

ASHOKA

Harta organizațiilor de schimbare socială

Implicare civică și democrație în România



Ashoka există pentru a construi o lume în care fiecare persoană are capacitatea de a acționa, competențele și încrederea necesare pentru a contribui la schimbare. Credem că, în societățile care se confruntă cu policrize, capacitatea de a genera schimbare reprezintă o formă de protecție — iar aceasta are nevoie de democrație.

O democrație sănătoasă se bazează pe trei elemente care funcționează împreună: instituții transparente, responsabile și receptive la nevoile societății; cetățeni informați, capabili să poarte un dialog dincolo de diferențe și dispuși să se implice; și societatea civilă, ca țesut de legătură — spațiul dintre stat și individ în care viața civică prinde cu adevărat contur. Cu toate acestea, în întreaga lume, prea mulți oameni nu cred că implicarea lor poate schimba ceva, iar această retragere din viața civică pune în pericol tocmai acest țesut de legătură.

Acest raport și harta care îl însoțește reprezintă o invitație de a descoperi organizațiile care fac exact acest lucru — contribuind la reducerea decalajului dintre potențialul democratic și experiența trăită a oamenilor.

Cuprins

04 Sumar executiv
Harta Ashoka 2026

05 Introducere
-

07 Capitolul 1
Profilul organizațional și localizare

12 Capitolul 2
Obstacole, provocări și nevoi

18 Capitolul 3
Resurse și expertiză

25 Capitolul 4
Inovație și tehnologie

28 Capitolul 5
Schimbare sistemică și indicatori ai schimbării

32 Capitolul 6
Impact și influență a ecosistemului

36 Capitolul 7
Leadership și efect multiplicator

39 Capitolul 8
Guvernanță și angajamente publice

42 Final
Concluzii

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Sumar Executiv Harta Ashoka 2026

Cadru Metodologic

1. Am început de la **176 organizații/noduri**
2. Am primit **151 recomandări**
3. Am ajuns la **320** organizații
4. Din 137 organizații care au completat chestionarul, **127 au fost eligibile pentru a fi pe hartă**

Metodologie

Această cercetare a fost co-creată și desfășurată în parteneriat de Ashoka România și IZI Data. Am utilizat o metodologie mixtă — interviuri telefonice combinate cu un chestionar online autoadministrat — și metoda de eșantionare de tip „bulgăre de zăpadă", într-un design de cercetare dezvoltat împreună cu IZI Data. Am pornit de la un număr inițial de 176 de organizații-nod de pornire, recomandate de Ashoka România, dintre care 175 au fost efectiv contactate. Pe parcursul colectării datelor, au fost primite alte 151 de recomandări, organizațiile participante nominalizând, la rândul lor, alte organizații.
Colectarea datelor s-a desfășurat într-o singură etapă, pe parcursul a cinci săptămâni, în perioada martie–aprilie 2026, cu implicarea a trei operatori care au realizat interviurile telefonice. Fiecare organizație a completat independent chestionarul, prin intermediul unui link transmis prin e-mail și WhatsApp, după convorbirea telefonică. În urma acestei etape, 127 de înregistrări au fost validate ca reprezentând organizații active în domeniul democrației și al implicării civice.

127
organizații active în domeniul democrației și al implicării civice, care au completat chestionarul

10
Interviuri în profunzime cu lideri de ONG

35
zile de colectare a datelor într-o singură etapă (martie–aprilie 2026)

127 **Numărul total de organizații care au completat chestionarul**

60
Cluster 1:
CONSOLIDAREA PROCESELOR DEMOCRATICE

79
Cluster 2:
CREAREA DE NOI CĂI PENTRU PARTICIPARE CIVICĂ

10
Cluster 3:
CONTRACARAREA POLARIZĂRII ȘI DEZINFORMĂRII

48
Cluster 4:
FORMATORI DE AGENȚI AI SCHIMBĂRII

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Intro

Vă prezentăm rezultatele primei inițiative structurate de cartografiere a organizațiilor care generează schimbare la intersecția dintre democrație, cetățenie și participare civică. Această cercetare a urmărit trei obiective:

RECUNOAȘTERE

să facem acest domeniu vizibil: pentru organizațiile care îl alcătuiesc, pentru finanțatori, pentru actorii implicați în elaborarea politicilor publice și pentru furnizorii de sprijin. De asemenea, am constatat că vizibilitatea reprezintă o condiție prealabilă pentru colaborare.

ÎNȚELEGERE

studiul merge dincolo de simpla identificare a organizațiilor existente și analizează modul în care acestea funcționează, nevoile pe care le au și contribuțiile pe care le pot aduce.

CONEXIUNE

harta este un instrument, iar raportul reprezintă o invitație de a-l folosi pentru dialog, colaborare și învățare comună. Organizațiile din domeniu care se cunosc reciproc pot acționa împreună. Iar acțiunea colectivă este esențială pentru schimbarea sistemică și consolidarea rezilienței.

Ne-am propus să surprindem o imagine de ansamblu a domeniului — însă aceasta nu este o listă completă și nici nu ne dorim să devină vreodată una definitivă. Harta include organizațiile care au răspuns cercetării noastre pilot, în timp ce multe alte organizații care desfășoară o activitate remarcabilă nu sunt încă reprezentate. Sperăm ca acestea să se alăture edițiilor viitoare.
Un domeniu viu nu poate fi redus la un inventar final, iar acesta este doar începutul unui demers continuu de cartografiere a organizațiilor din România care generează schimbare la intersecția dintre democrație, cetățenie și participare civică. Credem că informațiile reunite până în prezent reprezintă un punct de plecare relevant și util.

- ➜ Dacă reprezentați o organizație inclusă în această cartografiere, acesta este domeniul din care faceți parte, reflectat înapoi către voi. Sperăm ca harta să vă ajute să înțelegeți mai bine unde vă situați, cine lucrează alături de voi și unde există oportunități de colaborare. Nu sunteți singuri.

- ➜ Dacă sunteți finanțator, actor implicat în elaborarea politicilor publice sau contribuiți la dezvoltarea ecosistemului, aceasta este o hartă a locurilor în care se investește efectiv în democrația din România — și a zonelor în care persistă lacune.

- ➜ Dacă nu vă regăsiți în niciuna dintre categoriile de mai sus, dar vă preocupă rolul societății civile, bine ați venit. Organizațiile prezentate în aceste pagini practică democrația prin însăși activitatea lor. Vă încurajăm să vă găsiți locul în acest efort.

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Patru clustere, un singur domeniu

Organizațiile incluse în această cartografiere nu abordează democrația în același mod. Pentru a înțelege și naviga această diversitate, le analizăm prin prisma a patru tipare ușor de recunoscut, dezvoltate de Ashoka Participation Hub, care descriu modul în care organizațiile înțeleg problema și ce construiesc ca răspuns la aceasta. Multe dintre ele activează simultan în mai mult de un cluster.



Cluster 1:
CONSOLIDAREA PROCESELOR DEMOCRATICE
60 organizații

Aceste organizații colaborează cu instituții — ministere, parlamente, instanțe și partide politice — pentru a îmbunătăți modul în care democrația funcționează din interior. Ele regândesc regulile, procedurile și cultura politică, astfel încât transparența, responsabilitatea, incluziunea și eficiența să devină practici curente, nu excepții.

Obiectiv: *instituții care câștigă încrederea prin deschidere și integritate.*



Cluster 2:
CREAREA DE NOI CĂI PENTRU PARTICIPARE CIVICĂ
79 organizații

Aceste organizații extind democrația prin construirea unei infrastructuri durabile pentru participare — bugetare participativă, tehnologii civice, laboratoare de politici publice dezvoltate la nivelul comunităților și forumuri deliberative — astfel încât cetățenii, în special grupurile marginalizate, să poată influența în mod direct deciziile. Activitatea lor transformă participarea într-o componentă permanentă a guvernanței, nu într-un experiment punctual.

Obiectiv: *cetățeni care participă ca parteneri la luarea deciziilor, într-un sistem în care puterea este împărțită mai echitabil între oameni și stat.*



Cluster 3:
CONTRACARAREA POLARIZĂRII ȘI DEZINFORMĂRII
10 organizații

Aceste organizații abordează fundamentele sociale ale democrației: dezinformarea, discursul instigator la ură și polarizarea toxică. Ele construiesc sisteme care susțin o bază comună de fapte, dialogul și încrederea, contribuind astfel la consolidarea rezilienței comunităților și instituțiilor în fața manipulării și divizării.

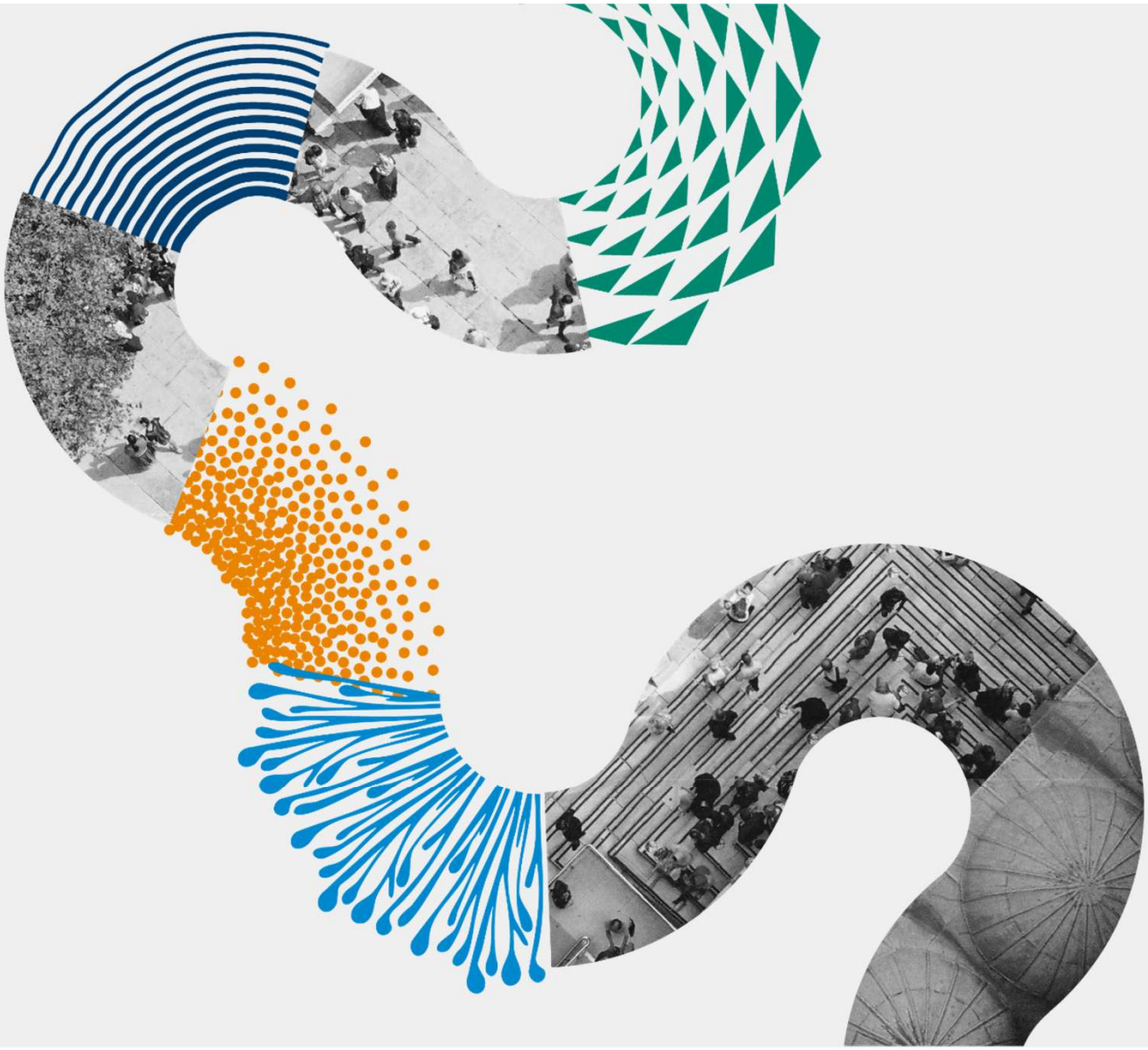
Obiectiv: *un sistem imunitar civic mai puternic — societăți capabile să reziste conflictelor și falsurilor fără a se destrăma.*



Cluster 4:
FORMATORI DE AGENȚI AI SCHIMBĂRII
48 organizații

Aceste organizații consolidează democrația prin practică. Ele creează contexte în care oamenii exersează comportamentele care fac posibilă viața democratică — empatia, gândirea critică, dialogul, colaborarea, deliberarea și responsabilitatea comună. Impactul se multiplică deoarece participanții devin adesea, la rândul lor, activatori ai schimbării, sprijinindu-i și pe alții să se implice în școli, cartiere și comunități. Accentul nu cade doar pe participanții individuali, ci și pe formarea unor oameni care ajung să promoveze și să coordoneze practici democratice în propriile lor contexte.

Obiectiv: *mai mulți oameni capabili să coordoneze și să promoveze practici democratice, nu doar să participe la ele.*



Capitolul 1

PROFILUL ORGANIZAȚIONAL ȘI LOCALIZARE

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Agata Stafiej-Bartosik, Ashoka Fellow, deschide fiecare conversație din podcastul său despre inovații sociale cu aceeași întrebare provocatoare: de ce ar trebui să ne pese? Este o întrebare potrivită și pentru a începe această secțiune.

DE CE AR TREBUI SĂ NE PESE... DE ORGANIZAȚIILE SOCIETĂȚII CIVILE ÎNTR-O DEMOCRAȚIE?

Pentru că ele practică democrația zi de zi: de la organizații de monitorizare a corupției, platforme de investigație și organizații care susțin tinerii, până la apărători ai drepturilor digitale, organizații pentru drepturile minorităților și fundații comunitare. Ele mobilizează energia colectivă, trag puterea publică la răspundere, amplifică vocile cel mai puțin auzite și construiesc încrederea civică ce menține comunitățile unite. Influența lor rămâne adesea invizibilă — până în momentul în care dispare.

DE CE AR TREBUI SĂ NE PESE... DE SĂNĂTATEA LOR ORGANIZAȚIONALĂ?

Pentru că sănătatea organizațională și impactul civic evoluează împreună. Organizațiile incluse în această cercetare reflectă pe deplin acest potențial: 58% au influențat politici publice la nivel național, peste 60% au dezvoltat modele care pot fi replicate, iar 92% urmăresc producerea unei schimbări sistemice. Ele continuă să genereze rezultate — însă organizațiile din spatele acestui impact se află sub o presiune tot mai mare.

DE CE AR TREBUI SĂ NE PESE... DE PROVOCĂRILE CU CARE SE CONFRUNTĂ?

Pentru că provocările identificate prin cercetare sunt structurale — iar orice sistem poate fi regândit. Dacă ne dorim ca organizațiile care generează schimbare să continue să impulsioneze transformarea socială, trebuie să reconstruim infrastructura care le susține. Să luăm starea actuală a ecosistemului drept punct de plecare pentru a imagina împreună un mediu favorabil organizațiilor societății civile.

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Urban vs. Rural:
Sectorul este puternic concentrat în **mediul urban (91%)**, în timp ce **doar 59%** dintre organizații sunt prezente și în comunitățile rurale.

Notă asupra Metodologiei:
Este important să contextualizăm faptul că, deși datele oficiale indică o concentrare puternică în mediul urban (91%), această distribuție reflectă parțial și sfera metodologiei de cartografiere, care vizează organizațiile înregistrate formal. În mediul rural, implicarea civică și mobilizarea comunitară au adesea un caracter informal, punctual și neinstituționalizat. În consecință, aceste inițiative locale rămân frecvent neînregistrate și sunt dificil de surprins prin criterii formale de cercetare, ceea ce înseamnă că vitalitatea civică din mediul rural este, cel mai probabil, subreprezentată în statisticile oficiale.

Vârsta organizației:
Majoritatea organizațiilor sunt bine stabilite, **83%** fiind fondate în urmă cu mai mult de 5 ani.

Maturitate vs. Bariere de intrare: Faptul că **83%** dintre organizațiile cartografiate au o vechime de peste cinci ani indică o realitate cu două fațete. Pe de o parte, evidențiază existența unui nucleu rezilient de **organizații consolidate**; pe de altă parte, semnalează **bariere importante de acces** și de supraviețuire pentru organizațiile nou-înființate. Inițiativele mai tinere și cele dezvoltate la nivelul comunităților se confruntă cu dificultăți majore în a se menține active, din cauza procedurilor juridice complexe de înregistrare, a poverii administrative — menționată de **47%** dintre respondenți — și a accesului dificil la finanțare inițială. Drept urmare, ecosistemul favorizează în mare măsură continuitatea organizațiilor mature și puternic profesionalizate, dar întâmpină dificultăți în a sprijini apariția și dezvoltarea unor noi actori civici.

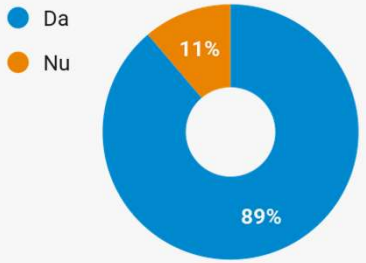
Figura 1:
Urban vs Rural (Răspuns multiplu)
Zonă rurală sau urbană?



Figura 2:
Vârsta organizației (Răspuns unic)
Când a fost fondată organizația pe care o reprezentați?



Figura 3:
Maturitate vs. bariere de intrare (Răspuns unic)
Organizația dumneavoastră activează în domeniul democrației și implicării civice?



Principalul sector de activitate:
89% dintre organizațiile respondente activează direct în domeniul democrației și al implicării civice. Dintre cele pentru care acesta nu reprezintă domeniul principal de activitate, **50%** au derulat proiecte relevante în trecut, iar **33%** desfășoară astfel de proiecte în prezent.

Categorii de activități:
În topul mențiunilor legate de activitatea civică se numără **mobilizarea socială/organizarea comunității (71%)** și educația civică (68%), urmate de advocacy (55%) și cercetare și analiză (41%).

În ceea ce privește vechimea organizațiilor reprezentate, observăm că organizațiile înființate în ultimul an (12% față de 3%) sau în ultimii trei ani (28% față de 12%) tind, într-o măsură semnificativ mai mare, să genereze impact la nivel local. În schimb, organizațiile înființate cu mai mult de cinci ani în urmă au, în proporție predominantă, un impact internațional (97% față de 83%). Totodată, organizațiile cu o vechime de peste cinci ani se regăsesc într-o măsură mai mare în clusterul „Formatori de changemakeri" (97% față de 83% la nivelul întregului eșantion).

În ceea ce privește domeniile de implicare civică ale organizațiilor, observăm că clusterul „Formatori de agenți ai schimbării" include într-o măsură mai mare organizații active în educație civică (91% față de 71% la nivelul întregului eșantion), precum și în cercetare și analiză (66% față de 57%). Organizațiile din clusterul „Consolidarea proceselor democratice" înregistrează ponderi semnificativ mai ridicate în educație civică (86% față de 71%), advocacy — categorie în care sunt active aproape toate, comparativ cu 53% la nivelul eșantionului — cercetare și analiză (71% față de 57%) și activități de monitorizare de tip watchdog (57% față de 29%).

28%
Org. tinere (≤3 ani) se centrează pe impact local

97%
Organizații active de 5+ ani raportează un impact internațional mai mare

66%
Formatori de agenți ai schimbării implicați în cercetare & analiză

Figura 4:
Principalul sector de activitate (Răspuns multiplu)
Chiar dacă nu este domeniul dumneavoastră principal de activitate, ați avut sau aveți proiecte în trecut care susțin democrația și implicarea civică?

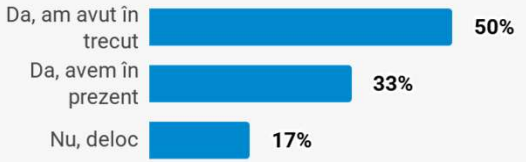
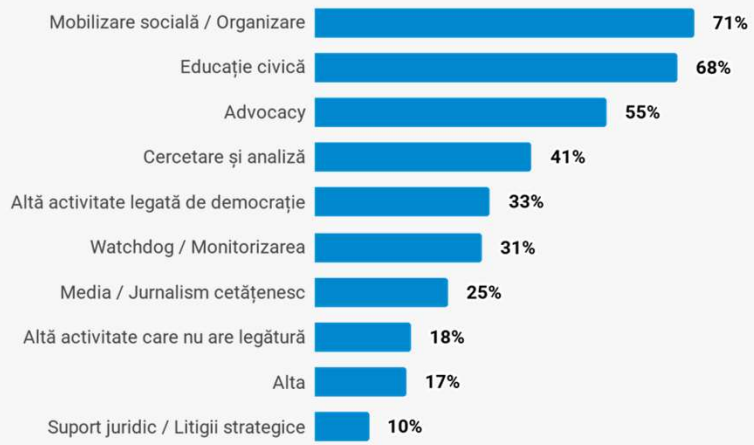


Figura 5:
Categorii de activități (Răspuns multiplu)
În prezent, în care dintre următoarele categorii ați încadra activitatea dvs. în ceea ce privește consolidarea democrației și promovarea civismului?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

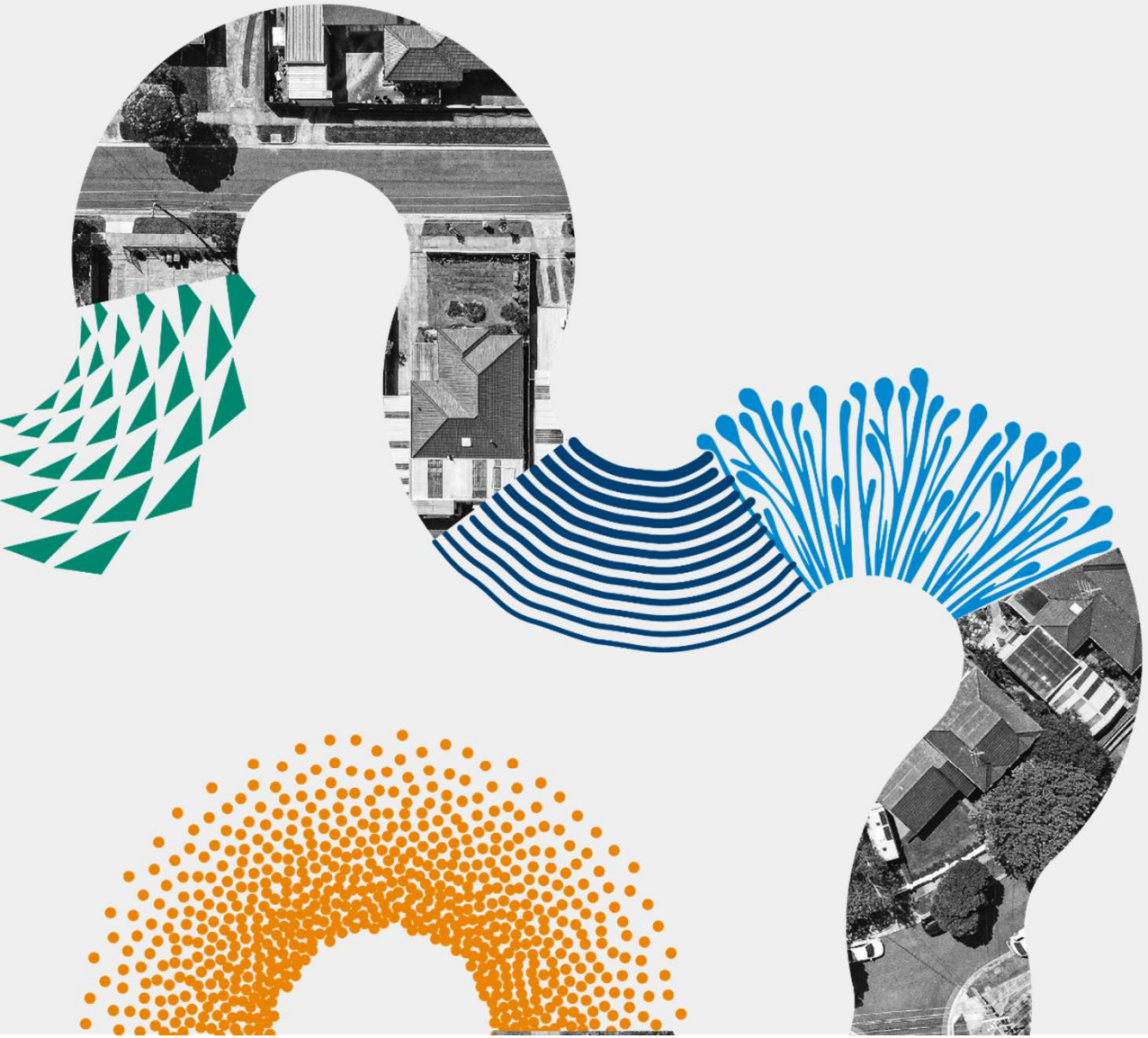
Deși datele cantitative evidențiază o concentrare puternică în mediul urban (91%), interviurile calitative arată că această diferență dintre rural și urban este consecința unor mentalități locale profund înrădăcinate, mai degrabă decât a lipsei de interes. Liderii civici subliniază că, în comunitățile rurale și în orașele mici, apatia civică este adesea accentuată de resemnarea istorică potrivit căreia „nimic nu se poate schimba" și de teama unor repercusiuni politice din partea autorităților locale. În consecință, dezvoltarea infrastructurii civice în aceste zone necesită un efort disproporționat de mare pentru construirea încrederii, precum și mai mult timp — resurse pe care modelele de finanțare centrate predominant pe mediul urban le iau rareori în considerare.

Am inclus și organizații care nu se definesc drept organizații din domeniul democrației, dar a căror activitate contribuie la dezvoltarea capacității civice. Am făcut această alegere deoarece însăși definiția democrației o impune. Dacă democrația este o practică — dacă ea este exercitată atât în grădini comunitare și săli de clasă, cât și în parlament — atunci domeniul celor care o practică este mai larg decât cel al organizațiilor care își asumă explicit această etichetă.

De asemenea, am avut încredere în ecosistem pentru a contribui la trasarea propriilor sale granițe. Metodologia de tip „bulgăre de zăpadă" — prin care organizațiile din domeniu au recomandat alte organizații — face ca această hartă să reflecte propria lor înțelegere asupra celor care fac parte din ecosistem. Ecosistemul este, astfel, coautorul acestei reflecții. Organizațiile ne-au oferit datele și au contribuit la stabilirea actorilor care ar trebui incluși. Noi redăm acum analiza, cu speranța că aceasta le va consolida activitatea.

(Ashoka)





Capitolul 2

OBSTACOLE, PROVOCĂRI ȘI NEVOI

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Obstacole INTERNE: Cea mai semnificativă barieră este lipsa de timp pentru îmbunătățirea proceselor, strategie și comunicare publică (74%), urmată de problemele legate de forța de muncă/resurse umane (62%) și dezvoltarea organizațională/profesionalizarea (38%).

Obstacole EXTERNE: Provocările sunt dominate de accesul la finanțare pe termen lung (81%) și de finanțarea imprevizibilă (78%). În plus, problemele culturale/ de mentalitate (lipsa educației civice în rândul populației generale) afectează 52% dintre organizații.

Sustenabilitatea Financiară e o Preocupare Primară: O mare majoritate a respondenților (85%) identifică finanțarea pe termen lung ca fiind cea mai importantă nevoie a lor, urmată de finanțarea bazată pe misiune cu 67% și sprijinul pentru scalare și replicare (56%). Vezi *Fig. 8*

Lipsa acută de timp, raportată de 74% dintre organizații, este explicată în profunzime de interviurile calitative. Această „sărăcie de timp" nu reprezintă un eșec de management al timpului, ci un simptom structural al subfinanțării. Deoarece finanțatorii susțin proiecte, nu și costurile operaționale de bază, liderii organizațiilor neguvernamentale sunt obligați să funcționeze într-un permanent „mod de supraviețuire". Aceștia sunt suprasolicitați, asumându-și simultan roluri de manageri de proiect, specialiști în atragerea de fonduri, contabili și comunicatori. Acest multitasking administrativ continuu nu mai lasă aproape deloc spațiu pentru gândire strategică proactivă sau pentru planificare pe termen lung.

Figura 6:
Obstacole Interne (Răspuns multiplu)
Gândindu-vă la activitatea dumneavoastră din acest domeniu, care sunt principalele obstacole și provocări INTERNE (care țin de organizație) cu care dvs. sau colaboratorii dvs. vă confruntați în PREZENT?

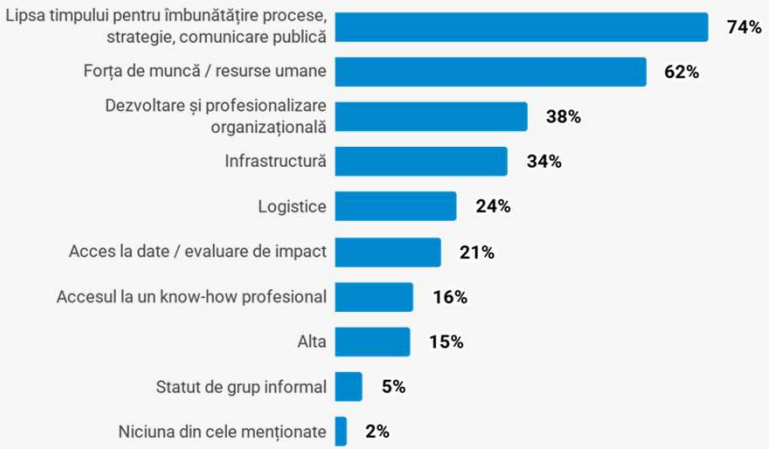


Figura 7:
Obstacole Externe (Răspuns multiplu)
Dar când vine vorba despre acele obstacole și provocări EXTERNE (care țin de context, ecosistem, cadru de desfășurare) cu care se confruntă organizația dvs.?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Nevoi Sistemice și Structurale: 51% dintre respondenți consideră că este nevoie de schimbări pozitive în politicile publice și de sprijin din partea statului, în timp ce 43% identifică necesitatea unui sprijin juridic și administrativ (acces la servicii profesionale, cum ar fi avocați și contabili). Vezi *Fig. 9*

Mediu și Colaborare: Organizațiile caută, de asemenea, legitimitate și protecție publică (36%) și crearea de cadre de colaborare în domeniul lor (30%).

Comunitate și Conexiune între Colegi: Un segment mai mic, dar semnificativ (22%) identifică nevoia unei comunități puternice și a unui sprijin specific pentru colaborarea între ONG-uri.

Densitatea Domeniului: Doar 13% dintre respondenți au menționat că există puține organizații în același domeniu, acesta fiind un punct de interes actual.

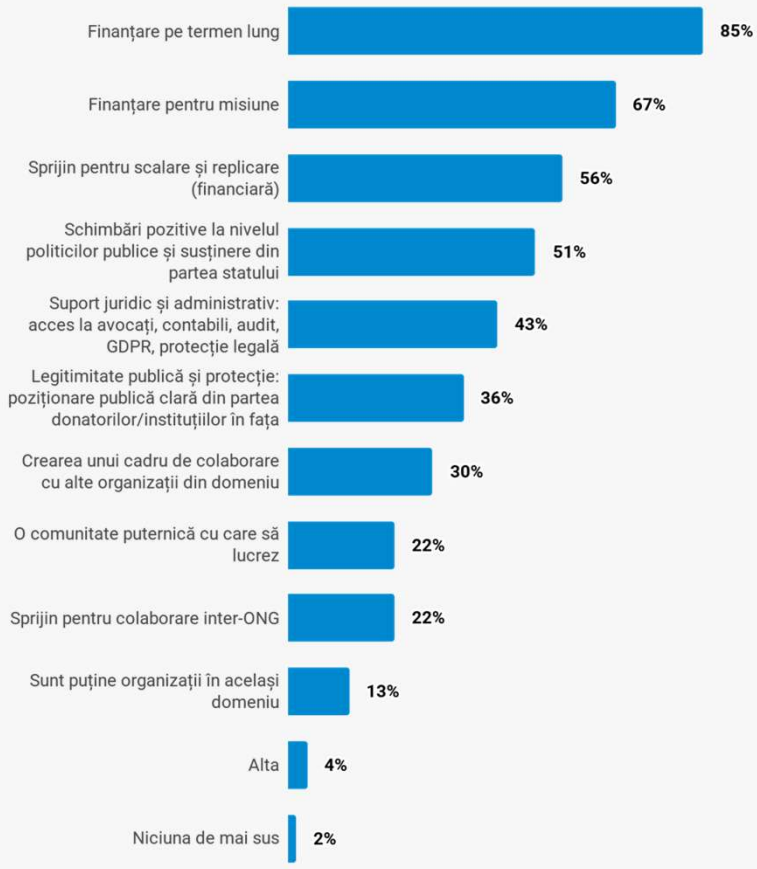
Nevoile Colegilor: Organizațiile au nevoie în primul rând de acces la rețele de contacte sau parteneri (48%) și de ajutor în atragerea finanțării (48%), 38% caută instrumente pentru măsurarea impactului, iar 33% necesită expertiză juridică.

În ceea ce privește obstacolele interne cu care se confruntă organizațiile, observăm că cele cu impact local menționează semnificativ mai frecvent accesul la expertiză profesională (32% față de 16%). În schimb, organizațiile cu impact internațional indică mai des dificultăți legate de infrastructură (41% față de 34%) și de accesul la date și evaluarea impactului (31% față de 21%). Organizațiile care lucrează pentru combaterea polarizării și a dezinformării au menționat mai frecvent obstacole privind personalul și resursele umane, iar cele incluse în clusterul „Consolidarea proceselor democratice” au indicat într-o măsură mai mare dificultățile legate de infrastructură (57% față de 34%).

70% Clusterul Polarizării este afectat de probleme legate de forța de muncă

41% Organizațiile internaționale se confruntă cu probleme de infrastructură

Figura 8:
Principalele Nevoi (Răspuns multiplu)
Gândindu-vă la activitatea din domeniu, care sunt principalele nevoi pe care le vedeți în organizația dumneavoastră în PREZENT?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

În ceea ce privește obstacolele externe, organizațiile care lucrează pentru combaterea polarizării și a dezinformării au indicat într-o măsură considerabil mai mare dificultăți legate de cultură și mentalități, depășind media sectorului (52%). Organizațiile din clusterul „Formatori de agenți ai schimbării" au menționat mai frecvent birocrația și costurile administrative și juridice (63% față de 47%).
În ceea ce privește principalele nevoi ale organizațiilor, cele cu impact local au menționat într-o măsură mai mare sprijinul financiar pentru extinderea și replicarea inițiativelor (68% față de 56%), precum și sprijinul juridic și administrativ — acces la avocați, contabili, servicii de audit, expertiză GDPR și protecție juridică (60% față de 43%). În schimb, organizațiile cu impact internațional au indicat mai frecvent nevoia de legitimitate publică și protecție, prin poziționări publice clare din partea finanțatorilor și instituțiilor în fața atacurilor asupra ONG-urilor (47% față de 36%), precum și crearea unui cadru de colaborare cu alte organizații din domeniu (44% față de 30%).

68%
Organizațiile locale au nevoie de finanțare pentru scalare și replicare

44%
Organizațiile internaționale doresc un cadru de colaborare inter-organizațională

Dificultățile legate de accesul la finanțare pe termen lung (81%) și de caracterul imprevizibil al finanțării (78%) depășesc simpla disponibilitate a resurselor financiare. Datele calitative evidențiază o ruptură profundă între așteptările finanțatorilor și realitățile din teren. Finanțatorii solicită indicatori-cheie de performanță rigizi și predominant cantitativi — precum „numărul participanților la ateliere" — precum și rezultate livrabile pe termen scurt. Acest ciclu de finanțare de la un proiect la altul face dificilă păstrarea resurselor umane calificate, generează epuizare cronică și fragmentează procesele îndelungate și neliniare necesare pentru producerea unei schimbări sistemice autentice.

Figura 9:
Nevoi Sistemice și Structurale (Răspuns multiplu)
De ce tip de sprijin sau resurse aveți nevoie cel mai mult din partea altor organizații (peers) în perioada următoare? Ce ați vrea să învățați/ să îmbunătățiți?





SUNTEM DOAR O MÂNĂ DE ORGANIZAȚII CARE LUCREAZĂ CONSTANT PENTRU DEMOCRAȚIE, iar în afara Bucureștiului situația este și mai rea. Multe grupuri dispar.

(Respondent la sondaj)

Nimeni care este activist civic la nivel local nu începe cu un cadru de impact. LA UN MOMENT DAT, CREȘTI ȘI ÎȚI DAI SEAMA CĂ TREBUIE SĂ MĂSORI IMPACTUL. Dacă le ceri oamenilor să se gândească la impact de la bun început, s-ar putea să renunțe, ceea ce poate fi demotivant.

(Respondent la sondaj)

Multe organizații nu prea comunică ceea ce fac și impactul pe care îl au, pur și simplu pentru că NU AU TIMPUL SAU OAMENII SĂ O FACĂ CORECT.

(Respondent la sondaj)

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Organizațiile din acest domeniu își înțeleg cu luciditate situația. Nu există surprize: finanțare insuficientă, dificultăți de recrutare și epuizare profesională — provocări care se înscriu în tendințele mai largi ale sectorului (FDSC România, 2024).

Activitatea în domeniul democrației și al implicării civice presupune însă un nivel suplimentar de dificultate, care nu se regăsește în aceeași măsură în restul sectorului. Tragerea puterii la răspundere, monitorizarea alegerilor, apărarea drepturilor și consolidarea culturii civice produc bunuri publice cărora nu li se poate atribui un preț și care nu pot fi surprinse cu ușurință prin indicatori anuali clari. Finanțatorii care înțeleg specificul acestei activități sunt adesea internaționali, ceea ce sporește expunerea politică: între 2010 și 2023, în România au fost înregistrate 15 cazuri de tip SLAPP împotriva actorilor civici. Impactul se construiește pe parcursul mai multor ani, în timp ce ciclurile de finanțare solicită rezultate în cel mult douăsprezece luni. Spre deosebire de furnizorii de servicii, a căror valoare crește odată cu utilizarea serviciilor oferite, organizațiile de monitorizare și cele civice devin adesea ținte tocmai atunci când activitatea lor este eficientă.

Se conturează astfel o observație simplă: multe dintre provocările interne cu care se confruntă aceste organizații reprezintă, de fapt, răspunsuri la mediul în care funcționează. În consecință, întrebarea nu mai trebuie îndreptată doar către organizații, ci către ecosistemul din jurul lor: dacă ne dorim ca această activitate să continue, ce trebuie să se schimbe în mediul care o susține?

(ASHOKA)





Capitolul 3

RESURSE ȘI EXPERTIZĂ

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Nevoi din partea Colegilor: Organizațiile au nevoie în primul rând de acces la rețele de contacte sau parteneri (48%) și de ajutor în atragerea finanțării (48%), 38% caută instrumente pentru măsurarea impactului, iar 33% necesită expertiză juridică.

Accent Puternic pe Sprijinul Individual și de Rețea: Cea mai comună formă de sprijin pe care organizațiile sunt dispuse să o ofere sunt sesiunile de mentorat individual, 47% dintre respondenți fiind deschiși să își împărtășească expertiza specifică. Aceasta este urmată îndeaproape de furnizarea de acces la rețele de contacte sau parteneri, cu 43%, ceea ce evidențiază o dorință puternică de a facilita introduceri strategice în cadrul sectorului.

Îndrumări privind gradul ridicat de pregătire pentru advocacy: O parte semnificativă a organizațiilor (42%) sunt pregătite să împărtășească cunoștințe despre cum să comunice și să pledeze, ceea ce este crucial pentru organizațiile care lucrează în domeniul democrației și implicării civice.

Partajarea Cunoștințelor Strategice și Operaționale: Aproximativ 29% sunt dispuși să împărtășească metodologii despre cum să realizeze schimbări sistemice, în timp ce 28% pot oferi sprijin fizic sau logistic, cum ar fi spațiu de lucru sau echipamente.

Asistența Tehnică Specializată este mai puțin Comună: Mai puține organizații sunt pregătite să împărtășească expertiza în domenii extrem de tehnice sau specializate, cum ar fi:

- **Atragerea de fonduri (24%)**
- **Măsurarea și evaluarea impactului (20%)**
- **Gestionarea finanțelor organizației (18%)**
- **Expertiza legală (16%).**

Concentrare Scăzută pe Bunăstarea Internă și Resurse Umane: Cele mai puține resurse oferite sunt legate de sănătatea internă a organizației, doar 16% fiind dispuși să împărtășească cele mai bune practici pentru prevenirea epuizării profesionale și 14% oferind îndrumări cu privire la modul de recrutare și retenție a resurselor umane.



01
Organization Profile and Localization

02
Obstacles, Challenges and Needs

03
Resources and expertise

04
Innovation and Technology

05
Systems Change and Changemakers Signals

06
SImpact and ecosystem influence

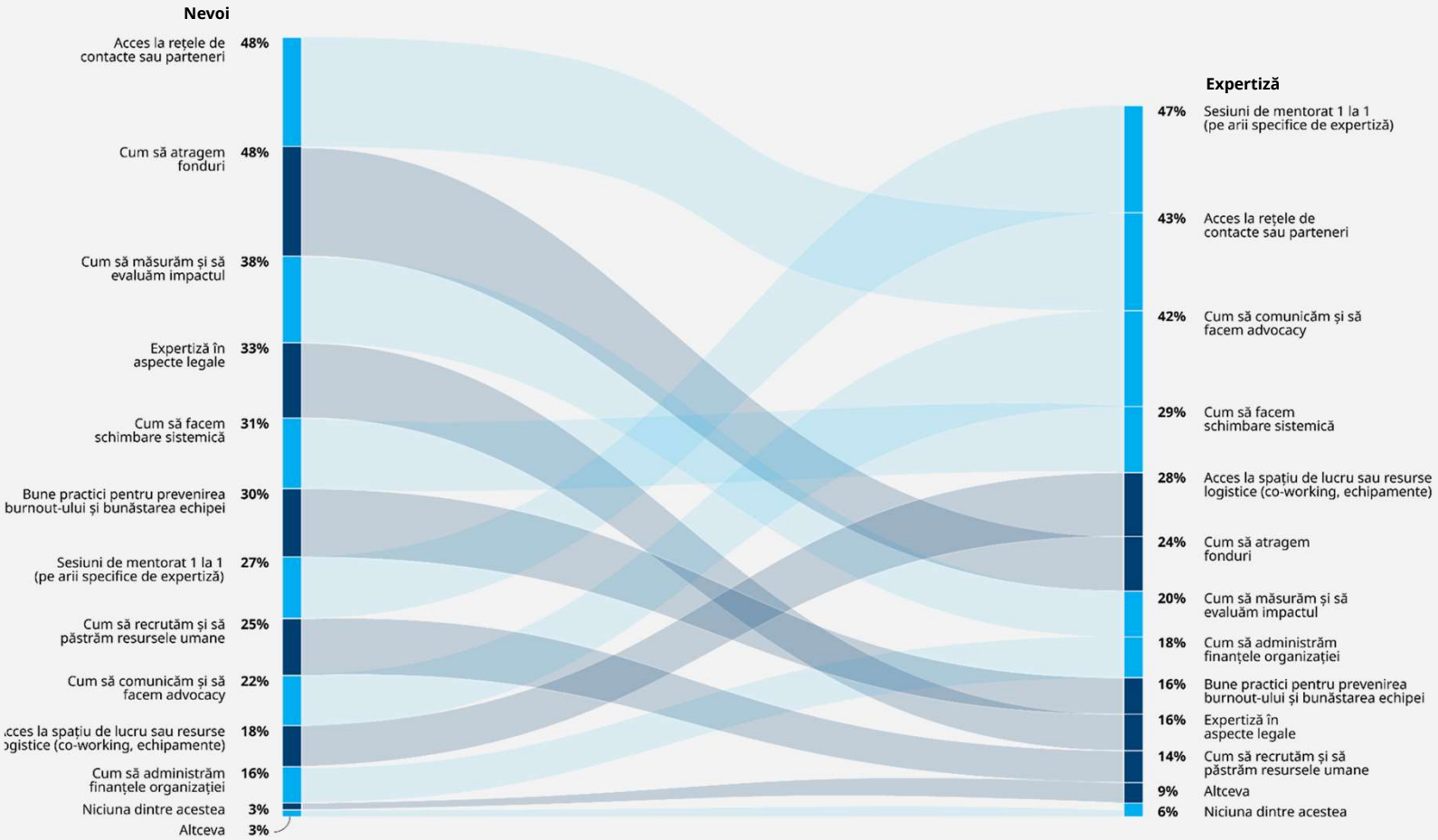
07
Leadership and multiplier effect

08
Governance and public commitments

Figura 10:

Resurse și Expertiză Partajată (Răspuns multiplu)

Ce resurse sau expertiză ar fi dispusă organizația dumneavoastră să împărtășească în perioada următoare cu alte organizații care sprijina democrația și implicarea civică? Cu ce puteți ajuta?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

ANALIZĂ APROFUNDATĂ:

Cartografierea Ofertei vs. Cererii (autonomia ecosistemului și decalajele)

Zone cu Autonomie Ridicată a Ecosistemului
(Oferă Mare, Cerere Mare)

În aceste domenii, sectorul deține un surplus intern puternic de cunoștințe. Nu sunt necesari experți externi; nevoia principală este pur și simplu o **potrivire și o facilitare sistematică**:

- **Mentorat & Strategie:** 47% dintre organizații sunt pregătite să ofere sesiuni de mentorat individual, ceea ce se aliniază perfect cu cele 27% care caută mentoratul individual între colegi ca o nevoie de dezvoltare.
- **Introduceri și rețele strategice:** 43% sunt dispuși să partajeze accesul la rețelele și partenerii lor, abordând o cerere critică din partea a 48% dintre organizațiile care doresc acces la rețea.
- **Comunicare & Advocacy:** 42% pot împărtăși cunoștințele despre cum să susțină și să comunice, în timp ce 22% caută să învețe și să se perfecționeze în acest domeniu.

Zone cu Deficit Structural de Resurse
(Cerere Mare, Ofertă Mică)

În aceste categorii, cererea depășește cu mult ceea ce pot oferi organizațiile similare. Partajarea între egali este insuficientă; **actorii externi (donatori, rețele pro-bono sau furnizori de servicii specializate) trebuie să intervină:**

- **Finanțare & Sustenabilitate Financiară:** În timp ce 48% dintre organizații au nevoie de sprijin pentru a atrage finanțare, doar 24% sunt capabile să-i învețe pe alții cum să facă acest lucru. (Mai mult, 85% menționează finanțarea pe termen lung ca o nevoie organizațională directă, care poate fi rezolvată doar printr-o schimbare a comportamentului donatorilor).
- **Măsurare de Impact:** Există o diferență de aproape 2 la 1 aici. 38% caută instrumente pentru măsurarea impactului, dar doar 20% sunt echipați pentru a împărtăși expertiza în acest domeniu.
- **Expertiză Legală:** 33% dintre organizații necesită asistență juridică (în special grupuri noi sau informale care încearcă să obțină înregistrări legale), dar doar 16% au expertiză juridică pe care o pot împărtăși.
- **Resurse Umane & Bunăstare:** Doar 14% pot împărtăși cunoștințe despre recrutare/retenție și doar 16% pot împărtăși practici de prevenire a epuizării profesionale — totuși 62% se confruntă activ cu probleme legate de forța de muncă, epuizare profesională și retenție a personalului.

Takeaway: Aceste lacune reprezintă vulnerabilități sistemice. Rezolvarea acestor probleme necesită **intervenție externă**: donatorii trebuie să finanțeze costurile de bază ale resurselor umane, trebuie să fie implicați profesioniști specializați în măsurarea impactului, iar rețelele juridice pro-bono trebuie integrate structural în ecosistem.

01
Organization Profile and Localization

02
Obstacles, Challenges and Needs

03
Resources and expertise

04
Innovation and Technology

05
Systems Change and Changemakers Signals

06
SImpact and ecosystem influence

07
Leadership and multiplier effect

08
Governance and public commitments

În concluzie, deși există un interes ridicat pentru mentoratul și crearea de rețele între colegi, există o lacună vizibilă în ceea ce privește disponibilitatea sau capacitatea de a împărtăși expertiza privind managementul financiar intern, aspectele juridice și bunăstarea personalului.

În ceea ce privește resursele și expertiza pe care organizațiile ar fi dispuse să le împărtășească, observăm că cele cu impact internațional menționează într-o măsură mai mare sesiuni individuale de mentorat, axate pe domenii specifice de expertiză (66% față de 47%), precum și bune practici pentru prevenirea epuizării profesionale și susținerea stării de bine a echipelor (34% față de 16%).

În ceea ce privește tipurile de sprijin și resurse de care organizațiile au cea mai mare nevoie din partea altor organizații din domeniu în perioada următoare, cele din clusterul „Consolidarea proceselor democratice” menționează într-o măsură mai mare expertiza juridică (57% față de 33%). În schimb, organizațiile din clusterul „Formatori de agenți ai schimbării” indică mai frecvent nevoia de bune practici pentru prevenirea epuizării profesionale și susținerea stării de bine a echipelor (41% față de 31%). În cele din urmă, organizațiile din clusterul „Crearea unor noi căi pentru participare civică” menționează într-o măsură mai mare nevoia de sesiuni individuale de mentorat în domenii specifice de expertiză (39% față de 27%).



66%

dintre organizațiile internaționale oferă sesiuni de mentorat individuale



34%

dintre organizațiile internaționale împărtășesc practici de prevenire a epuizării profesionale



41%

41% dintre cei care creează schimbare au nevoie de sprijin pentru epuizare profesională și bunăstare.



57%

din clusterul de „Consolidarea proceselor democratice” au nevoie de expertiză juridică

Rezultatele calitative arată că, deși disponibilitatea pentru colaborare este foarte ridicată, eforturile comune din interiorul sectorului rămân în mare parte reactive, fiind mobilizate mai ales ca răspuns la crize legislative. În activitatea de zi cu zi, organizațiile se confruntă însă cu izolare.
Faptul că mentoratul este oferit într-o măsură semnificativă de organizațiile mature — 47% fiind dispuse să împărtășească această resursă — în timp ce peste un sfert dintre organizațiile din sector îl indică explicit drept nevoie de dezvoltare — 27% solicitând mentorat individual între organizații — evidențiază o oportunitate majoră, încă nevalorificată, de conectare între resursele disponibile și nevoile existente. Liderii speră ca inițiative precum Harta Ashoka să funcționeze nu doar ca instrumente de cartografiere, ci și ca ecosisteme active și curatoriate, capabile să conecteze direct resursele cu nevoile organizațiilor.

LA NIVELUL DISCURSULUI, TOATĂ LUMEA SPUNE CĂ VREA SĂ SCHIMBE MENTALITĂȚILE, dar cu proiecte pe termen scurt și resurse foarte limitate, este foarte greu să faci asta.

COLABORAREA ESTE DIFICILĂ DEOARECE TOATĂ LUMEA ESTE SUPRAÎNCĂRCATĂ, SUBFINANȚATĂ ȘI CONCENTRATĂ PE PROPRIA SUPRAVIEȚUIRE. Chiar și atunci când suntem de acord în principiu, avem foarte puțin timp și capacitate să lucrăm efectiv împreună.

MULTE ORGANIZAȚII AU PROBLEME CU FLUXUL DE NUMERAR, NU AU PROPRII BANI FLEXIBILI. Există mult stres atunci când ai un flux de numerar negativ, cum poți inova?

(Respondenți sondaj)

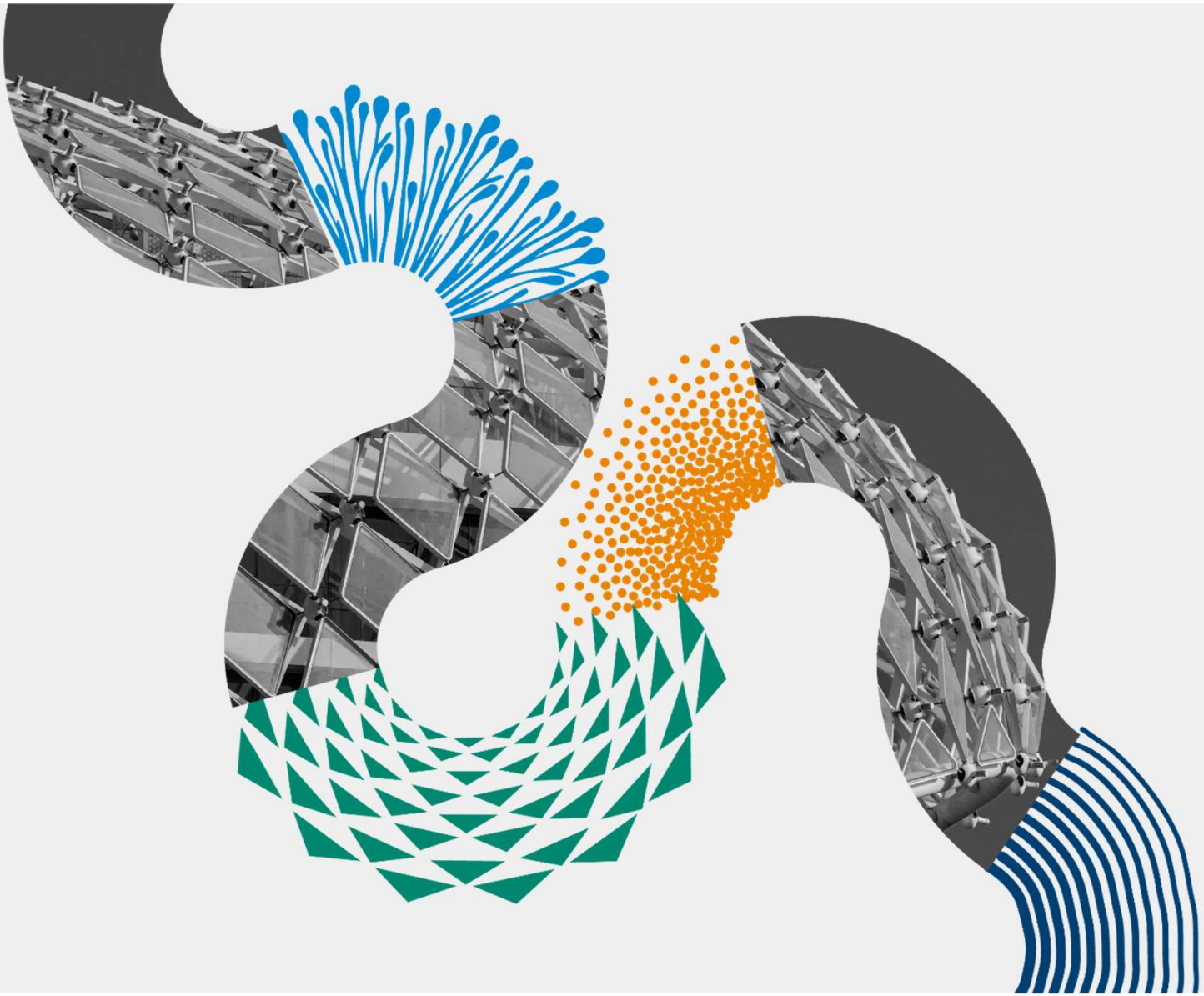


CÂND NE ADUCI AICI, MĂ SIMT MAI PUȚIN NEBUNĂ ȘI MAI PUȚIN SINGURĂ, SIMT CĂ SUNT ALĂTURI DE OAMENII MEI, e ceea ce o participantă mi-a spus odată, după o întâlnire cu ONG-uri din toată țara. Ceea ce a spus a rămas cu mine și am continuat să mă confrunt cu acest sentiment de deconectare și singurătate în multe alte momente similare, mai ales când vorbeam cu grupuri sau ONG-uri din afara capitalei, în comunități mai mici.

FAPTUL CĂ ACCESUL LA REȚELE S-A CLASAT PRINTRE CEEA CE ORGANIZAȚIILE AU CEA MAI MARE NEVOIE ESTE EXTREM DE IMPORTANT. Rețelele și conexiunile sunt un răspuns la acest sentiment de deconectare. Și sunt valoroase și în perioadele de criză, când sectorul non-guvernamental este sub presiune. Este încurajator să vedem că ONG-urile sunt dispuse să împărtășească rețele și conexiuni cu colegii lor, contribuind la reducerea decalajului.

Este necesară însă și o precizare importantă: construirea de conexiuni și dezvoltarea rețelelor necesită exact resursele de care majoritatea organizațiilor din acest sector dispun cel mai puțin — timp, energie și stabilitate financiară. Colaborarea nu poate fi pur și simplu adăugată unei agende deja copleșitoare. Ea presupune participare constantă, deplasări și acțiuni de follow-up, toate necesitând timp. Pentru organizațiile care funcționează într-un permanent „mod de supraviețuire”, resursa de care au cea mai mare nevoie pentru a colabora este, în același timp, una dintre cele mai dificile de investit.

Oana Preda,
Expert senior și mentor în organizare comunitară,
CeRe – Centrul de Resurse pentru Participare Publică



Capitolul 4

INOVAȚIE ȘI TEHNOLOGIE

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Procese Participative: 73% utilizează co-design-ul sau consultările comunitare în dezvoltarea programelor într-o mare și foarte mare măsură.

Instrumente Digitale: 74% utilizează tehnologia sau instrumentele digitale într-o mare și foarte mare măsură în activitatea lor curentă.

Feedback de la Beneficiari: 73% își evaluează și adaptează programele pe baza unor metode specifice de feedback.

Soluții Noi: 71% consideră că activitatea lor introduce noi soluții în sector.

Inițiative Recente: În ultimii 2 ani, majoritatea organizațiilor au introdus fie 1-3 (55%), fie 4-10 (33%) inițiative noi sau semnificativ îmbunătățite.

Contribuția la transformarea socială pe termen lung
Rezultat: 82% dintre organizații consideră că contribuie la transformarea socială pe termen lung (51% în mare măsură, 31% în foarte mare măsură).

Perspectivă: În ciuda constrângerilor de finanțare și de timp, sentimentul unui scop pe termen lung rămâne extrem de ridicat în întreaga rețea, oferind o bază solidă pentru eforturile de implicare civică.

Figura 11:
Utilizarea proceselor participative în dezvoltarea programelor

Folosim procese participative (co-design, consultări comunitare) în dezvoltarea programelor.

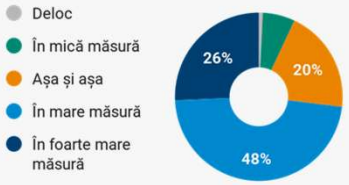


Figura 12:
Utilizarea tehnologiei/instrumentelor digitale în activitatea curentă

Utilizăm tehnologie sau instrumente digitale în activitatea curentă

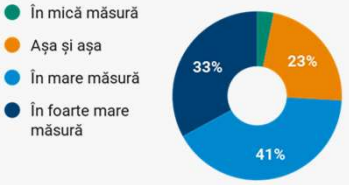


Figura 13:
Evaluarea/adaptarea programelor pe baza feedback-ului și a metodelor specifice de evaluare primite de la beneficiari

Evaluăm/ adaptăm programele organizației pe baza feedback-ului și al metodelor specifice de evaluare primite de la beneficiari

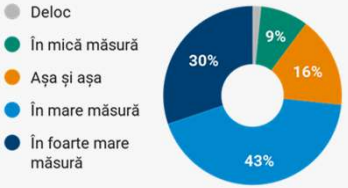


Figura 14:
Noi soluții în sistemul de operare

Cât de mult considerați că activitatea dvs. introduce soluții noi în sectorul în care activați? Prin soluții vă rugăm să nu vă gândiți numai la produse sau activități, ci și la instrumente, metode, modalități de a adresa targeturi noi etc.
.

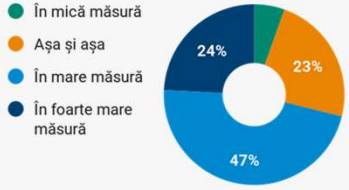


Figura 15:
Inițiative (programe, servicii, instrumente sau procese) noi sau semnificativ îmbunătățite

În ultimii 2 ani, câte inițiative noi sau semnificativ îmbunătățite (programe, servicii, instrumente sau procese) care rezolvă probleme într-un mod diferit sau mai eficient ați introdus în activitatea dvs.?

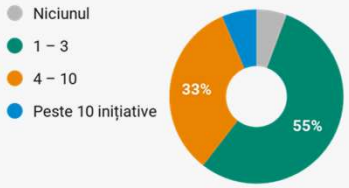
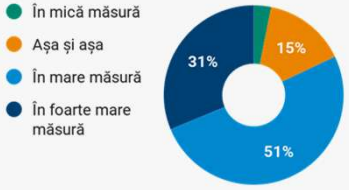


Figura 16:
Transformarea socială pe termen lung a organizației

În ce măsură considerați că organizația dvs. contribuie la rezolvarea problemelor societății într-un mod care poate genera schimbări de sistem pe termen lung?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

În ceea ce privește afirmația „Utilizăm tehnologia sau instrumente digitale în activitatea noastră curentă”, observăm că organizațiile cu impact național folosesc astfel de instrumente într-o măsură foarte mare (42% față de 33%). De asemenea, organizațiile incluse în clusterul „Crearea unor noi căi pentru participare civică” utilizează aceste instrumente într-o proporție semnificativ mai ridicată (53% față de 33%).

În ceea ce privește afirmația „Evaluăm și adaptăm programele pe baza feedbackului beneficiarilor și a unor metode specifice de evaluare”, organizațiile din clusterul „Crearea unor noi căi pentru participare civică” tind să își evalueze și să își adapteze programele într-o măsură foarte mare (43% față de 31%).

În ceea ce privește introducerea unor soluții noi în sectorul în care activează, observăm că organizațiile incluse în clusterul „Formatori de agenți ai schimbării” tind să adopte astfel de soluții într-o măsură foarte mare (34% față de 24%). Organizațiile care lucrează pentru combaterea polarizării și a dezinformării manifestă o tendință similară de a introduce soluții noi, peste media sectorului.

În ceea ce privește numărul de inițiative noi sau semnificativ îmbunătățite menite să rezolve problemele într-un mod diferit sau mai eficient, observăm că organizațiile cu peste 10 parteneriate fac parte în principal din clusterele de Formatori de Agenți ai Schimbării (13% vs. 7%) sau Consolidarea Proceselor Democratice (17% vs. 7%).



42%

Organizațiile naționale utilizează pe scară largă instrumente digitale



17%

Clusterul Consolidarea Proceselor Democratice deține peste 10 parteneriate

34%



Formatori de agenți ai schimbării adoptă noi soluții în mod extensiv

AM PUTEA REALIZA MULT MAI MULT

dacă organizațiile ar reuși să se alinieze mai bine și să împărtășească resursele, dar acest lucru se întâmplă rareori într-un mod structurat.

(Respondent sondaj)

Nivelul ridicat de inovare autoraportată este o caracteristică bine documentată a sectorului societății civile la nivel global — însă circulația acestor inovații este mult mai puțin vizibilă. Datele noastre reflectă același tipar. Organizațiile dezvoltă instrumente, metode și abordări care răspund unor provocări civice complexe.

Dar unde ajunge această inovație? Diferența nu este între organizațiile care inovează și cele care nu o fac, ci între inovația care circulă și cea care dispare — absorbită de următorul ciclu de proiect, de următorul efort subfinanțat și de următoarea echipă suprasolicitată. Prea adesea, inovația se pierde în succesiunea proiectelor, acaparată de urgențe și de capacitatea organizațională limitată.

Cercetările existente indică aceeași direcție: instrumentele sau soluțiile, prin ele însele, nu sunt suficiente. Ceea ce lipsește este o infrastructură comună pentru învățare — practici documentate, metode accesibile și spații în care cunoașterea se acumulează, în loc să fie reluată de fiecare dată de la zero. Este nevoie să dezvoltăm soluții având încă de la început în vedere reutilizarea lor.

(ASHOKA)



Capitolul 5

SCHIMBARE SISTEMICĂ ȘI INDICATORI AI CAPACITĂȚII DE A GENERA SCHIMBARE

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Concentrare pe schimbarea sistemică și educarea agenților de schimbare
Rezultat: Un procent combinat de 93% dintre organizații se concentrează pe schimbarea sistemică, 55% făcând acest lucru „într-o foarte mare măsură”.

Perspectivă: Aceasta indică un nivel ridicat de aliniere a misiunii în cadrul ecosistemului către transformarea pe termen lung, mai degrabă decât doar furnizarea imediată de servicii.

Contribuția la schimbările de mentalitate și comportament
Rezultat: În timp ce 71% dintre organizații susțin că produc schimbări sistemice, doar 23% măsoară asta în prezent.

Perspectivă: Există un „decalaj semnificativ în măsurarea impactului”. Aproape jumătate din sector (48%) operează cu intenția unei schimbări sistemice, dar nu dispune de datele formale pentru a valida aceste schimbări.

Influența asupra politicilor publice naționale
Rezultat: 58% dintre organizații raportează că au influențat cu succes politicile naționale sau normele juridice într-o oarecare măsură (19% major, 39% moderat).

Perspectivă: Sectorul demonstrează o capacitate puternică de susținere la nivel înalt, deși aproape o cincime (19%) se luptă să obțină vreo tracțiune în politicile naționale.

Figura 17:
Focus pe schimbarea sistemică (Răspuns unic)
În ce măsură activitatea organizației include ideea de schimbare sistemică sau orice ține de dezvoltarea sau educarea de creatori de schimbare?

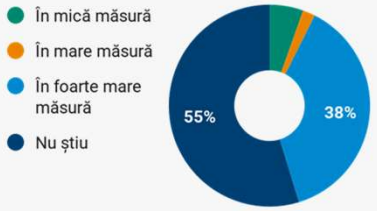
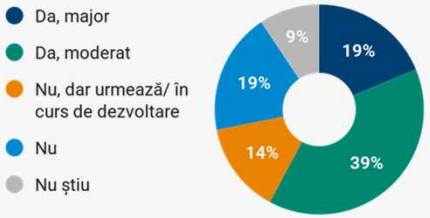


Figura 18:
Contribuția la schimbările de mentalitate și comportament (Răspuns unic)
În ce măsură puteți spune că activitățile organizației dvs. au contribuit la modificări în mentalități sau comportamente, pentru schimbare sistemică?



Figure 19:
Influența asupra Politicilor Publice Naționale (Răspuns unic)
Ați influențat politici publice sau norme juridice din domeniul de activitate al organizației dvs. în ultimii 5 ani?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Influența la nivel local/administrativ
Rezultat: Influența locală este și mai prevalentă, 63% raportând succes (15% major, 48% moderat).
Perspectivă: Organizațiile par a fi puțin mai eficiente la nivel local, ceea ce sugerează că implicarea administrației locale este un punct de intrare principal pentru influența sistemică în acest ecosistem.

Dezvoltarea de modele replicabile/adaptabile
Rezultat: 61% dintre organizații au dezvoltat modele pentru schimbare sistemică, dar doar 34% au pus aceste resurse la dispoziția publicului.
Perspectivă: Există o multitudine de cunoștințe „ascunse”; stimularea lansării publice a acestor modele ar putea accelera semnificativ învățarea inter peers și scalarea sectorului.
Cercetarea calitativă relevă o barieră în calea încrederii: în condiții de constrângeri stricte de finanțare, ONG-urile se tem că partajarea metodologiilor lor ar putea permite altora să concureze pentru aceleași granturi limitate.

Așa cum era de așteptat, organizațiile din clusterul „Formatori de agenți ai schimbării” menționează într-o măsură mai mare că activitatea lor se concentrează asupra schimbării sistemice sau asupra dezvoltării și educației agenților schimbării (78% față de 56%).
În ceea ce privește măsura în care activitățile organizației au contribuit la schimbări de mentalitate sau de comportament, observăm că organizațiile cu impact internațional menționează mai frecvent că generează schimbare sistemică și că măsoară acest tip de impact (41% față de 23%).

41%
Dintre organizațiile cu impact internațional raportează producerea și măsurarea de schimbare sistemică

78%
Formatori de agenți ai schimbării centrați pe schimbare și dezvoltare sistemică

Figura 18:
Influența la nivel local / administrativ mic (Răspuns unic)
Dar la nivel mai mic/ local/ de administrație locală? Ați influențat politici sau norme în ultimii 5 ani?

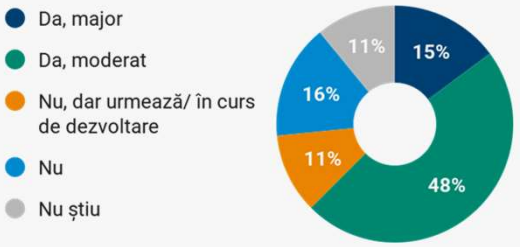


Figura 19:
Dezvoltarea de modele adaptabile (Răspuns unic)
Ați dezvoltat modele replicabile/ adaptabile care să poată fi folosite de alte organizații în demersurile proprii sau comune de schimbare sistemică/ influențare politici/ educare etc?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

În ceea ce privește capacitatea de a influența politicile publice sau normele juridice din domeniul de activitate al organizației în ultimii cinci ani, observăm o pondere semnificativ mai ridicată în rândul organizațiilor din clusterul „Consolidarea proceselor democratice” (71% față de 19%).

În ceea ce privește dezvoltarea unor modele replicabile sau adaptabile, care pot fi utilizate de alte organizații în cadrul eforturilor comune de schimbare sistemică, observăm o tendință mai pronunțată în rândul organizațiilor din clusterele „Consolidarea proceselor democratice” (71% față de 34%) și „Formatori de agenți ai schimbării” (53% față de 34%) de a pune la dispoziția publicului astfel de modele, exemple, instrumente sau metodologii.



53%

Formatorii de Agenți ai Schimbării distribuie public modelele disponibile



71%

dintre organizațiile din clusterul Consolidarea Proceselor Democratice au modele replicabile sau adaptabile disponibile publicului pentru schimbarea sistemică

„Decalajul în măsurarea impactului” — situația în care 48% dintre organizații urmăresc schimbarea sistemică, dar nu o măsoară — este o consecință directă a lipsei unor instrumente adecvate de evaluare. Interviurile calitative arată că metodele tradiționale și liniare de raportare, solicitate de finanțatori, sunt complet nepotrivite pentru a surprinde transformări sistemice precum schimbările de mentalitate sau de încredere. În absența unor finanțări dedicate sau a unor instrumente de evaluare simple, care să nu necesite resurse considerabile, ONG-urile sunt nevoite să se bazeze pe feedback informal sau pe dovezi anecdotice. Astfel, impactul lor sistemic real rămâne în mare parte invizibil pentru actorii externi.

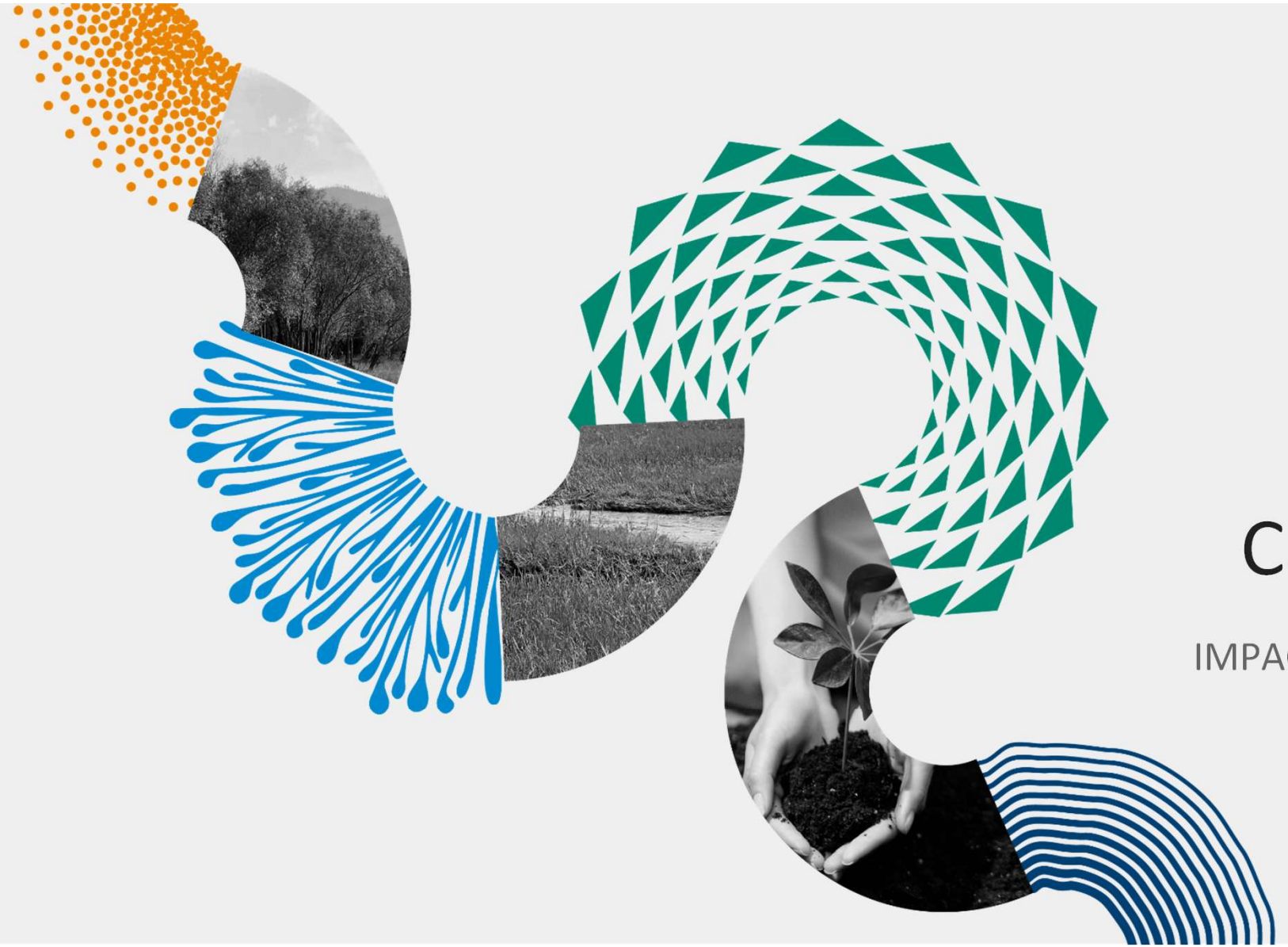
Datele calitative arată, de asemenea, că fragmentarea eforturilor diminuează rezultatele pe termen lung. În schimb, regiunile în care există structuri sau coaliții active și bine ancorate la nivel local înregistrează un nivel de implicare semnificativ mai ridicat și mai durabil. Organizațiile neguvernamentale de dimensiuni mai mari, care își asumă rolul de constructori ai ecosistemului — prin transfer de expertiză și mentorat — sunt cele care generează efecte multiplicatoare sistemice reale.

Aproape toate organizațiile participante la studiu afirmă că urmăresc producerea unei schimbări sistemice. Cele mai multe raportează schimbări de mentalitate. 58% declară că au influențat politici publice, iar 61% au dezvoltat modele replicabile.

În același timp, doar 23% măsoară aceste rezultate. În consecință, organizațiile funcționează cu o imagine doar parțială a propriului impact: activitatea lor este vizibilă, însă efectele produse nu sunt surprinse pe deplin.

O parte a dificultății provine din neconcordanța dintre natura activității și instrumentele utilizate pentru a o evalua. Cadrele standard de raportare surprind bine activitățile desfășurate, dar reflectă cu dificultate schimbările reale privind normele, raporturile de putere și cultura civică. În spațiul civic, această provocare este și mai accentuată: schimbarea este lentă, neliniară și reversibilă.

(ASHOKA)



Capitolul 6

IMPACT ȘI INFLUENȚĂ A ECOSISTEMULUI

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Zone cu impact semnificativ (ultimii 5 ani)

Rezultate: Domeniile principale în care organizațiile raportează cel mai semnificativ impact sunt creșterea angajamentului civic (77%) și schimbările de mentalități, comportamente sau atitudini (70%). Consolidarea colaborării și parteneriatelor (53%) și dezvoltarea liderilor/factorilor de schimbare (47%) sunt, de asemenea, domenii de impact de rang înalt.

Perspectivă: Sectorul se concentrează puternic pe elementul „uman" al schimbării sociale – activarea oamenilor și schimbarea convingerilor profund înrădăcinate – mai degrabă decât doar furnizarea de servicii. Cu toate acestea, procentele mai mici pentru scalarea/replicarea modelelor (27%) și digitalizarea (17%) sugerează că organizațiile se luptă să-și extindă soluțiile inovatoare dincolo de sfera lor imediată.

Niveluri de vizibilitate media

Rezultate: Vizibilitatea este cea mai puternică la nivel național (66%) și local (61%). Vizibilitatea internațională rămâne o provocare semnificativă, doar 25% dintre organizații raportând o prezență la acest nivel.

Perspectivă: Majoritatea organizațiilor și-au construit cu succes reputația la nivel local și național, oferind o bază solidă pentru susținere și discurs public. Vizibilitatea națională ridicată se corelează probabil cu concentrarea sectorului asupra influenței politicilor naționale, menționată în alte capitole.

Figura 20:
Zone cu impact semnificativ (Răspuns multiplu)
În care dintre următoarele arii considerați că organizația dvs. a avut cel mai important impact în ultimii 5 ani?

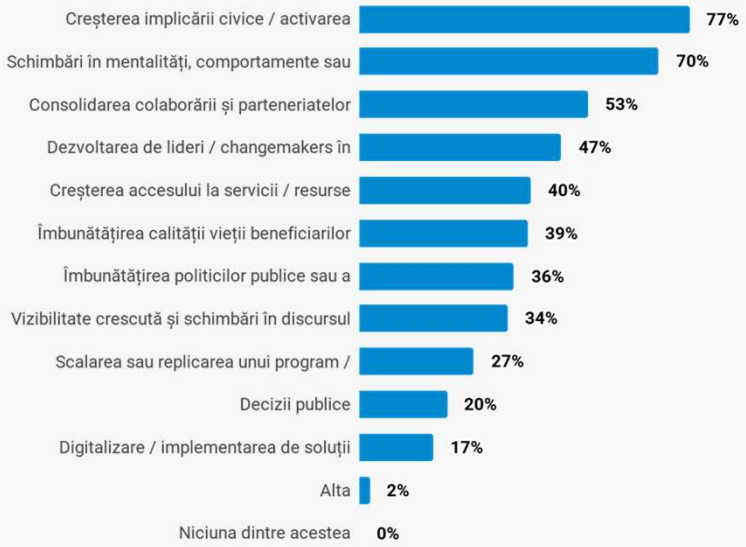
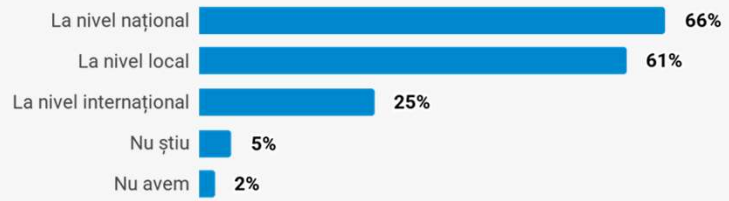


Figura 21:
Niveluri de vizibilitate Media (Răspuns multiplu)
Care dintre următoarele variante se potrivește organizației dvs privind nivelul de vizibilitate media (în presă) din ultimii 5 ani?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Parteneriate și Rețele Active

Rezultate: Doar 4% dintre organizații nu sunt implicate în niciun parteneriat. Majoritatea au un nivel ridicat de colaborare, 36% fiind implicate în 4-10 parteneriate și 16% în peste 10 parteneriate active.

Perspectivă: Ecosistemul este profund interconectat. Cu toate acestea, deși 52% dintre organizații sunt implicate în 4 sau mai multe parteneriate, multe au încă un rol de „participant". Există o oportunitate semnificativă de a îndemna mai multe organizații să devină inițiatori sau co-creatori (în prezent, doar 14% pentru cele aflate în 1-3 parteneriate) pentru a impulsiona o schimbare sistemică mai intenționată.

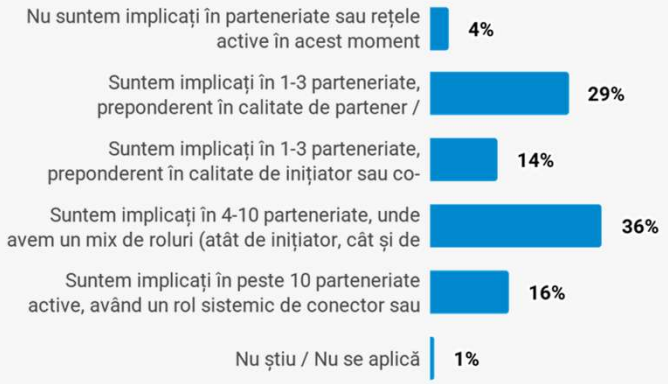
În ceea ce privește domeniile în care organizațiile consideră că au avut cel mai semnificativ impact în ultimii cinci ani, observăm că organizațiile cu impact internațional menționează într-o măsură semnificativ mai mare îmbunătățirea politicilor publice sau a normelor din sector (47% față de 36%), precum și dezvoltarea liderilor și a agenților schimbării din comunitate (59% față de 47%). În schimb, organizațiile cu impact național indică mai frecvent extinderea sau replicarea unui program ori model inovator (36% față de 27%).

În ceea ce privește numărul parteneriatelor sau rețelelor active în care organizațiile sunt implicate în prezent, participarea în 4–10 parteneriate este mai frecventă în rândul organizațiilor din clusterul „Consolidarea proceselor democratice" (86% față de 43%), în timp ce implicarea în peste zece parteneriate active este mai des întâlnită în clusterul „Formatori de changemakeri" (28% față de 18%). În mod similar, organizațiile cu impact internațional menționează semnificativ mai frecvent implicarea în 4–10 parteneriate (50% față de 36%).

86%
Clusterul de Consolidarea Proceselor Democratice este implicat în 4-10 parteneriate

59%
Organizații internaționale care dezvoltă lideri și agenți ai schimbării

Figure 22:
Parteneriate și Rețele Active (Răspuns unic)
În câte parteneriate sau rețele active (inclusiv informale) este implicată organizația dumneavoastră în prezent?



ESTE NEVOIE DE SOLIDARITATE DIN PARTEA FINANȚATORILOR. Ar fi fost minunat dacă sectorul de afaceri ne-ar fi susținut public, în ceea ce privește poziționarea, sau dacă mass-media ar fi intervenit atunci când sectorul ONG-urilor era atacat.

(Respondent sondaj)

01
Organization Profile and Localization

02
Obstacles, Challenges and Needs

03
Resources and expertise

04
Innovation and Technology

05
Systems Change and Changemakers Signals

06
SImpact and ecosystem influence

07
Leadership and multiplier effect

08
Governance and public commitments

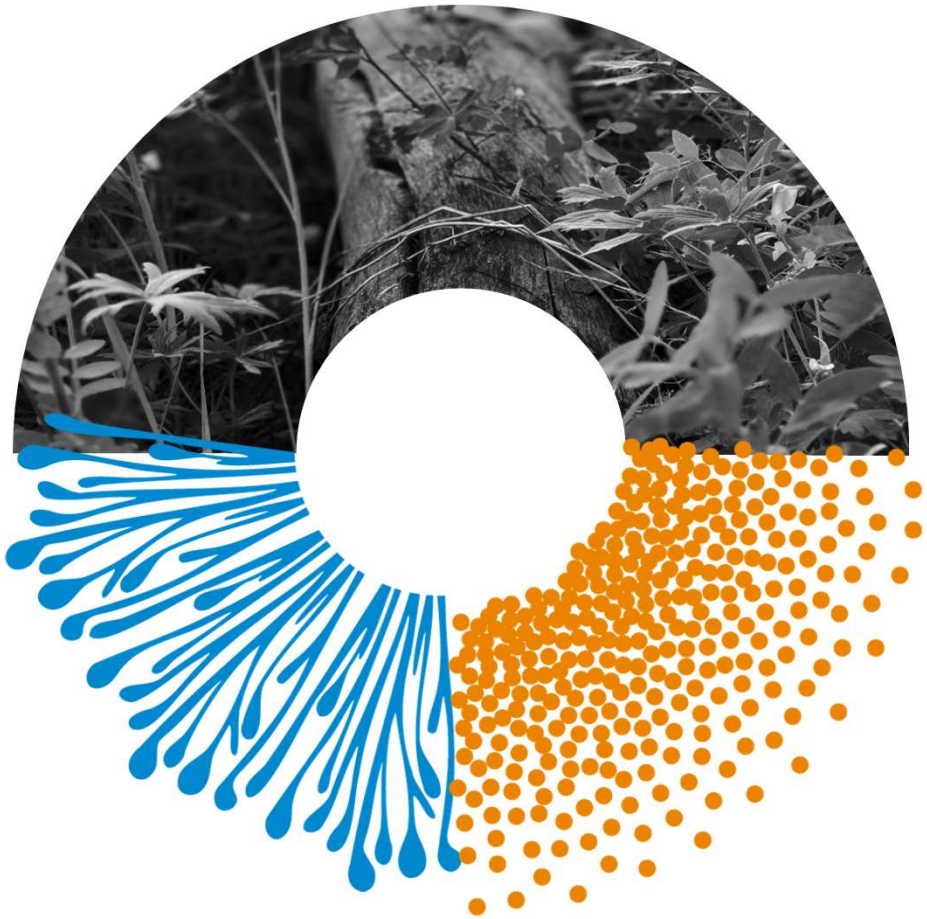
Organizațiile din acest domeniu sunt puternic conectate, iar majoritatea activează în cadrul mai multor parteneriate. Comparativ cu sectorul ONG mai larg din România — unde multe organizații nu fac parte din rețele — acest domeniu funcționează ca un mediu de colaborare mult mai dens.

Însă — și acest aspect este important — chiar și în interiorul acestui segment mai colaborativ, dinamica fragmentării competitive apare clar în datele calitative. Acest lucru arată că nu este vorba doar despre o problemă generală de capacitate a sectorului, ci și despre o arhitectură care recompensează funcționarea separată.

În același timp, colaborarea nu este distribuită uniform. Multe organizații participă la parteneriate, însă mai puține își asumă roluri de inițiere sau co-creare. Constrângerile de capacitate, structurile de finanțare și presiunea timpului limitează profunzimea implicării organizațiilor în colaborare.

Se creează astfel un decalaj între a fi conectat și a contribui împreună la modelarea sistemului. Oportunitatea constă în sprijinirea mai multor organizații să treacă de la simpla participare la co-creare — astfel încât colaborarea să devină un motor al impactului sistemic, nu doar o condiție de funcționare.

(ASHOKA)





Capitolul 7

LEADERSHIP ȘI EFECT MULTIPLICATOR

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Furnizarea de Metode și Resurse: Un total de 53% dintre organizații oferă metode, programe sau resurse publice pentru a-i inspira și a-i învăța pe alții într-o mare sau foarte mare măsură. Cu toate acestea, 8% nu oferă deloc aceste resurse.

Comunicarea Publică a Leadershipului: Majoritatea organizațiilor (75%) comunică public cine ia deciziile și care este structura lor de conducere. Restul de 25% dețin aceste informații, dar nu sunt publice.

Procesele Decizionale: Leadershipul colaborativ este standardul, 52% din decizii fiind luate prin procese participative de echipă și 39% de către o echipă de management. Doar 1% dintre organizații raportează că deciziile sunt luate de un singur lider.

Perspectivă: Sectorul prezintă o **cultură internă democratică puternică**, aproape toate organizațiile îndepărtându-se de conducerea centralizată. **Deși există o mare disponibilitate pentru comunicarea structurilor, există încă loc de creștere în ceea ce privește împărtășirea proactivă a resurselor „cum să" pentru comunitatea mai largă.**

În ceea ce privește oferirea de metode, programe sau resurse publice pentru a inspira/învăța pe alții, fie că este vorba de alte ONG-uri sau de oricine poate beneficia și învăța din aceste resurse, organizațiile din clusterul formatorilor de agenți ai schimbării oferă astfel de lucruri semnificativ mai des și într-o mare măsură (72% vs. 39%), la fel ca și organizațiile din clusterul de Consolidare a Proceselor Democratice (71% vs. 39%).

72% Formatori de agenți ai schimbării împărtășesc resursele public

71% Clusterul de Consolidare a Proceselor Democratice oferă astfel de resurse

Figura 23:
Furnizarea de metode și resurse (Răspuns unic)
Puneți la dispoziție metode, programe sau resurse publice, disponibile online, pentru a inspira/învăța pe alții, fie că este vorba de alte ONGuri sau oricine poate beneficia și învăța din aceste resurse?

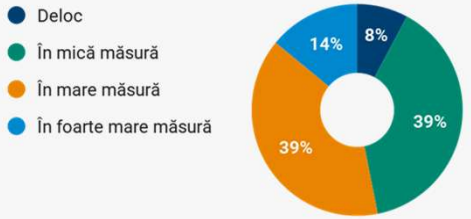


Figura 24:
Comunicarea Publică a Leadershipului
Comunicați public cine ia deciziile și care este structura conducerii în cadrul organizației dvs?

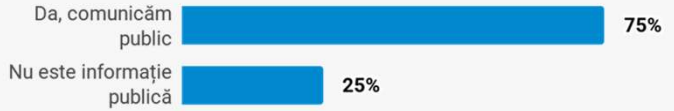
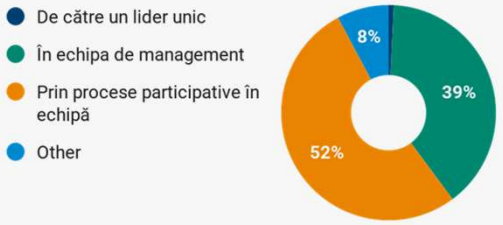


Figura 25:
Procesele Decizionale (Răspuns unic)
Cum sunt luate deciziile în cadrul organizației dvs?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

ONG-urile semnalează o tensiune între perspectiva finanțatorilor asupra scalării — centrată pe replicare și pe numărul de persoane atinse — și propria lor înțelegere asupra schimbării relevante, adaptate contextului. Organizațiile mai mari tind să acorde o atenție mai mare scalării, prin transfer de know-how, formare și dezvoltarea capacității altor organizații, în timp ce ONG-urile mai mici au, de regulă, o perspectivă mai locală și orientată spre termenul scurt.

Sistemele stabile, expertiza profesională și capacitatea managerială sunt resurse de care multe ONG-uri, în special cele mici sau informale, nu dispun în prezent. O dificultate frecventă este lipsa timpului necesar pentru reflecție asupra unor obiective strategice precum scalarea, în condițiile în care organizațiile sunt nevoite să se concentreze mai ales asupra proiectelor curente, impactului imediat și atragerii de finanțare. Sprijinul pentru leadership este descris explicit ca nevoia de a dezvolta capacitatea de a gândi pe termen lung, de a coordona oameni și de a gestiona presiunea operațională.

Unele organizații acționează nu doar prin propriile programe, ci și prin consolidarea capacității altora — împărtășind cunoaștere, dezvoltând competențe și conectând actori. Impactul lor depășește astfel ceea ce livrează în mod direct.

Această abordare este în linie cu modul în care Ashoka înțelege capacitatea de a genera schimbare: nu ca excelență individuală, ci ca abilitatea de a-i sprijini și pe alții să acționeze. Organizațiile care își asumă acest rol nu își amplifică impactul în mod liniar. Îl multiplică.

Ceea ce le diferențiază nu este neapărat accesul la mai multe resurse, ci modul în care se poziționează — mai puțin ca actori de sine stătători și mai mult ca parte a unui domeniu mai larg, pe care contribuie activ să îl modeleze.

(ASHOKA)

FIECARE VREA SĂ AIBĂ PROPRIUL PROIECT, PROPRIA STRATEGIE, PROPRIA AGENDĂ, și asta se simte ca o competiție, deși împreună am putea produce mai multă schimbare.

(Survey respondent)



Capitolul 8

GUVERNANȚĂ ȘI ANGAJAMENTE PUBLICE

01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Politicile DEI: Transparența în ceea ce privește Diversitatea, Egalitate și Incluziunea (DEI) este relativ scăzută. Doar 7% au aceste politici publicate integral, în timp ce 38% declară că nu au deloc astfel de politici.

Responsabilitate Socială și de Mediu: Organizațiile sunt mult mai active în acest domeniu, 54% având proiecte publice și încă 5% având angajamente publice chiar și fără un proiect specific. Doar 16% nu au deloc aceste angajamente.

Perspectivă: Există o discrepanță evidentă între responsabilitatea „externă" (proiecte sociale/de mediu) și guvernanța „internă" (politici DEI). Deși organizațiile reușesc să demonstreze impact prin proiecte orientate spre exterior, formalizarea politicilor interne de incluziune reprezintă un domeniu cheie pentru dezvoltarea organizațională viitoare.

În ceea ce privește existența unor linkuri către politici interne sau declarații privind diversitatea, echitatea și incluziunea în cadrul organizației, observăm că organizațiile din clusterul „Consolidarea proceselor democratice" menționează semnificativ mai frecvent publicarea parțială a unor astfel de documente sau resurse DEI (86% față de 13% la nivelul întregului eșantion).



86%

organizații din clusterul „Consolidarea proceselor democratice" publică politici DEI



54%

dintre organizații au proiecte publice de responsabilitate socială și de mediu

Figura 26:
Politici DEI (Răspuns unic)
Aveți linkuri către politici interne sau declarații privind diversitatea, egalitatea și incluziunea în cadrul organizației?

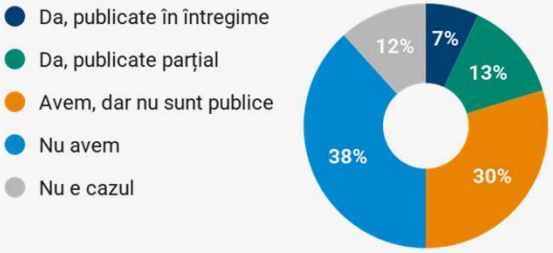


Figura 27:
Responsabilitate Socială și de Mediu (Răspuns unic)
Aveți linkuri privind proiecte ale organizației de responsabilitate socială și de mediu?



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Nivelul redus de adoptare a unor politici DEI formale și publice (7%) nu ar trebui interpretat drept o lipsă de valori. Datele calitative arată că principiile democratice sunt trăite și aplicate organic în cadrul acestor organizații, fapt reflectat și de ponderea ridicată a proceselor participative de luare a deciziilor în echipă (52%). Totuși, pentru ONG-urile mici și mijlocii, aflate sub presiunea supraviețuirii cotidiene și a unei poveri birocratice ridicate (47%), redactarea și formalizarea unor politici interne sunt percepute ca un demers pe care nu au timpul sau capacitatea administrativă să îl prioritizeze.

Organizațiile mai vechi și mai consolidate tind să aibă misiuni mai clare și mai stabile și să se bazeze pe structuri formale de raportare, rapoarte anuale, audituri și practici standardizate de transparență. În schimb, pentru inițiativele mai mici și mai noi, procesele de înregistrare juridică, contabilitate, conformitate și elaborare a unor obligații formale de raportare internă sunt percepute ca fiind complexe, consumatoare de timp și costisitoare, deturnând adesea resurse importante de la activitățile civice de bază.

Cercetarea calitativă indică faptul că nivelul redus de formalizare a cadrelor interne nu reprezintă o respingere a valorilor incluzive, ci o problemă structurală de capacitate. Pentru inițiativele civice mici și mijlocii, redactarea, formalizarea și publicarea unor politici interne sunt percepute ca o povară administrativă care consumă resurse deja limitate. În condiții de presiune operațională permanentă și în absența unor departamente dedicate de resurse umane, organizațiile practică în mod organic o guvernanță participativă și incluzivă, dar aleg să prioritizeze intervențiile imediate din teren în detrimentul documentației formale de conformitate.

Multe dintre organizațiile incluse în această cartografiere funcționează prin structuri flexibile, aflate în continuă evoluție. Politicile formale sunt adesea limitate, iar acest lucru poate fi înțeles ca un indicator al etapei lor de dezvoltare organizațională — una în care valorile și practicile sunt trăite și aplicate, mai degrabă decât codificate. Este, de asemenea, un răspuns rațional la povara administrativă.

La un anumit nivel de dezvoltare, guvernanța poate deveni o formă de sprijin — nu ca simplă obligație de conformitate, ci ca modalitate de a transforma ceea ce funcționează deja într-o structură mai stabilă. Privită astfel, formalizarea nu reprezintă o așteptare liniară aplicabilă tuturor organizațiilor, ci un instrument care devine util atunci când acestea sunt pregătite: când cunoașterea trebuie transferată, echipele se extind, iar coordonarea devine mai complexă.

(ASHOKA)



01 Organization Profile and Localization
02 Obstacles, Challenges and Needs
03 Resources and expertise
04 Innovation and Technology
05 Systems Change and Changemakers Signals
06 SImpact and ecosystem influence
07 Leadership and multiplier effect
08 Governance and public commitments

Concluzii

Datele relevă un domeniu bogat în angajament, idei și vocație civică, dar care funcționează la limita capacității sale. Nu există suficient timp, suficienți oameni sau suficientă finanțare stabilă și flexibilă. Viziunea pe termen lung ajunge astfel să fie limitată de posibilitățile imediate. România nu este prima țară care se confruntă cu o asemenea tensiune. În contexte foarte diferite apare un tipar similar, ceea ce înseamnă că putem analiza răspunsurile deja dezvoltate și adapta acele soluții care ar putea consolida domeniul.

În Regatul Unit, colaborarea a fost apropiată de infrastructura sectorului, prin mecanisme comune, parteneriate pe termen lung și investiții intenționate în modul în care organizațiile lucrează împreună. În Ucraina, după escaladarea războiului, actorii societății civile au format alianțe și rețele pentru a-și coordona activitatea, a pune în comun expertiza și a acționa cu o voce comună în condiții de presiune. Acestea nu sunt modele care trebuie copiate direct, dar ne reamintesc un lucru important: atunci când presiunea crește, conectarea devine ea însăși o formă de capacitate. De aceea folosim metafora "pădurii civice".

O pădure este un sistem complex, rezilient nu pentru că fiecare element este puternic în mod individual, ci datorită legăturilor dintre ele. Resursele sunt împărtășite, presiunea este redistribuită, iar adaptarea are loc în mod colectiv. O schimbare similară ar putea fi necesară și aici: de la o înțelegere a capacității organizaționale în izolare la o perspectivă asupra modului în care capacitatea circulă, este împărtășită și susținută la nivelul întregului domeniu.

Ce poate însemna să faci parte dintr-o "pădure civică"?

- Să facem coordonarea mai ușoară decât duplicarea eforturilor — să observăm unde activitățile se suprapun și să alegem să ne aliniem, chiar și într-o formă flexibilă, în loc să construim în paralel aceleași soluții.
- Să împărtășim ceea ce este costisitor de susținut individual — să tratăm anumite funcții, forme de expertiză sau instrumente drept resurse comune, nu drept elemente pe care fiecare organizație trebuie să le reconstruiască de la zero.
- Să permitem cunoașterii să circule — să creăm modalități prin care metodele, practicile și lecțiile învățate să poată fi transferate între organizații, nu doar prin formare formală, ci și prin schimburi continue.
- Să privim relațiile ca parte a capacității organizaționale — să știm la cine putem apela și să avem încredere că sprijinul va exista atunci când presiunea crește.
- Să facem mai fiabil ceea ce se întâmplă deja informal — nu prin adăugarea de complexitate, ci prin reducerea dificultăților din modul în care organizațiile se conectează, colaborează și se sprijină reciproc.

Multe dintre aceste lucruri există deja — fragmentar, în parteneriate și în deciziile cotidiene de a lucra împreună. Vă invităm să explorați ce poate însemna, în propria activitate, să faceți parte dintr-o pădure civică.

ASHOKA

Harta Ashoka a Organizațiilor din România 2026

www.ashoka.org