

# Procena kapaciteta organizacija u početnoj fazi razvoja u Srbiji

maj 2021.



---

Ova publikacija objavljena je uz finansijsku pomoć Evropske unije. Za sadržinu ove publikacije isključivo je odgovorna Trag fondacija kao autor publikacije, Građanske inicijative kao ugovarač projekta i partneri u konzorcijumu i ta sadržina nipošto ne izražava zvanične stavove Evropske unije.

---

# Sadržaj

---

Ciljevi i realizacija istraživanja	3
Pristup i metodologija	5
Nalazi	7
Zaključci i preporuke	20



# 1. Ciljevi i realizacija istraživanja

---

Resurs centar za organizacije civilnog društva u Srbiji (u daljem tekstu *Resurs centar*) je projekat osmišljen tako da odgovori na potrebe organizacija civilnog društva i neformalnih grupa u Srbiji, u cilju unapređenja razvoja civilnog društva u zemlji.

Resurs centar je decentralizovan, pa pored nacionalnog, koji čine Građanske inicijative, koje se izgradnjom kapaciteta organizacija civilnog društva bave od svog nastanka, postoje i lokalni u Požegi (Forca) za zapadnu Srbiju, u Leskovcu (Narodni parlament) za južnu Srbiju i Bečeju (BUM) za teritoriju Vojvodine, kako bi se na što efikasniji način odgovorilo na specifične potrebe organizacija iz cele Srbije. Pored ovih organizacija Resurs centar čine i Trag fondacija, Srbija u pokretu, Catalyst Balkans i Centar za socijalnu politiku, organizacije koje svojom ekspertizom i znanjem doprinose razvoju i jačanju civilnog sektora u Srbiji.

Tokom dve godine rada Resurs centra, u trenutnom sastavu pruženo je više hiljada pojedinačnih usluga poput help desk usluga, treninga, edukativnih radionica, sesija namenjenih tehničkoj asistenciji, informativnih sesija i mentorstava.

Glavni cilj ove procene bio je da se ustanove ključne potrebe u izgradnji kapaciteta u oblasti organizacionog razvoja kod organizacija u početnoj fazi razvoja (u daljem tekstu *grassroots organizacija*). Procena je rađena od strane tima Trag fondacije, koji ima dugogodišnje iskustvo i uvid u potrebe organizacija na ovom nivou razvoja, zahvaljujući dvodecenijskom radu na programu Aktivne zajednice, ali i na drugim programima koje je fondacija sprovodila.

Svrha procene je da se ustanove ključne potrebe, kako bi se na osnovu istih kreirali budući edukativni programi i resursi u okviru Resurs centra, a na način koji bi odgovarao specifičnim potrebama grassroots organizacija.

Specifični ciljevi procene su:

- Da ponudi bolje razumevanje zajedničkih potreba u organizacionom razvoju kod grassroots organizacija koje su na početnom nivou razvoja;
- Da sistematizuje uvide u postojeća znanja i kapacitete organizacija na početnom nivou razvoja i
- Da pruži preporuke za konkretne intervencije u oblasti organizacionog razvoja pri Resurs centru u cilju jačanja društvenog uticaja grassroots organizacija u njihovim zajednicama.

## 2. Pristup i metodologija

---

Trag fondacija već dugi niz godina sprovodi STAR metodologiju u proceni potreba za izgradnjom kapaciteta organizacija civilnog društva. STAR metodologija je utemeljena na nalazima organizacije Root Change o tome šta organizacije civilnog društva čine da bi postigle održivi organizacioni razvoj. STAR proces se zasniva na učinku šest najvažnijih pokretača koji često predstavljaju izazov za organizacije civilnog društva: odnosi sa zajednicom, razvoj i procena programa, finansiranje, razvoj osoblja, sistemi i strukture i strateški pristup. Svaka od oblasti ima svoju skalu na putu razvoja, kao i preduslove koji se na tom putu moraju ispuniti. Za potrebe procene, originalna metodologija koja se sprovodi putem facilitiranih radionica samoprocene prilagođena je kako bi obuhvatila veći broj organizacija (među njima i neformalne grupe) i približila se stepenu razvoja i razumevanju organizacija koje su na početku svog delovanja.

U procenu su uključene grassroots organizacije civilnog društva iz Srbije, a koje su ranije bile podržavane kroz program Aktivne zajednice ili ušle u uži izbor programa, kao i organizacije u mreži kontakata Resurs centra.

Procena je sprovedena kroz dve istraživačke metode:

- Onlajn anketa koja je poslata na preko 100 imejl adresa organizacija civilnog društva iz različitih zajednica u Srbiji, kao i u njuzleteru Resurs centra. Onlajn anketa je imala za cilj da identifikuje potrebe u izgradnji kapaciteta kroz samoprocenu učesnika ankete u predefinisanim oblastima razvoja po STAR metodologiji. Pored toga služila je i samoproceni daljih potreba u izgradnji kapaciteta u skladu sa postojećim aktivnostima Resurs centra, uključujući i predloge za buduće intervencije u izgradnji kapaciteta. Na upitnik je odgovorilo 65 organizacija koje deluju u 37 različitih opština<sup>1</sup>, a pokrivaju veliki broj tema (poljoprivreda, ribolov i šumarstvo, umetnost i kultura, lokalni razvoj, nauka i obrazovanje, zaštita životne sredine, zdravlje, ljudska prava (socioekonomska i gra-

---

<sup>1</sup> Kompletan spisak organizacija i opština/gradova u kojima deluju dostupan je u prilogu 1

đanska prava), ženska prava, komunikacija, mediji i informacije, promocija i razvoj filantropije, javni poslovi, sigurnost i bezbednost, rekreacija i sport, javni prostori) i ciljnih grupa (opšta populacija, žene, OSI, Romi i Romkinje, deca i mladi). Uzorak organizacija se može smatrati relevantnim za dijamazon grassroots organizacija koje deluju u Srbiji.

- U cilju produbljivanja nalaza, Trag fondacija je u okviru onlajn ankete organizovala dodatne fokus grupe radi dubljeg razumevanja percepcija i stavova predstavnika i predstavnica organizacija u pogledu oblasti razvoja i iskazanih konkretnih potreba.

Vodič za fokus grupe kreiran je nakon popunjavanja ankete radi dopunjavanja i produbljivanja odgovora. Održane su dve fokus grupe sa istom temom sa različitim učesnicima/ama (7, odnosno 6 učesnika/ca)<sup>2</sup>.

Faze istraživanja kao i alati koji su razvijeni u tu potrebu (online anketa) su dogovarani sa predstavnicima Građanskih inicijativa koji vode Resurs centar i usaglašavani u skladu sa postojećim programom i mogućnostima.

---

<sup>2</sup> Organizacije koje su učestvovala u jednoj od dve fokus grupe su: Bufonerija, Mlado srce, Odbranimo Teslu, Klara i Rosa, Sejači sreće, Dom omladine Bor, Bio Pčelinja klinika, Centar za afirmaciju dece i omladine, Romani Asvin, Hodanje po Zemlji, Budi aktivan 16, Centar za monitoring i aktivizam - CEMA, Mlado Srce

## 3. Nalazi

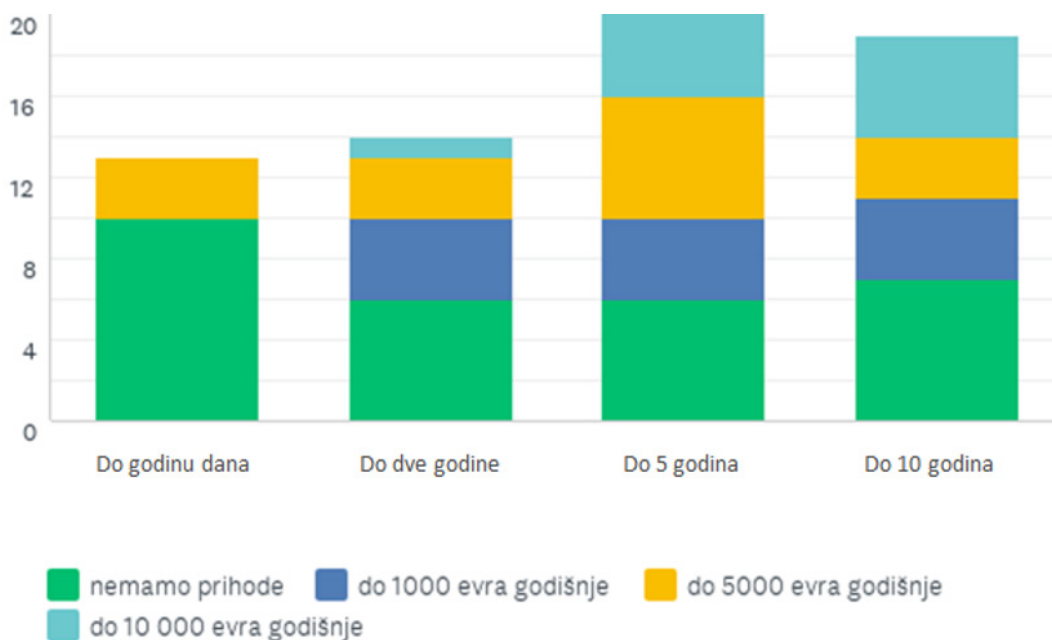
---

### U prilog razumevanju grassroots organizacija

Anketu koja je bila ključna alatka ovog istraživanja je popunilo 65 organizacija koje su u početnoj fazi razvoja. Uzorak ispitanika, koje su uključeni u procenu, mahom je pozivan iz programa *Aktivne zajednice*, koji je prvenstveno namenjen ovom profilu organizacija, i to iz grupe podržanih ili onih koji su ušli u uži izbor, jer su verifikovane kao autentične organizacije na tom nivou razvoja od strane savetnika i tima Trag fondacije. Takođe, jedan deo organizacija je pozivan preko kanala komunikacije Resurs centra.

Kako ne postoji jasna definicija grassroots organizacija, niti neki zvaničan razvojni parametar po kome bi se organizacija definisala tako, Trag tim je radi orijentisanja prva pitanja posvetio osnovnim karakteristikama organizacija koje učestvuju u anketi. Karakteristike poput dužine postojanja i godišnjeg budžeta organizacije su obično neki pokazatelji razvoja, iako ne uvek pouzdani u pogledu faze razvoja u kojoj se organizacije nalaze, posebno kada je dužina postojanja u pitanju. Na primer, organizacija može postojati 10 godina, ali i dalje delovati na način koji je karakterističan za organizacije koje tek počinju: aktivistički, bez jasne strukture, zaposlenih, bez stalnih i dugoročnih projekata.

Radi razumevanja uzorka potrebno je izneti ključne karakteristike organizacija koje su učestvovala u anketi.



**Po visini budžeta**, najveći broj organizacija koji je popunio anketu nema nikakve prihode (43%), dok do 1.000 evra godišnje ima 18%, do 5.000 evra godišnje 22%, a između 5.000 i 10.000 evra godišnje ima 16% organizacija, što je jedan od pouzdanih pokazatelja da su organizacije koje su učestvovalе u anketi u početnoj fazi razvoja. Kada sagledamo korelaciju između godina postojanja organizacije i visine prihoda koju godišnje ostvaruje, ona je statistički značajna, ali mala, jer samo 8% razlika u godišnjem prihodu između organizacija može da se predvidi dužinom postojanja organizacije. Dužina postojanja organizacije nije nužno i pokazatelj njenog razvoja merenom kao prihod koji ostvaruje za realizaciju svojih aktivnosti. S druge strane, to što organizacije deluju dugi niz godina bez značajnih finansijskih sredstava može da ukazuje na stabilnu intrinzičku motivaciju članova i članica organizacija za ostvarivanjem svoje misije i vizije.

Važno je naglasiti da se u okviru ovog izveštaja bavimo organizacijama koje su aktivne, sprovode aktivnosti i aktivno traže prilike za finansiranje i unapređenje kapaciteta. Ukoliko bismo uzeli neki nasumičan uzorak postojećih organizacija civilnog društva, postoji mogućnost da to ne bi bio slučaj.

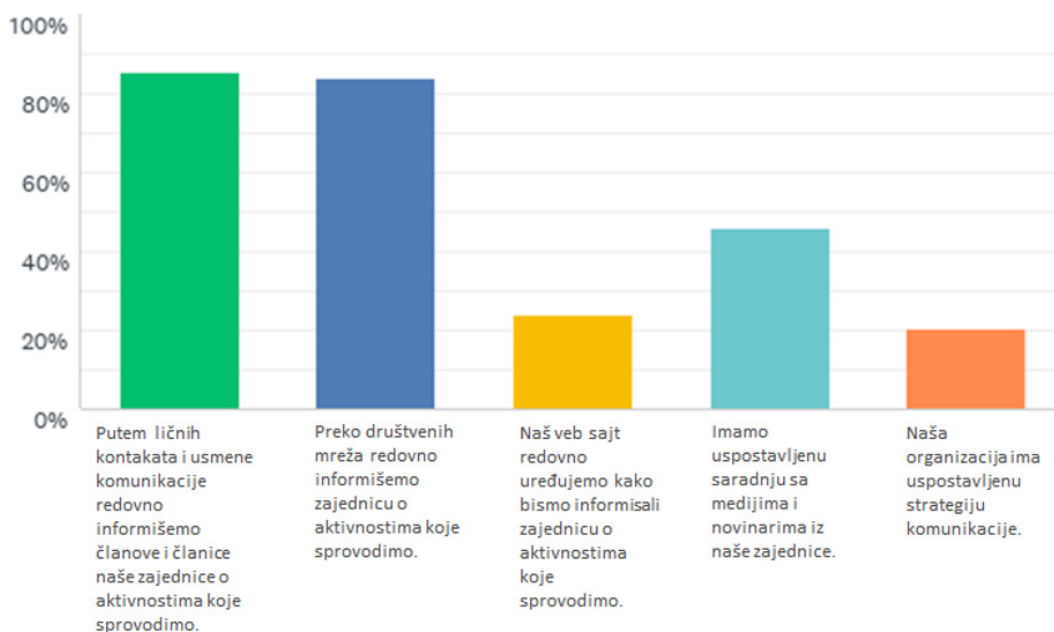
## a) Procena nedostataka u organizacionom razvoju kod grassroots organizacija

Radi boljeg razumevanja konkretnih potreba, upitnik je sadržao pitanja u vezi sa trenutnim stanjem u određenoj oblasti razvoja koji bi organizacijama, ali i istraživačkom timu, mogli da pomognu u razumevanju nedostataka u organizacionom razvoju u svrhu lakšeg definisanja i konkretizacije potreba.

Oblasti koje su ocenjivane u skladu sa prilagođenom STAR metodologijom su odnosi sa zajednicom, razvoj i procena programa, finansiranje, razvoj osoblja, sistemi i strukture i strateški pristup.

### Odnosi sa zajednicom

U okviru ove oblasti se procenjuje koliko produktivno organizacije uključuju zajednicu u svoj rad.



Iz odgovora se može zaključiti da većina organizacija na ovom nivou razvoja (više od 80%) sa zajednicom komunicira i uključuje je usmenim putem preko poznanstava ili putem društvenih mreža. Svi učesnici fokus grupe su se složili da je odnos sa zajednicom prioritetan, ali da se u toj oblasti snalaze

i da dosta ulažu u pomenutu oblast. Većina njih ima kanale na društvenim mrežama koje aktivno koriste, a neki su pokrenuli medije civilnog društva. Organizuju veliki broj aktivnosti u svojoj zajednici gde uspeju da okupe ljude. Ono što su učesnici fokus grupa naglasili je da organizacije koje su prisutnije na terenu obično koriste *Viber* grupe, i da je situacija pandemije intenzivirala upotrebu i njihovo prisustvo na društvenim mrežama.

Odnosi sa medijima su solidno ocenjeni. Skoro polovina ispitanika (46%) ima veze sa lokalnim medijima i novinarima; kako je istaknuto na fokus grupi, organizacije imaju odlične odnose sa medijima na lokalnom nivou i uvek su spremne da proprate i podrže jer, kako kažu, njima uvek trebaju vesti i materijali za popunjavanje programa, te imaju zajednički interes.

Jedan od izazova rada sa zajednicom koje su učesnici fokus grupe naveli je to da postoje predrasude o radu nevladinih organizacija i zato je potrebno prevazići različitim aktivnostima.

Međutim, samo mali procenat, nešto oko četvrtine organizacija, ima veb-sajt, što ukazuje da organizacije nemaju osnovno sredstvo koje bi koristile za komunikaciju i vidljivost organizacije. Kako jedan učesnik fokus grupe navodi: "Veb-sajt ipak daje određenu ozbiljnost organizacijama i pokazuje rezultate". Učesnici su pojasnili da male organizacije nemaju mogućnost da razvijaju veb-sajtove što je delom zbog nedostatka kapaciteta i resursa.

Ohrabrujuće je da, iako su organizacije koje su učestvovalе u anketi u početnoj fazi razvoja, nezanemarljiv procenat (20%) njih je odgovorilo da imaju strategiju komunikacije, što govori o prepoznavanju važnosti komuniciranja rezultata i uključivanja zajednice u svoj rad na taj način.

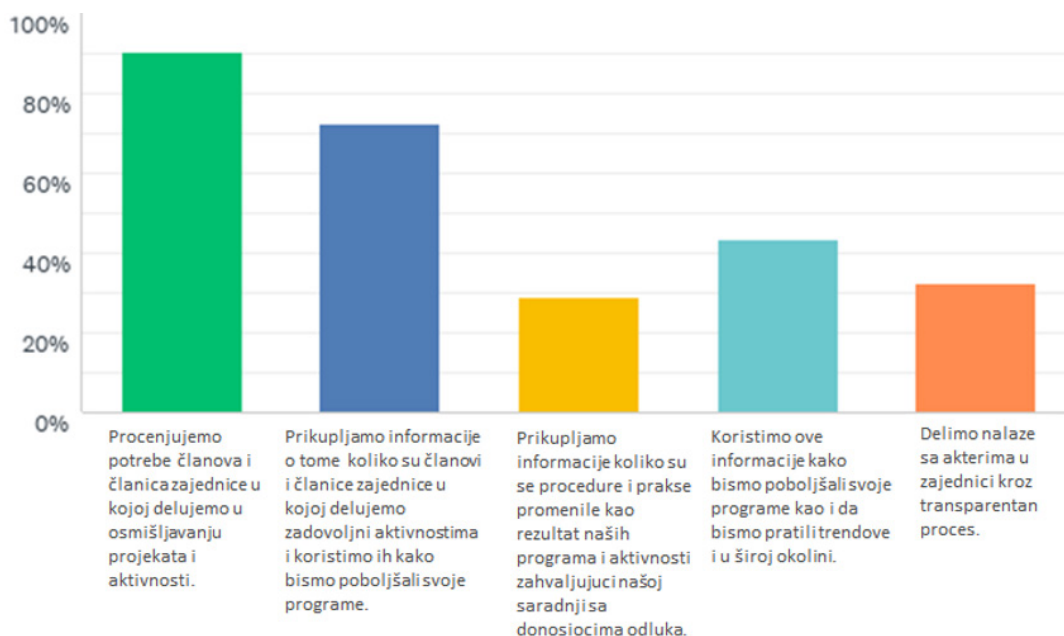
Važnost i prioritet rada na ovoj oblasti organizacionog razvoja jedna od organizacija je u upitniku slikovito prikazala:

"Našu zajednicu predstavlja stanovništvo tri šumadijska sela koja se nalaze između Ljiga i Arandjelovca, pripadaju opštini Ljig. To su Belanovica, Kalanjevci i Živkovci. Zbog višedecenijske zapostavljenosti kraja i neaktivnosti stanovnika ovih mesta u društvenom smislu, smatramo da je rad sa ljudima i njihovo pokretanje i motivisanje naš najbitniji i prioritetan zadatak. Bez ljudi, njihovog učešća i svesti o napretku sredine, i najbolji i najskuplji pro-

jekat je bez smisla i suštine. Pokretanje naše male zajednice je naša misija iz koje nadalje može proizići niz dobrobiti i uspešnih projekata.”

## Procena i razvoj programa

Ova oblast odnosi se na to kako organizacija prikuplja, prati i deli informacije o svom radu i učinku, a kasnije ih i koristi da bi unapredila svoje programe.



U okviru ove oblasti, veliki broj organizacija (90%) je odgovorilo da redovno procenjuje potrebe ljudi u svojoj zajednici i koristi ih za osmišljavanje programa i aktivnosti. Pored toga, mnogobrojne organizacije su potvrdile da koriste praksu prikupljanja povratnih informacija članova i članica zajednice u kojoj deluju, kako bi poboljšali svoje programe.

Manje od trećine organizacija je označilo da svoje rezultate i uticaj svojih aktivnosti meri i deli sa lokalnom samoupravom, što može ukazivati na određeno nepoverenje između organizacija civilnog društva i lokalne samouprave. Učesnici fokus grupe su potvrdili da im je saradnja sa lokalnom samoupravom najveći izazov i da je neophodno uspostaviti mehanizme saradnje. Kako jedna od učesnica navodi: “Lokalne organizacije se pred

lokalnim samoupravama nameću kao saradnici u oblasti izrade strategija i lokalnih politika, ali su u tom pogledu više birokratski okrenuti nego što slušaju glas naroda”.

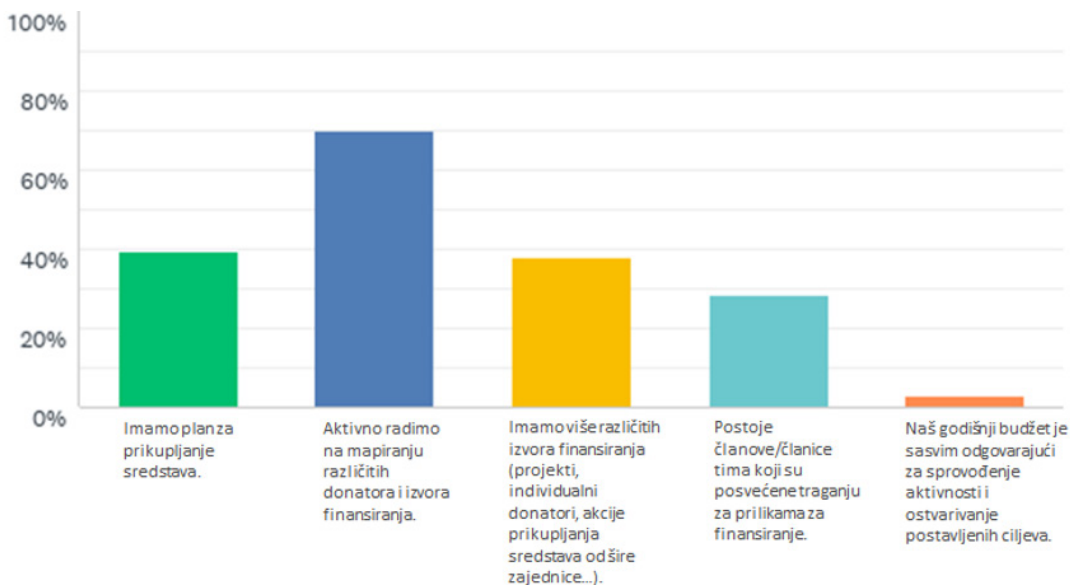
U ovoj oblasti se kao najveći problem navodi nedostatak kadrova u okviru organizacija, koji bi se bavili procenom i razvojem programa. Aktivisti i članovi su najčešće zainteresovani da učestvuju u programskim aktivnostima i temama koje ih zanimaju.

Generalno, učesnici fokus grupe ovu oblast ocenjuju kao veoma važnu, smatraju da razvijanje programa, između ostalog, predstavlja dobru osnovu za unapređenje volonterskih aktivnosti, a za neke od njih bi naknadnom procenom i razvijanjem mogle postati projektni predlog ili stalna aktivnost.

Kada govore o delovanju manjih lokalnih organizacija, jedna od učesnica je imala interesatno zapažanje da su njihove aktivnosti vrlo opipljive, poput uređenja dela dvorišta u mesnoj zajednici, i samim tim su viđene i ljudi su informisani i hoće sami da se uključuju u aktivnosti.

## Finansijska održivost/Finansiranje

Ova oblast se odnosi na to kako organizacija civilnog društva upravlja aktivnostima koje doprinose njenom finansijskom planiranju, rastu i održivosti.



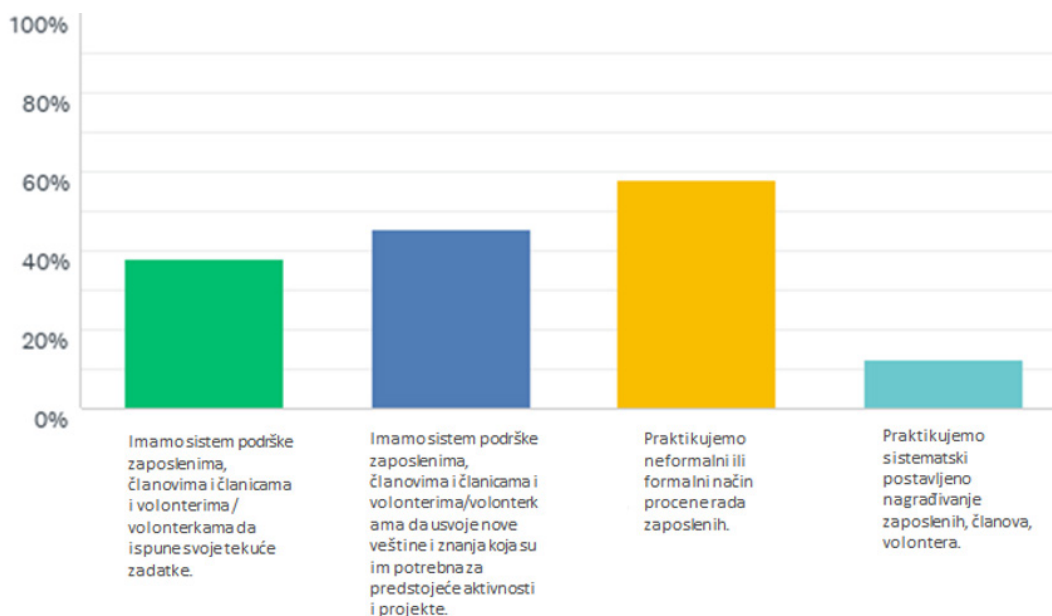
Ovu oblast je skoro polovina ispitanika (46%) označilo kao prioritetnu oblast organizacionog razvoja koja treba da se unapredi. Kada obrazlažu zašto ovu oblast smatraju prioritetnom, ispitanici navode da su mahom njihove aktivnosti volonterske, da pokrivaju samo materijalne troškove i misle da bi poboljšanjem ove oblasti organizacionog razvoja ostvarili veći uticaj. Kako navodi jedan od učesnika ankete: “Imamo dosta programa koje bismo osnažili finansijskom podrškom, što će nam omogućiti da ostvarimo značajne rezultate kada je vidljivost u pitanju, kada je broj organizovanih ljudi u pitanju i kada je u pitanju ostvarenje promena u našem gradu”.

U pogledu finansiranja, veliki broj organizacija je označio da aktivno traže za izvorima finansiranja, dok skoro 40% njih ima plan prikupljanja sredstava, različite izvore finansiranja, ali su ti budžeti i dalje nedovoljni da pokriju željene aktivnosti. Kako bismo obrazložili ovu činjenicu, dotakli smo se tog pitanja na fokus grupi i jedan od učesnika je pojasnio da se često dešava da manje organizacije imaju *ad hoc* strategiju u pogledu finansiranja, jer nemaju stalne kapacitete u okviru organizacije, već svi imaju poslove, dok im je organizacija hobi, i smatra da bi bili uspešniji “ako bi imali minimum održivosti u smislu nekog malog prostora i jedne osobe koja može da prati kontakte na svakodnevnom nivou”.

Međutim, ima i primera dobre prakse koji ilustruju činjenicu da organizacije na ovom nivou ipak preduzimaju različite aktivnosti i snalaze se kako bi obezbedile finansiranje u samoj lokalnoj zajednici. Jedan od učesnika fokus grupe, aktivista organizacije koja radi sa decom, navodi njihov primer gde su koristili svoje resurse kako bi uvećali prihode, deo opreme su iskoristili da zarade deo novca, a imaju i individualne donatore u zajednici koji podržavaju njihov rad.

## Razvoj osoblja

Ovaj oblast se odnosi na to kako organizacija civilnog društva priprema članove odbora, plaćeno osoblje i volontere na svim nivoima njihovih “karijera” kako bi dali značajani doprinos radu organizacije.

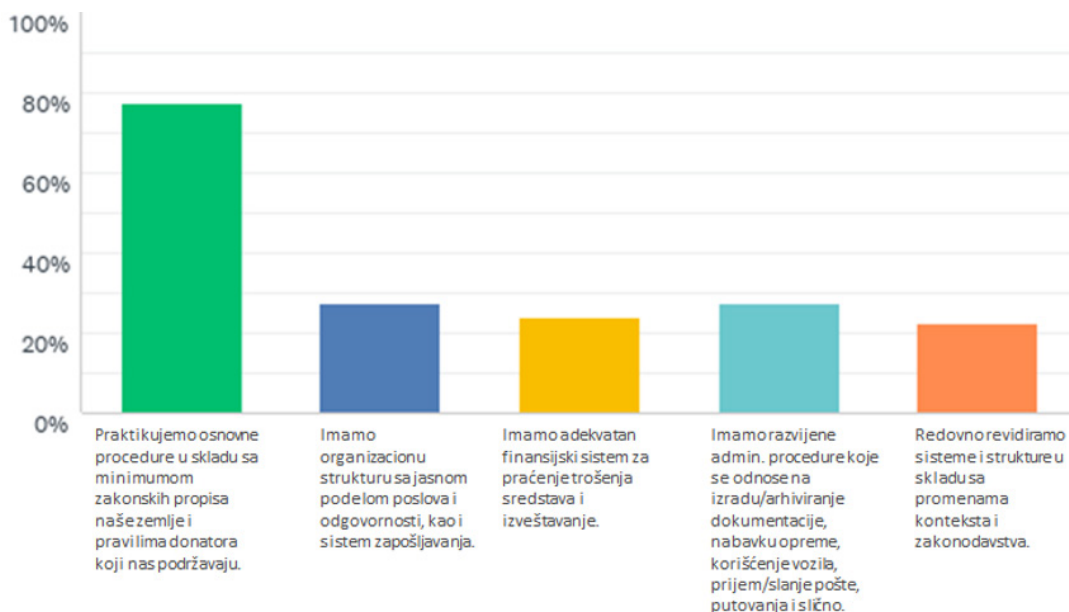


Anketa je pokazala da organizacije imaju neku neformalnu praksu procene potreba ljudi koji su angažovani, nagrađivanja, i skoro polovina njih je navela da imaju sistem podrške u pogledu unapređenja znanja i veština. Svoje viđenje u ovom pogledu, dala je jedna od organizacija u anketi: “Aktivisti koji se razvijaju su posvećeniji i motivisaniji u svom delovanju. Takođe, kroz razvoj se unapređuje i samosvesnost, jasnije se prepoznaju sopstveni kapaciteti i snage, a stižu nove veštine”. Međutim, u razgovoru na fokus grupi je zaključeno da je to u velikoj meri na neformalnom nivou i da većina organizacija nema formalno zaposlene, već da većina ljudi radi na volonterskom nivou ili sa privremenim plaćenim angažmanom po projektu.

Učesnici fokus grupe su naveli i izazove u ovom pogledu - situacija je najčešće takva da je aktivan mali broj članova; kako kažu, mali broj ljudi daje veliki deo sebe na kraju se iscrpljuju, a kao rešenje vide mobilisanje novih članova i preraspodelu posla. Kako neki navode, često se dešava da, i kada se potrudu da organizuju aktivnosti poput obuka za zaposlene/aktiviste/članove, odziv i zainteresovanost budu mali.

## Sistemi i strukture

Ova oblast procenjuje prakse organizacija da svoj rad temelje na dobro razvijenim sistemima i strukturama.

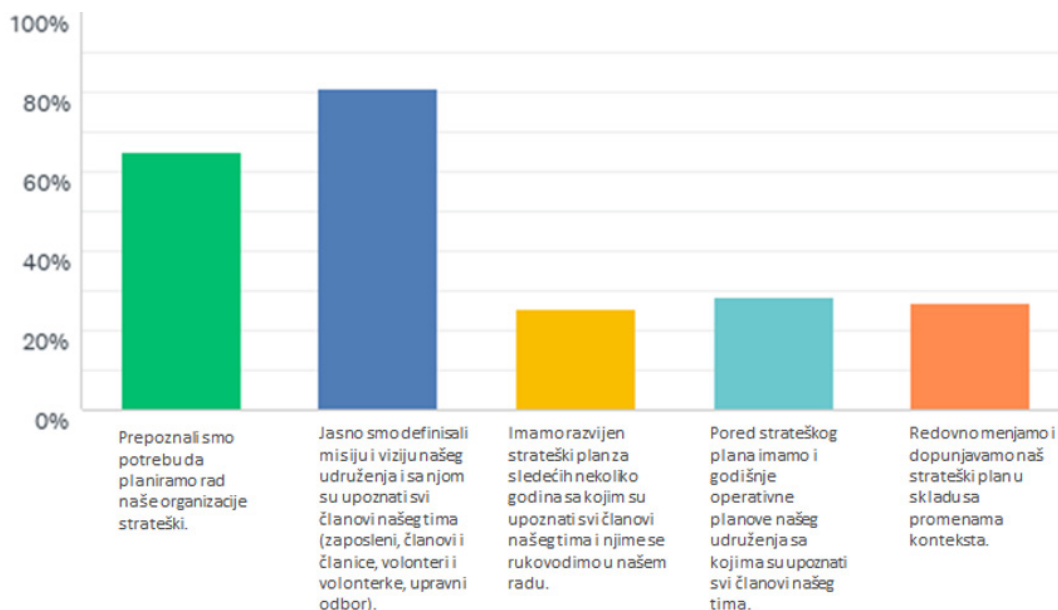


U tom aspektu, najveći broj organizacija koje su odgovorile na anketu (77%) praktikuje osnovne procedure u skladu sa minimumom zakonskih propisa naše zemlje i pravilima donatora koji ih podržavaju. Pohvalno je da skoro trećina (27,5%) ima organizacionu strukturu sa jasnom podelom poslova i odgovornosti, kao i sistem zapošljavanja, i poseduje razvijene administrativne procedure koje se odnose na izradu/arhiviranje dokumentacije, nabavku opreme, korišćenje vozila, prijem/slanje pošte, putovanja i slično, posebno zato što se radi o organizacijama na početnom nivou razvoja.

Učesnici fokus grupa su se složili da je ovaj aspekt značajan i da je preduslov za profesionalizaciju i dobijanje sredstava od većih donatora. Jedan od učesnika je naveo da kada god dođe do neke promene, trebalo bi je dokumentovati i koristiti resurse koji su na raspolaganju i kod partnerskih organizacija u vidu primera ugovora za donatore.

## Strateški pristup

Pitanja u ovoj oblasti su se odnosila na to na koji način organizacije primenjuju strateško razmišljanje u svom radu i planiranju, tj. na koji način planiraju svoje aktivnosti.

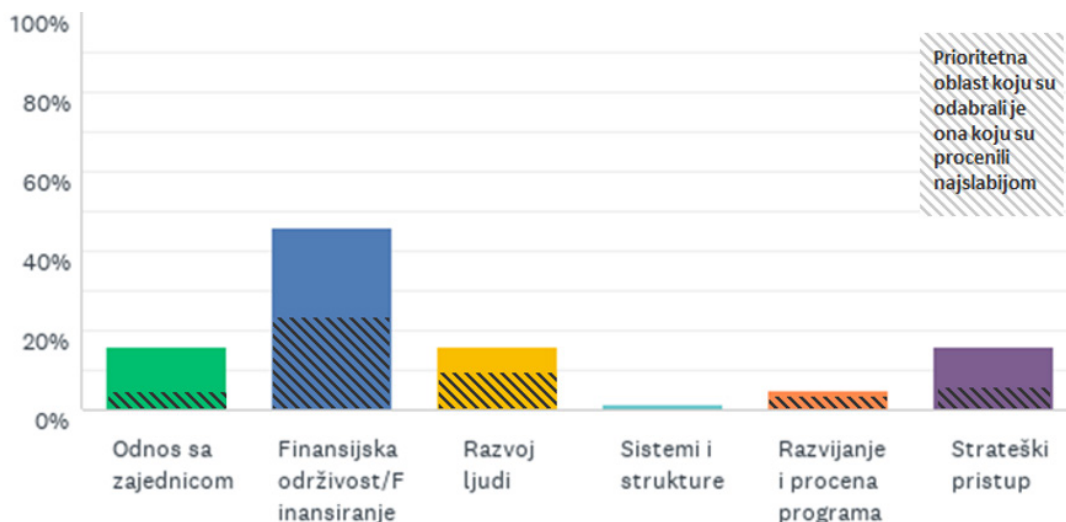


U domenu strateškog planiranja učesnici ankete su većinski odgovarali (njih 80%) da su jasno definisali misiju i viziju svojih udruženja i sa njom su upoznati svi članovi tima (zaposleni, članovi i članice, volonteri i volonterke, upravni odbor). Oko četvrtine ispitanika je odgovorilo da imaju jasan strateški plan za nekoliko sledećih godina, kao i godišnje operativne planove koji ga prate, što je značajan udeo organizacija, s obzirom da se radi o početnoj fazi razvoja. Jedan od učesnika ističe važnost strateškog delovanja na ovaj način: “Pored održivosti, smatramo da je veoma važan strateški pravac razvoja organizacije, da bismo sprečili lutanja i svaštarenja, kao i da bismo organizaciju unapređivali i razvijali, a ne stajali uvek u istom mestu”.

U okviru fokus grupa, svi učesnici su prepoznali važnost strateškog pristupa za organizacijski razvoj. Smatraju da uspostavljanje strategije delovanja predstavlja osnov za svaki budući projekat i aktivnost, ali i da je važna za dobijanje finansijskih sredstava. Kako jedan učesnik ističe: “Strateški plan je za jednu organizaciju veoma bitan, jer pokazuje njenu ozbiljnost. Donošenjem takvog plana vi gledate unapred, ti planovi su uvek postojali – bilo državni ili neki drugi.”

## Prioritetne oblasti za dalji razvoj i ključne potrebe u pogledu razvoja kapaciteta

Nakon procene za svaku od oblasti, ispitanici u anketi su upitani da izaberu prioritetnu oblast koja je značajna za dalji razvoj organizacije, i da u okviru iste iskažu svoje opredeljenje za neku od ponuđenih intervencija i aktivnosti u pogledu izgradnje kapaciteta u toj konkretnoj oblasti.



Od svih ponuđenih i gore prikazanih oblasti, najviše organizacija (46%) je označilo *Finansiranje* i *Finansijsku održivost* kao oblast koja im je prioritetna za unapređenje. Na drugom mestu po važnosti su čak tri oblasti (od kojih je svaku označilo kao prioritetnu po 15% ispitanih organizacija) - *Odnos sa zajednicom*, *Razvoj osoblja* i *Strateški pristup*. Na niskom nivou prioriteta za unapređenje su *Sistemi i strukture*, kao i *Razvijanje i procena programa*. Iz iskustva rada sa mnogim organizacijama na STAR metodologiji, istraživački tim Traga može potvrditi da ovakve potrebe mahom iskazuju i organizacije civilnog društva visokog i srednjeg kapaciteta. Nije strano da je finansijska održivost jedan od najvećih izazova, jer organizacije civilnog društva i dalje posluju u krajnje neizvesnoj klimi za finansiranje bez stabilnih izvora prihoda i raznovrsnih izvora sredstava na raspolaganju. Mnogi ispitanici su u okviru ankete pominjali uslove pandemije koji su situaciju učinili još težom, ali su bili svesni i svojih internih nedostataka kapaciteta da aktivnosti u pogledu finansiranja sprovedu na optimalan način.

*Sistemi i strukture* su ubedljivo najmanje prepoznati kao oblast za unapređenje, što je interesantno, jer su učesnici fokus grupe u razgovoru isticali njegov značaj za bolje funkcionisanje organizacije i veći profesionalizam, međutim, kada se uporede sa drugim oblastima, ostaju na poslednjem mestu. Kada je reč o *razvijanju i proceni programa*, nizak učinak u pogledu prioriteta možemo tumačiti kroz činjenicu da većina organizacija smatra da je ovo oblast značajne snage, jer se suštinski oko programa temelji njihov rad. Ostaje upitno u kojoj meri organizacije ispituju dugoročniji uticaj svojih aktivnosti i na osnovu toga unapređuju programa, jer je to pitanje ostalo otvoreno u fokus grupama.

U okviru **Finansijske održivosti/Finansiranja**, a kada je reč o konkretnim potrebama i željenim aktivnostima izgradnje kapaciteta, organizacije-učesnice ankete vide kao najkorisnije edukaciju u oblasti projektnog finansiranja - čak 70% od svih koji su prioritizovali ovu oblast. Odmah zatim, veliko interesovanje postoji i za izgradnju kapaciteta u neprojektnom finansiranju (prikupljanju sredstava od pojedinaca i kompanija), koje je označilo oko 60% ispitanika koji su prioritizovali *Finansiranje*. Skoro polovina njih (48%) je označila da bi im bilo potrebno sveobuhvatno planiranje finansijske održivosti koje bi se nadovezivalo na strateški plan, a oko 40% je označilo *crowdfunding* kao oblast u kojoj bi voleli da izgrade kapacitete. Najmanji broj organizacija je prepoznao upravljanje finansijama kao važnu oblast za dalje unapređenje u pogledu finansijske održivosti (11%).

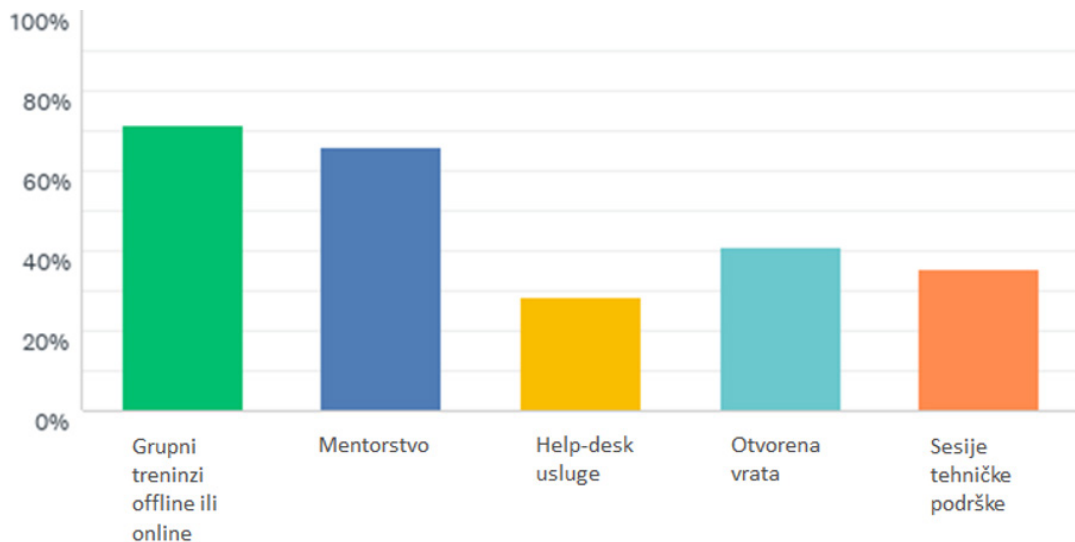
U oblasti **odnosi sa zajednicom**, od organizacija koje su ovu oblast označile kao prioritetnu, sve organizacije su označile da bi im bilo potrebno da unaprede svoje kapacitete iz organizovanja zajednice (100%), dok manji broj njih navodi potrebe iz unapređenja komunikacija, poput društvenih mreža (33%), kreiranja poruka, javni nastup i odnosi sa medijima (22%).

U okviru **Razvoja osoblja**, ključne potrebe koje su označene među onima koji su izabrali ovu oblast kao prioritetnu su osnove ljudskih resursa (80%), timski rad i izgradnja tima, dok je znatno manji broj njih označio *self management* i upravljanje vremenom (30%) i liderstvo (20%).

U oblasti **strateškog pristupa**, od organizacija koje su ovu oblast označile kao prioritetnu, jednak broj njih (77%) je označio da im je značajno da defi-

nišu ciljeve razvoja udruženja i naprave plan aktivnosti u skladu sa ciljevima, kao i da naprave celokupan strateški plan udruženja.

U pogledu vrste intervencija i aktivnosti izgradnje kapaciteta koje najviše odgovaraju potrebama, najbolje su ocenjeni treninzi (onlajn ili oflajn) sa čak 71% odgovora. Odmah zatim su mentorstva (66%), otvorena vrata (41%), sesije tehničke podrške (35%), a najmanje korisne ili najmanje prepoznate *help desk* usluge (28%).



U okviru otvorenog pitanja gde je učesnicima ankete ostavljen prostor da navedu potrebe za izgradnjom kapaciteta koje nisu navedene u samoj anketi, najveći broj organizacija je naveo infrastrukturne potrebe koje su im neophodne za nesmetani rad, i to mahom prostor gde mogu da se okupljaju i sprovode aktivnosti, kao i tehnička oprema. Resurs centar nudi ovakvu vrstu podrške u vidu besplatnog ustupanja prostora i biblioteke *Kuće ljudskih prava*, što odgovara na jedan deo potrebe organizacija, ali je ograničeno na Beograd i na trenutnu raspoloživost. Ovo je takođe jedna od usluga koja je bila najtraženija u prethodnom periodu, jer je više od 400 organizacija tražilo ovu vrstu usluge.

## 4. Zaključci i preporuke

---

Uprkos ranoj fazi organizacionog razvoja u kojoj se nalaze organizacije koje su učestvovala u ovoj proceni, sve su svesne važnosti izgradnje kapaciteta i mnoge od njih ulaganje u razvoj posmatraju kao ulaganje u bolje rezultate. Nije neobično da izgradnju kapaciteta ne vide kao deo strategije organizacije, uglavnom jer mahom nemaju strateške planove, iako ih prepoznaju kao potrebu i važan proces za organizaciju.

Od ključnih razvojnih tema, finansijska održivost ostaje goruća potreba i oblast koju većina prepoznaje kao slabiju tačku u pogledu sopstvenih snaga i kapaciteta, a kao što je kroz rezultate prikazano, na drugom mestu su podjednako zastupljeni odnosi sa zajednicom, razvoj osoblja i strateški pristup. Programi i sistemi i strukture ostaju neprepoznati kao prioriteta, reklo bi se, iz različitih razloga - programi kao oblast značajne snage, a sistemi i strukture, iako na fokus grupama kao važni, ostavljaju se po strani kada se uporede sa drugim oblastima.

S obzirom da je istraživanje koncipirano tako da bude prilagođeno radu i mogućnostima Resurs centra i svih partnerskih organizacija u okviru njega, ocenjivane su konkretne vrste aktivnosti koje je RC do sada nudio, i u tom slučaju su treninzi (bilo onlajn ili oflajn i mentorstva ocenjena kao najkorisnija, jer je to organizacijama poznat format, i, kako same naglašavaju, kroz treninge mogu i da se povezuju sa drugima, te se u tom pravcu treba nadalje razmišljati u sprovođenju aktivnosti izgradnje kapaciteta.

*Help desk* usluge su najslabije ocenjene, međutim, postoji mogućnost da su one slabije vidljive ili da organizacije ne razumeju baš sasvim čemu one služe.

Kako bi nadalje sprovodili aktivnosti koje na pravi način odgovaraju potrebama organizacija u početnoj fazi razvoja (grassroots organizacijama), bilo bi korisno da partnerske organizacije u narednu fazu programiranja aktivnosti izgradnje kapaciteta uvrste sledeće preporuke:

- Povećati obim treninga i drugih aktivnosti izgradnje kapaciteta koji su namenjeni podršci finansiranju i sticanju veće finansijske održivosti. Na prvom mestu, tu su treninzi iz projektnog finansiranja; potencijalno, trebalo bi ih prilagoditi tako da odgovaraju na potrebe konkretnih donatora i konkursa koji su aktuelni, i u kojima učestvuju organizacije na početnom nivou razvoja. Zatim, potrebno je sprovesti dodatne treninge na temu neprojektnog finansiranja za koje je značajan broj organizacije pokazao interesovanje. Ukoliko vreme i resursi dozvole, trebalo bi uvesti individualizovan pristup planiranju finansijske održivosti organizacija u vidu mentorstva ili fokusirane radionice za pojedinačne organizacije.
- U okviru manje zastupljenih, ali i dalje prepoznatih tema za razvoj, bilo bi dobro organizovati dodatne treninge ili mentorstva u oblasti organizovanja zajednice, zatim omogućiti podršku u vidu razvijanja strateških planova za pojedinačne organizacije, kao i obuku ili mentorstvo u oblastima u vezi sa osnovama ljudskih resursa i timskog rada.
- Kako su učesnici u fokus grupama istakli značaj sistema i struktura, a slabije u samoj anketi, bilo bi dobro razmotriti da Resurs centar komunikacijski ispromoviše važnost sistematizovanja i dokumentovanja procesa u organizacijama, uspostavljanja pravila i procedura. Ova oblast bi se mogla jednostavno podržati kroz postavljanje šablonskih dokumenata poput primera ugovora, ili pravilnika i sličnih alatki koji bi na konkretan i način pomogli. Jedna od konkretnih aktivnosti bi bila ažuriranje FT1P priručnika aktuelnim potrebama u oblastima koje se ne tiču samo finansijskog poslovanja. Jedan od značajnih resursa u ovom pogledu je stranica posvećena najčešćim pitanjima <https://rc.gradjanske.org/faq/>, koje se dobijaju kroz *help desk* usluge i otvorena vrata, te bi bilo važno češće upućivati i promovisati ovaj izvor informacija.
- Kako su neke od važnih potreba infrastrukturnog tipa i u pogledu sredstava komunikacije poput veb-sajta ili fizičkog prostora za organizovanje, razmotriti na koji način Resurs centar može makar da pruži informacije u pogledu prostora koji su na raspolaganju civilnom društvu širom Srbije. Jedan od načina bi mogao biti mapa prostora koji su na raspolaganju civilnom društvu. U pogledu veb-sajta, RC je preduzeo već korake u ovom smeru, ali jedan od načina koji je moguć je organizacija *Wordpress* radionice koja bi mogla da obezbedi osnovna znanja za

postavljanje jednostavnih sajtova bez utroška velikih sredstava i uz izgradnju kapaciteta.

- Radi optimizacije svih postojećih resursa, bilo bi dobro da se postojeći treninzi snimaju i budu dostupni za širi krug učesnika, što je od skoro otpočeto kao redovna praksa u Resurs centru. Posebno bi trebalo razmotriti objavljivanje i promovisanje video-zapisa sa treninga koji su od prioritarnog značaja za organizacije (npr. finansiranje) tako da budu dostupni svima.
- Značajno je naglasiti da je potreba za prostorom za okupljanje i rad preduslov za uspešne aktivnosti i unapređenje organizacionih kapaciteta, te je važna preporuka za širi krug donatora i organizacija koje pružaju podršku civilnom društvu da kontinuirano rade na obezbeđivanju prostora širom Srbije za kratkoročno i dugoročno delovanje organizacija civilnog društva. U okviru Resurs centra, nadalje bi se moglo razmisliti o obezbeđivanju prostora u lokalnim Resurs centrima i drugim partnerskim organizacijama, ili da se uvezivanjem sa drugim organizacijama (npr. Ministarstvo prostora) mapiraju mogući prostori za društveno organizovanje i da se zajedničkim snagama zastupa da se oni koriste u cilju javnog interesa.

Grassroots organizacije imaju izuzetan značaj za razvoj lokalnih zajednica, kao i za razvoj civilnog društva uopšte. Ove organizacije nastaju iz autentičnih potreba njihovih zajednica, ulažu ogroman entuzijazam, energiju i svoje dosadašnje znanje i imaju veliku želju za učenjem i usavršavanjem.

Kao takve, organizacije u početnoj fazi razvoja imaju veliki potencijal za uticaj na društvene promene ukoliko im se otvori prostor da se razvijaju nesmetano u skladu sa svojim potrebama. Po samoj prirodi organizacija, one su mahom sastavljene od ljudi koji već poseduju raznovrsna iskustva i znanja koja je potrebno uvezati, sistematizovati i dugoročnije podržati. Samim tim, osim izgradnje kapaciteta, uloga Resurs centra, kao i partnerskih organizacija, mogla bi se usmeriti i na veću promociju njihovog rada, zastupanje kod drugih donatora da se donatorske prakse usklade sa potrebama grassroots organizacija, i samim tim - da se "raskrči put" neverovatnoj energiji i potencijalu koju ove organizacije poseduju.



