



PROGRAMUL EDUCAȚIE ȘI OCUPARE 2021-2027

Prioritate: P01 „Modernizarea instituțiilor pieței muncii”

Obiectiv specific: ESO4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii (FSE+)”

Cod proiect: PEO/48/PEO_P1/OP4/ESO4.2/PEO_A7/309187

Titlu Proiect: Dialog social și parteneriate pentru Ocupare și Formare

A 1-Acțiuni care vizează îmbunătățirea capacității și digitalizarea organizațiilor societății civile

Capacitatea organizațională a OSC-urilor: de la entuziasm civic la profesionalism sustenabil. O analiză a maturizării sectorului ONG în România

I. Introducere

După prăbușirea regimului comunist, societatea civilă din România a cunoscut o dezvoltare accelerată, marcând trecerea de la un spațiu public controlat la unul deschis inițiativelor cetățenești. Organizațiile societății civile (OSC-uri) au apărut ca răspuns la nevoile comunităților, cu un puternic impuls din partea entuziasmului civic și a spiritului de voluntariat. Pe măsură ce mediul socio-economic s-a schimbat, aceste organizații au fost nevoite să evolueze și să-și consolideze capacitatea organizațională pentru a răspunde eficient provocărilor tot mai complexe.

Acest articol analizează procesul de maturizare a organizațiilor societății civile (OSC-uri) din România, cu accent pe trecerea de la entuziasm civic, de după 1989, la un model de profesionalism sustenabil. Sunt explorate dimensiunile esențiale ale capacității organizaționale, leadership, resurse umane, management financiar, comunicare și planificare strategică, precum și provocările și perspectivele actuale ale sectorului ONG. Studiul de caz prezentat (oferit ca exemplificare) oferă o imagine practică a acestei evoluții, iar concluziile și recomandările propun direcții pentru consolidarea capacității organizaționale și a impactului social al ONG-urilor în România.

II. Evoluția sectorului ONG în România

Imediat după 1989, societatea civilă românească s-a dezvoltat spontan, sub impulsul unei dorințe colective de participare și reconstrucție socială. Primele OSC-uri au fost adesea fondate de cetățeni motivați de idealuri democratice, fără o infrastructură solidă sau o expertiză organizațională bine conturată. Un rol modelator în această etapă timpurie l-au jucat organizațiile internaționale, în special cele din Europa Occidentală, care au fost printre primele entități ce au adus ajutoare în România. Printre acestea se numără organizații caritabile din Franța, Germania, Marea Britanie, Belgia și Olanda, care au oferit sprijin logistic, medical și alimentară, în special în zonele afectate de sărăcie severă sau de crize umanitare, cum ar fi căminele de copii instituționalizate. Imaginile din orfelinatelor românești au sensibilizat opinia publică internațională, determinând mobilizarea unui val de solidaritate umanitară și declanșând numeroase inițiative de tip ONG, unele dintre ele devenind parteneri de durată în dezvoltarea serviciilor sociale din România postcomunistă.

Ulterior, sectorul ONG a intrat într-o fază de profesionalizare, stimulată de accesul la fonduri internaționale (UE, USAID, FDSC, etc.), de nevoia de eficiență și de o mai bună organizare internă. Aceste schimbări au favorizat apariția unor structuri de tip managerial, planificare strategică și proceduri instituționalizate. Astfel, sectorul a



evoluat de la o mișcare civico-voluntară să spre un sistem compus din organizații diverse, cu niveluri diferite de maturitate.

III. Capacitatea organizațională: concepte și dimensiuni

Capacitatea organizațională poate fi definită ca ansamblul resurselor, competențelor, structurilor și proceselor prin care o organizație înțelege, planifică și acționează pentru atingerea misiunii sale. Ea reprezintă fundamentul unei funcționări sustenabile și eficiente, fiind nu doar o condiție a supraviețuirii pe termen lung, ci și a impactului real în comunitate. În contextul societății civile, capacitatea organizațională este legată de abilitatea unei organizații de a răspunde nevoilor comunității, de a gestiona eficient schimbările și de a construi parteneriate relevante cu alți actori sociali, publici sau privați.

O organizație cu o capacitate dezvoltată nu doar că își atinge obiectivele, dar reușește să învețe, să se adapteze și să crească în mod durabil. Capacitatea organizațională nu este statică, ea se dezvoltă în timp, odată cu experiența acumulată, cu accesul la resurse și prin reflecție critică asupra propriei activități. Astfel, maturizarea organizațională presupune un efort constant de ajustare și consolidare a tuturor componentelor interne.

Printre cele mai importante dimensiuni ale capacității organizaționale se numără:

- **Guvernanța și leadershipul:** implică existența unor structuri de conducere clare (Consiliu Director, echipă executivă), transparența decizională, integritatea liderilor și capacitatea acestora de a inspira, mobiliza și reprezenta organizația în exterior. Leadershipul transformator este o calitate tot mai necesară în contextul complex al societății civile contemporane.
- **Resursele umane și voluntariatul:** calitatea echipei, gradul de profesionalizare, sistemele de motivare, dezvoltare profesională și retenție a personalului. În plus, implicarea voluntarilor trebuie gândită strategic, nu doar ca sprijin ocazional, ci ca o formă de participare civică structurată și valoroasă pentru organizație.
- **Managementul financiar și sustenabilitatea:** presupune diversificarea surselor de venit (granturi, sponsorizări, donații individuale, activități economice), planificare financiară pe termen lung, transparență bugetară și capacitatea de a gestiona eficient resursele. Sustenabilitatea financiară este esențială pentru independența și continuitatea activităților.
- **Comunicarea și vizibilitatea:** vizibilitatea publică, relațiile cu presa, cu comunitatea, utilizarea rețelelor sociale și dezvoltarea unor strategii coerente de comunicare contribuie la construirea unei imagini solide și la atragerea de susținători. Comunicarea trebuie să reflecte valorile organizației și să contribuie la crearea unei legături autentice cu publicul țintă.
- **Planificarea strategică și evaluarea:** presupune existența unei misiuni și viziuni clare, a unor obiective măsurabile, a unor planuri de acțiune și a unor mecanisme de monitorizare și evaluare a progresului și impactului. Această dimensiune este esențială pentru învățarea organizațională și pentru luarea deciziilor bazate pe date.

IV. De la entuziasm civic la profesionalism sustenabil

Evoluția organizațiilor societății civile din România a presupus o tranziție complexă, marcată de provocări și adaptări semnificative. Inițial, multe ONG-uri s-au născut dintr-un impuls civic autentic, din dorința de a răspunde unor nevoi urgente sau de a combate nedreptăți evidente, fără structuri rigide sau resurse formale. Acest entuziasm civic, adesea voluntar, creativ și empatic, a fost combustibilul inițial al sectorului. Odată cu accesul la finanțări externe, cu creșterea vizibilității internaționale și cu presiunea pentru eficiență, multe organizații au fost nevoite să adopte modele de lucru profesionale: proceduri interne, sisteme de monitorizare și evaluare, bugete complexe, audituri, indicatori de performanță. Această transformare a fost percepută, în



unele cazuri, ca o pierdere a „sufletului” mișcării civice, mai ales de către liderii fondatori, care se temeau că standardizarea va înăbuși spontaneitatea, empatia și vocea critică a organizațiilor.

În ciuda acestor tensiuni, profesionalizarea a adus beneficii esențiale: stabilitate financiară, credibilitate publică, capacitate crescută de influență și o mai bună capacitate de a implementa proiecte cu impact sistemic. Totuși, riscurile nu trebuie ignorate. Birocratizarea excesivă, rigiditatea procedurilor, orientarea către „ce cere finanțatorul” în loc de „ce are nevoie comunitatea”, pot conduce la o depersonalizare a intervenției civice și la alunecarea spre un activism de birou. Pentru a menține un echilibru sănătos, este vital ca ONG-urile să investească în formarea continuă a echipelor, în mentorat intern și în cultivarea unei culturi organizaționale care promovează reflecția critică, colaborarea și învățarea colectivă. Crearea de comunități de practică, schimbul de experiență între generații și păstrarea unui spațiu de inovație sunt esențiale pentru un profesionalism sustenabil, unul care își păstrează rădăcinile în valorile participative, dar care acționează cu rigoare și impact strategic.

V. Studiu de caz/exemplu (ASSOC)

Pentru a ilustra procesul de maturizare organizațională, am ales spre exemplificare chiar cazul organizației comunitare ASSOC, din Baia Mare, înființată în anul 1995. Asociația ASSOC și-a început activitatea ca un demers civic local cu ambiții de schimbare socială. Fondatorul, Florian Sălăjeanu a transformat inițiativa într-una din cele mai apreciate organizații nonprofit din regiunea Maramureș și din țară. De-a lungul a 30 de ani de activitate, ASSOC a devenit un promotor al economiei sociale în România, contribuind la reglementarea profesiei de asistent social și dezvoltând primele unități protejate și întreprinderi sociale din regiune.

➤ Dimensiuni ale capacității organizaționale la ASSOC:

- **Guvernanță & leadership.** ASSOC operează cu o conducere clară și implicată, aliniată atât la standarde instituționale, cât și la implicarea comunității. Asociația a dezvoltat proiecte naționale și este recunoscută ca actor cheie în dialogul cu autoritățile și ONG-urile terțe. La nivel intern, există structuri decizionale cu transparență și responsabilitate.
- **Resurse umane și voluntariat.** Echipa formată din angajați calificați și voluntari locali a implementat numeroase activități sociale. Voluntarii sunt implicați constant, iar experiența lor este integrată sistematic în programe de incluziune și terapie ocupațională, crescând calitatea serviciilor oferite.
- **Management financiar & sustenabilitate.** ASSOC a diversificat sursele de finanțare: fonduri publice locale (ex. colaborare cu DAS Baia Mare pe legile de subvenții), finanțări europene (proiecte Erasmus+ precum „ActivAbility” în colaborare cu organizații din Franța, Italia, Portugalia) și generare de resurse prin economia socială prin modelul de restaurant social & catering.
- **Comunicare & vizibilitate.** Organizația comunică activ prin site, rețele sociale și print, prezentările la conferințe internaționale și campanii locale (implicând persoane cu dizabilități în asamblarea de produse sociale) își sporesc vizibilitatea și credibilitatea.
- **Planificare strategică & evaluare.** ASSOC monitorizează impactul serviciilor oferite și ajustează programele în funcție de feedback de la beneficiari și comunitate. Existența serviciilor licențiate (Centrul de Zi pentru persoane cu dizabilități) presupune respectarea unor standarde de calitate evaluate anual de AJPIȘ Maramureș.

➤ Contribuția concretă în comunitate și economie socială

- ASSOC oferă servicii gratuite, precum centrul de zi și cantina socială, beneficiarilor vulnerabili, persoane cu dizabilități, vârstnici, tineri din sistemul de protecție a copilului, refugiați ucraineni etc. Colaborarea continuă cu autoritățile locale (DAS Baia Mare și DGASPC) și parteneriatele cu sectorul privat asigură sustenabilitatea serviciilor și recunoașterea lor instituțională.



- De asemenea, inițiativa „Restaurantul Social & Catering”, dezvoltată dintr-o cantină socială, a devenit un model de economie socială apreciat la nivel național și european. Prin acesta, ASSOC angajează și instruește persoane vulnerabile, generând venituri reinvestite în activități sociale și contribuind totodată la creșterea incluziunii socio-profesionale.
- Asociația ASSOC Baia Mare demonstrează cum o organizație poate evolua din inițiative civice locale într-un actor social profesional cu impact regional și național. Prin dezvoltarea capacității organizaționale în mod strategic, în leadership, echipă, finanțare, comunicare și planificare, ASSOC reușește să creeze modele replicabile în alte regiuni și să influențeze pozitiv evoluția sectorului ONG din România.
- Acesta este un exemplu care arată că profesionalizarea poate fi un proces gradual și adaptat contextului, cu rezultate pozitive în ceea ce privește stabilitatea și impactul organizațional.

VI. Provocări actuale și perspective de viitor

În prezent, sectorul ONG din România se confruntă cu provocări multiple. Instabilitatea financiară, competiția acerbă pentru fonduri și presiunea birocratică îngreunează activitatea multor organizații. De asemenea, criza de leadership și lipsa unui cadru legislativ clar afectează sustenabilitatea sectorului. Unele organizații supraviețuiesc dintr-un proiect în altul, fără o viziune financiară pe termen lung, fiind vulnerabile în fața schimbărilor de priorități ale finanțatorilor sau ale contextului politic.

Digitalizarea reprezintă atât o oportunitate, cât și o provocare. Pe de o parte, noile tehnologii permit un grad mai mare de transparență, automatizare a proceselor, conectare cu publicul și colectare de fonduri prin instrumente moderne. Pe de altă parte, multe ONG-uri, în special cele mici sau din zone rurale, nu dispun de resursele umane sau financiare necesare pentru a implementa transformări digitale semnificative. Această discrepanță riscă să accentueze inegalitățile în sector și să lase în urmă inițiative valoroase, dar slab tehnologizate.

În ceea ce privește perspectivele de viitor, sectorul ONG din România trebuie să exploreze și să consolideze modele de finanțare hibride, îmbinând granturile clasice cu generarea de venituri proprii prin antreprenariat social, prestări de servicii sau crowdfunding (Crowdfundingul este o metodă de finanțare colectivă prin care o organizație, un proiect sau o inițiativă atrage resurse financiare direct de la publicul larg, în principal prin intermediul platformelor online. În loc să obțină fonduri de la o singură sursă, de exemplu, un donator mare sau o instituție, organizația primește contribuții mici de la un număr mare de susținători). Este esențială crearea și consolidarea unor rețele de sprijin, atât tematice (pe domenii de activitate), cât și regionale, care să faciliteze schimbul de bune practici, colaborarea și reprezentarea comună în relația cu statul.

Un alt element critic este tranziția generațională. În multe organizații, leadershipul este încă deținut de fondatori sau lideri veterani, iar lipsa unui plan clar de succesiune riscă să fragilizeze organizațiile în timp. Cultivarea unei noi generații de lideri civici presupune investiții în educație civică, programe de formare și oportunități reale de implicare pentru tineri în procesele decizionale. Totodată, trebuie consolidată etica organizațională și cultura responsabilității, astfel încât ONG-urile să rămână spații credibile, transparente și ancorate în misiunile lor sociale.

Sectorul ONG românesc are un potențial semnificativ de creștere și adaptare, însă acest lucru depinde de capacitatea sa de a-și înfrunța provocările curente cu viziune, coerență și solidaritate internă.

VII. Concluzii și recomandări

Maturizarea sectorului ONG din România reflectă o transformare profundă: de la activism spontan și idealist, la structuri profesioniste, capabile să gestioneze resurse, să influențeze politici publice și să producă schimbări durabile. Această tranziție nu a fost uniformă, dar a fost susținută de accesul la resurse externe, de inițiativele de formare și de crearea unor rețele de sprijin. Capacitatea organizațională s-a dovedit a fi un factor esențial în



asigurarea sustenabilității și a relevanței în societate, facilitând adaptarea la contextul social și economic în continuă schimbare.

Pentru a consolida această evoluție, este necesară continuarea investițiilor în formarea profesională a echipelor ONG, stimularea colaborării între organizații prin parteneriate și rețele tematice, diversificarea surselor de finanțare pentru a reduce dependența de fonduri limitate și instabile, precum și promovarea unui leadership etic și transparent. Totodată, adaptarea la tehnologiile digitale trebuie să devină o prioritate strategică. Profesionalismul sustenabil trebuie să se dezvolte în armonie cu valorile fondatoare ale entuziasmului civic, asigurând un echilibru între inovație, eficiență și spiritul participativ care a stat la baza formării acestui sector.