

ZAČARANI KRUGOVI

**– prakse, prepreke
i potrebe organizacionog
razvoja organizacija
civilnog društva u Srbiji**

**ZAČARANI KRUGOVI – PRAKSE, PREPREKE I POTREBE
ORGANIZACIONOG RAZVOJA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA U SRBIJI**

ZAČARANI KRUGOVI – PRAKSE, PREPREKE I POTREBE ORGANIZACIONOG RAZVOJA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA U SRBIJI

Izdavač

Beogradska otvorena škola
Bulevar oslobođenja 177
11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 30 65 800
Internet adresa: <https://bos.rs>

U ime izdavača

Vesna Đukić

Autori

Aleksandar Bogdanović
Marija Z. Todorović

Lektura i korektura

Marijana Milošević

Tiraž

300

ISBN 978-86-81402-28-3

Godina izdanja

2024

Ova publikacija je nastala u okviru projekta Beogradske otvorene škole „EU Resurs centar za civilno društvo u Srbiji”, koji se sprovodi uz finansijsku podršku Evropske unije. Stavovi i mišljenja autora izneti u ovoj publikaciji nužno ne predstavljaju zvanične stavove Evropske unije i za njih su isključivo odgovorni autori.

Svi termini koji se u publikaciji koriste u gramatičkom muškom rodu podrazumevaju prirodni muški i ženski rod osoba na koje se odnose.

LISTA SKRAĆENICA

Skraćenice	Pun naziv
APR	Agencija za privredne registre
CIVICUS	Globalna alijansa posvećena jačanju akcije građana i civilnog društva (<i>World Alliance for Citizen Participation</i>)
BOŠ	Beogradska otvorena škola
EU	Evropska unija
EURC	EU Resurs Centar za civilno društvo u Srbiji
OCD	Organizacije civilnog društva
USAID	Agencija Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA	3
SADRŽAJ	5
SAŽETAK	7
1. UVOD	11
2. METODOLOGIJA	17
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	21
3.1. Opšte informacije o organizacijama	21
3.2. Interne procedure i prakse upravljanja	27
3.2.1. Postojeće prakse strateškog i operativnog delovanja	28
3.2.2. Načini upravljanja	32
3.2.3. Odnos prema promenama	32
3.2.4. Nalazi diskusije u fokus-grupama	36
3.3. Programsko upravljanje	38
3.3.1. Postojeći kapaciteti za programski razvoj	38
3.3.2. Praksa javnog zagovaranja i učešća u procesu donošenja odluka	39
3.3.3. Odnosi sa akterima i utemeljenost u zajednici	42
3.3.4. Pristupanje Srbije EU	46
3.3.5. Praksa monitoringa i evaluacije	49
3.3.6. Nalazi diskusije u fokus-grupama	51

3.4. Upravljanje finansijama	52
3.4.1. Postojeći finansijski kapaciteti	52
3.4.2. Diverzifikovanost izvora finansiranja	54
3.4.3. Transparentnost	57
3.4.4. Izazovi upravljanja finansijama	59
3.4.5. Nalazi diskusije u fokus-grupama	61
3.5. Upravljanje ljudskim resursima	63
3.5.1. Razvoj kompetencija zaposlenih i sistem merenja učinka	63
3.5.2. Odnosi među osobljem	66
3.5.3. Psihološka bezbednost	68
3.5.4. Izazovi upravljanja ljudskim resursima	69
3.5.5. Nalazi diskusije u fokus-grupama	70
4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	73
5. LITERATURA	83



SAŽETAK

Broj organizacija u Srbiji raste uprkos izazovnom okruženju. Odgovarajuća regulativa i praksa javnih vlasti i drugih aktera utiče na stvaranje uslova za delovanje civilnog sektora u Srbiji, ali kredibilno učešće u pitanjima od javnog interesa podrazumeva odgovarajuća znanja, veštine i resurse unutar organizacija. „EU Resurs Centar za civilno društvo u Srbiji” je instrument podrške Beogradske otvorene škole kreiran da podrži razvoj kapaciteta organizacija koje rade na približavanju Srbije Evropskoj uniji.

Istraživanje je osnov za rad EU Resurs centra u domenu organizacionog razvoja udruženja u Srbiji i zato je bilo usmereno na mapiranje trenutnih kapaciteta organizacija i dublje razumevanje njihovih unutrašnjih izazova i razvojnih potreba. Sprovedeno je u dve faze i obuhvaćene su organizacije registrovane u skladu sa Zakonom o udruženjima. U prvoj fazi sprovedeno je onlajn-anketiranje organizacija na teritoriji Republike Srbije (bez Kosova). U drugoj fazi predstavnicima organizacija su održane diskusije u fokus-grupama.

Organizacije deluju lokalno, najviše u urbanim sredinama i širim regionalnim područjima unutar Srbije. Najviše ih ima u Vojvodini i Beogradu. Najveći broj je osnovan posle usvajanja Zakona o udruženjima (2009), a čak 15% anketiranih organizacija nakon pandemije korona virusa, što nije zanemarljiv procenat imajući u vidu izuzetno kratak period. Prisutna je tematska raznolikost u okviru koje neznatno prednjače oblasti: kultura, sport, mediji, kao i ljudska prava i nediskriminacija. Konsekventno, mladi i studenti su ključne ciljne grupe, iako visoku drugu poziciju zauzimaju svi građani.

Upravljanje finansijama i ljudskim resursima predstavlja ključni izazov za organizacije u Srbiji. Pretežno oslanjanje na bespovratne donacije iz javnih i privatnih izvora dovodi do začaranog kruga civilnog sektora – uloženo

vreme i iscrpljujući ljudski rad su u nesrazmeri s raspoloživim finansijskim sredstvima, a što otežava sprovođenje aktivnosti u skladu s misijom organizacija i onemogućava zadržavanje kadrova. Uslov za finansijsku stabilnost i samoodrživost je viđen u diverzifikaciji izvora finansiranja za koju su neophodne dodatne informacije i edukacije o raspoloživim izvorima finansiranja, kao i o finansijskom planiranju i upravljanju, zatim veća transparentnost u radu organizacija, razvoj saradnje s drugim akterima u zajednici (pre svega, privredi), ali i promene u donatorskim politikama. Organizacije percipiraju da stvaraju prilike za usavršavanje osoblja i brige o mentalnom i emotivnom blagostanju osoblja, ali je reč o situacionom pristupu, oslobođenom na prilike iz okruženja i delovanje u momentima kada se izazovi pojave. To ukazuje na neophodnost boljeg planiranja i usmeravanja pažnje i na druge aspekte upravljanja ljudskim resursima, pored obezbeđivanja zarada.

Strukture, sistemi i procedure unutar većine organizacija su prostor za unapređenje zarad efikasnijeg i dugoročnijeg delovanja u skladu s misijom i tematskom oblašću organizacija. Unutar organizacija je zabeležena visoka posvećenost misiji, neguje se demokratska kultura upravljanja koju odlikuje participativnost i transparentnost u donošenju odluka, ali većina organizacija je zavisna od rukovodstva, a čija bi promena imala konsekvence po organizaciju – od drastičnih, u smislu prestanka postojanja, do nastavka delovanja u drugačijem obliku. U nekim organizacijama postoje strateški i drugi specifični planovi (komunikacije, praćenje i evaluacija rada i sl.), kao i drugi operativni dokumenti koje su osnov za sprovođenje vrednosno principijelnih politika (rodna ravnopravnost, sprečavanje sukoba interesa i sl.) ili administrativnih radnji. Naročito se istakla svest o važnosti strateškog plana, ali razvoj i ažuriranje internih procedura nije prioritet u poređenju sa obezbeđivanjem finansija i zadržavanjem osoblja.

Nepostojeća i nedovoljna komunikacija organizacija sa akterima ograničava njihov delotvorniji uticaj na okruženje u kojem deluju. Većina organizacija sprovodi aktivnosti javnog zagovaranja, dok samo polovina učestvuje u formalnom procesu donošenja odluka. Organizacijama su potrebne obu-

ke za učešće u ovom procesu, mada (i pored toga) postoji rezervisanost za ishod učešća i o saradnji saradnje s javnim vlastima. Neophodna su i druga znanja i veštine iz oblasti komunikacije, poput planiranja ili upravljanja savremenim kanalima informisanja, budući da je i s drugim akterima neophodno uspostaviti ili održavati poverenje, pre svega s privrednicima, ali i zajednicom građana i građanki u čije ime deluju.

Pristupanja Srbije Evropskoj uniji je deo rada velikog broja anketiranih organizacija (67%) i one su dobro informisane o politikama EU koje se odnose na oblasti u kojima deluju. Uglavnom su to teme iz oblasti obrazovanja, nauke i kulture, zatim zaštite životne sredine, vladavine prava, bezbednost i transparentnost i, konačno, socijalne politike i zapošljavanja. Ove organizacija se bave navedenim temama, pre svega, kroz javno zagovaranje, zatim obrazovanje i istraživanja.



1.

UVOD

Ovo istraživanje je deo projekta „EU Resurs Centar za civilno društvo u Srbiji”, koji sprovodi Beogradska otvorena škola uz podršku Delegacije Evropske unije u Srbiji. EU Resurs centar za civilno društvo u Srbiji (EURC) je uspostavljen 2023. godine i važan je instrument podrške za predstavnike civilnog društva koji rade na približavanju Srbije Evropskoj uniji. Pomaže rast i razvoj organizacija i neformalnih grupa građana i građanki kroz unapređenje njihovih kapaciteta, umrežavanje i finansijsku podršku.

Pristupanje Srbije EU je nemoguće bez snažnog i aktivnog civilnog društva. Udruženo delovanje građana i građanki je resurs neophodan za donošenje odluka, jer obezbeđuje znanje i ideje, artikuliše glasove različitih zajednica i ujedno je korektiv u radu javnih vlasti. Drugim rečima, stanje civilnog društva je važan indikator ostvarene demokratizacije društva. Interes Republike Srbije, kao države sa statusom kandidata za članstvo u EU, jeste da stvori odgovarajući ambijent za razvoj i delovanje civilnog društva. S jedne strane, da kreira formalne uslove u vidu strateškog, legislativnog i administrativnog okvira za slobodu udruživanja, izražavanja i okupljanja, zatim za finansiranje, kao i učešće u procesu donošenja odluka. S druge strane, da istinski sprovodi ili bar omogućí neometano delovanje udruženih građana i građanki.

Postojeća istraživanja ukazuju da okruženje za delovanje civilnog društva u Srbiji nije na zadovoljavajućem nivou. Građanske inicijative

u svom poslednjem izveštaju „Udruženja građana – sužavanje prostora za delovanje 2022/2023” ocenjuju da su sa institucionalno-normativnog aspekta uslovi za rad organizacija „nepovoljni”, a „ako se u obzir uzme širi društveno-politički kontekst, a pre svega dominantan javni diskurs i narativ prema civilnom sektoru, onda se celokupno okruženje u kom OCD funkcionišu može okarakterisati i kao neprijateljsko” (Mustajbašić i dr., 2024: 4). CIVICUS, međunarodna organizacija koja prati stanje civilnog društva na globalnom nivou, ocenjuje okruženje za rad OCD u Srbiji kao „opstruirano” u svom indeksu (CIVICUS Monitor, 2023).¹ Održivost organizacija civilnog društva (OCD) na svetskom nivou, te i u Srbiji, prati i Agencija Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj (USAID) u okviru Indeksa održivosti OCD. Prema ovom indeksu za 2022. godinu, ukupnu održivost OCD u Srbiji je „održivost u razvoju”.² Prema istom indeksu, pravno okruženje za OCD kontinuirano opada od 2018. do 2021, dok najgoru ocenu, već godinama, ima slika organizacija u javnosti (Selaković i dr., 2023).

Međutim, okruženje može biti povoljnije, a da rezultati delovanja civilnog društva budu ograničeni. Kapaciteti i infrastruktura unutar organizacija igraju identičnu ulogu kao i okruženje. Organizacioni razvoj je kompatibilan proces koji teče uporedo sa stvaranjem podsticajnog okruženja. On podrazumeva razvoj: internih sistema za upravljanje, planiranje i operativno delovanje, programa, odnosa sa akterima iz okruženja, ljudskih resursa, kao i brigu o finansijskoj održivosti. Ovim se krug aktera proširuje van države i civilnog društva i uključuje aktore poput donatorske zajednice, privrede i dr.

Kada je u pitanju stanje unutar organizacija delimičan pregled možemo pronaći u nekom od već pomenutih istraživanja. Indeks održivosti OCD niz poslednjih godina ne beleži značajnije promene u pogledu organizacionih kapaciteta. Nema pomaka u pogledu izrade strateških planova, dok je u poslednjem izveštaju za 2022. godinu konstatovano da „većini organizacija nedostaju kompletno operativne i transparentne rukovodeće strukture i

1 Prema indeksu CIVICUS-a ocene koje mogu dobiti zemlje o stanju civilnog društva su, od najniže ka najvišoj: 1) zatvoreno; 2) potisnuto; 3) opstruirano; 4) suženo i 5) otvoreno.

2 Stanja prema Indeksu održivosti OCD-a se svrstavaju u tri kategorije: visok indeks održivosti „unapređena održivost”, zatim sledi „održivost u razvoju”, a nizak nivo „otežana održivost”.

postupci upravljanja, uključujući jasnu podelu zaduženja, uglavnom zbog nedostatka najvažnijih resursa, prvenstveno osoblja i znanja” (Selaković i dr., 2023, 8). Ovi nalazi su u skladu sa istraživanjem „Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini” (za potrebe projekta Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT koji u Srbiji sprovodi HELVETAS Swiss Intercooperation SRB) koje ukazuje da većina organizacija nedostaje strateški plan, „kao i da ne prepoznaju potrebu za postojanjem pisanih pravila i procedura kojima se uređuju struktura i način delovanja, ali ni njihovom javnom dostupnošću” (Građanske inicijative, 2019: 22). Slične nalaze u vezi s načelima dobrog rukovođenja unutar organizacija daje studija „Aneks Smernicama DG NEAR za podršku EU civilnom društvu 2021–2027: Izveštaj o početnoj proceni stanja za 2021. godinu – Aneks 6 – Analiza Zemlje Srbija” (sprovedena za potrebe EU Tehničke pomoći organizacijama civilnog društva na Zapadnom Balkanu i Turskoj – EU TACSO) čije se ocene za indikatore u ovoj oblasti kreću od umerenog do ne ispunjavanja standarda (Pajović van Reenen i dr., 2021).³

Prema istraživanju HELVETAS-a, kada je reč o finansijskoj održivosti, polovina organizacija ocenjuje svoje stanje kao izuzetno loše. Isto istraživanje ukazuje da većina organizacija kao glavne probleme navodi nedovoljna sredstva koja država i lokalna samouprava ulažu u finansiranje organizacija građanskog društva, mali broj donatora i smatra da donatori finansiraju samo velike organizacije, ne ostavljajući dovoljno sredstava za male. Kada su u pitanju izvori finansiranja preovlađuje samofinansiranje, lokalna uprava, građani i domaće donatorske organizacije (Velat i dr., 2019). EU TACSO studija beleži da kod 58% organizacija postoje diverzifikovani izvori sredstava. Preovlađujući izvor su javna sredstva, odnosno finansiranje iz sredstava nacionalne ili pokrajinske vlade i lokalne samouprave (Pajović van Reenen i dr., 2021). Oba istraživanja ukazuju na problem u vezi s finansijskom transparentnošću, jer organizacije ne objavljuju finansijske izveštaje. Indeks odr-

3 Procene indikatora, koji podrazumevaju normativnu procenu, kao što je usklađenost sa zakonodavstvom ili standardima, korišćen je sledeći sistem: 5 – u potpunosti ispunjava standarde; 4 – ispunjava većinu standarda; 3 – umereno ispunjava standarde; 2 – minimalno ispunjava standarde; 1 – ne ispunjava standarde.

živosti OCD ne beleži poboljšanja u ovoj oblasti poslednjih nekoliko godina, dok je u 2022. zabeleženo pogoršanje (Selaković i dr., 2023).

Odnosi civilnog društva sa akterima iz zajednice se čine raznolikim. Jedan od glavnih nalaza istraživanja HELVETAS-a jeste da većina organizacija uspostavila saradnju s drugim organizacijama, ali da treba raditi na stepenu te saradnje, jer nedostaju solidarnost i sinergija, a organizacije rade u izolaciji i bez međusobnog kontaktiranja. Zabeležen je porast nezadovoljstva u saradnji s medijima (Velat i dr., 2019). Poslednji Indeks održivosti OCD-a navodi da postoji saradnja s privrednim sektorom, kao i da je saradnja sa akademskom zajednicom u porastu. Istovremeno, kada je reč o saradnji s javnim vlastima, „OCD učestvuju u raznim grupama i forumima, one (prim. aut. OCD) obično vide takve aktivnosti kao način vlasti da pokaže svojim partnerima iz EU svoju otvorenost za dijalog, ali bez praktičnog uticaja” (Selaković i dr., 2023: 15). Predstavnici OCD su ocenom dobar (2,66) ocenili saradnju s javnim vlastima u okviru istraživanja „Saradnja OCD sa donosiocima odluka” navodeći formalno uključivanje, odsustvo političke volje i nespremnost za dijalog kao najveće prepreke (Partneri Srbija, 2023). Učešće u procesu donošenja odluka, kao jedan od vidova saradnje, jeste naročito aktuelizovano donošenjem niza propisa poslednjih godina.⁴ U vezi sa učešćem u odlučivanju pomenuto istraživanje Partnera Srbije navodi, po mišljenju OCD-a, kao prepreke: nedovoljne mogućnosti da učestvuju u radnim grupama, neblagovremenost i nepostojanje povratne informacije. Istraživanje Beogradske otvorene škole o praksi učešća u procesima donošenja odluka je identifikovalo izazove sa obe strane (OCD i javnih vlasti) u poznavanju propisa. Kada je reč o preprekama, stavovi civilnog društva su gotovo identični sa istraživanjem Partnera Srbija i odnose se na neadekvatno informisanje, kratke rokove i izostanak povratnih informacija, dok

4 Kada je reč o propisima, osnovu učestvovanja u odlučivanju čine Zakon o planskom sistemu Republike Srbije i Zakon o državnoj upravi s pratećim podzakonskim aktima u okviru kojih je uređeno obavezno sprovođenje konsultacija u svim fazama pripreme propisa i dokumenata javnih politika, javnih rasprava u pripremi dokumenata javnih politika, i naposljetku, mogućnost učešća zainteresovanih strana i ciljnih grupa u radnim grupama. Zakon o planskom sistemu Republike Srbije je prekretnica u sistemu planiranja u Republici Srbiji, jer uređuje proces usvajanja i primene javnih politika. Pored toga, propisuje važno načelo javnosti i partnerstva, koji podrazumeva da se javne politike utvrđuju u okviru transparentnog i konsultativnog procesa.

javne vlasti navode nezainteresovanost i nekompetentnost OCD-a (Đurović i dr., 2023).

Indeks održivosti OCD konstatuje da je u pogledu ljudskih resursa organizacijama „posebno teško da privuku i zadrže zaposlene tokom godina”, kao i da „sve veći broj organizacija prijavljuje premorenost osoblja i potrebu za boljom ravnotežom između posla i privatnog života” (Selaković i dr., 2023: 9). Većina organizacija uopšte ne izdvaja sredstva iz budžeta za razvoj ljudskih resursa i veliki broj (72%) i nije pohađao obuke tokom 2018. godine (Velat i dr., 2019). EU TASC0 studija pak beleži da je veliki broj (82,5%) pohađao obuke u 2021. godini. Ista studija navodi da organizacije uopšte ne ispunjavaju standarde kada je reč o organizacionim politikama za razvoj ljudskih resursa (Pajović van Reenen i dr., 2021).

Cilj ovog istraživanja je da dopuni i objasni postojeća saznanja kada je reč o organizacionom razvoju. Drugim rečima, da mapira trenutne kapacitete, da razume čemu organizacije streme i objasni šta im je sve potrebno kako bi ostvarile svoje vizije razvoja i uticaja na okruženje. Potreba za ovakvim pristupom se nametnula imajući u vidu svojevrsnu inflaciju organizacija. Broj organizacija civilnog društva u Srbiji dramatično raste. Pre desetak godina bilo ih je oko 16.000, dok se danas približava cifri od 40.000. Preciznije, 2011. godine, u trenutku sprovođenja prvog značajnijeg istraživanja nakon donošenja Zakona o udruženjima, bilo ih je 13.375 i već krajem novembra iste godine broj udruženja je dosegao 16.000 (Velat., 2012: 13). U 2019. ih je bilo 32.052 (Velat i dr., 2019: 6), dok u julu 2023. već postoji 37.053 udruženja.

Ne ulazeći u motive osnivanja organizacija, primetna je kontradiktornost između svojevrsne inflacije organizacija uprkos nepovoljnom okruženju za delovanje, a zatim je i legitimno postaviti pitanje kapaciteta za kredibilno učešće u pitanjima koja su od javnog interesa. Reč je o velikom broju novonastalih udruženja u kratkom periodu, a čiji su interni kapaciteti uglavnom nepoznanica.

Međutim, nisu samo kapaciteti organizacije u početnoj fazi razvoja pod znakom pitanja, već i onih starijih organizacija. Promene konteksta nameću odgovarajuća prilagođavanja, promenu metoda i oblasti rada, nova znanja, drugačije izvore finansiranja. Ukratko, potrebno je jačanje otpornosti i mnogo starijih organizacija. Recimo, onih osnovanih pre 2000. već je istraživanjem HELVETAS-a iz 2019. godine konstatovano „da je rad organizacija građanskog društva utihnuo. Ranije aktivne i prepoznatljive organizacije ostaju bez sredstava za rad i gase se, iako su profesionalno i sa dokazanim uspehom radile čitavih 20 godina” (Velat i dr., 2019: 100). Sve ovo zapravo ukazuje na važnost konstantnog praćenja i prikupljanja informacija o unutrašnjim izazovima sa kojima se organizacije suočavaju, a zatim i potrebu za konkretnim aktivnostima obezbeđivanja i usmeravanja resursa za njihov razvoj.



2.

METODOLOGIJA

Svrha ovog istraživanja je da posluži kao osnov rada EU Resurs centra u domenu organizacionog razvoja udruženja u Srbiji. Nalazi će usmeriti pravce delovanja EU resurs centra u vidu daljih obuka, mentorske podrške i konkretne finansijske podrške civilnom sektoru u narednom periodu.

Ciljevi istraživanja su: a) mapiranje organizacionih kapaciteta udruženja na teritoriji Republike Srbije i b) dublje razumevanje unutrašnjih izazova i potreba udruženja u pogledu organizacionog razvoja. Istraživanje je sprovedeno u dve faze i podrazumevalo je kombinovanu upotrebu analize sadržaja relevantnih dokumenata (desk istraživanje), anketa i fokus-grupa.

U prvoj fazi su mapirani organizacioni kapaciteti udruženja. Pre izrade upitnika sprovedena je analiza sadržaja dosadašnjih istraživanja civilnog društva u Srbiji kako bi se stekao uvid u postojeća saznanja i što bolje pripremio upitnik kao istraživački instrument za anketno istraživanje. Prikupljanje podataka je obavljeno onlajn-anketom, uz telefonska podsećanja u periodu od 16. septembra do 15. novembra 2023.

Tip uzorka je bio slučajan. Osnova za formiranje uzorka su bili podaci o registrovanim udruženjima Agencije za privredne registre (APR) iz jula 2023. godine koji su dobijeni uz pomoć Ministarstva za ljudska i manjinska prava i društveni dijalog. U tom trenutku je u Srbiji bilo registrovano 37.053 udruženja. Međutim, baza ne poseduje kontakte za sva udruženja, već za oko 5.500 udruženja, a od kojih je neispravno preko 1.000 imejl-adresa.

Naime, imejl-adresa i kontakt telefoni nisu obavezni podaci prilikom registracije udruženja. Iz tog razloga su neispravni ili nedostajući kontakti iz baze APR-a dopunjeni kontaktima iz adresara Beogradske otvorene škole. Anketni upitnik je poslat na adrese 4.758 udruženja širom Srbije, od čega je odgovorilo 304 udruženja. Ujedno je ovo ograničenje istraživanja, jer uzorak nije reprezentativan i nije moguće generalizovati podatke niti izvršiti odgovarajuće stratifikacije, već se može pre govoriti o pojavama čije je objašnjenje potraženo kroz drugu fazu istraživanja.

Takođe, važno je istaći da se istraživanje bavi analizom kapaciteta udruženja registrovanih u skladu sa Zakonom o udruženjima. Drugim rečima, u uzorku nisu obuhvaćeni drugi oblici udruženog delovanja u javnom interesu koji prepoznaje pravni sistem Republike Srbije, kao i one koje bi se po svojoj prirodi mogli svrstati u teorijske pojmove ili brojne međunarodne odrednice termina „organizacije civilnog društva”, „civilni sektor”, „nevladine organizacije” i sl. Konkretno, izvan opsega istraživanja su strana udruženja, fondacije, zadužbine, sindikati i slične organizacije, kao i neformalne grupe. U terminološkom smislu, u okviru ovog istraživanja korišćen je široko prihvaćeni izraz – organizacije.

Druga faza je podrazumevala fokus-grupne diskusije s predstavnicima organizacija, s namerom da se steknu dubinski uvidi u unutrašnje izazove i potrebe udruženja u pogledu organizacionog razvoja. Obradom anketnog istraživanja došlo se do odgovarajućih nalaza koji su bili osnova za izradu vodiča za diskusije u fokus-grupama s predstavnicima udruženja.

Održane su četiri onlajn diskusije u fokus-grupama u februaru 2024. godine, u kojima je učestvovalo ukupno 23 predstavnika organizacija. Ispitanici su bili podeljeni u četiri grupe prema periodu registracije njihovih organizacija: prva grupa obuhvatala je organizacije registrovane pre 2000. godine, druga grupa organizacije registrovane od 2001. do usvajanja Zakona o udruženjima 2009. godine (Narodna skupština, 2009), treća grupa organizacije registrovane od 2010. do kraja 2019. godine (tj. do izbijanja pandemije kovida), a četvrta grupa organizacije registrovane od 2020. do sredine 2023. godine. Kako bi uzorak bio reprezentativan u svakoj od ovih grupa,

učestvovali su predstavnici organizacija sa sedištim u sva četiri statistička regiona Republike Srbije (bez Kosova): Vojvodina, Beograd, Južna i Istočna Srbija, Šumadija i Zapadna Srbija.

Lista tema o kojima se diskutovalo se poklapa s tematskom strukturom analize i obuhvatila je strateško i operativno delovanje, zatim programsko upravljanje, upravljanje finansijama i upravljanje ljudskim resursima u organizacijama.



3.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Opšte informacije o organizacijama

U najvećem broju slučajeva **anketu je popunjavao upravljački kadar** (82%), tj. predsednici i predsednice, izvršni direktori i direktorke, članovi i članice upravnih odbora ili generalni sekretari i sekretarke, što ukazuje na visok nivo pouzdanosti podataka u istraživanju. Menadžeri, koordinatori i asistenti projekata su popunili anketu u 10% slučajeva.

Grafikon 1.1. Pozicija u organizaciji (u %)

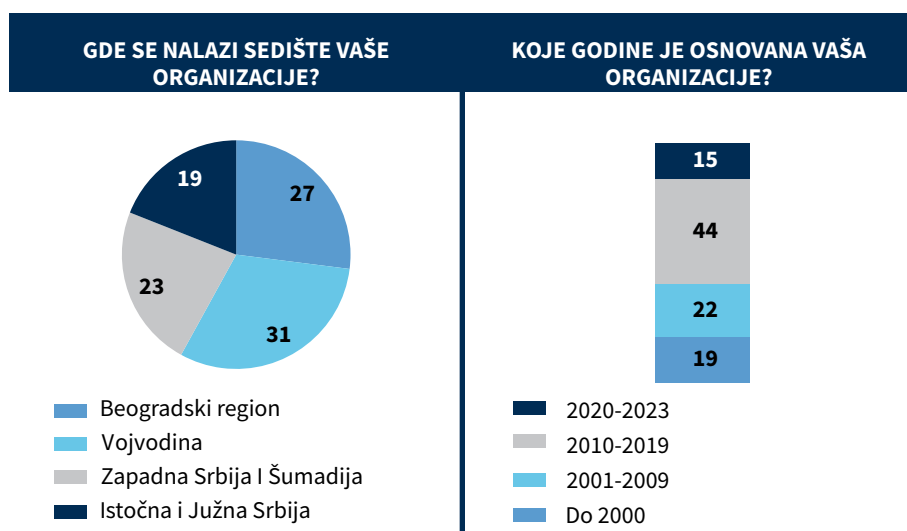


Uzorak: N=304

Najveći broj anketiranih organizacija je iz Vojvodine (31%) i Beogradskog regiona (26%). U području Zapadne Srbije i Šumadije deluje 23% anketiranih organizacija, a najmanje u Istočnoj i Južnoj Srbiji (19%). **Najveći broj anketiranih organizacija je osnovan između 2010–2019. godine.** Svaka četvrta organizacija je osnovana nakon petooktobarskih promena 2000. do usvajanja Zakona o udruženjima (2009), dok je pre 2000. godine osnovano 18% organizacija. Od početka epidemije korona virusa do sredine 2023. je osnovano najmanje organizacija (15%), ali je to ipak veliki procenat imajući u vidu izuzetno kratak period.

Grafikon 1.2. Regionalna zastupljenost organizacija (u %)

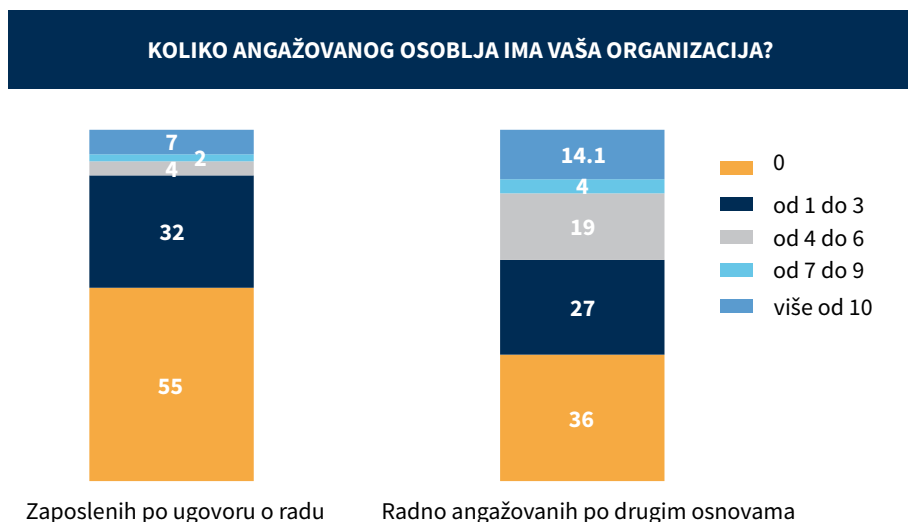
Grafikon 1.3. Godina osnivanja organizacija (u %)



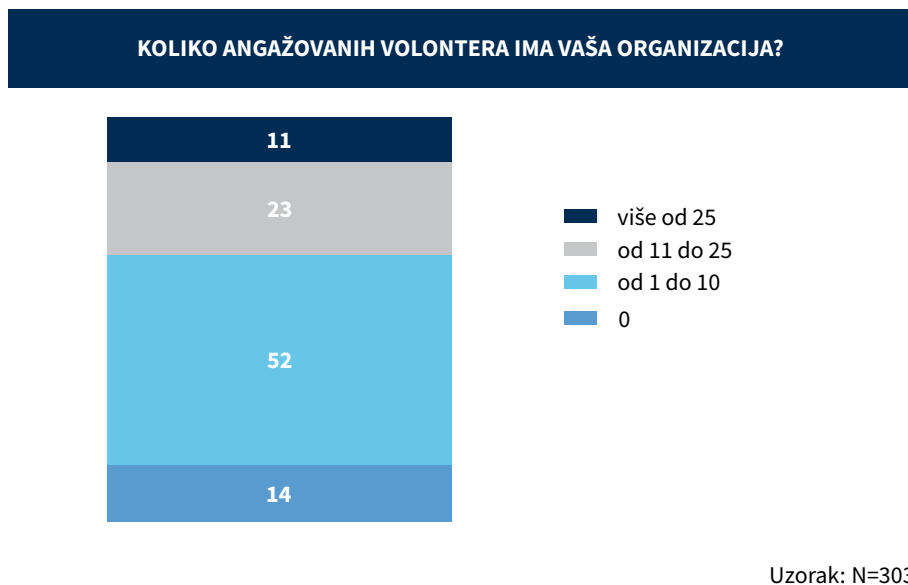
Uzorak: N=304

Više od polovine organizacija nema nijednog stalno zaposlenog, a ukoliko ih ima, taj broj je između jednog zaposlenog i tri zaposlena po osnovu ugovora o radu. Angažman po drugim vrstama ugovora je nešto zastupljeniji, jer 46% organizacija ima od 1 do 6 angažovanih po ovom osnovu. Kada je u pitanju broj volontera, svaka druga organizacija ima 1–10 volontera i volonterki, a svaka treća deset i više lica koja dobrovoljno poklanjaju svoje vreme zajednici i ciljevima od javnog značaja.

Grafikon 1.4. Angažovanost osoblja u organizacijama (u %)



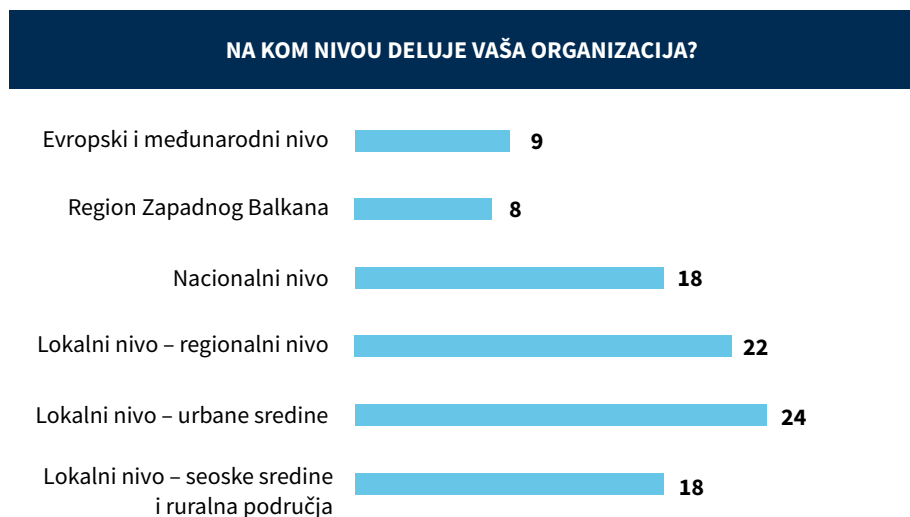
Grafikon 1.5. Broj volontera i volonterki u organizacijama (u %)



Organizacije svoje delovanje najviše usmeravaju na lokalni nivo. Uglavnom deluju na lokalnom nivou u urbanim sredinama (24%) i regionalnim područjima unutar Srbije (22%). Nešto manje organizacija deluju u

seoskim sredinama i ruralnim područjima (18%). Skoro svaka peta organizacija deluje na nacionalnom nivou (18%), dok najmanji broj deluje na međunarodnom nivou (17%).

Grafikon 1.6. Nivo delovanja organizacija (u %)



Uzorak: N=304

Angažman organizacija je pretežno usmeren na teme **kulture, sporta i medija**, zatim unapređenja **zaštite ljudskih prava i nediskriminaciju**. Pored toga prisutne su teme civilnog društva, filantropije i volonterizma, lokalnog ekonomskog razvoja i zaštite životne sredine i održivost.

Grafikon 1.7. Oblast delovanja organizacija (u %)



Uzorak: N=304

Mladi i studenti su primarna ciljna grupa anketiranih organizacija, kao i pripadnici etničkih manjina, žene i deca. Takođe, visok procenat zauzimaju **svi građani** što ukazuje na nedovoljno planiranje i izoštravanje fokusa rada organizacija.

Grafikon 1.8. Primarni korisnici organizacija (u %)



Ukupno: N=304

Organizovanje seminara, treninga i radionice, kao vidova neformalnog obrazovanja, najzastupljenije su aktivnosti koje sprovode organizacije, pored savetovanja i pružanja različitih usluga i klasičnih aktivističkih akcija u lokalnim zajednicama.

Grafikon 1.9. Tipovi aktivnosti organizacija (u %)



Uzorak: N=304

3.2. Interne procedure i prakse upravljanja

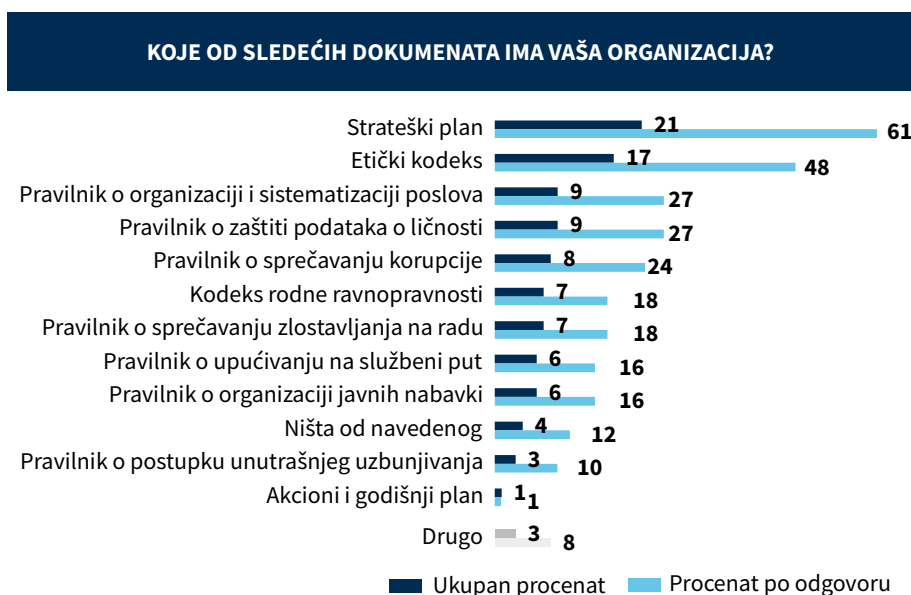
Svrha postojanja organizacija je delovanje u javnom interesu. Svoj doprinos organizacije ostvaruju delujući u skladu sa odabranim vrednosnim okvirom i misijom koje se dugoročno ostvaruju kroz strateška ciljeve i operacionalizaciju istih u praksi. Podsticajno okruženje, u vidu pravnog okvira, političkog i ekonomskog konteksta ili podrške donatora, utiče na održivost i organizacioni razvoj, ali unutrašnji život organizacija u velikoj meri određuje domete uticaja na zajednicu u kojoj deluju. U okviru istraživanja

su ispitivane postojeće prakse strateškog i operativnog delovanja, načini upravljanja i odnos prema promenama.

3.2.1. Postojeće prakse strateškog i operativnog delovanja

Strateški plan i etički kodeks rada su najčešće prisutni dokumenti. Pored strateškog plana i etičkog kodeksa, postoje i druge vrste dokumenata kojima se uređuje sprovođenje vrednosnih politika i operativno funkcionisanje unutar organizacije: sistematizacija poslova, zaštita podataka o ličnosti, sprečavanje korupcije, rodna ravnopravnost i sl.

Grafikon 2.1. Interna dokumenata organizacija (u %)

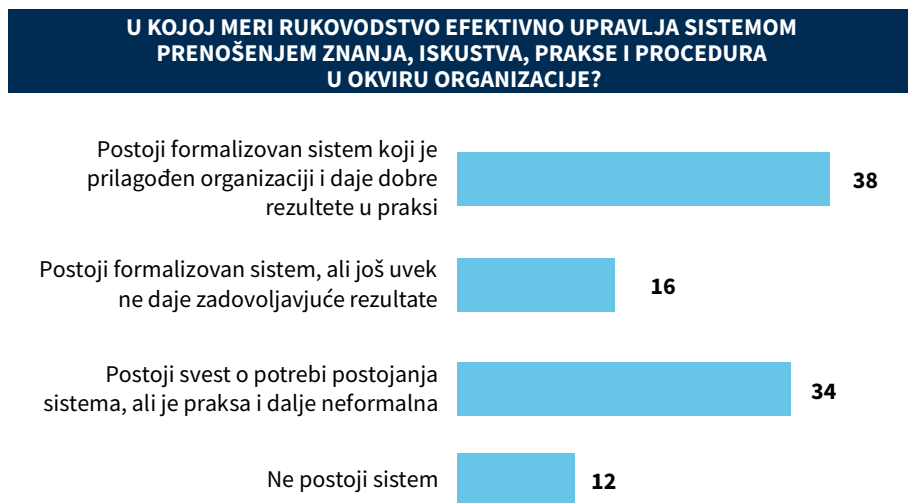


Uzorak: N=276

Dobijeni podaci ukazuju da strateški plan još uvek nije prisutan u praksi svih organizacija. Ipak, to ne znači da one funkcionišu stihijski, bez ikakvog okvira za strateško i operativno delovanje. Štaviše, deo organizacija ima neformalno utvrđene strateške pravce kojima usmerava svoj rad (38%). Dalje, tamo gde ima strateškog plana, on u najvećoj meri služi kao vodič

za programsko i operativno usmerenje organizacije (46%), a tek u malom broju slučajeva su zabeležene negativne prakse nefunkcionalnog strateškog plana (12%).

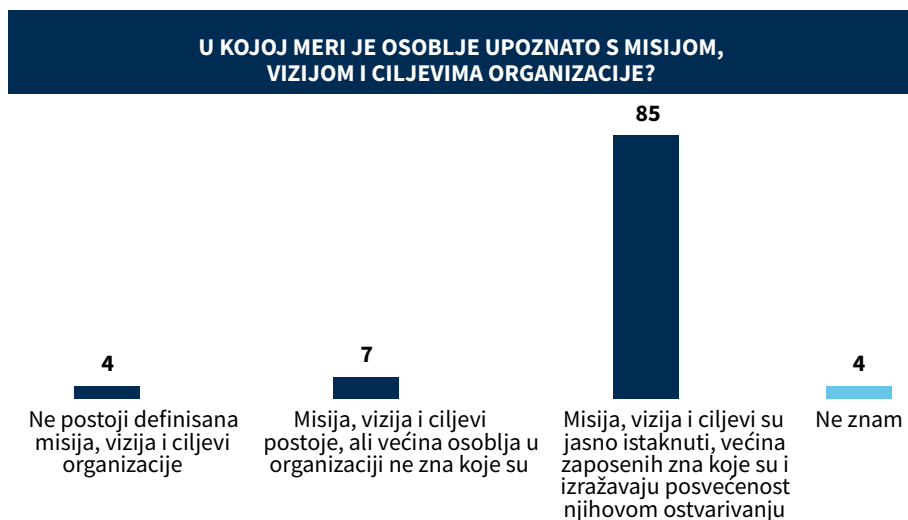
Grafikon 2.2. Strateško usmeravanje organizacija u praksi (u %)



Uzorak: N=258

Pored toga, većina organizacija deluje u odgovarajućem vrednosnom okviru izraženom kroz postojanje misije, vizije i ciljeva čijem ispunjenju je posvećeno postojeće osoblje (85%). U malom broju slučajeva je zabeleženo da osoblje nije upoznato s vrednosnim okvirom i stremljenima organizacije (7%), tj. da samo formalno postoje bez ikakve funkcije. Zanimljivo da su zabeležene, iako zaista malo, organizacije koje uopšte nemaju misiju, viziju i ciljeva rada (4%).

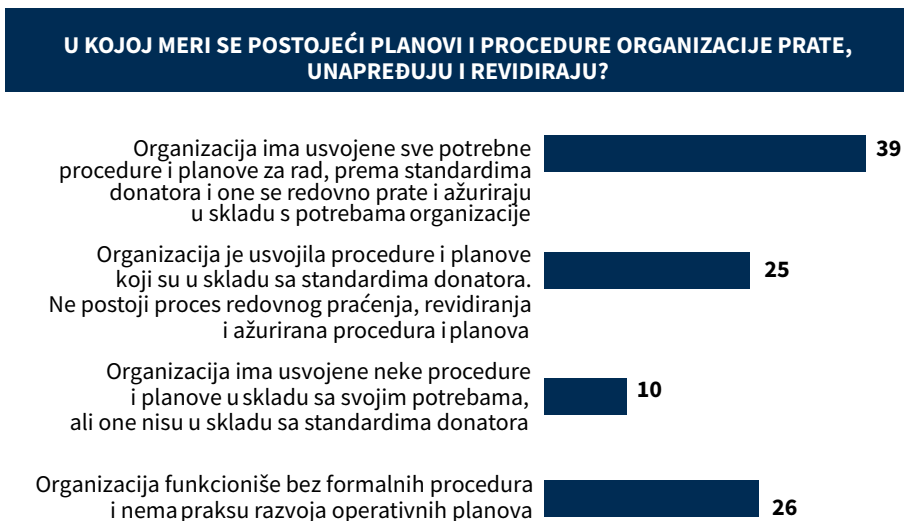
Grafikon 2.3. Vrednosni okvir rada organizacija u praksi – misija, vizijom i ciljevi organizacije (u %)



Uzorak: N=258

U većini organizacija postoje neki vid formalnih operativnih procedura (74%), iako je tek kod nešto više od trećine prisutno redovno praćenje i ažuriranje istih. Procedure uglavnom prate standarde donatora. Ipak, nešto više od četvrtine nema nikakve procedure niti prakse razvoja bilo kakvih operativnih planova.

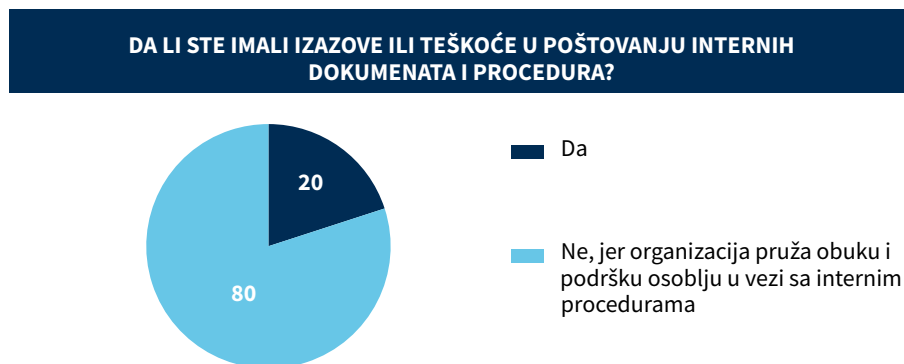
Grafikon 2.4. Praćenje i ažuriranje operativnih procedura i okvira rada organizacija (u %)



Uzorak: N=218

Većina organizacija nema izazove u poštovanju internih dokumenata i procedura i pruža odgovarajuću obuku i podršku osoblju u tom smislu. Tamo gde postoje (kod svake pete organizacije), izazovi su viđeni upravo u nedostatku kapaciteta za izradu i primenu, ali i u međuljudskim odnosima, tj. nesuglasicama, nerazumevanju i nezainteresovanosti za poštovanje pravila.

Grafikon 2.5. Prisustvo izazova u poštovanju internih dokumenata i procedura (u %)



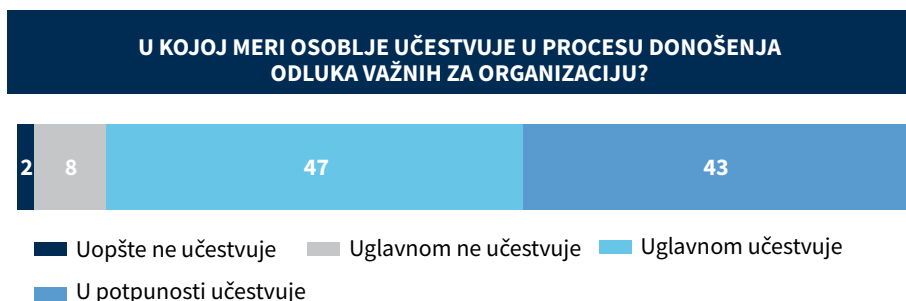
Uzorak: N=282

3.2.2. Načini upravljanja

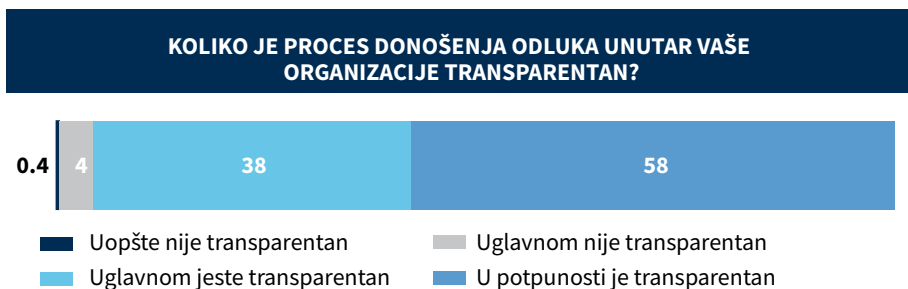
Unutar organizacija su razvijene demokratske prakse u upravljanju.

Kod većine anketiranih organizacija (90%) osoblje učestvuje u donošenju odluka, dok je skoro kod svih organizacija (96%) proces donošenja odluka označen kao transparentan.

Grafikon 2.6. Učešće osoblja u donošenju odluka organizacije (u %)



Grafikon 2.7. Transparentnost u donošenju odluka unutar organizacija (u %)



3.2.3. Odnos prema promenama

Većina organizacija uviđa značaj postojanja sistema za prenošenje znanja, iskustava, prakse i procedura unutar organizacija i preduzima praktične korake u tom pravcu. Zanimljivo je da svaka druga organizacija ima formalizovan sistem za čuvanje i prenošenje tzv. *institucionalne memorije* organizacije (54%) s različitim rezultatima u praksi. Dobri rezultati

u praksi su zabeleženi kod nešto više od trećine organizacija (38%), dok 16% nije zadovoljno ostvarenim rezultatima. Takođe, nešto više od trećine organizacija ima neformalni sistem prenošenja institucionalne memorije. Sistemi za prenošenje znanja, iskustava, prakse i procedura ne postoje u 12% organizacija.

Grafikon 2.8. Institucionalna memorija u praksi organizacija (u %)

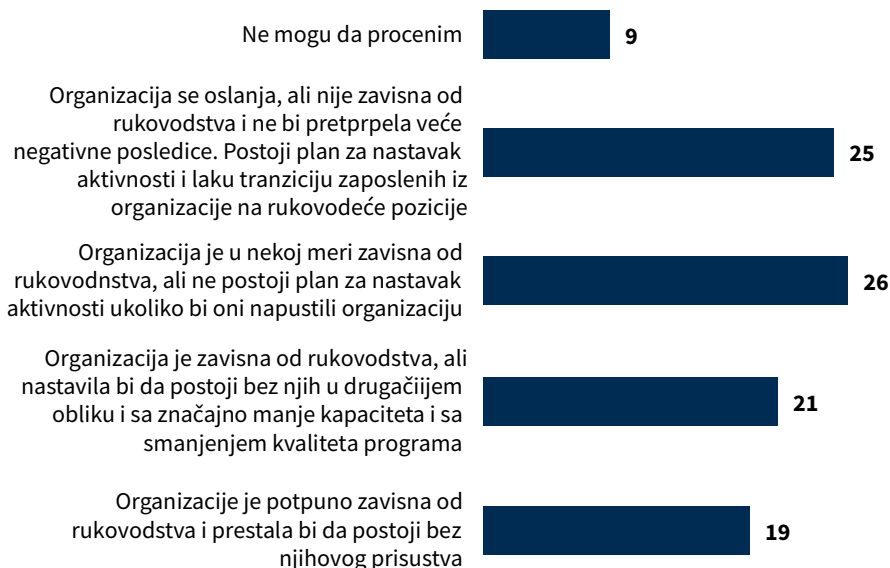


Uzorak: N=245

Važnost postojanja sistema prenošenja institucionalne memorije dobija značaj sa činjenicom **da se veliki broj organizacija oslanja na rukovodstvo i da bi promena izazvala određene posledice** – od drastičnih, u smislu prestanka postojanja, do odsustva ikakvog plana u slučaju ovakvog događaja i nastavka delovanja u drugačijem obliku (66%). Ipak, svaka četvrta organizacija percipira spremnost za tranziciju u vidu postojanja plana za ovakav potencijalni scenario i razvijenim kapacitetima za rukovodeće pozicije unutar organizacije.

Grafikon 2.9. Pripremljenost organizacija za promenu rukovodstva (u %)

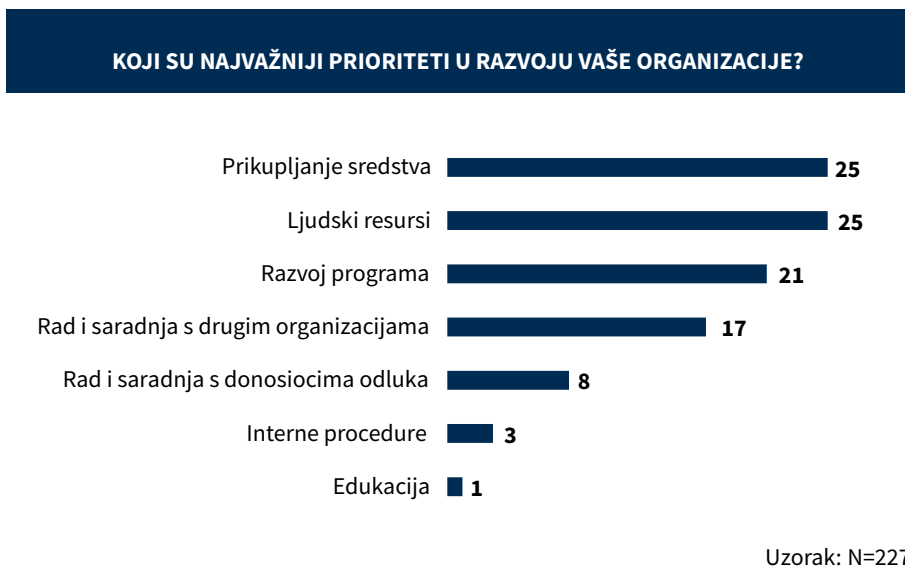
KAKVA JE SPOSOBNOST ORGANIZACIJE DA NASTAVI S REDOVNIM AKTIVNOSTIMA U SLUČAJU ODSUSTVA ILI PROMENA RUKOVODSTVA?



Uzorak: N=258

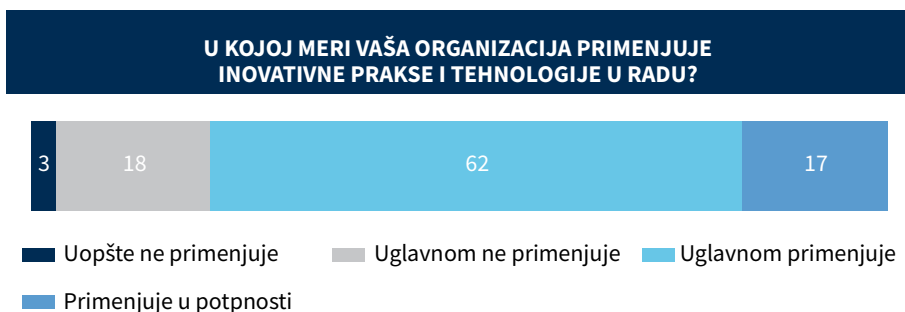
Prikupljanje sredstava i unapređenje ljudskih resursa su najvažniji prioriteti u razvoju organizacija. U nešto manjem procentu je istaknut razvoj programa (17%). Saradnja s drugim organizacijama (17%) i donosiocima odluka (8%) ne zauzima visoko poziciju na listi prioriteta, dok su na interne procedure gotovo na dnu liste prioriteta, što ukazuje izvesnu uzdržanost organizacija prema formalizaciji rada, tj. uspostavljanju sistema i struktura unutar organizacija.

Grafikon 2.10. Prioriteti u razvoju organizacija (u %)



Većina organizacija je sklona uvođenju inovacija u radu (79%), bilo da se odnosi na primenu novih praksi u radu (npr. nove metode u radu sa korisnicima, novi pristupi u organizaciji rada i sl.), bilo da je reč o upotrebi novih tehnologija, zasnovanim na aktuelnim trendovima u informaciono-komunikacionim tehnologijama. Ipak, svaka peta organizacija gotovo da ne primenjuje inovativne prakse i tehnologije (21%).

Grafikon 2.11. Primena inovativnih praksa i tehnologija u radu (u %)



3.2.4. Nalazi diskusije u fokus-grupama

Istraživanjem u fokus-grupama je utvrđen **pozitivan stav prema strateškom planiranju i postojanju drugih politika unutar organizacija koje se operacionalizuju kroz postojanje odgovarajućih planova i procedura**. Većina organizacija već ima strateški plan ili je u fazi traženja načina da se plan izradi, dok je neznatan broj ispitanih predstavnika organizacija izneo da ima neke operativne procedure.

Generalno, **ističe se prednost onoga što daje rezultate u praksi, odgovara na potrebe zajednice i održava kontakt sa zajednicom u odnosu na formalno postavljene planove i način donošenja odluka**. Tako se i navodi da su upravljačke strukture uglavnom formalne i tzv. slovo na papiru, dok u realnosti funkcionišu na drugačijim osnovama, u skladu s postojećim kapacitetima organizacije (brojem osoblja, njihovom raspoloživošću i motivacijom da doprinesu, finansijskim sredstvima i sl.). Kod organizacija koje su osnovane u poslednjoj deceniji primetna je težnja da se odluke donose konsenzusom svih koji u tom trenutku doprinose organizaciji, dok s druge strane, u manjem broju slučajeva, postoje i razvijene formalizovane upravljačke strukture.

Uočene su dva pristupa praksi organizacionog razvoja: jedna grupa koja je čvrsto vođena „idejom sa kojom smo krenuli, kojom se vodimo”, dok druga, pored misije, uzima u obzir razvoj upravljačke strukture, te istovremeno razvija strateški pristup u skladu s misijom i tvrdi strukturu zasnovanu na procedurama, pre bilo kakvog delovanja.

Preovlađuje stav da je priča o upravljanju i planiranju za „stabilnije i bolje organizacije”, jer one to mogu sebi da priušte. Ostale se bore s preživljavanjem u finansijskom smislu i prinuđene su da „svaštare” tj. da se prilagođavaju donatorskim politikama. Naime, **organizacije često zbog održivosti iskaču u druge oblasti van njihove misije delovanja ili za koje nemaju kapacitete i kompetencije, što je identifikovano kao najveći izazov kada je u pitanju strateško delovanje**.

U oblasti planiranja **ključna potreba organizacija je da zadrže tematsku liniju delovanja u skladu sa svojom misijom i da sprovede aktivnosti u oblastima za koje imaju kompetencija** (aktivnosti „za koje smo sigurni da njima vladamo, da imamo dovoljno znanja, iskustva i svega ostalog”). Više je uslova za ostvarenje identifikovane potrebe ili kako su je organizacije imenovala – *vraćanje na kolosek*. Pre svega, **postojanje strateškog plana** „da ne bi lutali kao organizacija”, ali koji „nije donet pro forme nego u procesu, u kom su učestvovali svi akteri, članovi i članice te organizacije i da se dobro poslušamo trenutak u kom ga donosimo”. Istovremeno, dobar plan podrazumeva „balans između onoga što stoji na papiru i onoga što vi radite na terenu”.

Pored plana, potreban je **kompetentan tim** spreman da uči, radi na sebi, prati promene i prihvata nove pristupe. Takav tim, s jedne strane, ima *funkcionalno rukovodstvo*, što podrazumeva da postoji „jasna vizija osoba koje upravljaju organizacijom kako ta organizacija treba da izgleda. I čime treba da se bavi”. Pored toga, neophodna je podrška unutar tima, tj. „na prvom mestu da postoji osnovno razumevanje među članovima tima i jasni, neću da kažem isti, ali slični svakako pogledi po pitanju kako treba da se vodi organizacija. Ako smo po pitanju misije i vizije negde na istom tragu, onda sve drugo lakše može da funkcioniše.” Dalje, takvo rukovodstvo je sposobno za upravljanje „različitim interesima (...) da ima tu veštinu, fasilitacije, koordinacije i uvažavanja drugih ljudi, to je najteže i po tome se i razlikuju udruženja i organizacije”. S druge strane, važno je da se osigura da se članovi tima bave „oblašću za koje postoji stručnost u organizaciji”.

Prikupljanje sredstava je najvažniji prioritet za razvoj organizacije u svim fokus-grupama, što je u skladu s rezultatima anketnog istraživanja. Pored toga, među ispitanicima pominju se ljudski resursi, povratak bazi, komunikacija i vidljivost i strateško planiranje.

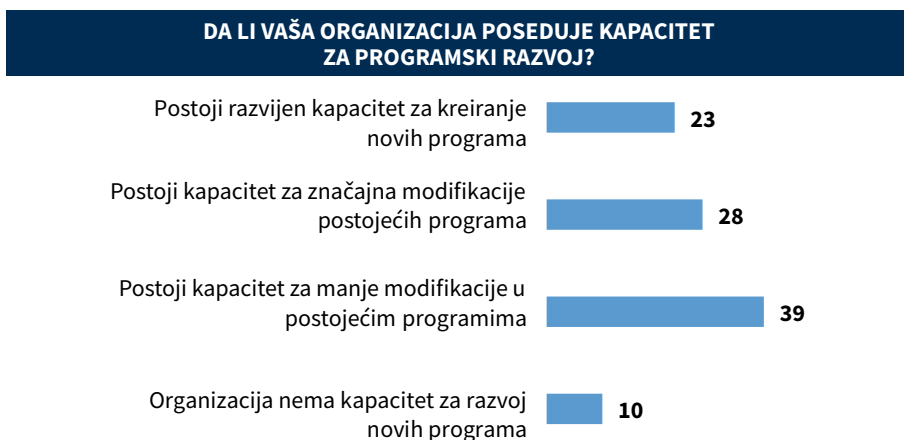
3.3. Programsko upravljanje

Rad u javnom interesu podrazumeva kontinuirani i dugoročni uticaj na politike, okruženje i različite aktere. Potrebno je izgraditi integritet, obezbediti resurse i prepoznatljivost među akterima u zajednici. Međutim, organizacije deluju u okruženju koje je vrlo često dinamično i podložno promenama, naročito u poslednje dve decenije usled neprestanih ekonomskih, političkih, bezbednosnih i zdravstvenih kriza. Pored toga, treba imati u vidu ubrzani razvoj nauke i tehnologije, jer oni otvaraju nove teme i stavljaju brojna pitanja pred organizacije pošto treba da zauzmu određene stavove i često modifikuju, ili u potpunosti otvore, nove programske celine rada i delovanja. U okviru istraživanja su ispitivani potencijali organizacija za programski razvoj, zatim za proces javnog zagovaranja i prisustvo teme pristupanja EU u aktivnostima organizacija.

3.3.1. Postojeći kapaciteti za programski razvoj

Većina anketiranih organizacija ima kapacitete za neki vid modifikacije postojećih programa, dok je svaka četvrta u stanju da stvori nove programe.

Grafikon 3.1. Postojeći kapaciteti udruženja za programski razvoj (u %)

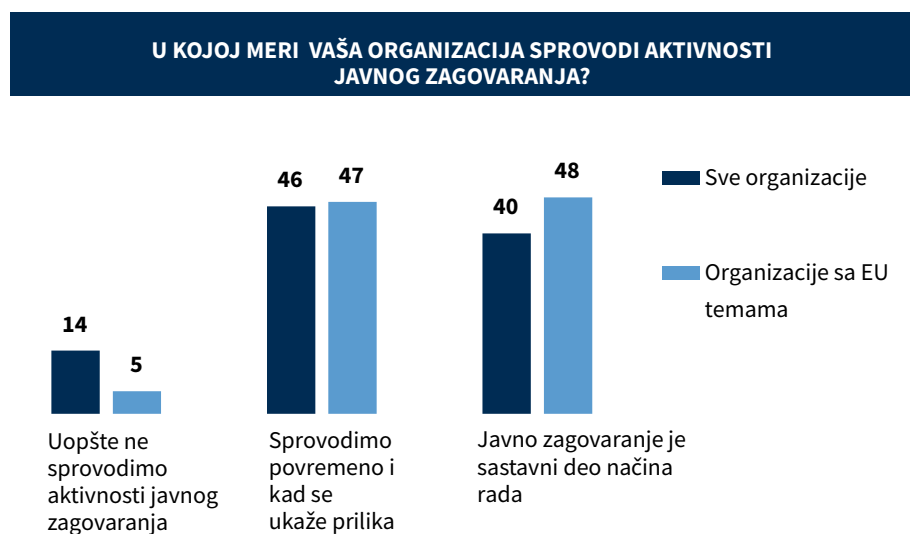


Uzorak: N=221

3.3.2. Praksa javnog zagovaranja i učešća u procesu donošenja odluka

Praksa javnog zagovaranja široko je prisutna među organizacijama civilnog društva, budući da samo 14% njih izjavljuje da nisu angažovane u takvim aktivnostima. Skoro polovina organizacija praktikuje javno zagovaranje sporadično, reagujući na prilike koje se ukažu, dok 40% naglašava da je ovo sastavni deo njihovog redovnog načina rada. **Kod organizacija koje u svom radu imaju EU teme značajno je više organizacija kojima je javno zagovaranje sastavni deo načina rada, odnosno značajno je manje organizacija bez aktivnosti javnog zagovaranja.**

Grafikon 3.2. Sprovođenje javnog zagovaranja (u %)

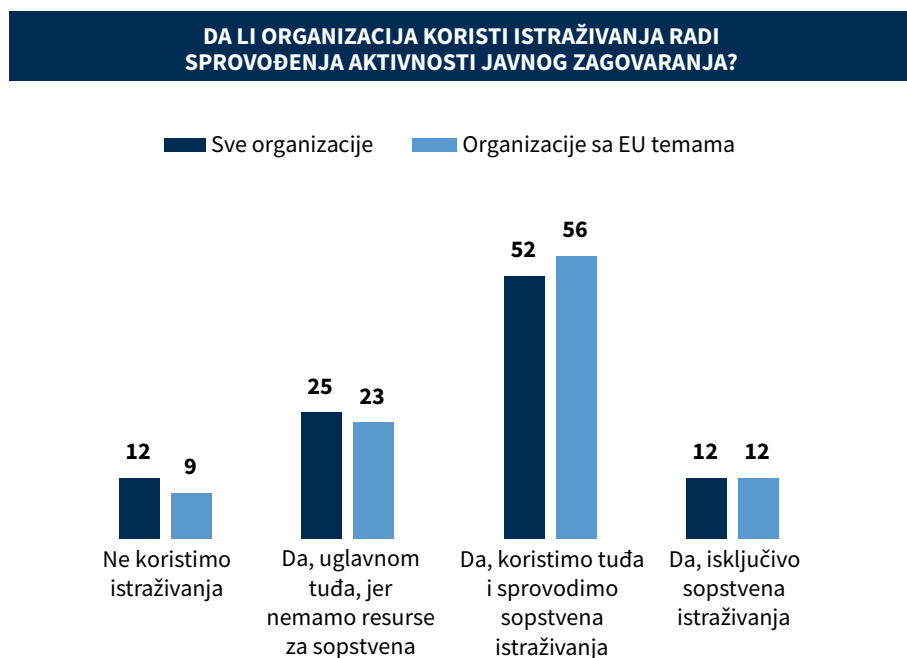


Uzorak: N=221 (sve organizacije); N= 142 (organizacije sa EU temama)

Javno zagovaranje je utemeljeno na empirijskim činjenicama budući da je praksa korišćenja istraživačkih nalaza veoma prisutna među organizacijama koje sprovode javno zagovaranje (N=181, 91% koristi istraživanja). Svaka druga organizacija koristi istovremeno i tuđa i sopstvena istraživanja u zagovaračkom procesu, dok se 1/4 organizacija oslanja na tuđa istraživanja, jer nemaju resursa za sopstvena. Ipak, mali je broj

organizacija (12%) sa kapacitetom za samostalno sprovođenje istraživanja. Podaci ukazuju na identičnu praksu među organizacijama koje imaju EU teme, iako neznatno manje koriste istraživanja u odnosu na sve organizacije koje imaju zagovaračke aktivnosti.

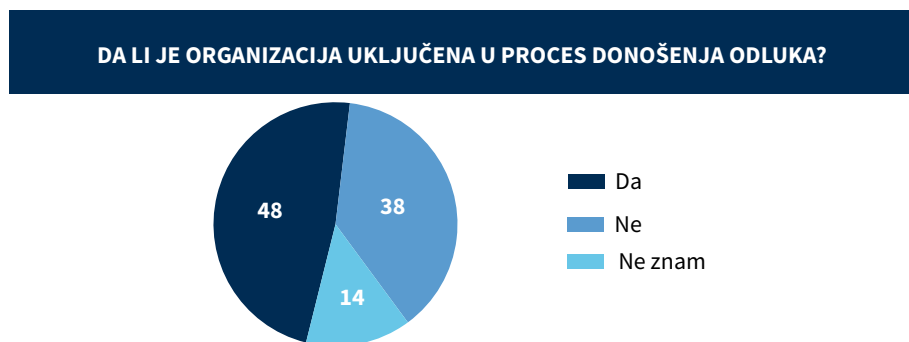
Grafikon 3.3. Korišćenje istraživanja u javnom zagovaranju (u %)



Uzorak: N=181 (Sve organizacije); N=142 (organizacije sa EU temama)

Učestvovanje u procesu donošenja odluka je izazov za organizacije u Srbiji. Iako velika većina organizacija sprovodi aktivnosti javnog zagovaranja, ipak ne učestvuju sve u procesu donošenja odluka. Analizom podataka o uključenosti organizacija u procesu donošenja odluka ukazuje da **manje od polovine organizacija aktivno učestvuje u donošenju odluka**, dok skoro 40% organizacija nije uključeno. Takođe, zanimljivo je da gotovo 14% organizacija nije sigurno da li su uključene u proces donošenja odluka.

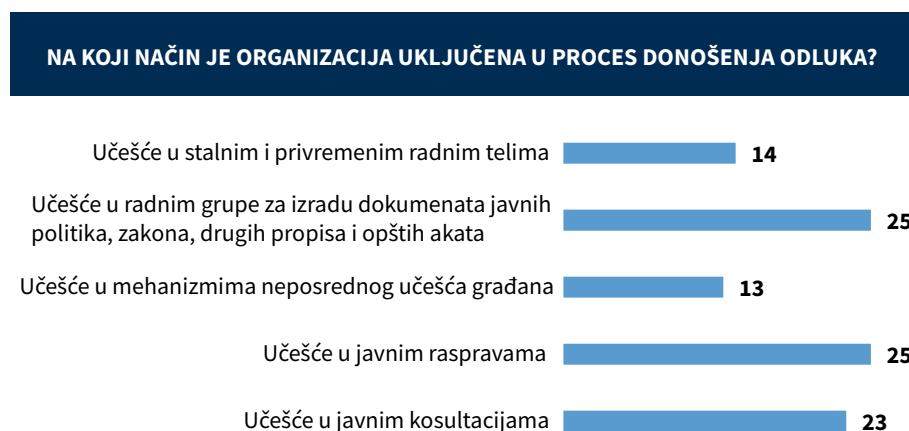
Grafikon 3.4. Učešće organizacija u procesu donošenja odluka (u %)



Uzorak: N=220

Kada je reč o načinu učešća, organizacije koje učestvuju u donošenju odluka, **najčešće to čine kao deo radnih grupa** za izradu dokumenata javnih politika, zakona, drugih propisa i opštih akata na lokalnom, regionalnom ili centralnom nivou, kao i **kroz učešće u javnim raspravama i javnim konsultacijama** (više od polovine organizacija ističe da su potonja dva najzastupljeniji načini njihove uključenosti u proces donošenja odluka). Manje od 15% organizacija izjavljuje da učestvuje u stalnim i privremenim radnim telima, te da koriste mehanizme neposrednog učešća građana.

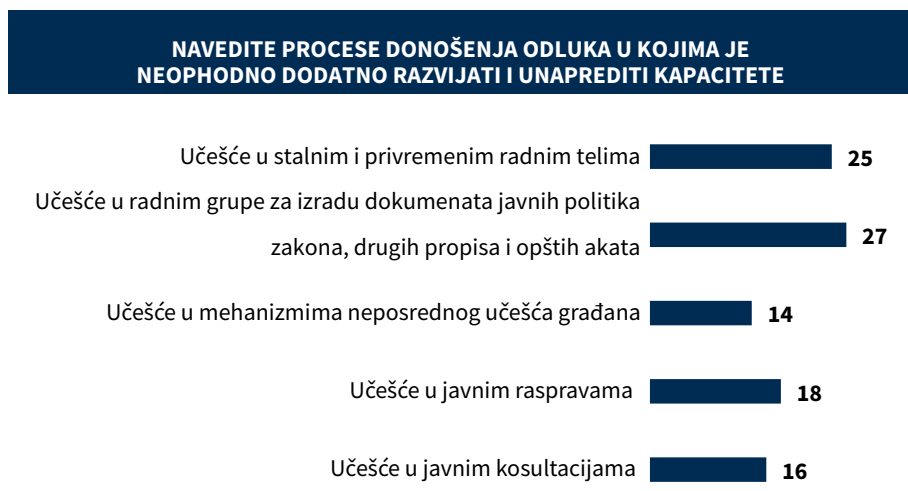
Grafikon 3.5. Načini učešća udruženja u procesu donošenja odluka (u %)



Uzorak: N=105

Kao vid podrške, organizacije smatraju da je neophodno da unapređuju kapacitete za učešće u radnim grupama za izradu propisa i dokumenata javnih politika, kao i za učešće u radu stalnih i privremenih radnih tela.

Grafikon 3.6. Identifikovane potrebe organizacija za dodatnim unapređenjem internih kapaciteta u donošenju odluka (u %)



Uzorak: N=218

3.3.3. Odnosi sa akterima i utemeljenost u zajednici

Saradnja je u najvećem broju slučajeva već **ostvorena sa organizacijama civilnog društva, jedinicama lokalne samouprave i medijima**. Istovremeno, **druge organizacije i mediji su i ključni poželjni partneri** za uspostavljanje saradnje. Pored njih, **međunarodni partneri** su visoko na listi poželjnih aktera za saradnju. Javne institucije su nešto manje atraktivne za saradnju, naročito na nacionalnom nivou. Ima prostora za razvoj partnerstava s poslovnim sektorom i akademskom zajednicom, budući da je beleže manji broj ostvarenih partnerstava i manje su percipirani kao poželjni akteri saradnje.

Grafikon 3.7. Ključni akteri sa kojima su organizacije ostvarile saradnju (u %)

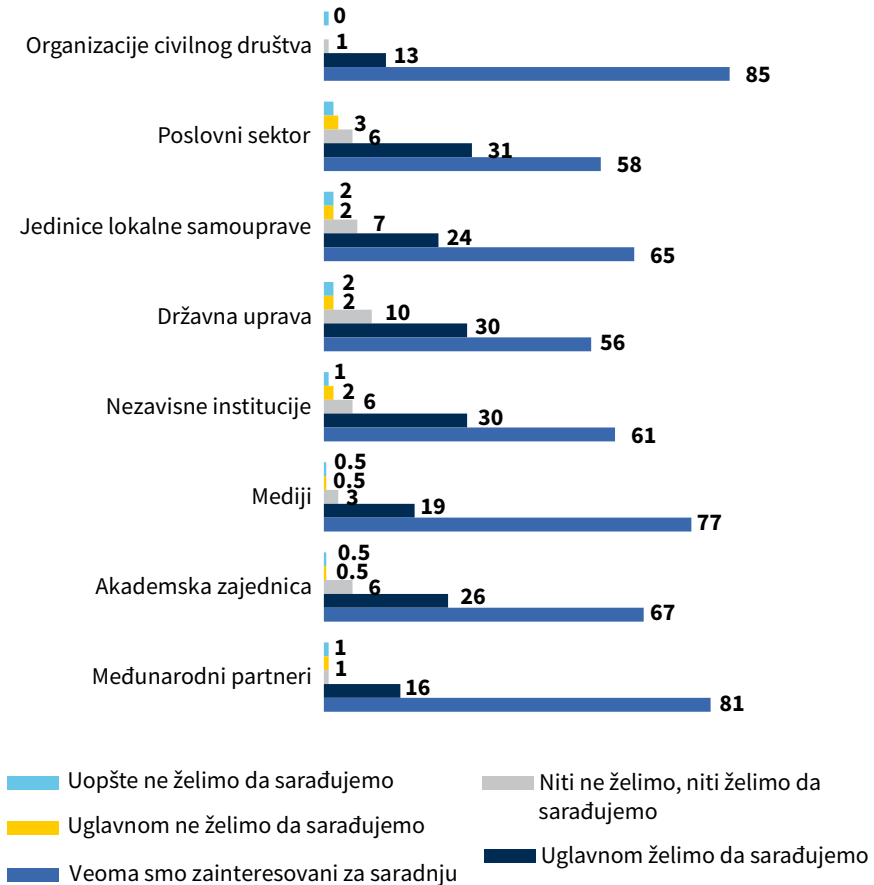
S KOJIM KLJUČNIM AKTERIMA JE VAŠA ORGANIZACIJA OSTVARILA SARADNJU?



Uzorak: N=227

Grafikon 3.8. Poželjni ključni akteri za razvoj saradnje (u %)

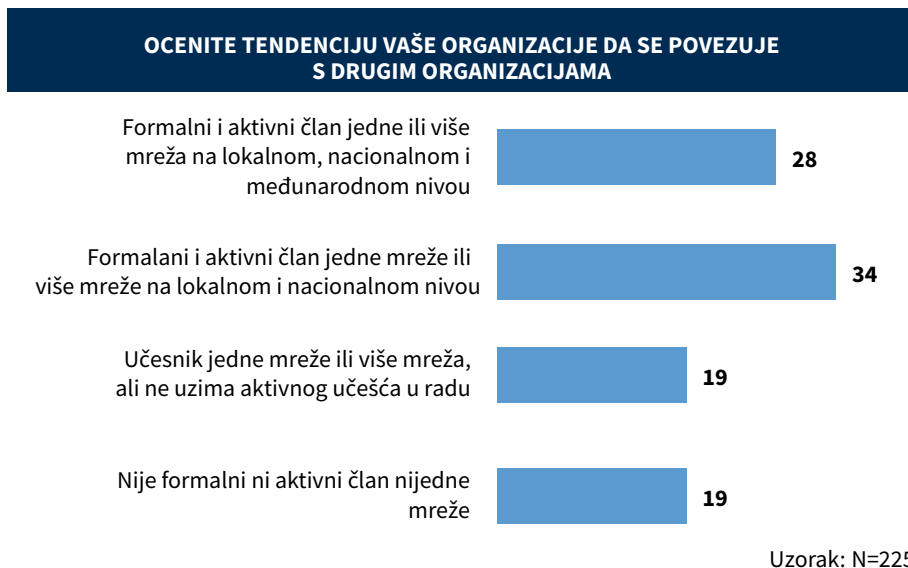
OCENITE POŽELJNE KLJUČNE AKTERE ZA SARADNJU S VAŠOM ORGANIZACIJOM



Uzorak: N=227

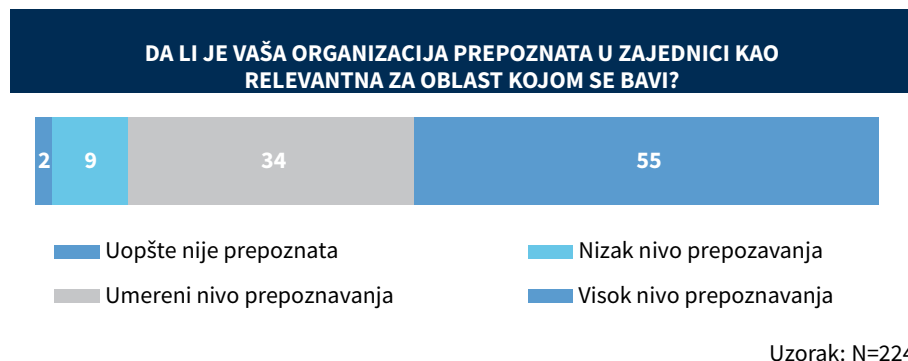
Umreženost organizacija se može smatrati relativno dobrom buduću da je velika većina deo neke mreže (81%). Međutim, razlikuju se po aktivnom doprinosu i nivou delovanja u mreži. Više od polovine organizacija (62%) aktivno doprinosi radu mreže čiji je član, dok su najviše učesća uzimaju u mrežama koje deluju na lokalnom i nacionalnom nivou (34%). Svaka peta organizacija nije član nijedne mreže.

Grafikon 3.9. Umreženost organizacija (u %)

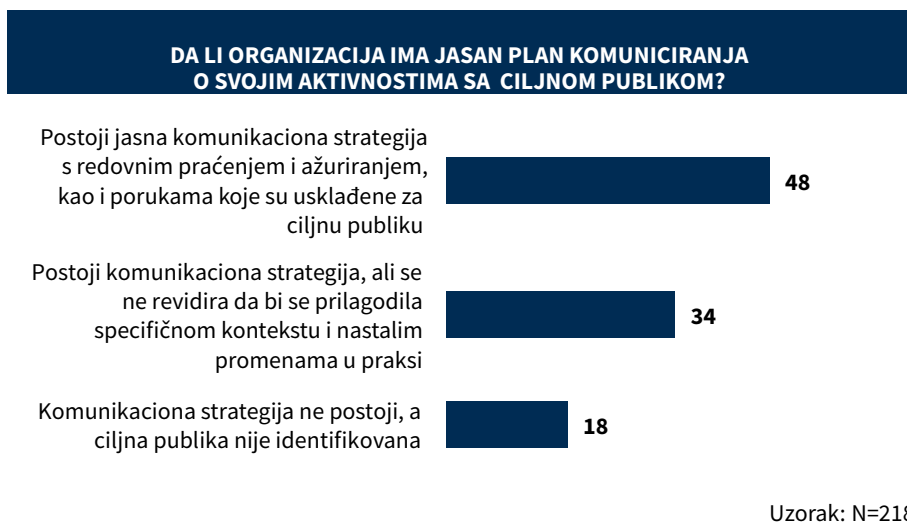


Organizacije smatraju da su prepoznate u svojoj zajednici kao relevantni akteri u oblasti kojom se bave. Više od polovine organizacija ocenjuje visok nivo prepoznavanja, dok je svaka treća ocenila da postoji umereni nivo prepoznavanja. Polovina organizacija ima jasnu komunikacionu strategiju koja se redovno prati i ažurira u skladu s kontekstom, prilagođavajući poruke ciljanoj publici. Trećina organizacija ima komunikacionu strategiju, ali se ona ne prilagođava specifičnostima konteksta i promenama u okruženju. Nažalost, svaka peta organizacija nema razvijen komunikacioni pristup niti identifikovanu ciljnu publiku.

Grafikon 3.10. Prepoznatljivost organizacije u zajednici (u %)



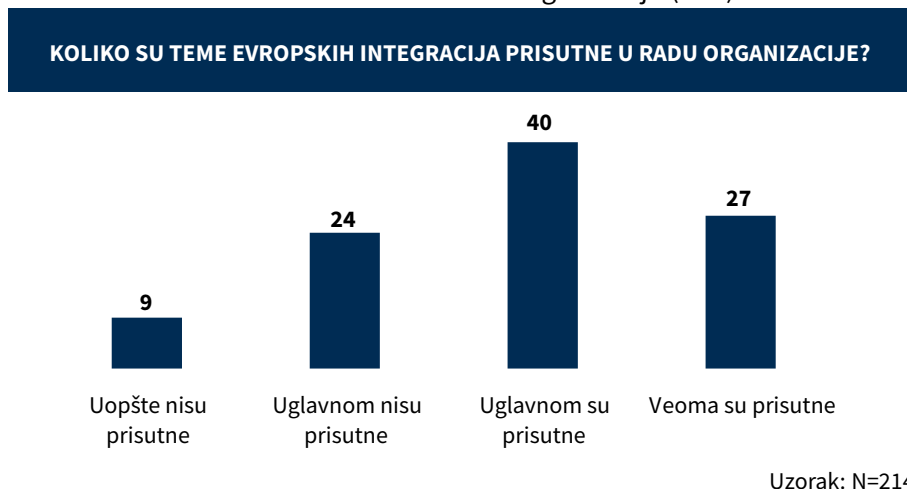
Grafikon 3.11. Komunikacija organizacija sa ciljnom publikom (u %)



3.3.4. Pristupanje Srbije EU

Teme reformskih procesa u vezi s pristupanjem Srbije EU su veoma prisutne u radu anketiranih organizacija. Naime, 67% organizacija sadrže teme u vezi sa EU u svom programskom radu. **Ipak, svaka peta organizacija izjavljuje da uglavnom ove teme nisu prisutne,** dok u 9% organizacija uopšte nisu prisutne.

Grafikon 3.12. Prisustvo EU tema u radu organizacija (u %)



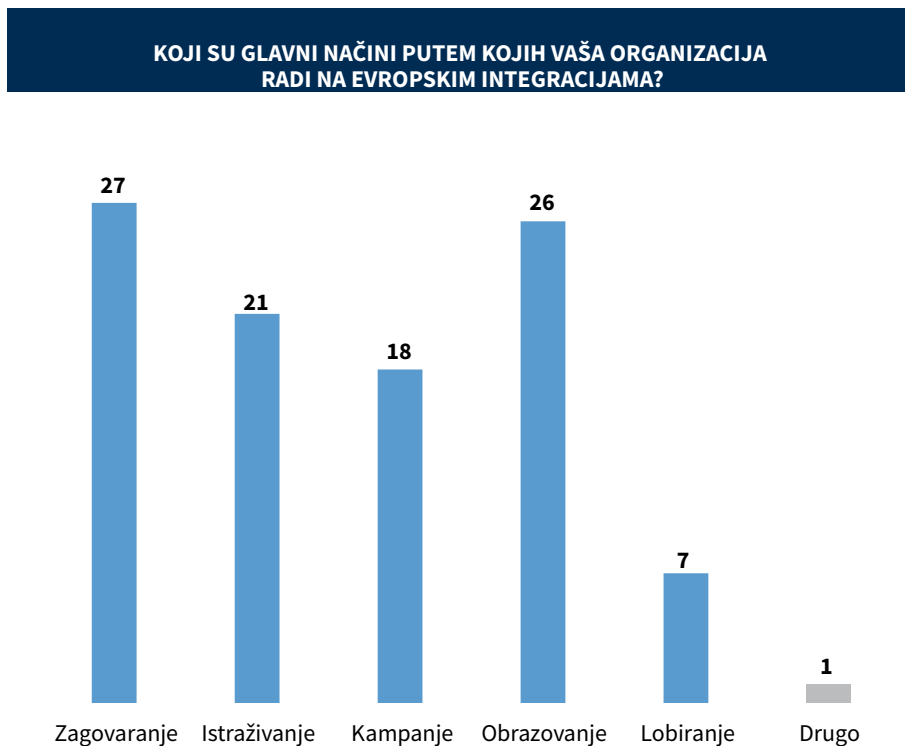
Najprisutnije oblasti među organizacijama koje u svom radu sadrže programske aktivnosti usmerene na reformske EU procese su: obrazovanje, nauka i kultura, zaštita životne sredine, zatim vladavina prava, bezbednost i transparentnost i, konačno, socijalna politika i zapošljavanje. Ova grupa organizacija uglavnom se bavi ovim temama kroz javno zagovaranje, obrazovanje i istraživanje.

Grafikon 3.13. Oblasti angažovanja organizacija koje u svom radu imaju EU teme (u %)



Uzorak: N=142 (organizacije sa EU temama)

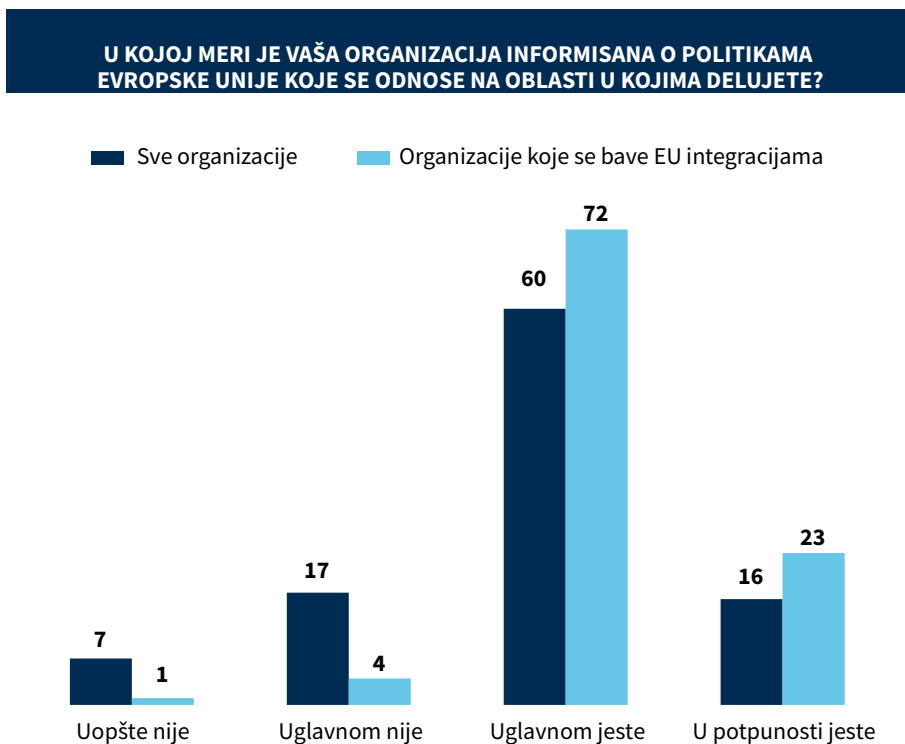
Grafikon 3.14. Vrsta aktivnosti organizacija koje u svom radu imaju EU teme (u %)



Uzorak: N=142 (organizacije sa EU temama)

Uočava se da su organizacije veoma dobro informisane o politikama EU koje se odnose na oblasti u kojima deluju. Čak 60% njih kaže da su uglavnom informisane, a 16% čak i u potpunosti. Prostor za rad u ovoj oblasti postoji budući da manji, ali ipak ne toliko ni zanemarljiv, broj nije baš najbolje upućen ili uopšte nije informisan (25%). Očekivano, procenat informisanosti je daleko veći kod organizacija koje u svom radu imaju EU teme (95%).

Grafikon 3.15. Informisanost organizacija o politikama EU (u %)



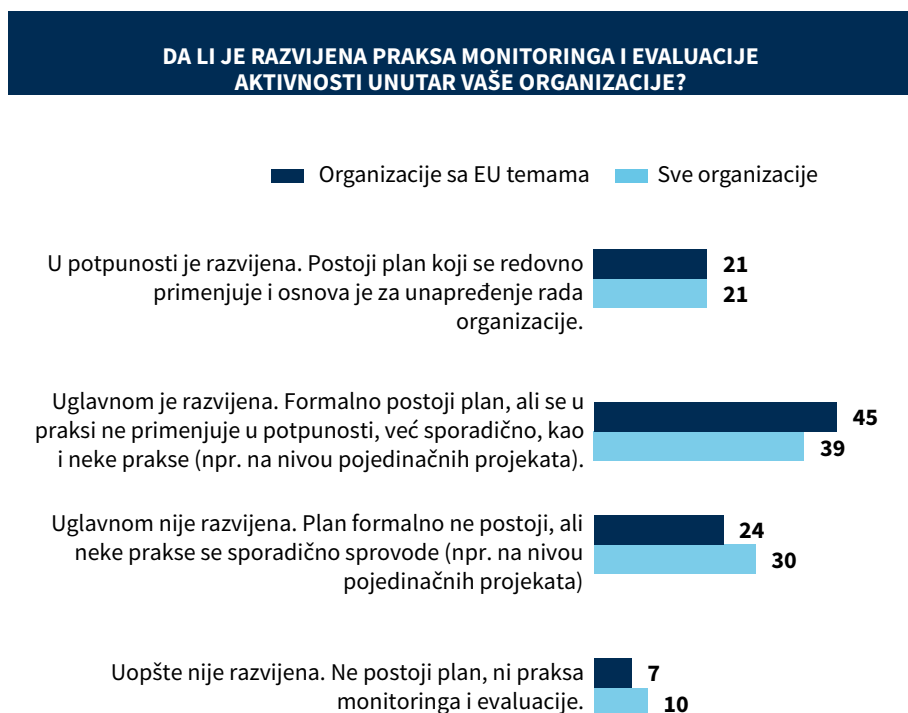
Uzorak: N=217 (sve organizacije) N=142 (organizacije sa EU temama)

3.3.5. Praksa monitoringa i evaluacije

Praksa praćenja i vrednovanja ostvarenih rezultata je prisutna, ali je više sporadična i uglavnom svedena na nivo pojedinačnih projekata, a manje se sprovodi sistemski na nivou celokupne organizacije. Većina organizacija ima plan, ali skoro 40% organizacija ga sporadično primenjuje, dok svaki treća organizacija nema nikakav plan iako primenjuje neke prakse procene rezultata rada. Svaka peta organizacija ima razvijenu praksu, odnosno sistemski pristup koji podrazumeva plan monitoringa i evaluacije koji se redovno primenjuje i osnova je za unapređenje rada organizacije. Praksa sistemskog praćenja i vrednovanja rezultata i uticaj je primetna kod organizacija koje u svom radu imaju EU teme budući da skoro polovina ima formalni plan, a svaka peta organizacija taj plan upotrebljava redovno i

vidi kao osnovu daljeg razvoja. Ipak, i među ovim organizacijama još uvek postoje organizacije koje formalno nemaju plan monitoringa i evaluacije (24%).

Grafikon 3.16. Praksa monitoringa i evaluacije aktivnosti u organizacijama (u %)



Uzorak: N=221

3.3.6. Nalazi diskusije u fokus-grupama

Organizacije se različito odnose prema javnom zagovaranju. S jedne strane **daju prednost radu s bazom** i angažovanjem u zajednici kroz informisanje i druge konkretne akcije u zajednici („dajemo nadu ljudima, da može nešto da se uradi”), ali im je značajno i učešće u donošenju odluka (učesće u izradi dokumenta javnih politika, rad u radnim grupama i sl.). Međutim, **postoji podeljenost kada je u pitanju saradnja s javnim vlastima i donosiocima odluka**, kao neizostavnom elementom učesća u donošenju odluka. Dok jedni saraduju, druga grupa ima ograničene rezerve i dileme (te pristupaju nekim svojim vidovima praktikovanja primera dobre prakse koju bi javne vlasti kasnije trebalo da kodifikuju), potpunog odbijanja saradnje s nosiocima javne vlasti („mi nemamo nikakvu saradnju s lokalnom samoupravom osim preko pisarnice”), te usmeravanja svog pravca delovanja uticajem na javno mnjenje kroz medijski pritisak.

Upravo je **neodgovarajuća komunikacija (ili odsustvo iste) u sprovođenju programskih aktivnosti i ostvarivanju uticaja na okruženje ključni izazov za organizacije.** Pre svega, komunikacija s donosiocima odluka, ali i sa svojom bazom/zajednicom, jer deo organizacija primećuje svojevrsno **otuđenje od korisničke grupe** (usled birokratizacije rada, te fokusa na opstanak organizacije, upotrebu jezika koje korisnici ne razumeju i sl.).

Otuda je unapređenje različitih aspekata komunikacije ključna potreba organizacija u sprovođenju programskih aktivnosti, a što obuhvata širok spektar od sticanja veština i obezbeđivanja konkretnih oblika podrške (npr. upravljanje savremenim kanalima komunikacija, pravne podrška u zagovaračkim procesima ili drugi vidovi izgradnje argumentacije) do uspostavljanja saradnje sa određenim akterima, **pre svega s donosiocima odluka. Uslov je izgraditi i održati poverenje, pri čemu veću težinu ima kredibilitet u zajednici**

(„Džaba to što ćemo mi zagovarati bilo kakvu politiku ili bilo kakve promene ako nema uporište u zajednici, ako nas ta zajednica ne prizna.“). Sledeći citat predstavnika organizacije odlikava stav organizacija u vezu sa ovom pitanjem: „Vi da biste mogli, da bi mogli da izađete pred lokalnu samoupravu ili uopšte pred građane vi treba da imate kredibilitet, to je pod broj 1 i pod broj 2 morate znati jasno šta želite da promenite i da vaši zahtevi za promenu budu argumentovani, znači treba stalno istraživati zakone, strateška dokumenta, strateška dokumenta na lokalnom nivou i vezivati se za to. Znači uvek morate imati argumentaciju i morate imati bazu koja vas podržava, a ta baza se ne gradi finansijski, ta baza se gradi odnosom sa građanima i sa institucijama, koliko ste spremni, da nam objasnite zbog čega to radite, zašto je važno da se to uradi, ta promena desi i na kraju krajeva morate nekako graditi te odnose i negovati te odnose, ne možemo zaboraviti te svoje partnere kad završimo uspešno ili neuspešno, bilo kakav posao.”

3.4. Upravljanje finansijama

Obezbeđivanje finansijskih resursa je preduslov za bilo koji vid delovanja i razvoja organizacija. Broj organizacija u Republici Srbiji neprekidno raste poslednjih petnaestak godina (konkretno od donošenja Zakona o udruženjima 2009. godine), što stvara veći pritisak na donatore, ali ujedno podstiče konkurentnost među organizacijama, jer su resursi ograničeni. Efikasnije upravljanje sredstvima, kao i pronalaženje alternativnih izvora finansiranja se nameće kao potreba. U okviru istraživanja ispitivani su postojeći finansijski kapaciteti, diverzifikovanost izvora finansiranja, transparentnost i izazovi u upravljanju finansijama.

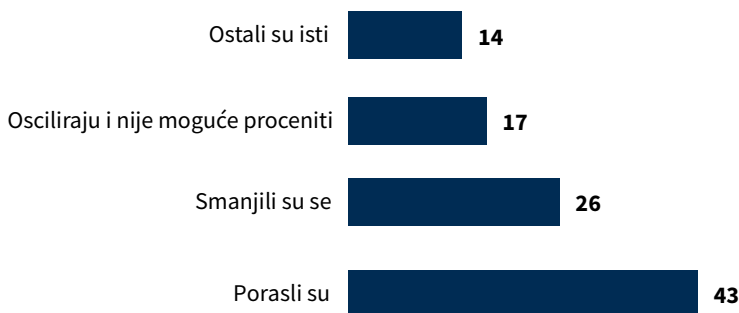
3.4.1. Postojeći finansijski kapaciteti

Istraživanju kretanja budžeta organizacija u poslednje tri godine ukazuju na trend izvesne finansijske stabilnosti. Kod skoro polovine organizacija (43%) je zabeležen rast budžeta ili su ostali isti (14%). S druge stra-

ne, manje od jedne trećine organizacija beleži smanjenje budžeta u istom periodu, mada ovom broju treba dodati i one kod kojih su primećene oscilacije i nije moguće u potpunosti dobiti jasnu sliku (17%). **Situacija je nešto bolja kod organizacija koje u svom radu imaju EU teme** budući da je kod njih zabeležen veći broj organizacija s trendom rasta budžeta (46%), a manji broj onih čiji su se budžeti smanjili ili ostali isti.

Grafikon 4.1. Kretanje godišnjih budžeta organizacija u protekle tri godine (u %)

TREND KRETANJA GODIŠNJIH BUDŽETA VAŠE ORGANIZACIJE U PROTEKLE TRI GODINE?

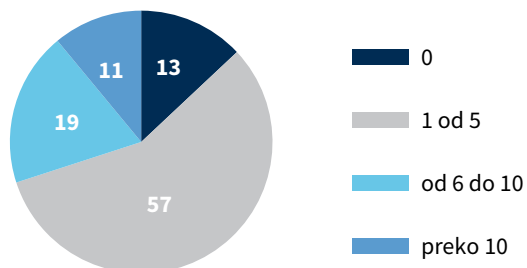


Uzorak: N=204

Rezultati ukazuju **da je u protekle tri godine više od polovine organizacija imalo podršku od jednog do pet donatora**, dok je 13% organizacija tokom tog perioda ostalo bez ikakvih donacija.

Grafikon 4.2. Broj donatora u prethodne tri godine (u%)

BROJ DONATORA U PRETHODNE TRI GODINE?



Uzorak: N=215

Prosečno trajanje projekata u organizacijama civilnog društva varira od tri meseca do godinu dana. Trećina organizacija sprovodi projekte u rasponu od šest meseci do godinu dana, dok 25% organizacija dobija projekte s trajanjem od godinu dana. **Veoma mali procenat organizacija sprovodi projekte od dve i više godina.**

Grafikon 4.3. Prosečno trajanje projekata (u %)



3.4.2. Diverzifikovanost izvora finansiranja

Bespovratna sredstva različitih donatora su i dalje dominantan izvor finansiranja uz članarine i donacije fizičkih lica, pri čemu su najzastupljenija sredstva jedinica lokalne samouprave (57%). Mali broj organizacija ima dugoročnije sredstva koja bi omogućila višegodišnji organizacioni i programski razvoj (17%), iako je značajan procenat organizacija uložio napore u apliciranje za bespovratna sredstva od donatora na različitim nivoima.

Iako već dugo postoje kao mogućnost izvora finansiranja, preko 2/3 organizacija ne koristi novčane naknade za usluge i proizvode. Kod onih koji ih koriste zna se da dolaze od fizičkih lica i privrednog sektora (skoro kod svake peta organizacija), a skoro duplo manje od organa javnih vlasti. Organizovanje kampanja za prikupljanje sredstava (engl. *crowdsourcing*), iako popularno poslednjih godina, i dalje nije pristup za koji se opredeljuje većina anketiranih organizacija (preko 80%), dok je svaka peta pokušala, s različitih ishodima, mada uglavnom uspešnim (procenat koji ih koriste je 16%).

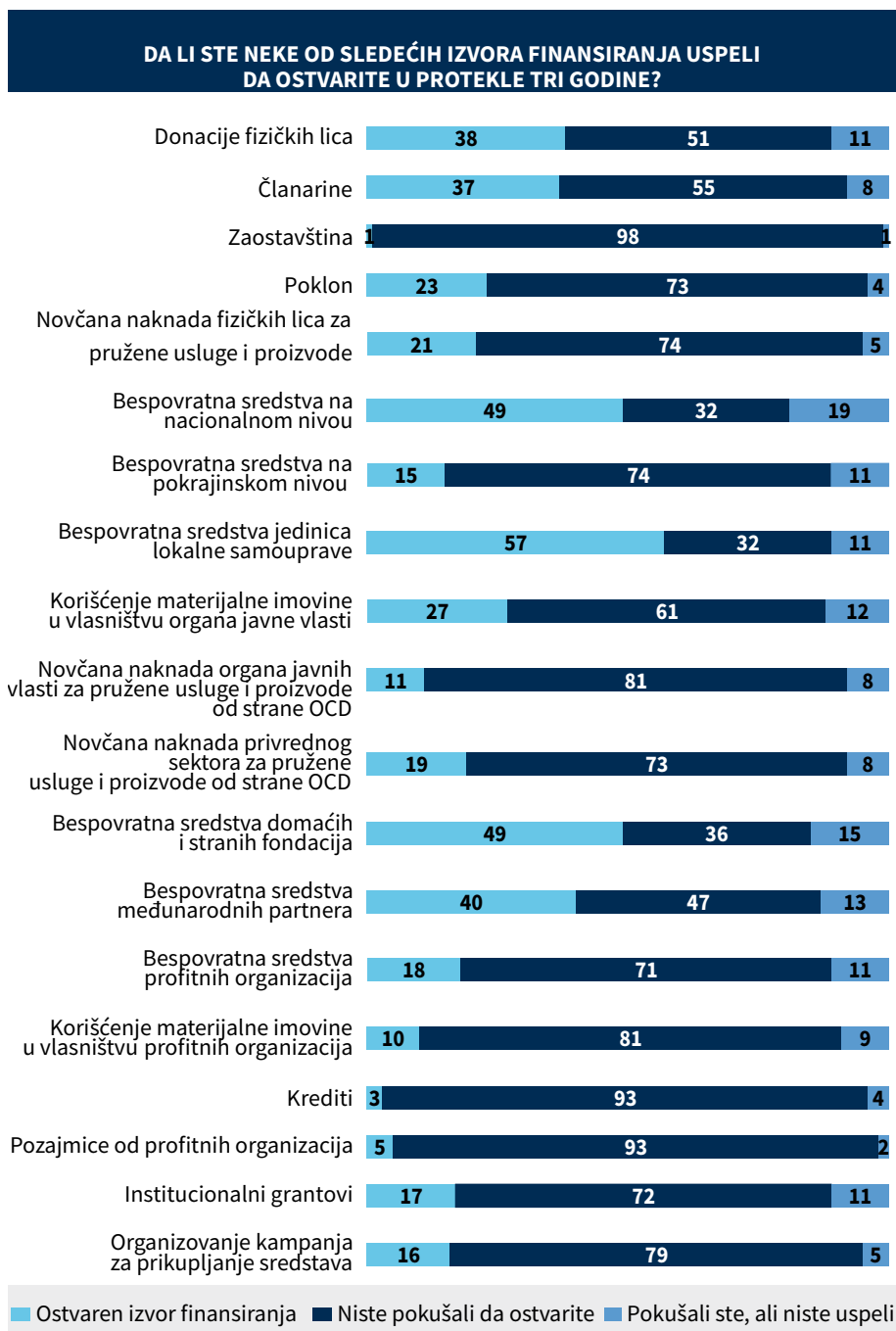
Tabela 1. Pregled najčešćih praksi organizacija u vezi sa finansiranjem

Ostvaren izvor finansija: Bespovratna sredstva međunarodnih partnera, bespovratna sredstva domaćih i stranih fondacija, bespovratna sredstva jedinica lokalne samouprave, bespovratna sredstva na nacionalnom nivou.

Nije ni pokušano da se ostvari finansiranje: Krediti, pozajmice od profitnih organizacija, korišćenje materijalne imovine u vlasništvu profitnih organizacija, novčana naknada organa javnih vlasti za pružene usluge i proizvode od strane OCD, zaostavštine, novčana naknada privrednog sektora za pružene usluge i proizvode od strane OCD, organizovanje kampanja za prikupljanje sredstva, institucionalni grantovi.

Pokušano, ali nije ostvareno: Bespovratna sredstva na nacionalnom nivou, bespovratna sredstva domaćih i stranih fondacija.

Grafikon 4. 4. Izvori finansiranja organizacija (u %)



Uzorak: N=215

Primitno je da **trećina organizacija nikada nije aplicirala samostalno ili u partnerstvu za EU fondove**, dok su dve trećine organizacija učestvovala u procesu apliciranja. Od tog broja, trećina je uspeła da dobije projekte.

Grafikon 4. 5. Praksa konkurisanja organizacija na pozive EU za finansiranje (u %)

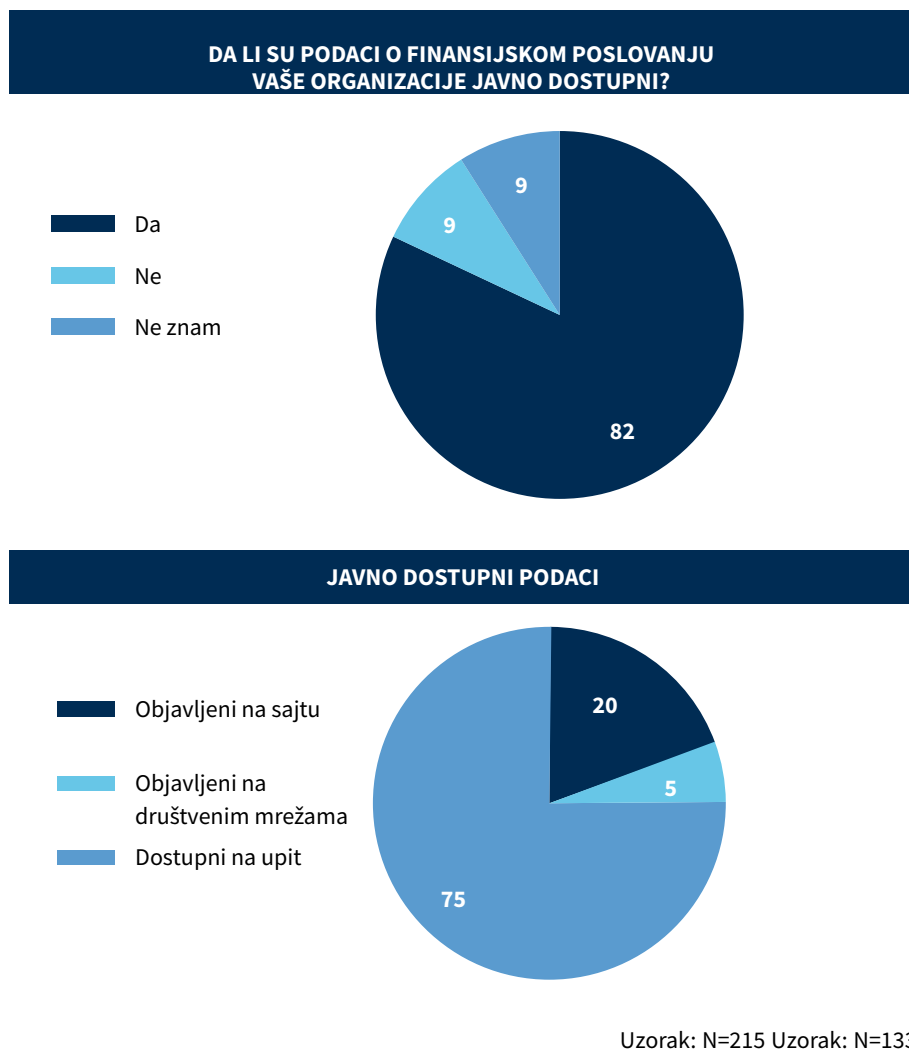


Uzorak: N=217 (sve organizacije) N=142 (organizacije sa EU temama)

3.4.3. Transparentnost

Transparentnost u finansijskom poslovanju organizacija je prostor za dalje unapređenje. Podaci o finansijskom poslovanju su dostupni javnosti kod 82% anketiranih organizacija, dok je zabrinjavajući podatak da su kod svake pete nedostupni (9%). Interesantan podatak je da 9% organizacija nije upoznato sa ovim principom rada. Međutim, obeshrabruje podatak da u najvećem broju slučajeva, kod organizacije čiji su podaci javno dostupni, dostupni na upit (75%), zatim na vlastitom sajtu (20%) i na društvenim mrežama (5%). Dodatno, zanimljivo je primetiti da se 84 puta kao odgovor na pitanje o dostupnosti finansijskih izveštaja navodi da se oni mogu pronaći na sajtu Agencije za privredne registre (APR), što je svakako minimum. Kao dodatni izvori informacija gde organizacije objavljuju svoje finansijske podatke navode se Bonitet, Company Wall i neprofit.rs.

Grafikon. 4.6 Dostupnost podataka o finansijskom poslovanju organizacije (u %)



3.4.4. Izazovi upravljanja finansijama

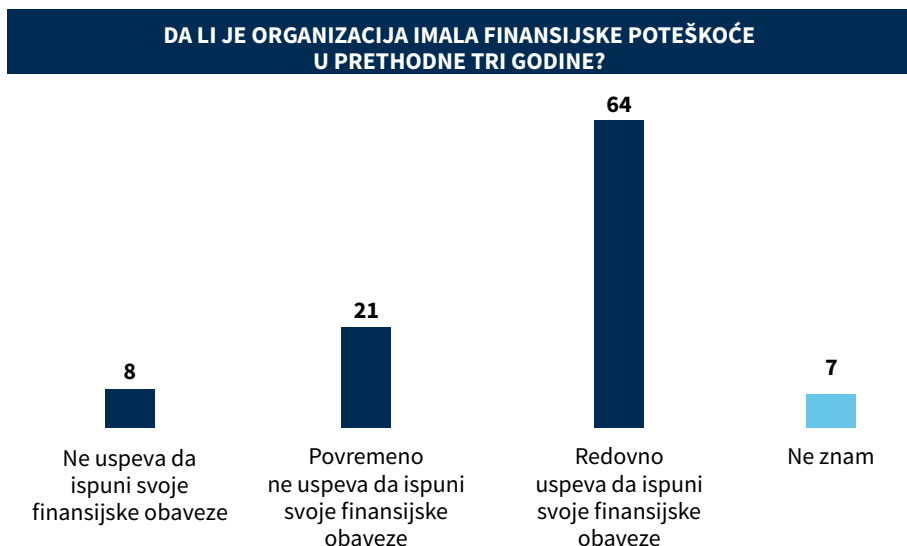
Grafikon 4.7. Izazovi sa koji se organizacije suočavaju prilikom finansiranja (u %)



Uzorak: N=214

Većina organizacija civilnog društva nije imala ozbiljnih finansijskih izazova tokom poslednje tri godine. Više od 60% njih redovno ispunjava sve svoje finansijske obaveze, dok 21% povremeno nailazi na izazove u tom procesu. Samo mali procenat organizacija (8,4%) ne uspeva da ispuni svoje finansijske obaveze. **Nedostatak vremena, nedovoljna informisanost o konkursima i potencijalnim izvorima finansiranja, kao i visoki administrativni zahtevi donatora** su glavni izazovi u upravljanju finansijama među anketiranim organizacijama, dok su potrebe za unapređenjem identifikovane kod strateškog promišljanja u vezi s diverzifikacijom izvora finansiranja i u finansijskom planiranju.

Grafikon 4.8. Finansijske teškoće organizacije u prethodne tri godine (u %)



Uzorak: N=214

Grafikon 4.9. Oblasti potrebne za unapređenje upravljanja finansijama (u %)



Uzorak: N=194

3.4.5. Nalazi diskusije u fokus-grupama

Stav o nužnosti diverzifikacije izvora finansiranja dele svi ispitanici predstavnici organizacija. Oslanjanje na grantove više nije perspektivno, ali je još uvek itekako prisutno. Po rečima jedne ispitanice, razlog je, pre svega, jer su grantovi donatora „jedan od sigurnijih načina da dobijete neka sredstava koja su značajnija za vaš rad”. Prisutni su različiti načini alternativnih izvora finansiranja koje organizacije sa manje ili više uspeha primenjuju ili su bar probale: socijalno preduzetništvo, komercijalne usluge, članarine, prikupljanje novca iz zajednice, donacije privrede, nefinansijske usluge (npr. logistička podrška lokalne samouprave) do plaćanja iz džepova osnivača i članova („praktično moja porodica i ja kao osnivači finansiramo aktivnosti”).

Usmerenost na grantove ostavlja brojne posledice što je jedna od predstavnica organizacija sažeto opisala kao „začarani krug civilnog sektora: da organizacija moraju da konkurišu za veliki broj projekata da bi imali neko stabilno finansiranje, a onda zapnu u tome da ne mogu da postignu sve, da bi jelte izvestile i održale sve te aktivnosti, tako da mislim da je to jedan od onako većih kamenja spoticanja u civilnom sektoru”. U ovom opisu do izražaja dolazi široko prisutna barijera ograničenih ljudskih resursa, odnosno istovremeno sprovođenje više projekata povlači više administracije, manjak vremena i nemogućnost da postojeći ljudski resursi efikasno i efektivno sprovedu projekte.

Izazovi se najčešće vide u politikama donatora: zahtevne procedure, mali procenat sredstava namenjen za ljudske resurse i operativne troškove u konkursnim pozivima donatora, nedovoljno tzv. *srednjih poziva* (grantovi sa izazovima prilagođenim većim razvijenim organizacijama s dugogodišnjim iskustvom u radu), kao i institucionalne grantove. Veliki izazov, pa donekle i ogorčenje, jeste viđeno u podeli Beograd – ostatak Srbije („mi iz unutrašnjosti se sve više osećamo kao izvođači radova, to znači da velike beogradske organizacije dobijaju velike grantove za posao koji mi odradimo na kraju za sitne novce, tako da, generalno, teško je opstati”).

Bavljenje određenom temom (npr. LGBTQ, ljudska prava, borba protiv korupcije) **ili pristupati temi na određen način** (npr. javno zagovaranje) takođe je viđeno kao barijera, naročito kada je u pitanju privreda, jer se poslovni ljudi teško se odlučuju da daju novac za operativne troškove i honorare. Konačno, kao kontekstualni izazovi, navode se siromaštvo lokalne zajednice da bi finansirala rad organizacija (u smislu donacija i *crowdfunding*-a), opterećenost privrede, negativna slika civilnog sektora u zajednici, nameštanje tendera i dr.

Samoodrživost i finansijska stabilnost su ključne potrebe organizacija kada je reč o upravljanju finansijama. Većina ispitanih predstavnika organizacija se složila da je **diverzifikacija izvora finansiranja** jedan od ključnih uslova za postizanje samoodrživosti. Na organizacijama ja da odaberu najprikkladniji način za diverzifikaciju izvora finansiranja, već shodno stanju unutar organizacija i lokalnoj sredini u kojoj deluju. Međutim, strateška odluka organizacije nije dovoljna već i **veštine kako to ostvariti** („da naučimo kako se to radi. Eto, da očigledno... da način na koji smo mi komunicirali njih nije ubedio da je ono što mi radimo važno. Eto, ne znam kako drugačije to da kažem.”) ili kako „da mi pre svega budemo vrlo vidljivi i da jasno komuniciramo sa različitim javnostima: sa lokalnom samoupravom, lokalnom zajednicom, biznis sektorom i tako dalje”.

Pored toga, u svim fokus-grupama se kao uslov istakla **važnost postojanja institucijskih grantova** „u kojima se vi malo relaksirate u smislu, ne drhtite nad telefonima, zakupom prostora i svim tim nekim drugim stvarima koji vam mogu olakšati to. I u izvesnom smislu uključiti nove ljude, jednu-dve osobe. Taj grant sigurno ne može da uključi 100 ljudi, ali bar jednu-dve osobe u kojima prepoznajte potencijal da možete krenuti sa edukacijom... da stvorimo taj tim ljudskih resursa koji mogu da nastave da rade, mislim, jer nije nam cilj da kada se jedno ili dvoje povuče iz organizacije da se organizacija zaključa...”

Konačno, deo ispitanika smatra da je uslov „poverenje koje trebaju veliki donatori da imaju ka organizacijama koje nisu u Beogradu. Znači fali nam decentralizacija i u donatorskom svetu, pre svega misli na USAID, na Evropsku uniju. Znači oni vrlo stidljivo pokušavaju finansiranje organizacije koje nisu iz Beograda, nego je najlakše da se slije novac u velikih tih pet organizacija u Beogradu, a onda te organizacije traže bukvalno izvođače i podizvođače radova po unutrašnjosti. Tako funkcioniše civilni sektor u Srbiji trenutno”.

3.5. Upravljanje ljudskim resursima

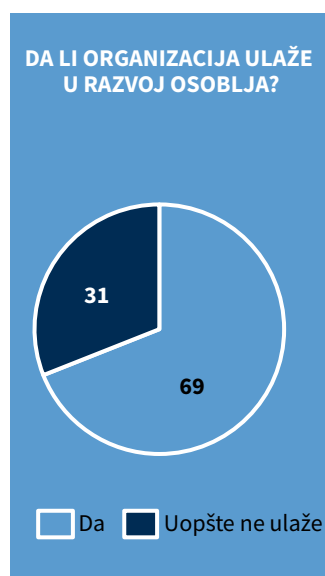
Upravljanje ljudskim resursima je kompleksan proces usmeren ka razvoju raznovrsnih veština, talenata i motivacije zaposlenih, s ciljem unapređenja njihovog doprinosa ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije. U okviru istraživanja analizirane su razvoj kompetencija zaposlenih i sistem merenja učinka, psihološka bezbednost osoblja, kao i izazovi u upravljanju ljudskim resursima.

3.5.1. Razvoj kompetencija zaposlenih i sistem merenja učinka

Organizacije investiraju u razvoj kompetencija osoblja, ali teško da se može govoriti o planiranim investicijama, već više o korišćenju povremenih prilika iz okruženja i sopstvenih kapaciteta koji su besplatni, besplatna, jer ne iziskuju finansijska sredstva. Analizom podataka o razvoju osoblja, uočava se da 70% organizacija investiranja u razvoj kompetencija osoblja. Međutim, kako je već konstatovano, reč je pre o korišćenju dostupnih povremenih treninga i obuka u OCD sektoru. Takođe, značajan deo investicija usmeren je na korišćenje unutrašnjih resursa (koji su finansijski najisplativiji), tj. mentorisanje unutar organizacije, putem deljenja znanja i iskustava među zaposlenima. Primetno manje su zastupljeni obli-

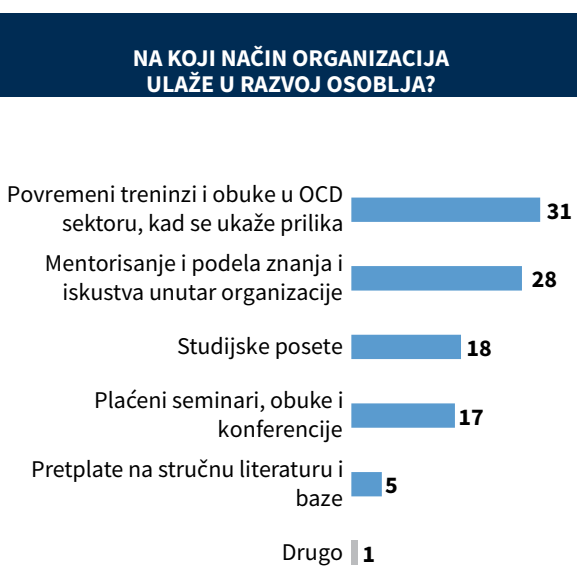
ci za koje je neophodno izdvojiti sredstva iz budžeta organizacija poput studijskih poseta, plaćenih seminara, obuka i konferencija i pretplate za stručnu literaturu i baze podataka.

Grafikon 5.1. Ulaganje u razvoj osoblja (u %)



Uzorak: N=214

Grafikon 5.2. Način ulaganja u razvoj osoblja



Uzorak: N=172

Na pitanje o tome u koju oblast bi trebalo najviše ulagati kako bi se osoblje edukovalo i napredovalo, najčešći odgovor ističe značaj investiranja u prikupljanje sredstava, pisanje predloga, finansiranje i upravljanje projektima što ukazuje na značaj prikupljanje sredstava u organizacijama. S druge strane, manji naglasak stavlja se na investiranje u blagostanje osoblja i upravljanju ljudske resursima.

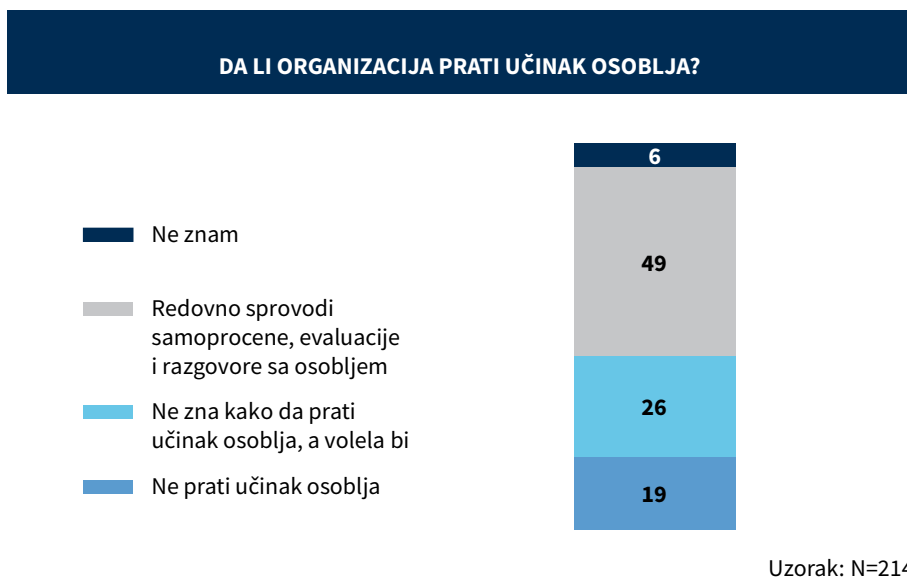
Grafikon 5.3. Potrebe osoblja za edukacijom iz različitih oblasti (u %)



Uzorak: N=211

U vezi s praćenjem učinka osoblja, **primetno je da polovina organizacija redovno sprovodi samoprocene, evaluacije i razgovore sa zaposlenima.** Nasuprot tome, druga polovina nema uspostavljenu praksu monitoringa svojih zaposlenih. Ipak, i u situacijama gde organizacije ne prate učinak osoblja, **1/3 njih izražava želju za unapređenjem u ovom sektoru, naglašavajući pritom nedostatak trenutnog znanja za sprovođenje takvih promena.**

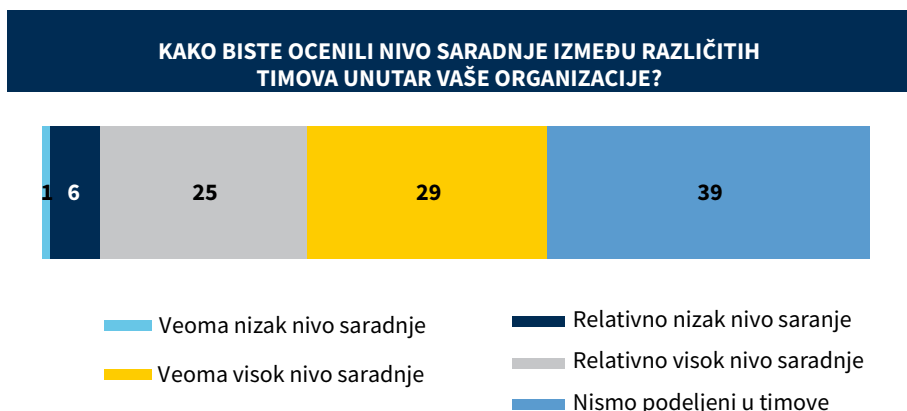
Grafikon 5.4. Praćenje učinka osoblja (u %)



3.5.2. Odnosi među osobljem

Kao što je već ranije utvrđeno, organizacije broje mali broj osoblja i to objašnjava činjenicu da u 40% slučajeva nema podele u timove. Tamo gde ih ima **postoji veoma pozitivna dinamika saradnje među timovima**, pri čemu čak 1/3 njih naglašava visok nivo saradnje između različitih timova.

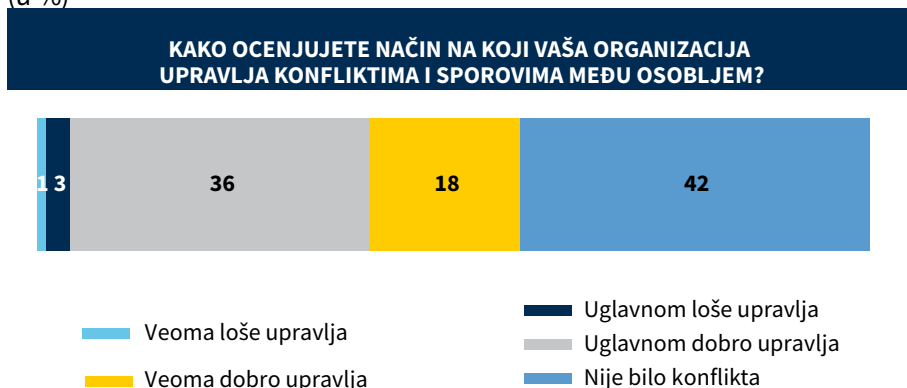
Grafikon 5.5. Nivo saradnje između različitih timova (u %)



Uzorak: N=224

Takođe, u većini organizacija se primećuje pozitivna dinamika odnosa među osobljem, što se dodatno potvrđuje činjenicom da svaka četvrta organizacija ističe odsustvo dosadašnjih konflikata. Analiza je pokazala da organizacije efikasno upravljaju konfliktima, s obzirom na to da skoro sve organizacije koje su se suočile s konfliktima naglašavaju postojanje razvijenih mehanizama za njihovo rešavanje.

Grafikon 5.6. Upravljanje organizacije konfliktima i sporovima među osobljem (u %)

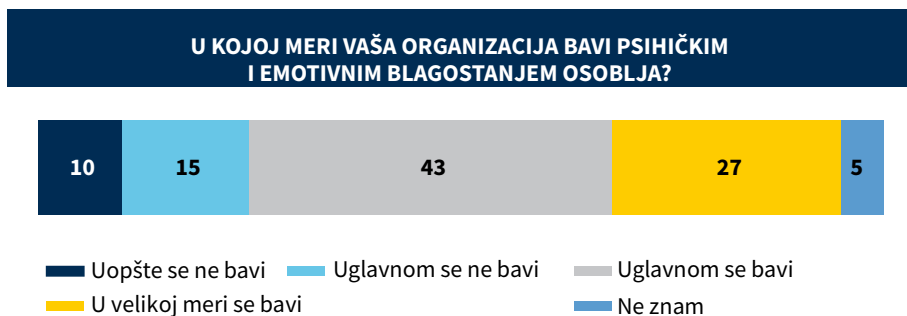


Uzorak: N=205

3.5.3. Psihološka bezbednost

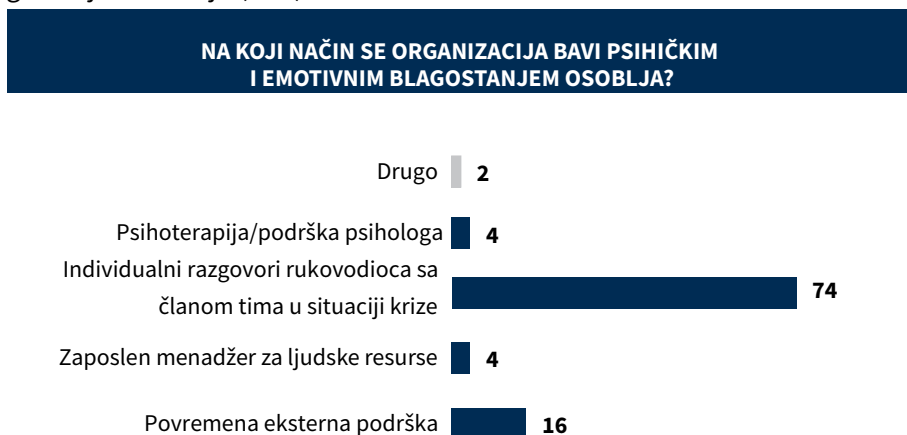
Psihičko i emotivno stanje osoblja je prostor za unapređenje. Iako 70% organizacija percipira posvećenost blagostanju svog osoblja, metode ukazuju da je uglavnom zasnovano na individualnim razgovorima rukovodilaca sa osobljem i to tek u situacijama krize. Bilo kakvi oblici prevencije ili druge metode su gotovo u zanemarljivim procentima zastupljene.

Grafikon 5.7. Posvećenost organizacije psihičkom i emotivnom stanju osoblja (u %)



Uzorak: N=214

Grafiko 5.8. Načini kojim se organizacija bavi psihičkim i emotivnim blagostanjem osoblja (u %)



Uzorak: N=175

3.5.4. Izazovi upravljanja ljudskim resursima

Nedovoljan broj osoblja i finansijske poteškoće su ključni izazov kada je reč o upravljanju ljudskim resursima. Pored ovih, kao treći značajan izazov primećuje se nedostatak dovoljnog znanja i veština potrebnih za efikasno upravljanje ljudskim resursima. Takođe, zanimljivo je napomenuti da postoji i značajan broj organizacija koje tvrde da nisu iskusile ovakve vrste izazova u upravljanju ljudskim resursima.

Grafikon 5.9. Izazovi upravljanja ljudskim resursima (u %)

KOJI SU SVE IZAZOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U VAŠOJ ORGANIZACIJI?



Uzorak: N=213

3.5.5. Nalazi diskusije u fokus-grupama

Timovi unutar organizacija su mali. Upravo zbog toga uglavnom ne postoji striktna podela posla i aktivnosti, te prevladuje princip da svako radi sve („nismo baš strogo definisali ko se čime bavi. Naravno, postoje neke osnovne podele po pitanju ko se primarno bavi administracijom, finansijama, ko je za komunikacije, medije ili druge stvari. Ali, kažem, kada je mali tim, to je verovatno svima sasvim jasno.”), **što dovodi do pojave sindroma izgaranja na poslu.**

Svest o ovome postoji i zabeleženo je više pristupa kako bi se poboljšalo mentalno i emotivno blagostanje osoblja u smislu: pauze, preraspodela posla, fokus na rezultate bez obzira kako ih postižu (dozvoljen rad od kuće, nema formalnog radnog vremena itd.), zajedničke aktivnosti („pokušavamo da napravim neki mali, mali lepi trenutak, ovaj na primer za Novu godinu sad, prethodnu smo prvi put podelili paketiće za decu, kako da kažem ovih nekih naših učesnika aktivista, ovaj članova”), grupni razgovori unutar tima do stručne pomoći psihologa.

Mali timovi onemogućavaju ozbiljnije ulaganje u razvoj kompetencija te se koriste resursi „koje nam nude veće beogradske organizacije kada su u pitanju obuke, treninzi i tako dalje, da unapredimo tu osobu.” Identifikovan je primer dobre prakse deljenja ljudskih resursa između organizacija.

Nemogućnost da se zadrže kadrovi je najveći izazov organizacija u upravljanja ljudskim resursima. Reč je o kompleksnom problemu sastavljenom od mešavine uzročnika od kojih su identifikovani sledeći: izgaranje na poslu usled multitaskinga (istovremeno obavljanje više različitih poslova), nesigurne i male zarade („ne možemo da zadržimo kvalitetne ljude koje želimo da zadržimo, nisu u pitanju samo finansije, svašta nešto je pitanje, ali ovaj, često to bude problem”); nedovoljno angažovanog osoblja (malo zaposlenih, uglavnom na honorarima); neodgovarajuća podela rada i odlaska mladih iz manjih sredina. Pored zadržavanja kadrova, kao izazovi su identifikovani nedostatak kadrova za odgovarajuće teme u civilnom sektoru, kao i nedostatak osoba sa iskustvom rada u civilnom sektoru u lokalnim sredinama.

Brojnije osoblje, sastavljeno od ljudi odgovarajućih znanja i veština (pre svega u vezi sa komunikacijama), koji dele isti vrednosti, uz jasnu podelu rada unutar tima, jesu ključna potreba organizacija kada je reč o ljudskim resursima. Specifičnost civilnog sektora, prema rečima ispitanika je „da ljude biramo po tome da vrednosno razumeju našu priču. A onda, kada je reč nekim o profesionalnim kapacitetima, to je možda na drugom mestu”. Međutim, i pored davanja prednosti vrednostima, za dobar tim je neophodno **obezbediti dostojanstvene uslove rada, pre svega, veće zarade** jer „da bi ljudi radili, ne samo zbog entuzijazma, potrebno je da imate dovoljno sredstava da možete da ih platite. Ukoliko to nemate, to se nama više puta dogodilo – ljudi odu.” Zbog toga deo sagovornika vidi u institucionalnom grantu mogućnost da se stvore uslove za uključivanje novih ljudi. Pored toga, važno je da postoji „neka psihološka podrška za ljude koji se bave civilnim sektorom, jer verujem da je to preko potrebno svima, ali konkretno civilnom sektoru, pogotovu ljudi koji rade i u civilnom sektoru, to je ogroman pritisak.”



4.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Zaključak 1: Upravljanje finansijama i ljudskim resursima su najslabije tačke rada organizacija u Srbiji. Organizacije nemaju dovoljno kapaciteta (veština, informacija i ljudi) da ostvare finansijsku održivost zasnovanu na diverzifikaciji izvora finansiranja, niti da zadrže kadrove unutar organizacija.

Anketno istraživanje je ukazalo da se organizacije pretežno oslanjaju na bespovratne donacije iz privatnih i javnih izvora, jer to obezbeđuje izvesnu dozu sigurnosti u odnosu na druge načine finansiranja. Privreda, građani i drugi izvori finansiranja ili dobijanja nefinansijske podrške su i dalje neiskorišćeni potencijal iako ne izostaju pokušaji da se obezbede sredstva za aktivnosti na različite načine, ali očigledno s manje uspeha. U okviru istraživanja u fokus-grupama istraživanja, zabeleženi su uspešni primeri prikupljanja sredstava iz zajednice, članarina i kroz praksu socijalnog preduzetništva, ali čak je i u tim slučajevima, naposljetku, bila neophodna podrška u vidu grantova. Ispitanici iz fokus-grupe su decidno naveli važnost sticanja veština prikupljanja sredstava. Nisu samo veštine potrebne već i informacije. Posebno je zanimljiv podatak proistekao iz anketnog istraživanja da je među najvećim izazovima nedostatak informacija o potencijalnim izvorima finansiranja pa čak i da nemaju informacije o konkursima.

Oslanjanje na grantove troši druge resurse organizacija (vreme i ljude, pre svega) i na neki način je prepreka organizacionom razvoju. Iako su podaci anketnog istraživanja ukazali na trend izvesne finansijske stabilnosti i sposobnosti organizacija da ispune svoje finansijske obaveze u poslednje tri godine, s druge strane to je praćeno tzv. **začaranim krugom civilnog sektora** (kako je to konstatovano u istraživanju u fokus-grupama) – previše ljudskih resursa se troši na dobijanje grantova manjih iznosa, s nedovoljnim iznosima za honorare i plate, vremenski ograničene na do godinu dana, koji sa sobom donose iscrpljujuće i komplikovane administrativne zahteva donatora, s malo prostora za programske aktivnosti ili vremena za bilo kakav drugi vid razvoja. Drugim rečima, rezultat u kojem gube organizacije, donatori i, naposljetku, čitava zajednica.

Organizacije nisu transparentne kada je reč o finansijama što je važan nalaz istraživanja, naročito za civilni sektor iz kojeg neretko potiču zahtevi za transparentnijim radom javnih vlasti. Iako organizacije percipiraju da jesu transparentne, postojeća praksa, utvrđena anketom, govori da postoji prostor za unapređenje u ovom segmentu rada, budući da nije dovoljno obezbediti npr. dostupnost finansijskih izveštaja na portalu APR-a ili na upit.

Ne mogu se zanemariti pojedini kontekstualni elementi značajni za dodatno razumevanje aktuelnih donatorskih politika, a koji su proizišli iz narativa organizacija tokom razgovora u fokus-grupama. Reč je o više puta identifikovanom stavu da se najviše sredstava dodeljuje većim organizacijama u Beogradu, što stvara oskudicu grantova srednje veličine i stavlja veće organizacije unutar Srbije pred izbor između partnerstva (sa organizacijama iz Beograda) ili ulaganja resursa u manje grantove koji ne doprinose njihovoj dugoročnoj održivosti. Takođe, identifikovano je mišljenje o gotovo nepostojećim prilikama za institucionalnu podršku koja bi omogućila relaksaciju u radu (u smislu da bar neko vreme obezbede plate i posvete se aktivnije programskim aktivnostima).

Organizacije imaju male timove kojima se situaciono upravlja, tj. prisutan je permanentni krizni menadžment ljudskih resursa. Malobrojnost i fluktuacije osoblja otežavaju bilo kakav sistemski pristup u razvoju

ljudskih resursa, te je zadržavanje kadrova najveći izazov s kojim su suočene organizacija kada je reč o ljudskim resursima. Male i nesigurne zarade jesu deo uzroka i očigledna je težnja da se one dovedu u prihvatljive okvire. Međutim, deo uzorka se može pronaći i u drugim aspektima: organizaciji rada, prilikama za usavršavanje i sl. Anketno istraživanje ukazuje da postoji percepcija da organizacije sprovode ove aktivnosti. Zaista, identifikovano je nastojanje da se obezbede kakvi-takvi benefiti članovima tima u smislu brige za mentalno i emotivno zdravlje ili mogućnosti za usavršavanje veština, ali su svi napori nedovoljni, opet situacioni, kada se stvori prilika ili već problem uveliko nastane, bez preventivne i planiranja. Uhvaćeni u zamku već pomenutog začaranog kruga civilnog sektora, mali timovi i neodgovarajuća podela rada u kombinaciji s nesigurnim i nedovoljnim zaradama, gotovo po pravilu dovode do izgaranja na poslu, gubitka motivacije i napuštanja timova. Odlazak mladih iz manjih sredina je dodani izazov za organizacije iz unutrašnjosti Srbije.

Zaključak 2: Većina organizacije u Srbiji je izrazito posvećena ispunjenju misije, ali znatno manje njih ima odgovarajuće strukture, sisteme i procedure koje su osnova za dugoročno i efektivno delovanje.

To se odnosi, pre svega, na postojanje strateškog i drugih planova (komunikacioni, finansijski, praćenja i evaluacije rada i sl.). Svako ne manje važno je postojanje operativnih dokumenata kojima bi se obezbedilo sprovođenje vrednosno principijelnih politika (rodna ravnopravnost, sprečavanje sukoba interesa, prevencija mobinga i sl.) ili administrativnih radnji (u skladu s propisima ili zahtevima donatora). Više od polovine organizacija ima strateški plan, ali to nije ohrabrujuće budući da je reč o najvažnijem razvojnom dokumentu. Iako u većini organizacija postoje neki vid formalnih operativnih procedura, tek kod nešto više od trećine redovno prati i ažurira iste. Štaviše, rezultati istraživanja su ukazali da su procedure na donjoj polovini liste razvojnih prioriteta. Istraživanje u fokus-grupama uka-

zuje da se prednost daje onome što funkcioniše u praksi, bez obzira na formalne strukture ili način upravljanja.

Međutim, **nije reč o nedostatku svesti o važnosti planiranja i stvaranju unutrašnjih struktura, već pre svega o iznuđenoj prioritizaciji.** Razgovor u fokus-grupama je ukazao da organizacije uviđaju važnost postojanja strateškog plana kao uslova za dugoročno delovanje, dok je anketno istraživanje pokazalo da se postojeće procedure poštuju. Suočene sa održivošću, organizacije „svažtare” tj. prilagođavaju se donatorskim pozivima često van oblasti delovanja. Pored toga, osoblje je malobrojno i fluktuacije su česte, naročito u unutrašnjosti Srbije. U takvim okolnostima razumljivo je da prednost daju prikupljanju sredstava i zadržavanju osoblja u odnosu na razvoj internih sistema, procedura i struktura. Pored toga, u okviru diskusije u fokus-grupama je istaknut dodatni nalaz važan za razumevanje odnosa prema planiranju i upravljanju. Naime, gotovo kod svih ispitanika prevladuje pozitivan odnos prema utemeljenu u zajednici i radu s korisnicima, ali deo ispitanika u razvoju internih struktura i formalizaciji rada vidi potencijalnu opasnost da se organizacije otuđe od baze naglašavajući da takvih primera ima u praksi.

Kada je reč o upravljačkim strukturama, daje se prednost funkcionalnom rukovodstvu, tj. onom koje daje rezultate u praksi, ima viziju i sposobno je da pravi kompromise. Unutar organizacija neguje se demokratske kultura upravljanja koju odlikuje participativnost i transparentnost u donošenju odluka. Međutim, veliki **broj organizacija oslanja na rukovodstvo i percipira da bi promena istog izazvala određene posledice** – od drastičnih, u smislu prestanka postojanja do nastavka delovanja u drugačijem obliku.

Zaključak 3: Tematska ekspertiza je jača strana organizacija, ali istovremeno su primetne slabosti u komunikaciji sa akterima iz okruženja, što u velikoj meri utiče na efektivnost delovanja organizacija.

Na postojanje ekspertize ukazuje mogućnost da modifikuju ili stvore potpuno nove programe ukoliko je to potrebno, dok je tokom ispitivanja u

fokus-grupama ovo bilo neupitno. Štaviše, istaknuto je kao jedna od glavnih potreba organizacija, iako je često narušena zbog preteranog fokusa na obezbeđivanje finansija.

Međutim, temeljno pozvanje određenih oblasti je tek deo slagalice o stvaranju uslova za promene u okruženju budući da su potrebna dodatna znanja, veštine i resursi. Iako većina organizacija sprovodi aktivnosti javnog zagovaranja, ipak ne učestvuju sve u formalnom procesu donošenja odluka, a za šta su stvoreni formalni uslovi nedavnim legislativnim izmenama u Srbiji. Podaci ukazuju da polovina organizacija aktivno učestvuje u donošenju odluka (učestvuju u radnim grupama, konsultacijama i javnim raspravama), kao i da su im potrebne odgovarajuća znanja (proceduralna znanja npr. u vezi sa učestvovanjem u radnim grupama i stalnim radnim telima). S druge strane, indikativno je da jedan deo organizacija pribegava drugačijim taktikama javnog zagovaranja oslanjajući se na medijske pritiske i akcije u zajednici. Drugim rečima, sve ukazuje na jasan stav koji je kontekstualno nametnut i može se dovesti u vezu s neraspoloženjem za saradnju s javnim vlastima na svim nivoima. Naime, rezultati anketnog istraživanja i diskusije u fokus-grupama su pokazali izvesnu rezervisanost i dileme prema saradnji s javnim vlastima.

Organizacije preferiraju utemeljenost u zajednici i smatraju je neophodnim uslovom javnog zagovaranja. Međutim, ovde su zabeležene izvesne kontradiktornosti. Podaci iz ankete ukazuju da među organizacijama postoji percepcija o utemeljenosti u zajednici, dok je tokom razgovora u fokus-grupama ukazano na otuđenje dela organizacija od građana i građanki, što navodi na zaključak da je i odnos s bazom prostor za dalje unapređenje.

Indikativno je da se s privrednim sektorom još uvek ne saraduje u dovoljnoj meri, da se čak nalazi na listi manje poželjnih partnera. Tokom diskusije u fokus-grupama zabeležena su mišljenja o nerazumevanju između civilnog sektora i privrednika (npr. odbojnost prema određenim temama ili pristupu u radu, spremnost da doprinesu samo konkretnim aktivnostima koje se tiču direktno korisničkih grupa i sl.).

Sveukupno posmatrano komunikacija s različitim akterima je prostor za unapređenje. Ona je dobra s drugim organizacijama, na šta ukazuju i podaci o ostvarenoj saradnji, spremnosti za saradnju i umreženost. Partnerstvo s drugim organizacijama pruža izvanredne prednosti koje mogu biti iskorištene za postizanje boljeg zajedničkog uticaja na donosiocima odluka, optimizaciju deljenja resursa i racionalizaciju troškova i sl. Međutim, važno da organizacije preispitaju komunikacione pristupe prema različitim partnerima i naprave neku vrstu prioritizacije, jer podaci ukazuju da svaka peta organizacija nema razvijen komunikacioni pristup niti identifikovanu ciljnu publiku, mnoge nemaju ažurirane strategije, a opet većina ističe da su im svi građani korisnici, što je, imajući u vidu kapacitete organizacija, nerealno i nije u saglasju sa efikasnim praksama komuniciranja.

Zaključak 4: Teme pristupanja Srbije EU jesu okvir rada za veliki broj organizacija u Srbiji.

Rezultati istraživanja ukazuju da skoro 70% organizacija uključuje ove teme i da među njima postoji visoka nivo informisanosti. Uglavnom su to teme koje se odnose na: obrazovanje, nauku i kulturu, zatim zaštitu životne sredine, vladavinu prava, bezbednost i transparentnost i, konačno, socijalnu politiku i zapošljavanje. Ova grupa organizacija uglavnom se bavi navedenim temama kroz javno zagovaranje, obrazovanje i istraživanje.

Zaključci ukazuju na određene pojave unutar civilnog sektora na koje je potrebno usmeriti pažnju u narednom periodu. Preporuke su fokusirane na organizacioni razvoj i nisu uzeti u obzir brojni kontekstualni izazovi (npr. legislativa, politički kontekst i sl.) čime se ne iscrpljuju svi mehanizmi za unapređenje organizacija, kao ni akteri koji mogu uzeti učešće u razvoju civilnog društva u Srbiji.

U tom smislu sledeće preporuke su namenjene, pre svega, organizacijama i donatorskoj zajednici:

Preporuka 1: Potrebno je da se organizacije u što većoj meri usmere na izradu alternativnih pristupa prikupljanja sredstava, prilagođenih kontekstu i zajednici u kojoj deluju u okviru kojih bi sastavni segmenti bili: informisanje i edukacija, veća transparentnost i razvoj odnosa sa akterima u zajednici, pre svega s privredom.

Kreiranje specifičnih poziva za organizacije srednjih veličina ili posebno regionalnih konkursa jesu deo rešenja, ali s kratkoročnim i ograničenim efektom, u odnosu na **kreiranje ili mentorski vođene programe o finansijskom planiranju i prikupljanju sredstava**, kao i **otvaranje dodatnih poziva za institucionalnu podršku**. Organizacije treba da obezbede **veću transparentnost redovnim objavljivanjem podataka o finansijskom poslovanju** na internetu i društvenim mrežama, kao prvom koraku uspostavljanja poverenja prema zajednici i potencijalnim donatorima, kao i da **razviju prakse proaktivnijeg deljenja informacija o postignućima i rezultatima rada**. Razvoj odnosa s potencijalnim donatorima (pre svega privredom) je dugoročni proces i u ovom trenutku organizacije moraju da **osmisle pristupe za senzibilisanje privrede za svoje teme i aktivnosti, kao i da usmere pažnju na iznalaženje nefinansijskih vidova podrške koje im mogu smanjiti troškove** (npr. dobijanje prostora na korišćenje, deljenje ljudskih resursa s drugim organizacijama ili privrednicima i sl.). Sveukupni efekat primenjenih preporuka bi u izvesnoj meri smanjio usmerenost na bespovratna sredstva, kao trenutno najzastupljenijem izvoru finansiranja, i u srednjoročnom periodu omogućio potrebnu finansijsku stabilnost i prostor za razvoj drugih segmenata rada u organizaciji.

Preporuka 2: Planiranje, kao i razvoj internih sistema i struktura, prilagođenih kapacitetima organizacija, bez obzira na njihovu veličini u iskustvo, mora postati prioritet u organizacionom razvoju podjednake važnosti s prikupljanjem sredstava ili razvojem ljudskih resursa.

U tom smislu, donatori treba da obezbede više prilika kroz **mentorske programe i posebne razvojne grantove** za ove potrebe. Planovi za defini-

sanje strateškog pristupa, komunikacija i diverzifikaciju izvora finansiranja su osnov upravljanja organizacijama. Unutar organizacija **najznačajnija je uloga rukovodstva** koje bi stavilo akcenat na **razvoj kulture planiranja, zatim kulture praćenja, evaluacije i učenja**. Istovremeno, važno je da se iskoristi duh demokratičnosti unutar organizacija i spremnost za inovacije i da se otvori prostora za selekciju i pripremu budućih lidera organizacije. Jedino na taj način, sistematično i planiranjem, delimično se može odgovoriti na potrebu organizacija da dugoročno deluju u skladu sa svojom misijom, svodeći na najmanju moguću meru dosadašnju praksu tematskog *svaštarenja* i neprestane potrebe *vraćanja na kolosek*.

Preporuka 3: Potrebno je da organizacije, paralelno s naporima za obezbeđivanja plata i honorara (kroz diverzifikaciju), usmere napore na poboljšanje mentalnog i emotivnog zdravlja članova tima.

Bolja organizacija aktivnosti i podela rada, planiranje i stvaranje dodanih prilika za usavršavanje, kao i uvođenje preventivnih aktivnosti jačanja solidarnosti i međusobne pomoći unutar timova mogu u velikoj meri ublažiti široko rasprostranjenu pojavu izgaranja na poslu. Donatorska zajednica treba da uzme u obzir izazove s kojima se organizacije susreću i obezbedi odgovarajuće vidove podrške koje bi se kretale u rasponu od pružanja obuka do uprošćavanja procedura upravljanja bespovratnim sredstvima.

Preporuka 4: Potrebno je da se organizacije u što većoj meri uključe u procese donošenja odluka na svim nivoima upravljanja, od lokalnog do nacionalnog.

Izgradnja poverenja je ključna, pre svega prema javnim vlastima i donosiocima odluka, kao i prema zajednici u kojoj deluju. Načini da se to ostvari su: **usavršavanje različitih aspekata komunikacije** (planiranje, jasno definisanje ciljnih grupa i poruka, pružanje povratnih informacija, povećanje transparentnosti i sl.), kao i **usavršavanje veština i znanja o mogućnostima učešća i uticaja na donošenje odluka** koji pruža trenutni strateški i pravni okvir Republike Srbije (između ostalog, Zakon o planskom sistemu i odgovarajuća podzakonska akta, Zakon o državnoj upravi, Zakon o lokal-

noj samoupravi, Smernice za uključivanje organizacija civilnog društva u radne grupe za izradu predloga dokumenata javnih politika i nacrtu, odnosno predloga propisa, Pravilnik o smernicama dobre prakse za ostvarivanje učešća javnosti u pripremi nacrtu zakona i drugih propisa i akata, Smernice za uključivanje OCD u proces donošenja propisa, statuti jedinica lokalnih samouprava). Pored toga, sastavni deo usavršavanja veština i znanja je razumevanje internih struktura, procedura i praksi institucija javnih vlasti unutar kojih se sprovode procesi donošenja odluka. Primeri dobre prakse i naučene lekcije proistekle iz dosadašnjeg angažovanja organizacija civilnog društva na ovom polju predstavljaju, takođe, dragocen izvor saznanja. Temeljnim pristupom, argumentovano i transparentno, stvara se osnova za uspostavljanje i održavanje dijaloga s javnim vlastima, vrši se pritisak za korekcije propisa i javnih politika i pruža povratna informacija o ishodima zajednici u čije ime se i deluje.

Preporuka 5: Potrebno je sprovesti detaljnije istraživanje o zastupljenosti EU tema u radu organizacija i u skladu s nalazima unaprediti njihove kapacitete za veći doprinos reformskom procesu u kontekstu pristupanja Srbije EU.

Istraživanje treba da pruži detaljan uvid u nedovoljno aktuelne, nove, uskostručne i nezastupljene teme i potrebna znanja organizacija u vezi s javnim politikama EU. Potonje obuke i usavršavanja, kao i druge aktivnosti, nastala na osnovu nalaza, pored donatorske zajednice, treba da podrže institucije javne vlasti na svim nivoima i drugi akteri, kao vid zajedničkog rada, izgradnje poverenja i jačanja saradnje u procesu pristupanja EU. U tom smislu, resorno ministarstva za evropske integracije treba da uključi jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva u okviru svojih aktivnosti, dok Stalna konferencije gradova i opština (kad god je moguće) treba da uključe predstavnike lokalnih organizacija u sprovođenje obuka namenjenih zaposlenima u jedinicama lokalne samouprave.



5.

LITERATURA

- CIVICUS Monitor (2020). Dostupno: https://monitor.civicus.org/globalfindings_2023/
- Đurović, A., Radovlački, G., Jerinić J. i Pavlović M. V. (2022). *Pogledi na partnerstvo: Javne politike, propisi i prakse učešća organizacija civilnog društva u procesima donošenja odluka*. Beograd: Beogradska otvorena škola.
- Građanske inicijative. (2019). *Procena potreba organizacija civilnog društva u Srbiji 2019*. Beograd. Dostupno: <https://rc.gradjanske.org/wp-content/uploads/2019/10/Izve%C5%A1taj-o-proceni-potreba-OCD-u-Srbiji-2019.pdf>
- Mustajbašić, A., Jovanović, U. i Branković, M. (2024). *Udruženja građana – sužavanje prostora za delovanje 2022/2023*. Beograd: Građanske inicijative. Dostupno: <https://www.gradjanske.org/udruzenja-gradjana-suzavanje-prostora-za-delovanje-2022-2023/>
- Partneri Srbija. (2023). *Nacrt izveštaja istraživanja “Saradnja OCD sa donosiocima odluka”*. Presentacija rezultata istraživanja u okviru projekta “Za snažnije građansko društvo – Građani na delu”. Beograd.
- Pajović van Reenen, J. (2021). *Aneks Smernicama DG NEAR za podršku EU civilnom društvu 2021- 2027: Izveštaj o početnoj proceni stanja za 2021. godinu – Aneks 6 – Analiza Zemlje Srbija*, Bokulić, S. (ur.) EU TASC0 3. Beograd. Dostupno: <https://www.tacso.eu/eu-civil-society-guidelines/>

- Pavlov, T. (2021). *Izveštaj o kapacitetima i potrebama organizacija civilnog društva i neformalnih grupa*. Niš: Nacionalna koalicija za decentralizaciju. Dostupno: <https://nkd.rs/publikacije/izvestaj-o-kapacitetima-i-potrebama-organizacija-civilnog-drustva-i-neformalnih-grupa/>
- Selaković, B., Srećković, D. i Galonja, A. (2023). *Indeks održivosti OCD 2022 za Srbiju*. Niš: Nacionalna koalicija za decentralizaciju. Dostupno: <https://nkd.rs/wp-content/uploads/2023/10/index-2022.pdf>
- Vlada Republike Srbije. (2022). *Strategija podsticajnog okruženja za razvoj civilnog društva u Republici Srbiji za period od 2022-2030. godine. (Službeni glasnik Republike Srbije, br. 23/2022)*. Dostupno na: <https://pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2022/23/2>
- Trag fondacija. (2021) *Procena kapaciteta organizacija u početnoj fazi razvoja u Srbiji*. Beograd. Dostupno: <https://rc.gradjanske.org/wp-content/uploads/2021/05/Procena-kapaciteta-OCD-u-po%C4%8Detnoj-fazi-razvoja-u-Srbiji.pdf>
- Velat, D. i IPSOS Strategic Marketing. (2019). *Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini, Ocena stanja u organizacijama građanskog društva u Srbiji*. Beograd: Predstavništvo HELVETAS Swiss Intercooperation SRB. Dostupno: <https://www.gradjanske.org/sektor-gradjanskog-drustva-u-srbiji-u-2019-godini/>
- Velat, D. (2012). *Procena stanja u sektoru organizacija civilnog društva (OCD) u Srbiji*. Beograd: Građanske inicijative. Dostupno na: <https://www.gradjanske.org/procena-stanja-u-sektoru-organizacija-civilnog-drustva-u-srbiji/>

Dizajn i prelom

Ivana Zoranović

Štampa

Dosije studio

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
005:061.2(497.11)

БОГДАНОВИЋ, Александар, 1981-

Začarani krugovi : prakse, prepreke i potrebe organizacionog razvoja organizacija civilnog društva u Srbiji / Aleksandar Bogdanović, Marija Z. Todorović. - Beograd : Beogradska otvorena škola, 2024 (Beograd : Dosije studio). - 84 str. : graf. prikazi ; 24 cm "...publikacija je nastala u okviru projekta Beogradske otvorene škole 'EU Resurs centar za civilno društvo u Srbiji'..." --> kolofon. - Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 83-84.

ISBN 978-86-81402-28-3

1. Тодоровић, Марија З., 1993- [аутор]

а) Невладине организације -- Управљање

COBISS.SR-ID 145337865

