



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

Cercetarea de piață ca instrument de transformare: cum devin OSC-urile mai eficiente și mai vizionare

Introducere Strategică: De la Caritate la Sustenabilitate Bazată pe Date

1.1. Contextul Transformării Sectorului Civil (OSC/ONG): O Cultură a Demonstrației

Sectorul Organizațiilor Societății Civile (OSC), cunoscut și sub denumirea de sectorul voluntar, sectorul al treilea sau sectorul non-profit, joacă un rol crucial în furnizarea de servicii sociale, protecția mediului și promovarea drepturilor. Tradițional, acest sector a funcționat pe baza unui model orientat preponderent spre caritate și intenție, unde succesul era adesea măsurat prin efort și bunăvoință. Cu toate acestea, presiunea crescândă din partea finanțatorilor, a guvernelor și a societății civile pentru responsabilitate și eficiență a impus o tranziție către un model bazat pe rezultate și impact cuantificabil.

Organizațiile non-profit sunt, prin definiție, structuri non-guvernamentale și nu urmăresc obținerea de profit. Spre deosebire de teatrul comercial, care este motivat de generarea de profituri pentru investitori, teatrul non-profit este ghidat de misiunea sa, fie că aceasta este inovația artistică sau diversitatea culturală. Această distincție esențială nu elimină însă necesitatea de a opera cu aceeași rigoare managerială și strategică specifică sectorului comercial. Un studiu de piață, chiar dacă este numit cercetare de opinie sau cercetare de marketing, este recunoscut ca fiind cea mai importantă modalitate de creștere a unei afaceri (sau, în cazul OSC-urilor, a impactului) prin decizii strategice atent gândite. Prin analiza și prospectarea pieței (sociale), organizațiile pot diminua riscurile de *business* și pot aplica o strategie de dezvoltare adecvată.

Adoptarea unei culturi a demonstrației, în care deciziile sunt fundamentate pe dovezi clare, nu este doar o cerință etică, ci un imperativ funcțional. Lipsa de claritate în evaluarea performanței și în alocarea resurselor poate duce la ineficiență operațională, riscând compromiterea misiunii sociale asumate. De aceea, abordarea analitică, inspirată din cercetarea de piață, devine un pilon central pentru sustenabilitatea pe termen lung a OSC-urilor.

1.2. De la Cercetarea de Piață la Cercetarea Strategică Socială

Deși titlul acestui raport invocă termenul de „cercetare de piață”, este necesară o redefinire a acestuia în contextul non-profit, pentru a evita confuzia cu obiectivele pur comerciale. Cercetarea de piață în sectorul civil se transformă în **Cercetare Strategică Socială**. Aceasta presupune adoptarea tehnicilor



riguroase de colectare și analiză a datelor (interviuri, sondaje, teste), dar cu o busolă direcționată exclusiv către obiectivele sociale, și nu către maximizarea profitului.

Organizațiile non-profit pot recurge la *marketizare* – furnizarea de bunuri sau servicii cu intenția de a obține un profit – dar acest proces trebuie să fie o restructurare menită să susțină obiectivele sociale sau culturale ale organizației, nu un scop în sine. Prin urmare, cercetarea de piață comercială, care este orientată spre client/consumator și măsoară Rentabilitatea Investiției (ROI) prin metrici de afaceri (profit, venituri), trebuie transpusă în Cercetare de Impact Social, orientată spre beneficiar/societate. Eșecul de a face această distincție și de a alinia cercetarea strict la misiune reprezintă riscul major al *derapajului misiunii* (*mission drift*).

Obiectivul fundamental al Cercetării Strategice Sociale este, așadar, acela de a minimiza riscurile și de a optimiza strategia de dezvoltare adecvată pieței sociale. Această abordare permite organizațiilor să găsească noi oportunități de creștere și să identifice amenințări sau probleme, alături de soluțiile potrivite.

1.3. Ipoteza Centrală a Transformării

Raportul pornește de la ipoteza centrală conform căreia cercetarea riguroasă și bazată pe dovezi este singurul vector capabil să mute OSC-urile de la un rol reactiv (răspuns la problemele imediate) la un rol proactiv și vizionar (anticiparea tendințelor și modelarea politicilor). Această transformare este realizată prin reconcilierea rigoarei economice cu obiectivul etic, utilizând instrumente precum Măsurarea Rentabilității Sociale a Investiției (SROI).

Organizațiile vizionare nu mai privesc datele ca pe un simplu cost administrativ, ci ca pe un activ strategic esențial pentru credibilitate și pentru depășirea limitărilor de scară, în special în contextul în care majoritatea ONG-urilor din România sunt organizații mici, care acționează preponderent pe plan local.

Pentru a ilustra contrastul necesar în abordarea cercetării, se prezintă o sinteză a diferențelor structurale.

Secțiunea I: Fundamentele Rigoarei: Evaluarea Nevoilor Comunitare (Needs Assessment)

2.1. Imperativul Legislației și Standardizarea Metodologică

Pentru organizațiile care furnizează servicii sociale, cercetarea riguroasă a nevoilor comunitare nu este doar o strategie opțională, ci o obligație funcțională și, de multe ori, legală. Serviciul public de asistență socială are sarcina de a utiliza o metodologie de estimare a nevoilor de servicii sociale și de identificare a cazurilor, așa cum este prevăzut în legislația națională (de exemplu, Ordinul ministrului muncii și solidarității sociale nr. 2.489/2023 sau Hotărârea Guvernului nr. 797/2017).

În România, există o Metodologie-Cadru pentru evaluarea nevoilor comunității (din 2024), care ghidează organizarea serviciilor sociale. Această standardizare metodologică este vitală. Organizațiile care își aliniază procesele de evaluare a nevoilor la cadrul guvernamental își cresc semnificativ șansele de a contracta și deconta serviciile. Această coerență transformă rigoarea cercetării într-o sursă directă de finanțare și de eficiență administrativă, asigurând că serviciile oferite răspund cerințelor validate de stat.

Procesul de evaluare complexă inițială este realizat de asistentul social, care utilizează instrumente proprii, completând ulterior ancheta socială conform modelului-cadru. Acest demers trebuie să implice efectiv persoana și reprezentantul legal al acesteia, asigurând o abordare centrată pe beneficiar.

2.2. Instrumente Cantitative pentru Identificarea Nevoilor la Scară



Identificarea nevoilor la nivelul unei unități administrativ-teritoriale necesită o combinație de date primare și secundare.

Utilizarea Datelor Secundare: Organizațiile vizionare utilizează date statistice naționale și europene ca referință. De exemplu, datele EU-SILC (2022) oferă valori de referință privind limitările de lungă durată auto-percepute în activitățile obișnuite din cauza problemelor de sănătate, defalcate pe grupe de vârstă (ex: 44,2% limitări severe/totale pentru grupa 85+ ani). De asemenea, analiza Tendințelor Sociale publicate de Institutul Național de Statistică (INSSE) oferă o imagine de ansamblu a evoluției sociale în domenii cheie precum demografia, sănătatea, educația și forța de muncă. Aceste informații ajută OSC-urile să înțeleagă contextul macroeconomic și social în care operează și să anticipeze viitoarele cereri de servicii.

Colectarea Datelor Primare: La nivel local, lucrătorii comunitari joacă un rol esențial, fiind responsabili de colectarea și vizualizarea datelor, precum și de evaluarea nevoilor specifice socio-medice ale copiilor și familiilor. Această colectare este vitală pentru prevenirea și depistarea precoce a situațiilor de risc social, precum neglijarea, abuzul sau abandonul.

O provocare majoră în România, unde marea majoritate a organizațiilor care furnizează servicii sociale sunt mici, este dificultatea de a realiza analize detaliate, cum ar fi costul mediu per beneficiar. De multe ori, datele furnizate de organizații agregază informații de la mai multe servicii sociale diferite și cu beneficiari diferiți, limitând posibilitatea unei analize economice granulare. Această limitare subliniază necesitatea unei standardizări interne suplimentare a indicatorilor de Măsurare și Evaluare (M&E).

2.3. Analiza Stakeholderilor și a Contextului (Viziunea 360°)

Cercetarea Strategică Socială se extinde dincolo de evaluarea nevoilor beneficiarilor, incluzând o analiză complexă a tuturor actorilor implicați. Cartografierea stakeholderilor este un element cheie al planificării strategice, ajutând la identificarea categoriilor relevante: beneficiari/clienți, donatori, sponsori, angajați, voluntari, parteneri și comunități locale.

Un proces eficient de cartografiere a stakeholderilor necesită înlocuirea subiectivității cu măsuri obiective, pentru a înțelege clar impactul și influența fiecărui grup. Această analiză este fundamentală nu doar pentru planificarea comunicării și raportare, ci și pentru poziționarea strategică a OSC-ului.

Cunoașterea detaliată a contextului de piață implică înțelegerea competitorilor (alți furnizori de servicii sociale, fie publici, fie privați) pentru a poziționa și diferenția eficient brandul organizației. Înțelegerea profundă a stakeholderilor, în special a beneficiarilor, este un principiu de bază al evaluării impactului SROI (Social Return on Investment), care cere ca cei afectați de inițiativă să aibă un cuvânt de spus în modul în care este măsurat impactul. Prin urmare, cercetarea nevoilor nu este doar despre identificarea deficitului, ci și despre înțelegerea *cererii* și a *valorii percepute* de către public, asigurând că serviciile sunt nu doar necesare, ci și bine poziționate.

Secțiunea II: Eficiența Operațională Prin Strategia Bazată pe Date

3.1. Planificarea Strategică și Reducerea Riscului (Eficiența 1.0)

Planificarea strategică în cadrul OSC-urilor oferă o bună înțelegere a punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor (Analiza SWOT). Aceasta permite gestionarea corectă și eficientă a resurselor (timp, bani, resurse umane) și definirea clară a bugetelor.

Cercetarea strategică servește ca o plasă de siguranță, ajutând la diminuarea riscurilor de business și la identificarea oportunităților de creștere și a amenințărilor. Într-un sector în care resursele sunt limitate, eficiența este sinonimă cu supraviețuirea. Un climat favorabil schimbării și asumarea responsabilității pentru decizii sunt posibile doar atunci când deciziile sunt motivate, pot fi analizate și amendate, iar proasta administrare sau deciziile eronate pot fi corectate.



Un exemplu din sectorul privat, care demonstrează valoarea cercetării în eficiența operațională, este proiectul implementat de UCM Reșița. Prin realizarea de studii care au identificat necesitățile și au proiectat o strategie de resurse umane, s-a urmărit creșterea potențialului economic și social al zonei și dezvoltarea abilităților forței de muncă. Această abordare bazată pe cercetare a avut ca efect sporirea competitivității internaționale a întreprinderii. Principiul este similar pentru OSC-uri: cercetarea de nevoi și capacități interne conduce la o alocare mai bună a resurselor umane și la creșterea impactului.

3.2. Optimizarea Alocării Resurselor (Evidence-Based Allocation)

Unul dintre cele mai critice aspecte ale eficienței operaționale este modul în care OSC-urile își alocă bugetul limitat pentru promovare, fundraising și atragerea de voluntari. Cercetarea specifică de marketing non-profit furnizează dovezile necesare pentru a justifica mutarea bugetelor către canalele cu cel mai mare randament.

Un studiu de caz detaliat, referitor la Asociația Țara Tinerilor Uniți (ATTU), a demonstrat clar eficiența alocării resurselor în mediul digital. Cea mai influentă modalitate prin care voluntarii au aflat despre activitatea ATTU a fost prin intermediul platformei Facebook (28% dintre respondenți) și Instagram (24% dintre respondenți). Aceste rezultate au surclasat modalități mai tradiționale sau parteneriatele strategice, indicând faptul că rețelele de socializare și rețeaua de cunoștințe joacă un rol preponderent în atragerea forței de muncă voluntare.

Aceste date sugerează că alocarea unui buget semnificativ pentru promovarea pe social media este crucială pentru obținerea unei vizibilități sporite și pentru crearea de oportunități în atragerea unui număr mai mare de susținători și voluntari. De asemenea, activitatea în mediul online a organizației ATTU a dus la o creștere observată a numărului de sponsori (63,8% dintre respondenți au observat acest lucru). Această legătură causală directă între cercetarea care identifică canalele eficiente și alocarea resurselor necesită o reevaluare constantă a planurilor de comunicare.

Totuși, o provocare frecventă este lipsa de instrumente clare de măsurare a efectelor activităților de comunicare. Cei mai mulți interlocutori se bazează pe răspunsuri subiective sau pe feedback din partea publicului. Organizațiile care, totuși, monitorizează indicatorii ce măsoară răspunsul publicului sunt adesea surprinse de impactul pozitiv al acțiunilor lor. De exemplu, anunțarea reabilitării pistelor de biciclete a avut un impact neașteptat și a generat o implicare semnificativă din partea ONG-urilor de profil. Acest lucru subliniază că simpla *începere* a măsurării generează deja date valoroase pentru optimizarea viitoare.

3.3. Maximizarea Capitalului Uman (Voluntari și Angajați)

Eficiența unui OSC depinde în mare măsură de managementul capitalului uman, care include angajații și, în special, voluntarii. Înțelegerea factorilor motivatori este esențială. Studiile din mediul de afaceri arată că îndeplinirea așteptărilor angajaților (90%) este văzută ca fiind aproape la fel de importantă ca îndeplinirea așteptărilor clienților (88%). În contextul non-profit, unde motivația este intrinsecă și non-monetară, acest principiu capătă o importanță și mai mare.

Cercetarea ajută la identificarea principalelor motive pentru care tinerii aleg să desfășoare activități de voluntariat. Odată ce aceste motive sunt înțelese, organizația poate dezvolta programe de recrutare, instruire și retenție mai bine ținute. Prin focalizarea pe canalele de promovare care atrag cel mai eficient (digital), organizația își maximizează productivitatea și își gestionează eficient resursele umane și de timp.

Secțiunea III: De la Eficiență la Viziune: Integrarea Datelor în Strategia de Viziune



4.1. Rolul Datelor în Construirea Credibilității și Viziunii

Viziunea strategică a unui OSC nu este doar despre a avea o misiune bine definită, ci despre a demonstra capacitatea de a o îndeplini și de a genera schimbări măsurabile. Acest lucru este strâns legat de credibilitate. O organizație care joacă rolul unui generator de relatări și al unui organizator de campanii, utilizând date clare, dezvoltă o credibilitate sporită în fața publicului și a partenerilor.

Guvernul încurajează publicarea și monitorizarea strategiilor, solicitând organizațiilor să colecteze și să ofere date relevante pentru noile strategii. Activitatea de Monitorizare și Evaluare (M&E) joacă un rol central în acest proces.

Principiul contextului mai larg dictează că organizațiile ar trebui să comunice în așa fel încât să țină cont de misiunea și obiectivele lor de comunicare. Cercetarea furnizează contextul necesar pentru a înțelege rădăcinile atitudinii sau comportamentului publicului țintă, modul în care acesta este validat și canalele de informare la care este expus. Acest nivel de analiză permite OSC-urilor să formuleze mesaje care rezonază profund cu audiența, consolidând viziunea organizațională și capacitatea de influență.

4.2. Imperativul Sustenabilității (CSRD și Presiunea Pieței)

Viziunea strategică modernă a OSC-urilor trebuie să fie aliniată la macro-tendențele economice și de reglementare, în special sustenabilitatea. Deși subiectul sustenabilității este dezbătut cu precădere printre corporații și ONG-uri cu responsabilitate socială ridicată, schimbările climatice și reglementările europene impun acest subiect tuturor actorilor economici.

Adoptarea Directivei privind Raportarea de Sustenabilitate a Companiilor (CSRD) de către Parlamentul European va obliga zeci de mii de societăți comerciale europene, inclusiv cel puțin 6.000 din România, să publice rapoarte detaliate de sustenabilitate. Aceste companii vor trebui să coreleze declarațiile financiare cu cele de sustenabilitate și să includă informații despre lanțurile de aprovizionare și amprenta de carbon.

Acest context transformă cercetarea de impact într-un imperativ de piață pentru fundraising. Corporațiile au o nevoie critică de parteneri non-profit care pot cuantifica în mod riguros impactul social și de mediu al proiectelor comune. OSC-urile care nu pot măsura și raporta impactul lor (E) vor deveni mai puțin atractive pentru parteneriatele strategice (V) cu corporațiile care trebuie să-și îndeplinească obligațiile CSRD. Astfel, datele devin un activ esențial pentru accesarea finanțării corporative de impact.

Mai mult, există o schimbare în peisajul investițional, cu o tendință crescătoare a *impact investing*. Noile generații de investitori preferă să aloce fonduri în inițiative care oferă atât rentabilitate financiară, cât și impact social sau de mediu pozitiv. Acest lucru este accentuat de faptul că Generația Z este dispusă să accepte limitări economice pe termen scurt pentru un viitor mai sustenabil.

4.3. Metodologia SROI: Valorizarea Intangibilului ca Avantaj Vizionar

Pentru a satisface cerințele de rigoare din partea corporațiilor și a investitorilor de impact, OSC-urile trebuie să adopte instrumente de evaluare care depășesc simpla contabilitate financiară. Social Return on Investment (SROI) este cadrul metodologic fundamental care realizează această funcție.

SROI este un cadru robust pentru măsurarea și comunicarea impactului social, dând posibilitatea organizațiilor să evalueze contribuția lor totală—socială, de mediu și economică. Această metodologie nu se bazează doar pe metrici convenționale, ci utilizează cercetarea bazată pe date pentru a traduce



succesele în limbajul universal al valorii monetare. SROI reușește să capteze atât consecințele intenționate, cât și pe cele neintenționate, promovând transparența și încrederea.

Sistemul SROI este ghidat de șase principii esențiale care asigură rigoarea etică și metodologică a evaluării :

1. **Implicarea stakeholderilor:** Asigurarea că cei afectați de inițiativă au un cuvânt de spus în modul în care este măsurat impactul.
2. **Înțelegerea schimbărilor:** Definirea clară a efectelor pozitive și negative generate de inițiativă.
3. **Valorizarea lucrurilor care contează:** Concentrarea pe aspectele schimbării pe care stakeholderii le consideră cele mai importante.
4. **Includerea doar a ceea ce este material:** Stabilirea priorităților și pragurilor pentru includerea impacturilor care sunt semnificative pentru stakeholderi.
5. **Evitarea supra-revendicării (*Do not overclaim*):** Revendicarea doar a acelor impacturi care pot fi atribuite activității revizuite.
6. **Transparența:** Asigurarea că procesul de măsurare și rezultatele sunt clare și ușor de înțeles.

Adoptarea SROI permite organizațiilor să se alinieze la Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (SDG-uri) adoptate de ONU. Alinierea rezultatelor locale cu SDG-urile oferă organizațiilor o perspectivă mai largă asupra contribuției lor la sustenabilitatea globală, facilitând colaborarea și schimbul de cunoștințe pe o scară globală. Utilizarea SROI oferă astfel un instrument de vizibilitate care poziționează OSC-ul ca partener esențial în atingerea obiectivelor globale de dezvoltare.

Secțiunea IV: Instrumente de Cercetare Avansată pentru Viziune și Rezonanță

5.1. Cartografierea Strategică a Tendințelor Sociale (Foresight)

Un OSC vizionar trebuie să practice *foresight* — capacitatea de a anticipa nevoile viitoare și de a se pregăti pentru schimbările sociale și de reglementare. Acest lucru se realizează prin utilizarea inteligentă a datelor externe.

Analiza Tendințelor Sociale furnizate de Institutul Național de Statistică este crucială pentru identificarea evoluțiilor majore în demografie, sănătate, educație și piața muncii. De exemplu, înțelegerea faptului că tinerii (Generația Z) sunt puternic motivați de sustenabilitate și sunt dispuși să accepte limitări economice pe termen scurt pentru un viitor mai verde permite organizațiilor să-și calibreze mesajele de fundraising și să dezvolte proiecte care să rezoneze cu valorile acestei generații. În loc să reacționeze la crize, OSC-urile vizionare folosesc datele privind evoluția socială (ex. datele EU-SILC privind limitările de sănătate) pentru a-și calibra strategia pe termen mediu și lung. Această viziune bazată pe date demografice și sociale asigură că investițiile de capital și efort sunt direcționate către domeniile cu cea mai mare creștere a nevoii.

5.2. Puterea Narativă a Cercetării Calitative (Studiile de Caz)

Deși rigoarea este asigurată de instrumentele cantitative (Needs Assessment, SROI), mobilizarea suportului public și financiar necesită **rezonanță** emoțională. Cercetarea calitativă, în special studiile de caz, joacă un rol indispensabil în transformarea datelor reci în narrative convingătoare.

Studiul de caz este o metodă de cercetare calitativă care oferă o analiză amănunțită a unui fapt specific. Deși există critici conform cărora studiile de caz nu permit o analiză sistematică bazată pe concepte sau teorie, alți cercetători susțin că aceste cazuri reale adaugă o valoare imensă, în special în relațiile publice, comunicarea riscurilor și gestionarea problemelor.

Pentru a atrage fonduri și atenția presei, datele statistice trebuie „umanizate”. Jurnaliștii subliniază că publicul este cel mai interesat de știri cu potențial, cum ar fi investigațiile, reportajele și, mai ales,



poveștile de succes ale oamenilor „concreți”. Organizațiile vizionare combină cercetarea de rigoare (Cantitativă) cu narativele captivante (Calitativă), asigurând credibilitatea prin fapte și mobilizarea prin emoție.

Exemplul Fundațiilor Comunitare (precum Fundația Comunitară București și Iași) ilustrează modul în care succesul organizațional se bazează pe capacitatea de a realiza și promova schimbări pozitive în societate. Aceste organizații își îndeplinesc misiunea nu doar prin intermediul serviciilor, ci și prin evenimente de strângere de fonduri care promovează spiritul civic și organizarea comunității în jurul cauzei.

5.3. Bune Practici în Managementul Cunoașterii (M&E Continuu)

Cercetarea strategică nu poate fi un eveniment singular, ci trebuie să fie integrată într-un ciclu continuu de management al cunoașterii, definit de Monitorizare și Evaluare (M&E). M&E joacă un rol central în strategiile naționale și trebuie să fie un proces intern riguros.

În sectorul non-profit, acest ciclu de feedback asigură că există un climat favorabil schimbării, în care se caută soluții noi și eficiente, se testează metode moderne de oferire a serviciilor și se asumă responsabilitatea decizională.

Evaluarea și măsurarea impactului acțiunilor de comunicare reprezintă un alt aspect crucial al M&E. Deși mulți se bazează pe feedback informal, urmărirea indicatorilor de monitorizare permite cuantificarea răspunsului publicului pe parcursul și la finalul proiectului. Prin această metodă, organizațiile pot realiza ajustări imediate ale strategiei (sporind Eficiența) și pot acumula credibilitate pe termen lung (consolidând Viziunea). De exemplu, urmărirea gradului de cunoaștere al organizației, a eficacității metodelor de fundraising și a participării voluntarilor sunt metrice esențiale pentru un M&E eficient.

Cercetarea strategică bine implementată transformă organizația într-un model bazat pe date (*data-driven culture*).

Secțiunea V: Provocări și Bariere în Adoptarea Culturii Bazate pe Date în România

6.1. Provocări Culturale și Organizaționale

Adoptarea unei culturi a cercetării riguroase se confruntă cu bariere culturale semnificative în cadrul multor OSC-uri. O mare parte dintre organizații se bazează încă pe răspunsuri primite din partea publicului și a beneficiarilor, evitând utilizarea instrumentelor clare de măsurare a efectelor. Această reticență față de măsurarea obiectivă poate fi atribuită lipsei de familiarizare cu metodologii precum SROI sau pur și simplu unei rezistențe la schimbare.

Similar cu mediul IMM, în multe OSC-uri deciziile sunt centralizate și luate de proprietar sau CEO. Doar un procent redus de organizații are un manager dedicat sustenabilității sau cercetării, iar implicarea angajaților în procesul decizional bazat pe date este adesea redusă. Această centralizare limitează capacitatea organizației de a se adapta rapid și de a implementa o strategie coerentă, bazată pe dovezi. Lipsa unei culturi organizaționale *data-driven* centralizează riscul și împiedică organizația să realizeze o analiză detaliată și sistematică a performanței.

Deși sustenabilitatea este un subiect important, majoritatea organizațiilor (73% dintre antreprenorii chestionați) nu și-au setat obiective și ținte clare legate de impactul activității lor asupra mediului și societății. Acest decalaj între conștientizarea importanței (viziune) și stabilirea obiectivelor măsurabile (eficiență) indică necesitatea unei pregătiri interne accelerate.

6.2. Bariere de Resurse și Capacitate



O altă barieră majoră este cea legată de resurse și expertiză. Cercetarea riguroasă, în special implementarea unor metodologii avansate precum SROI, necesită resurse financiare și umane specializate, care sunt greu de accesat de către organizațiile mici, majoritare în sectorul civil românesc.

Pe lângă dificultățile financiare, mediul administrativ din România, în special în relația cu fondurile europene, impune provocări suplimentare. Autoritățile locale și OSC-urile se confruntă cu o lipsă de armonizare și claritate administrativă, fiind adesea verificate după directive europene, deși lucrează după legislația națională. Acest lucru generează o birocrație excesivă și o lipsă de claritate în ceea ce privește asumarea responsabilității. Reprezentanții locali solicită includerea în Ghidurile Solicitantului a unor exemple de bună practică și soluții aplicabile în situații concrete, precum și un limbaj mai accesibil.

Această ambiguitate reglementară afectează direct OSC-urile, care fie se bazează pe contractarea de servicii sociale cu autoritățile, fie accesează finanțări europene. Dacă metodologia de M&E este neclară sau supradimensionată birocratic (multe acte "fabricate" de autoritățile din România), organizațiile sunt descurajate să investească în rigoare, percepend cercetarea ca pe un efort administrativ inutil, mai degrabă decât ca pe un instrument strategic.

6.3. Soluții Strategice pentru Depășirea Bazei: Parteneriate de Cercetare

Pentru a depăși barierele de resurse și expertiză, organizațiile civile trebuie să adopte strategia parteneriatelor de cercetare. Cunoștințele, expertiza și capacitățile OSC-urilor și ale corporațiilor sunt diferite, dar complementare. Împreună, acestea pot realiza adesea mai mult decât ar putea singure.

Parteneriatele cu universități, institute de cercetare sau companii de consultanță specializate pot oferi acces la expertiza necesară pentru evaluarea nevoilor comunitare și implementarea SROI. De asemenea, parteneriatele strategice (de exemplu, între prefecturi, ONG-uri și Camere de Comerț) facilitează organizarea de seminarii și schimbul de informații relevante privind legislația europeană și cele mai bune practici.

Prin formarea acestor alianțe, OSC-urile își pot externaliza funcția de cercetare tehnică, concentrându-se pe aplicarea rezultatelor și pe îndeplinirea misiunii. Parteneriatele permit obținerea de finanțare pentru proiecte, în timp ce partenerii corporativi obțin oportunități de piață și pot demonstra un impact social cuantificabil, esențial în contextul CSRD.

Secțiunea VI: Concluzii și Recomandări Viziune 2030

7.1. Cercetarea ca Motor de Transformare Binară (Eficiență și Viziune)

Transformarea Organizațiilor Societății Civile (OSC) de la structuri bazate pe intenție la entități eficiente și vizionare depinde integral de adoptarea Cercetării Strategice Sociale. Acest tip de cercetare funcționează ca un motor binar:

1. **Eficiența:** Cercetarea asigură rigoarea operațională prin evaluarea nevoilor comunitare (Needs Assessment), alinierea la standardele metodologice guvernamentale și alocarea optimă a resurselor. Dovezile empirice (precum eficiența marketingului digital în atragerea de voluntari) reduc riscul operațional și maximizează productivitatea.
2. **Viziunea:** Cercetarea oferă capacitatea strategică de a cuantifica impactul (prin SROI), de a se alinia la tendințele globale (SDG, CSRD) și de a construi o credibilitate robustă, poziționând OSC-ul ca partener esențial în dezvoltarea socială.

În absența cercetării aprofundate, un OSC riscă să ofere servicii care nu corespund nevoilor reale, ducând la ineficiență și, pe termen lung, la *mission drift*.



7.2. Apel la Acțiune pentru OSC-urile din România

Pentru a accelera transformarea sectorului până în 2030, se impun următoarele recomandări strategice:

1. Adoptarea urgentă a SROI ca limbaj universal de impact: OSC-urile trebuie să investească în formare pentru a implementa metodologia SROI, traducând beneficiile sociale în valoare monetară. Acest lucru le va permite să demonstreze dedicarea față de generarea de rentabilitate socială pozitivă și să atragă finanțare din partea investitorilor de impact și a corporațiilor supuse cerințelor CSRD.

2. Investiția strategică în canalele digitale dovedite ca eficiente: Pe baza dovezilor empirice din sector, resursele alocate pentru promovare și atragerea de voluntari trebuie redirecționate către mediul online. Organizațiile trebuie să utilizeze cercetarea de marketing specifică pentru a înțelege și exploata canalele digitale care maximizează atragerea susținătorilor și a voluntarilor.

3. Prioritizarea cercetării calitative pentru rezonanță: Pe lângă rigoarea metricilor cantitative, OSC-urile trebuie să investească în colectarea sistematică de studii de caz și povești de succes. Aceste narative sunt cruciale pentru a traduce impactul cantitativ în emoție și pentru a mobiliza suportul financiar și public. Succesul în comunicare presupune combinarea expertizei bazate pe date cu experiențele umane autentice.

4. Consolidarea parteneriatelor de cercetare: Organizațiile mici trebuie să depășească limitările de capacitate prin formarea de alianțe strategice cu mediul academic și cu entități cu expertiză în date. Aceste parteneriate pot oferi acces la metodologii avansate (Needs Assessment, SROI) și pot facilita influențarea politicilor publice.

7.3. Direcții de Cercetare Viitoare

Pentru a susține și aprofunda transformarea sectorului, cercetările viitoare ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea și standardizarea metricilor de performanță organizațională specifice sectorului non-profit românesc.

Este necesară elaborarea unei metodologii naționale care să includă modalități de a evalua valoarea muncii voluntare, principiu pionierat de economistul Burton Weisbrod. Cuantificarea contribuției non-monetare a voluntarilor este esențială pentru a obține o imagine completă a eficienței operaționale a OSC-urilor.

De asemenea, cercetările ar trebui să se concentreze pe analiza impactului pe termen lung al OSC-urilor asupra politicilor publice. Prin monitorizarea sistematică a modului în care datele colectate de OSC-uri (Needs Assessment, SROI) sunt utilizate de autoritățile locale în elaborarea strategiilor și în alocarea fondurilor publice, se poate evalua contribuția reală a sectorului civil la guvernanta bazată pe dovezi. Această abordare va consolida poziția OSC-urilor nu doar ca furnizori de servicii, ci ca arhitecți vizionari ai schimbării sociale.

Tăut Andrei-Liviu

Funcție: Referent îmbunătățire capacitate OSC S