



# O PANDEMIE CARE APARE O DATĂ LA UN SECOL

OBSTACOLE ȘI OPORTUNITĂȚI EMERGENTE  
PENTRU SCHIMBAREA SOCIALĂ.



UN RAPORT ASHOKA ROMÂNIA

ASHOKA ROMANIA  
Strada Gina Patrichi nr. 6  
București 010449, Romania  
[romania@ashoka.org](mailto:romania@ashoka.org)



INTRODUCERE

2



PROVOCĂRI  
ÎN VREMURI  
PANDEMICE

7



ACȚIUNEA  
ASHOKA FELLOWS  
ÎMPOTRIVA COVID-19

17

25

VINDECAREA RĂNILOR  
SOCIETĂȚII CIVILE



31

SUSTINEREA  
CREATORILOR SCHIMBĂRII  
ÎN TIMPUL PANDEMIEI:

INIȚIATIVE

ASHOKA ROMÂNIA



41

PERSPECTIVE  
CHEIE ȘI ACȚIUNI  
RECOMANDATE



49

CONCLUZIE



**De 40 de ani**, Ashoka mizează pe îndrăzneală - pe oameni cu o viziune complet nouă referitor la ceea ce se poate realiza.

Am brevetat termenul de „**antreprenor social**” dezvoltând între timp o rețea globală de 3.800 de creatori extraordinari ai schimbării, recunoscuți atât pentru empatia și autenticitatea lor cât și pentru competențele antreprenoriale. Am stabilit un standard global în găsirea talentelor locale și cultivarea aceluiași talent cu ajutorul unei rețele energice de membri asociați.

Suținerea noastră pentru antreprenorii aflați la început și-a manifestat influența în repetate rânduri: prin creștere organizațională, schimbări de politici, replicare independentă și multe altele. În aceste vremuri grele, susținem în continuare antreprenorii sociali și creatorii schimbării de peste tot. Mai mult decât oricând, suntem impresionați de reziliența, creativitatea și puterea Ashoka Fellows și a creatorilor schimbării de a-și reveni, a se adapta și inova în scopul binelui comun, în ciuda dificultăților întâmpinate, și anume pandemia COVID-19.


**Ashoka crede într-o lume în care „Fiecare [este] un Creator al Schimbării”**. În România, este cel mai bun moment pentru a aprofunda conceptul

de inițiere a schimbării și de a aduce împreună părțile interesate în inițiative pentru un impact social scalat. Observăm și acum, ca de altfel și în cadrul studiului realizat în 2017 referitor la percepția asupra inițierii schimbării în România, că, în ciuda tuturor dificultăților, românii se consideră creatori ai schimbării și doresc să joace un rol activ în societate.

**Optzeci și doi la sută** dintre români cred că schimbarea începe cu fiecare dintre noi, și **7 din 10** se consideră creatori ai schimbării în cadrul comunităților lor. În plus, **8 din 10** români cred în continuare că pot deveni ei înșiși creatori ai schimbării în viitor.

Anul trecut am avut numeroase discuții cu colaboratorii Ashoka și părțile interesate din cadrul ecosistemului nostru pentru a înțelege provocările și oportunitățile create de pandemie, pe care le vom detalia în acest raport. În urma unui audit realizat de noi, a rezultat că ecosistemul în care suntem implicați prețuiește cunoștințele Ashoka referitor la co-creare, schimbarea sistemelor, impactul social și finanțarea socială. Ne dorim să fie o sursă de inspirație pentru deblocarea potențialului conceptului de inițiere a schimbării în România și pentru proiectarea unui nou cadru de cooperare și co-creare, antreprenorii sociali fiind linia întâi a inovației.





“Studiul ne-a arătat că, indiferent de venit sau categoria socială, românii aleg să creadă că **fiecare om și fiecare profesie poate contribui în mod real la schimbarea societăților și construirea unui viitor mai bun**. Aceste rezultate ne alimentează motivația de a continua misiunea demarată de Ashoka în România acum trei ani, de a contribui la crearea unei societăți în care fiecare cetățean să poată găsi modalități creative și inovatoare de rezolvare a provocărilor sociale.

Studiul reconfirmă cele descoperite în 2018, și anume că **românii care cred în puterea lor de a influența schimbarea sunt cei mai buni parteneri pentru proiectele și inițiativele noastre**. Împreună putem crea un ecosistem al schimbării, bazat pe conceptele de bază promovate: munca în echipă, orientarea spre soluții de cooperare, empatia și leadership descentralizat”

Ana Murray  
Country Director Ashoka România



**Viitorul este deja aici. Societatea civilă se schimbă. Pandemia de COVID-19 a accelerat schimbările, dar și gradul de incertitudine și complexitate. Iar soluția e în fiecare dintre noi.**

Îmi face o deosebită plăcere să particip la studiul Ashoka „**OBSTACOLE ȘI OPORTUNITĂȚI EMERGENTE PENTRU SCHIMBAREA SOCIALĂ.**” Sper că lectura acestui studiu să fie deopotrivă o provocare și o inspirație.

## „Viitorul este deja aici—însă nu este egal distribuit”

afirmă economistul William Gibson. Și ce rezervă exact viitorul societății noastre, după ce se termină pandemia? N-am nicio idee. Nu știu cum ne va afecta exact această pandemie, cum ni se vor schimba valorile, atitudinile și comportamentele. Ceea ce știu însă, este că acest COVID-19 a clarificat unele lucruri referitoare la cum trăim, lucrăm sau interacționăm.

Prezenta pandemie ne-a schimbat percepția asupra relațiilor. Cu membrii familiei sau colegii, cu mâncarea, cu natura sau cu noi înșine. Ne-a testat rezistența mentală și nevoia de a deveni rezilienți. A premiat organizațiile și profesioniștii pregătiți pentru un viitor digital. Ne-a sensibilizat la preocupările privind sustenabilitatea și ne-a încântat cu soluțiile de-a dreptul inspiraționale ale antreprenorilor sociali. Ne-a arătat, încă o dată, puterea comunităților și a network-ului. Ne-am înfuriat când ne-am dat din nou seama de importanța parteneriatelor publice și private, un demers încă în derulare.

Vremurile haotice inspiră oamenii să rezolve probleme și să rămână alerți. Sunt unii care se întrebă dacă această criză poate fi șansa pentru un nou început. Mulți alții nici nu știu pentru ce fel de viitor ar trebui să se pregătească. Într-o notă fatalistă, alții ar putea hotărî că nu pot ști sau face nimic referitor la propriul viitor. Nu mai degrabă ne

pregătim pentru viitor decât să cădem pradă fatalismului?

Eu personal îmi doresc să recunosc schimbarea în loc să fu un simplu observator al viitorului. Putem alege să ne influențăm viitorul, chiar și în cele mai aprige împrejurări. Consider că cine poate urmări și înțelege semnalele de schimbare și prospecta viitorul, se va putea adapta și profita de noile oportunități ce apar.

Prospectarea viitorului înseamnă pregătirea pentru neprevăzut, imaginarea inimaginabilul, înțelegerea și derularea activității având în minte ideea că trăim într-o lume în schimbare - o lume care se comportă nu ca un mecanism, ci ca un sistem organic, viu, în continuă mișcare. Prospectiva (EN. Foresight) este despre dezvoltarea unui comportament centrat pe viitor și a unei gândiri în alternative. Dacă ne îndepărtăm de preziceri și de ideea că viitorul va fi doar o continuare a prezentului și în schimb ne aplecăm către o mai bună înțelegere a schimbărilor și a multitudinii de alternative ale viitorului, vom putea fi mai bine pregătiți pentru ce va urma.

Nu cred că putem găsi o formulă magică pentru un viitor mai bun. Cred însă, că ar trebui să includă acțiuni centrate pe oameni, protejarea planetei, cultivarea progresului științific și tehnologic în armonie cu dezvoltarea societății. Nu este o soluție simplă. Cu toate acestea, fiecare suntem parte din ea. Acțiunile noastre sau lipsa acestora pot influența viitorul. Ne putem canaliza energia spre acțiuni productive în loc să stăm pe margine și să observăm; cred că astfel vom vedea în mod clar mai multe modalități prin care putem, și vom realiza un viitor mai bun, împreună!

Diana Stafie,  
**Foresight Strategist and Founder at  
Future Station**



## Sursa perspectivelor acestui raport

**4** Programe

**2** Țări

România și Republica Moldova

**1** Conferință Internațională

cu 100 de sesiuni cu Fellows (Ashoka Changemaker Summit)

**30** Evenimente online organizate

**30k+** de vizualizări pe evenimentele rulate pe Facebook

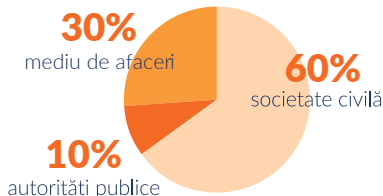
**50+** organizații cu care am lucrat direct

**20** lideri din mediul de afaceri

**900**

Total participanți la evenimentele noastre cu design participativ

Participanți



**21** Ashoka Fellows de pe **4** continente în evenimentele noastre virtuale

Am lucrat cu **12** organizații din **10** orașe din România, activi în **10** domenii (participare civică, educație, induziune socială, mediu etc.)

### Activitate social media

**1.423.867**

Total utilizatori unici pe Facebook:

**6.6k+** Facebook

**48.100**

Total reacții pe Facebook: (oameni care au interacționat cu conținutul paginii)

**1k** Instagram

**550+**

Total postări pe Facebook:

**350+** LinkedIn (începând cu anul acesta)





PROVOCĂRI  
ÎN VREMURI  
PANDEMICE



E deja binecunoscut faptul că pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra vieților tuturor - „normalul” nostru a fost amenințat sub toate aspectele. Pentru a aminti doar câteva: școlile au fost închise, o măsură care a forțat desfășurarea în on-line a orelor; persoanele cu boli cronice sau care necesită îngrijiri medicale de urgență au avut de înfruntat provocări suplimentare și întârzieri în interacțiunea lor cu un sistem medical supraîncărcat; transformarea zonei politice; iar riscurile privind pericolele climatice s-au accelerat. Majoritatea sectoarelor au fost forțate să devină compatibile cu conectivitatea la distanță, cu o preocupare specială pentru educație și piața muncii.

În ciuda faptului că internetul este un element important în viața multora, între țările EU-28, **România este unul dintre statele cu cele mai mari decalaje digitale: peste o cincime din populație nu folosește internetul<sup>1</sup>.** În consecință, pandemia a accentuat inegalitățile existente, îngreunând conectarea unora cu lumea în care trăiesc. Lumea era nepregătită pentru schimbările drastice aduse de pandemie și au apărut noi obstacole pentru antreprenorii sociali.

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Internet\\_access\\_and\\_use\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals&oldid=379591](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Internet_access_and_use_statistics_-_households_and_individuals&oldid=379591)

Din perspectiva antreprenorilor sociali, „Fellows COVID-19 Impact survey”, realizat de Ashoka, arată că impactul inițial al pandemiei a afectat în mod negativ peste 20% dintre colaboratorii Ashoka, astfel că aceștia și-au redus la minim activitățile zilnice sau și-au încetat cu totul funcționarea. Între timp, peste 40% au continuat să funcționeze cu un impact semnificativ redus. Aproape **jumătate** dintre respondenți au fost forțați să-și modifice în mod drastic funcționarea, ceea ce a însemnat schimbarea orientării activității lor, renunțarea la anumite inițiative și reducerea personalului, toate având consecințe majore asupra impactului și sferei de influență prezente și viitoare.

Trecerea la mediul virtual nu a fost posibilă pentru multe organizații din cauza tipului de muncă sau a grupurilor țintă care participau la program. Mai mult, 67% dintre respondenți au estimat o scădere a finanțării cu o medie de 500.000 de dolari per organizație. Consecințele potențialelor întreruperi de activitate pentru toți antreprenorii sociali ar putea fi dezastruoase, dat fiind că o mare parte a populației se bazează pe servicii care nu sunt furnizate în mod fiabil de către alte instituții ale statului. Așadar, în cadrul acestui capitol vom extrage observațiile rezultate în urma evenimentelor Ashoka România cu antreprenorii sociali

Ashoka din cadrul societății civile, pentru a prezenta câteva concluzii rezultate în urma multelor noastre discuții și ateliere care au abordat provocările și oportunitățile ivite odată cu schimbările bruște declanșate de pandemie.

În cadrul mai multor ateliere ale Ashoka România, participanții din cadrul societății civile au identificat o serie de obstacole, dar și situații bine gestionate date fiind circumstanțele. Unul dintre aspectele discutate a fost perturbarea sistemului educațional. Transformarea sălilor de curs în spații pe Zoom a creat dificultăți atât pentru profesori cât și pentru elevi, atrăgând atenția asupra analfabetismului tehnologic. S-au creat rapid noi roluri și responsabilități: menținerea participării active a elevilor, încărcarea și verificarea temelor, monitorizarea prezenței școlare, și una dintre cele mai dificile, oferirea de ajutor individual celor care au nevoie. Mai mult de atât, nu toți elevii sau profesorii au acces la tehnologie.

Toate acestea au pus o presiune suplimentară pe un sistem educațional deja incorect și greoi. În consecință, discuția

a dus inevitabil la căutarea unei soluții integrate și sincronizate. Una prin care toate persoanele implicate să-ți valorifice și centralizeze resursele în mod transparent, într-o abordare integrală. **Instituțiile statului, societatea civilă și sectorul privat trebuie să-și îmbunătățească strategiile și să implementeze acțiuni la nivelul comunității pentru a acoperi nevoile sistemului educațional, cum ar fi creșterea accesului la acesta.** De exemplu, dotarea tuturor elevilor cu echipamentele necesare pentru școlarizarea online ar fi trebuit să țină cont de nevoia constantă pentru asistență și întreținere digitale. De asemenea, este esențială oferirea de asistență profesorilor și a părinților, mai ales în zonele rurale, unde resursele sunt limitate.

Similar cu alte seminarii online, discuțiile s-au centrat pe digitalizare, și în special, pe impactul tehnologiei asupra democrației.

**Elena Calistru, Ashoka Fellow România**, a exprimat ideea că deși anumite mișcări existau și înainte de pandemia COVID-19, criza sanitară a „**accelerat procesele și tendințele existente**”.





În consecință, un alt aspect ridicat în cadrul discuțiilor noastre a fost limitarea libertăților. Colaboratorii au amintit, așadar, scandalurile de corupție - cum ar fi Cambridge Analytica, atrăgând astfel atenția asupra importanței instrumentelor online complementare care să susțină procesele democratice offline (de exemplu alegerile și votul). S-a subliniat, așadar, nevoia creării de canale de comunicare între guverne și cetățeni, pentru a evita tensiunile și sentimentul de nedreptate. Între cele două părți trebuie să existe un dialog clar și sincer referitor la restricțiile care ar trebui impuse și măsurile necesare care trebuie luate. În plus, participanții au fost de acord asupra faptului că **digitalizarea creează un decalaj: în timp ce majoritatea oamenilor au putut trece în zona online, alții nu pot face asta.**

Un alt rezultat negativ al digitalizării sunt inegalitățile manifestate în anumite sectoare ale muncii, care sunt acum în pericol, cum ar fi comerțul și turismul. În plus, este la fel de

important ca oamenii să dobândească și să-și perfecționeze competențele digitale, pentru a rămâne conectați cu lumea. În consecință, câteva persoane interesate au susținut că progresul tehnologic necesită o investiție continuă în capitalul uman pentru a asigura oportunități egale.

Un alt subiect central dezbătut în cadrul discuțiilor cu colaboratorii a fost bunăstarea. Pandemia COVID-19 a generat un sentiment de nesiguranță în rândul oamenilor și organizațiilor. Izolarea, concedierile, teama - toate au dus la un program de muncă prelungit și mai mult stres. Pentru a reduce reacțiile negative asociate răspândirii pandemiei, **Ashoka Fellow România, Ioana Bauer**, președinte al ONG-ului eLiberare a creat **relizienta.eu**<sup>2</sup>, o platformă online care își ajută utilizatorii să-și înțeleagă mai bine reacțiile emoționale la criza sanitară. În plus, oferă sfaturi și artificii pentru a mobiliza oamenii și a-i ajuta să treacă peste aceste vremuri dificile.

---

2 <https://rezilienta.eu/>



”

Stresul la care suntem supuși și trauma colectivă rezultată în urma acestei pandemii ne afectează la fel pe toți. Întărirea rezilienței ne poate ajuta. E important să știm că nu suntem singuri și că provocările cu care ne confruntăm sunt și provocările multor alora

a declarat **Ioana Bauer** la lansarea platformei, la sfârșitul lui aprilie 2020<sup>3</sup>. În susținerea acestei idei, una dintre cele mai semnificative observații de la începutul pandemiei este despre empatie.

De-a lungul lunilor de izolare și greutateți impuse de carantină la nivel global, toate persoanele cu care am discutat au subliniat același lucru: faptul că empatia a avut un rol semnificativ în a-i ajuta să treacă peste aceste momente dificile. Mai mult, în cadrul evenimentelor noastre online, nevoia de a înțelege nevoile celuilalt s-a manifestat constant în cadrul mai multor discuții diferite. Fie că era vorba despre educație, muncă sau IT, oamenii au recunoscut importanța deosebită a empatiei pentru bunăstarea individuală și colectivă.

<sup>3</sup> <https://www.eliberare.com/2020/04/rezilienta-eu-plat-forma-online-de-cultivare-a-rezilientei-in-contextul-covid-19/>

Per ansamblu, în ciuda circumstanțelor pline de provocări ale pandemiei, unele pot fi transformate în oportunități. De exemplu, cooperarea dintre sectoare comerciale și non-profit de IT: dacă ambele părți își înțeleg reciproc limitele (sectorul non-profit să înțeleagă că serviciile nu pot fi mereu gratuite și afacerile să își dea seama că dacă planeta moare, nu vor mai avea activitate), am putea dezvolta parteneriate și am lucra pentru atingerea unui scop comun.

Acesta este doar un exemplu particular care să ilustreze **nevoia generală de cooperare la toate nivelele, pentru a ne dezvolta noi modalități de gândire.**

Am centralizat principalele observații culese în tabelul de mai jos



# Tranziția spre o lume digitală

## Amenințări apărute în urma pandemiei



Unii oameni au avut dificultăți în operarea instrumentelor digitale, ceea ce înseamnă că trebuie să ne asigurăm, ca pe viitor, alfabetizarea tehnologică este o prioritate.

Nu toată lumea are aceleași oportunități de a accesa **tehnologia** (fie că vorbi despre dispozitive sau conexiunea la internet)



**Populația în vârstă** a fost exclusă, ca urmare a faptului că nu erau familiari cu tehnologia.



**Lipsa interacțiunii directe** a imprimat un caracter impersonal evenimentelor și întâlnirilor.

## Oportunități apărute în urma pandemiei



Posibilitatea de **conectare internațională** cu alte persoane folosind platformele online.

Ne-a încurajat să ne familiarizăm cu platformele digitale și să includem **tehnologia** în viața de zi cu zi.



Participare stabilă care a crescut **solidaritatea**.



Tineretul a fost mai **implicat** din punct de vedere **civic**, dat fiind că majoritatea au competențe digitale.



# Sustenabilitate Financiară

## Amenințări apărute în urma pandemiei



### Atragerea sponsorilor

a fost o mare provocare deoarece majoritatea ajutorau lucrătorii din linia întâi, astfel că au acordat mai puțină importanță altor sectoare.



Anumite sectoare au fost mai puternic afectate, de exemplu

### cultura sau arta.



Persoanele din medii defavorizate au avut de înfruntat mai multe obstacole deoarece le

### lipseau resursele

pentru accesarea internetului ( în special copiii din educație).



### Statul

a trecut răspunderea către ONG-uri, deși acestea ar trebui să fie o „punte” între societate și stat.

## Oportunități apărute în urma pandemiei



Disponibilitatea oamenilor de a se adapta a creat **legături mai puternice**, rețele de distribuție.



Am învățat să

### comunicăm mai eficient.



### Solidaritate

crește între organizații.



### Cultivarea creativității

pentru adaptarea la mediul online ( și anume întâlniri, activități, proiecte etc)

# Cooperare

## Amenințări apărute în urma pandemiei



Lipsa întâlnirilor fizice și a interacțiunilor între persoanele implicate a devenit o barieră în calea construirii **încrederii**.



Tranziția către lumea digitală a creat o **oboseală online** care poate afecta menținerea persoanelor interesate în procesul de co-creare.

## Oportunități apărute în urma pandemiei



Nivel ridicat de conștientizare și de acțiune referitor la

### **necesitatea cooperării**

în rezolvarea sistematică a problemelor care apar și pregătirea planurilor colective de acțiune care valorifică mai strategic resursele atât la nivel local cât și național.



Modul în care comunicăm a devenit și mai independent de granițe. Putem valorifica **experiența antreprenorilor sociali** și a creatorilor schimbării oriunde și pune în legătură persoanele interesate din toată țara.



### **Comunicarea trans-sectorială**

eficientă a dus la o creștere a cooperării.

# ACȚIUNEA ASHOKA FELLOWS ÎMPOTRIVA COVID-19





În capitolul anterior am încercat să ne prezentăm concluziile asupra impactului pe care pandemia COVID-19 l-a avut asupra antreprenorilor sociali și a societății civile. Aceste observații au fost culese prin studiile realizate de noi și multe discuții cu persoanele interesate la nivel local și internațional. În acest capitol dorim să valorificăm **agilitatea și reziliența** Ashoka Fellws în regândirea modului de funcționare a organizațiilor lor, pentru a-și putea oferi în continuare serviciile, în ciuda gravelor perturbări din educație, piața muncii, bunăstare și democrație.

Credem că **la baza schimbării se află comunitatea**, de aceea efortul nostru de a transforma societatea cu ajutorul antreprenorilor sociali este neîntrerupt de 40 de ani. Impactul și capacitatea de a schimba în mod fundamental cadrele sunt elementele care ne definesc, de aceea rămânem fideli motto-ului „**fiecare e un creator al schimbării**”

În prezent, Ashoka este cea mai mare asociație globală de antreprenori sociali. Cei peste **3,800 de fellows** din **93 de țări** colaborează cu organizații comerciale și non-profit, au creat parteneriate și extins rețele. Procesul de selecție a Ashoka Fellows poate dura între șase luni și un an, dovedindu-se extrem de benefic iar majoritatea au reușit să-și aprofundeze și mai mult ideile și, per ansamblu, să se dezvolte și mai multe. Procesul de selecție în sine, urmat de dezvoltarea proiectului fiecărui Ashoka Fellow sunt elementele care ne ajută să explorăm societatea și să înțelegem modul în care putem să ne aducem contribuția. În prezent, antreprenorii sociali s-au implicat în special în înlăturarea rezultatelor negative ale pandemiei. La nivel global, Ashoka Fellows au dezvoltat o serie de inițiative pe care le-au făcut publice.



## Vicky Tortosa

din Spania lucrează cu comunitățile rurale prin distribuirea de servicii destinate îmbunătățirii **calității vieții**. A încercat să reducă impactul izolării prin distribuirea de alimente și servicii de bază oamenilor din orașele Spaniei.<sup>1</sup>

## Emmanuel Vincent

din Franța activează în comunitatea științifică. Scopul său este să abordeze **dezinformarea**, astfel că a creat o platformă online unde oamenii de știință din întreaga lume verifică informațiile știrilor legate de COVID-19 pentru a preveni știrile false.<sup>2</sup>



## Dorica Dan

din România lucrează cu pacienți care suferă de **boli rare**. De-a lungul anilor, a depus eforturi pentru a asigura tratament egal și acces la diagnosticare pentru acești pacienți. De la începutul pandemiei, s-a ocupat de testarea genetică, dispozitive medicale și personal pentru o detectare mai rapidă a COVID-19, inclusiv terapii online.<sup>3</sup>

## Thorsten Kiefer

din Germania lucrează cu grupuri țintă din Africa sub-Sahariană și Asia de sud în reducerea stigmatului referitor la aspectele care țin de calitatea apei și igiena. În acest sens, a avut o abordare interactivă, bazată pe joc și comunicare, prin care încearcă să creeze atitudini pozitive referitor la **igienă**. A distribuit materiale video amuzante gratuite țintite către tineri pentru a-i face să înțeleagă ce este coronavirusul<sup>4</sup>

1 <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/victoria-tortosa-vicente>

2 <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/emmanuel-vincent>

3 <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/dorica-dan>

4 <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/thorsten-kiefer>



## Michael Feerick

din Irlanda a dezvoltat o platformă care oferă **educație gratuită** online. Având drept țintă o varietate de competențe, colegiul comunitar funcționează cu ajutorul voluntarilor, iar calitatea educației este asigurată cu ajutorul referenților. Fiind o platformă internațională, în prezent oferă un curs gratuit COVID-19 în peste 100 de limbi<sup>2</sup>

## Luciana Delle Donne

din Italia e interesată de reducerea ratelor de **recidivă în rândul deținuților** care nu-și găsesc un loc de muncă după eliberarea din închisoare. Munca ei se concentrează pe găsirea de locuri de muncă deținuților imediat ce și-au ispășit pedeapsa, reducând astfel criminalitatea. După izbucnirea pandemiei de coronavirus, a demarat o inițiativă prin care deținuții produc măști chirurgicale, care sunt ulterior donate categoriilor vulnerabile<sup>3</sup>



## Christian Vanizette

din Franța a creat procese în **cooperare între antreprenorii sociali**. A valorificat o comunitate în care oricine poate ridica o problemă la a cărei rezolvare pot alege să participe mai mulți experți pe soluționare<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.ashoka.org/en/fellow/michael-feerick>

<sup>2</sup> <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/luciana-delle-donne>

<sup>3</sup> <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/christian-vanizette>

## Ana Bella Estevez

din Spania lucrează cu mai multe **grupuri vulnerabile**, în special femei abuzate. A creat programe de suport care tratează violența de gen și lucrează cu guvernul și media pentru a schimba mentalitatea femeilor care au fost victime ale abuzurilor.<sup>2</sup>



## Paul Radu și Elena Calistru

din România lucrează în zona **combaterii știrilor false și a corupției**. Au instruit cetățenii în demersul de verificare a faptelor și detectarea știrilor false referitoare la COVID-19, sub sloganul „fiecare un verificator al faptelor”<sup>2</sup>

## Alberto Alemanno

din Belgia a implicat cetățenii în procesul de inițiere a schimbării prin **activități de lobby**. „The Good Lobby” reunește cetățenii cu experții potriviți, dispuși să le transmită mai departe propriile competențe, de la activitățile de lobby la cele de campanie. În plus, avocații pro bono ajută ONG-urile și antreprenorii sociali care s-au confruntat cu probleme în urma pandemiei.<sup>3</sup>



1 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/ana-bella-estevez>

2 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/paul-radu> <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/elena-calistru>

3 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/alberto-alemanno>

## Márta Bácskai

din Ungaria a dezvoltat o comunitate Facebook în cadrul căreia membrii au construit împreună o „poveste a comunității” online. Au folosit diverse instrumente artistice în crearea poveștii lor și aceasta a ajutat la crearea unui **sentiment al comunității** pentru educatorii de grădiniță, copii și familiile lor.<sup>1</sup>



## Florence Rizzo

din Italia a explorat noile instrumente digitale pentru **învățarea la distanță** pe durata pandemiei și a solicitat părerea mai mult profesori, cu scopul de a-și putea folosi pentru a furniza resurse educaționale adecvate educatorilor.<sup>2</sup>

## Jennifer Lexmond

din Marea Britanie a profitat de această perioadă pentru a încuraja **părinții să devină educatorii** propriilor copii. Le-a oferit acces gratuit la o platformă online cu o mulțime de activități antrenante pentru copii, cu ajutorul cărora procesul de învățare devine distractiv- atât pentru cât și părinții lor - și reduce dificultățile cu care s-au confruntat în perioada educației la domiciliu.<sup>3</sup>



1 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/marta-bacsikai>

2 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/florence-rizzo>

3 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/jennifer-lexmond>





## Krystian Fikert

din Irlanda și-a adaptat munca din cadrul organizației sale MyMind, al cărei scop este oferirea de **servicii în sănătate mintală** de către comunitate, digitalizând-o prin servicii de consiliere și asistență online centrate pe nevoile rezultate în urma pandemiei<sup>1</sup>

## Nolwenn Febvre

din Franța a dezvoltat o rețea de asistență pentru **copiii spitalizați și îngrijitorii sau părinții** lor, folosind iPad-urile ca modalitate de comunicare. Aceasta a influențat campaniile publice de strângere de fonduri pentru ajutorarea îngrijitorilor în aceste vremuri dificile.<sup>2</sup>



## Geertrui Serneels

din Belgia a abordat chestiunea **sănătății mintale a migranților**. A mobilizat ambasadori, oameni de comunicare și chiar Comisia Europeană pentru refugiați pentru a aborda subiecte precum anxietatea și izolarea și pentru a disemina un mesaj general pozitiv, pentru a-i ajuta pe migranți să traverseze această nouă etapă a vieții lor.<sup>3</sup>

1 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/krystian-fikert>

2 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/nolwenn-febvre>

3 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/geertrui-serneels>



## Frederic Bardeau

din Franța s-a gândit la competențele digitale de care oamenii ar avea nevoie, și astfel și-a extins modelul școlii sale de programare. În modelul său, activitățile comerciale se îmbină cu cele non-profit pentru ca educația să devină accesibilă și celor cu resurse limitate. A oferit acces gratuit la **instrumentele de programare** persoanelor fără instruire formală și celor cu dizabilități.<sup>1</sup>

## Simona Sinesi

din Italia a reunit mai mulți psihologi pentru a ajuta **tinerii cu tulburări de alimentație**. Având în vedere starea lor s-a agravat pe durata pandemiei, scopul ei este să reducă stigma referitoare la tulburările de alimentație, implicând specialiști care să comunice cu și să ajute adolescenții<sup>2</sup>



## Florin Stoican

din România, președintele Asociației de mediu OSC Kogayon, a adus constant în atenția publicului aspectele legate de **mediu**. A participat la diverse evenimente online prin care s-a continuat monitorizarea, educarea publicului și susținerea importanței naturii în timpul pandemiei, inclusiv o dezbatere organizată de Greenpeace.<sup>3</sup>

1 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/frederic-bardeau>

2 <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/simona-sinesi>

3 <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/florin-stoican>



**VINDECAREA RĂNILOR  
SOCIETĂȚII CIVILE**

Indiferent de subiectul abordat în cadrul discuțiilor sau atelierelor noastre, am observat recurența unui anumit aspect: o schimbare a peisajului care atrage **o trecere de la ideea de competiție și individualism spre cooperare transsectorială**. La nivel mondial, Ashoka Fellows au dezvoltat inițiative care să ajute comunitățile în combaterea urmărilor negative ale pandemiei. Prin intermediul proiectelor lor, **antreprenorii sociali au facilitat parteneriatele dintre societăți, ONG-uri, indivizi și alte entități la nivel global**.

Unul dintre „**avantajele**” oferite de **pandemie** este acela că acum, mai mult ca oricând, oamenii sunt conectați la nivel internațional: suntem mai deschiși la crearea de parteneriate cu cei din afara țării noastre, căutăm sfaturi și exemple de bune practici și se formează tot mai multe comunități. Și, cel mai important, **pandemia ne-a forțat să ne îmbunătățim modul în care comunicăm**. Deși restricțiile impuse de carantină s-au relaxat în multe țări, interacțiunile directe, astfel că singura

modalitate de a menține comunicarea și relațiile este prin mijloace digitale. În acest sens, creatorii schimbării au semnalat nevoia de mai multă cooperare, atât intra cât și intersectorial.

Necesitatea unui mai bun parteneriat public-privat a fost mereu evidentă, însă a devenit și mai stringentă odată cu criza sanitară. **Antreprenorii sociali din România- și din lume- au reușit, din fericire, să se mobilizeze și să-și dezvolte acțiunile**. Cu toate acestea, problemele sistemului nu pot fi rezolvate fără cooperare, și, din acest motiv, acum ne putem da seama de importanța covârșitoare a rețelelor. În plus, când vorbim despre subvenționarea organizațiilor non-guvernamentale, este cu atât mai important să înțelegem că în contextul COVID-19, este necesară cooperarea și nu competiția. Am identificat, astfel, trei puncte majore care, odată rezolvate, pot avea un rol important în obținerea unui impact global mai mare și ar întări relația dintre sectoare în scopul dezvoltării unor inițiative mai puternice și mai scalabile:

1.



### Acțiunea colectivă și co-crearea

(spații de învățare și colaborare colegiale)

necesitatea ca oamenii și organizațiile din diverse domenii să-și unească eforturile pentru colaborări viitoare de impact.

2.



### Rețele profesionale

importanța comunităților și a rețelelor care sunt tot mai mult centrate pe oameni și legături, în locul cunoștințelor practice.

3.



### Finanțarea schimbării sistemelor

necesitatea finanțării inițiativelor pe termen lung, care în final modifică sistemele și schimbă status quo-ul unei situații



# Acțiune colectivă și co-creare

Date fiind afirmațiile Ashoka Fellows conform cărora părinții, colegii, profesorii și frații au avut cea mai mare influență asupra dezvoltării lor personale<sup>1</sup>, putem trage concluzia că personalitățile noastre au fost modelate, involuntar, de către oamenii din jurul nostru, prin acțiunile lor. În același mod, în calitate de creatori ai schimbării, ne putem direcționa acțiunile spre încurajare reciprocă și susținerea inițiativelor. Cu toate acestea, antreprenorii sociali cu care au discutat pe parcursul acestei perioade, ne-au atras atenția asupra unui aspect esențial: **deși e benefic, uneori poate fi intimidant să ceri ajutor, din teama de a nu părea nepregătit sau fără experiență.** Există totuși soluții, cum ar fi crearea de spații de învățare colegială, structuri care permit cetățenilor să-și extindă cunoștințele și să fie mai încrezători în abilitățile lor.

Mai mult, un alt concept predominant a fost **co-crearea** care s-ar putea interpreta ca o reunire a proiectelor și inițiativelor antreprenorilor sociali într-un efort de colaborare, beneficiind de observațiile grupurilor lor țintă.

Unul dintre avantajele co-creării este că antreprenorii sociali pot dobândi o înțelegere mai profundă a nevoilor grupurilor lor țintă cu ajutorul comentariilor primite. Totodată, prin faptul că grupurile țintă furnizează

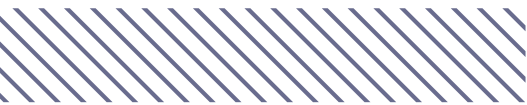
aceste comentarii, aceștia nu mai sunt considerați simpli subiecți, ci mai degrabă parteneri cu putere de control asupra proiectelor. În consecință, acest lucru îi ajută în redobândirea autonomiei, pe care mulți au simțit că pierdut-o odată cu începutul crizei sanitare.

Așadar, **co-crearea este un spațiu în care ambele părți au de câștigat.** Pe o parte, antreprenorii sociali au ocazia să învețe de la grupul țintă, iar pe de altă, grupurile țintă beneficiază de proiecte personalizate în funcție de nevoile lor. **Co-crearea are însă provocările sale particulare.**

În primul rând, participanții trebuie să dea dovadă de **empatie și deschidere în comunicare**, pentru a ajunge la un acord în cazul în care nu sunt de acord pe un subiect. Totodată, ar trebui să renunțe la orice prejudecăți care ar putea împiedica învățarea colectivă și centrarea pe aspectele practice și curente ale scopului comun.

În ciuda diverselor aspecte care au îngreunat acest proces, antreprenorii sociali au reușit să folosească în multe feluri co-crearea în munca lor, pentru un impact pozitiv în comunitățile lor în aceste vremuri dificile. Acest lucru a fost posibil atât prin adaptarea instrumentelor și abordărilor lor, cât și prin întărirea comunităților lor, în vremuri care au mare nevoie de aceasta.

1 <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2912-what-top-social-entrepreneurs-are-telling-us-early-changemaking-stays-with-you-for-a-lifetime>



## Rețele profesionale

Fiind deja stimulați de scopul de a aduce o schimbare pozitivă în domeniile și țările lor, creatorii de schimbare s-au trezit într-o criză fără precedent, în care își puteau folosi toate competențele dobândite până la acel moment pentru a reduce puterea devastatoare a pandemiei. A devenit repede evident că, deși fiecare Ashoka Fellow este excepțional pe sectorul său de activitate, diversele aspecte ale societății care au fost afectate de pandemie erau conectate atât de complex, încât numai rețelele profesionale de succes ar putea aborda eficient situația.

În mod evident, **rețelele profesionale presupun un anumit grad de deschidere și încredere**, care, în multe cazuri fusese deja atins înainte de pandemie, facilitate de situațiile din viața reală. Aceasta nu înseamnă că nu putem construi încrederea online, ci doar că acesta vine cu provocări noi și diferite care pot fi depășite în cele din urmă. Având un nivel mai crescut al empatiei, observăm **nevoia de spații sigure și neutre, în care centrul sunt oamenii**, bunăstarea lor, nevoia lor de conectare, toate fiind o prioritate mai importantă decât simplele relații tranzacționale, cum ar fi de exemplu transferurile de experiență practică.





# Finanțarea Schimbării Sistemelor

Odată ce am identificat nevoile societății civile, acum căutăm modalități pentru a le îndeplini. În viziunea noastră, **schimbarea sistemului** se referă la dezbaterile cauzelor centrale ale problemelor, și nu a simptomelor lor, **prin schimbarea structurilor, regulilor și mentalităților**. Aceasta se manifestă la nivel local, național sau global, prin colaborarea trans-sectorială, scopul fiind îmbunătățirea pe termen lung a societății<sup>1</sup>.

Acest demers ne obligă însă, să avem în vedere câteva aspecte analizate de către Ashoka într-un raport anterior realizat în parteneriat cu McKinsey<sup>2</sup>. Raportul ne-a ajutat să exprimăm clar necesitatea finanțării în cinci etape principale a Schimbării Sistemelor:

## 1. Adoptarea unei mentalități orientate spre sisteme

finanțatorii sistemelor ar trebui să înainteze idei, nu să le impună, și să caute lideri capabili să creeze colaborări

## 2. Susținerea demersurilor care evoluează spre Schimbarea Sistemelor

acesta este un principiu fundamental deoarece avansează ideea că finanțarea trebuie să meargă spre realizări și nu sarcini. Principiul este în strânsă legătură cu o credință menționată anterior în acest raport, aceea că uneori este dificilă dezvoltarea unor proiecte bine definite, fiind necesară prioritizarea și finanțarea strategiilor și a etapelor intermediare.

Având la bază aceste cinci etape, **finanțarea schimbării sistemelor este o condiție obligatorie** în obținerea unor rezultate semnificative. Dacă este corect realizată, o societate se poate îndepărta de status quo, implementa noi modalități de gândire și crea un impact de durată.

## 3. Munca în parteneriat

finanțatorii și liderii ar trebui să dezvolte relații bazate pe încredere reciprocă, fără să fie îngrijorați că una dintre părți ar putea profita de parteneriat.

## 4. Planificarea unui angajament de lungă durată

în strânsă legătură cu al doilea principiu, este esențial ca finanțatorii să înțeleagă că resursele trebuie furnizate timp de cel puțin trei ani pentru a obține rezultate vizibile.

## 5. Colaborarea cu părțile interesate

este de dorit să fie atinsă pentru a îmbunătăți eficiența și accesibilitatea în cadrul societăților.

În consecință, proiectele și voința inovatorilor sociali de a schimba comunitățile, sunt, din păcate, insuficiente. Au nevoie de resurse pentru a-și susține aceste planuri. În absența acestora, există riscul să nu obțină impactul dorit de către creatorii schimbării. Așadar, cei care dispun de resursele financiare adecvate pot contribui la transformările societății.

1 [https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-01/Embracing%20Complexity\\_Full%20Report\\_final.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-01/Embracing%20Complexity_Full%20Report_final.pdf)

2 Ibid.



# Nevoia de sustenabilitate financiară

Cu toate acestea, **sustenabilitatea financiară este o zonă nesigură pentru societatea civilă**. La nivel global, sectorul ONG este subfinanțat, și România nu este face excepție de la caz. Multe organizații nonprofit trebuie să se bazeze pe propriile surse de finanțare - fie prin parteneriate cu donatori, sau campanii de strângere de fonduri. Deși organizațiile internaționale pot accesa, de regulă, mai multe resurse financiare, și ele pot ajunge să depindă de campaniile de strângere de fonduri.

În cadrul Ashoka, credem că e **important ca organizațiile să ajungă într-un punct în care să devină independente de căutarea de fonduri**. Pentru aceasta, ne putem inspira din afacerile curente care, înaintea de a lansa și un produs și a investi în el, realizează teste de piață și experimente. O componentă fundamentală este includerea reacțiilor utilizatorilor, care, în cazul sectorului nonprofit, se poate interpreta sub forma testării unei idei și modificării acesteia în baza observațiilor beneficiarilor. Antreprenorilor sociali le-ar fi mai ușor să identifice astfel,

grupurile țintă corecte (și ulterior, să obțină impactul dorit)

Așadar, **fiecare ONG are potențialul de a accesa finanțarea necesară susținerii proiectelor sale**. Dacă o anumită schemă se dovedește utilă, organizația poate găsi alte părți care să-i împărtășească misiunea și să poată susține costurile respectivului proiect. Asemenea parteneriate ar putea duce la o livrare mai rapidă a ideii și, în plus, pot genera suficiente venituri pentru a o susține. Mai mult, creează un real parteneriat între aliații care susțin un scop comun și se ajută reciproc.

**Pe termen lung, este mult mai eficient să colaborezi cu cei care susțin aceleași scopuri decât să te bazezi pe campanii de finanțare**. În timp ce aceasta din urmă presupune nesiguranță și obligă ONG-urile să depindă mai mult de finanțare, prima situație se bazează pe afinități, ceea ce duce la o relație de egalitate, și, în final la dobândirea unui sentiment mai clar de independență de către agenții nonprofit.



SUȘȚINEREA  
CREATORILOR SCHIMBĂRII  
ÎN TIMPUL PANDEMIEI:

**INIȚIATIVE**

**ASHOKA ROMÂNIA**



În vederea susținerii și rezolvării nevoilor prezentate, Ashoka România a demarat două proiecte în 2020, și anume „**Impact Academy**”/Academia de Impact și „**Unlonely Civil Society**”/ **Societatea Civilă Împreună**. Cel din urmă a fost finanțat de către Black Sea Trust pentru Coordonare Regională.

**Impact Academy (IA)** a fost un program în cadrul căruia ne-am dorit să obținem impact colectiv cu ajutorul a opt lideri ai societății civile. Timp de cinci luni,

AI a evidențiat importanța trecerii de la *hero-preneurship/prenoriatul eroic* către acțiunea colectivă prin dezvoltarea de relații și încercarea de a găsi soluții mai degrabă pentru cauzele problemelor sociale și nu pentru manifestările lor. AI a organizat o serie de întâlniri și dezbateri cu instructori și mentori cu scopul de a amplifica abilitățile deja existente ale participanților în calitate de lideri din cadrul societății civile, prin intermediul a patru module și o sesiune de îndrumare:

## Leadership Nou și Impact Colectiv

Modulul a fost despre a înțelege și a învăța cum să începi să fii un altfel de leader. **Lupta liderilor societății civile trece dincolo de impact și ideile privind schimbare a tiparelor.** Ei înțeleg, de asemenea, că pentru a determina o schimbare pozitivă mare la nivelul unui sistem, într-o lume complexă, interconectată și dinamică, trebuie să creeze un spațiu în care toată lumea să participe la co-crearea schimbării. Așadar, pentru a putea conduce cu succes o schimbare de sistem, **rolul central al unui lider devine acela de a crea spații și roluri care permit altora să contribuie la și să conducă schimbarea.** Implică cercetarea și inovarea modalităților prin care conducem și ne organizăm pentru a avea impact asupra sistemului.



## Schimbarea Sistemelor

Suntem convinși că pentru a obține o diferență de durată și a maximiza impactul resurselor disponibile, **schimbarea socială trebuie să rezolve cauzele fundamentale și elementele de antrenare ale sistemelor** care duc la apariția unei situații. Având o abordare indirectă a impactului, de exemplu prin schimbarea politicilor sau reglementărilor industriei sau accesarea de sau crearea de noi piețe, liderii societății civile aduc în discuție această dinamică fundamentală și pot obține o schimbare semnificativ mai mare, față de cea obținută prin impactul direct asupra beneficiarilor. În cadrul AI am oferit participanților instrumentele necesare pentru a obține un impact semnificativ mai mare prin munca lor și a implementa strategiile de schimbare a sistemului propriilor proiecte.



## Măsurarea Impactului



Organizațiile orientate spre scop din regiunea noastră au de înfruntat provocări în sfera sustenabilității și legitimității lor, dat fiind demersul lor continuu de a transmite mesajul comunităților marginalizate și a aborda chestiuni sociale apăsătoare. Deși evaluarea impactului ar trebui să fie un subiect cheie, acest întreg domeniu este în continuare subdezvoltat și adesea ignorat în România și în regiune. **Este esențială dezvoltarea unui grup central de participanți la ecosistem, care să acționeze în calitate de „ambasadori” sau a unor bune practici pentru măsurarea eficientă a impactului și comunicare.**

## Finanțare Socială



De-a lungul timpului, am observat poveștile de succes la liderii schimbării și provocările pe care le-au înfruntat în finanțarea socială. Am dorit să împărtășim participanților Al cele mai bune observații și învățăminte ale noastre referitor la crearea de strategii de finanțare mixte ca de altfel și oferte de investiție care să fie atractive atât pentru investitorii comerciali cât și sociali. Totodată, ne-am dorit să creăm un **spațiu de co-învățare** pentru a mobiliza liderii schimbării, finanțatorii și alți actori cheie pe marginea subiectului **finanțării sociale**.

## Sesiune de îndrumare



Aceasta a fost o componentă unică, netestată în versiunile anterioare ale programului, derulate în Ungaria și Cehia. A oferit participanților ocazia de a **reflecta** la conținutul teoretic și tehnic, **contextualizarea conținutului** în situații reale de viață și a declanșat o explorare mai profundă a provocărilor existente, resurselor disponibile atât în cadrul cât și în afara grupului și nevoia de resurse suplimentare.

Programul a oferit numeroase avantaje participanților. Al le-a permis să descopere diverse **instrumente noi** care le-au schimbat perspectiva asupra propriilor organizații. Totodată, le-a **extins orizontul de colaborare** și le-a **schimbat mentalitatea** dinspre o abordare specifică cum ar fi stabilirea unui obiectiv individual pentru fiecare proiect către o viziune de ansamblu asupra impactului organizației lor și sectorului lor pe ansamblu.

Programul a reușit, de asemenea, să ofere senzația de **sustinere și confort** participanților. La finalul programului, actori din ecosistem, cu funcții de conducere din cadrul a șase organizații ale societății civile din diverse zone ale României (județele Cluj, Galați, și Prahova, zona Bucureștiului și împrejurimile) au luat parte la un proces de evaluare a impactului în urma căruia am aflat următoarele:

# Efectul 1

Au **instrumentele pentru a măsura impactul social** al organizațiilor lor și de a-l comunica într-o manieră mai eficientă. Acest fapt s-a transpus în realitate prin câteva schimbări imediate.



O participantă a simțit că i-a oferit **mai multă autonomie în calitate de lider**, iar acțiunile sale încrezătoare din cadrul organizației au produs o reacție în lanț, inspirând membrii echipei în a se centra mai mult pe acțiuni și a se orienta mai mult pe soluții.



În cadrul aceleiași organizații s-a creat postul de Manager al Calității în cadrul organigramei, care urmărește **procesele de planificare, schimbare și TS**. Această schimbare a fost atribuită participării la programul AI.



Același participant AI a introdus în cadrul altei organizații **Teoria Schimbării (TS) ca modalitate de analiză a intervențiilor și construire a următorului program de trei ani** în baza Modelului Logic și a Teoriei Schimbării. Contribuția AI la această schimbare se bazează pe suprapunerea programului cu procesul de planificare strategică al organizației.

În plus, unii participanți la programul AI și-au declarat intențiile de a implementa următoarele schimbări în termen de un an:



implementarea **TS și a Modelului Logic** în cadrul organizațiilor,



schimbări în abordarea **finanțării** și a modalității în care interacționează cu finanțatorii,



implementarea procesului de **planificare strategică**,



integrarea **abordărilor antreprenoriale** referitoare la muncă.

# Efectul 2

Au cunoștințele, resursele și atitudinea corectă către co-creare următoarele:



un nivel puternic de **încredere** între participanți,



disponibilitatea de a **colabora** cu alți participanți,



un nivel mediu al **conectării** între participanți,

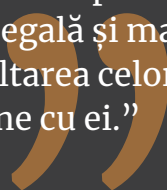


Colaborare continuă între participanți dincolo de spațiul oferit de program, pentru împărtășirea resurselor și susținerea reciprocă în:

- furnizarea de **asistență IT/ tehnică** unei organizații pentru a funcționa într-un spațiu digital pentru beneficiarii săi,
- împărtășirea diverselor tipuri de **resurse** în timpul și după carantină pentru ca respectivele organizații să-și poată continua activitățile.

AI a reușit să schimbe percepția pe care creatorii schimbării o aveau despre rolul în calitate de lideri ai societății civile. **Anna Burtea**, membru fondator și direct al ONG-ului **Inimă de Copil** și unul dintre liderii civici care a derulat programul nostru AI a declarat:

„Pentru mine, noua formă de leadership este un fel de leadership în serviciul public, prin care îți dai seama cine ești, îți stabilești și respecti valorile personale pentru a corespunde poziției curente. Încerci să exersezi acele valori zilnic și să le observi impactul în cadrul societății și te gândești cum îți poți face cât mai bine treaba pentru o societate mai bună, mai prietenoasă, mai egală și mai cuprinzătoare, cum poți contribui la dezvoltarea celor din jurul tău și afli cum poți lucra mai bine cu ei.”



## Unlonely Civil Society/ Societatea Civilă Împreună

a fost un program de șase luni finanțat de Black Sea Trust și implementat de Ashoka România, și s-a dorit să fie o măsură de susținere a societății civile, ca răspuns la pandemie. Am luat legătura cu societățile civile din România și Moldova, două țări care au fost cel mai afectate în Europa Centrală și de Est. Am implicat participanții în procesul de înțelegere a modului în care organizațiile își pot dezvolta anti-fragilitatea și reziliența pentru a face față perioadelor de nesiguranță. În cadrul unei călătorii de învățare reciprocă, alături de 30 de organizații, am organizat mai diverse întâlniri cu scopul de:



a aduce în discuție provocările tranziției tehnice către mediile online



a crea noi strategii pentru strângerea de fonduri



a aduce în discuție nevoile curente de comunicare



a susține „bunăstarea” organizațiilor



a construi o alianță trans-sectorială cu rol de susținere a comunității

Participanții au parcurs călătorii individuale și colective pentru a aduce în discuție problemele apărute în urma crizei sanitare. Activitățile programului s-au organizat în jurul a trei concepte.

# 1.

## Învățarea prin intermediul seminariilor online

pe subiecte cum ar fi strângerea de fonduri, facilitarea online, management de proiect, bunăstare organizațională și digitalizare.

# 2.

## Colaborare colegială și implicarea comună a societății civile și a sectorului privat

Programul de mentorat a reunit lideri de afaceri și experți pentru a ajuta organizațiile societății civile în îmbunătățirea strategiilor lor, pentru a se adapta noului context.

# 3.

## Construirea de comunități

realizată cu scopul de a cultiva un sentiment de apartenență și solidaritate.



Pe durata celor șase luni, am dobândit cunoștințe valoroase despre elemente de bază necesare dezvoltării unor organizații și societăți reziliente. Prin reunirea Ashoka Fellows, liderilor de afaceri și a creatorilor de schimbare ai societății civile, am reușit să învățăm unii de la alții și să identificăm

cele mai bune practici pentru dezvoltarea rezilienței. În final, aproximativ 65% dintre organizații au ales să beneficieze de un buget de 200\$ pentru achiziția de programe și aparatură în vederea lansării strategiei de digitalizare.

## Efectul 1

Organizațiile din România și Moldova au primit informațiile și asistența necesare lansării de noi strategii care să le ajute la creșterea rezilienței în perioade de criză.



**Seminariile online și programul de mentorat** au avut cel mai mare rol în obținerea acestui efect. În primul rând, seminariile online au reprezentat șansa de a culege noi informații care au putut fi transformate în noi strategii sau transpuse în practică pentru a crește impactul și eficiența. În al doilea rând, mentoratul le-a permis să avanseze nevoi personalizate care să fie soluționate împreună cu experți. Părerile primite ne-au arătat că aproape jumătate dintre participanți s-au implicat activ în strategii și obiective de schimbare, în special prin abordarea unor noi modalități de strângere de fonduri și comunicare.

Noul context a condus la o nevoie mai mare pentru o abordare mai bună a potențialilor donatori, de la indivizi până la organizații comerciale. Per ansamblu, am observat schimbări drastice ale societății noastre de la începutul pandemiei. **Ne-am dezvoltat împreună, învățând să empatizăm cu cei din jurul nostru.** Suntem mai atenți la nevoile noastre ca ființe umane, ceea ce ne face să avem în vedere toate grupele de vârstă, creând astfel, **medii mai integratoare.**



## Efectul 2

Organizațiile din România și Moldova doresc să aibă o abordare mai deschisă spre colaborare, prin conectarea cu colegii lor în cadrul spațiilor comunitare în vederea unor efort comun de colaborare.

Unlonely Civil Society a inițiat totodată un proces de construire de comunități prin intermediul a patru întâlniri comunitare cu toți participanții. Mai mult ca oricând, societatea civilă recunoaște nevoia unui **ecosistem mai puternic de acțiuni colective**. Și-au dat seama că impactul poate fi mai bine direcționat și mai general atunci când organizații similare își unesc forțele pentru a împărtăși resurse, strategii, cunoștințe practice și greutate financiară. Aceasta a fost concluzie extrem de clară a sondajului de final de proiect: toți respondenții au declarat că și-ar dori să facă parte din asemenea grupuri comunitare pe viitor.

Există, de asemenea, o nevoie tot mai mare de a dezvolta competențe și aptitudini care să conducă la o mai bună adaptare la noul context. Mai mult decât atât, criza generată de răspândirea COVID-19 a dovedit că toate sectoarele au nevoie de cooperarea dintre oameni și organizații, sau dintre sectoarele public și privat. Organizațiile care au participat la proiect au declarat că întâlnirile cu comunitatea i-au ajutat să înțeleagă mai bine nevoile semenilor lor și noile soluții implementate pentru a-și adapta operațiunile. Au recunoscut, totodată,

nevoia unei comunicări mai eficiente în cadrul sectorului în vederea identificării de noi aliați. Aproximativ **20% dintre respondenți** au subliniat chiar cum interacțiunile constante cu alte organizații constituie un exercițiu bun în prezentarea misiunii, activităților și impactului lor. În plus, **71% dintre participanții** la întâlnirea comunitară au afirmat că înțeleg mai bine activitățile și misiunea semenilor lor și aproximativ **58%** au declarat că au primit resurse folositoare activității lor.

În final, pentru a ne aprofunda înțelegerea asupra nevoilor construirii comunităților, am rugat participanții să explice rolul pe care aceste comunități ar trebui să-l aibă în mobilizarea organizațiilor lor și încurajarea lor spre o participare activă în societate. Rolul cel mai important, identificat de **60%** dintre respondenți, a fost cel de crearea a unei rețele de susținere a bunăstării. Îmbunătățirea comunicării, inclusiv potențialul său pentru inițiative de susținere pe scară largă a fost menționată de **44%** dintre respondenți, semnalând nevoia unei intensificări a conștientizării activităților societății civile.

# PERSPECTIVE CHEIE ȘI ACȚIUNI RECOMANDATE



## 1. Strângere de fonduri și comunicare

Directii cheie în jurul pilonilor de bază ai strângerii de fonduri - misiune, strategie și comunicare. Aceste trei elemente au un impact direct asupra modului în care organizațiile își concep strategiile de strângere de fonduri. Prin acești trei piloni, organizațiile **construiesc încrederea** cu semenii și potențialii donatori, investitori și parteneri.



**Misiunea organizației** ar trebui definită în prima propoziție a descrierii organizației. Modul în care este comunicată afectează puternic modul în care publicul o înțelege și se identifică cu ea. Trebuie formulată clar și concis, răspunzând la întrebarea: „De ce existăm și cum suntem diferiți față de alții?”

**Strategia organizației** este cel mai puternic argument în orice discuție cu posibii donatori. Bugetul restrâns în proiectele implementate contribuie la capacitatea și reputația organizației de a avea un impact pozitiv și **măsurabil** asupra comunității. Valorificarea acestei abilități și încrederea construite de-a lungul anilor reprezintă un argument puternic în campaniile pentru finanțări nelimitate.



În transmiterea unei propuneri de investiții posibilor donatori sau parteneri, organizația trebuie să asigure o reprezentare fiabilă și precisă a bugetului cheltuit și un scop general **strategic** al propunerii. Ar trebui să abordeze nevoia adusă în discuție, numărul beneficiarilor afectați, livrabilele care asigură succesul proiectului, regiunile afectate, produsele și serviciile dezvoltate

Cel mai important pas în strângerea de fonduri este

**cercetarea.** Strângerea de fonduri funcționează cel mai bine atunci când este direcționată către potențiali donatori care și-au manifestat deja interesul în misiunea organizației. Conținutul poate fi adaptat într-o manieră atractivă, făcându-l mai convingător pentru donator. Este o strategie mult mai eficientă decât mesajele în masă deoarece permite un nivel mai ridicat de personalizare, mult mai evident pentru publicul țintă. În consecință, efortul investit într-o cercetare cuprinzătoare va crește șansele de a primi finanțări și a crea parteneriate.



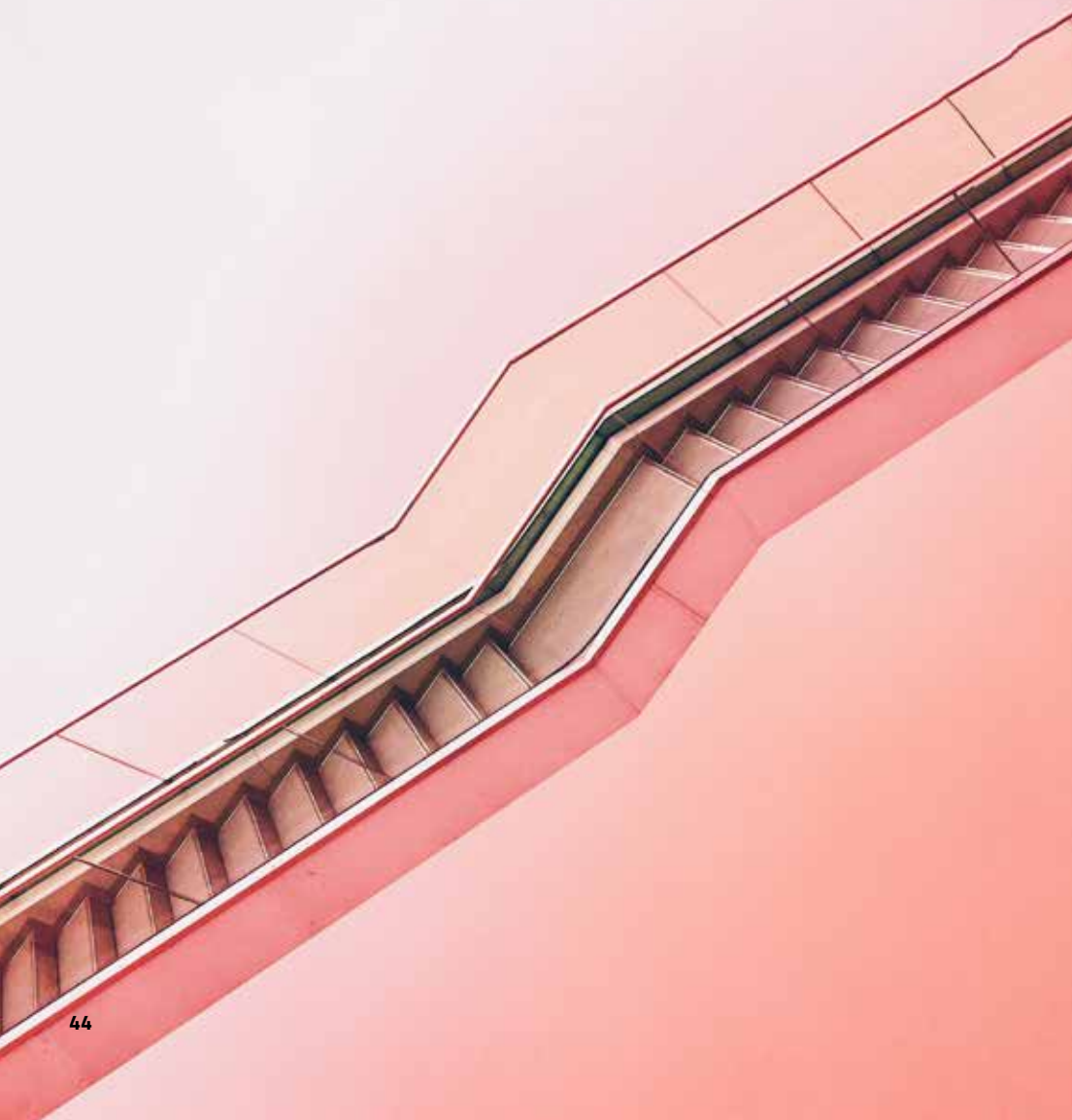
Pentru a gestiona relațiile cu companiile private, este important ca organizația să investigheze resursele necesare construirii unei asemenea relații. Cele mai importante sunt instrumentele de marketing și comunicare, cercetarea și verificarea prealabilă.

Organizația ar trebui să aibă în vedere constituirea unei

**Comisii pentru Strângerea de Fonduri,** care reunește ambasadori externi familiari cu misiunea organizației și care pot oferi consultanță referitor la strategiile și căile de urmat.



Cele mai **eficiente propuneri** pentru potențiali donatori individuali au maxim două sau trei pagini.



## 2. Management de Proiect

Un aspect esențial rezultat în urma programului a fost acela că, cel mai adesea, multe dintre proiectele propuse nu se concretizează deoarece partenerii și donatorii nu se regăsesc în ele și nu pot investi într-un angajament de lungă durată.

Atât liderii societății civile cât și potențialii donatori își formulează multe presupuneri la începutul unui parteneriat, iar acestea pot fi rezolvate prin prezentarea unei inițiative pe care o pot crea împreună. **Comunicarea și disponibilitatea** sunt importante pentru a gestiona cu succes părțile interesate.



În aceste vremuri nesigure, adaptabilitatea organizației ar trebui planificată având în vedere noua situație, păstrând totodată în minte misiunea centrală a organizației. O opțiune ar fi regândirea descrierii („De ce existăm” și „Ce aducem societății?”). Alta ar fi **regândirea relației cu părțile interesate**, discutând cu donatorii și beneficiarii despre nevoile și așteptările organizației, și înțelegând ce se poate realiza cu resursele disponibile.

Organizația ar trebui să încerce să **evite implicarea în noi activități care nu se înscriu în linia misiunii**, doar pentru a atrage finanțări de scurtă durată. Plus valoarea se obține prin căutarea de persoane interesate care să fie pe linia activităților principale ale organizației.



**Expertul pe strângere de fonduri** sau managerul de proiect ar trebui să gestioneze relația cu părțile interesate externe. În acest sens, ar trebui să contacteze parteneri, alți finanțatori sau companii private din cadrul ecosistemului pentru a le înțelege și acestora nevoile („Cum vă afectează această perioadă? Angajații dumneavoastră sunt în siguranță? V-a fost afectat venitul?”)

În cazul în care organizația nu beneficiază de resurse noi, ar trebui să-și **regândească activitățile** pentru a îngloba schimbările necesare



### 3. Digitalizarea și Managementul Datelor

Adesea, liderii societății civile lucrează cu grupuri defavorizate sau vulnerabile cu acces limitat la internet, sau complet lipsiți de echipamentele adecvate care să faciliteze activitățile online. Există, în primul rând, nevoia sensibilizării opiniei publice, care necesită o colaborare puternică și alianțe strategice între organizații cu activități similare pentru a promova mesajul și a subliniat caracterul urgent.



**Primul pas spre digitalizare** îl constituie analiza în profunzime a proceselor care trebuie digitalizate și a celor care pot fi digitalizate (de ex învățare, conștientizare, terapie online, management virtual de situații pentru beneficiari). Acesta trebuie continuat cu identificarea parteneriatelor și competențelor necesare în vederea accelerării procesului.

În crearea **strategiei de digitalizare**, este important ca organizația să solicite sfatul specialiștilor IT și a viitorilor utilizatori ai platformei, care sunt beneficiarii produsului digital.



Organizația ar trebuie să exploreze servicii care pot îmbunătăți **strângerea de fonduri și comunicarea în mediul digital** cum ar fi platformele pentru campanii publice de strângere de fonduri (cum ar fi de exemplu Consolid8.ro, o platformă pentru campanii publice de strângere pentru creatorii de schimbare).



Organizația ar trebui să-și dezvolte **capacitățile de management a datelor** prin valorificarea potențialului de strângere de date a activităților sale online. Deși construirea unei infrastructuri pentru managementul datelor poate fi de durată și scump, se pot face pași de bază în această direcție. Este esențială monitorizarea celor care participă la activitățile, seminariile online, atelierelor voastre și alte anunțuri și identificarea tiparelor. Astfel, organizația poate distinge participanții sistematici și să le înțeleagă nevoile. Organizația dobândește astfel un avantaj în abordarea noilor parteneri pentru colaborări mai strânse, pe termen lung. Monitorizarea participanților la seminariile online, angajamentului de pe platformele de socializare sau suporterilor vocali ajută considerabil organizația în efortul de a fi tot mai conștientă despre viitorii parteneri viabili.



Organizația trebuie să se asigure că **respectă normele GDPR**.



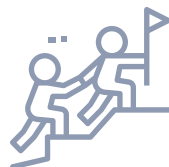
## 4. Mentorat

Una dintre componentele proiectului a fost alăturarea mentorilor din sectorul de afaceri cu participanți la proiect. O observație cheie din partea mentorilor noștri a fost aceea că este un proces pentru care poate fi necesar chiar și un an de asistență constantă, până să fie cu adevărat eficient.



În cadrul sondajului de final, **57%** dintre respondenți au considerat programul de mentorat ca fiind cea mai de impact activitate a proiectului. Organizațiile și-au recunoscut nevoia de noi perspective, și anume persoane interesate externe suficient de experimentate care să ofere asistență în strângerea de fonduri, comunicare, management intern și sustenabilitate financiară.

De asemenea, este foarte important atragerea de **aliați** în cadrul organizației și cultivarea relațiilor trans-sectoriale pe **termen lung**. Majoritatea mentorilor au fost de acord să-și susțină învățaceii și după încheierea proiectului.



Mentoratul este considerat a fi benefic și pentru mentori, deoarece reprezintă șansa de a lua contact cu noi modele de afaceri și a dobândi cunoștințe utile. De exemplu, unul dintre mentorii care lucrează pe comunicare și branding cu o organizație LGBTQ+ a aflat informații valoroase despre caracteristicile comunității și cum i-ar putea viza sau aborda pentru proiecte viitoare. Învățăcelul a sugerat că este esențial ca ambele părți să contribuie reciproc la munca lor, în loc ca mentorul doar să transmită informații.



**CONCLUZIE**





Pandemia COVID-19 ne-a arătat **puterea empatiei** și a dovedit lumii că problemele complexe necesită **soluții în colaborare**. A atras de asemenea atenția asupra puterii pe care inovarea socială o are în adaptarea la noul normal. Ne simțim mici în fața rezilienței societății și a puterii antreprenorilor sociali de a se adapta și a depăși multele obstacole ridicate de această pandemie. Credem cu tărie că **la baza impactului social stă colaborarea și că antreprenorii sociali sunt motorul care pot aduce schimbarea socială**.

**Ashoka** construiește și susține o comunitate de lideri ai schimbării care transformă instituții și culturi pentru a putea susține **crearea de schimbare** spre binele societății. În România, misiunea Ashoka este de a fi o parte interesată care reunește diverși actori într-un spațiu neutru care deschide comunicarea pentru o colaborare onestă și colectivă, și construiește din interior comunități mai puternice. Prin intermediul acestor ateliere, am pregătit terenul pentru **ecosisteme de colaborare mai puternice**, și ne-am dorit să oferim inspirație din partea Ashoka Fellows din România dar și din străinătate.

În anii care urmează, ne dorim să continuăm construirea unui ecosistem care să tindă spre inovare socială și cultivă colaborarea mai puternică trans-sectorială. Cele două programe pe care le derulăm, alături de peste **10** seminarii online pe diverse subiecte, ne-au oferit o mulțime de observații pentru a înțelege abordarea viitoare a persoanelor interesante într-o abordare comunitară și ne dorim valorificăm aceste elemente pe viitor, devenind o organizație de resurse pentru societatea civilă, sectorul privat și autoritățile publice.

**Ashoka își imaginează o lumea în care fiecare este un creator al schimbării: o lumea în care fiecare este puternic și contribuie la schimbare pentru binele tuturor. Alăturați-vă acum mișcării noastre Fiecare un Creator al Schimbării.**

Credem cu tărie că este momentul să ne imaginăm o Românie în care Fiecare e un Creator al Schimbării și să ne valorificăm rețeaua de Ashoka Fellows și puternica societate civilă pentru a mobiliza o colaborare trans-sectorială mai puternică cu scopul de a aborda probleme sociale și de mediu.

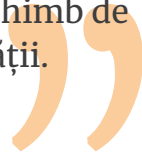
In primul rand, mi s-au cristalizat obiectivele, mi-am schimbat perspectiva si am obtinut claritate asupra ceea ce am de facut. In al doilea rand, mi-am dat seama ca desi ne este greu, toti suntem in aceeasi situatie si nu are sens sa disper ci doar sa gasesc solutii mai bune si adecvate.

O mai buna intelegere a activitatii ONGurilor; comunicarea consider ca este cea mai importanta si am avut ocazia sa cunoastem alti cativa, care, ca si noi, se ocupa cu lucruri similare, sa le intelegem nevoile si sa incercam sa cooperam.



Am descoperit alte persoane la fel de dedicate și active ca și noi, și ne-au unit valorile și munca depusă, indiferent de aria în care ne desfășurăm. E reconfortant să vedem că nu suntem singurii care întâmpină provocări, că anul acesta și în general munca în societatea civilă este relevantă și importantă dar și grea cu multe provocări, unele generale.

Am început să utilizăm platforma online Zoom în interacțiunea cu partenerii și beneficiarii. Se revizuieste strategia de fundraising. Am stabilit noi tradiții că să avem un climat de lucru cât mai bun în echipă. Am identificat un potențial partener de nădejde pe partea de schimb de resurse pe domeniul dizabilității.



## Mulțumiri

Am dori să mulțumim voluntarelor noastre Miruna Găman și Amalia Tihon pentru redactarea acestui raport precum și editorului nostru Miruna Mihăilă.

Tuturor Ashoka Fellows care au participat la evenimentele noastre: Ioana Bauer, Florin Stoican, Dorica Dan, Paul Radu, Elena Calistru, Carmen Gheorghe, Diane Pereira Sousa, Fabrice Vil, Mel Young, Greta Rios, Mike Sani, Mary Gordon, Ole Kassow, Mike Feerick, Sarah Toumi, Cynthia Ong, Wietse van der Werf, Uygur Özsesmi, Brandon Dennison, Amory Lovins, Neil McCabe.

Facilitatorului comunității Unlonely Civil Society Diana Ghindă

Expertilor care ne-au susținut prin mentorat sau evenimente online: Aura Woodward, Elena Badea, Andrei Dudoiu, Marius Perșinaru, Dragoș Smeu, Geanina Ioan, Dan Berinde, Raul Buzgar, Dragoș Nicolaescu, Raluca Ene, Cristina Iancu, Bogdan Tomoioga, Irina Ciocan Stănescu, Claudia Agafiței, Raluca Mihăilă, Mihai Purcărea, Sergiu Neguț

Colegilor din birourile internaționale Andrea Antolin, Nick McGirl, Karin Haselboeck, Luzette Jaimes, Loic Van Cutsem, Alexander Kesselring, Ina Bogdanova, Santi del Giudice, Stella Printezi, Flavio Bassi

Echipei Ashoka Romania Ana Murray, Corina Murafa, Ovidiu Condurache, Tomina Vodarici, Ruxandra Mocanu, Mihaela Vasiloï, Ana Marica and Lexi Caraman

Partenerilor noștri Romanian American Foundation and NN

Și mai ales finanțatorului care a făcut acest raport posibil: Black Sea Trust for Regional Cooperation





**ASHOKA**



UN RAPORT ASHOKA ROMÂNIA