

STUDIU DE CAZ

- Creșterea sustenabilității financiare și consolidarea „Organizațiilor de ecoturism” care dezvoltă ecodestinațiile din România



Sumar executiv

Glosar

1. Ecoturismul în România: destinații și organizații ecoturistice

- 1.1. Despre dezvoltarea conceptelor de ecoturism și a Destinațiilor de ecoturism
- 1.2. Avantajele ecoturismului
- 1.3. Organizațiile de ecoturism – pilonul dezvoltării unor Destinații de ecoturism model în România
- 1.4. Organizațiile de Management al Destinațiilor (OMD-urile)
- 1.5. Modele de sustenabilitate financiară a OMD-urilor și a Organizațiilor de ecoturism
- 1.6. Provocările specifice legate de analizarea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism din rețeaua programului cadru inițiat de Romanian-American Foundation (RAF)
- 1.7. Provocările întâmpinate de organizațiile implicate în dezvoltarea ecoturismului din România, altele decât cele finanțate și incluse în Programul cadru de Ecodestinații RAF
- 1.8. Programul de Ecodestinații și Destinațiile de ecoturism sprijinite – istoria unei inițiative instituționale de dezvoltare a ecoestimațiilor

2. Necesitatea consolidării sustenabilității celor 7 Destinații de ecoturism din programul RAF

- 2.1. Despre Synerb și rolul său în consorțiul de bază
- 2.2. Potrivirea și necesitatea competențelor Synerb, specificul sectorului nonprofit, rezultatele propuse

3. Implementarea programul „Green Growth – Modele de sustenabilitate în ecoturism”. O abordare personalizată pentru consolidarea Organizațiilor de ecoturism

- 3.1. Analiza nevoilor de sprijin și metodologia utilizată
 - 3.1.1. Prima etapă: interviurile preliminare
 - 3.1.2. A doua etapă: aprofundarea analizei de nevoi prin instrumentul Venture X-Ray (VxR)
 - 3.1.3. A treia etapă: Vizite de teren și ateliere cu echipele de management ale Organizațiilor de ecoturism
- 3.2. Concluziile etapei de analiză a nevoilor de sprijin
 - 3.2.1. Sustenabilitatea financiară a Organizațiilor de ecoturism și diversificarea surselor de venit din activitatea non-profit
 - 3.2.2. Dimensiunea antreprenorială a Organizațiilor de ecoturism
 - 3.2.3. Guvernanță, leadership și dinamica echipelor
 - 3.2.4. Operațiunile din cadrul Organizațiilor de ecoturism „hibride”
- 3.3. Planul de consolidare și creștere
- 3.4. Soluțiile personalizate oferite pentru organizațiile hibride și rezultatele cheie țintite
- 3.5. Ingrediente cheie în programul de sprijin al Organizațiilor hibride de ecoturism

4. Oportunități și provocări în dezvoltarea Organizațiilor de ecoturism

- 4.1. Modelul de sustenabilitate al Organizațiilor de ecoturism construite pe un model tip nonprofit („ONG clasic”)
 - 4.1.1. Oportunități de consolidare a Organizațiilor de ecoturism prin dezvoltarea funcției nonprofit
 - 4.1.2. Provocări în creșterea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism pe model nonprofit
- 4.2. Modelul sustenabilitate hibrid și valorificarea potențialului antreprenorial
 - 4.2.1. Expertiza Organizațiilor de ecoturism hibride cu experiență antreprenorială
 - 4.2.2. Oportunități de consolidare a Organizațiilor de ecoturism prin dezvoltarea unor activități economice directe
 - 4.2.3. Rolul de incubator local sau regional. Organizațiile de ecoturism, ca vector al dezvoltării antreprenoriatului verde în ecoestimații
 - 4.2.4. Provocări în construirea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism hibride

5. Sumar recomandări pentru consolidarea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism

Note

Bibliografie

Scopul acestui studiu este de a prezenta metodologia, rezultatele obținute și lecțiile învățate în cadrul programului „Green Growth – Modele de sustenabilitate pentru dezvoltarea destinațiilor ecoturistice”, implementat de Synerb, ce a vizat consolidarea sustenabilității a șapte Organizații de ecoturism din România.

Derulat pe parcursul a trei ani, programul a oferit sprijin personalizat pe două axe esențiale: dezvoltare organizațională și dezvoltare antreprenorială. Intervențiile au fost construite pornind de la nevoile concrete ale fiecărei organizații, urmărindu-se atât întărirea capacității instituționale, cât și incubarea unor inițiative economice aliniate misiunii acestora. Procesul a integrat indicatori flexibili și mecanisme de asistență tehnică adaptate specificului fiecărei organizații.

Printre rezultatele programului se numără consolidarea capacității organizaționale a celor șapte structuri sprijinite, identificarea și testarea unor idei de activități economice relevante, dezvoltarea funcției de fundraising și a structurilor de guvernanță, precum și întărirea leadershipului la nivelul echipelor.

Programul Green Growth, descris în acest studiu, face parte dintr-un demers mai amplu de susținere a mișcării ecoturistice din România, început în anii 2000 sub egida Asociației de Ecoturism din România (AER) și a inițiativei „Descoperă Eco-România”, și consolidat ulterior prin Programul de Ecodestinații dezvoltat de Romanian-American Foundation (RAF).

Instituționalizarea conceptului de Destinație de ecoturism, dezvoltarea unor branduri teritoriale coerente și atragerea de resurse noi în comunitățile locale reflectă contribuția esențială a acestor organizații în procesul de dezvoltare a ecoestimațiilor.

În încheiere, studiul oferă o serie de recomandări concrete privind consolidarea sustenabilității organizaționale, adresate atât organizațiilor sprijinite în cadrul programului RAF, cât și altor structuri interesate de dezvoltarea ecoturismului în România. Modelele prezentate oferă repere relevante pentru formularea unor intervenții eficiente și contextualizate în teritoriu.

Acest demers completează programul strategic de sprijinire a ecoestimațiilor, inițiat de Romanian-American Foundation (RAF), în parteneriat cu Fundația pentru Parteneriat (FPP) și Asociația de Ecoturism din România (AER).

AER – Asociația de Ecoturism din România

EPIC – „Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial” (fr)

FPP – Fundația pentru Parteneriat

MEDAT – Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului

MEAT – Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului

MVP – Produs minim viabil

OCDE – Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică

OMD – Organizația de management al destinației

ONG – Organizație neguvernamentală

RAF – Romanian-American Foundation

Synerb – Asociația Synerb Venture Catalyzer – Catalizatorul de inițiative Synerb



1

ECOTURISMUL ÎN ROMÂNIA: DESTINAȚII ȘI ORGANIZAȚII ECOTURISTICE

1. ECOTURISMUL ÎN ROMÂNIA: DESTINAȚII ȘI ORGANIZAȚII ECOTURISTICE

1.1 Despre dezvoltarea conceptelor de ecoturism și a Destinațiilor de ecoturism

Istoria dezvoltării mișcării ecoturistice din România este una complexă ce datează din anii 2000. Într-un context în care domeniul era în formare, Asociația de Ecoturism din România (AER), cu sprijin financiar din partea Fundației pentru Parteneriat (FPP), a elaborat și implementat sistemul de certificare în ecoturism Eco-Romania (2005-2007), pentru programe turistice și pensiuni, bazat pe practica internațională în domeniu din acel moment, fiind adaptat după modelul australian și suedez. Totodată, încă de la înființare (2003), AER a reușit să coaguleze o serie de inițiative, agenții și pensiuni sub o imagine comună de marketing Descoperă Eco-România¹, ce va fi constant proiectată pe piața națională și internațională, creându-se astfel platforma de promovare a ecoturismului din România. Astfel, s-au pus bazele unui cadru de referință coerent, care a putut materializa și ghida punerea în practică a conceptului de ecoturism de către sectorul de afaceri: unități de cazare de mici dimensiuni și agenții de turism sau ghizi.

AER a identificat nevoia de aliniere a factorilor de decizie relevanți la nivel de teritoriu, fapt ce a condus treptat la definirea și implementarea conceptului de Destinație de ecoturism. Acest concept apare în mod explicit definit încă din prima variantă a Strategiei naționale de ecoturism (2009), elaborată de Institutul național de cercetare și dezvoltare în turism, sub coordonarea autorității naționale în turism și în parteneriat cu AER. Cu toate că aprobarea oficială a Strategiei de către Guvern a fost realizată doar în 2019 (HG 358/30.05.2019) și, ulterior, Planul de acțiune, în 2024 (HG. 163/2024), după o serie de revizuirii, acestea au produs efecte pozitive.

Aceste efecte sunt rezultatul cumulat atât al intervențiilor la nivel de politici publice, dar și al proiectelor derulate în teren, cu sprijinul RAF.

1. La nivel de politici publice, acțiunea guvernamentală din perioada 2011-2013, prin care s-a creat cadrul de evaluare și recunoaștere oficială a acestor destinații de ecoturism, pe baza criteriilor adaptate după standardele Consiliului Global al Turismului Durabil și ale Standardelor Europene de Ecoturism, precum și demararea, începând cu 2014, a procedurilor de evaluare pentru diverse micro-regiuni, reprezintă un pas esențial în instituționalizarea ecoturismului în România. Până în 2024, au trecut prin procesul de evaluare 8 astfel de micro-regiuni, unele dintre ele fiind astăzi, deja în a treia etapă de reînnoire a certificatului.

2. Dezvoltarea și managementul efectiv al unei rețele de 7 destinații. Operaționalizarea conceptelor și crearea unor modele funcționale de destinații de ecoturism au devenit posibile odată cu lansarea programului-cadru dedicat ecodestinațiilor, finanțat de Romanian-American Foundation (RAF), începând cu anul 2014. Acest program, inițiat și susținut de RAF, în colaborare cu Fundația pentru Parteneriat, a fost implementat în coordonarea Asociației de Ecoturism din România. RAF, în anii care au urmat, a avut un aport definitoriu în susținerea a 7 Organizații de ecoturism care au dezvoltat 7 Destinații de ecoturism distincte, ce reprezintă astăzi un model de bună practică în România și chiar la nivel european.

RAF este finanțatorul principal care a investit sume semnificative în dezvoltarea și coordonarea acestor destinații.

Astfel, programul RAF a suplinit absența altor mecanisme de finanțare, devenind un program strategic pentru dezvoltarea acestui sector în România. Organizațiile locale finanțate de RAF reușesc să performeze în managementul acestor destinații, asumându-și, simultan, rolurile de elaborare de politici, implementare de inițiative și testare de modele funcționale. Implicarea autorităților publice la nivel central, dar și local este, în mare parte, punctuală, ceea ce face ca avansul domeniului să se bazeze preponderent pe efortul concertat al echipelor de management al destinației ale Organizațiilor de ecoturism. Aceste organizații, împreună cu actorii locali, preponderent din sectorul privat, reușesc să pună în practică viziunea, direcțiile și acțiunile la nivel strategic, național, conturate în ultimul deceniu.

Totodată, Descoperă Eco-Romania (eco-romania.ro), programul de promovare coordonat de AER, include acum și această rețea de destinații de ecoturism, cu toate ofertele lor, devenind o formă de turism strategică pentru imaginea de țară a României.

Ca o notă finală, în cadrul acestui studiu de caz, sintagmele de „Destinație de ecoturism”, „Destinație ecoturistică” și „Ecodestinație” sunt utilizate interschimbabil, deoarece atât Organizațiile de ecoturism, cât și o serie de stakeholderi relevanți, în comunicarea curentă, utilizează aceste sintagme, atunci când se referă la Destinațiile de ecoturism. În ordinul 1946, din 12 iulie 2024, (emitent: MEAT), pentru aprobarea Regulamentului privind constituirea, organizarea și funcționarea Comisiei pentru desemnarea destinațiilor ecoturistice, precum și a Procedurii de evaluare pentru desemnarea destinațiilor ecoturistice, denumirea curentă utilizată este de „Destinație ecoturistică”.

1.2 Avantajele ecoturismului

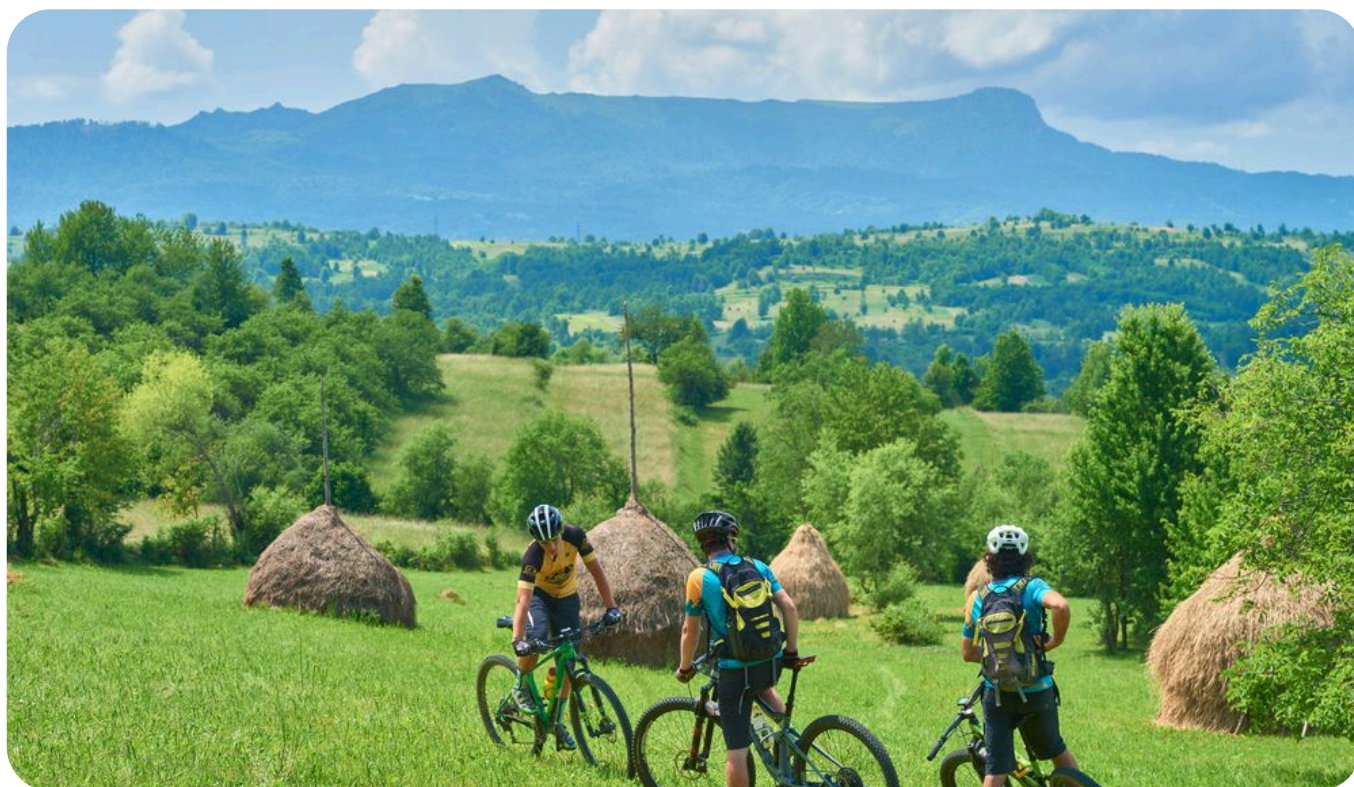
Avantajele și beneficiile acestei forme de ecoturism sunt evidente pe mai multe paliere. În primul rând, avem impactul economic, prin locurile de muncă create, dar și prin dezvoltarea unor afaceri ecoturistice sau conexe ecoturismului, de dimensiune redusă, care, prin veniturile pe care le atrag în comunitate, cresc calitatea vieții pentru membri comunității din arealul ecodestinației.

Ecoturismul poate stimula, direct sau indirect, protejarea și conservarea patrimoniului natural din regiune (ex. a biodiversității), prin conștientizarea valorii acestor resurse naturale în ciclul economic local. De asemenea, ecoturismul poate avea un rol semnificativ în revitalizarea unor obiective de patrimoniu locale (infrastructură) ori a patrimoniului cultural, de exemplu, prin stimularea desfășurării a diverse activități de descoperire și interpretare specifice. Aceste avantaje sunt menținute pe termen lung doar atunci când comunitățile de pe teritoriul Destinațiilor de ecoturism sunt implicate în procesele consultative și susțin, tot pe termen lung, principiile unei destinații ecoturistice și contribuie la revitalizarea destinației.

Dincolo de aceste avantaje directe și cuantificabile pe termen scurt și mediu, ecoturismul poate stimula dezvoltarea unui antreprenariat alternativ, de nișă, prin catalizarea potențialului unor antreprenori sau organizații care vor să contribuie la dezvoltarea unei Destinații de ecoturism.

Spre exemplu, observăm că în destinațiile ecoturistice se dezvoltă mișcări tip slow-tourism (turism lent), turism experiențial, imersiv, turism cultural, Hub-uri educaționale pentru natură ș.a.

Nu în ultimul rând, ecoturismul este văzut ca o activitate „responsabilă și educativă” ce poate schimba modul de raportare al turiștilor la activitatea de turism, aceștia fiind încurajați să adopte un comportament prietenos cu natura și cu respect pentru comunitatea locală.



1.3 Organizațiile de ecoturism – pilonul dezvoltării unor Destinații de ecoturism model în România

Organizațiile de ecoturism sunt organizații care au rolul de a „agrega resursele și actorii locali și de a coordona efortul într-o direcție agreată”². Acest concept de organizație „agregatoare”, având o abordare mai antreprenorială, care să contribuie la „dezvoltarea economică a comunităților locale, conservarea naturii și a culturii locale și la poziționarea României ca destinație importantă”, a fost dezvoltat de Romanian-American Foundation (RAF) în programul său cadru de dezvoltare a destinațiilor de ecoturism, începând cu anul 2014, alături de cei doi parteneri, Fundația pentru Parteneriat (FPP) și Asociația de Ecoturism din România (AER). În continuare, în acest studiu de caz, din rațiuni de claritate și concizie, vom face referire la programul cadru folosind denumirea „Programul de Ecodestinații.”



Organizațiile de ecoturism, sprijinite de RAF, au fost printre primele organizații *de facto* de dezvoltare a unor destinații locale de ecoturism. Aceste organizații au o echipă tehnică de management al destinației care derulează acțiuni în operaționalizarea conceptului de destinație ecoturistică, pe baza unei strategii și a unui plan de acțiune. Organizațiile de ecoturism, în prezent, sunt organizate sub forma unor asociații de sine stătătoare sau funcționează ca departamente cu rolul de coordonare și management al destinației de ecoturism, în cadrul unor organizații neguvernamentale „gazdă”, alese de către consorțiul proiectului, în etapa incipientă de dezvoltare a Programului de Ecodestinații.

De-a lungul timpului, rolul acestor Organizații de ecoturism a evoluat. Funcția inițială a acestor organizații a fost să agrege comunitatea, stakeholderii relevanți, inclusiv autoritățile publice, și să pună bazele destinației de ecoturism, dezvoltând diverse funcții printre care se numără: contribuția la politici publice, sprijinirea dezvoltării capacității afacerilor din ecoturism, inițierea de proiecte de digitalizare și atragere de finanțări pentru infrastructura locală de ecoturism, organizarea de consultări publice, dezvoltarea unor rețele de membri, promovarea certificării cu Eco-Romania a unităților de cazare, crearea unei identități și a unui brand al destinației și, extrem de important, măsurarea performanței destinației și a profilului turiștilor. Nu toate aceste funcții au rezultat însă în programe cu un impact semnificativ, unele rămânând la stadiul de proiect pilot (ex. dezvoltarea capacității afacerilor locale), proiect la scară redusă, strategie scrisă ori chiar la nivel de idee.

Cu alte cuvinte, misiunea acestor organizații nu a fost (și nu este) doar dezvoltarea turismului în sine, ci și crearea unui cadru de colaborare între actori relevanți – autorități locale, antreprenori, ONG-uri și comunități – care să se angajeze împreună în dezvoltarea unui turism sustenabil. Acest efort comun ar trebui să se reflecte în strategii coordonate, investiții în infrastructură și acțiuni de promovare, toate aliniate la principiile ecoturismului și menite să genereze un impact economic real și de durată în comunitățile locale.

În esență, aceste organizații au fost primele care au avut o abordare aplicată, coerentă, de lungă durată, ce s-a datorat în principal existenței unor parteneri care le-au oferit atât baza de know-how (Asociația de Ecoturism din România – AER), infrastructura particularizată de management de proiect (Fundația pentru Parteneriat – FPP) și, mai ales, o finanțare multianuală, constantă și predictibilă, prin Romanian-American Foundation (RAF).

1.4 Organizații de Management al Destinațiilor (OMD-urile)

Organizațiile de Management al Destinației^{3 4} (OMD-urile) care operează în România la nivel local, județean sau regional, sunt constituite ca asociații avizate de „de autoritatea publică centrală responsabilă în domeniul turismului” – MEDAT (sau fostul MEAT) – Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului. Obiectivele acestor OMD-uri, indiferent de nivelul la care operează, sunt reprezentate, printre altele, „de creșterea notorietății brandului turistic de destinație, creșterea duratei sejurului/turist și creșterea numărului de turiști din destinație într-un an.” OMD-urile sunt create prin asocierea autorităților publice locale cu reprezentanți ai mediului privat din turism și vizează dezvoltarea întregului sector turistic. Aceste OMD-uri sunt o construcție relativ recentă, aflată încă în faza incipientă de definire a identității operaționale, a sustenabilității financiare și a modului concret de a produce impact economic și social în teritoriu.

Organizațiile de ecoturism susținute de Romanian-American Foundation (RAF), spre deosebire de OMD-uri, reprezintă primele modele funcționale de management al destinației din România, apărute cu mult înaintea constituirii și legiferării Organizației de Management al Destinației. Aceste organizații au fost dezvoltate într-un cadru coerent și sustenabil, demonstrând în timp capacitatea de a coagula actori locali, de a genera inițiative relevante și de a livra rezultate concrete în ecoturism.

Modelul organizațiilor de ecoturism sprijinite de RAF poate oferi OMD-urilor o sursă valoroasă de inspirație și învățare în ceea ce privește dezvoltarea unor forme de turism sustenabil, cu ancorare în specificul local și cu respectarea principiilor ecoturismului, dar și în tehnica aplicată specifică managementului unei destinații.

Cele două tipuri de entități, în opinia noastră, pot acționa complementar, în măsura în care OMD-urile își asumă un rol activ în generarea de valoare în teritoriu și în articularea unor intervenții relevante la nivel de destinație. Este de așteptat ca maturizarea lor instituțională să necesite timp, iar până la apariția unor rezultate concrete, colaborarea cu organizațiile de ecoturism deja validate de comunitate poate constitui o oportunitate strategică pentru aceste OMD-uri.

1.5 Modele de sustenabilitate financiară a OMD-urilor și a Organizațiilor de ecoturism

Sustenabilitatea financiară a organizațiilor care dezvoltă și sunt responsabile de managementul unor destinații, indiferent dacă ele sunt destinații de ecoturism certificate sau destinații turistice uzuale, este un subiect complex la nivel global, deoarece există varii modele de a susține financiar aceste organizații.

Aceste modele de sustenabilitate, descrise în diverse studii sau ghiduri care analizează modelele de sustenabilitate⁵ ale unor organizații tip OMD, inclusiv în studiile efectuate de OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) despre operaționalizarea organizațiilor de management al destinațiilor din România⁶ sau diverse documente de proiect al Asociației de Ecoturism din România (AER), sunt totuși insuficiente pentru o analiză adâncă, deoarece conțin informații fragmentate geografic sau incomplete. Prin urmare, analiza modelului de sustenabilitate al unor OMD-uri sau Organizații de ecoturism, în acest studiu, este mai degrabă un demers exploratoriu, prin care corelăm informațiile trunchiate disponibile cu concluziile programului „Green Growth”, implementat de Synerb.

Prin sustenabilitate financiară înțelegem capacitatea unei organizații tip „Organizație de ecoturism” sau OMD – Organizație de Management al Destinației – de a-și asigura, pe termen lung, suficiente resurse ca să-și îndeplinească misiunea de a efectua managementul unei destinații sau a unei destinații de ecoturism în condiții optime și, în același timp, să producă rezultate relevante, respectiv o schimbare substanțială pe termen lung, cum ar fi creșterea numărului de turiști și implicit dezvoltarea economiei locale sau regionale, după caz. În cazul Destinațiilor de ecoturism, este important de menționat că creșterea trebuie să ia în considerare acel „carrying capacity” (capacitate de suport) a destinației, atunci când ele fixează obiectivele sau țintele de creștere („target-ul”) a indicatorilor de turism.

Analiza unor modele de sustenabilitate financiară ale unor Organizații de ecoturism sau OMD-uri se poate face mai ales în funcție de structura de guvernanță organizațiilor. Diverse modele de structuri de guvernanță pot influența semnificativ capacitatea și accesul organizațiilor, de orice tip, la diverse finanțări, continue, multianuale sau punctuale, pentru susținerea misiunii lor sau a unor proiecte de scurtă sau lungă durată.

În cele ce urmează, regăsiți mai jos un sumar al principalelor modele de sustenabilitate, în funcție de natura organizațiilor de management.

1. Organizații private de management al destinațiilor sau al destinațiilor ecoturistice.

Atunci când rolul de dezvoltare a unor destinații este preluat de către o organizație privată, fără ca autoritățile publice să se numere printre membri fondatori, adesea existența unui finanțator cheie („anchor donor”) este critică, pentru a asigura sustenabilitatea acestei organizații. Aceasta este și cazul Organizațiilor de ecoturism sprijinite de către Romanian-American Foundation, care a susținut specific dezvoltarea sectorului de ecoturism din România, prin susținerea Organizațiilor de ecoturism din proiectul lor cadru multianual.

Principalul avantaj al acestui model este capacitatea crescută a organizațiilor implementatoare de a inova, mai ales atunci când autoritățile publice, la nivel local sau regional, nu au o strategie coerentă, resurse și experți care să conceapă și să implementeze, într-o perioadă relativ scurtă de 3-4 ani, o strategie de promovare a unei Destinații de ecoturism, respectând principiile ecoturismului. Mai multe despre acest mod de a inova și rezultatele acestor organizații veți regăsi în capitolele următoare ale studiului de caz.

2. Organizațiile publice de management al unor destinații,

finanțate din fonduri publice, deși pot fi sustenabile pe termen lung, performanța lor depinde de dimensiunea și continuitatea finanțării. Spre exemplu, organizațiile subfinanțate au un impact redus și există doar pe hârtie, ele nefiind sustenabile, din perspectiva îndeplinirii misiunii lor, mai ales în regiunile mai puțin dezvoltate turistic, care nu atrag resurse semnificative prin așa numită „taxa pe turist”.

Din perspectiva dezvoltării ecoturismului, ca formă de turism responsabil, provocarea este ca acest tip de organizații publice – de regulă OMD-uri pentru care ecoturismul este un obiectiv secundar – să includă în strategia lor cheie activități concrete de dezvoltare a nișei de ecoturism.

Organizațional, ele se vor confrunta și cu provocări specifice, cum ar fi atragerea și motivarea, la nivel de organizație, a unor manageri competenți (și „sensibili” și la domeniul de ecoturism, mai ales dacă OMD-ul operează în mediul rural), care să pună în aplicare strategia organizației și să atragă finanțări suplimentare, prin proiecte sau parteneriate la care aceste organizații publice sunt eligibile.

3. Organizațiile public-private,

de tipul unor OMD-uri public-private, spre exemplu, pot fi un model de sustenabilitate financiară atunci când sunt îndeplinite, cumulativ, câteva condiții a) Membri să construiască un model de guvernanta funcțional și să atragă sau să formeze o echipă executivă eficientă și devotată domeniului de turism și b) să-și dezvolte capacitatea de a atrage finanțări suplimentare, dincolo de finanțarea de bază asigurată de membri săi sau prin accesarea unor subvenții specifice, acordate conform legii, din fonduri publice.

Criteriile minime pentru înființarea Organizației de Management al Destinației (OMD), prevăzute în ordonanțele specifice, prevăd ca aceste OMD-uri să aibă un buget minim obligatoriu pentru a obține avizul Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului (MEDAT). În cazul unor OMD-uri locale, acest buget minim este de 10.000 euro, inițial prevăzut la 30.000 euro, dar modificat de OUG 150 din 18.12.2024⁷. Este lesne de dedus că acest buget în valoare de 10.000 euro poate fi insuficient pentru ca OMD-ul să funcționeze optim și, evident, va trebui să atragă finanțări suplimentare.

Spre exemplu, acest model de OMD, în România, este co-finanțat prin Programul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), Componenta 11, Turism și Cultură. OMD-urile pot depune proiecte pentru aceste finanțări, cu scopul de a digitaliza destinațiile și pentru cheltuielile de marketing, iar autoritățile publice înscrise într-un OMD pot atrage, la rândul lor, finanțări destinate dezvoltării infrastructurii turistice, inclusiv a infrastructurii ecoturistice.

Rămâne de văzut, pe termen lung, după încheierea finanțării PNRR, care vor fi sursele de finanțare pentru a susține aceste OMD-uri de orice nivel, mai ales în regiunile unde autoritățile publice, împreună cu partenerii din mediul de afaceri, nu vor putea sau nu vor dori să susțină OMD-ul, fie pentru că nu vor avea suficiente venituri din „taxa turistică” sau din cotizațiile membrilor, nu pot colecta această taxă turistică sau nu au suficiente venituri, din alte surse decât taxa turistică, pe care să le aloce funcționării OMD-ului. Pentru moment, axa PNRR și sursele de finanțare disponibile sunt și au fost un motivator puternic pentru înființarea acestor OMD-uri, dar nu avem o imagine clară deocamdată despre performanța obținută în urma accesării acestor finanțări.

Din perspectiva dezvoltării ecoturismului, aceste organizații pot integra în strategia lor diverse priorități legate de dezvoltarea ecoturismului, ex. amenajarea infrastructurii turistice, dar, cel mai adesea, acestea vor rămâne la nivel de măsuri punctuale, pentru că majoritatea membrilor acestor organizații vor proveni din mediul operatorilor turistici tradiționali.

Ca mod de funcționare, din datele obținute din studiile AER, spre exemplu, în Franța 90% dintre OMD-uri sunt asociații, iar restul de 10% sunt SRL-uri de tip EPIC („Établissement Public à caractère Industriel et Commercial”), care răspund unor interese generale, cu caracter public – un fel de regii sau societăți naționale. În Germania, se estimează că, din cele aproximativ 500+ OMD-uri, doar o treime sunt SRL-uri.

1.6 Provocările specifice legate de analizarea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism din rețeaua programului cadru inițiat de Romanian-American Foundation (RAF)

Organizațiile care dezvoltă ecoturismul în România sunt un caz aparte din perspectiva dezvoltării turismului. Ele sunt, așa cum menționăm la începutul studiului, primele organizații din acest sector relativ nou din România. Provocările specifice ale acestor Organizații de ecoturism nu pot fi analizate comparativ cu alte „organizații de succes, sustenabile” pentru că, la modul practic, nu avem alte modele de succes decât cele sprijinite de RAF. Din această perspectivă, identificarea unor modele de sustenabilitate pentru aceste Organizații de ecoturism ar trebui să se bazeze pe construirea, „de la zero”, a unui model nou sustenabilitate, care să aibă în vedere modelele din străinătate, mediul local ONG (neguvernamental) și antreprenorial, respectiv dinamica pieței de turism. De asemenea, analiza noastră în acest studiu de caz s-a lovit de dificultatea găsirii unor studii relevante despre sustenabilitatea financiară a acestor tipuri de organizații care dezvoltă ecoturismul.

Ca și constatare generală, la nivel local, în România, nu există linii de finanțare⁸ dedicate susținerii unor organizații care au ca misiune principală dezvoltarea ecoturismului, în afară de finanțarea strategică RAF, prin Programul cadru pentru Dezvoltarea Destinațiilor de Ecoturism. Așadar, organizațiile sprijinite de către RAF sunt principalul pilon de inovație în ecoturismul din România.

Ca mod de operare, programul RAF de dezvoltare a destinațiilor ecoturistice acoperă majoritatea cheltuielilor de funcționare a celor 7 Organizații de ecoturism, pentru ca acestea să-și poată implementa activitățile cheie: construirea și administrarea unei rețele locale de stakeholderi, design-ul unor planuri strategice, marketing și comunicare, respectiv monitorizarea performanței eforturilor lor de a dezvolta ecoturismul, prin analizarea indicatorilor sociali, de performanță turistică și indicatorilor economici relevanți.

În câteva cazuri, Organizațiile de ecoturism au atras finanțări suplimentare, în urma unui efort constant de a-și îmbunătăți capacitatea de fundraising sau datorită eforturilor partenerilor din proiect, care au atras resurse suplimentare pentru rețeaua de organizații din proiectul cadru.

Mai mult decât atât, o parte dintre Organizațiile de ecoturism au depus eforturi semnificative de a deveni mai sustenabile, mai ales prin programul Green Growth, derulat de Synerb, sau sunt în proces de a-și dezvolta o activitate antreprenorială, generatoare de venit, care să aducă venituri suplimentare organizației.

Așadar, deși aceste organizații sunt finanțate pe termen mediu-lung, din perspectiva sustenabilității lor, principalele lor provocări identificate se situează pe cele două paliere critice de sustenabilitate:

Diversificarea surselor de finanțare nonprofit și extinderea impactului. Pot aceste organizații obține noi surse de finanțare, pentru programe, arii de impact sau priorități noi, dar legate de dezvoltarea unor activități ecoturistice, prin care să-și extindă impactul în ecodestinație și, în același timp, să-și reducă, parțial, dependența de finanțarea Romanian-American Foundation (RAF)?

Finanțări din activități economice. Pot aceste Organizații de ecoturism din rețeaua RAF valorifica sau dezvolta noi capacități de a demara activități economice generatoare de venit, antreprenoriale, legate direct sau indirect de misiunea lor, prin care să-și asigure venituri suplimentare, nelegate, pentru a co-finanța bugetul organizațional sau o serie de cheltuieli nefinanțabile sau „aspiraționale”?

1.7 Provocările întâmpinate de organizațiile implicate în dezvoltarea ecoturismului din România, altele decât cele finanțate și incluse în Programul cadru de Ecodestinații RAF

La fel ca majoritatea organizațiilor din sectorului nonprofit (neguvernamental) care nu au un „*anchor donor*” de tipul RAF, organizațiile locale din domeniul ecoturismului, construite pe un model de guvernare public-privat sau privat, de tipul asociațiilor sau fundațiilor, își ating misiunea prin construirea unui mix de finanțare, atrăgând, de cele mai multe ori, finanțări tip „proiect”, din liniile de finanțare locale, județene, naționale sau internaționale, publice sau private, în funcție de capacitatea și abilitățile lor de a atrage acele finanțări.

Practic, aceste organizații își segmentează misiunea în idei de proiecte concrete, cu care aplică la diverse finanțări publice sau private competitive ori au o strategie de fundraising pentru a atrage finanțări instituționale prin negocieri directă, direct de la companii sau de la alți parteneri strategici. Se poate observa că aceste organizații, mai ales dacă sunt situate în mediul rural sau în județe mai puțin dezvoltate, foarte rar pot atrage finanțări de la persoane fizice sau donatori individuali, indiferent de metoda de strângere de fonduri – formulare, 3.5%, colectă stradală, campanii SMS, crowdfunding, ș.a.

Neajunsul acestor modele de finanțare este legat de faptul că aceste organizații nu găsesc finanțări pentru a implementa activitățile cheie, la modul complet și coerent, de tipul marketingului ecoturistic. Totodată, ele nu găsesc nici finanțări pentru activități de tipul colectării și analizării datelor turistice, care sunt costisitoare și deloc atractive – „nefinanțabile” – pentru finanțatorii privați. Practic, impactul obținut la nivelul unei regiuni sau a unei localități este fragmentat, iar obținerea acestui impact, de regulă, le ia mai mult timp decât atunci când organizația are o finanțare dedicată, specifică, multianuală.

Așadar, aceste organizații, care accesează cu preponderență proiecte punctuale pentru dezvoltarea unor activități ecoturistice, se confruntă cu următoarele provocări:

Sustenabilitatea programelor fragmentate de ecoturism

Cum pot aceste organizații atrage resurse pentru o implementare continuă a programelor lor de ecoturism?

Finanțarea activităților greu finanțabile sau de măsurare a impactului

Cum pot aceste organizații atrage resurse pentru finanțarea activităților pe care finanțatorii din ecosistem nu vor sau nu pot să le finanțeze?

Identificarea unor finanțatori cheie („Anchor donors”)

Pot aceste organizații atrage un finanțator cheie pentru a-și consolida pe termen lung funcția de dezvoltare a ecoturismului?

În continuare, studiul nostru de caz se va axa pe descrierea unor modalități concrete de a răspunde la provocările pe care Organizațiile de ecoturism sprijinite prin programul RAF le întâmpină, din punct de vedere al sustenabilității lor. Cu toate că aceste recomandări sunt axate pe cazurile specifice ale acestor organizații susținute de RAF, ele pot fi utile și pentru organizațiile din domeniul ecoturismului, altele decât cele sprijinite de către RAF, care au în plan consolidarea sustenabilității lor organizaționale.

1.8 Programul cadru de Ecodestinații și Destinațiile de ecoturism sprijinite – istoria unei inițiative instituționale de dezvoltare a ecodestinațiilor

Programul cadru prin care s-au pus bazele dezvoltării unor ecodestinații pilot din România a fost inițiat de Romanian-American Foundation (RAF) în anul 2014, în parteneriat cu Fundația pentru Parteneriat (FPP). Scopul programului a fost crearea unei rețele naționale pilot de organizații care să contribuie semnificativ la dezvoltarea ecoturismului din România, prin activități specifice de dezvoltare a ecodestinațiilor: kick-off-ul în branding-ul și comunicarea în ecodestinație, construirea unei rețele locale de stakeholderi, dezvoltarea de servicii de suport pentru actorii locali din domeniul ecoturismului, inițierea unui sistem de măsurare a impactului, ș.a.m.d. – toate acestea pentru a îmbunătăți indicatorii locali de turism, în fiecare dintre cele 7 Destinații de ecoturism pilot.

În cadrul **primei etape pilot** partenerii au demarat, în premieră, contractarea celor șapte Organizații de ecoturism și crearea unei rețele de organizații care să conlucreze. Cele șapte ecodestinații pilot incluse în program au fost:

Ecodestinația „Băile Tușnad și împrejurimile”

gestionată de o organizație gazdă,
Organizația GeoEcologică "ACCENT"
ulterior preluată de către
Asociația Cutia de Proiecte – Project Bag

Ecodestinația „Eco Maramureș”

gestionată de către o organizație gazdă,
Asociația EcoLogic

Ecodestinația „Pădurea Craiului”

gestionată de organizația gazdă
„CAPDD –
Centrul pentru Arie Protejate și Dezvoltare Durabilă”

Ecodestinația „Colinele Transilvaniei”

gestionată de către o organizație gazdă,
Asociația Mioritics,
iar din 2024, de către Asociația Colinele Transilvaniei

Ecodestinația „Țara Dornelor”

gestionată de către o organizație gazdă
Asociația de Ecoturism Țara Dornelor

Ecodestinația „Țara Hațegului – Retezat”

gestionată de către organizația gazdă
Asociația de Turism Retezat
iar ulterior redenumită, mai scurt,
Ecodestinația „Țara Hațegului”

Ecodestinația „Ținutul Zimbrului”

gestionată de către organizația gazdă
Asociația Ținutul Zimbrului

În această **primă etapă** de dezvoltare, care a durat 4 ani, Romanian-American Foundation și Fundația pentru Parteneriat au invitat în consorțiul proiectului o serie de organizații specializate care să sprijine Organizațiile de ecoturism în activitățile cheie planificate pentru acest proiect pilot: Asociația de Ecoturism din România (AER), ca partener tehnic, cu expertiză în domeniul de ecoturism, direct implicat în proiect, Asociația Expert Forum, organizație cu expertiză în analizarea politicilor publice, adică un partener tip „think tank”, având un rol limitat în implementare, respectiv Fundația Friends for Friends, partener specializat pe domeniile de marketing și comunicare, având rolul de a furniza servicii de marketing de „kick-off” în Destinațiile de ecoturism.

Organizațiile de ecoturism au obținut, în acest ciclu de proiect, rezultate remarcabile la nivelul dezvoltării ecodestațiilor: creșterea ratei de ocupare la nivelul ecodestației cu 38%, aproximativ 189 de locuri de muncă create, datorate direct dezvoltării ecoturismului în destinații, peste 2.6 milioane de nopți de cazare petrecute de turiști în aceste Destinații de ecoturism. Mai mult, conform rapoartelor de proiect, au fost demarate 67 de start-up-uri în ecoturism, iar 554 de antreprenori beneficiază direct de dezvoltarea destinațiilor de ecoturism. În plus, consorțiul de parteneri a atras capital de creștere în valoare de 1.8 milioane de dolari pentru dezvoltarea destinațiilor de ecoturism⁹. Dincolo de rezultatele cantitative, brandul acestor Destinații de ecoturism a devenit mai vizibil, atât în comunitatea locală, dar și la nivel național sau internațional, iar numărul de stakeholderi care sprijină dezvoltarea ecodestațiilor – inclusiv la nivelul autorităților publice – a fost și este în creștere.

Această etapă de „geneză” a fost urmată de implementarea celui de-al **doilea ciclu de proiect** strategic, etapă demarată în anul 2019, prin care au fost consolidate Organizațiile de ecoturism responsabile, pe teren, de implementarea eforturilor de a dezvolta Destinațiile de ecoturism. Acest al doilea proiect a fost implementat, de asemenea, de către același consorțiu de parteneri: RAF, FPP și AER.

Proiectul a urmărit trei obiective majore: îmbunătățirea funcționalității și sustenabilității celor 7 Destinații de ecoturism deja înființate, creșterea performanței indicatorilor turistici în Destinațiile de ecoturism, îmbunătățirea branding-ului ecodestațiilor și vizibilitatea rețelei, respectiv implementarea unui curriculum educațional, legat de destinație, în școlile din ecodestație.

Este important să menționăm și câteva aspecte structurale legate de modul în care a fost conceput și implementat acest al doilea ciclu de proiect, precum și factorii care au contribuit la succesul său.

În primul rând, programul a fost implementat pe baza unui proces de „management adaptativ”, prin crearea, în consorțiul de proiect, a unor procese de luare a deciziilor și o cultură a negocierii prin care partenerii au avut posibilitatea de a schimba, din mers, elemente din calendarul de implementare sau din planul de activități, pentru a valorifica noi oportunități identificate în timpul implementării proiectului, neincluse în planul inițial, ori pentru a răspunde la crizele locale sau globale care au influențat negativ proiectul de dezvoltare a ecodestațiilor.

Al doilea aspect important de menționat este strategia de finanțare a proiectului. Programul cadru a inclus atât susținerea financiară a partenerilor strategici de proiect (FPP și AER), dar și finanțarea extensivă a Organizațiilor de ecoturism, ca implementatori finali, pe teren. Susținerea, pe termen lung, a costurilor cu managerii de ecodestație a fost un element critic pentru a dezvolta și menține o echipă competentă. Mai mult decât atât, partenerii de proiect au reușit să atragă și să investească resurse externe importante în ecodestație. FPP și AER au atras, din surse externe programului strategic RAF, în perioada implementării celor două proiecte, peste 2.7 milioane de dolari, în completarea finanțării RAF de 3.26 milioane de dolari (date din 6 noiembrie, 2023).

Al treilea factor relevant care a contribuit la succesul proiectului a fost utilizarea unei metodologii granulare și riguroase de colectare a indicatorilor de impact, cantitativi și calitativi, pentru a măsura schimbarea pe termen lung la nivelul performanței Organizațiilor de ecoturism, al indicatorilor turistici și al indicatorilor economici relevanți din Destinațiile de ecoturism.

Indicatori strategici prima etapă de dezvoltare 2014 – 2019

38%

Creșterea ratei de ocupare la
nivelul ecodestațiilor

554

Antreprenori beneficiază direct de
dezvoltarea destinațiilor de ecoturism

67

189

Locuri de muncă noi create în
ecodestații

1.8

Start-up-uri în ecoturism
demarate

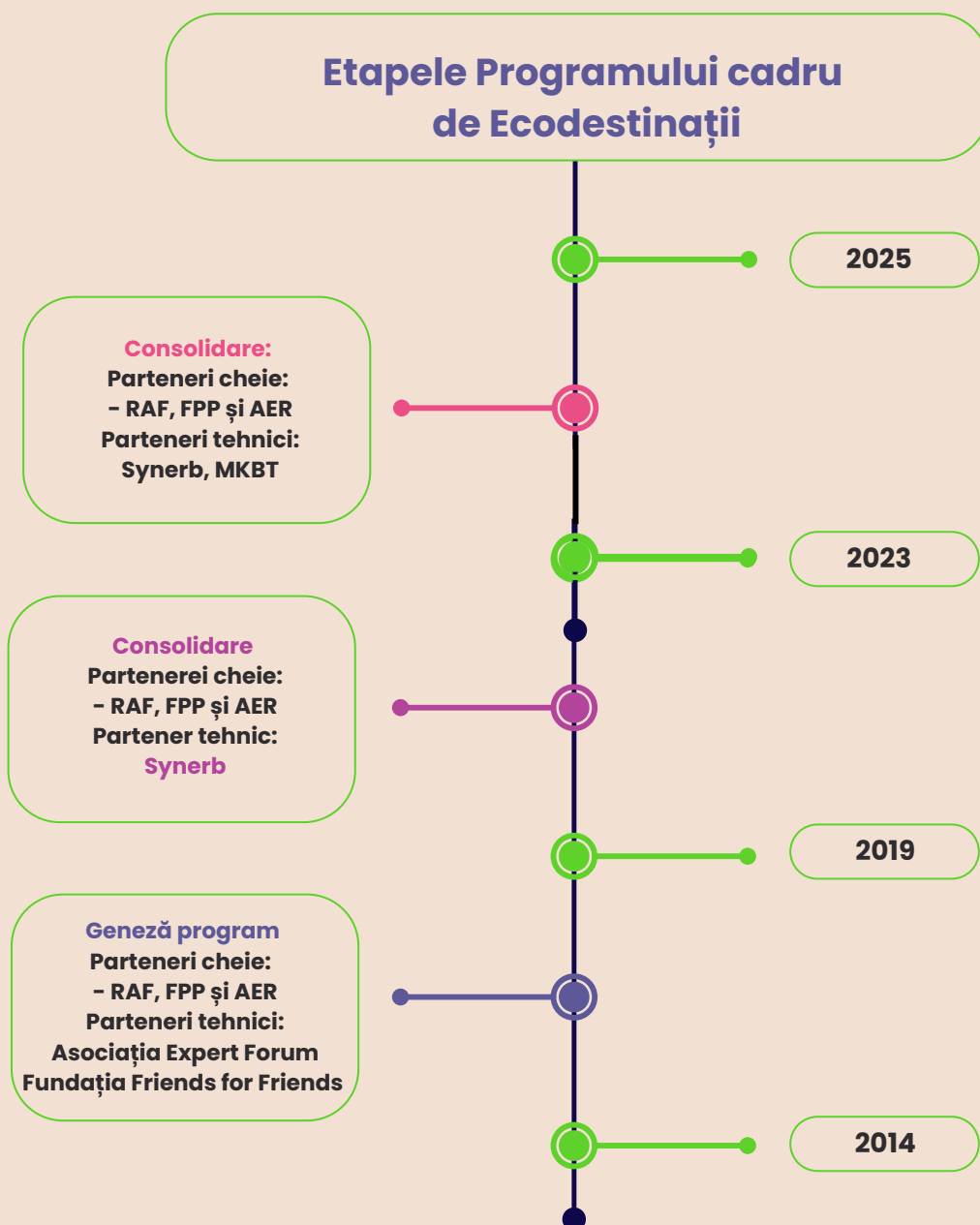
Milioane USD, capital de creștere atras
în ecodestații de către consorțiu

A treia etapă de dezvoltare a proiectului cadru de sprijinire a ecodestațiilor a fost derulată în perioada 2023 – 2025, având ca scop, la fel ca proiectul precedent, continuarea consolidării ecodestațiilor, prin metodele de lucru deja validate de consorțiul proiectului, dar și prin adăugarea unei noi componente de sprijin care să întărească sustenabilitatea organizațională a Organizațiilor de ecoturism. Începând cu anul 2022, pe lângă sprijinul acordat de către consorțiul de implementare în proiectul cadru, RAF a diversificat modalitatea de suport, prin încheierea unui parteneriat cu Synerb, pentru a consolida managementul celor 7 Destinații de ecoturism, prin oferirea unui proces de suport în incubare antreprenorială și consolidare organizațională.

Tot începând cu anul 2022, Asociația Make Better, o organizație specializată pe conceperea și implementarea unor proiecte de dezvoltare locală, regenerare urbană și rurală, este implicată într-un proiect amplu de creștere a capacității unor organizații care și-au propus revitalizarea patrimoniului construit latent de pe raza ecodestațiilor sprijinite de RAF.

În prezent, proiectul RAF de sprijinire a ecodestațiilor se află în implementare, printr-o extensie a etapei 3, demarat începând cu anul 2023. Ca o notă suplimentară, începând cu anul 2021, Romanian-American Foundation a sprijinit, concomitent cu sprijinirea celor 7 Destinații de ecoturism din Programul de Ecodestații, și Asociația Ivan Patzaichin – Mila 23, cu scopul de a accelera dezvoltarea ecoturismului din Delta Dunării.

Notă: în utilizarea sintagmei „etapă de proiect” ne-am referit la principalele faze de proiect a Programului de Ecodestații, indiferent de natura sau numărul de contracte de finanțare semnate cu diverși parteneri din program, tehnici sau strategici, de-a lungul implementării diverselor faze al programului strategic.



2

**NECESITATEA CONSOLIDĂRII
SUSTENABILITĂȚII CELOR 7
DESTINAȚII DE ECOTURISM DIN
PROGRAMUL RAF**

2. NECESITATEA CONSOLIDĂRII SUSTENABILITĂȚII CELOR 7 DESTINAȚII DE ECOTURISM DIN PROGRAMUL RAF

2.1 Despre Synerb și rolul său în consorțiul de bază

Așa cum am menționat, în anul 2022, sustenabilitatea organizațională a Organizațiilor de ecoturism a devenit un punct important pe agenda consorțiului responsabil de implementarea programului de dezvoltare a ecodestinațiilor. Acest consorțiu a recunoscut nevoia – nu întotdeauna explicit conștientizată de către Organizațiile de ecoturism – a acestor organizații de a-și dezvolta anumite funcții sau arii esențiale ce pot contribui la sustenabilitatea lor (ex. capacitatea de fundraising), dar și nevoia de a-și dezvolta capacitatea de a demara activități economice, antreprenoriale, care să le genereze venituri suplimentare sau, indirect, oportunități de a atrage capital extern în ecodestinații, în special pentru afacerile locale din ecoturism.

Synerb are ca misiune „Sprijinirea ONG-urilor vizionare și a liderilor unor întreprinderi sociale în drumul lor de la idee la creșterea proiectelor sau întreprinderilor lor sociale, prin programe complexe de asistență tehnică personalizată care îmbină training, mentorat și finanțare flexibilă.” Această misiune se reflectă în peste 207 organizații neguvernamentale și afaceri sociale care au fost sprijinite de Synerb în programele sale de durată scurtă, medie sau lungă, respectiv, la nivel de persoane fizice, peste 458 de lideri sau manageri care au beneficiat de serviciile Synerb de mentorat, training sau servicii de „Executive Advisory.”

Synerb este una dintre puținele organizații care operează în așa numită zonă de impact hibridă, sprijinind organizațiile societății civile care vor să înceapă o activitate economică în cadrul organizației („ONG-urile antreprenoriale”), antreprenorii sociali care vor să înceapă o afacere socială nouă sau să scaleze una existentă, respectiv ONG-urile care vor să-și întărească funcția de fundraising sau leadership aplicat. În general, programele Synerb sunt adaptate cohorței sprijinite în varii programe strategice, derulate cu parteneri care au o viziune de schimbare pe termen lung.

De-a lungul timpului, echipa Synerb a dezvoltat 11 metodologii aplicate de sprijin pentru sectorul de impact, pe care le utilizează selectiv în conceperea unor programe de start-up sau consolidare a ONG-urilor sau a antreprenorilor sociali, în funcție de stadiul acestora de dezvoltare (ex. din etapa de „seed” sau „creștere”). Aceste 11 metodologii sunt înglobate în programe complexe, având o durată scurtă sau medie (sub un an) sau de lungă durată. De regulă, metodologiile sunt combinate în pachete distincte, adaptate de sprijin, în așa fel încât organizațiile sprijinite să beneficieze doar de acele elemente de sprijin care le sunt utile în munca lor directă. Synerb nu implementează procese educaționale generaliste în munca sa, ci folosește „frame”-uri (cadre) de lucru adaptate, care să poată fi aplicate de către liderul sau echipa unui ONG. Spre exemplu, toate microsesiunile de învățare livrate online sau offline sunt complementate cu un proces de mentorat sau „Executive Advisory” extins, axat pe implementarea unor schimbări organizaționale sau personale care să conducă la rezultate concrete, obținute de către fiecare organizație beneficiară.

Modul aplicat și adaptat de sprijin al Synerb este cheia succesului în majoritatea programelor de sprijin – adesea denumite de „incubare” sau „scalare”. Spre exemplu, peste 80% din organizațiile neguvernamentale din portofoliul Synerb și-au crescut veniturile după lucrul cu echipa Synerb și mentorii alocați din rețeaua Synerb, respectiv 34% din întreprinderile sociale sprijinite și-au crescut veniturile datorită participării în programele de sprijin Synerb.¹⁰

2.2. Potrivirea și necesitatea competențelor Synerb, specificul sectorului nonprofit, rezultatele propuse

Organizațiile de ecoturism, așa cum am menționat în capitolul precedent, funcționează fie ca organizații neguvernamentale (ONG-uri) de sine stătătoare sau operează în cadrul unor ONG-uri gazdă, ca un departament distinct, care gestionează resurse proprii și care îndeplinește funcția de Organizație de ecoturism.

Aceste ONG-uri de sine stătătoare sau departamentele, în cazul unei organizații gazdă, au personal alocat specializat, care are responsabilități clare de management al unei Destinații de ecoturism sau de activități de comunicare și *branding*. Creșterea gradului de sustenabilitate a „Organizațiilor de ecoturism”, așadar, ar trebui să ia în considerare următoarele aspecte specifice ce țin de sectorul ONG (nonprofit) și care influențează modul de funcționare și performanța acestor Organizații de ecoturism:

Sustenabilitatea Organizațiilor de ecoturism este **influențată de legislația din sectorul nonprofit** și evoluția acesteia, care le poate limita cadrul de operare sau fundraising – (ex. legea sponsorizărilor) – mai ales de la sectorul privat;

ONG-urile, printre care se numără și Organizațiile de ecoturism, au **acces exclusiv** la o serie de finanțări locale, naționale sau internaționale, provenite de la finanțatori strategici instituționali, la care IMM-urile nu sunt eligibile, dar și invers, există o multitudine de **finanțări rezervate unor IMM-uri**;

La nivel **strategic**, ONG-urile puternice și sustenabile sunt acelea care îndeplinesc câteva criterii de performanță specifice, pe care inclusiv Organizațiile de ecoturism ar trebui să și le dezvolte. Aceste criterii sunt: existența unui board puternic (în funcție de modelul de guvernanta), o capacitate de fundraising ridicată și un mix diversificat de venituri, proiecte solide și existența unui impact real, măsurabil, o echipă performantă, motivată și care produce rezultate, respectiv o comunicare profesionistă și transparentă;

Finanțările strategice în domeniul dezvoltării ecoturismului sunt inexistente. Cu alte cuvinte, în afară de finanțarea Romanian-American Foundation, nu există finanțări strategice, multianuale, dedicate pentru sprijinirea organizațiilor tip „Organizație de ecoturism”;

Există o multitudine de **finanțări tematice**, private sau publice, pe care Organizațiile de ecoturism le-ar putea accesa pentru a desfășura activități punctuale din domeniul ecoturismului, cu mențiunea că în general activitățile finanțate sunt de scurtă durată, vizează o serie de beneficiari care nu fac parte în mod necesar din grupul țintă primar al Organizațiilor de ecoturism (ex. copiii din școlile de pe arealul ecodestinației), iar competiția pentru aceste fonduri este una ridicată, ele fiind „deschise” oricărui ONG eligibil din România;

ONG-urile pot desfășura **activități economice**, cu caracter accesoriu, legate de misiunea lor;

În mod uzual, lucrătorii din ONG-uri, inclusiv din Organizațiile de ecoturism, au **abilități antreprenoriale scăzute** și durata necesară dezvoltării sau îmbunătățirii acestor abilități, cum ar fi orientarea spre client, capacitatea de a crea soluții, produse sau servicii de calitate, vânzări, management financiar, ș.a.m.d., astfel încât organizația să poată demara o activitate economică, se situează undeva între 6-18 luni. La fel, testarea și validarea unor idei de activități economice – start-up-uri legate de domeniul ecoturismului – poate dura între 4 și 6 luni pentru fiecare idee testată;

Guvernanta ONG-urilor poate fi complexă, iar dezvoltarea abilității liderului sau managerului unei Organizații de ecoturism de a defini rolurile, de a elabora documentele și de a gestiona procesele critice, cum ar fi relația cu Consiliul Director, ori de a dezvolta o cultură organizațională participativă, necesită o alocare semnificativă de timp și un efort continuu;

Înființarea unor OMD-uri locale sau regionale (Organizații de Management a Destinațiilor), conform legii, poate crea un context aparte, în care Organizația de ecoturism va trebui **să-și adapteze programele**, fie pentru a evita o eventuală suprapunere sau dublare a unor activități în comunitatea locală, ori pentru a valorifica oportunitățile de colaborare sau atragere, în parteneriat cu OMD-ul, a unor finanțări disponibile în piață pentru ONG-uri sau consorții mixte.

În aceste condiții de operare a Organizațiilor de ecoturism, rolul major al Synerb a fost să creeze un concept de program care să ia în considerare factorii de mai sus, respectiv să elaboreze un parcurs individual de creștere a sustenabilității financiare și organizaționale pentru fiecare organizație, dar și pentru liderii Organizațiilor de ecoturism din program.

Provocarea la care a răspuns programul „Green Growth”, implementat de Synerb, a fost găsirea metodelor individuale, adaptate, de transformare a celor 7 Organizații de ecoturism care, deși urmăresc aceleași obiective, operează în condiții fundamental diferite – de la modul în care se raportează stakeholderii locali la ei, locul în care ele operează, abilitățile lor de fundraising, până la oportunitățile de finanțare disponibile în regiune. În sumă, scopul programului a fost ca Synerb să consolideze cele 7 Organizații de ecoturism, prin servicii de asistență tehnică și incubare, pe două axe: dezvoltare organizațională și dezvoltare antreprenorială. La nivel de rezultate propuse, având în vedere natura diferită a organizațiilor și faptul că soluțiile propuse au fost individualizate, indicatorii aleși au fost un mix de indicatori operaționali, indicatori calitativi, respectiv calitativi.

Selecție indicatori strategici, programul “Green Growth”, implementat de Synerb

REZULTATE AGREGATE PERIOADA 2022 – 2025





3

IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI „GREEN GROWTH – MODELE DE SUSTENABILITATE ÎN ECOTURISM”

**O ABORDARE PERSONALIZATĂ
PENTRU CONSOLIDAREA
ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM**

3. IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI „GREEN GROWTH – MODELE DE SUSTENABILITATE ÎN ECOTURISM” O ABORDARE PERSONALIZATĂ PENTRU CONSOLIDAREA ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM

Pe parcursul celor 8 ani în care programul Programul de Ecodestinații a fost derulat, Organizațiile de ecoturism au lucrat, cu succes, la consolidarea unei rețele locale de parteneri în ecoturism, la construirea unui brand local sau regional de Destinație de ecoturism și la consolidarea infrastructurii locale de ecoturism, focusul lor fiind dezvoltarea destinației de ecoturism și implementarea acțiunilor asumate prin programul cadru.

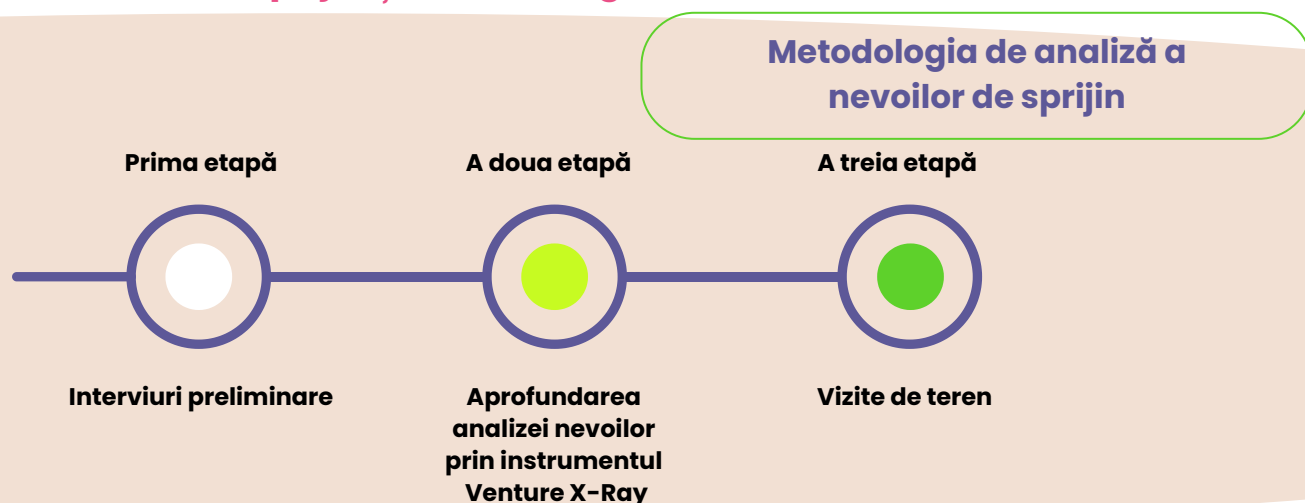
Pornind de la succesul Organizațiilor de ecoturism în construirea acestor brand-uri de Destinații de ecoturism, se poate observa multiplicarea conversațiilor și dezbaterilor, la nivel național, despre modul în care conservarea patrimoniului natural poate deveni un motor al dezvoltării economice și comunitare durabile. Din punct de vedere calitativ, relațiile dintre diferiți stakeholderi locali s-au îmbunătățit semnificativ, datorită prezenței și activității constante a Organizațiilor de ecoturism în ecodestinație. Mulți dintre acești stakeholderi, coalizați de Organizațiile de ecoturism, astăzi încă cooperează, atât formal, cât și informal.

În tot acest timp, Organizațiile de ecoturism au priorizat implementarea unei strategii deja clare, concepută împreună cu partenerii de proiect, și actualizată, în medie, o dată la 4 ani. Prin urmare, ca mod de funcționare, aceste organizații au avut, de-a lungul proiectelor cadru derulate, un „mindset operațional” solid, ele fiind axate pe implementare și performanță operațională. În același timp, dintr-un alt punct de vedere, au alocat puțin timp reflecției asupra propriei organizații și dinamicii și dezvoltării echipei pe termen lung. Din această perspectivă, programul *Green Growth* de consolidare a Organizațiilor de ecoturism a pornit de la o premisă pozitivă, și anume existența unor Organizații de ecoturism cu vechime în ecodestinație, cu impact social demonstrat și profund, la firul ierbii, care au avut nevoie de ajutor în dezvoltarea lor strategică, pentru a le crește sustenabilitatea financiară și organizațională.

Ideea de a crea un program de sprijin adaptat pentru Organizațiile de ecoturism a pornit la inițiativa Romanian-American Foundation, care a înțeles că pentru aceste Organizații de ecoturism urmează o nouă etapă de dezvoltare. Programul *Green Growth* s-a conturat apoi organic, ca un exemplu de filantropie implicată, în urma unui proces amplu de analiză a nevoilor de sprijin ale Organizațiilor de ecoturism, chiar înaintea scrierii unei propuneri de proiect.

Echipa Synerb s-a bucurat, pe tot parcursul programului, de îndrumarea strategică a Romanian-American Foundation, având în același timp libertatea de a-și folosi propriile instrumente în procesul de analiză a nevoilor și de construire a unui program adaptat de sprijin. De fapt, baza acestui program de succes a însemnat o foarte bună înțelegere, pe de o parte, a obiectivelor globale ale programului demarat de RAF și calibrarea, de cealaltă parte, a instrumentelor de lucru Synerb, în funcție de aceste obiective.

3.1. Analiza nevoilor de sprijin și metodologia utilizată



Procesul de analiză a nevoilor de sprijin a avut trei etape. Ca o practică generală, în metodologia Synerb, prima etapă de analiză presupune identificarea nevoilor consorțiului, la nivel global, și ajută la clarificarea direcțiilor strategice de suport, care apoi sunt înglobate în obiectivele de proiect. A doua etapă mapează, la modul concret, nevoile organizaționale de suport pentru fiecare organizație specifică. În a treia etapă, a interviurilor, se fac ajustările necesare, dar și identificarea unor nevoi la nivel de leadership, spre exemplu, care nu au fost captate prin diverse instrumente aplicate online, cum sunt chestionarele.

3.1.1 Prima etapă: interviurile preliminare

Prima etapă a constat într-o serie de interviuri, atât cu Organizațiile de ecoturism, cât și cu Fundația pentru Parteneriat (FPP) și Asociația de Ecoturism din România (AER), liderii programului Programul de Ecodestinații. În baza răspunsurilor agregate din cadrul acestor interviuri, am conturat un program de sprijin robust, pe 5 arii de sprijin, detaliate în capitolul 3.4, pe care l-am propus spre aprobare și finanțare către Romanian-American Foundation.

Această etapă a început cu 6 luni înaintea demarării programului de sprijin. Am realizat interviuri cu fiecare dintre cele 7 Organizații de ecoturism, cu scopul de le înțelege activitatea, etosul organizațional, stadiul și direcțiile de dezvoltare, punctele forte și ariile de îmbunătățit. Aspectele principale discutate în cadrul interviurilor au fost:

Componența și istoricul echipei;

Capacitatea și competențele echipei, pe arii organizaționale specifice, de fundraising, operațional ș.a.m.d.;

Rolul Organizației de ecoturism și cele mai importante activități pe care le desfășoară;

Calitatea relațiilor Organizației de ecoturism cu stakeholderii locali;

Fluxurile de venit ale Organizației de ecoturism;

Posibile activități economice identificate și / sau testate;

Spiritul și abilitățile antreprenoriale auto-percepute ale echipei și ideile lor de activități economice;

Nevoi concrete, preliminare, de sprijin ale echipei de management și ale organizației.

3.1.2 A doua etapă: aprofundarea analizei de nevoi prin instrumentul Venture X-Ray (VxR)

Programul *Green Growth* a debutat cu o a doua etapă de analiză a nevoilor de sprijin. Aceasta a avut în vedere aprofundarea informațiilor obținute în cadrul interviurilor preliminare care au avut loc înainte de începerea formală a proiectului. Analiza aprofundată a nevoilor de sprijin a fost efectuată prin utilizarea unui instrument complex de analiză a nevoilor creat de Synerb și utilizat în munca sa – *Venture X-Ray (VxR)* – și adaptat pentru acest proiect, pentru a capta informații nuanțate despre specificul organizațiilor din domeniul de dezvoltare ecoturistică. Instrumentul constă în 8 chestionare de evaluare a nevoilor de sprijin, pe următoarele arii operaționale sau strategice:

Viziunea Organizației de ecoturism și posibile arii strategice de îmbunătățit;

Capacitatea sa de fundraising și nevoile de sprijin (cursuri, mentorat, scriere de proiecte, sisteme de fundraising, etc.);

Piață și marketing pentru idei de activități economice noi sau existente (captarea unor informații despre abilitatea de a demara un start-up, piață, marketing, vânzări, MVP)

Operațiunile din Organizația de ecoturism (aspecte financiar-contabile, operațiuni generale, sisteme informatice, de colaborare ș.a.m.d.);

Ariile operaționale ale unor activități economice (analiza de portofoliu și/sau evaluarea performanței unor activități economice curente în organizație);

Impactul social al Organizației de ecoturism;

Impactul social al activităților economice derulate de Organizația de ecoturism;

Riscuri globale în Organizația de ecoturism.

3.1.3 A treia etapă: Vizite de teren și ateliere cu echipele de management ale Organizațiilor de ecoturism

Cea de-a treia etapă de analiză a nevoilor de sprijin a constat în efectuarea unor vizite de teren și a unor discuții aplicative, pe marginea răspunsurilor obținute prin chestionar, cu echipa de management a fiecărei Organizații de ecoturism. Această etapă a concluzionat procesul de evaluare a nevoilor de sprijin, atât organizaționale, cât și la nivel de leadership.

3.2 Concluziile etapei de analiză a nevoilor de sprijin

Principalele concluzii și nevoi care au reieșit după efectuarea analizei nevoilor de sprijin ale celor 7 Organizații de ecoturism au fost grupate pe patru categorii: concluzii legate de Sustenabilitatea lor financiară, Dimensiunea lor antreprenorială, Guvernanță, leadership și dinamica echipelor, respectiv Operațiunile acestor Organizații de ecoturism.

3.2.1 Sustenabilitatea financiară a Organizațiilor de ecoturism și diversificarea surselor de venit din activitatea non-profit

Aproape toate Organizațiile de ecoturism au menționat asigurarea sustenabilității financiare ca fiind una dintre cele mai importante provocări pe termen lung. Pe parcursul celor 8 ani de proiect cadru, între 75 – 90% din veniturile Organizațiilor de ecoturism au provenit de la Romanian-American Foundation sau ca rezultat al unor parteneriate adiacente, cu partenerii din Programul de Ecodestinații. Parteneriatul strategic cu Romanian-American Foundation a oferit predictibilitate Organizațiilor de ecoturism, iar acestea au putut să se axeze pe dezvoltarea ecodestinațiilor. În general, Organizațiile de ecoturism nu aveau conturată o strategie de atragere a surselor de finanțare, iar abordarea lor era mai degrabă reactivă, în funcție de oportunitățile de finanțare de care aflau la modul ocazional. Deși multe dintre aceste organizații au înțeles importanța diversificării surselor de venit, dar și a regândirii misiunii și a proiectelor organizației, le-a lipsit impulsul și ghidajul pentru a face un pas lateral și de a-și regândi rolul și impactul într-un context mai larg.

A devenit, deci, evidentă nevoia de a analiza și rediscuta misiunea, prioritățile (verticale) și activitățile organizațiilor, într-un context mai amplu, cu scopul de a le diversifica sursele de finanțare și de a crea o strategie de fundraising pe termen lung. Practic, echipele Organizațiilor de ecoturism – majoritatea conștiente de importanța strângerii de fonduri – nu aplicau în activitatea lor curentă o serie de principii de fundraising sănătoase, fie din lipsă de timp, fie din lipsa unei motivații intrinsece de a face fundraising. Acest fenomen este unul firesc, frecvent întâlnit la organizațiile care au sursele de finanțare asigurate pe termen lung de către un finanțator strategic (flagship), care a oferit resurse financiare semnificative, alături de un „roadmap” – traseu de implementare – sau o Teorie a schimbării organizaționale cu care organizațiile beneficiare au operat pe teren.

3.2.2 Dimensiunea antreprenorială a Organizațiilor de ecoturism

Ca răspuns la nevoia lor de sustenabilitate pe termen lung, Organizațiile de ecoturism, cu o singură excepție, au demarat sau au avut idei de activități antreprenoriale. Ele au pilotat, la modul aplicat, sau au luat în calcul crearea unor produse sau servicii, prin vânzarea cărora să-și poată complementa veniturile obținute din activitatea non-profit.

Principalele activități economice explorate de Organizațiile de ecoturism în ultimii 8 ani:

- Evenimente gastronomice în ecodestinații – „ecobrunch”-uri;
- Concerte și festivaluri;
- Pachete turistice – ture tematice în ecodestinație;
- Venituri din oferirea de servicii de cazare și masă;
- Taxe de membru obținute de la rețeaua de parteneri de ecoturism;
- Servicii de consultanță.

Aceste activități au fost demarate de către Organizațiile de ecoturism fără un proces prealabil de ideeție și validare a ideilor – planificare pe baza unei metodologii de design de produs sau serviciu – și fără a face previziunile economice pentru fiecare activitate demarată.

Prin urmare, în urma analizei de nevoi, s-a conturat o altă nevoie de sprijin, respectiv nevoia de a analiza activitățile economice dintr-o perspectivă de viabilitate antreprenorială, de business, luând în considerare existența unui așa numit „product-market fit” (existența unei piețe pentru a valida produsul), a rentabilității produselor sau serviciilor și a potențialului lor de a contribui semnificativ la sustenabilitatea financiară a Organizației de ecoturism.

Cele mai multe echipe și-au exprimat interesul de a explora, beneficiind de un ghidaj corespunzător, și alte idei de activități economice și au fost deschise să participe într-un proces de sprijin pe partea de „Ideeție în antreprenariat social”.

3.2.3. Guvernanță, leadership și dinamica echipelor

În cea mai mare parte, echipele Organizațiilor de ecoturism erau formate din două persoane: managerul de ecodestație și un asistent manager sau un specialist în comunicare.

Două organizații din cele șapte au fost înființate cu scopul de a crește destinația de ecoturism (Asociația de Ecoturism Țara Dornelor din Vatra Dornei, Asociația Ținutul Zimbrului din Neamț), în timp ce cinci organizații deja existente la momentul demarării Programului de Ecodestații (Organizația Geologică ACCENT din Băile Tușnad, Asociația Mioritics din Brașov, Asociația de Turism Retezat din Hunedoara, Asociația Ecologic din Maramureș și Centrul pentru Arie Protejate și Dezvoltare Durabilă din Oradea) au devenit "gazde" ale programului de ecoturism și au incorporat în strategia lor pe termen lung misiunea de construire a unei destinații ecoturistice pe teritoriul în care organizațiile gazdă activau. Pentru două dintre acestea, programul de ecoturism a devenit principalul focus (Asociația de Turism Retezat, Asociația Ecologic din Maramureș), catalizând cea mai mare parte a resurselor organizației.

Din punct de vedere al guvernanței, Organizațiile de ecoturism au structuri decizionale pe două nivele: 1) Consiliul Director, cu rol decizional, strategic și de supervizare a Managementului Executiv și 2) Managementul Executiv, care implementează deciziile Consiliului Director și strategia organizațională în ecodestație.

La momentul demarării proiectului Green Growth alături de Synerb, echipele tuturor ecodestațiilor acumulasera deja o experiență semnificativă de conlucrare, atât în cadrul echipelor executive (între membrii echipelor de management), cât și în relația cu Consiliul Director. Experiența extensivă de colaborare, în momentul în care Synerb a propus un proces de îmbunătățire a acestei arii organizaționale, a fost, în egală măsură un avantaj, cât și un dezavantaj în cadrul programului Green Growth de consolidare a Organizațiilor de ecoturism.

Avantajele în lucrul cu echipele consolidate ale Organizațiilor de ecoturism:

Existența unor competențe specifice și responsabilități clar definite pentru fiecare membru al Organizației de ecoturism au ușurat implementarea procesului de sprijin, deoarece fiecare proces propus a avut un responsabil alocat;

Echipele Organizațiilor de ecoturism aveau o mentalitate de creștere, personală sau organizațională, și au avut încredere în echipa Synerb. Astfel, ele au fost deschise să participe într-un proces de învățare adaptat, nu întotdeauna ușor și adesea plin de provocări.

Dezavantajele în lucrul cu echipele consolidate ale Organizațiilor de ecoturism:

După o perioadă îndelungată de lucru în același cadru instituțional, cu aceeași parteneri, Organizațiile de ecoturism experimentau fenomenul de "rigiditate operațională", un fel de blocaj într-un mod de operare care nu permitea, în anumite arii organizaționale, inovarea și adaptarea la nou, de exemplu plin folosirea unor procese ineficiente, inabilitatea de a utiliza un limbaj de fundraising adaptat ș.a.;

O parte din echipe resimțeau un grad ridicat de confuzie în relație cu rolul lor viitor în ecodestație, în contextul în care simțeau că și-au atins o mare parte din obiectivele fixate cu 8 ani în urmă. Așadar, erau într-un punct în care le lipsea o strategie și o viziune internalizată pe termen lung;

În unele echipe mai mari, unii membri ai echipei simțeau nevoia de a roti rolurile sau de a fi implicate în procesul decizional strategic, nu doar în partea de execuție. Mai mult, ei simțeau și nevoia ca organizația să adopte o nouă abordare în managementului echipei, mai ales la nivel de leadership. Aceste nevoi adesea generau disensiuni în echipă și/sau între echipa executivă și Consiliul Director al organizațiilor.

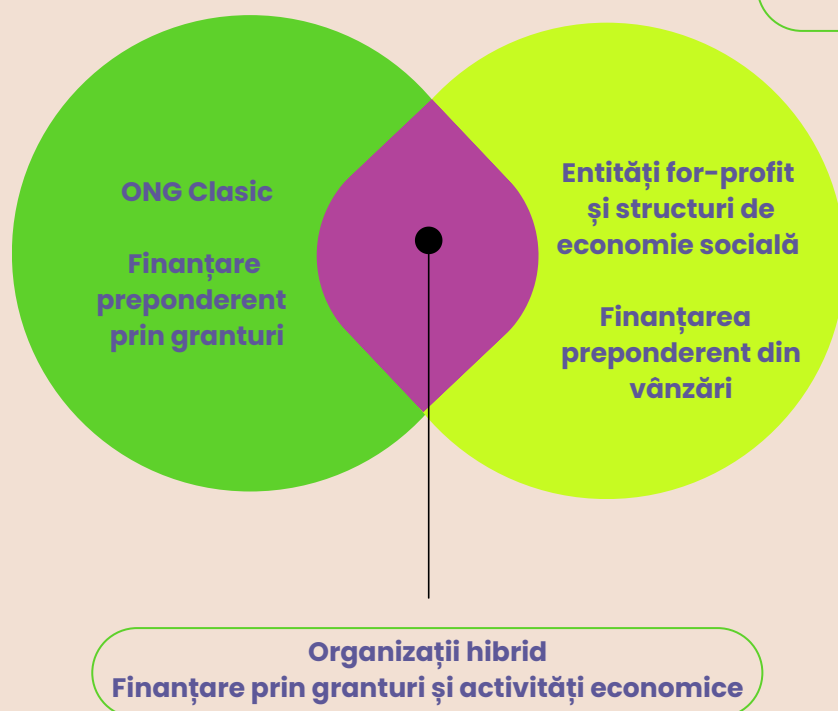
Pentru o parte dintre aceste organizații, în urma procesului de analiză, s-a conturat nevoia de sprijin pe aria de „Replanificare strategică și transformare organizațională” care să adreseze – cu precădere – provocările de leadership strategic, guvernanță și dinamica echipelor.

3.2.4 Operațiunile din cadrul Organizațiilor de ecoturism „hibride”

Ca formă juridică, Organizațiile de ecoturism din România sunt organizații non-profit (ONG-uri) înființate ca asociații. Aceste asociații dezvoltă destinațiile ecoturistice printr-un proces deliberat de colaborare cu stakeholderii locali.

Ele își susțin activitățile de promovare a Destinației de ecoturism și construire a infrastructurii de ecoturism locale mai ales prin intermediul unor granturi, dar au posibilitatea să își crească sustenabilitatea organizațională și prin implementarea unor inițiative antreprenoriale, conform legii, care să le asigure surse suplimentare de venit. Din acest punct de vedere, le putem numi organizații pe model „hibrid” – adică inițiative la intersecția dintre un mod de operare clasic al unui ONG, care atrage granturi, dar și de „organizație de antreprenoriat social”, care desfășoară activități economice.

Spectrul organizațiilor hibride



Din dialogul cu Organizațiile de ecoturism, au reieșit o serie de provocări operaționale legate de statutul de „organizație hibridă”:

Dificultăți în înțelegerea cadrului fiscal și legal aplicabil organizațiilor non-profit care derulează activități economice ocazionale sau recurente;

Competențe antreprenoriale reduse în echipă, insuficiente pentru desfășurarea cu succes a unor activități economice sustenabile, care să producă excedent;

Lipsa capacității organizaționale – de cele mai multe ori, aceeași echipă care gestionează activitatea non-profit este implicată și în activitățile generatoare de venit;

Dificultatea definirii și măsurării impactului social pentru activitatea economică;

Riscuri privind percepția Organizației de ecoturism de către comunitatea locală de afaceri, care ar putea considera că activitatea economică a Organizației de ecoturism concurează cu micile afaceri din zonă, multe dintre ele fiind parte din rețeaua coordonată de organizație – de exemplu, atunci când Organizația de ecoturism s-a gândit la înființarea unei pensiuni sau a unui restaurant.

În urma procesului de analiză, pe această dimensiune, s-a conturat nevoia Organizațiilor de ecoturism de a discuta și analiza aceste provocări într-un mod structurat, într-un mediu în care pot găsi soluții la problemele identificate, alături de un partener de încredere.

3.3 Planul de consolidare și creștere

În urma analizei nevoilor de sprijin, echipa Synerb a elaborat un plan de consolidare și creștere, individualizat pentru fiecare Organizație de ecoturism. Planul de consolidare și creștere este un instrument colaborativ prin care agreăm, împreună cu organizațiile pe care le sprijinim, traiectoria lor de creștere.



PLANUL DE CONSOLIDARE ȘI CREȘTERE CONTURAT CU FIECARE ORGANIZAȚIE DE ECOTURISM A CUPRINS:

Sumarul concluziilor analizei nevoilor de sprijin;

Pachete de sprijin relevante, agreate, ce vor fi livrate membrilor echipei Organizației de ecoturism;

Obiectivele comune în programul de sprijin și principalele rezultate țintite;

Calendarul de lucru, pe luni, pe un an calendaristic, dar actualizat în fiecare an;

Modalități de măsurare a rezultatelor.

3.4 Soluțiile personalizate oferite pentru organizațiile hibride și rezultatele cheie țintite

Echipa Synerb are o experiență de peste 20 de ani în derularea unor programe de accelerare și incubare a organizațiilor cu impact social, mai exact, a organizațiilor tip non-profit, a întreprinderilor sociale și a organizațiilor cu un model de operare hibrid. Ca specializare, echipa are o experiență vastă de mentorat, consultanță și training pe diverse arii operaționale – management financiar, resurse umane, fundraising, impact social, managementul performanței – sprijinind, de-a lungul carierei lor profesionale, câteva sute de organizații cu impact social, în diferite programe de sprijin, derulate în România, Europa Centrală și de Est, dar și la nivel global.

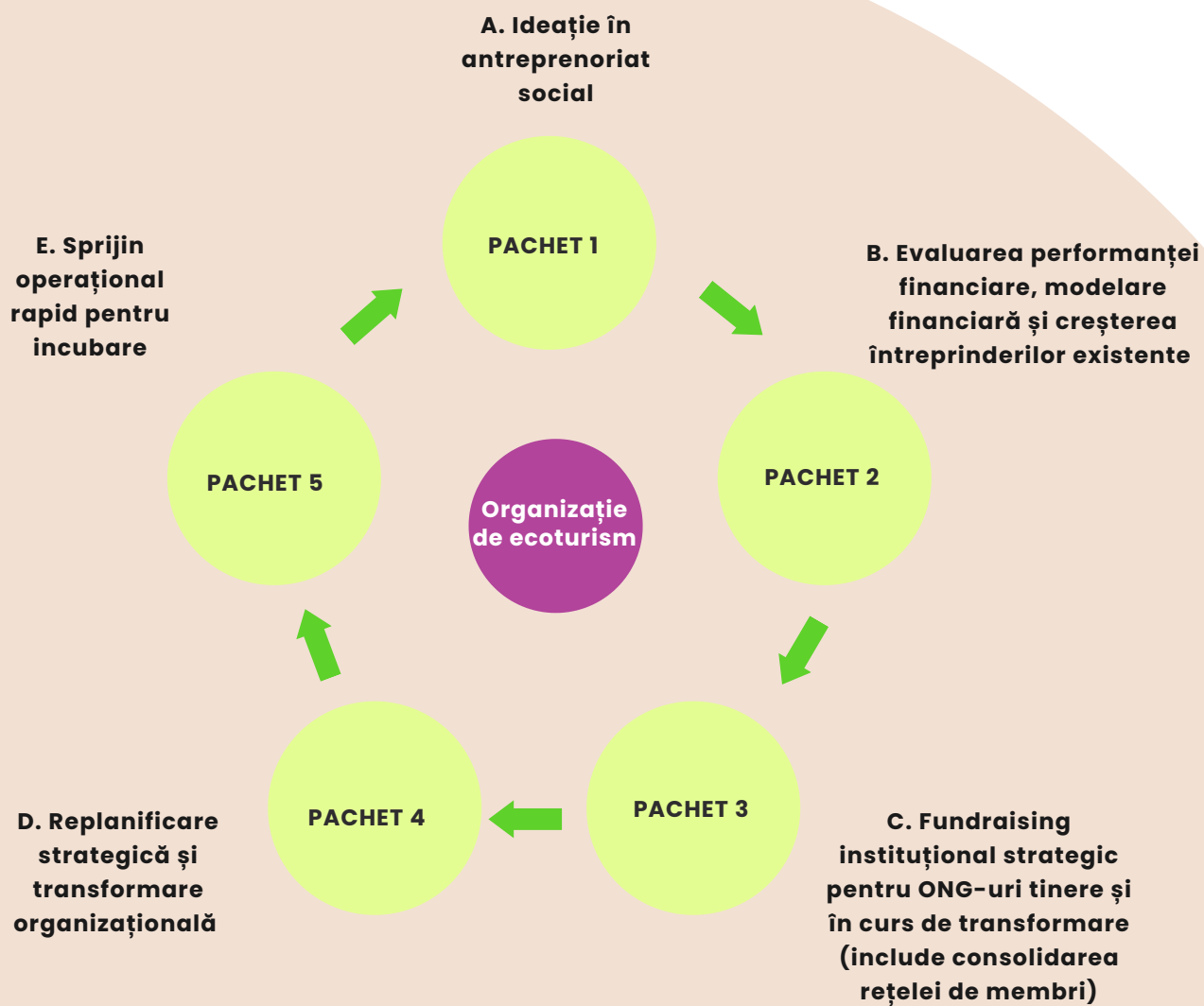
Synerb aduce în programele sale de dezvoltare organizațională o abordare structurată, bazată pe cunoașterea și analizarea unor date concrete, folosind metodologii testate de sprijin și adaptându-le la nevoile liderilor ONG sau a antreprenorilor sociali.

Pachetele de sprijin dezvoltate de Synerb, adaptate programului

În programul de sprijin *Green Growth*, pornind de la analiza nevoilor de sprijin a Organizațiilor de ecoturism și a concluziilor obținute pe cele 4 dimensiuni (v. 3.2.), echipa Synerb a structurat 5 pachete de sprijin, pe două componente cheie (verticale) de sprijin: dezvoltare organizațională și dezvoltare antreprenorială.

În cele ce urmează, vom prezenta selectiv câteva dintre rezultatele obținute de Organizațiile de ecoturism în urma accesării pachetelor de sprijin și asistență oferite de Synerb. Această selecție restrânsă se datorează atât caracterului confidențial al unor rezultate, cât și scopului studiului de caz, care nu vizează o expunere exhaustivă a impactului programului, ci oferirea unei perspective asupra modului în care un proces de suport multianual și „multi-pachet”, poate genera a) schimbările țintă planificate în proiectul inițial prezentat către RAF și b) alte rezultate neașteptate sau neplanificate în proiectul inițial, dar care au contribuit semnificativ la dezvoltarea Organizațiilor de ecoturism și la creșterea sustenabilității acestora.

Pachetele de sprijin dezvoltate de Synerb, adaptate programului



A. Ideeție în antreprenoriat social

Utilizând un mix de ateliere aplicative și mentorat „unu-la-unu” sau pentru echipe restrânse, acest pachet de sprijin a fost conceput ca să ghideze antreprenorii sociali aspiranți și liderii unor ONG-uri antreprenoriale care se află în „stadiul de idee” să 1) pună bazele unei întreprinderi sociale fezabile și profitabile și 2) în cazul ONG-urilor, să dezvolte o ramură generatoare de venit în organizație. În cadrul sesiunilor de lucru, am utilizat un mix testat de instrumente de ideeție și planificare în afaceri, iar organizațiile care au optat pentru acest pachet de sprijin au construit, pe parcursul a 2 – 3 luni, un plan concret de acțiune pentru a concepe un prototip sau un produs minim viabil (MVP).

Mai jos regăsim câteva dintre rezultate obținute de către Organizațiile de ecoturism în programul Green Growth, în urma parcurgerii procesului de „Ideeție în antreprenoriat social”. Trei din șapte Organizații de ecoturism au optat pentru acest pachet de sprijin. Iată câteva exemple de prototipuri de produse sau servicii create pentru a fi validate prin „teste de vânzări”, care au fost dezvoltate de organizațiile care au beneficiat de acest pachet de sprijin:

Prototipuri de produse sau servicii create pentru a fi validate prin „teste de vânzări”

Pachet de **servicii de educație ecologică**, dezvoltat de Asociația Ecologic (Destinația Eco Maramureș);

Pachet de **servicii de asistență tehnică pentru operatori în turism și organisme intermediare** cu rol în dezvoltare locală, dezvoltat de Asociația Ecologic (Destinația Eco Maramureș);

Pachet de **servicii de consultanță organizare evenimente tematice**, de către Asociația Mioritics (Destinația Colinele Transilvaniei);

Pachete turistice dezvoltat de Asociația de Ecoturism Țara Dornelor.

B. Evaluarea performanței financiare și modelare financiară

Acest pachet de sprijin a fost disponibil pentru organizațiile care demaraseră deja o activitate economică și aveau nevoie de o analiză a performanței financiare aferente acesteia. În cadrul acestui pachet de sprijin, am analizat, pentru fiecare activitate economică, strategia de preț, structura de cost, principalii indicatori financiari, am calculat pragul de rentabilitate pentru un portofoliu de produse sau servicii și am analizat sustenabilitatea portofoliului în totalitatea sa.

Scopul acestui pachet de sprijin a fost să ajute echipele care derulează activități economice să poată lua decizii strategice informate, bazate pe datele concrete existente în fiecare afacere, extrase și agregate împreună cu echipa Synerb.

Patru din cele șapte Organizații de ecoturism au optat pentru acest pachet de sprijin. În urma analizei financiare a activităților generatoare de venit, echipele Organizațiilor de ecoturism au tras concluzii importante legate de sustenabilitatea activităților economice derulate, după cum urmează:

Asociația Ținutul Zimbrului, care organizează evenimente gastronomice (brunch-uri), a realizat că aceste evenimente sunt autosustenabile și că numărul mediu al participanților la evenimente nu poate fi crescut fără a periclita principiile ecoturismului. Astfel, pentru Asociația Ținutul Zimbrului a devenit evident că o modalitate de a crește contribuția acestor evenimente la sustenabilitatea organizației este atragerea unui sponsor (partener) pe termen lung;

Asociația de Ecoturism Țara Dornelor și Asociația Ecologic (Maramureș), care au dezvoltat și au promovat către turiști pachete ecoturistice (schi de tură, ture ecomontane, ture de poveste în ecodestinație etc.), au concluzionat că marjele de profit trebuie crescute marginal pentru a permite acestor servicii să fie sustenabile. În același timp, în portofoliul ambelor organizații există servicii „vedetă”, a căror marjă generoasă și popularitate printre ecoturisti ar trebui să ghideze strategia de vânzări a organizațiilor, pentru a crește contribuția acestor activități economice la sustenabilitatea organizației;

Asociația Colinele Transilvaniei, care a experimentat cu mai multe activități generatoare de venit, a consolidat previziunile financiare pentru acestea într-un model financiar robust, care a arătat că, împreună, acestea pot genera suficient excedent pentru a permite, pe termen lung, extinderea echipei și contractarea unui membru dedicat exclusiv activităților economice.

Niciuna dintre organizațiile care au optat pentru acest pachet de sprijin nu a ales 100% calea antreprenorială, preferând să dezvolte într-un ritm lent, organic activitățile economice și să se bazeze pe un mix de venituri din granturi nerambursabile și generarea de venituri economice pentru creșterea sustenabilității.

C. Fundraising instituțional strategic

Acest pachet de sprijin a fost conceput ca să răspundă nevoilor de dezvoltare a abilităților de fundraising strategic al unor organizații neguvernamentale tinere sau în transformare. Pachetul de sprijin are două componente:

Componenta teoretică

O serie de 3 webinarii, a câte 3 ore,
sau 2 zile de training fizic;

Componenta de asistență

Proces de mentorat individual, „unu-la-unu”,
desfășurat pe o perioadă cuprinsă între 3 luni și 1 an.

Toate Organizațiile de ecoturism din cele șapte Destinații de ecoturism au optat pentru acest pachet de sprijin, iar derularea acestuia a generat diferite rezultate la nivelul fiecărei organizații. Câteva exemple:

O organizație a generat o idee de **proiect fanion** pe care toți stakeholderii organizației o susțin. Ca atare, echipa a decis ca în următorii 10 ani să concentreze eforturile de fundraising ale organizației pentru a atrage resurse pentru dezvoltarea ideii. (Asociația de Turism Retezat);

Alte organizații s-au axat pe **extinderea ariei de impact prin programe de educație ecologică** (Asociația Colinele Transilvaniei și Asociația Ecoturism în Țara Dornelor) și, în anumite cazuri, pe identificarea unor noi axe prioritare de dezvoltare, legate de ecoturism și atragerea primelor resurse pentru finanțarea acestor programe sau, cel puțin, identificarea unor posibili parteneri și pregătirea unor proiecte;

Diversificarea echipei implicate direct în fundraising și **creionarea unor noi parteneriate** sau strategii „draft” (în lucru) pentru a atrage finanțări (Centrul pentru Arie Protejate și Dezvoltare Durabilă – Pădurea Craiului), cu efect direct în atragerea de finanțări și îmbunătățirea planului/viziunii strategic(e) de sustenabilitate;

D. Replanificare strategică și transformare organizațională

Acest pachet de sprijin a fost destinat organizațiilor care au dorit să își redefinească, parțial sau total, misiunea, obiectivele și viziunea organizațională, să-și îmbunătățească dinamica echipei și cultura organizațională, să identifice blocajele din procesele organizaționale cheie („bottle-necks”), să-și evalueze și să-și consolideze *leadershipul*, respectiv să elaboreze planuri strategice solide, pe o perioadă de 3-5 ani, și planuri operaționale anuale care să le ghideze munca.

Scopul final a fost ca organizațiile ce trec prin acest proces să devină mai performante, să aibă o strategie, pe baza căreia, în timp, să poată atrage mai multe resurse și să-și transforme sau chiar să înlăture, în urma unor discuții ample, obiceiurile sau procesele organizaționale ineficiente.

Instrumentele de lucru utilizate au inclus diverse *frame*-uri de evaluarea misiunii, valorilor și viziunii organizaționale, în cadrul unor *retreat*-uri strategice organizaționale ori prin participarea la o serie de procese de facilitare și mentorat strategic. De regulă, prin acest proces, organizațiile obțin rezultate în aproximativ 1-2 ani de la demararea procesului. Exemple de rezultate obținute:

Designul unei **strategii organizaționale noi**, printr-un proces axat pe discuții exploratorii despre posibile arii de dezvoltare organizațională, prin identificarea capacităților și valorilor organizaționale, respectiv generarea unor posibile idei de proiecte – practic, implementarea unui proces hibrid de definire a „Theory of Change”, cu utilizarea unor elemente clasice de planificare strategică, având ca rezultat o strategie simplă, internalizată la nivelul echipei, pentru care organizația este în proces de atragere a resurselor (Ecodestinația Țara Dornelor)

Co-designul unui retreat organizațional și demararea unui proces de mentorat individual cu liderul unei Organizații de ecoturism, dar și a unui proces de facilitare colectivă, prin care organizația a lucrat pe câteva probleme concrete de cultură organizațională și procese organizaționale, spre exemplu: percepția valorilor organizaționale comune, structurarea proceselor de comunicare strategică internă (ex. modul de organizare a ședințelor), rolul organizației în spațiul de „development” (sectorul terțiar) și oportunitățile de dezvoltare, managementul conflictelor, ș.a.

Facilitarea unui retreat organizațional strategic pentru o organizație care găzduiește funcția de ecoturism, pentru a redefini limbajul organizațional („impact language”), prioritățile organizaționale pentru anii următori, comunicarea de impact și principalele elemente de branding nonprofit (Destinația de ecoturism Băile Tușnad și Împrejurimi).

E. Sprijin operațional rapid

Acest pachet de sprijin a fost conceput pentru organizațiile care și-au propus să-și îmbunătățească procesele sau documentele operaționale de lucru (manuale, regulamente, documente financiare, ș.a.), printr-o serie de feedback-uri punctuale obținute de la echipa Synerb. Scopul final a fost ca documentele și procesele superioare elaborate să conducă la o eficiență operațională mai ridicată în organizație.

Durata până la obținerea rezultatelor a fost, de obicei, de 2 săptămâni pentru problemele simple și de 1-3 luni pentru cele complexe.

Nevoile de sprijin operațional rapid ale organizațiilor s-au întins pe un spectru mai larg.

Câteva rezultate concrete ale derulării acestui pachet cu Organizațiile de ecoturism din proiect:

Conturarea și aplicarea unei **proceduri de recrutare și inducție** a noilor membri de echipă – cu Asociația Ținutul Zimbrului;

Construirea unei arhitecturi de management al informațiilor – cu Centrul pentru Arie Protejate și Dezvoltare Durabilă – Pădurea Craiului;

Derularea unui **proces de mentorat cu tema public speaking** – cu Asociația Ținutul Zimbrului;

Derularea unui proces de mentorat cu tema „arta de a găzdui” și facilitare de grup – cu Asociația Colinele Transilvaniei;

Facilitarea conexiunii cu un incubator specializat în construirea de produse tradiționale meșteșugărești pentru Asociația Ecologic (Maramureș);

Sesiuni de feedback pe varii documente organizaționale – cu Asociația Cutia de Proiect – Project Bag (Tușnad);

Sesiuni de micro-învățare și discuții aplicate despre materialele de lucru în procesul de management al unui board – cu Asociația Colinele Transilvaniei.

3.5 Ingrediente cheie în programul de sprijin al Organizațiilor hibride de ecoturism

Programul Green Growth a avut un grad ridicat de complexitate și personalizare a tipului de sprijin, date fiind diversitatea Organizațiilor de ecoturism, dar și a faptului că sprijinul Synerb a fost livrat unor organizații care erau deja parte dintr-un program cadru, ele având fixate o serie de obiective ce trebuiau atinse. În aceste condiții, factori care au favorizat obținerea unor rezultate bune în lucrul cu echipele acestor Organizații de ecoturism au fost următorii:

Frecvența întâlnirilor

Mentorii Synerb, în etapele critice de proiect, s-au întâlnit de mai multe ori pe lună cu fiecare echipă în parte, în funcție de disponibilitatea lor. În cele mai multe cazuri, mentorii au lucrat cu 2 – 3 membri din fiecare echipă, uneori pe arii operaționale distincte, în funcție de nevoile lor. De asemenea, am sprijinit direct Organizațiile de ecoturism în procesul lor de inducție a noilor membri în echipă.

Flexibilitatea calendarului de lucru

Mentorii Synerb au ajustat calendarul programul de sprijin în funcție de perioadele aglomerate în ecodestinații, desfășurând cea mai mare parte a programului de sprijin în afara sezonului turistic.

Relații profesionale de calitate

Am urmărit să devenim mentori de încredere ai echipelor din ecodestinații și am dezvoltat cu acestea relații de respect și încredere reciprocă. Sprijinul nostru s-a bazat pe o relație orizontală, de colaborare, prin care am construit pe competențele demonstrate ale echipelor din ecodestinație și ne-am propus să contribuim cu expertiza și perspectiva care lipsea acestor echipe.

Metodologie relevantă și adaptabilă

Synerb a avut posibilitatea de a-și folosi propria metodologie de asistență tehnică în implementarea programului de sprijin, eliminând părțile metodologice care s-au dovedit redundante pentru echipele Organizațiilor de ecoturism. Am construit noi pachete de sprijin, atunci când a apărut nevoia de sprijin adițional – spre exemplu, un micro-curs de scriere de proiecte sau un pachet de mentorat adaptat de „Vorbit în public și comunicare de impact”, prin care am încurajat liderii sau managerii de comunicare să-și îmbunătățească structura prezentărilor și metoda de livrare.

Profilul Organizației de ecoturism în centrul direcției de dezvoltare

Cele șapte Organizații de ecoturism au urmărit, în cea mai mare parte, aceleași obiective de dezvoltare în ecodestinații, dar fiecare organizație a operat într-o realitate de teren diferită față de celelalte. Caracteristicile echipelor au fost, de asemenea, foarte diferite. Ne-am adaptat fiecărei echipe, înțelegând că ele și-au imaginat traiectorii strategice diferite, aliniate cu etosul specific al fiecărei echipe. Profilele de echipă descrise în continuare, ca titlu de exemplu, au în vedere acest etos: structura și specificul echipelor, cum colaborează, în ce valori cred, etica aplicată a muncii, realizările lor și viziunea colectivă despre viitorul ecodestinației. Iată mai jos câteva exemple de profile de echipă ce au influențat semnificativ modul în care Synerb și-a calibrat suportul, inclusiv cum au fost alocați mentorii direcți:

ADN: Ecologie și Conservare

Centrul pentru Aarii Protejate și Dezvoltare Durabilă – Destinația de ecoturism Pădurea Craiului



Caracteristici echipă: echipă mare, peste 10 persoane sau colaboratori, cu competențe diverse, având peste 10 ani de lucru împreună și leadership constant. Fost administrator al ariei naturale protejate Pădurea Craiului. Echipa consideră acea perioadă ca fiind perioada de geneză în dezvoltarea unor funcții esențiale pentru viitoarea destinație ecoturistică.

Domenii de activitate aliniate cu ADN-ul organizațional:

- conservare, interpretare ecoturistică, diverse activități economice – spre exemplu vânzarea de pachete turistice outdoor, experiențe de ecologie montană, educație pentru biodiversitate.

Direcțiile de dezvoltare aliniate cu ADN-ul organizațional:

- dezvoltarea de proiecte de conservare, pentru protejarea habitatului diverselor specii autohtone, proiecte transversale cu componentă puternic ecologică, proiecte transnaționale pentru promovarea unor bune practici de valorificare a resurselor naturale în comunități rurale.

ADN: Comunitar

Asociația Ecologică – Destinația de ecoturism Eco Maramureș



Caracteristici echipă: echipă mică, puternic consolidată, cu expertiză adâncă în ecoturism, prezentă în ecodestinație de peste 10 ani. Fost administrator al ariei naturale protejate Mara-Cosău-Creasta Cocoșului, echipa se bucură de o relație foarte bună cu autoritățile locale și cu membri rețelei de ecoturism.

Domenii de activitate aliniate cu ADN-ul organizațional:

- facilitare și dezvoltare comunitară, educație ecologică, interpretare ecoturistică, promovare, storytelling, consultanță în ecoturism.

Direcțiile de dezvoltare aliniate cu ADN-ul organizațional:

- dezvoltarea de proiecte cu un puternic accent pe valoarea și potențialul comunității locale, potențial partener strategic al unor instituții cheie locale interesate de dezvoltarea ecoturismului, consultanță pentru construirea unui brand regional, dezvoltarea unor proiecte cu componentă de educație ecologică.

ADN: Antreprenorial

Asociația de Turism Retezat – Destinația de ecoturism Țara Hațegului



Caracteristici echipă: echipă medie, consolidată, care se bucură de sprijinul activ al Consiliului Director format din actori cheie în domeniul ecoturismului. Cu un teritoriu care se suprapune parțial peste Geoparcul Internațional UNESCO Țara Hațegului, Organizația de ecoturism a dat startul unui proces de asumare identitară a ecodestinației printr-un amplu proces de branding local, dând naștere, în consultare cu comunitatea, brandului regional "Țara Hațegului – Istorii Vii".

Domenii de activitate aliniate cu ADN-ul organizațional:

- inițiative antreprenoriale sau activități economice directe, educația și știință, infrastructură ecoturistică, proiecte de facilitare comunitară.

Direcțiile de dezvoltare aliniate cu ADN-ul organizațional:

- proiecte fanion ce îmbină concepte științifice și educaționale, inițiative antreprenoriale sau activități economice co-implementate cu parteneri/board-ul lor sau membri organizației, construirea de modele de bună practică în comunitate, dezvoltarea de proiecte de anvergură, cu implicarea mai multor stakeholderi.



4

OPORTUNITĂȚI ȘI PROVOCĂRI ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM

4. OPORTUNITĂȚI ȘI PROVOCĂRI ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM

4.1 Modelul de sustenabilitate al Organizațiilor de ecoturism construite pe un model tip nonprofit („ONG clasic”)

Organizațiile de ecoturism pe „modelul nonprofit” funcționează conform principiilor organizațiilor neguvernamentale fără scop lucrativ din România, concentrându-se, predominant, pe atragerea de resurse externe, precum granturi, sponsorizări, donații și contribuții voluntare, pe care le utilizează pentru implementarea proiectelor de ecoturism. Aceste organizații nu își propun generarea de venituri prin activități economice conexe, iar în unele cazuri, nici măcar nu sunt conștiente de posibilitatea de a desfășura astfel de activități.

4.1.1 Oportunități de consolidare a Organizațiilor de ecoturism prin dezvoltarea funcției nonprofit

Sustenabilitatea organizațiilor neguvernamentale – a ONG-urilor – din domeniul ecoturismului este influențată, în principal, de trei factori majori externi și un factor ce ține de Organizația de ecoturism: 1) evoluția mediului ONG local, oportunitățile de finanțare publice locale și limitările sectoriale (v. capitolul 2.2., în care sunt descrise în extenso aceste aspecte) 2) evoluția politicilor și programelor de sprijin și finanțare la nivel internațional, în special din spațiul european. 3) Economia locală și resursele private disponibile local, în România. 4) Capacitatea organizației de a atrage resursele disponibile.

Organizațiile de ecoturism au o experiență medie-înaltă, după caz, de înțelegere a dinamicilor din sectorul ONG și a posibilelor căi de a-și crește sustenabilitatea financiară. Ele au trecut, prin programul Green Growth, printr-un proces etapizat de dezvoltare organizațională, mai ales a funcțiilor care sunt legate direct de sustenabilitatea financiară a unui ONG (ex. fundraising instituțional strategic). Organizațiile de ecoturism, de-a lungul celor opt ani, au dobândit sau și-au îmbunătățit o serie de capacități specifice în consolidarea sustenabilității organizaționale generale, critice pentru orice ONG:

Echipele Organizațiilor de ecoturism au în general **abilități bune de scriere de proiecte** (dar și o serie de puncte specifice de îmbunătățit, v. mai jos);

De-a lungul ultimilor 4 ani, Organizațiile de ecoturism **și-au diversificat ariile de impact** și pot propune **proiecte mai atractive către finanțatori**, care, deși sunt bazate uneori pe priorități noi, sunt legate sau promovează misiunea lor în domeniul ecoturismului, respectiv au conștientizat nevoia de a-și diversifica mixul de finanțare;

Unele echipe au pilotat sau au obținut **finanțări negociate direct**, printr-o abordare structurată a unor finanțatori instituționali;

În general, Organizațiile de ecoturism **au început să-și dezvolte o serie de posibile contacte sau parteneriate**, care, în timp, le pot ajuta să obțină resurse, direct sau prin intermediul unor proiecte depuse/scrise în consorțiu;

Relația lor, în general, **s-a îmbunătățit sau s-a consolidat cu o serie de autorități locale** și regionale, care poate duce, în timp, la dezvoltarea unor parteneriate locale tip public-privat;

Măsurarea și comunicarea impactului este la un nivel ridicat în toate Destinațiile de ecoturism, ceea ce le **întărește poziția în comunitatea locală** sau atractivitatea pentru unii finanțatori;

În ultimii 4 ani, organizațiile au trecut printr-un **proces de transformare** prin care și-au **crescut adaptabilitatea organizațională** (ex. consolidarea unor Consilii Directoare, negocieri cu OMD-urile locale, derularea unor proiecte din domenii complet noi, participarea la o serie de procese de dezvoltare a leadershipului sau a culturii organizaționale, ș.a.)

Pentru Organizațiile de ecoturism care urmăresc să-și dezvolte o strategie de sustenabilitate pe modelul nonprofit, este recomandat să investească timp în consolidarea unor capacități organizaționale specifice, precum:

Dezvoltarea a **2-3 arii strategice sau obiective organizaționale noi**, finanțabile, legate de ecoturism, pe lângă funcția principală de dezvoltare a ecodestinației. Domeniile uzuale pot fi educație, biodiversitate sau mediu, sprijinirea afacerilor locale (ca funcție de incubare, v. notele referitoare la organizațiile hibride), gastronomie, cultură și/sau patrimoniu, ș.a.;

Dezvoltarea unei **capacități mai sofisticate de scriere de proiecte**, pe aceste domenii noi organizaționale și identificarea unor mentori care să-i ajute în procesul de scriere tehnică, acolo unde capacitatea organizației nu este suficientă. Abilitățile autopercepute de scriere a proiectelor, în special în limbi străine, sunt adesea supraestimate în majoritatea ONG-urilor;

Consolidarea capacității de prospectare, ca parte critică în sistemele lor de fundraising, prin care să poată identifica surse de finanțare potrivite și suplimentare, față de sursele cunoscute, uzuale din sector;

Explorarea unor surse de finanțare care se lansează regulat, la nivel local sau internațional, și pentru care competiția este relativ scăzută sau la nivel mediu, respectiv specializarea în atragerea unor finanțări repetate din aceste surse (Ex. proiecte tip Erasmus, care le permit dezvoltarea atât a unor metodologii sau materiale legate de misiunea lor, dar și obținerea unor venituri suplimentare);

Intensificarea eforturilor lor de advocacy, pentru a determina autoritățile la nivel național să finanțeze specific domeniul de ecoturism sau domeniul mai larg de turism responsabil (ex. prin diverse scheme de de minimis);

O colaborare mai strânsă cu autoritățile locale, OMD-urile și alte organizații neguvernamentale locale, regionale sau naționale, în vederea creșterii șanselor de a fi implicate în consorții de proiecte, indiferent de tipul finanțărilor;

Analizarea oportunității de a dezvolta proiecte mari, de tipul fondurilor structurale sau prin PNRR, pe arii de impact conexe domeniului ecoturistic sau implementarea unor proiecte în calitate de „partener minor”, cu responsabilități limitate, pentru a testa capacitatea organizației de răspuns la cerințele administrative solicitate prin acest tip de proiecte;

În continuare, **dezvoltarea abilităților de pitching și atragere de finanțări prin negociere directă, de la finanțatori privați**, este o abilitate critică, mai ales atunci când ONG-urile și-au propus să implementeze proiecte bazate pe principiul de „engaged philanthropy”, proiecte în cadrul cărora partenerii negociază și fixează obiective comune de atins.

4.1.2 Provocări în creșterea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism pe model nonprofit

Organizațiile de ecoturism sunt **organizații locale, cu o activitate de teren și un impact nișat**, precis delimitat și restrâns geografic. În aceste condiții, **oportunitățile lor de fundraising pot fi limitate**, mai ales de la finanțatorii care nu lucrează cu organizații locale sau care vor un impact geografic extins, la nivel național, sau și-au propus să finanțeze proiecte care produc schimbări sistemice, la nivelul unor politici publice elaborate la nivel central. inimis);

Misiunea lor specifică, de asemenea, **nu se încadrează într-un domeniu nonprofit finanțat în mod uzual**, cum ar domeniile de educație, sănătate, protecția mediului și sustenabilitate sau asistență socială. Cu alte cuvinte, în România, viziunea unor Organizații de ecoturism este „mai puțin vandabilă” și „mai puțin atrăgătoare” în spațiul public (ex. foarte greu pot atrage finanțări individuale de la persoane fizice). Aceste elemente, uneori combinate cu lipsa unor abilități de „pitch” ori capacitatea redusă a organizațiilor de a descrie sau adapta formula lor de impact – valoare propusă și Teoria schimbării organizaționale –, inclusiv limbajul, la cerințele finanțatorilor, le limitează șansele de succes.

Organizațiile de ecoturism, prin natura lor, sunt **organizații preponderent operaționale care nu au exercițiul unui fundraising continuu** – nu au obiceiurile și sistemele adecvate – și acționează în cicluri de fundraising. Mai mult decât atât, datorită muncii de teren extinse pe care managerii acestor organizații o fac, fundraising-ul se întâmplă într-un mod mai degrabă fragmentat – de exemplu, proiectele se scriu fie într-un timp foarte scurt, ori în prea multe intervale, proces care influențează în mod negativ calitatea propunerilor.

4.2 Modelul sustenabilitate hibrid și valorificarea potențialului antreprenorial

Organizațiile care au model de sustenabilitate „hibrid” – derulează activități de tipul „nonprofit”, legate de misiunea lor, prin intermediul unor finanțări sau donații obținute din varii surse, dar și activități de antreprenariat social – au o serie de competențe specifice care le pot ajuta să-și dezvolte ramuri economice noi sau afaceri sociale, prin care să-și crească sustenabilitatea generală organizațională.

4.2.1 Expertiza Organizațiilor de ecoturism hibride cu experiență antreprenorială

Structura Programului de Ecodestinații a permis Organizațiilor de ecoturism să-și dezvolte competențe specifice, în mai multe arii conexe domeniului de ecoturism. Acestea au dobândit, prin experiența lucrului practic, dar și cu sprijinul partenerilor din consorțiul de proiect, un nivel ridicat de expertiză în:

Expertiza Organizațiilor de ecoturism hibride cu experiență antreprenorială

Facilitare comunitară superioară, prin efortul susținut de a construi o rețea de parteneri locali cu o viziune comună pentru ecoturism;

Marketing și o comunicare profesionistă, prin construirea de micro-branduri regionale care au crescut notorietatea regiunilor și au contribuit la o creștere semnificativă a numărului de ecoturști în Destinațiile de ecoturism;

Dezvoltarea infrastructurii de ecoturism, prin amenajarea potecilor turistice și a altor tipuri de infrastructură de vizitare;

Organizare de evenimente de succes, prin introducerea unor evenimente fanion în Destinațiile de ecoturism;

Gândire strategică în domeniul dezvoltării ecoturistice, prin rolul strategic de catalizator al inițiativelor în ecoturism în ecodestinație, pe baza unor strategii scrise și implementate integral;

Educație ecologică, prin rolul de administrator de arie protejată sau proiecte de educație ecologică sau de mediu.

Ca atare, unele Organizații de ecoturism ar putea alege să se concentreze pe un model de sustenabilitate hibrid, de ONG antreprenorial, prin valorificarea acestor competențe, și nu numai, ca activități generatoare de venit în cadrul organizațiilor. Iată câteva idei de antreprenariat cu impact în comunitate explorate deja de Organizațiile de ecoturism:

IdEE de antreprenariat cu impact în comunitate explorate deja de Organizațiile de ecoturism

Agenții de turism cu o componentă de **educație ecologică**;

Evenimente turistice la scară medie organizate pentru autorități publice sau direct pentru ecoturști;

Servicii de consultanță: asistență tehnică în dezvoltare ecoturistică;

Servicii educaționale: pachete de educație ecologică pentru școli;

Servicii turistice directe, altele decât evenimentele: cazare sau alte afaceri tip HORECA.

RECOMANDARE GENERALĂ:

Organizațiile de ecoturism care ținesc un model de sustenabilitate hibrid, ar putea să-și îmbunătățească calitatea serviciilor de consultanță, domeniu în care acestea au deja experiență, prin regândirea pachetelor de consultanță, refacerea ofertelor de preț, îmbunătățirea proceselor de vânzări, diversificarea abilităților și extinderea domeniilor specifice de consultanță în ecoturism, inclusiv în alte arii geografice, limitrofe ecodestinației sau chiar la nivel național.

4.2.2 Oportunități de consolidare a Organizațiilor de ecoturism prin dezvoltarea unor activități economice directe

Piața globală de ecoturism este în creștere. În următorul deceniu, statisticile estimează o creștere a pieței globale de ecoturism, de la 270 miliarde de dolari în 2025, la 551 miliarde de dolari în 2035.^{11 12} În România, cele 30 de arii protejate majore de interes național atrag anual 3 milioane de ecoturști.¹³ Deși în România nu există date statistice exacte la nivel național referitoare la contribuția ecoturismului la economia locală, Asociația Română de Ecoturism (AER) estimează că impactul economic produs de programele de ecoturism derulate de operatorii turistici, membri ai Asociației, doar în cele 7 Destinații de ecoturism care au beneficiat de sprijin prin Programul de Ecodestinații și Green Growth, a fost în creștere evidentă: de la aproximativ 1,6 milioane euro în 2008, la 3 milioane euro în 2014 și la peste 5 milioane în 2019. În concluzie, ecoturștii petrec mai mult timp în Destinațiile de ecoturism și au nevoie de produse și servicii care pot îmbogăți experiența sejurului.

Un indicator important de performanță pentru industria de ecoturism este durata medie a sejurului, măsurat în numărul mediu de nopți petrecut în ecodestinație. În perioada 2016 – 2018, acest indicator a evoluat de la 1,46 în 2016 la 2,36 în 2018¹⁴, demonstrând interesul crescut al ecoturștilor de a explora natura și tradițiile locale într-un mod mai lent, mai în profunzime. În același timp, acest indicator evidențiază nevoia de a multiplica și diversifica serviciile oferite în ecoturism. Dincolo serviciile de cazare și masă, ecoturștii caută oportunități de petrecere a timpului liber și de conectare cu comunitatea locală, prin experiențe directe și interacțiuni comerciale care creează cerere pentru produse și servicii locale autentice, în special de tip artizanal.



Organizațiile vizionare de ecoturism pot crea produsele și serviciile care lipsesc din ecodestinații, prin dezvoltare unor modele antreprenoriale de succes pe care și alți membri ai comunității să le urmeze.

Astfel, Organizațiile de ecoturism, ca o recomandare generală, ar putea pilota diverse activități economice destinate consumului ecoturistic, precum:

Diverse activități economice destinate consumului ecoturistic care ar putea fi pilotate cu succes de către Organizații de ecoturism

Ecopensiuni care pun în valoare patrimoniul construit tradițional;

Puncte gastronomice locale sau hub-uri gastronomice;

Ateliere pentru producția de suveniruri și/sau rețea de distribuție a acestora în ecodestinație;

Magazine fizice cu produse locale;

Produse emblematice pentru zonă (spre ex. elemente de port popular, produse gastronomice procesate, ceramică sau lemn);

Servicii de interpretare a patrimoniului local, material sau imaterial – experiențe muzeale, ture ghidate sau audio.

Ca o notă suplimentară, deși nu există studii precise despre finanțările nerambursabile disponibile pentru înființarea unor start-up-uri verzi sau sustenabile în mediul rural, există o serie de programe guvernamentale locale sau europene (ex. Innovation Norway), respectiv programe de incubare sau accelerare („programe de soluții climatice”), la care Organizațiile de ecoturism ar putea aplica. Aceste programe, de regulă, sunt derulate de HUB-urile locale ori organizații specializate, parteneri în varii programe transnaționale sau care derulează proiecte în colaborare cu sponsori sau finanțatori strategici locali, interesați de dezvoltarea unor start-up-uri verzi.

4.2.3 Rolul de incubator local sau regional. Organizațiile de ecoturism, ca vector al dezvoltării antreprenoriatului verde în ecodestinații

Rolul de facilitator comunitar și de catalizator al rețelelor locale de parteneri în domeniul ecoturismului a plasat Organizațiile de ecoturism într-o poziție unică. Acestea cunosc îndeaproape nevoile micilor antreprenori care își desfășoară activitatea în Destinațiile de ecoturism. Antreprenorii au, la rândul lor, nevoie de servicii de suport – consultanță, mentorat de specialitate – și acces la finanțări flexibile, adaptate nevoilor lor.

Organizațiile de ecoturism, așadar, se bucură de încrederea antreprenorilor din destinațiile ecoturistice și, deși se află într-o poziție privilegiată în relația cu ei, încă nu au găsit o cale de a fructifica, din punct de vedere al sustenabilității, această rețea care are nevoie de servicii specializate.



Organizațiile de ecoturism ar putea pivota către oferirea unui suport mai extins acestor antreprenori locali, prin dezvoltarea funcției de „incubator pentru inițiativele locale în ecoturism”, cu accent pe sprijinirea afacerilor verzi, ecoturistice.

Iată câteva tipuri de programe de incubare ce ar putea fi dezvoltate, după consolidarea funcției de incubator local:

Tipuri de programe de incubare posibile

Programe de tip start-up sau seed, pentru antreprenorii aspiranți de pe arealul ecodestinației sau chiar din regiune;

Programe de incubare sau accelerare complete, de lungă durată, pentru **afacerile ecoturistice sau afacerile verzi** de pe arealul ecodestinației sau din regiune;

Programe de incubare sau accelerare nișate, pentru dezvoltarea unei funcții specifice a afacerilor ecoturistice din ecodestinație sau din regiune¹⁵;

Programe de suport on-demand, tip „incubation boutique”, specializate, pentru cohorte mici, omogene, dintr-un domeniu nișat de servicii ecoturistice;

Produse sau programe de incubare digitală/online;

Programe de incubare derulate în consorțiu, alături de celelalte organizații din ecodestinație.

4.2.4 Provocări în construirea sustenabilității Organizațiilor de ecoturism hibride

Provocarea nr. 1

Identificarea unui model de succes este un proces de durată, care necesită resurse dedicate, potrivite

O activitate antreprenorială de succes, în cazul Organizațiilor de ecoturism, ar putea conduce la descreșterea dependenței de granturile nerambursabile, contribuind, în timp, la creșterea sustenabilității financiare a acestora. Cu toate acestea, **lansarea unei activități antreprenoriale de succes este un proces de durată, cu multe necunoscute**, care necesită răbdare și reziliență de a pivota modelul de produse și servicii, uneori chiar de mai multe ori, până la descoperirea unui product-market fit. De asemenea, echipele Organizațiilor de ecoturism s-ar putea să aibă nevoie să recruteze membri noi pentru a demara unele activități antreprenoriale. Acest proces de maturizare antreprenorială durează, în medie, undeva între 3 și 5 ani, în funcție de specificul echipei locale.

Provocarea nr. 2

Structurile de guvernare ale Organizațiilor de ecoturism nu întotdeauna sunt potrivite pentru demararea unor activități antreprenoriale

Pentru a dezvolta produse și servicii la standarde superioare și pentru a găsi acel product-market fit (piața pentru produse), **echipele antreprenoriale au nevoie de flexibilitate și de un anumit grad de independență și rapiditate în luarea deciziilor**. Structurile de guvernare ale Organizațiilor de ecoturism sunt organisme de decizie complexe, formate din numeroși stakeholderi cu motivații diverse. Subordonarea echipelor antreprenoriale unor astfel de structuri poate încetini sau chiar sabota o activitate antreprenorială.

Organizațiile de ecoturism care explorează oportunitatea de a-și crește semnificativ veniturile din vânzarea de produse și servicii, trebuie să aibă o structură de guvernare suplă, care să le permită să răspundă rapid cerințelor pieței. Alternativ, dacă guvernarea, din varii motive, nu se poate adapta, echipa executivă ar putea agreea, împreună cu board-ul organizației, o serie de proceduri decizionale excepționale, prin care deciziile antreprenoriale să poată fi luate nemediat, direct de către echipa executivă.

Provocarea nr. 3

Costul finanțării pentru demararea afacerilor și riscurile asociate, în funcție de capitalul utilizat

În ultimii 10 ani, mediul antreprenorial din România a beneficiat de milioane de euro sub formă de capital nerambursabil disponibil demarării sau consolidării unor mici afaceri, sub axe de finanțare precum Programul Operațional Capital Uman, Programul Educație și Ocupare și Start-up Nation (exemple). Multe organizații sau antreprenori cu o viziune de impact social au decis înființarea de întreprinderi cu impact social sau de mediu, prin accesarea acestui tip de capital. Deși, în teorie, acest capital de finanțare ar putea fi accesibil Organizațiilor de ecoturism, atât în calitate de beneficiari finali (antreprenori sociali), cât și ca operatori de granturi, **condițiile în care aceste fonduri sunt oferite pot expune organizațiile unor riscuri semnificative** — fie de natură financiară, fie de abatere de la misiunea lor, în contextul în care pot fi copleșite de cerințele administrative asociate. De asemenea, aceste axe de finanțare, de regulă, impun înființarea unui număr minim de locuri de muncă, în funcție de dimensiunea finanțării, și menținerea acestor locuri de muncă pe o perioadă determinată chiar și după finalizarea proiectului.

Accesarea capitalului nerambursabil disponibil prin fonduri structurale europene presupune conformarea cu unele cerințe administrative complexe, pe care puțini antreprenori sau echipe antreprenoriale la început de drum le pot satisface, în paralel cu creșterea unui model de business viabil. Programele de finanțare europene au cerințe stricte privind decontarea unor cheltuieli, procedurile de achiziție, raportarea prin platforme specializate ș.a.m.d. Mai mult decât atât, există și o serie de obligații ex-post – adică activități impuse după terminarea proiectului (controale, raportări, agregarea de date statistice ș.a.).

Altminteri, **capitalul privat, flexibil, pentru finanțarea unor start-up-uri din domeniul ecoturismului, este aproape inexistent**, cu excepția unor finanțări tip premiu sau „grant de incubare” pentru care, de obicei, concurența este destul de ridicată în sectorul local și, în esență, în procesul de selecție, se valorizează sau se premiază afacerile mai degrabă considerate inovative.

Provocarea nr. 4

Dificultatea de a dezvolta funcția de „incubator al inițiativelor ecoturistice” al Organizațiilor de ecoturism

Dezvoltarea rolului de incubator pentru Organizațiile de ecoturism nu înseamnă doar fructificarea experienței directe de antreprenariat obținute în cadrul unei Organizații de ecoturism. Organizațiile care țin să devină un incubator performant **trebuie să-și dezvolte și o serie de alte capacități interne, cum sunt: abilitățile de mentorat ale echipei, abilități minime de analiză financiară, modelare de business, vânzări și marketing, cunoștințele despre structura unui program de seed, incubare sau accelerare** (modele, metodologii, măsurarea impactului, calendare de implementare uzuale), o rețea de mentori, o infrastructură de contractare, abilități de training specifice sau generale, comunicare de impact. Principala dificultate în dezvoltarea acestor capacități constă în faptul că, în România, **nu există un incubator al incubatoarelor**, iar astfel aceste cunoștințe și procese specifice nu pot fi dezvoltate decât în pași mici, prin conlucrarea cu parteneri experimentați ori demararea unor programe la scară redusă și creșterea acestora în timp.



5

SUMAR RECOMANDĂRI PENTRU CONSOLIDAREA SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM

5. SUMAR RECOMANDĂRI PENTRU CONSOLIDAREA SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIILOR DE ECOTURISM

Strategie și capacitate	Model de sustenabilitate nonprofit	Model de sustenabilitate hibrid (include activitățile economice)
Misiune, viziune, priorități	Termen scurt: Analizarea, aprofundarea și/sau dezvoltarea a minim două arii de impact nonprofit – numite și priorități organizaționale –, conexe sau direct legate de dezvoltarea domeniului de ecoturism, pentru fiecare Organizație de ecoturism: lanțuri alimentare scurte și gastronomie, schimbare climatică, agricultură la scară mică, economia verde, cultură în mediul rural, ș.a.m.d. Termen lung: Patrimoniu și cultură – Capitalizarea și consolidarea experienței de lucru în programul „Deschis” și integrarea priorității de „Cultură și patrimoniu” în misiunea extinsă a organizației.	Termen scurt: Implementarea unor procese de analiză a oportunităților și monitorizarea tendințelor antreprenoriale din fiecare ecodestinație: piețe/nișe noi sau emergente, profiluri de antreprenori regionali și dinamica acestora, legate în special de dinamica demografică a locului.
Capacitate organizațională	Termen scurt: Creșterea atractivității Organizațiilor de ecoturism ca angajatori și dezvoltarea unor procese solide de recrutare și inducție, indiferent de rol; Implementarea unor „Retreat-uri organizaționale” anuale la nivelul fiecărei Organizații de ecoturism; Îmbunătățirea/continuarea dezvoltării abilităților de fundraising la nivel național, dar și de la donatori individuali, a abilităților de comunicare de impact, a managementului echipelor (mai ales atunci când ele sunt remote/lucrează doar parțial împreună) și a abilităților de management al timpului. Termen lung: Îmbunătățirea abilităților de leadership la nivelul fiecărei ecodestinații, prin identificarea unor mentori sau procese de mentorat de lungă durată, în continuarea procesului derulat de Synerb. Îmbunătățirea capacității de a atrage finanțări prin consorții internaționale (ex. Erasmus sau proiecte europene ample), prin înțelegerea acestor mecanisme, lărgirea contactelor și participarea la evenimente conexe sectorului de ecoturism sau la evenimente legate de prioritățile organizaționale cheie; Re-evaluarea și dezvoltarea abilităților de scriere de proiecte mai complexe sau pe sectoare noi.	Termen scurt: Îmbunătățirea abilităților de vânzări directe sau marketing online a echipei, respectiv a abilităților de analiză financiară. Termen lung: Participarea la programe de accelerare specializate, de nișă, în calitate de manageri ai activităților economice existente din cadrul Organizațiilor de ecoturism.

Strategie și capacitate	Model de sustenabilitate nonprofit	Model de sustenabilitate hibrid (include activitățile economice)
Guvernanță și Operațiuni	Termen scurt: Un management mai eficient al board-urilor. Continuarea dezvoltării abilităților echipei executive de a colabora cu/de a participa în varii Consilii sau rețele locale; Termen lung: O mai bună implicare a board-urilor locale în sprijinul eforturilor echipei executive de a elabora o strategie de fundraising și sprijin în procesul de „networking”; Training formal al managerilor din ecodestinații pe elemente de motivare a echipei și cultură organizațională, cuplat cu un proces mentorat executiv.	Termen scurt: Crearea unor proceduri care să faciliteze experimentarea și inovația, respectiv să permită implementarea unor idei de activități economice. (ex. un „departament independent de activități economice”, cu o minimă supervizare din partea board-ului). Termen lung: Automatizarea sau inovarea unor procese de gestiunea a membrilor sau a unor proceduri repetitive, consumatoare de timp – ex. colectarea datelor de impact, la nivelul fiecărei ecodestinații sau la nivel de consorțiu al Programului de Ecodestinații.
Colaborarea cu OMD-urile	Termen scurt: O colaborare mai strânsă cu OMD-urile locale, pe termen scurt, și alinierea priorităților/acțiunilor pe termen scurt și mediu. Termen lung: Evitarea dublării unor activități cum ar fi campanii de promovare, evenimente, măsurarea impactului local ș.a.m.d., prin crearea unei strategii comune de dezvoltare, scrise și agreeate formal sau informal.	Termen scurt: Evaluarea nevoilor OMD de consultanță sau servicii și explorarea oportunității ca Organizațiile de ecoturism să devină furnizori ai OMD-urilor. Termen lung: Explorarea unor idei de servicii contractate regulat/continue, prin care Organizațiile de ecoturism pot contribui la dezvoltarea OMD-urilor, concomitent cu consolidarea lor ca furnizor de „know-how” pe arii specifice de consultanță, mai ales în domeniul ecoturistic.
Relația cu alți stakeholderi	Termen scurt: Dezvoltarea unor metodologii de evaluare a nevoilor de sprijin al afacerilor ecoturistice (și nu numai) de pe arealul ecodestinației. Termen lung: Formarea unor board-uri consultative, care să aibă reprezentanți din varii sectoare economice, publice și educaționale locale – în funcție de prioritățile organizaționale definite de către fiecare Organizație de ecoturism.	Termen scurt: Identificarea unor persoane resursă sau identificarea unor parteneriate cu organizații specializate pe activități economice regenerative.

Strategie și capacitate	Model de sustenabilitate nonprofit	Model de sustenabilitate hibrid (include activitățile economice)
Politici publice	Termen lung: Depunerea unor eforturi de advocacy susținute pentru a determina autoritățile la nivel național să creeze surse de finanțare dedicate domeniului ecoturistic.	NA
Riscuri	Termen scurt: Demararea unor sesiuni/continuarea sesiunilor de consultare cu stakeholderii locali despre acel „carrying capacity” – capacitatea de suport – a ecodestinației. Termen lung: Retragerea unui „anchor donor” (finanțator cheie) poate periclita funcționarea Organizațiilor de ecoturism; Taxa de membru, în forma propusă și testată de Organizațiile de ecoturism, poate fi o pistă falsă de sustenabilitate ce trebuie reconsiderată; Atragerea finanțatorilor privați ca să sprijine Organizațiile de ecoturism este un proces de durată (5-7 ani); Schimbarea legislației nonprofit poate limita sau influența sustenabilitatea Organizațiilor de ecoturism.	Termen scurt: Unele activități economice din domeniul ecoturismului au un grad ridicat de birocratizare și costuri mari de demarare sau de funcționare (ex. în domeniul HORECA). Din acest motiv, ar fi utilă crearea unei baze de experți/consultanți, la nivel de consorțiu, care să sprijine echipa organizațiilor în luarea unor decizii critice ori în implementarea unor planuri de afaceri în domenii dificile din punct de vedere operațional.



Sustenabilitate financiară	Model de sustenabilitate nonprofit	Model de sustenabilitate hibrid (include activitățile economice)
Antreprenoriat (start-up/ activități economice)	Recomandarea Synerb este ca Organizațiile de ecoturism tip nonprofit care nu și-au propus să se dezvolte pe un model hibrid de sustenabilitate, prin demararea unor activități economice constante, să analizeze totuși posibilitatea demarării unor activități economice ocazionale , prin care să-și finanțeze o serie de cheltuieli excepționale (ex. contribuția la proiecte ori costurile de dezvoltare profesională a echipei).	Organizațiile de ecoturism a căror viziune este axată pe dezvoltarea unui model de sustenabilitate hibrid, își pot propune pilotarea unor idei de activități (MVP), cel puțin o idee la 6 luni, legate de misiunea și specificul organizațiilor ; Analizarea unor oportunități de afaceri nelegate de misiunea organizațională, dar cu potențial de a genera venituri semnificative – investiții, consultanță nelegată direct de misiunea lor, dar la tarife excepționale, ș.a.
Activități economice existente	NA	Dezvoltarea și profesionalizarea pachetelor de servicii existente , prin continuarea/reluarea/extinderea unui proces de asistență – evenimente gastro și brunch-uri, concerte și festivaluri, pachete turistice, cazare, servicii ocazionale de consultanță care să le aducă venituri sporite; Dezvoltarea unor noi pachete de educație ecologică, biodiversitate sau alte teme legate , pornind de la pachetele deja existente sau de la clienții existenți, care pot solicita și alte produse sau servicii; ·Setarea unor obiective de venit la cca 20% din bugetul total al organizației, care să provină din activități economice sau antreprenoriale; Măsurarea impactului social al activității economice și reflectarea acestor indicatori în comunicarea de impact globală a Organizațiilor de ecoturism.
Funcția de incubator/accelerator și consultanță	În unele cazuri, explorarea funcției de incubator sau accelerator al inițiativelor civice locale , prin care pot contribui direct la dezvoltarea unor organizații neguvernamentale de pe arealul ecodestinației.	Program nișat de incubare/micro-incubare pentru afacerile locale (ex. în domeniul gastronomic, artizanat, ș.a.m.d.) Programe de start-up sau seed pentru atragerea și sprijinirea antreprenorilor la început de drum, locali sau din mediul urban; Program complet de incubare pentru afaceri ecoturistice , demarat local sau regional, individual sau în consorțiu/parteneriat cu alte Organizații de ecoturism, pentru grupuri țintă precum cei din HORECA, makers, artizani, furnizori de servicii sau experiențe și alții.

Sustenabilitate financiară

Model de sustenabilitate nonprofit

Model de sustenabilitate hibrid (include activitățile economice)

Fundraising

Prospectare: identificarea unor parteneri noi la nivel național, transnațional, exclusiv pentru Organizația sau funcția de ecoturism;

Fundraising prin accesarea axelor de finanțare recurente, internaționale, în cadrul unor consorții transnaționale;

Formarea și/sau participarea în consorții de proiecte cu alte Organizații de ecoturism din rețeaua proiectului cadru;

Dezvoltarea abilităților de strângere de fonduri de la indivizi (persoane fizice/din comunitate), pentru infrastructura sau patrimoniul care poate fi atractiv pentru acest mod de fundraising, prin campanii grass-roots, crowdfunding sau alte metode adecvate;

Procese mai bune de măsurare a impactului secundar sau în domeniile strategice noi – altele decât domeniul principal în care măsoară performanța indicatorilor de turism – care pot crește atractivitatea Organizațiilor de ecoturism în piață;

Expunerea la mai multe procese de pitching/negociere directă și dezvoltarea abilităților de a propune proiecte de tip „engaged philanthropy”;

Creșterea numărului de persoane implicate în fundraising, la nivelul fiecărei Organizații de ecoturism.

Accesarea unor finanțări mai flexibile de start-up sau **consolidarea unor activități economice existente proprii**. Ecopensiuni care pun în valoare patrimoniul construit tradițional, hub-uri gastronomice, ateliere pentru producția de suveniruri și/sau rețea de distribuție a acestora în ecodestinație, magazine fizice cu produse locale, produse emblematic pentru zonă – spre exemplu elemente de port popular, produse gastronomice procesate, ceramică sau lemn –, servicii de interpretare a patrimoniului local, material sau imaterial, experiențe muzeale, ture ghidate sau audio.



NOTE

BIBLIOGRAFIE

► NOTE

Programe cheie menționate în studiu:

Green Growth – program derulat de Synerb, cu scopul de consolida Organizațiile de ecoturism, finanțat de Romanian-American Foundation

Programul de Ecodestinații – programul cadru dedicat dezvoltării ecodestinațiilor, creat și finanțat de Romanian-American Foundation (RAF), începând cu anul 2014

Instrumente și procese de lucru (termeni utilizați în limba engleză):

Venture X-Ray – Instrument complex de analiză a nevoilor de dezvoltare organizațională, creat de Synerb

Executive Advisory – Un proces de „mentorat executiv”

Fundraising – Strângere de fonduri

Theory of Change – Teoria schimbării organizaționale

► BIBLIOGRAFIE

1. eco-romania.ro
2. ECODESTINAȚII, Un model de leadership și dezvoltare locală sustenabilă, Fundația pentru Parteneriat, 2019, repf.ro/uploaded/files/ecodestinatii.0.pdf
3. ORDONANȚĂ nr. 58 din 21 august 1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România, legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocumentAfis/265099
4. PROCEDURĂ din 8 august 2022 de avizare a organizațiilor de management al destinației, legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocumentAfis/258524
5. „Destination management in developing and emerging countries, Handbook and guidelines for building sustainable destination management organizations”, GIZ, giz.de/de/downloads/giz2019-en-destination-management.pdf sau recomandările UNWTO, „UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges”, e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841
6. „Operationalisation of destination management organisations in Romania”, OECD, martie, 2020, oecd.org/en/publications/operationalisation-of-destination-management-organisations-in-romania_9074fc18-en.html
7. ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 150 din 18 decembrie 2024 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România, legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocumentAfis/292781
8. Au existat, în trecut, mai multe eforturi de implementa programe pilot de susținere a domeniului de ecoturism, cum a fost “Programul Pilot Start UP mediu ECOTURISM”, lansat de către Administrația Fondului pentru Mediu, având ca scop finanțarea unor proiecte care au ca scop conservarea și dezvoltarea zonelor care au asociate arii protejate, prin implementarea conceptului de destinație de ecoturism.
9. Idem 2.
10. Raportul de impact Synerb, 2019–2024, synerb.org/ro/impact
11. „Ecotourism Market Trends – Growth & Forecast 2025–2035”, Future Market Insights Inc., futuremarketinsights.com/reports/gcc-ecotourism-market
12. „Ecotourism Global Market Report 2025”, The Business Research Company, thebusinessresearchcompany.com/report/ecotourism-global-market-report
13. „Plan de acțiune al Strategiei naționale de dezvoltare a ecoturismului, 2023–2029”, Ministerul Antreprenoriatului și Turismului, turism.gov.ro/web/wp-content/uploads/2022/11/Plan-de-actiune_SE-final-2022.pdf
14. Idem
15. Iată un program exemplu, finanțat prin SMPE–COSME, prin care o serie de organizații au fost finanțate ca să-și transforme afacerile: fu-tourism.eu/news/the-fu-tourism-acceleration-programme-closes-its-application-with-over-350-applications.



Autori:
Sonia Oprean, Synerb
sonia@synerb.org
Zoltán-Cristian Bereczki, Synerb
zoltan@synerb.org

Design grafic:
Joséphie Blanchet
Diana Valentine

Editor secțiune introductivă:
Andrei Blumer

Fotografii:
Mihai Moiceanu și Zoltán-Cristian Bereczki

Acest studiu de caz a fost finanțat de către Romanian-American Foundation prin programul „Green Growth – Modele de sustenabilitate pentru dezvoltarea destinațiilor ecoturistice”, ce a avut ca scop consolidarea și creșterea a 7 Organizații de ecoturism, printr-un proces amplu de asistență tehnică adaptată și incubare antreprenorială dezvoltat de Synerb. La scrierea acestui studiu nu s-au folosit instrumente sau tehnologii de inteligență artificială.

Mulțumim:
Romanian-American Foundation (RAF)
Fundația pentru Parteneriat (FPP)
Asociația de Ecoturism din România (AER)
Asociația de Turism Retezat
Asociația Ecologic
Asociația Colinele Transilvaniei
Asociația Ținutul Zimbrului
Asociația de Ecoturism Țara Dornelor
Asociația Cutia de Proiecte – Project Bag
Centrul pentru Aree Protejate și Dezvoltare Durabilă

Synerb sprijină organizațiile și antreprenorii motivați social în dezvoltarea unor programe și inițiative care să contribuie la creșterea bunăstării și reducerea decalajelor social – economice în comunitățile vulnerabile sau marginalizate. Impactul nostru final înseamnă locuri de muncă decente, venituri pentru cei vulnerabili, oameni instruiți, organizații locale puternice, sustenabile și comunități prospere.

Synerb este o organizație nonprofit, neguvernamentală și apolitică.

Toate drepturile rezervate:
Asociația Synerb Venture Catalyzer – Catalizatorul de Inițiative Synerb și Romanian-American Foundation
synerb.org *** rafonline.org
2025