

Prof. dr. sc. Jurica Pavičić

Doc. dr. sc. Nikša Alfrević

Prof. Nives Ivelja

**OBLICI I MEHANIZMI POTPORE I SURADNJE
S NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA U HRVATSKOJ**

**SUPPORT AND NETWORKING WITH
THE NONPROFIT ORGANIZATIONS IN CROATIA**

SAŽETAK: U ovom se radu autori bave problematikom oblika i mehanizama potpore neprofitnim organizacijama (i drugim akterima civilnog društva) u Hrvatskoj pri čemu se teorijske odrednice i modeli sučeljavaju s praktičnim iskustvima djelovanja 'velikih' neprofitnih organizacija koje djeluju kao centri potpore civilnom društvu u hrvatskim regijama, te rezultatima empirijskog istraživanja. U okviru empirijskog dijela rada provedeno je anketno istraživanje na namjernom uzorku kojim su obuhvaćene 132 hrvatske neprofitne organizacije identificirane temeljem mišljenja intervjuiranih eksperata o organizacijskom kapacitetu. Analizom rezultata istraživanja došlo se do zaključaka vezanih uz: (1) područja potpore u okviru kojih se javljaju najznačajnije potrebe razvoja kapaciteta hrvatskih neprofitnih organizacija, (2) (među)odnose performansi organizacije (mjerenih percepcijom menadžmenta, odnosno visinom budžeta u odnosu na potrebe) i iskazanog kapaciteta/potreba organizacija za razvojem prema prethodno definiranim potrebama te (3) procjenu učinkovitosti postojećih oblika i mehanizama potpore neprofitnim organizacijama.

KLJUČNE RIJEČI: neprofitne organizacije, civilno društvo, mehanizmi potpore, edukacija, Hrvatska.

ABSTRACT: In this paper, authors discuss the instruments of support to the nonprofit organizations (and other actors in the civil society) in Croatia. The theoretical determinants and models are confronted with the practical experiences of 'large' Croatian nonprofit organizations, which serve as regional support centres in the Croatian regions. Results of the empirical inquiry into the problem are discussed as well. The empirical research is based on a questionnaire, based on the sample of the 132 Croatian nonprofits that have responded, selected according to expert opinion on their capacity. Empirical results are analysed, in order to appraise: (1) subject areas in which the capacity of Croatian nonprofits should be further developed, (2) (inter)dependency between the organizational performance

(measured by the managerial perception and the availability of budgeted resources as related to the needs of an organization) and (3) efficiency assessment of the existing forms of support to the nonprofit organizations in Croatia.

KEYWORDS: nonprofit organizations, civil society, support instruments, education, Croatia.

1. POSTOJEĆA ISKUSTVA U IZGRADNJI MODELA POTPORE I SURADNJE S NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA U HRVATSKOJ

Kao i u mnogim drugim područjima praktične primjene suvremenih poslovnih koncepcija/spoznaja u (izvan)gospodarskoj praksi, tako se i u neprofitnim organizacijama¹ u Hrvatskoj nedovoljno primjenjuju transparentni i lako dostupni «alati», od kojih većina potječe iz profitnog (poslovnog) sektora. Kvalitetno inkorporiranje - uvjetno rečeno - «poslovne» prakse u djelovanje neprofitnih organizacija, prema stranim iskustvima, realno je provedivo (na što ukazuju Oster², Brinckerhoff³, odnosno Kearns⁴ – kako je cit. u: Dart, 2004). Međutim, navedenom se problematikom ponajviše bavi tek nekoliko većih neprofitnih organizacija koje su se potkraj 1990-ih godina odnosno na početku 2000-ih, afirmirale kao regionalni centri potpore civilnom društvu (Bežovan, 2005., str. 129.). Od navedenog razdoblja evidentan je povećani interes akademske zajednice, državnih institucija i drugih relevantnih društvenih aktera za razvoj kapaciteta civilnog društva, što otvara mogućnosti za izgradnju sustava specijalizirane edukacije i potpore neprofitnim organizacijama prilagođenih specifičnim karakteristikama i zahtjevima danog okruženja.

Naime, iako su se na početku 1990-ih, kada su inozemne neprofitne organizacije⁵ (npr. Umbrella Grant, AED, i dr.) «probile led» u ovom području, izvodile usko specijalizirane tečajeve/edukacije (najčešće neformalne prirode), značajni se «institucionalni» pomaci u obrazovanju s područja djelovanja neprofitnih organizacija javljaju tek u posljednjih nekoliko godina. Primjerice, prvi sustavni udžbenički tekst iz područja marketinga neprofitnih organizacija objavljen je još 1990-ih godina (Meler, 1994.), ali se tek u recentnim

¹ Neprofitnim organizacijama smatraju se one organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita. Eventualne "viškove" sredstava, u pravilu, trebaju usmjeravati u unapređenje vlastitog djelovanja i prema korisnicima/ciljnim skupinama - vidjeti u: Meler (2003.) i Pavičić (2003.).

² Oster, S.: *Strategic management of nonprofit organizations*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

³ Brinckerhoff, P.: *Social entrepreneurship: The art of mission based venture development*, Wiley, New York, 2000.

⁴ Kearns, K.: *Private sector strategies for social sector success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000.

⁵ U pravilu se radilo o organizacijama koje su se u Hrvatskoj bavile različitim oblicima humanitarnog rada u uvjetima ratne i prognaničke/izbjegličke krize u razdoblju 1991.-1995.

djelima ističe jasna orijentacija prema specifičnostima djelovanja neprofitnih organizacija – bilo na razini «generičke» organizacije/neprofitnog sektora u cjelini (Pavičić, 2003., Previšić i Ozretić Došen (ur.), 2004.⁶) bilo u okviru specifičnih djelatnosti, u kojima prevladavaju neprofitne ustanove/institucije ili je djelatnost ustrojena prema svojevrsnom «miksi» profitnih i neprofitnih organizacija. Primjerice, u postojećim se djelima raspravlja o marketingu u muzejskoj djelatnosti (Šola, 2001.), općim odrednicama marketinga i menadžmenta u kulturi i umjetnosti (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006.), itd.

Od akademske godine 1997./98., marketing neprofitnih organizacija izučava se u sklopu nastave na poslijediplomskom studiju «*Upravljanje industrijskim/poslovnim marketingom*», a od 2003./04. i na poslijediplomskom studiju «*Marketing*» Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Specifičnosti primjene menadžmenta i marketinga u neprofitnim organizacijama djelomično se izučavaju i na «starom» (nereformiranom) preddiplomskom studiju na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj u sklopu kolegija «*Institucijski marketing*», odnosno u sklopu novih tzv. «bolonjskih» kolegija⁷ «*Marketinga neprofitnih organizacija*» te, kao novine, «*Menadžmenta neprofitnih organizacija*» i «*Računovodstva neprofitnih organizacija*». Spomenuta problematika izučava se i na studiju socijalnog rada pri Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, gdje se posebna pozornost obraća izgradnji i djelovanju sustava socijalne politike u kojem bi neprofitne organizacije/ustanove trebale odigrati mnogo aktivniju i značajniju ulogu u rješavanju postojećih socijalnih i drugih društvenih problema⁸. U skladu s idejom ulaganja u ljudski kapital koji bi trebao poslužiti kao polazište za modernizaciju i povećanje utjecaja institucija civilnog društva u Hrvatskoj (Bežovan, 2005., str. 212.), u Hrvatskoj je na inicijativu Hrvatskog Caritasa, pri Katoličkom bogos-

⁶ U navedenom je djelu posebno poglavlje posvećeno marketingu neprofitnih organizacija.

⁷ Kolegiji koji se odnose na marketing i menadžment neprofitnih organizacija planiraju se izvoditi tijekom akademske godine 2007./08. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu (vidjeti web stranice na adresi <http://www.efzg.hr>), dok se na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu planira izvođenje izbornih kolegija koji tretiraju marketing i računovodstvo neprofitnih organizacija. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Osijeku reformiranim je nastavnim planom kao izborni na smjeru marketinga predviđen predmet «*Neprofitni marketing*» (vidjeti web stranice na adresi <http://www.efos.hr/index1.php?str=nastavni/program/2005/preddipl/index.htm>), dok se predmet koji problematizira neprofitni marketing predaje i na više specijalističkih poslijediplomskih studija iste institucije. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, u okviru poslijediplomskog studija *Javna administracija*, izvodi se i povezani predmet «*Civilno društvo i sudjelovanje građana*» (vidjeti web stranice na adresi http://www.efri.hr/prikaz.asp?txt_id=506).

⁸ Iako su u posljednjih nekoliko godina doneseni pozitivni zakonski propisi koji omogućuju afirmaciju uloge socijalnih neprofitnih ustanova, autoriteti na navedenom području u Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaju pozitivnu podršku ovakvim inicijativama od države, dok inozemna potpora – koja je sve donedavno predstavljala praktično jedini poticaj razvoju ovog aspekta civilnog društva – često nije bila prilagođena lokalnim potrebama niti je adekvatno koristila lokalne potencijale, inzistirajući na uzorcima socijalnog rada u razvijenim zemljama (Bežovan, 2005., str. 220-221.). S druge strane, rijetki pozitivni primjeri uspješnog socijalnog djelovanja neprofitnih organizacija u Hrvatskoj praktično su zasnovani isključivo na «grassroots» principu, tj. angažmanu visoko motiviranih pojedinaca koji su pokrenuli lokalne resurse i pridobili potporu relevantnih lokalnih zajednica te jedinica lokalne samouprave. Kao relevantni primjeri ovakvog djelovanja mogu se navesti klubovi starijih osoba u okviru lokalnih organizacija Hrvatskoga crvenog križa u Karlovcu i Opatiji, neprofitna socijalna ustanova «Mi» u Splitu (izrasla iz istoimene udruge), itd.

lovnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, ustrojen i prvi specijalistički poslijediplomski studij iz ovog područja – «*Menadžment neprofitnih organizacija i javno zagovaranje*»⁹.

Nadalje, treba spomenuti i neke od značajnijih istraživačkih projekata koji su se od početka 1990-ih bavili problematikom funkcioniranja neprofitnih organizacija te općenito civilnog društva. Među njima svakako treba izdvojiti recentna istraživanja stanja civilnog društva u Hrvatskoj koja su proveli *Program UN-a za razvoj u Hrvatskoj – UNDP* (Bežovan i Ivanović, 2006.) te *Centar za razvoj neprofitnih organizacija – CERANEO* (Bežovan, Zrinščak i Vugec, 2005.) prema metodologiji *Svjetskog saveza za građansku participaciju (CIVICUS)*. Osim niza pojedinačnih radova, koji su pokušavali «široko» zahvatiti problematiku stanja civilnog društva u Hrvatskoj i/ili otvoriti raspravu o neprofitnom marketingu i drugim područjima primjene poslovne prakse u neprofitnim organizacijama (Bežovan, 2003., Stubbs i Sertić, 1996., Havelka, 1996., Valković, 2000., Pavičić, 2001. itd.), posebnu pozornost zaslužuju i studije o civilnom društvu te praktični priručnici, čiju je izradu inicirala i financirala američka organizacija *Academy for Educational Development (AED)*¹⁰, kao i jedno od prvih sustavnih istraživanja volonterstva u Hrvatskoj, provedeno u Primorsko-goranskoj županiji (Ledić i suradnici, 2001.).

S aspekta unapređenja djelovanja neprofitnih organizacija, među najvažnije «strukturirane» inicijative potekle iz samog sektora svakako se mogu ubrojiti osnivanje *Trenerskog foruma (TREF)*¹¹ - udruženja trenera (trenerica) i konzultanata (konzultantica) za neprofitni sektor u Hrvatskoj u listopadu 2002. godine¹² čijim se značajnim doprinosom može smatrati donošenje prvog profesionalnog etičkog kodeksa za pojedince koji se profesionalno bave razvojem civilnog društva¹³. Važan korak u postavljanju transparentnih standarda kvalitete djelovanja i profesionalizaciji ukupnog «trećeg sektora» predstavljao je i razvoj *SOKNO-a (Sustav osiguranja kvalitete za neprofitne organizacije)*. On predstavlja kvalitetnu nadogradnju najčešće korištenog sustava osiguranja kvalitete te vrste u Velikoj Britaniji (*PQASSO - Practical Quality Assurance System for Small Organisations*)¹⁴.

⁹ U ranu fazu projekta su bili uključeni Z. Havrdrova (Karlovo sveučilište u Pragu), B. Hallermann i O. Mueller (Njemački Caritas, Freiburg), a inicijalnu radnu skupinu činili su: S. Baloban sa suradnicima (Katolički bogoslovni fakultet), V. J. Batarelo (Hrvatski Caritas), G. Bežovan (Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu), S. Zrinščak (Studijski centar socijalnog rada), te dvojica autora ovog rada s ekonomskih fakulteta Sveučilišta u Splitu i Zagrebu (vidjeti: <http://www.mno.com.hr/tkosmo.htm>; pregledano 17. kolovoza 2006.).

¹⁰ Navedeno se odnosi na konzekutivna istraživanja stavova javnosti o neprofitnim organizacijama, koje je za AED, 2005. i 2006. godine, proveo *Institut Ivo Pilar*, zatim studiju o društvenoj odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj iz 2003. godine od AED-a, Međunarodnog foruma poslovnih lidera princa od Walesa (IBLF) i MAP savjetovanja, istraživanja zakladništva i filantropije u Hrvatskoj iz 2004. godine, itd. Osim toga, ista je organizacija publicirala i veći broj brošura te priručnika za neprofitne organizacije. (Vidjeti: <http://www.aed.hr/hr/publications.asp>; pregledano 21. kolovoza 2006.).

¹¹ <http://www.trenerski-forum.hr> (pregledano 22. kolovoza 2006.).

¹² http://www.trenerski-forum.hr/index.php?page=category&cat_id=3&lang=hr (pregledano 22. kolovoza 2006.).

¹³ http://www.trenerski-forum.hr/index.php?page=category&cat_id=31&lang=hr (pregledano 22. kolovoza 2006.).

¹⁴ Sustav PQASSO regionalnom je okruženju prilagođen zahvaljujući inicijativi AED-a koji je okupio i osigurao resurse za rad ekspertne skupine predstavnika hrvatskih organizacija civilnog društva za razvoj SOKNO-a te financirao i inicijalnu edukaciju mentora (mentorica) za njegovu praktičnu provedbu (Izvor: <http://www.aed.hr/hr/soqno.asp>; pregledano 22. kolovoza 2006.).

Očito je da se, naročito od početka 2000-ih, može govoriti o pokušajima za potpunijim i sustavnijim pristupom potpore i suradnji s neprofitnim organizacijama i drugim relevantnim akterima civilnog društva u Hrvatskoj. U tom je procesu i dalje evidentna važna uloga stranih donatora i potpornih institucija, iako se mora naglasiti da se u Hrvatskoj, unutar svih sektora (profitnog, javnog i civilnog) te akademske zajednice, izdvajaju pojedinci i institucije koji pokušavaju djelovati u smjeru razvoja modela potpore civilnog društva *prilagodeno hrvatskim potrebama i stvarnosti*. Na žalost, dobiveni su rezultati često neproporcionalni uloženi naporima, za što se razlozi mogu tražiti u općim društvenim okolnostima (koje se, djelomično, vjerojatno mogu objasniti modelom amoralnog familizma – Bežovan, 2005., str. 272-276., ali i nedovoljnim angažmanom te lošom koordinacijom aktera unutar samog neprofitnog sektora). Od neprocjenjivog je značenja stoga svaki pokušaj **prevladavanja «razmravljenih» individualnih napora izgradnjom i jačanjem institucionalnih mehanizama potpore civilnom društvu**, i to unutar svih sektora – javnog (što se iskazuje u okviru rada Ureda za udruge Vlade RH te Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva), profitnog (što je povezano s afirmacijom koncepta društveno odgovornog gospodarstva, čija bi analiza, na žalost, premašila kako cilj, tako i dozvoljeni opseg ovoga rada), ali i samog «trećeg sektora», o čemu će se opširnije raspravljati u sljedećem poglavlju. Nadalje, kao drugu temeljnu odrednicu suradnje s neprofitnim organizacijama, treba još jednom akcentirati **značenje participacije samih subjekata civilnog društva u razvoju metoda i mehanizama potpore odnosno suradnje**. Naime, nametanje «provjerenih» teorija/metodoloških pristupa, bez utjecaja neprofitnih organizacija/aktera civilnog društva kao njihovih korisnika, uvelike je promašen pristup, kao što je to – u mnogim lokalnim zajednicama – dokazala i praksa organiziranja radionica/edukacijskih programa, kreiranih od strane eksperata koji nemaju pravi uvid u izvorne potrebe zajednice u koju «ulaze». Korisnici preferiraju okolnosti učenja u kojima se njihovi resursi optimalno angažiraju i u kojima nastaju praktično primjenjivi «proizvodi», iako se u Hrvatskoj često inzistira na **neadekvatnom direktnom transferu znanja iz inozemstva i/ili razvijenijih sredina, odnosno na jednako upitnom «top-down» pristupu izgradnji civilnog društva**.

2. RAZVOJ I DJELOVANJE CENTARA ZA POTPORU CIVILNOM DRUŠTVU U HRVATSKOJ

Čimbenici koji su utjecali na osnivanje i rast broja organizacija civilnog društva, počinju i promjene standarda njihova djelovanja. Suradnja s međunarodnim organizacijama i stranim donatorima, povećani zahtjevi domaćih donatora i ostalih dionika civilnog društva za učinkovitošću i transparentnošću djelovanja, prisutnost konkurencije i potrebe za suradnjom s drugim neprofitnim organizacijama, lokalnom vlašću... izdvajaju *učenje i jačanje kapaciteta kao «condicio sine qua non» ne samo razvoja već i samog opstanka u neprofitnom sektoru*. Gledano iz perspektive posljednjeg desetljeća i pol, na ove su procese neposredno djelovali programi potpore koji su se pojavili kao sporedna ili dominantna djelatnost udruga i međunarodnih organizacija i agencija, bez obzira jesu li se odvijali kao kontinuirana aktivnost ili, pak, kao povremena intervencija, odnosno jednokratni projekt unapređenja pojedinačnog kapaciteta. Navedeni se oblik djelovanja održava od početka 1990-ih, iako se njezini nositelji mijenjaju ovisno o mogućnostima financiranja i drugim

uvjetima. Međutim, **niti edukacija i potpora civilnom društvu** – kao specifični sektor djelovanja unutar sektora – **ne mogu izbjeći realnost već iskazanog trenda «opće profesionalizacije»** koju naznačuje i već spomenuto osnivanje udruge neprofitnih trenera i trenerica. U tom se kontekstu potkraj 1990-ih, profiliraju snažnije «granske» organizacije specijalizirane za pojedina područja rada odnosno opće/veće segmente potpore organizacijskom razvoju aktera civilnog društva koje djeluju u različitim zemljopisnim područjima. Uz njih i dalje djeluju povremeni programi potpore ili organizacije/agencije specijalizirane za potporne aktivnosti različitih vrsta pa se u posljednje vrijeme počinju javljati i inicijative aktivnijih lokalnih udruga koje pokušavaju uspostaviti sustave lokalne međusobne potpore. Usprkos opisanoj dinamici pojedini centri ili programi potpore (poput udruge «Mi» za šire područje Dalmacije) uspijevaju osigurati kontinuitet rada i dostupnost usluga neprofitnim organizacijama u širem području regija. Iako je čitav proces često (pre)spor, *samo održavanje kontinuiteta* (pa makar i na nesustavan način) *polako unapređuje, kako kapacitet «većih» organizacija za pružanje «profesionalnih» usluga tako i interes njihovih korisnika za učenjem i jačanjem.*

Veće neprofitne organizacije koje djeluju kao centri potpore, i to mahom u većim regionalnim centrima - Splitu, Osijeku, Rijeci i Zagrebu, obično pružaju informacije, upute, različite oblike neformalne edukacije i konzultantskih usluga, omogućuju povezivanje i promociju te javno zagovaraju interese civilnog društva. Često se zbog svog iskustva uključuju i u različite oblike međusektorske suradnje odnosno stvaranje javnih politika vezanih za razvitak civilnog društva¹⁵. Kako se ne bi implicirali zaključci o «važnijim» ili «manje važnim» organizacijama, svakako treba napomenuti da regionalne centre potpore korisnici često percipiraju kao vodeće ili krovne organizacije pa od njih očekuju složenije usluge za koje sami (trenutno) nemaju kapaciteta. U tom smislu treba ukazati i na potrebu stvaranja preduvjeta za primanje potpore i opće unapređenje sposobnosti korisnika jer se unutar samih udruga često javljaju neslaganja, s obzirom da se njihovi voditeljski timovi suočavaju s potrebom učenja, dok – s druge strane – članstvo teško prihvaća nove obveze i oblike rada.

S obzirom na nužni organizacijski razvoj korisnika centara/programa potpore, to ne mora čuditi što su i potrebe s kojima se suočavaju vrlo promjenjive, kao i da se javljaju velike razlike u stupnju razvoja pojedinih organizacija koje im se obraćaju za pomoć. Specifično područje unapređenja kapaciteta («tehničke potpore») redovito ovisi o trenutnim potrebama organizacije. Suočeni s problemima održivosti, udruge se u većem broju zanimaju za nova znanja iz područja prikupljanja sredstava, čime su povezane teme projektnog upravljanja. Česti upiti za informacije i konzultacije javljaju se i u području administrativno-financijskog poslovanja, upravljanja članstvom/volonterima/udrugom odnosno projektnim timom, zatim marketinga kao «alata» za povećanje vidljivosti i utjecaja u društvu, monitoringa/evaluacije/osiguranja kvalitete (što proizlazi iz povećanih zahtjeva donatora) itd. Međutim, ni same organizacije – centri potpore nisu ponekad najbolje informirane o potrebama svojih korisnika i najboljem načinu uporabe svojih resursa i sposobnosti. Iz tog je razloga izvršeno i empirijsko istraživanje potreba hrvatskih neprofitnih organizacija za suradnjom i potporom čiji se rezultati iskazuju u sljedećem poglavlju.

¹⁵ Vidjeti, primjerice, opis suradnje i procesa javnog zagovaranja vezanog uz dobro poznati primjer ograničavanja rada nedjeljom (Pavičić, Batarelo & Adžić, 2004.).

Vjeruje se kako će oni poslužiti da se centrima potpore i drugim zainteresiranim subjektima omogućí proaktivno djelovanje i prilagodba specifičnim uvjetima hrvatskog okruženja.

Na žalost, centri potpore - kao integralni dio sektora, ali istodobno i nužna infrastruktura za njegov razvoj - nemaju sustavno osiguranu potporu pa ne mogu jamčiti ni svoju održivost niti dostupnost usluga na terenu. Ozbiljnija promišljanja u rješavanju tog problema najavila je Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva u svom procesu regionalizacije, što je naglašeno i u tekstu Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2006. do 2011.¹⁶ Nadalje, lokalne i regionalne strukture, kao dio osviještene politike koja preuzima odgovornost za demokratski razvoj svojih zajednica, trebale bi u većoj mjeri prepoznati (i podržavati) djelovanje programa i centara potpore/razvoja civilnog društva.

3. STANJE I POTREBE ZA POTPOROM I SURADNJOM HRVATSKIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

3.1. Metodološki aspekti istraživanja

Kao temeljni instrument za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik, posebno razvijen za potrebe istraživanja. Proces razvoja upitnika odvijao se u više faza koje su uključivale interaktivnu komunikaciju između članova istraživačkog tima i izabranih menadžera hrvatskih neprofitnih organizacija. U opisanom procesu članovi su tima operacionalizirali izabrane sadržajne odrednice istraživanja te izradili inicijalnu inačicu instrumenta istraživanja, nakon čega je on i testiran od lidera izabranih neprofitnih organizacija s područja grada Zagreba i Splitsko-dalmatinske županije. Na temelju zaprimljenih primjedaba, kroz nekoliko iteracija, tijekom rujna i listopada 2005. godine, izrađena je konačna verzija anketnog upitnika. Međutim, u istom je procesu utvrđen i (potencijalno) veliki problem koji se odnosio na nerazumijevanje temeljnih kategorija odnosno termina iz područja marketinga, menadžmenta i strategije neprofitnih organizacija, od pojedinih ispitanika. Osim evidentnog nedostatka profesionalnog pristupa «poslovnom» upravljanju organizacijama civilnog društva i slabe upućenosti u generičke «poslovne» koncepte, nametnulo se i metodološko pitanje kapaciteta organizacije da samostalno procijeni svoje (realne) potrebe za potporom i suradnjom s akterima/institucijama iz poslovnog i javnog sektora¹⁷. Iz navedenih razloga, već se prilikom dizajniranja istraživanja nametnula potreba

¹⁶ U tekstu dotične strategije navodi se da je potrebno «*podržati i kroz javne natječaje dodatno ojačati postojeće strukture, organizacije i programe koji pružaju potporu razvoju kapaciteta organizacija civilnoga društva na lokalnoj i regionalnoj razini*» (Izvor: http://zaklada.civilnodrustvo.hr/files/Strategija_12_07_06.pdf; pregledano 21. kolovoza 2006.).

¹⁷ Zasigurno bi bilo najučinkovitije provesti ekspertnu procjenu potreba za potporom i suradnjom u svakoj od promatranih neprofitnih organizacija, ali bi takav pristup nadaleko nadmašio raspoloživo vrijeme i budžet raspoloživ za provedbu istraživanja.

za korištenjem namjernog uzorka utvrđenog temeljem konzultacija s predstavnicima suradničkih organizacija civilnog društva.

Ovakva je odluka proizašla i iz neadekvatno definirane populacije hrvatskih neprofitnih organizacija. Naime, iako je pri ovlaštenom ministarstvu registrirano više tisuća udruga građana, što je lako provjeriti i preko Interneta¹⁸, ne postoji relevantna evidencija njihove (ne)aktivnosti odnosno procjena koje su od njih uopće djelatne. S obzirom na činjenicu da nije bilo realno moguće filtrirati «službene» podatke prema kriterijima aktivnog djelovanja i tražene razine kapaciteta, to se u definiranju uzorka istraživački tim oslonio na informacije iz samog sektora, a pritom su korišteni i resursi suradničkih organizacija – centara za potporu civilnog društva u hrvatskim regijama. Osim toga, korišteni su i relevantni podatci dobiveni od neovisnih eksperata za civilno društvo, polaznika i nastavnika već spomenutog poslijediplomskog studija neprofitnog menadžmenta i socijalnog zagovaranja te sudionika II. nacionalne konferencije o volonterstvu koju je potkraj 2005. godine organizirala Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva u partnerstvu s udrugama «Mi» i «MoST». Temeljem opisanih aktivnosti konstruiran je namjerni uzorak koji se sastojao od 240 izabranih građanskih inicijativa i udruga građana (neprofitnih organizacija) za koje je – temeljem mišljenja konzultiranih eksperata i članova/aktivista hrvatskih neprofitnih organizacija te drugih aktera civilnog društva u Hrvatskoj – utvrđeno kako posjeduju dovoljan kapacitet da mogu samostalno procijeniti vlastite organizacijske potrebe i učinkovitost postojećih mehanizama potpore i suradnje. Od otposlanih 240 anketnih upitnika, nakon održavanja višekratnih kontakata, kako pismeno tako i telefonski, i to u razdoblju od studenog 2005. do svibnja 2006., zaprimljena su 132 upitnika, što čini stopu povrata 55%. Ona se, s obzirom na iskustva sličnih istraživanja u Hrvatskoj, ali i u svijetu, može smatrati potpuno zadovoljavajućom (Hager et al., 2003). Ispunjeni anketni upitnici obrađeni su uz pomoć specijaliziranog softverskog paketa SPSS nakon čega se pristupilo analizi prikupljenih primarnih znanstvenih podataka.

3.2. Sadržajni aspekti istraživanja

U okviru istraživanja za potrebe ovog rada provedena je empirijska analiza potreba neprofitnih organizacija (za stručnom pomoći i/ili konzultacijama, edukacijom te ostalim oblicima suradnje i potpore) za koju se drži da je od ključnog značenja u trenutku kada «presušuju» već «tradicionalni» izvori financiranja civilnog društva koje se mora orijentirati na stjecanje novih znanja i kompetencija, kako bi uspješno «prebrodili» period tranzicije prema financiranju temeljem fondova EU-a i drugih relevantnih donatora odnosno vlastitih prihoda samoodrživih programa i projekata. U tom su kontekstu određene i temeljne sadržajne odrednice istraživanja koje uključuju:

¹⁸ <http://udruge.pravosudje.hr>

- analizu temeljnih obilježja uzorka
- procjenu značenja *znanja i kompetencija iz pojedinih područja potpore (i suradnje)* koje anketirane neprofitne organizacije percipiraju kao ključne za uspjeh svoga daljnjeg djelovanja
- *(među)odnose performansi organizacije* (mjerenih percepcijom menadžmenta odnosno visinom budžeta u odnosu na potrebe) i *iskazanog kapaciteta/potreba organizacija za razvojem* prema prethodno definiranim područjima potpore (i suradnje) te
- procjenu učinkovitosti postojećih oblika i mehanizama potpore neprofitnim organizacijama.

U nastavku rada prezentiraju se dobiveni rezultati strukturirani prema prethodno navedenim sadržajnim odrednicama.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Temeljna obilježja uzorka

Na poziv istraživačkog tima za prikupljanje primarnih podataka odazvale su se 132 organizacije civilnog društva, od čega 88 (66,7%) spada u udruge građana, 6 (4,5%) u građanske inicijative, dok preostale organizacije nisu navele svoju temeljnu organizacijsku formu. S obzirom na zemljopisnu zastupljenost, treba ukazati na manje strukturne neuravnoteženosti uzorka jer je najveći broj anketiranih organizacija smješten u Splitsko-dalmatinskoj i Zagrebačkoj županiji (vidjeti tablicu 1.). Međutim, može se ustvrditi da navedena karakteristika uzorka ne djeluje značajnije na nalaze istraživanja.

Tablica 1. Zemljopisna distribucija uzorka

Županija	Broj organizacija	%	Županija	Broj organizacija	%
Zagrebačka	19	14,4	Zadarska	6	4,5
Krapinsko-zagorska	1	0,8	Osječko-baranjska	8	6,1
Sisačko-moslavačka	1	0,8	Šibensko-kninska	9	6,8
Varaždinska	2	1,5	Vukovarsko-srijemska	1	,8
Koprivničko-križevačka	1	0,8	Splitsko-dalmatinska	40	30,3
Primorsko-goranska	13	9,8	Istarska	10	7,6
Ličko-senjska	3	2,3	Bez odgovora	1	0,8
Dubrovačko-neretvanska	17	12,9	UKUPNO	132	100

Prosječna starost anketiranih organizacija iznosi 15,74 godina (uz standardnu devijaciju 18,45 godina, N=130), a ukupan broj korisnika varira od nekoliko desetaka (za 26,5 % anketiranih), preko 101-500 (31,8%) odnosno 501-1000 (9,1 %), pa do više od 1000 (pri čemu 14,4 % organizacija ima više od 1000, ali manje od 5000 korisnika, 3,8 % između

5000 i 10 000 korisnika, a 9,8% čak više od 10 000 korisnika). Neprofitne organizacije zahvaćene uzorkom istraživanja bave se različitim aspektima neprofitnog djelovanja, a s obzirom na udjel, u uzorku prevladavaju one koje se bave socijalnim ili humanitarnim radom (25%), ekologijom (20,5%), djecom, mladima i obiteljskim pitanjima (18,2%) itd. (vidjeti tablicu 2.).

Tablica 2. Djelatnosti anketiranih organizacija

Područje djelovanja	Broj ispitanika	%	Područje djelovanja	Broj ispitanika	%
Duhovno	7	5,3	Rodna pitanja	1	0,8
Ekološko	27	20,5	Obrazovanje	3	2,3
Nacionalne manjine	4	3,0	Razvoj civilnog društva	2	1,5
Znanost	2	1,5	Sport	1	,8
Hobi	1	,8	Ljudska prava	1	,8
Socijalno ili humanitarno	33	25,0	Tehnička kultura	3	2,3
Djeca, mladi i obitelj	24	18,2	Poslovna udruga (gospodarstvo)	6	4,5
Zdravstvo	3	2,3	Domovinski rat	3	2,3
Kultura	7	5,3	Drugo	4	3,0
			UKUPNO	132	100,0

Prema doseg svog djelovanja, nešto više od 40% anketiranih neprofitnih organizacija orijentirano je na mjesto ili grad u kojemu su osnovane, 29,5% na svoju županiju, a tek je manji dio organizacija aktivan na širem zemljopisnom području (vidjeti tablicu 3.).

Tablica 3. Uzorak neprofitnih organizacija prema opsegu djelovanja

Opseg djelovanja	Frekvencija	%	Opseg djelovanja	Frekvencija	%
Mjesto	8	6,1	Nacionalno	15	11,4
Grad	45	34,1	Regionalno	3	2,3
Jedna županija	39	29,5	Međunarodno	5	3,8
Više županija	17	12,9	UKUPNO	132	100,0

S aspekta pak postignutih rezultata djelovanja odnosno utjecaja na društvo, onako kako ih percipiraju čelnici anketiranih neprofitnih organizacija, najveći broj – njih 53 (40,2%), cijeni da su postigli «dobar» uspjeh (na ljestvici s pet stupnjeva intenziteta), dok sljedećih 36 organizacija svoje djelovanje percipira kao «vrlo dobro» ili «izvršno» (vidjeti tablicu 4.).

Tablica 4. Percepcija uspješnosti dosadašnjeg djelovanja i utjecaja na društvo

Rezultati djelovanja	Frekvencija	%	Rezultati djelovanja	Frekvencija	%
Potpuno nezadovoljavajući	3	2,3	Dobri	53	40,2
Djelomično nezadovoljavajući	6	4,5	Vrlo dobri - izvrsni	36	27,3
Osrednji	34	25,8	UKUPNO	132	100,0

3.3.2. Područja potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj

U suvremenom se okruženju pojavljuje niz «stručnih» područja na kojima se javlja potreba za «profesionalnijim» funkcioniranjem neprofitnih organizacija. Međutim, potreba za «mirenjem» višestrukih interesa raznorodnih dionika (stakeholdera, engl.) i suprotstavljenih društvenih interesa (Eckardstein & Simsa, 2004) postavlja ograničenja u mogućem (direktnom) transferu dobre prakse iz poslovnog sektora. Ipak, prihvaćanje «poslovne» prakse ponajviše ovisi o prirodi i načinu djelovanja pojedine funkcije neprofitne organizacije – financija, računovodstva, pružanja usluga korisnicima, upravljanja ljudskim resursima... (Eckardstein & Brandl, 2004).

Kako je već naglašeno u uvodnom dijelu ovog rada, pritom se polazi od pretpostavke da postoji određena razina prenosivosti «poslovne» prakse u neprofitni sektor, bez obzira na razinu u kojoj je navedenu praksu potrebno modificirati. Istraživanje je stoga konceptualizirano na temelju uvjerenja o mogućnostima potpore neprofitnog sektora različitim oblicima suradnje i edukacije na područjima definiranim «klasičnom» tipologijom «poslovnih» kompetencija kakva je uobičajena u područjima općeg menadžmenta i marketinga te njihovih specifičnih grana (pri čemu je, s obzirom na projektnu prirodu djelovanja neprofitnih organizacija, posebna pozornost posvećena izdvojenom području upravljanja projektima)¹⁹.

Nadalje, tijekom pokusnog istraživanja na prigodnom uzorku čelnika neprofitnih organizacija u gradu Zagrebu te Splitsko-dalmatinskoj županiji, identificirana su specifična područja kompetencija koja su, iz razloga praktične relevantnosti, uključena u daljnje istraživanje. Tablica 5. prikazuje procjenu anketiranih organizacija s obzirom na potrebu potpore u unapređenju kompetencija iz područja pojedinih funkcija odnosno vještina neprofitnog menadžmenta.

¹⁹ Prilikom konceptualizacije relevantnih područja neprofitnog menadžmenta i marketinga, autori su se uvelike oslanjali na odrednice navedenih područja u: Pavičić, Alfrević i Aleksić (2006.) odnosno Pavičić (2003.) i na vlastito prethodno iskustvo u dizajniranju programa poslijediplomskih studija iz područja socijalnog zagovaranja te neprofitnog menadžmenta i marketinga.

Tablica 5. Potrebe za potporom u specifičnim područjima neprofitnog menadžmenta

Područje potpore	Neprofitni menadžment (općenito)		Upravljanje ljudima		Upravljanje volonterima		Strateško planiranje	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	61	46,2	98	74,2	83	62,9	77	58,3
Potrebno	71	53,8	34	25,8	49	37,1	55	41,7
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Područje potpore	Komunikacijske i prezentacijske vještine		Upravljanje sastancima		Upravljanje (raspoloživim) vremenom		Motivacija i vođenje članova, zaposlenika, volontera...	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	87	65,9	110	83,3	111	84,1	93	70,5
Potrebno	45	34,1	22	16,7	21	15,9	39	29,5
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Daljnijim su istraživanjem obuhvaćene i procjene mogućnosti potpore u (pot)područjima neprofitnog marketinga koja su tijekom pokusnog istraživanja identificirana kao «deficitarna» u hrvatskom neprofitnom sektoru (tablice 6. i 7.).

Tablica 6. Potrebe za potporom u specifičnim područjima neprofitnog marketinga

Područje potpore	Neprofitni marketing (općenito)		Socijalno zagovaranje («lobiranje»)		Upravljanje odnosima s javnošću		Organizacija posebnih događaja («evenata»)	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	59	44,7	81	61,4	78	59,1	90	68,2
Potrebno	73	55,3	51	38,6	54	40,9	42	31,8
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Izdvojena područja kompetencija (prikazana u tablici 7.), osim već spomenutog upravljanja projektima i programima, uključivala su i «klastere» upravljanja odnosima s donatorima (o čijoj se relevantnosti opširnije raspravlja u prikazu: Alfrević, Batarelo & Jelenc, 2006.) te financijsko-računovodstvenih kompetencija, evaluacije, organizacijskog učenja i (općenitog) unapređenja kvalitete djelovanja neprofitnih organizacija. S obzirom

na (relativno) brojna područja kompetencija uključena u istraživanje, u okviru kojih su se evaluirale potrebe za potporom neprofitnim organizacijama, nametnula se potreba za rangiranjem dobivenih rezultata, čime je izdvojeno 10 (potencijalnih) područja potpore i suradnje.

Tablica 7. Potrebe za potporom u specifičnim područjima upravljanja projektima/programima odnosno financijskim i srodnim poslovima te evaluaciji i unapređenju djelovanja organizacije

Područje potpore	Izrada projektnih prijedloga		Upravljanje projektima		Upravljanje programima		Evaluacija projekata i programa	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	62	47,0	79	59,8	88	66,7	73	55,3
Potrebno	70	53,0	53	40,2	44	33,3	59	44,7
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Područje potpore	Upravljanje financijama i budžetiranje		Računovodstveni poslovi		Prikupljanje sredstava (fundraising)		Upravljanje odnosima s donatorima	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	78	59,1	100	75,8	44	33,3	74	56,1
Potrebno	54	40,9	32	24,2	88	66,7	58	43,9
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Područje potpore	Evaluacija djelovanja		Unapređenje i razvoj organizacije		Benchmarking		Upravljanje krizama	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
Nije potrebno	83	62,9	54	40,9	78	59,1	104	78,8
Potrebno	49	37,1	78	59,1	54	40,9	28	21,2
UKUPNO	132	100,0	132	100,0	132	100,0	132	100,0

Od navedenih područja, posebno je izdvojeno pet područja kompetencija za čijim je unapređenjem iskazalo potrebu više od 50% anketiranih organizacija koje prikazuje tablica 8.

Tablica 8. Najznačajnija (pot)područja u kojima anketirane neprofitne organizacije iskazuju potrebe za potporom i suradnjom

Redni broj	Područje potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama	Udjel anketiranih organizacija koje iskazuju potrebu za potporom
1.	Prikupljanje sredstava (fundraising)	66,7 %
2.	Unapređenje i razvoj organizacije	59,1 %
3.	Neprofitni marketing	55,3 %
4.	Neprofitni menadžment	53,8 %
5.	Izrada projektnih prijedloga	53,0 %
6.	Evaluacija projekata i programa	44,7 %
7.	Upravljanje odnosima s donatorima	43,9 %
8.	Strateško planiranje	41,7 %
	Upravljanje financijama i budžetiranje	40,9 %
9.	Benchmarking	40,9 %
	Upravljanje odnosima s javnošću	40,9 %
10.	Upravljanje projektima	40,2 %

Identifikacija područja relevantnih kompetencija za koja se može kazati da nisu «pokrivena» adekvatnim kapacitetom organizacija u hrvatskom neprofitnom sektoru, zasigurno je od velikog praktičnog značenja za pojedinačne, ali i institucionalne aktere u čije zadaće spada potpora civilnom društvu²⁰. Međutim, sa spoznajnog je aspekta izrazito zanimljivo utvrditi *postoji li (među)ovisnost između performansi organizacije i prethodno iskazanih potreba za potporom u pojedinim područjima kompetencija*. Performanse organizacije su mjerene pritom percepcijom rezultata djelovanja i društvenog utjecaja organizacije (već prikazanim u tablici 4.) odnosno adekvatnošću budžetiranih resursa u odnosu na potrebe planiranih projekata i programa. Drugu skupinu varijabli činile su dihotomne procjene potrebe za potporom/suradnjom u područjima kompetencija u kojima je više od 50% anketiranih organizacija iskazalo nezadovoljavajući kapacitet (vidjeti tablicu 8.). «Križanje» sumarne procjene performansi organizacije s procjenama potreba unapređenja «deficitarnih» kompetencija prikazano je u tablici 9., gdje su neke od originalnih kategorija korištenih u istraživanju modificirane (agregirane). Naime, da bi se došlo do prosudbe o (među)odnosu između varijabli, potrebno se poslužiti χ^2 testom, pri čemu je agregiranje nekih kategorija mjerenja (percipiranih) performansi potrebno da bi se udovoljilo uvjetu minimalne frekvencije u χ^2 tablici²¹.

²⁰ U navedene aktere, zasigurno se mogu ubrojiti institucije poput Ureda za udruge Vlade RH, nacionalne zaklade za civilno društvo, neprofitnih organizacija - regionalnih centara potpore civilnom društvu (o čijim se iskustvima detaljnije raspravlja u poglavlju 2. ovog rada) itd.

²¹ χ^2 test se ne može smatrati statistički pouzdanim, ukoliko više od 20% frekvencija u tablici iznosi 5 ili manje.

Tablica 9. Odnos najznačajnijih područja iskazanih potreba i percepcije uspješnosti organizacije

ISKAZANA POTREBA ZA POTPOROM/ SURADNJOM U...		REZULTATI DJELOVANJA I DRUŠTVENI UTJECAJ (SUBJEKTIVNA OCJENA)			
		Potpuno ili djelomično nezadovoljavajući		Dobri, vrlo dobri ili izvrsni	
		odnosno	osrednji		
...prikupljanju sredstava	<i>Da</i>	30	69,8%	58	65,2%
	<i>Ne</i>	13	30,2%	31	34,8%
	Ukupno	43	100,0%	89	100,0%
...unapređenju i razvoju organizacije	<i>Da</i>	25	58,1%	53	59,6%
	<i>Ne</i>	18	41,9%	36	40,4%
	Ukupno	43	100,0%	89	100,0%
...neprofitnom marketingu (općenito)	<i>Da</i>	17	39,5%	56	62,9%
	<i>Ne</i>	26	60,5%	33	37,1%
	Ukupno	43	100,0%	89	100,0%
...neprofitnom menadžmentu (općenito)	<i>Da</i>	24	55,8%	47	52,8%
	<i>Ne</i>	19	44,2%	42	47,2%
	Ukupno	43	100,0%	89	100,0%
...izradi projektnih prijedloga	<i>Da</i>	25	58,1%	45	50,6%
	<i>Ne</i>	18	41,9%	44	49,4%
	Ukupno	43	100,0%	89	100,0%

Rezultati χ^2 testa naznačeni su u tablici 10. pri čemu je vidljivo da se (jedina) statistički signifikantna povezanost između razmatranih varijabli može uočiti u (među)odnosu potrebe za potporom i suradnjom u području neprofitnog marketinga sa subjektivno određenim performansama neprofitnih organizacija u Hrvatskoj. To bi moglo ukazati na zaključak da bi *institucionalni oblici potpore i suradnje* (uključivši i različite oblike edukacije) *s organizacijama civilnog društva u polju neprofitnog marketinga mogli, potencijalno, dovesti do unapređenja uspješnosti njihova djelovanja*. Za navedeni odnos korisno je izmjeriti i snagu veze, za što je pogodno koristiti *gamu* odnosno *Kendallov tau- β* i *tau- γ* (budući da se radi o ovisnosti dviju ordinalnih varijabli), stoga su za slučaj (među)odnosa potpore u području neprofitnog marketinga i performansi organizacije izračunati i navedeni pokazatelji (tablica 11.) te je testirana njihova signifikantnost. Kao što je vidljivo, vrijednost spomenutih koeficijenata ukazuje na *slabu do srednje jaku statističku povezanost*, dok t-test ukazuje na visoku statističku signifikantnost izračunatih statističkih pokazatelja.

Tablica 10. Rezultati χ^2 testa

POTREBA ZA POTPOROM U...	REZULTATI I DRUŠTVENI UTJECAJ	
...prikupljanju sredstava	Empirijski χ^2	0,276
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,599
...unapređenju i razvoju organizacije	Empirijski χ^2	0,024
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,877
...neprofitnom marketingu (općenito)	Empirijski χ^2	6,415
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,011*
...neprofitnom menadžmentu (općenito)	Empirijski χ^2	0,105
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,746
...izradi projektnih prijedloga	Empirijski χ^2	0,668
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,414

* χ^2 test signifikantan na razini 5%.

Tablica 11. Pokazatelji snage veze za signifikantnu (među)ovisnost

Pokazatelj	Vrijednost	Empirijski t-omjer	Signifikantnost t-testa
Kendallov tau- β	,220	2,550	,011
Kendallov tau- γ	,205	2,550	,011
Gamma	,444	2,550	,011

S druge strane, dugoročni aspekt uspješnosti djelovanja neprofitnih organizacija može se aproksimirati njihovim svrstavanjem prema adekvatnosti budžeta za provedbu planiranih projekata i programa, s obzirom da se financijska održivost može promatrati kao jedna od ključnih posljedica adekvatnih dugoročnih performansi organizacije. Iz tog je razloga provedeno «križanje» navedene varijable s dihotomnim procjenama potreba unapređenja «deficitarnih» kompetencija čiji su rezultati prikazani u tablici 12. Iako je i ovom prigodom (među)odnos između promatranih varijabli analiziran uz pomoć χ^2 testa, nije utvrđena niti jedna statistički signifikantna povezanost (tablica 13.).

Tablica 12. Odnos najznačajnijih područja iskazanih potreba i procjene adekvatnosti budžeta

POTREBA ZA POTPOROM U...		PROCJENA ADEKVATNOSTI BUDŽETA			
		Nedovoljan budžet		Dovoljan budžet	
...prikupljanju sredstava	<i>Da</i>	78	67,8%	8	57,1%
	<i>Ne</i>	37	32,2%	6	42,9%
	Ukupno	115	100,0%	14	100,0%
...unapređenju i razvoju organizacije	<i>Da</i>	69	60,0%	7	50,0%
	<i>Ne</i>	46	40,0%	7	50,0%
	Ukupno	115	100,0%	14	100,0%
...neprofitnom marketingu (općenito)	<i>Da</i>	63	54,8%	9	64,3%
	<i>Ne</i>	52	45,2%	5	35,7%
	Ukupno	115	100,0%	14	100,0%
...neprofitnom menadžmentu (općenito)	<i>Da</i>	63	54,8%	7	50,0%
	<i>Ne</i>	52	45,2%	7	50,0%
	Ukupno	115	100,0%	14	100,0%
...izradi projektnih prijedloga	<i>Da</i>	63	54,8%	7	50,0%
	<i>Ne</i>	52	45,2%	7	50,0%
	Ukupno	115	100,0%	14	100,0%

Tablica 13. Rezultati χ^2 testa

POTREBA ZA POTPOROM U...		PROCJENA ADEKVATNOSTI BUDŽETA
...prikupljanju sredstava	Empirijski χ^2	0,641
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,423
...unapređenju i razvoju organizacije	Empirijski χ^2	0,516
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,473
...neprofitnom marketingu (općenito)	Empirijski χ^2	0,457
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,499
...neprofitnom menadžmentu (općenito)	Empirijski χ^2	0,115
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,734
...izradi projektnih prijedloga	Empirijski χ^2	0,115
	Faktora slobode	1
	Signifikantnost	0,734

3.3.3. Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama

Temeljem sugestija eksperata i čelnika neprofitnih organizacija prilikom konceptualnog dizajniranja istraživanja, izdvojeni su sljedeći relevantni oblici potpore neprofitnim organizacijama:

- stručne informacije iz centara potpore unutar neprofitnog sektora
- stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave
- stručne informacije iz profesionalnih udruženja i akademske zajednice
- individualne konzultacije (vodstva i/ili članova) sa stručnjakom iz područja djelovanja
- individualne konzultacije (vodstva i/ili članova) sa stručnjakom za poslovanje i upravljanje
- predavanja i/ili seminari s temama iz područja djelovanja organizirana za potrebe individualne organizacije
- predavanja i/ili seminari iz područja poslovanja/upravljanja organizirana za potrebe individualne organizacije
- javna predavanja i/ili seminari s temama iz područja djelovanja
- javna predavanja i/ili seminari iz poslovanja/upravljanja
- radionice i drugi oblici skupnoga rada sa stručnjakom iz područja djelovanja
- radionice i drugi oblici skupnoga rada sa stručnjakom za poslovanje/upravljanje.

Tablica 14. predstavlja rezultate istraživanja anketiranih neprofitnih organizacija s aspekta **frekvencije (ne)korištenja** prethodno definiranih oblika potpore i suradnje s ostalim sektorima, dok se u tablici 15. iskazuju rezultati istraživanja vezani uz **percepciju učinkovitosti** pojedinih oblika potpore/suradnje pri čemu je, s obzirom na relativno veliki broj kategorija, izvršeno sumiranje kategorija te rangiranje tako modificiranih varijabli.

Iz rezultata istraživanja vidljivo je da se *«poslovna» znanja/vještine/kompetencije*, obuhvaćene prethodnim segmentom istraživanja, *nalaze na samom dnu prioriteta hrvatskih neprofitnih organizacija* s obzirom da niti petina anketiranih organizacija trenutno ne koristi neki oblik edukacije čime bi unaprijedile kompetencije iz navedenih područja, iako postoje izražene potrebe za unapređenjem navedenih kapaciteta (iskazane u tablici 8.). Osim što navedeni jaz ukazuje na **relativno veliki prostor za formalno i neformalno obrazovanje usmjereno na različite aspekte upravljanja neprofitnim organizacijama**, treba uzeti u obzir i prethodni zaključak o **potencijalno signifikantnom doprinosu povećanja kapaciteta u području neprofitnog marketinga ukupnim performansama neprofitnih organizacija**.

Tablica 14. Oblici potpore i suradnje koje neprofitne organizacije najčešće koriste

Redni broj	Oblik/mehanizam potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama	Udjel anketiranih organizacija koje oblik/mehanizam potpore koriste više puta godišnje ili češće
1.	Individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja	53,8
2.	Stručne informacije iz centara potpore unutar neprofitnog sektora	49,3
3.	Stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave	44,7
4.	Javna predavanja/seminari s temama iz područja djelovanja	43,2
5.	Predavanja/seminari s temama iz područja djelovanja naručeni od pojedine organizacije	40,1
6.	Radionice i drugi oblici grupnog rada sa stručnjakom iz područja djelovanja	34,8
7.	Stručne informacije iz profesionalnih udruženja i akademske zajednice	32,6
8.	Individualne konzultacije sa stručnjakom za poslovanje i upravljanje	30,3
9.	Javna predavanja/seminari iz poslovanja/upravljanja	18,2
10.	Predavanja/seminari iz poslovanja/upravljanja, naručeni od pojedine organizacije	15,9

Osim što se može zaključiti da potrebe za profesionalnom edukacijom usmjerenom na unapređenje kompetencija iz neprofitnog marketinga, menadžmenta te srodnih i povezanih disciplina nisu ni izdaleka iscrpljene, dobiveni bi rezultati mogli ukazati i na sljedeće odrednice trenutnoga stanja vezanog uz potporu hrvatskih neprofitnih organizacija:

- Kao **najznačajniji potporni resursi** neprofitnih organizacija, trenutno se mogu identificirati *individualni eksperti za specifična područja* (socijalne programe i humanitarnu pomoć, psihološku potporu, rješavanje problema djece i mladih, ekologiju...²²) *na koje se fokusira djelatnost anketiranih organizacija*, zatim djelovanje (*regionalnih*) *centara potpore unutar neprofitnog sektora* (čime se i opravdava inicijalno istraživačko opredjeljenje za suprotstavljanjem teorijskih odrednica potpore civilnom sektoru iskustvima dotičnih organizacija) te *institucije državne i lokalne uprave i samouprave* (o čemu će se još raspravljati u nastavku ovoga razmatranja).

Na žalost, **profesionalna udruženja i akademska zajednica** iskazuju se kao signifikantno slabiji izvor potpore civilnom društvu što se, s obzirom na trend suradnje (te, čak,

²² Vidjeti odrednice djelatnosti anketiranih neprofitnih organizacija u tablici 2.

sklapanja strateških savezništava) između neprofitnih organizacija i aktera iz profitnog odnosno javnog sektora (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004), može smatrati prilično nezadovoljavajućim stanjem.

Tablica 15. Procjena korisnosti potpore i suradnje koje neprofitne organizacije najčešće koriste

Redni broj	Oblik/mehanizam potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama	Udjel anketiranih organizacija koje oblik/mehanizam potpore smatraju vrlo korisnim ili izrazito korisnim
1.	Individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja	51,5
2.	Radionice i drugi oblici grupnog rada sa stručnjakom iz područja djelovanja	41,7
3.	Stručne informacije iz centara potpore unutar neprofitnog sektora	38,7
4.	Javna predavanja/seminari s temama iz područja djelovanja	35,6
5.	Predavanja/seminari s temama iz područja djelovanja, naručeni od strane pojedine organizacije	34,8
6.	Individualne konzultacije sa stručnjakom za poslovanje i upravljanje	29,5
7.	Stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave	28,8
8.	Stručne informacije iz profesionalnih udruženja i akademske zajednice	25
9.	Radionice i drugi oblici skupnoga rada sa stručnjakom za poslovanje i upravljanje	23,4
10.	Javna predavanja/seminari iz poslovanja/upravljanja	22,7

Temeljem iskazanih rezultata potvrđuje se da **najveći broj anketiranih organizacija ne koristi ili loše percipira učinkovitost edukacije i drugih oblika potpore iz područja upravljanja neprofitnim organizacijama**, za što određenu odgovornost zasigurno snosi i akademska zajednica koja je također nisko rangirana kao koristan izvor potpore i suradnje s civilnim društvom. Kao **najučinkovitiji potporni resursi** i dalje se afirmiraju individualni eksperti iz užeg područja djelovanja neprofitnih organizacija te centri potpore unutar sektora. Nadalje, zanimljivo je spomenuti da se *kvaliteta potpore od organa državne i lokalne uprave i samouprave cijeni kao relativno nezadovoljavajuća*, što bi moglo dovesti do zaključka da **razina interakcije neprofitnih organizacija s institucijama vlasti, javne uprave, lokalne samouprave... proizlazi iz nužde, a ne njihove visoke učinkovitosti ili barem razumijevanja za probleme civilnog društva.**

4. UMJESTO ZAKLJUČKA: STANJE I PERSPEKTIVE POTPORE HRVATSKIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Kako je već naglašeno u okviru predmetnog istraživanja, tek se u posljednjih nekoliko godina poduzimaju nešto intenzivnije i sustavnije aktivnosti potpore/suradnje s neprofitnim organizacijama i drugim akterima u okviru civilnoga društva. Međutim, teorijska i praktična iskustva te rezultati empirijskog istraživanja izloženi u ovom radu ukazuju da se kao kritični čimbenici uspjeha u potpori neprofitnim organizacijama – još uvijek – izdvajaju vizija i visoka motiviranost pojedinaca odnosno lokalnih i regionalnih organizacija koje pokušavaju održati kontinuitet svojih trenerskih/obrazovanih/konzultantskih... aktivnosti, iako za to nemaju odgovarajuću podršku. Kao nužni dugoročni ciljevi svih dionika civilnog društva u Hrvatskoj, izdvajaju se stoga napori za **aktivniju institucionalnu potporu i financiranje razvoja «trećeg sektora»** i (konačno) **otvaranje odnosno produbljivanje dijaloga između organizacija civilnog društva i organa lokalne/regionalne uprave i samouprave te akademske zajednice** koja se, na žalost, trenutno previše fokusira na vlastite probleme i nedovoljno angažira u traženju odgovora na izazove suvremenog društva.

LITERATURA

1. Alfrević, N., Batarelo, V. J., Jelenc, L., *Donor Relationship Management in Nonprofit Organizations: From Fund-Raising to Collaborative Intersectoral Approaches*, Proceedings of the Third International Customer Behavior and Retailing Research Conference "CIRCLE", str. 337-346., Ekonomski fakultet Zagreb, 21-22. travnja 2006.
2. Berger, I. E., Cunnigham, P. H., Drumwright, M. E., *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration*, California Management Review, Vol. 47, No. 1, str. 58-90., jesen 2004.
3. Bežovan, G., *Zakonski, politički i kulturni okvir za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj*, Revija za socijalnu politiku, godina 10, br. 1, str. 23-44., 2003.
4. Bežovan, G., Ivanović, M., *Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj*, Program Ujedinjenih Naroda za razvoj (UNDP) u Hrvatskoj, Zagreb, 2006. (dostupno i na web stranici: <http://www.undp.hr/upload/file/113/56995/FILENAME/razvoj%20civilnog%20društva%20u%20hrvatskoj.pdf>; pregledano 26. kolovoza 2006.)
5. Bežovan, G., *Civilno društvo* (drugo izdanje), Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2005.
6. Bežovan, G., Zrinščak, S., Vugec, M., *Civilno društvo u procesu stjecanja povjerenja u Hrvatskoj i izgradnje partnerstva s državom i drugim dionicima*, Izvješće istraživačkog projekta CIVICUS-ov indeks civilnog društva u Hrvatskoj, Zagreb, 2005., dostupno na web stranici: http://www.ceraneo.hr/C_ICDH_0305.zip (pregledano 7. srpnja 2006.)
7. Dart, R., *Being 'Business-like' in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, No. 2, str. 290-310., lipanj 2004.

8. Eckardstein, D. V., Brandl, J., *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, u: Zimmer, A., Priller, E. (ur.), *Future of Civil Society - Making Central European Nonprofit Organizations Work*, Leske und Budrich/Robert Bosch Stiftung, str. 297-314., 2004. (e-book)
9. Eckardstein, E., Simsa, R., *Introduction to NPO Management*, u: Zimmer, A., Priller, E. (ur.), *Future of Civil Society - Making Central European Nonprofit Organizations Work*, Leske und Budrich/Robert Bosch Stiftung, str. 245-252., 2004. (e-book)
10. Hager, M. A., Wilson, S., Pollak, T. H., Rooney, P. M., *Response Rates for Mail Surveys of Nonprofit Organizations: A Review and Empirical Test*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, No. 2, str. 252-267., lipanj 2003.
11. Havelka, M., *Nevladine humanitarne organizacije danas u Hrvatskoj - stanje, problemi i perspektive*, *Revija za socijalnu politiku*, br. 3., str. 127-134., 1996.
12. Ledić, J. i suradnici, *Volontiranje u Primorsko-goranskoj županiji*, Izvešće o istraživanju, Udruga za razvoj građanskog društva SMART, Rijeka, 2001. (dostupno i na web stranici: http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/biblioteka/istrazivanja/SMART_Istrazivanje_o_volonterizmu.doc; pregledano 28. kolovoza 2006.)
13. Meler, M., *Društveni marketing*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 1994.
14. Meler, M., *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 2003.
15. Pavičić, J., *Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija*, *Ekonomski pregled*, br. 1-2, str. 101-124., 2001.
16. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.
17. Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
18. Pavičić, J., Batarelo, V. J., Adžić, B., *The alliance between the Commercial trade union of Croatia and Caritas Croatia: Traditional social advocacy campaign or modern strategic partnership?*, *International Journal of Management Cases*, Vol. 7, No. 2, str. 74-97., 2004.
19. Previšić, J., Ozretić - Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004.
20. Stubbs, P., Sertić, N., *Nevladine organizacije, ulaganje sredstava i socijalno blagostanje: neke hipoteze o Hrvatskoj i Sloveniji*, *Revija za socijalnu politiku*, br. 3, str. 25-30., 1996.
21. Šola, T., *Marketing muzeja ili O vrlini i kako je obznaniti*, Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb, 2001.
22. Valković, M., *Civilno društvo - izazovi za državu i crkvu*, poglavlje u knjizi: Baloban, S. (ur.), *Izazovi civilnog društva u Hrvatskoj*, str. 31-89., Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve, Zagreb, 2000.