

# Kvaliteta socijalnih usluga koje pružaju udruge u Republici Hrvatskoj

---

**Smoljan, Andrija**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:680655>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

ANDRIJA SMOLJAN

KVALITETA SOCIJALNIH USLUGA KOJE  
PRUŽAJU UDRUGE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ

POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2020.

# PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime \_\_\_\_\_ Andrija Smoljan \_\_\_\_\_

Datum i mjesto rođenja \_\_\_\_\_ 09.10.1991. \_\_\_\_\_

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja \_\_\_\_\_ Ekonomski fakultet u Zagrebu,  
2016.

## PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija:           specijalistički
2. Naziv studija \_\_\_\_\_ Upravljanje kvalitetom \_\_\_\_\_
3. Naslov rada \_\_\_\_\_ Kvaliteta socijalnih usluga koje pružaju udruge u  
Republici Hrvatskoj
4. UDK (popunjava knjižnica): \_\_\_\_\_
5. Fakultet na kojem je rad obranjen \_\_\_\_\_ Ekonomski fakultet u Zagrebu \_\_\_\_\_

### POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvaćanja  
teme \_\_\_\_\_ 26.11.2019. \_\_\_\_\_
2. Mentor: \_\_\_\_\_ Izv. prof. dr. sc. Tomislav Baković \_\_\_\_\_
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
  1. Prof. dr. sc. Tonći Lazibat
  2. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Baković
  3. Doc. dr. sc. Mate Damić
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. Prof. dr. sc. Tonći Lazibat
  2. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Baković
  3. Doc. dr. sc. Mate Damić
5. Datum obrane rada:  
\_\_\_\_\_ 10.03.2020. \_\_\_\_\_

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

ANDRIJA SMOLJAN

KVALITETA SOCIJALNIH USLUGA KOJE  
PRUŽAJU UDRUGE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ

POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2020.

ANDRIJA SMOLJAN

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je POSLIJE DIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 10.3.2020,

Andrija Smoljan  
(potpis)

## Sadržaj:

1. UVOD .....	6
1.1. Definiranje predmeta istraživanja .....	6
1.2. Ciljevi rada .....	6
1.3. Metode istraživanja .....	7
1.4. Sadržaj rada .....	7
2. KARAKTERISTIKE I ZNAČAJ NEPROFITNOG SEKTORA .....	9
2.1. Definiranje neprofitnog sektora .....	9
2.2. Karakteristike neprofitnih organizacija.....	11
2.3. Odnosi neprofitnog sektora s državom .....	14
2.4. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i svijetu .....	19
3. KVALITETA SOCIJALNIH USLUGA .....	26
3.1. Definiranje kvalitete usluga .....	26
3.2. Značaj kvalitete za neprofitni sektor .....	29
3.3. Sustavi upravljanja kvalitetom unutar neprofitnog sektora.....	34
3.3. Zakonska definicija i klasifikacija socijalnih usluga.....	52
3.4. Zakonski definirana kvaliteta socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj .....	53
4. ISTRAŽIVANJE O KVALITETI SOCIJALNIH USLUGA KOJE PRUŽAJU UDRUGE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	61
4.1. Opis metodologije provođenja istraživanja.....	61
4.2. Prezentacija rezultata istraživanja iz perspektive udruga .....	62
4.3. Prezentacija rezultata istraživanja iz perspektive korisnika usluga udruga .....	75
4.4. Diskusija rezultata istraživanja .....	86
5. ZAKLJUČAK.....	88
LITERATURA.....	90
POPIS TABLICA I SLIKA .....	99
SAŽETAK.....	100
SUMMARY .....	101
DODACI.....	102
ŽIVOTOPIS.....	113

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Države, i razvijene i manje razvijene, već se desetljećima oslanjaju na neprofitni sektor kako bi izvršile distribuciju javnih dobara i usluga. Rast broja neprofitnih organizacija bio je i ostaje velik, a njihov utjecaj na ukupno gospodarstvo se povećava. Kao posljedica porasta važnosti neprofitnih organizacija javlja se potreba sa učinkovitijom kontrolom kvalitete njihovih usluga, odnosno uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. U Republici Hrvatskoj najvažniji predstavnici neprofitnog sektora su udruge. Udruge koje pružaju socijalne usluge bave se osjetljivim skupinama društva te je stoga njihova važnost još veća.

Tema istraživanja u ovom radu je kvaliteta socijalnih usluga koje udruge građana pružaju svojim korisnicima. Predmet rada je analiziranje uloge sustava upravljanja kvalitetom u udrugama u Republici Hrvatskoj. Ovaj rad predstavlja pregled raspoložive literature koja se bavi pitanjima svojstva i uloga neprofitnog sektora, sustave upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za organizacije unutar neprofitnog sektora, zakonske obveze koje pružatelji socijalnih usluga imaju po pitanju kvalitete te će provesti istraživanje o kvaliteti među udrugama koje su registrirane za pružanje socijalnih usluga i među korisnicima njihovih usluga. U Republici Hrvatskoj najznačajniji predstavnik sektora su udruge. Rast broja neprofitnih organizacija bio je i ostaje velik, a njihov utjecaj na ukupno gospodarstvo se povećava. Stoga se javlja trend zabrinutosti o razini kvalitete usluga koje ovakve organizacije pružaju.

## 1.2. Ciljevi rada

Ciljevi istraživanja su sljedeći:

1. Istražiti razinu kvalitete socijalnih usluga koje udruge pružaju svojim korisnicima, kao i faktore koji utječu na tu kvalitetu, kako iz kuta gledanja vodstva udruge tako i sa stajališta korisnika.
2. Istražiti postojanje i strukturu sustava upravljanja kvalitetom udrugama koje pružaju socijalne usluge u Republici Hrvatskoj.
3. Analizirati prakse u upravljanju kvalitetom usluga kod sličnih organizacija u svijetu te proučiti pripadajuće sustave za upravljanje kvalitetom.
4. Dati preporuku za poboljšanje kvalitete i uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom za udruge koje pružaju socijalne usluge.

Očekivani stručni doprinos rada sastoji se od analize trenutnog stanja kvalitete usluga koje pružaju udruge u Republici Hrvatskoj i davanja preporuka za poboljšanje razine kvalitete ovih usluga. Pružene su jasne i kvalitetne informacije o ovome pitanju. Prikazana je struktura sustava za upravljanje kvalitetom u ovakvim udrugama. Ispitan je i objašnjen jaz kvalitete iz pogleda udrugama i iz pogleda korisnika. Istražene su prakse u upravljanju kvalitetom usluga kod sličnih organizacija u svijetu, te su se proučili pripadajući sustavi za upravljanje kvalitetom. Ovaj rad predstavlja značajan doprinos razumijevanja stanja kvalitete socijalnih usluga koje pružaju udruge. Rezultati rada moći će se koristiti

u stvaranju strategije socijalne skrbi, kao motiv i pomoć u uvođenju sustava upravljanja kvalitetom udrugama koje se bave pružanjem socijalnih usluga, te za evaluaciju uloge udruga u sadašnjem sustavu socijalne skrbi.

### 1.3. Metode istraživanja

Istraživanje se provodilo pomoću dva anketna putem interneta. Zamišljeno je da jedan upitnik popunjava osoba unutar udruge zadužena za upravljanje kvalitetom ili ukoliko udruga nema osobu službeno zaduženu za pitanje kvalitete, upitnik može popuniti i predsjednik/ca ili podpredsjednik/ca udruge. Drugi upitnik namijenjen je korisnicima udruge, a zamišljeno je da im udruga prosljedi upitnik na njihove e-mail adrese.

Ovaj rad koristi induktivnu metodu, deduktivna metoda, metodu analize, metodu sinteze, metodu apstrakcije, metodu konkretizacije, metodu generalizacije, metodu dokazivanja, metodu opovrgavanja, metodu klasifikacije, metodu deskripcije, metodu kompilacija, statističku metodu, metodu uzorka.

### 1.4. Sadržaj rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. Uvod definira predmet istraživanja, ciljeve rada, metode istraživanja te predstavlja sadržaj rada. Drugo poglavlje, Karakteristike i značaj neprofitnog sektora, u prvom podpoglavlju, Definiranje neprofitnog sektora, donosi definicije vezane uz neprofitni sektor brojnih autora. Drugo podpoglavlje, Zasebne karakteristike neprofitnog sektora, objašnjava rast neprofitnih organizacija u svijetu. Treće podpoglavlje, Odnos neprofitnog sektora s državom, proučava veze neprofitnog sektora i države, koje mogu biti nadopuna, dodatak, suradnja i neprijateljstvo. U četvrtom podpoglavlju, Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i svijetu, raspravlja se o ulozi i definiciji društvenog poduzetništva te o njegovoj ulozi u razvoju gospodarstva. Treće poglavlje, Kvaliteta usluga unutar neprofitnog sektora, sastoji se od također četiri podpoglavlja. Prvo podpoglavlje definira kvalitetu usluga, karakteristike usluga te komponente kvalitete usluga. Drugo podpoglavlje, Značaj kvalitete za neprofitni sektor, bavi se ulogom koju kvalitete ima, a prije svega kvaliteta usluga, za poslovanje neprofitnih organizacija te donosi rezultate različitih istraživanja koja su se bavila ovim pitanje. Treće podpoglavlje, Sustavi upravljanja kvalitetom unutar neprofitnog sektora, klasificira, predstavlja i objašnjava različite komercionalno dostupne sustave upravljanja kvalitetom koji se primjenjuju u poslovanju neprofitnih organizacija. Četvrto podpoglavlje, Zakonska definicija i klasifikacija socijalnih usluga, objašnjava oblike socijalnih usluga čija je kvaliteta bila ispitivana u ovom istraživanju.. Peto podpoglavlje, zakonski definirana kvaliteta socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj, daje kratak pregleda Pravilnika o kvaliteti socijalnih usluga, koji se u cijelosti može pronaći u dodacima ovom radu. Četvrto poglavlje, Istraživanje o kvaliteti socijalnih usluga koje pružaju udruge građana u Republici Hrvatskoj, čini srž ovoga rada te je podijeljeno u četiri podpoglavlja. Prvo podpoglavlje, Opis metodologije provođenja istraživanja opisuje način i tijek istraživanja. Drugo i treće podpoglavlje, Presentacija rezultata istraživanja iz perspektive udruga i Presentacija rezultata istraživanja iz perspektive korisnika usluga udruga, analiziraju dobivene podatke. Četvrto podpoglavlje, Diskusija rezultata istraživanja daje preporuke za poboljšanje kvalitete usluga udrugama



koje pružaju socijalne usluge. Peto poglavlje, Zaključak, sumira i zaokružuje rad. Na kraju rada nalazi se popis literature, popis slika i tablica, životopis autora te dodaci.

## 2. KARAKTERISTIKE I ZNAČAJ NEPROFITNOG SEKTORA

### 2.1. Definiranje neprofitnog sektora

Pojam neprofitna organizacija (NPO) odnosi se na domaće i strane udruge i njihove saveze, zaklade, fondacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikate, udruge poslodavaca te sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera<sup>1</sup>.

Udruga<sup>2</sup> je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.

Neprofitna organizacija je organizacija u kojoj nijedan član nema imovinsko pravo nad bilo kojim dijelom razlike između prihoda i rashoda.<sup>3</sup>

Neprofitnu organizaciju čini grupiranje individualaca koji kolektivno čine socijalnu jedinicu, organizaciju, radi postizanja neke javne ili socijalne svrhe.<sup>4</sup>

Neprofitne organizacije su samostalne organizacije koje ne raspodjeljuju profit onima koji ih kontroliraju.<sup>5</sup>

Neprofitnu organizaciju može se definirati kao područje iznad individue u kojoj se ljudi uključuju u spontane, običajne i zakonski neregulirane oblike asocijacije s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva.<sup>6</sup>

Svjetska banka definira NPO na način koji uključuje neformalne organizacije ako one imaju altruističke ciljeve. Za nju NPO-i predstavljaju raspon organizacija od kojih su neke formalno konstituirane, a neke su neformalne, te su uglavnom neovisne od države, a primarno su karakterizirane humanitarnim i kooperativnim, a ne komercionalnim ciljevima i uglavnom nastoje smanjiti patnju, promovirati interese siromašnih, zaštititi okoliš, pružiti osnovne socijalne usluge ili poduzeti razvoj zajednice.<sup>7</sup>

Kao dodatak ovim definicijama postoji još mnogo termina koji se odnose na neprofitni sektor, poput civilnog društva, neovisnog sektora, volonterskog sektora, dobrotvorne organizacije, nevladine

---

<sup>1</sup> Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija Narodne novine (broj 121/14) <http://www.mfin.hr/hr/institucionalni-okvir>

<sup>2</sup> Zakon o udrugama, pročišćeni tekst zakona, Narodne novine (broj 74/14, 70/17) <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>

<sup>3</sup> Gassler, R. S. (1986). *The Economics of Nonprofit Enterprise*. Lanham, MD: University Press of America, str.99.

<sup>4</sup> Block, S. R. (2001.) Nonprofit Organization. U: J. S. Ott (ed), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press., str. 152-155.

<sup>5</sup> Boris, E. T. i C. E. Steuerle. (2006). *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*. Baltimore, MD: The Urban Institute Press., str. 3.

<sup>6</sup> Wapner, P. (1996). *Environmental Activism and World Civic Politics*. Albany: State University of New York Press., str. 5.

<sup>7</sup> World Bank. (1997). *Handbook of good practices for laws relating to NGOs: Discussion draft*. NGO Unit. Washington, DC: World Bank.

organizacije i privatnog neprofitnog sektora. Svaki od ovih izraza osvjetljava jednu od posebnih razlikovnih karakteristika neprofitnih organizacija. Zajedno omogućuju bolje razumijevanje ovog specifičnog sektora ekonomije.

Termin civilno društvo skovali su klasični filozofi poput Hegela ili Hobbesa, a odnosio se na široko privatno područje van kontrole države. Definicija ovog opisa implicira kako civilno društvo čine svi privatni oblici asocijacije, uključujući obitelj, vjerske organizacije pa i profitne organizacije, što čini ovaj koncept neadekvatnim. Međutim, važno je izvući kako je prema ovoj definiciji neprofitna organizacija samo dio šireg civilnog društva i neprofitne organizacije ne mogu predstavljati cijeli spektar civilnog društva. U praksi civilno društvo označava set institucija koje na dobrovoljnoj bazi pozivaju individue da se udruže radi unapređenja zajedničkih interesa, vrijednosti i zajednica.<sup>8</sup>

Neovisan sektor označava sektor koji je relativno neovisan od vladinih i tržišnih sila. Ovim se naglašava kako NPO-i nisu u vlasništvu države i njihovo preživljavanje ne ovisi o profitnim kriterijima tržišta. Činjenica je kako NPO-i nisu u potpunosti neovisni od države ili tržišnih sila. Država ih u značajnoj mjeri regulira, a utjecaj tržišnih sila očituje se u njihovom poslovanju, prije svega kada se natječu sa sličnim neprofitnim i profitnim organizacijama za resurse, klijente i u mnogim drugim aspektima.

Pojam volonterski sektor označava značajnost elementa volontiranja u poslovanju NPO-a, međutim, uz formalne NPO-e sektor uključuje i formalne i neorganizirane aktivnosti koje provode ljudi ili grupe za dobrotvorne ili široko korisne svrhe, dok god je dobrovoljna akcija evidentna u upravljanju, pružanju direktnih usluga i/ili financijskoj potpori.<sup>9</sup>

Pojam privatne neprofitne organizacije podcrtava dva glavna obilježja NPO-a, a to je kako su stvorene od strane privatne grupe individua s neprofitnim ciljem. Međutim, to ne znači da neprofitna organizacija ne može ostvariti profit, već kako stvaranje profita nije cilj organizacije.

Pojam treći sektor podsobom podrazumijeva formalne i neformalne NPO i grupe te radi razliku između njih i državnog i privatnog sektora. Termini neprofitna organizacija i nevladina organizacija postali su skoro pa sinonimi,<sup>10</sup> s time da se termin NGO uobičajeno koristi za neprofitne organizacije koje djeluju u dvije ili više zemalja. Stoga će ovaj rad koristiti pojam NPO.

Potrebno je razlikovati neprofitne organizacije od državnih agencija. Glavna razlika je u tome što su državne agencije, kao što im i samo ime kaže, stvorene i u vlasništvu države. Međutim, oba oblika organizacije dijele zajedničku jezgrenu karakteristiku, a to je kako oboje rade na promoviranju neke vrste javnog interesa.

---

<sup>8</sup> Frumkin, P. (2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press., str. 13.

<sup>9</sup> Scott, J. T. (2001.) Voluntary Sector. U: J. S. Ott (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press., str. 40-45.

<sup>10</sup> Ahmed, S. i D. Potter. (2006). *NGOs in International Politics*. Bloomfield, CT: Kumarian Press., str. 19

## 2.2. Karakteristike neprofitnih organizacija

Treći sektor (neprofitni sektor) uključuje organizacije koje ne pripadaju ni privatnom ni profitnom ni javnom sektoru. Odnosni se specifično na volonterske, neprofitne, humanitarne organizacije.<sup>11</sup> Ova vrsta organizacija je poznata po svojoj vještini, identifikacija potreba ljudi zbog svoje blizine lokalnim zajednicama, kao i svoje fleksibilnosti i troškovne učinkovitosti, što im omogućuje relativno brže odgovore nego što je to kod uobičajeno birokratskih javnih organizacija.<sup>12</sup>

Pet ključnih obilježja NPO-a su:<sup>13</sup>

1. Formalnost
2. Privatnost
3. Ne raspodjela profita
4. Samoupravljanje
5. Dobrovoljna priroda organizacije

Organizacija je formalna ako je institucionalizirana, te održava redovite sastanke i te posjeduje određeni stupanj organizacijske stabilnosti.

Organizacija je privatna ako je institucionalno odvojena od države, premda je država može podupirati.

Ako organizacija ne raspodjeljuje stvoreni finansijski višak, ne dodjeli svojim vlasnicima ili direktorima tada organizacija ne vrši raspodjelu profita.

Organizacija obilježava samoupravljanja ako može upravljati i kontrolirati vlastito poslovanje.

Te na kraju, organizacija je dobrovoljna, ako postoji dobrovoljna participacija u menadžmentu organizacije. Poput na primjer volonterskog upravnog odbora.

Stvaranje konkurentske prednosti koja se temelji na implementaciji i unapređenju kvalitete, dugoročno promatrano, otvara perspektive za dalji razvoj i efektivno upravljanje, kako kvalitetom, tako i organizacijom te potencira njene snage i mogućnosti za unapređenje.<sup>14</sup> Ovo je istinito, kako za organizacije profitnog, tako i za one neprofitnog karaktera. Osim razlika između organizacija u profitnom i neprofitnom sektoru, postoje i određene sličnosti i to:<sup>15</sup>

1. Mogućnost stvaranja profita - Organizacije oba sektora imaju mogućnost generiranja profita, ali ih ono što rade s tim profitom razlikuje.
2. Važnost novca<sup>16</sup> - Neprofitne organizacije svjesnije su važnosti novca nego što su to profitno orijentirane organizacije. One većinu vremena provode brinući se oko novca zato što ga teško pribavljaju i zato što ga uvijek imaju manje nego što ga trebaju. Ipak, strategija neprofitnih

<sup>11</sup>Martin, G. (2011). *The third sector, user involvement and public service reform: A case study in the co-governance of health service provision*. Public Administration, Vol. 89, No. 3, str. 909–932.

<sup>12</sup> Lavielle, J.-L. i Nyssens, M. (2000). *Solidarity-based third sector organizations in the "Proximity Services" field: A European francophone perspective*. Voluntas, Vol. 11, No. 1, str. 67–84.

<sup>13</sup> Salamon, L. i Anheier, H. (1992). *In search of the non-profit sector: In search of definitions*. Voluntas, Vol. 13, No. 2, 125–152.

<sup>14</sup> Ivanović, M. i Antić, Z. (2013). *Upravljanje kvalitetom neprofitnih organizacija u funkciji poboljšanja konkurentske prednosti*, Beograd, Poslovna škola.

<sup>15</sup> Čorkalo, A., Čaćić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>16</sup> Drucker, P. (1989). *What Business can Learn From Nonprofits*, The Magazine Harvard Business Review.

organizacija nije temeljena na novcu niti je on centar njihovih planova, kao što je to slučaj kod profitnih organizacije.

3. Dodana vrijednost za društvo - Oba sektora stvaraju dodanu vrijednost za društvo i značajni su poslodavac na ukupnom tržištu rada.
4. Poduzetničko ponašanje – Organizacije profitnog i neprofitnog sektora koriste slične upravljačke tehnike i metode rada kako bi unaprijedili poslovanje. Profitni sektor teži unaprijeđenu proizvoda i usluga s ciljem stvaranja što većeg profita dok menadžeri neprofitnog sektora teže ostvarenju dovoljno prihoda kako bi organizacija postala samoodrživa. Ovo posebno dolazi do izražaja zadnjih 15-ak godina jer su sredstva za financiranje djelovanja (tzv. Hladni pogon) značajno smanjena, što naglašava potrebu poduzetničkog ponašanja s ciljem povećanja ostvarenog prihoda iz vlastitih aktivnosti.
5. Važnost planiranja - Planiranje aktivnosti, financijskih sredstava, tima provoditelja, određivanje indikatora - sve su to zajednički procesi važni za uspjeh organizacija u oba sektora.

Rast neprofitnih organizacija u svijetu zaista predstavlja pravi fenomen. Broj NPO između 1987. i 1997. porastao je za 31%, a od 1999. do 2009. broj NPO-a se povećao za daljnjih 31.5%.<sup>17</sup>

Za ovu pojavu znanstvenici su uspjeli odrediti sljedeće uzroke i faktore<sup>18</sup>:

1. Neuspjesi tržišta - po ovoj teoriji za rast NPO-a zaslužni su urođeni nedostaci tržišta. Tržište nije u mogućnosti zadovoljiti potrebe različitih grupa. Kao prvo, tržište namijenjeno profitnim organizacijama, neće poduzeti nijedan pothvat koji ne pruža profit (npr. pružanje besplatne pravne pomoći, osnivanje i vođenje skloništa za beskućnike, itd.). Drugo, tržište se neće uključiti u proizvodnju ili pružanje dobara ili usluga koje stvaraju probleme slobodnih jahača ili tzv. švercera (npr. čisti zrak ili nacionalna sigurnost). Ovakva ograničenja tržišnog sistema ostavljaju neispunjene potrebe, a time i prostor i prilike za uključivanje drugih aktera poput države ili NPO-a<sup>19</sup>.
2. Prekid komunikacija – predstavlja zaseban aspekt šire ekonomske teorije tržišnog neuspjeha kada neograničena konkurencija među profitnim organizacijama ne uspijeva osigurati određena dobra i usluge na efikasan način.<sup>20</sup>

Prekid komunikacija nastaje kada, zbog asimetrije informacija, potrošač osjeća kako nije u mogućnosti donijeti odluke na kompetentan način po pitanju kvalitete usluga koje bi trebao primiti.<sup>21</sup> Informacijska asimetrija nastaje u područjima gdje se priroda usluge ili dobra zahtjeva specijalizirano znanje za donošenje odluka (npr. zdravstvena skrb) ili u situacijama kada potrošač nije u mogućnosti evaluirati uslugu (npr. mentalno ograničeni potrošač ili pak kada kupac nije direktni konzument usluge, npr. situacija kada djeca plaćaju starački dom za

---

<sup>17</sup> Weitzman, M. S. et al. (2002). *The New Nonprofit Almanac and Desk Reference*. San Francisco: Jossey-Bass., str. 9.

<sup>18</sup> Ahmed, S. (2013). *Effective Non-Profit Management*, CRC Press, Taylor and Francis Group, str. 9.

<sup>19</sup> Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organizations. U: Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press., str. 27-42.

<sup>20</sup> Young, D. R. (2001). Contract Failure Theory. U: J. S. Ott (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press., str. 193-196.

<sup>21</sup> Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organizations. U: Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press., str. 27-42.

svoje roditelje). U ovim situacijama potrošači često smatraju neprofitne organizacije pouzdanijima.

3. Neuspjeh države – ova teorija objašnjava ograničenje države da pruži usluge svim individuama i grupama koje to zahtijevaju. Glavni razlog je što po svojoj prirodi državne akcije zahtijevaju potporu većine. Zbog toga programi i akcije koji podupiru manje grupe možda neće dobiti potporu od države. Drugi razlog je tradicionalno zaziranje od prevelikog državnog aparata i prevelike uloge države u svakodnevnom životu. Ako i postoji potpora većine zbog kulturološkog otpora k državnoj potrošnji, postoji preferansa države da određene usluge delegira ka neprofitnom sektoru.<sup>22</sup> Doduše, ova komponenta teorije u većoj je mjeri istinita za SAD nego za Hrvatsku. Međutim, Hrvatska ima problem što svi hoće da se država brine o svemu, što bi zahtijevalo povećanje ionako velikog poreznog opterećenja kojeg nitko nije spreman platiti.
4. Kanali potpore – u velikoj mjeri postojanje i prosperitet NPO zavisi o raznim kulturološkim i političkim vrijednostima i ideologijama, uključujući slobodu govora i slobodu udruživanja. Danas su NPO-i iz različitih razloga prihvaćene od ljevice i od desnice.<sup>23</sup> Ljevica vidi NPO-e kao saveznike iz tri glavna razloga; potencijalna potpora progresivnih politika, vide NPO-e kao efektivne kanale implementacije za pristup od dna prema vrhu, te cijene fleksibilnost sektora i slobodu za djelovanje i zagovaranje socijalnih promjena i pravde. Konzervativce NPO-i privlače iz potpuno drugih razloga. Sektor im je koristan u implementaciji ideja poduzetništva i privatne inicijative, u promoviranju morala i vjerskih vrijednosti, te zbog svog potencijala za inovacije. Zbog toga NPO-i mogu rasti bez obzira tko kontrolira državnu vlast.
5. Heterogemonija - što je društvo heterogenije po pitanju kulture, religije, životnog stila, nacionalnosti, dobi i ekonomske klase to je plodnije tlo za rast NPO-a. U heterogenim društvima postoji više različitih grupa s različitim potrebama i država ne može voditi računa o potrebama svih tih različitih grupa <sup>24</sup>. Velike društvene i demografske promjene također stvaraju nove potražnje za novim tipovima usluga, koje prelaze one koje su sada u ponudi (npr. sve veći broj starog stanovništva ili migrantske krize). Budući je država financijski i politički ograničena za ispunjenje svih ovih potreba stvaraju se prilike za NPO-e.
6. Teorija ponude – gore navedeni faktori predstavljaju potražnu stranu pristupa razumijevanju rasta NPO-a, međutim treba uzeti u obzir i stranu ponude. Teorija ponude tvrdi kako neprofitne i volonterske organizacije u biti čine ljudi s resursima i predanošću koji pokreću NPO-i i volonterske akcije.<sup>25</sup> To se odnosi na ulogu društvenog poduzetništva, donatora, volontera koje sektor privlači kako bi zadovoljili svoje vlastite potrebe i ideje, jer imaju snažan poriv djelovati u skladu sa svojim stavovima. Neke od tih akcija mogu biti u potpunosti nepovezane s očitim i hitnim potrebama zajednice. Npr. društveni poduzetnik može osnovati besplatnu glazbenu školu u nekom siromašnom području, unatoč tome što nije postojala jasna

---

<sup>22</sup> Salamon, L. M. (2001). Scope and Structure: Anatomy of America's Nonprofit Sector. U: J. S. Otto (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector*, CO: Westview Press., str. 23-39.

<sup>23</sup> Frumkin, P. (2002). On Being Nonprofit. *A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press., str. 16.

<sup>24</sup> Weisbrod, B. A. (1975). Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Third-Sector Economy, U: E. S. Phelps (ed.), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, New York: Russell Sage Foundation, str. 171-195.

<sup>25</sup> Frumkin, P. (2002). On Being Nonprofit. *A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press., str. 21.

potreba za takvom vrstom usluge, jer u takvim područjima postoje hitnije potrebe koje je potrebno zadovoljiti. Međutim, kada učenici (uglavnom djeca) počnu pohađati školu, nakon nekog vremena i djeca i roditelji mogli bi zahtijevati nastavak ove usluge. U takvoj situaciji ponuda stvara potražnju.

NPO-i igraju važnu ulogu u pružanju zdravstvenih i socijalnih usluga u mnogim državama.<sup>26</sup> U javnosti se često vode rasprave o adekvatnosti NPO-a za ispunjenje ovih usluga. NPO-i su često viđeni kao poželjni, pogotovo u pružanju usluga koje karakterizira asimetrija informacija, poput zdravstva ili dugoročne skrbi, te je davno prepoznato kako na takvim tržištima neprofitni status može biti signal za kvalitetu.<sup>27</sup>

Osnova za ovu tvrdnju je pretpostavka kako će kvaliteta usluge koju pruža NPO biti viša u usporedbi s profitno orijentiranim organizacijama jer ne mogućnost distribucije profita smanjuje inicijativu kroz smanjenje neopaženih aspekata kvalitete. Međutim, pokazalo se kako se u industriji staračkih domova u Sjedinjenim Američkim Državama smanjuje broj organizacija koje su prijavljene kao NPO-i s porastom informacija o kvaliteti usluga.<sup>28</sup>

### 2.3. Odnosi neprofitnog sektora s državom

Uvijek su postojale veze između neprofitnih organizacija i države u kojoj su NPO-i igrali ulogu ključne poveznice između javnih politika i njezinih ciljeva.<sup>29</sup> Jedna do prvih komparativnih istraživanja o ulozi i funkcionalnosti neprofitnih sektora u modernom sustavu državne socijalne skrbi, ustanovilo je kako postoje predrasude o načinu kako NPO-i posluju, što se uglavnom odnosi na posebne i poželjne karakteristike koje su preddispozicija dobroj isporuci usluga.<sup>30</sup>

NPO sektor i državni sektor isprepleću se na brojne i značajne načine. Prvo, državna potrošnja ima značajan utjecaj na oblik i ulogu neprofitnog sektora.<sup>31</sup> Preko svoje potrošnje država direktno utječe na opseg socijalnih potreba koje preostaju neprofitnim organizacijama za ispunjenje. Npr. kada država potiče izgradnju jeftinijih stanova, smanjuje se potreba za skloništima za beskućnike. Također, postoji i indirektni efekt budžetskih odluka na opseg poslovanja NPO-a. Neki budžetni rezovi, ukoliko su povezani s rotacijama države, mogu imati ograničavajući efekt na mogućnosti NPO-a da pruža svoje usluge.

Drugo, porezna politika ima značajan utjecaj na spremnost pojedinca da izvrši humanitarnu donaciju. Visina poreza je važna, jer utječe na doniranje preko cijene doniranja i na raspoloživi dohodak koji bi poreznom obvezniku ostao raspoloživ za donacije.<sup>32</sup> U nekim državama viši porezi zapravo smanjuju cijenu donacije, jer djeluju kao porezni zakon te stoga postoji veća inicijativa za davanje donacija.

---

<sup>26</sup> Thomson, S. et al (2013). *International profiles of health care systems*. New York, US: The Commonwealth Fund.

<sup>27</sup> Hansmann, H. B. (1980). *The role of nonprofit enterprise*. Yale Law Review 89:835-901.

<sup>28</sup> Jones, D. B., Propper, C. i Smith, S. (2017). *Wolves in sheep's clothing: Is non-profit status used to signal quality?*, Journal of Health Economics.

<sup>29</sup> Kramer, R. M. et al. (1993). Privatisation in Four European Countries. *Comparative Studies in Government-Third Sector Relations*, ME Sharpe, Armonke, New York.

<sup>30</sup> Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies and the Welfare State*, University of California Press, Berkley., str. 100.

<sup>31</sup> Boris, E. T. i C. E. Steuerle (ed.). (2006). *Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict*. Washington, DC: Urban Institute.

<sup>32</sup> Abramson, A. J., Salamon, L. M. i C. E. Steuerle. (2006). Federal Spending and Tax Policies: Their Implications for the Nonprofit Sector. U: Boris and Steuerle (ED)., *Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict*, Washington, DC: Urban Institute., str. 107-140.

Porezi također utječu na raspoloživi dohodak, te neposredno na iznose koje su porezni obveznici spremni darovati kao donacije. Naposljetku, u nekim državama NPO-i nisu dužni platiti porez na dobit, ali u Hrvatskoj to nije slučaj.<sup>33</sup>

Odnosi NPO-a i države mogu biti sljedećeg oblika:

a) NPO kao nadopuna državi

U ovom obliku odnosa, NPO se promatra na način da zadovoljava potražnju za javnim dobrima koji ostaju nezadovoljeni od strane države. Teško je procijeniti u kojoj mjeri NPO-i igraju ovu suplementarnu ulogu, ali ne postoji nikakva sumnja kako je ta uloga značajna. Neprofitni sektor u SAD-u sadržava polovinu bolnica u državi i jednu trećinu zdravstvenih klinika, preko četvrtinu staračkih domova, gotovo polovinu visokoobrazovnih institucija, 70% rehabilitacijskih kapaciteta, 30% vrtića, preko 90% orkestralnih i opernih sastava te služi kao sredstvo plasiranja 70% strane pomoći.<sup>34</sup>

NPO-i nisu jedno rješenje za problem pružanja javnih dobara.<sup>35</sup> Npr. potrošači imaju opciju supstituta na privatnom tržištu ili selidbe na ono područje čije razine poreza i dostupnosti javnih dobara najbolje odgovaraju njihovim preferencijama. Međutim, ova alternativa također ima svoje probleme kao što su tržišni i ugovorni neuspjesi, te dostupnost različitih područja s različitim porezima i razinom dobara.

b) NPO kao dodatak državi

U ovom obliku odnosa NPO-i se promatraju kao partneri državi.

NPO-i i država su uglavnom uključeni u ugovorni odnos prema kojem država financira javne usluge, a NPO ih dostavlja.<sup>36</sup>

Činjenica je kako i ekonomska teorija javnih dobara i ekonomska teorija organizacije pomaže razjasniti odnose između države i NPO-a u slučaju kada je dobro koje je potrebno pružiti nekonkurentno (što znači kako može biti korišteno od jedne strane bez smanjenja njegove raspoloživosti za drugu) i neisključivo (što znači kako ne može biti pruženo jednoj strani bez da bude istovremeno pruženo i drugima).<sup>37</sup> Tada će potrošači biti skloni izbjegavanju svojeg doprinosa, pružanju tog dobra, ali će biti skloniji njegovoj konzumaciji kada je pružano od strane drugoga. Kao rezultat toga, dobra ove prirode, ne mogu biti pružena na efikasan način putem dobrovoljnih priloga. Rješenje problema javnih dobara uključuje društveni pritisak, privatnu inicijativu s potporom javnih dobara i primoravanja. Ovo posljednje sugerira kako bi država trebala osigurati financiranje javnih dobara direktno ili preko poreznih poticaja, iako ne bi nužno trebala biti kanal njihove distribucije. U ovoj ulozi, sa povećanjem potrošnje države povećava se financiranje i razina aktivnosti NPO-a.

Koristeći ekonomsku teoriju organizacije, odnosno analizu transakcijskih troškova, znamo kako je često outsourcing ekonomičniji od proširenja unutrašnjeg poslovanja. Također, postoji široko

<sup>33</sup> <https://www.porezna-uprava.hr/udruga/Stranice/1.Porez-na-dobit.aspx>

<sup>34</sup> Salamon, L. (ed.). (2002). *The State of Nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press., str. 9-10.

<sup>35</sup> Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington, MA: D.C. Heath.

<sup>36</sup> Salamon, L. (1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.

<sup>37</sup> Young, D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 29, No. 1, str. 149-172.



rasprostranjena pretpostavka kako je državni aparat neefikasan, dok je privatni sektor, uključujući NPO-e, u stanju pružiti jednake usluge na efikasniji i efektivniji način.<sup>38</sup>

Prihod NPO-ima dolazi iz raznih izvora. Uključujući naknade za usluge, državne dotacije, individualne ili korporativne donacije i prihode od komercijalne djelatnosti. Utvrđeno je kako su direktne dotacije države manje važne kao izvor dohotka za NPO-e od naknada za usluge koje predstavljaju dominantan izvor prihoda za sektor u agregatnom terminu.<sup>39</sup> Takve naknade uključuju plaćanja za pružene usluge i ugovore s državom.

### c) Suradnja NPO-a i javnog sektora

Uvijek su postojale veze između neprofitnih organizacija i države u kojoj su NPO-i igrali ulogu ključne poveznice između javnih politika i njezinih ciljeva.<sup>40</sup> Jedna do prvih komparativnih istraživanja o ulozi i funkcionalnosti neprofitnih sektora u modernom sustavu državne socijalne skrbi, ustanovilo je kako postoje predrasude o načinu kako NPO-i posluju, što se uglavnom odnosi na posebne i poželjne karakteristike koje su preddispozicija dobroj isporuci usluga.<sup>41</sup>

Suradnja između NPO-a i javnog sektora postala je veoma važan fenomen u isporuci javnih usluga. Suradnja se može definirati kao proces u kojem organizacije s udjelom u problemu traže zajednički određeno rješenje, nastojeći ispuniti ciljeve koje ne bi mogle postići radeći same.<sup>42</sup> Suradnja zahtijeva dobrovoljne, autonomne članove koji posjeduju volju za transformaciju ili želju k povećanju kapaciteta koristeći zajedničke resurse.<sup>43</sup>

Potrebno je naglasiti kako se kolaboracija ostvaruje kada ljudi iz različitih organizacija (ili jedinica unutar jedne organizacije) proizvode nešto zajedničko pomoću zajedničkog napora, resursa, donošenja odluka i zajedničkog vlasništva nad finalnim proizvodom ili uslugom.<sup>44</sup> Kolaboracija između države i NPO-a stoga bi isključivala čisto ugovorne odnose u kojima moć nije ravnomjerno podijeljena.

Identificirani su sljedeći uvjeti koji moraju biti ostvareni kako bi se veza između NPO-a i države smatrala suradnjom:<sup>45</sup>

1. Mora sadržavati barem dva člana, od kojeg barem jedan mora biti javni.
2. Svaki od sudionika može pregovarati za svoj račun.
3. Partnerstvo mora uključivati dugoročnu i trajnu vezu. Ovo isključuje odnose bazirane na dotacijama ili natjecajima za ugovore.

<sup>38</sup> Ahmed, S. (2013). *Effective Non-Profit Management*, CRC Press, Taylor and Francis Group, str. 34.

<sup>39</sup> Boris, E. T. (2006). Nonprofit Organizations in a Democracy—Roles and Responsibilities. U: E. T. Boris and C. E. Steuerle (ed.), *Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict*, Washington, DC: Urban Institute., str. 1-37.

<sup>40</sup> Kramer, R. M. et al (1993). Privatisation in Four European Countries. *Comparative Studies in Government-Third Sector Relations*, ME Sharpe, Armonke, New York.

<sup>41</sup> Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies and the Welfare State*, University of California Press, Berkley., str. 100.

<sup>42</sup> Sink, D. W. (1998). Interorganizational Collaboration. U: J. M. Shafritz, Boulder (ed.), *The International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, CO: Westview., str. 1188-1191.

<sup>43</sup> Wood, D. J. i B. Gray. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 27, No. 2, str. 139–162.

<sup>44</sup> Linden, R. M. (2002). *Collaboration across Boundaries. Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>45</sup> Peters, B. G. (1998). With a Little Help from Our Friends: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments. U: J. Pierre (ED), *Partnerships in Urban Governance*, New York: St. Martin's Press., str. 11-33.

4. Svaki član nešto mora pridonijeti partnerstvu, bilo materijalno (npr. resursi) ili simbolično (npr. autoritet ili povjerenje)
5. Svi članovi dijele odgovornost za ishod.

Ovaj oblik odnosa sadrži nekoliko prednosti uključujući; mogućnost rješavanja zajedničkih problema na efektivniji i efikasniji način, prilike za organizacijsko učenje i pristup novim vještinama i tržištima. Također, raspršuje rizik za stranke uključene u suradništvo.

Po pitanju ova tri oblika odnosa, utvrđeno je kako ove tri perspektive nikako nisu međusobno isključive, te NPO-i mogu simultano financirati i isporučiti usluge koje država ne pruža, isporučiti usluge koje su financirane ili na neki drugi način asistiranje od strane države, zagovarati promjene u državnim politikama i praksama te biti pod utjecajem državnog pritiska i nadzora.<sup>46</sup>

Postavlja se pitanje zašto bi država i NPO-i surađivali? Jedan od glavnih razloga je ovisnost o resursima. NPO-ima nedostaju značajni resursi za postizanje svoje zadane misije, te se zbog toga okreću k državi radi financijske potpore.<sup>47</sup> U drugu ruku, čelnici državnih organa spremni su surađivati, jer vjeruju kako NPO-i mogu odgovoriti na socijalne probleme s većom efikasnošću, efektivnošću i senzitivnošću nego što to može država. Također, često NPO-i imaju organizacijski kapacitet i stručnosti koje nedostaju državnim zaposlenicima.<sup>48</sup>

Razvoj suradnje civilnih organizacija i jedinca lokalne samouprave može imati šire značenje:<sup>49</sup>

1. Takva suradnja smatra se socijalnim kapitalom. Socijalni kapital predstavlja stupanj do kojeg se možemo pouzdati u druge ljude, do kojeg možemo imati povjerenja u svakodnevni život i pomoću tog povjerenja stvarati korisne strukture zajednice i oblike samopouzdanja u zajednicama. Pojam socijalnog kapitala izvorno je nastao kao rezultat ekonomskih istraživanja. Ukorijenjene vrednote povjerenja, uzajamnosti i solidarnosti daju prednost nekim zajednicama u odnosu prema drugima glede postizanja gospodarskih rezultata. U Italiji se pokazalo da se reforma lokalne samouprave učinkovitije provodi u područjima gdje postoji veći broj udruga različitog tipa, te organizacije igraju posredničku ulogu između građana, njihovih potreba i interesa, te lokalnih vlasti.
2. Neprofitni sektor ne može zadobiti veće povjerenje bez preuzimanja rizika u modernom društvu. Socijalno poduzetništvo svakako je bit transformacije tog sektora. U tom smislu, neprofitne organizacije imaju poduzetničke okvire koji se mjere učinkovitošću programa i konkretnim rezultatima. NPO-i nisu smo stvar davanja i poreznih povlastica, to je stvar aktiviranja potencijala, kapitala u zajednici i raspolaganja njime na način kao i u poslovnom sektoru. Pod utjecajem takvog pristupa Velika Britanija i Francuska u novim programima zapošljavanja, stavile su naglasak na zapošljavanje u neprofitnom sektoru.

<sup>46</sup> Young, D. R. (2000). *Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Vol. 29, No. 1, str. 149–172.

<sup>47</sup> Salamon, L. (1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.

<sup>48</sup> Selsky, J. W. i B. Parker. (2005). *Cross Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*. Journal of Management Vol. 31, No. 6, str.849–873.

<sup>49</sup> Bežovan, G. (2000). *Oblici suradnje privatnih neprofitnih organizacija i jedinica lokalne samouprave*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 2, No. 3, str. 437-450. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/197730> (Datum pristupa: 13.09.2019.).

3. Civilnim organizacijama treba financijski kapital, ali one bitno ovise i o količini socijalnog kapitala u društvu. Socijalno poduzetništvo zapravo znači korištenje socijalnog kapitala na način kao da je financijski kapital, te njegovo korištenje za stvaranje financijskog kapitala. U tom smislu civilne skupine igraju važnu i nezamjenjivu ulogu u podržavanju šireg tržišnog okvira društva. One potiču poduzetničke stavove za stvaranjem i korištenjem socijalnog kapitala.
4. Kombinirani model socijalne politike (welfare mix) mobilizira sve raspoložive resurse u zajednici i ukida monopol države. Država je jedan od partnera s veoma važnom ulogom osiguravanja općeg zakonskog okvira za razvoj programa socijalne politike. Drugi važni dionici tog procesa su građani, lokalne zajednice, udruge, zaklade, crkva i lokalne vlasti. Kombinirani model socijalne politike važan je uvjet za razvoj kvalitetnih socijalnih usluga. Polazi se od pretpostavke kako svaki građanin ima pravo na socijalne usluge. Stoga se na socijalne usluge gleda kao na javno dobro. Zahtjevima javnog dobra može odgovoriti samo pluralizam socijalnih programa, koji računa s interesima svih dionika tog procesa - korisnika, lokalnih vlasti, neprofitnih organizacija, državnih ustanova i države.
5. Razvoj neprofitnog sektora u pružanju socijalnih usluga znači i socijalnu inovaciju<sup>50</sup>. Pružanje socijalnih usluga tradicionalno je bilo polarizirano između velikih programa javnih institucija i privatnog okvira izoliranih domaćinstava. Individualna odgovornost traži inovativno preoblikovanje posredničkih tijela prema postojećim potrebama i motivacijama. Posrednička tijela znače:
  - a) institucije koje premošćuju veliku prazninu između javnih programa na širokoj osnovi i privatnih socijalnih institucija na maloj programskoj osnovi;
  - b) oblike interakcije između potpore anonimnosti javnih institucija i potpore prisnosti i privatnosti skrbi u obitelji;
  - c) jačanje motivacije za brigu između profesionalnih interesa i osobnih usluga skrbi, što daje nove oblike održivosti, priznanje i nagradu solidarnoj i, prema zajednici orijentiranoj, uzajamnoj pomoći te aktivnostima samopomoći. Takva socijalna inovacija podrazumijeva planiranje, evaluaciju i usmjeravanje socijalnih programa kroz duže razdoblje.
6. Razvoj neprofitnih organizacija i suradnja s jedinicama lokalne samouprave podrazumijeva izgradnju nove socijalne infrastrukture. Socijalnom infrastrukturom, neformalne skupine i organizacije, jednim dijelom, nadomještaju programe javnih ustanova na lokalnoj razini ili pak popunjavaju prazninu u kojoj država nije razvila ili neće razviti programe. Pouzdanim razvojem takve infrastrukture jedinice lokalne samouprave, odnosno njihove ustanove, prepuštaju dio svojih poslova takvim organizacijama.
7. Razvoj neprofitnih (nevladinih) organizacija na lokalnoj razini znači povećanu participaciju građana, njihovo sudjelovanje u javnom životu i stjecanje iskustva u rješavanju zajedničkih pitanja u lokalnoj zajednici,

---

<sup>50</sup> Evers, A., Ostner, I. I Weisenthal, H. (1988.) Cash and Care. Different Concepts of Work and Employment and their Impact on Innovations in the Field of Care, U: Evers, A., Wintersberger, H. (ed.) *Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Vienna: European Centre for Social Welfare Training and Research

#### d) Neprijateljski odnos NPO-a i države

U ovom obliku odnosa NPO-i zagovaraju, lobiraju i utječu na državu kako bi pokrenula promjene u javnim politikama ili pokrenula nove javne politike. Uz lobiranje, NPO-i mogu imati i nadgledanu ulogu nad državom, npr. udruge GONG. Također, u nekim slučajevima NPO-i se mogu pobuniti protiv prevelike upotrebe političkog autoriteta i kontrole nad njima.

NPO-i se smatraju sposobnima riješiti socijalne probleme, ali ova pozitivna osobina postoji u kontekstu borbe protiv siromaštva ili podmirivanju potreba koje društvo ne prepoznaje. Kada NPO izađe iz ove perspektive i podupire socijalne i ekonomske pokrete, ne njih se gleda s nepovjerenjem te ih političke i ekonomske sile nastoje kontrolirati i koristiti ih za vlastite ciljeve.<sup>51</sup>

Uz stalne debate o efikasnosti i efektности NPO-a, neki autori uzimaju u obzir i šire političke posljedice NPO-a. Važna optužba protiv NPO-a je kolaboracija s politikom. NPO-i često, kako bi postali prihvatljiviji državi, napuštaju svoje ciljeve strukturnih reformi, te se umjesto toga povlače u gostoljubiviji i manje politički šakljivi teritorij pružatelja usluga.<sup>52</sup> Međutim, mnoge su vlade, zabrinute zbog političkog utjecaja NPO-a, imale malo izbora te su bile primorane prepustiti određene usluge NPO-ima. Prepuštanje aktivnosti socijalne skrbi koje formalno provodi država u NPO sektor može imati negativni utjecaj na moć države.<sup>53</sup> Diverzijom financiranja od države prema NPO-ima prijeti legitimnosti države dok ovaj prijenos financijskih sredstava kontinuirano potkopava mogućnost države da igra ulogu u pružanju socijalnih usluga.

Postavlja se pitanje, ne bi li reformiranje državne institucije bile efikasnije u pružanju socijalnih usluga, a da ne spominjemo planiranje razvoja, od raštrkanih NPO-a?<sup>56</sup>

#### 2.4. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i svijetu

Neupitna je činjenica kako socijalna ekonomija u Europi postaje učinkovit alat za rješavanje pitanja siromaštva, kreiranje zapošljavanja i poticanje socijalne kohezije.<sup>57</sup> Sami tradicionalni akteri socijalne ekonomije (zadruga, udruge, fondacije i uzajamna društva) čine impresivnu brojku od dva milijuna društveno-ekonomskih entiteta, te znatno doprinose cjelokupnom europskom poslovanju (od 10 do 12%), zapošljavajući 14,5 milijuna ljudi odnosno 6,5% ukupno radno aktivne populacije.<sup>58</sup> Ne postoji

---

<sup>51</sup> Karim, L. (2001). *Politics of the poor? NGOs and grassroots political mobilization in Bangladesh*. Political and Legal Anthropology Review, Vol. 24, No. 1, str. 92–107.

<sup>52</sup> Mercer, C. (2002). *NGOs, civil society and democratization: A critical review of the literature*. Progress in Development Studies, Vol. 2, No. 1, str. 5–22.

<sup>53</sup> Tvedt, T. (1998). *Angels of mercy or development diplomats*. Oxford, UK: James Curry.

<sup>54</sup> Haque, M. S. (2002). *The changing balance of power between the government and NGOs in Bangladesh*. International Political Science Review, Vol. 23, No. 4, str. 413–437.

<sup>55</sup> Haque, M. S. (2004). *Governance based on partnership with NGOs: Implications for development and empowerment in rural Bangladesh*. International Review of administrative Sciences, Vol. 70, No. 2, str. 271–290.

<sup>56</sup> Gary, I. (1996). *Confrontation, co-operation or co-optation: NGOs and the Ghanaian state during structural adjustment*. Review of African Political Economy, Vol. 23, No. 68, str. 149–168.

<sup>57</sup> Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR, Pravni vjesnik, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>58</sup> Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR, Pravni vjesnik, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

komparativna statistika o ukupnoj društvenoj ekonomiji zbog nedostatka harmonizirane definicije kao i teškoća u preciznom i redovitom praćenju podataka u zemljama članicama.<sup>59</sup>

Društveno poduzetništvo se definira kao tvrtke koje pružaju socijalne usluge i/ili robu osjetljivijim skupinama (pristup stanovanju, zdravstvenoj skrbi, pomoć za stare ili hendikepirane osobe, uključivanje ranjivih skupina, skrb za djecu, pristup zapošljavanju i obuci, menadžment skrbi) i /ili tvrtke s metodom proizvodnje dobara ili usluga društvenog cilja (socijalna i profesionalna integracija preko pristupa zapošljavanja osoba u nepovoljnom položaju, posebno s nedovoljnim kvalifikacijama ili društvenim ili profesionalnim problemima koji dovode do isključivanja i marginalizacije), ali čija aktivnost može biti izvan područja pružanja socijalnih dobara ili usluga.<sup>60</sup>

Definicija društvenog poduzetništva, odnosno društvenog poduzeća je kao organizacije s eksplicitnim ciljem usmjerenim razvoju i koristi zajednice, osnovana od strane skupine pojedinaca, kod koje materijalni interesi kapitalnih investitora podliježu ograničenjima.<sup>61</sup> Takve organizacije kao najveće vrijednosti ističu autonomiju, nezavisnost djelovanja i preuzimanje financijskih/ekonomskih rizika permanentnih društveno-ekonomskih aktivnosti.

Također su definirani najvažniji ekonomski i socijalni kriteriji koje poduzeća trebaju ispunjavati, kako bi bila okarakterizirana kao društvena poduzeća. Najvažniji ekonomski kriteriji društvenih poduzeća su:<sup>62</sup>

1. kontinuirana aktivnost proizvodnje prodaje dobara/usluga
2. visok stupanj autonomije
3. poduzimanje značajnog ekonomskog rizika
4. minimalni broj plaćenih radnika.

Socijalni kriteriji su:<sup>63</sup>

1. izričiti cilj društvene korisnosti
2. građanska inicijativa
3. donošenje odluka nije uvjetovano vlasničkim udjelom
4. participirajući karakter koji uključuje sve dionike procesa, od korisnika do pružatelja usluga
5. ograničena distribucija profita.

Još je 1989. Europska komisija, u prvom Izvješću o poduzećima socijalne ekonomije, predložila donošenje Statuta Europske zadruge, Europskog uzajamnog društva i Europskog udruženja. No tek 2003. usvojen je (samo) Statut Europskih zadruga.<sup>64</sup> Zadruge su u Europi dobile svoju harmoniziranu pravnu osnovu i danas predstavljaju snažan potencijal europskog ekonomskog prostora, zapošljavajući oko 4,5 milijuna ljudi u EU-u. Osim toga, zadruge broje čak 140 milijuna članova, time je svaki peti Europljanin član zadruge.<sup>65</sup> Uzajamna društva, udruge i fondacije također su vrlo važni entiteti socijalne ekonomije koji ostvaruju značajne rezultate. Daljnja je legislativna definicija društvenih

---

<sup>59</sup> Vojvodić, I., i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPARATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, Pravni vjesnik, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>60</sup> Social Business Initiative <http://ec.europa.eu/internal-market/social-business/index-e>.

<sup>61</sup> EMES – mrežna stranica <http://www.emes.net>.

<sup>62</sup> EMES – mrežna stranica <http://www.emes.net>.

<sup>63</sup> EMES – mrežna stranica <http://www.emes.net>.

<sup>64</sup> Jurić, D., *Europska zadruga*, Pravo i porezi, No. 6, 2006., str. 58.–67.

<sup>65</sup> *Cooperatives Europe: The Power of cooperation – Cooperatives Europe key figures 2015*. Brussels, 2016 <https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperation%20%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf>, pristupljeno 5. siječnja 2017.

poduzeća i pojma “socijalnih inovacija” predviđena u čl. 2 (1) i 2. (5) Uredbe (EU) o Programu Europske unije za zapošljavanje i socijalne inovacije.<sup>66</sup>

Države članice EU-a razlikuju socijalna poduzeća s obzirom na povijesnu, političku i tradicijsku uvjetovanost.<sup>67</sup> Primjeri zemalja s posebnim legislativnim uobličanjem za društvena poduzeća jesu Belgija, Francuska, Italija, Slovenija i Ujedinjena Kraljevina koja donekle korespondira s definicijom komisije iz SBI-ja; dok su zemlje poput Bugarske, Češke, Flamanske regije Belgije, Mađarske, Rumunjske, Slovačke i Poljske više okrenute WISE (Work Integration Social Enterprises) pristupu poduzeća, koja se bave integriranjem posebnih skupina u radu, pa je prihvaćanje koncepta tek započelo svoj proces formiranja uglavnom mogućnošću financiranja projekata preko fondova EU-a.<sup>68</sup> Analiza socijalnih poduzeća u izabranim u posttranzicijskim i tranzicijskim članicama EU-a pokazala je kako se njihovo zaostajanje u razvoju najviše očituje u nepostojećim izvorima financiranja, deficitarnim kompetencijama djelatnika te općenito pre niskom razinu senzibilizacije šire javnosti o važnosti i vrijednostima ovog tipa poduzeća.<sup>69</sup> Pritom je u svim segmentima zaostajanje Hrvatske posebno značajno<sup>70</sup>.

U Europi su danas na snazi tri modela:<sup>71</sup> zadružni, privatni te onaj koji dopušta princip slobodnog izbora između postojećih pozitivnih normi. Zadružni model svoj začetak ima u talijanskim zadružnim pokretima devedesetih godina. Vrlo je popularan u zemljama čija se tradicija i povijest zasniva na takvim trendovima: Portugal, Španjolska, Italija, Grčka, Francuska, Mađarska, Poljska, Hrvatska i Češka. Model zastupa demokratičnost i neovisnost upravljanja uz obavezu otvorenost novim članovima, pa je stoga jasno zašto je privlačan i praktičan akterima društvenog poduzetništva.

2006. i 2007. provedeno je istraživanje o kvaliteti usluga pomoći i njege starijih u kući, pruženih od strane NPO-a i kooperativa (zadruga).<sup>72</sup> Cilj je bilo saznati je li kooperative pružaju bolju kvalitetu usluge nego NPO-i za pomoć u kući. Sudjelovalo je 831 ispitanik koji primaju sluge 9 korporativnih i 9 neprofitnih organizacija. Mjerilo se i zadovoljstvo i ukupna kvaliteta. Rezultati su pokazali da organizacijski tip nije indikator kvalitete, te kako je predanost radnika pozitivno ocjenjena po pitanju zadovoljstva, dok je uključenost korisnika pozitivno povezana s ukupnom ocjenom kvalitete.

Društveno se poduzetništvo u Hrvatskoj prvi put službeno spominje, u dokumentu Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj iz 2000. godine. Prvi strateški dokument u kojem se izričito spominje društveno poduzetništvo jest Nacionalna

---

<sup>66</sup> Uredba (EU) br. 1296/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2013. o programu Europske unije za zapošljavanje i socijalne inovacije

<sup>67</sup> Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPARATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, Pravni vjesnik, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>68</sup> Europska komisija, (2015). *Društvena poduzeća i njihov eko-sistem u Europi*, Brisel, URL= <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&intPageId=2914&langId=en#navItem-related>, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>, pristupljeno, 17. veljače 2019

<sup>69</sup> Marković, L., Baturina, D., Babić, Z. (2017). *Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama*, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, vol. 53, br. 1, str. 139.–158. <https://doi.org/10.31299/hrri.53.1.11>.

<sup>70</sup> Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPARATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, Pravni vjesnik, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>71</sup> Fici, A. (2015). *Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from Comparative Law Perspective*. Euricse Working Papers, Vol. 82, No. 15.

<sup>72</sup> Leviten-Reid, C. i Hoyt, A. (2009). *Community-Based Home Support Agencies: Comparing the Quality of Care of Cooperative and Non-profit Organizations*. Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement, No. 28, str. 107-120

strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine. Taj dokument ukratko definira pojam društvenog poduzetništva, napominjući kako ono pripada domeni društvene ekonomije te kako je osnovna funkcija društvenih poduzeća dohodovna djelatnost kojom postižu vlastitu održivost i socijalno zapošljavanje (zapošljavanje socijalno ugroženog i/ili teško zapošljivog stanovništva). Nekoliko godina kasnije, drugi dokument Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. – 2016. godine također spominje društveno poduzetništvo, tako da ga povezuje s demokratskim načelima upravljanja i konceptom održivog razvoja.<sup>73</sup>

U travnju 2015. godine, Vlada RH usvojila je „Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine“ kojoj je temeljni cilj uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom. Kao posebni ciljevi, navedene su četiri mjere <sup>74</sup>:

- 1) Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za društvene poduzetnike,
- 2) Poboljšanje dostupnosti financijskih instrumenata društvenim poduzetnicima,
- 3) Promicanja obrazovanja o značaju i ulozi društvenog poduzetništva na svim obrazovnim razinama,
- 4) Promicanje javne vidljivosti i prepoznatljivosti društvenog poduzetništva.

Za svaku od četiri navedene mjere propisane su aktivnosti, a u okviru svake aktivnosti i nositelj aktivnosti, rok, visina sredstava, izvor financiranja i pokazatelji.

Predviđena sredstva za ovu namjenu iznose 270.650.000 kuna, a uglavnom se financiraju iz Europskog socijalnog fonda.<sup>75</sup>

U Hrvatskoj posljednjih nekoliko godina najveći faktor gospodarstva bila je ekonomska kriza. Krizne godine ostavile su trajne posljedice na gospodarstvo, na zaposlenost svih, a pogotovo su pogodile i trag ostavile na mladim osobama. U 2016. godini, čak 46,7% iseljenih iz Hrvatske bile su mlade osobe u starosti između 20 i 39 godina<sup>76</sup>.

Razvoj društvenog poduzetništva može predstavljati jedan od učinkovitih načina zadržavanja mladih u zemlji.<sup>77</sup> Potencijal razvoja ovoga posebnog oblika poduzetničke aktivnosti nalazi se u činjenici da se upravo mlade osobe (25 – 34 godine), najčešće visoko obrazovane, uključuju u ovu vrstu

---

<sup>73</sup> Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A. i Puđak, J. (2016). *Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene*, Revija za sociologiju, Vol. 46, No. 3, str. 271-295. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.3.2>

<sup>74</sup> Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8(Special issue/Posebni), str. 109-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>75</sup> Vlada Republike Hrvatske (2015). *Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>.

<sup>76</sup> Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8(Special issue/Posebni), str. 109-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>77</sup> Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8(Special issue/Posebni), str. 109-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

poduzetničke aktivnosti. Za stvaranje obrazovne i informativne platforme te razmjenu iskustava na nacionalnoj i internacionalnoj razini, u budućem razdoblju potrebna je jača usklađenost i koordiniranost aktivnosti državnih institucija, jedinica lokalne uprave i samouprave te akademske zajednice.<sup>78</sup>

Društveno je poduzetništvo u RH najviše prisutno tijekom posljednja dva desetljeća u civilnom sektoru, kroz djelatnost udruga, inicijatora različitih oblika društvene ekonomije u Hrvatskoj te asimiliranjem ideja brojnih međunarodnih organizacija.<sup>79</sup>

Strategija će društveno poduzetništvo definirati kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice.<sup>80</sup>

Tablica 1 prikazuje glavne nalaze SWOT analize društvenog poduzetništva u RH koje se temelje na navedenim zakonima i drugim sekundarnim izvorima te intervjuima s ključnim akterima.<sup>81</sup>

Tablica 1. SWOT analiza društvenog poduzetništva u Hrvatskoj

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivirani pojedinci i timovi</li> <li>• rastući broj zainteresiranih aktera i organizacija čiji broj sve više raste</li> <li>• pristup fondovima EU-a</li> <li>• bogata zadružna tradicija i veliki zadružni potencijal</li> </ul> <p>RH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rastuća otvorenost edukacijskih programa visokog školstva</li> </ul> <p>trendovima i strujama ekonomije trećeg sektora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• donošenje nacionalne Strategije – Vlada RH prepoznaje značaj društvenog poduzetništva te 2015. u Saboru izglasava zasad najviši nacionalni akt koji definira ciljeve i mjere do 2020. g.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba vidljivost društveno-poduzetničkog koncepta na javnoj, lokalnoj i regionalnoj razini</li> <li>• nepodržavajući normativni okvir: neodgovarajuće norme unutar kojih društvena poduzeća funkcioniraju</li> <li>• pravna neprilagođenost potrebama društvenog poduzetništva doprinosi traženju novih zakonodavnih “rupa” ili odustajanja aktera od postojećih projekata</li> <li>• slabosti javne nabave: potreba otvaranja društvenim poduzetnicima i jačanje transparentnosti</li> <li>• nepostojanje tržišta “socijalnog kapitala” – financijski instrumenti, potencijalni privatni ulagači i kreditiranje</li> </ul>

<sup>78</sup> Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(Special issue/Posebni), str. 109-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>79</sup> Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, *Pravni vjesnik*, Vol. 35, No. 2, str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>80</sup> Vojvodić, I., i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, *Pravni vjesnik*, 35(2), str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>

<sup>81</sup> Vojvodić, I., i Šimić Banović, R. (2019). *ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR*, *Pravni vjesnik*, 35(2), str. 105-135. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje inicijativa, umrežavanja i platformi za podršku i razmjenu ideja (ZMAG, Platforma za dobru ekonomiju, Cedra, Lagovi, Hrvatska mreža za ruralni razvoj, Hub Impact Zagreb)</li> <li>• ukorjenjivanje koncepta i primjeri dobre prakse: Humana Nova, RODA, Act Print Lab, Slap, Zadruga za etično financiranje – ZEF, Zelena energetska zadruga – ZEZ itd.</li> </ul>	<p>pod povoljnijim uvjetima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niska razina menadžerskih i poduzetničkih znanja i vještina postojećih aktera civilnog sektora</li> <li>• ovisnost udruga i civilnog sektora o fondovima i natječajima EU-a</li> <li>• nepostojanje sustava markiranja proizvoda i usluga</li> <li>• slaba iskorištenost eko-poljoprivrednih potencijala (za proizvodnju ekoloških proizvoda u Hrvatskoj koristi se samo 0,6% poljoprivrednih površina)</li> <li>• neprovođenje mjera iz Strategije razvoja.</li> </ul>
<p>Prilike</p>	<p>Prijetnje</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iznimno povoljan zemljopisni položaj i očuvanost prirodnih resursa koji pogoduje novim sektorima društvenog poduzetništva: energetika, eko poljoprivreda, agroturizam</li> <li>• usmjeravanje prema novim sektorima proizvodnje i usluga visoke dodane vrijednosti i korištenje prednosti energetskog sektora, eko-agroturizama, kulturnog turizma, edukacije i socijalnog turizma</li> <li>• uključivanje domaćih velikih kompanija u pojedine pozitivne procese razvoja društvenog poduzetništva</li> <li>• nastavak otvaranja institucija obrazovanja na svim razinama novim programima društveno poduzetničkih vrijednosti i vještina</li> <li>• razvoj PR aktivnosti društvenog poduzetništva</li> <li>• praćenje vlastitih razvojnih procesa umjesto kopiranja postojećih modela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neprepoznavanje vrijednosti rada, korisnosti i inicijativa postojećih aktera društvenog poduzetništva</li> <li>• administrativne zapreke</li> <li>• zloupotreba društveno poduzetničkog koncepta u cilju korištenja sredstava iz EU-ovih fondova</li> <li>• visoka razina korupcija koja se reflektira i na sustav javne nabave</li> <li>• podlijevanje stanju apatije, istrošenosti i kulturi straha i nemoći</li> <li>• iseljavanje stanovnika iz ruralnih područja (potencijal za eko poljoprivredu i područja)</li> <li>• iseljavanje visokoobrazovanog stanovništva.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• snažniji razvoj eko poljoprivrede i okretanje potencijalima zemlje i biodinamičke proizvodnje</li> <li>• umrežavanje i povezivanje društvenih poduzetnika u nacionalnu mrežu</li> <li>• počeci umrežavanja proizvoda s dodanom vrijednošću (www.održivi-proizvodi.hr)</li> <li>• podizanje osviještenosti građana: biranje proizvoda i usluga više dodane vrijednosti (ekoloških proizvoda OPG-ova, proizvoda socijalnih zadruga) te općenito osvještavanje lokalnih snaga i potrebe umrežavanja i zajedništva.</li> </ul>	
---	--

Izvor: Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, No. 8 (Special issue/Posebn), str. 109-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

Postojeći fiskalni sustav nema posebne kriterije za društvene poduzetnike najvažniji element u tome je obveza plaćanja poreza na dobit koji iznosi 20%. Drugim riječima, iako je poduzeće osnovano s namjenom ostvarivanja prihoda i dobiti koja će se usmjeravati na projekte socijalne svrhe ili ako je osnovano radi zapošljavanja teže zapošljivih osoba, i dalje će se tretirati kao bilo koje trgovačko društvo i neće biti izuzeto plaćanja poreznih obveza.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Vidović, D. (2012). *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str. 184

### 3. KVALITETA SOCIJALNIH USLUGA

#### 3.1. Definiranje kvalitete usluga

Kvaliteta usluge se definira kao korisnikovu procjenu ukupne izvrsnosti ili superiornosti dobivenih usluga.<sup>83</sup>

Kvalitetu usluge predstavlja stupanj do kojeg usluga, proces usluge i organizacija usluge mogu zadovoljiti očekivanje korisnika.<sup>84</sup>

U većini slučajeva kvaliteta nastaje tijekom isporuke usluga, najčešće u interakciji između korisnika i osobe koja pruža uslugu. Iz tog razloga kvaliteta usluga je u velikoj mjeri ovisna o performansama zaposlenika i organizacijskim resursima koji ne mogu biti kontrolirani do one mjere do koje je to moguće za materijalna dobra.<sup>85</sup>

Za kvalitetu usluge potrebno je usluge prvo razumjeti. Razlikujemo dva aspekta usluge.<sup>86</sup> Prvi, koji naziva tehnički rezultat, a odnosi se na ono što usluga pruža. Drugi, procesno povezani funkcionalni rezultat, koji se odnosi na način na koji je usluga pružena. I tehnički i funkcionalni rezultat su važni u pridonosenju percepciji kvalitete ukupne usluge.

Kako bi se opisale usluge, određene su sljedeće osobine usluga:<sup>87</sup>

1. Neopipljivost - osnovna karakteristika usluge je neopipljivost, odnosno ona ne može biti viđena, dodimuta, držana ili skladištena jer ne posjeduje fizički oblik. Schneider i Bowen<sup>88</sup> kažu, kako usluge u većoj mjeri rezultiraju psihološkim iskustvom nego što rezultiraju fizičkim posjedovanjem. Međutim, nisu sve usluge „čiste usluge“, jer mogu posjedovati opipljivu komponentu. Primjer prave usluge bio bi koncert ili kino projekcija. Dok npr. odlazak u kafić ne predstavlja pravu čistu uslugu jer sadrži fizičku komponentu (piće) i nefizičku komponentu (konobara koji nam donosi piće i iskustvo uživanja u piću u ambijentu kafića).
2. Relativna neodvojivost – čiste usluge koje su u potpunosti sastavljene od iskustva pružanja ne može biti proizvedena te zatim uskladištena i korištena. Nemogućnost proizvodnje posluge prije nego što je konzumirana, znači da ne postoji način da se usluga proizvede, provjeri njezina kvalitete, a tek zatim se dostavi potrošaču jer se proizvodnja i konzumacija odvijaju simultano. Neodvojivost usluge ima za posljedicu činjenicu kako organizacija mora osigurati da će usluga biti proizvedena kada bude dostupna maksimalnom broju potrošača koji će ju biti u mogućnosti konzumirati.

<sup>83</sup> Schneider, B. i White, S. (2004). *Service Quality Research Perspectives*, Sage, Thousand Oaks, CA.

<sup>84</sup> Nejati, M., Nejaji, M. i Shafaei, A. (2009). *Ranking airlines service quality factors using a fuzzy approach: study of the Iranian society*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 3, str. 247- 260.

<sup>85</sup> Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. i Berry, L.L. (1988). *Delivering quality services: balancing customer perceptions and expectations*, New York. Macmillan Press.

<sup>86</sup> Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface*. *Journal of Business Research*, No. 20, str. 3–11.

<sup>87</sup> Schneider, B. i White, S. S. (2004.) U: Rust, R. T. (ed)., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, SAGE Publications, str. 6-9

<sup>88</sup> Schneider, B. i Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press., str. 19.

3. Relativna heterogenost – usluge karakterizira veća heterogenost nego ona koja je prisutna u fizičkim dobrima. Razlog tome je način proizvodnje i isporuka usluga, koji zahtjeva interakciju između uslužnog osoblja i potrošača, pri čemu ljudski element osigurava da nijedne dvije usluge ne budu potpuno identične. Relativna heterogenost usluga otežava mjerenje i provjeru kvalitete koje su osmišljene da osiguraju jedinstveni standard usluge.

Kvaliteta usluge je zadovoljavanje potreba potrošača, što je ključni aspekt vrijednosti.<sup>89</sup> Vrijednost je krajnja točka poslovnog, procesa kada potrošač procjenjuje svoje zadovoljstvo s koristima koje je primio za vrijeme i novac koje je uložio u uslugu. Bez stimuliranja stvaranja vrijednosti za potrošača i zaposlenika nemoguće je dugotrajno stvaranje vrijednosti za dioničare organizacije.<sup>90</sup>

Istraživanja o kvaliteti usluge u mnogim industrijama, rezultiralo je izoliranjem četiri aspekta iskustva usluge koji pridonose zadovoljstvu potrošača:<sup>91</sup>

1. Odaziv – spremnost zaposlenika da pomogne i pruži brzu uslugu
2. Povjerenje – znanje i pristojnost zaposlenika, te njihova mogućnost da stvore povjerenje
3. Empatija – individualizirana pozornost koja rezultira osjećajem potrošača kako ga zaposlenici razumiju
4. Materijalno – izgled osoblja i fizičkog mjesta, opreme, zgrade...

Kvaliteta usluge ima dva djela.<sup>92</sup> Zadovoljstvo potrošača i tehničku kvalitetu. Zadovoljstvo potrošača sastoji se od tri komponente; rezultat, iskustvo usluge i samo uslužno iskustvo. Rezultat se definira kao razina ispunjena potrebe potrošača. Međutim, zadovoljstvo rezultatom nije cjelina, nego je modificirano onime kroz što potrošač mora proći kako bi došao do rezultata, odnosno iskustvom usluge (onime što potrošač mora učiniti u interakciji s pružateljem usluge) i s iskustvom samousluge, što potrošač treba sam učiniti kako bi postigao rezultat koji želi.

Tablica 2. Kombinacija tehničke kvalitete i zadovoljstva kupca.

		Tehnička kvaliteta	
		Niska	Visoka
Zadovoljstvo kupca	Nisko	2. Neodrživo	1. Tehnološka Orijentiranost
	Visoko	3. Ranjivo	4. Lojalnost i Konkurentnost

<sup>89</sup> Harvey, J. (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 33-35.

<sup>90</sup> Frei, F. X. (2008). *The Four Things a Service Business Must Get Right*. Harvard Business Review Vo. 86, No. 4, str. 70–83.

<sup>91</sup> Berry, L. L., Parasuraman, A. i Zeithaml, V. A. (1988). *The Service-Quality Puzzle*. Business Horizons Vol. 31, No. 5, str. 33–43.

<sup>92</sup> Harvey, J., (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 33-35.

Tablica 2 prikazuje četiri moguće situacije koje su rezultat različitih kombinacija tehničke kvalitete i zadovoljstva kupca.<sup>93</sup>

Polja 1 i 3 su posebno zanimljiva. U prvom polju osoba koja izvodi uslugu posjeduje visok stupanj tehničke kvalitete, ali potrošač nije zadovoljan. To se događa u organizacijama koje vrednuju tehničke ekspertize te pridaju malo ili ništa pažnje k očekivanjima potrošača i njihovoj percepciji. U ovom slučaju pružatelji usluga su kompetentni i predlažu odgovarajući tijek akcija, ali ne uspijevaju prikazati potrošaču pravu prirodu njihovih potreba i dovesti ih do pravog zaključka. U nedostatku povjerenja između pružatelja usluge i potrošača ne moguće je stvoriti vrijednost. Ova situacija se često povezuje s profesionalnom arogancijom. Stoga, prelazak iz prvo u četvrto polje, kojeg karakteriziraju visoka tehnička kvaliteta i visoko zadovoljstvo potrošača, zahtjeva promjenu u stavu osobe koja pruža usluge. Moraju postati skloniji uvažavanju osjećaja svojih korisnika i objasniti im što rade kada je to potrebno. To je nužno kako bi se ispunila i prilagodila očekivanja potrošača i njihova percepcija.

U trećem polju, kojeg karakteriziraju niska tehnička kvaliteta, ali visoko zadovoljstvo potrošača, aspekti pružanja usluge koji utječu na zadovoljstvo potrošača su pravilno odrađeni, ali su klijenti u stvarnosti prevareni, odnosno ne dobivaju uslugu koju bi trebali dobivati, ali, još, nisu toga svjesni. Ovo se događa kada profesionalci koji mogu biti iz bilo kojeg polja prevode potrošače „žedne preko vode“, koristeći svoje superiorno znanje da prekriju, protumače ili iz manipuliraju događajima, podacima i činjenicama u svoju korist. Ponekad je takvo ponašanje obična prijevara, međutim, češće uključuje lijenost, nedostatak integriteta, jednostavne male laži ili prešućivanja. Ovakve osobe i organizacije su naravno ranjive jer kada njihovi klijenti saznaju istinu, bilo vremenom ili uz pomoć konkurenta, oni će se osjećati prevarenim i postati će neiscrpan izvor negativnog marketinga.

Epizoda usluge sastoji se od tijeka događaja, aktivnosti i susreta koji se odvijaju između trenutka kada potrošač postaje svjestan potrebe i vremena kada je ta potreba zadovoljena, odnosno kada potrošač osjeća da nije potrebna daljnja akcija.<sup>94</sup>

Epizoda usluge zahtjeva od potrošača da određene akcije provede sam. Stoga je zadovoljstvo korisnika po pitanju iskustva same usluge slično zadovoljstvu kada se izvodi bilo koji drugi zadatak, te može uključivati jedan ili sve ove sljedeće aspekte<sup>95</sup>:

- Jeli uspjelo od prve?
- Jesu li upute jasne?
- Jesu li potrebni alati odgovarajući i dostupni?
- Posjedujem li odgovarajuću razinu vještine?

---

<sup>93</sup> Harvey, J. (1998). *Service Quality: A Tutorial*. Journal of Operations Management, No. 16, str. 583–597.

<sup>94</sup> Harvey, J., (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 33-35.

<sup>95</sup> Harvey, J. (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 37.

- Ukoliko su mi potrebne dodatne informacije, mogu li im sam pristupiti i to odmah?
- Ukoliko mi je potrebna pomoć, jeli mi je dostupna i to odmah?
- Jeli radna atmosfera ugodna?
- Jeli rad sam po sebi interesantan, jeli mi pružio zadovoljstvo?
- Jeli bilo stresa na bilo koji način ili uključivalo fizičku ili psihološku neugodu?
- Jesam li naučio nešto što poboljšava moje osobne vještine ili nešto što bi mogao koristiti u budućnosti?

Iskustvo usluživanja može biti podijeljeno na četiri djela<sup>96</sup>:

1. Akcije koje se provode u fizičkom uslužnom sistemu (npr. uzimanje listića s rednim brojem u banci)
2. Akcije provedene u virtualnom uslužnom sistemu (npr. korištenje Internet bankarstva)
3. Akcije provedene u sistemima usluge (fizički ili virtualni) drugih pružatelja (provjera ponude kod konkurencije)
4. Akcije provedene u potrošačevom vlastitom okruženju, odnosno njegovom osobnom uslužnom sistemu (npr. uradi sam kućni popravci).

Vrijednost se u ekonomiji često promatra kao odnos. Između onoga što bi potrošač dobio i onoga što bi za to morao izgubiti. Što ako pretvorimo u matematičku jednadžbu izgleda sljedeće:

Osnovna vrijednost = rezultat : cijena

Tu formulu sa gore objašnjenim za usluge, možemo raspisati na:

vrijednost = (rezultat + iskustvo usluge + iskustvo samo usluživanja) : ukupni trošak<sup>97</sup>

Očekivana vrijednost i percipirana vrijednost su odlučujuće za odluku potrošača o tome hoće li nastaviti odnos s određenim ponuditeljem usluga ili će tražiti alternative. Hoće li tražiti preporuke drugih ili će davati preporuke drugima.

### 3.2. Značaj kvalitete za neprofitni sektor

Kvaliteta usluge ne ovisi samo o nuđenju proizvoda koji će ispuniti i nadmašiti korisnikove potrebe, nego i o stvaranju atmosfere i ukupnog zadovoljstva.<sup>98</sup> Zbog toga, kvaliteta usluge je važna bez obzira bila organizacija profitna ili neprofitna.

Kao što je poznato, kvaliteta usluge određuje stupanj zadovoljstva korisnika, njegove lojalnosti te konačno predstavlja kompetitivnu prednost za organizaciju. Kompetitivna prednost je od ključne

<sup>96</sup> Harvey, J. (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 37.

<sup>97</sup> Harvey, J. (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin., str. 44

<sup>98</sup> Bitrana, G. i Lojo, M. (2003). *Measuring service quality in a tertiary institution*, Journal of Educational Administration, Vol. 34 No.1, str. 72-82.

važnosti i za organizacije unutar neprofitnog sektora. Kvaliteta usluge je važna do te mjere da organizacije, uključujući i NPO-e, ulažu velike napore u njezino istraživanje i vođenje povijesnih podataka po njezinoj razini. Od presudne je važnosti za bilo koju organizaciju odrediti način na koji bi mogla postići visoku kvalitetu usluge, te o tome obavijestiti potencijalne korisnike. Kvaliteta usluga postala je prepoznatljivi ključni faktor uspjeha bilo kojeg poslovnog pothvata, a efikasnost je moguće procijeniti samo nakon njezinog pružanja.<sup>99</sup>

Kako bi se objasnio značaj kvalitete za neprofitni sektor korisno je proučiti iskustva drugih zemalja. Najzanimljiviji i svrsishodniji su radovi koji pišu o neprofitnim sektorima Škotske i Portugala. Stoga će iskustva ovih zemalja u pogledu kvalitete unutar neprofitnog sektora biti proučavana i prikazana u nastavku poglavlja.

Procjenjuje se kako je Škotska 2008./2009. imala oko 45 tisuća NPO-a. U godini 2008. i 2009. njihov ukupni godišnji prihod bio je 4.4 milijarde funti, što je povećanje od 7.3% u odnosu na 2007./2008. 51% troškova sektora odnosi se na troškove osoblja kojeg čine 137 tisuća zaposlenih.<sup>100</sup>

Unutar volonterskog sektora u Škotskoj 85% organizacija nudi svoje usluge pojedincima. Socijalne usluge čine najveći dio, te ih nudi 46% organizacija. Ove velike brojke za socijalne usluge afektiraju dugoročnu brigu sektora za socijalna pitanja i pružanje socijalnih usluga. Potrošači, koji se u neprofitnoj branši nazivaju korisnicima, te će se stoga tako biti nazivani i u ovom radu, na kraju imaju najviše koristi od širokog raspona usluga koje su dizajnirane kako bi ispunile njihove potrebe za socijalnim uslugama.

Jedan od najvećih problema u sektoru je neravnomjerna distribucija financiranja. 4% organizacija koje godišnje raspolažu s više od milijun funti primaju 78% prihoda sektora, dok 65% organizacija preživljava s manje od 25 tisuća funti. Od izvora financiranja, 25% iznosa organizacije generiraju same, dok je 42.5% financiranje iz javnog sektora. Što je značajan pomak u odnosu na istraživanje iz 2000. godine, te je vidljiv postupan odmak od dotacije države prema dohodcima iz ugovora koji su se povećali s 8% u 2004./2005. k 18% u 2006./2007. i 23% u 2007./2008.<sup>101</sup> To je u skladu s očekivanjima kako će se sektor odmaknuti od dotacija k ugovornom odnosu između države i NPO-a, što za posljedicu ima povećani pritiska državnih financiranja ka poboljšanju menadžmentskog i organizacijskog sistema.<sup>102</sup>

Procjenjuje se kako je volonterski sektor u Škotskoj načinjen od više od 1600 organizacija s godišnjim prihodom o 2 milijarde funti, što je jednako 5% BDP-a Škotske.<sup>103</sup> Iako, se ove organizacije financiraju iz različitih izvora, najveći izvor prihoda je javni sektor, iz kojeg najveće volonterske organizacije čiji

---

<sup>99</sup> Anderson, E.W., Fornell, C. i Lehmann, D.R. (2004). *Customer satisfaction, market share and profitability*, Journal of Marketing, Vol. 58 No.3, str. 53-66.

<sup>100</sup> SCVO (2010). *SCVO Scottish Voluntary Sector Statistics 2010*. See [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk)

<sup>101</sup> SCVO (2007a). *Scottish Voluntary Sector Statistics 2007*. See [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk), SCVO (2010), *SCVO Scottish Voluntary Sector Statistics 2010*. See [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk)

<sup>102</sup> Cairns, B., Harris, M. i Young, P. (2005a). *Building the capacity of the voluntary nonprofit sector: challenges of theory and practice*. International Journal of Public Administration, No. 28, str. 869-885.

<sup>103</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Vol. 6, No. 2, str. 131.-132.

je ukupni prihod preko milijarda funti, primaju 50% svog ukupnog prihoda. Kriteriji okolnih vlasti po pitanju financiranja promijenili su se posljednjih godina iz natječaja k „najboljoj vrijednosti“.<sup>104</sup>

Ovo je navelo organizacije ka poboljšanju kvalitete usluga koje nude, te ka boljem razumijevanju i korištenju najboljih praksi u pružanju vrijednosti za novac. Posljedica je bila povećanje konkurencije za izvore financiranja, što je rezultiralo prihvaćanjem tržišno orijentiranog pristupa u upravljanju uslugama. Veliki broj organizacija bilo je primoran primijeniti mnoge moderne menadžerske ideje kako bi pružile svojim korisnicima usluge na efikasniji i efektivniji način. Strateška važnost kvalitete unutar sektora također je bila prepoznata kao i potreba za procjenom načina na koji tržište percipira kvalitetu usluga. O ovom pitanju provelo se istraživanje.<sup>105</sup>

Preko 200 pružatelja potpornih usluga, poznatih kao infrastrukturne organizacije, evoluirale su kao pomoć reguliranom, uglavnom socijalnim uslugama orijentiranom, neprofitnom sektoru Škotske. Ove infrastrukturne organizacije, organizirane su u nacionalne mreže. Najveća od njih, Škotsko vijeće za volonterske organizacije, je člansko tijelo koje predstavlja ovaj sektor u Škotskoj. Njeni ciljevi uključuju promoviranje snažnog vodstva, civilnih akcija i civilnog angažmana, građenje kapaciteta unutar sektora te povećanja efikasnosti i efektivnosti infrastrukture sektora.<sup>106</sup>

Jedan od glavnih mehanizama korištenih za ispunjenje ovih ciljeva je mreža od 56 vijeća za volonterske službe (CVS). Takvi CVS-i pružaju raspon razvojnih i potpornih usluga izravno organizacijama na terenu. CVS mreža igra važnu ulogu u pomoći malim škotskim NPO-ima u pružanju visoko kvalitetnih usluga, te ih uključuje u proces donošenja odluka i izrade politika. Npr. jedna od ponuđenih usluga odnosi se na pružanje potpore NPO-ima, uključujući savjete o zakonskoj strukturi, vođenju i regrutaciji, kao i osiguravanju potrebnih financija<sup>107</sup>, također, pružaju redoviti trening te savjetovanja. Škotska vlada alokira oko 54 milijuna funti ka SCVO-u kao bi osigurala postojanje CVS mreže i omogućila joj da ispuni svoju ulogu potpore u razvoju neprofitnog sektora. Istraživanje je pokazalo kako korištenje CVS mreže utječe na planiranje i implementaciju odgovarajućih okvira kvalitete.<sup>108</sup>

U Portugalu, socijalno ekonomsko okruženje, simuliralo je razvoj trećeg sektora, što je vidljivo u obliku Privatnih Institucija za socijalnu solidarnost (IPSS).<sup>109</sup> Status IPSS-a daje se organizacijama koje su uspostavljane na privatnu inicijativu bez profitnog motiva. IPSS-ima upravljanje kvalitetom i izvrsnost važni su zbog toga što:<sup>110</sup>

1. Smanjuju rizik po dobrobit korisnika koji bi mogao biti rezultat neuspjeha pruženih usluga.

---

<sup>104</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Vol.6, No. 2, str. 131.-132.

<sup>105</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Vol. 6, No. 2, str. 131.-132.

<sup>106</sup> SCVO (2009a). *Mission and purpose*. [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk)

<sup>107</sup> SCVO (2009b). <http://microsites.scvo.org.uk/cvsnetwork/TheCVSNetwork>

<sup>108</sup> Morris, T., i Ogden, S., M., (2011). *Funder demands for quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a non-profit infrastructure network*, Public Money & Management, Vol. 31, No. 2, str. 99-106.

<sup>109</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence, str. 1-3.

<sup>110</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence, str. 1-3.



2. Pružaju osiguranje osnivačima kako se resursi koriste na odgovarajući način.
3. Pružaju kompetitivnu prednost u odnosu na druge organizacije, diferencijacijom putem kvalitete.
4. Pružaju osiguranje korisnicima kako će njihova prava biti poštivana

Iako upravljanje kvalitetom i izvrsnost igraju značajnu ulogu u neprofitnom sektoru, većina postojećih istraživanja fokusira se na privatni profitni sektor. Parmenter je napisao knjigu pod nazivom „Ključni indikatori performanse za državni sektor i neprofitne agencije“ bez da je uopće spomenuo kvalitetu u knjizi.<sup>111</sup>

Nekoliko studija istraživalo je povezanost između statusa NPO-a i kvalitete rezultata.<sup>112</sup> Pokazalo se kako postoji nedostatak istraživanja o efektu programa promjene orijentiranih ka kvaliteti unutar NPO-a, te kako je malo poznato o krajnjim utjecajima takvih inicijativa.<sup>113</sup>

Upravljanje kvalitetom u 21. st. bazirano je na vjerovanju kako je moguće osigurati kompetitivnu prednost pomoću strategije neprekidnog učenja i poboljšanja.<sup>114</sup> Zbog toga su se razvili mnogi generički i za industriju specifični okviri kvalitete i standardi. Neki od njih nude formalno vanjsko akreditiranje organizacijskog sistema, proizvoda ili usluga.

Zagovara se promjena od kontrolnog pritiska k pritisku učenja, preko poboljšanja motivacije zaposlenika, mjerenje kolektivnog organizacijskog rezultata i osiguravanje većeg sudjelovanja dionika.<sup>115</sup> Te kako su okviri upravljanja kvalitetom i mjerni alati često percipirani kao ili nužni za performanse ili distrakcija. Upravljanje performansama i kvalitetom unutar neprofitnog sektora dobiva, iako dalje ograničeno, povećano mjesto unutar literature.<sup>116</sup>

Većina istraživanja se fokusira na velike i resursima dobro opskrbljene organizacije, dok je potpuno zapostavljeno istraživanje povezano s razvojem upravljanja kvalitetom među malim organizacijama s ograničenim resursima koji čine ogromnu većinu unutar sektora.<sup>117</sup>

Iako su se dosta istraživanja o kvaliteti usluga uglavnom fokusirala na perspektivu potrošača. Sve su češća ona koja su zainteresirana za perspektivu i članova organizacije i potrošača kako bi se dobila potpunije slika procesa pružanja usluge. Istraživanje je pokazalo kako je poboljšanje percepcija zaposlenika o kvaliteti usluge u NPO-ima za osobe s intelektualnim poteškoćama pozitivno iz više razloga.<sup>118</sup> Postoji pozitivna veza između percepcije kvalitete usluga korisnika i kvalitete života osoba

<sup>111</sup> Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

<sup>112</sup> Chesteen, S. et al (2005). *Comparing quality of care in nonprofit and for-profit nursing homes: A process perspective*. Journal of Operations Management, 23(2), str. 229–242.

<sup>113</sup> Liao, Y., Soltani, E. i Yeow, P. (2014). *What sparks quality-driven change programmes in not-for-profit service sector? Some evidence from the voluntary sector*. Total Quality Management & Business Excellence, 25(11–12), str. 1295–1317.

<sup>114</sup> Kaye, M. i Anderson, R. (1999). *Continuous improvement: the ten essential criteria*. International Journal of Quality & Reliability Management, 16, 5, str. 485–509.

<sup>115</sup> Jackson, A. (2005). *Falling from a great height: principles of good practice in performance measurement and the perils of top down determination of performance indicators*. Local Government Studies, 31, 1, str. 21–38.

<sup>116</sup> Morris, T. i Ogden, S., M., (2011). *Funder demands for quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a non-profit infrastructure network*, Public Money & Management, 31:2, str. 99-106.

<sup>117</sup> Morris, T. i Ogden, S., M., (2011). *Funder demands for quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a non-profit infrastructure network*, Public Money & Management, 31:2, str. 99-106.

<sup>118</sup> Molan, I. et al (2017). *Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: an organizational-level positive intervention*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Routledge, Taylor and Francis Group.

s intelektualnim poteškoćama. Zaposlenici u ovim tipovima organizacije uobičajeno imaju lošije uvjete rada od ostalih,<sup>119</sup> te stoga njihova percepcija, kako njihov rad ima pozitivne efekte na ranjivu skupinu u društvu, pomaže poboljšati stopu zadržavanja zaposlenika i njihovu motivaciju.<sup>120</sup> Kompetencija je osjećaj sposobnosti i vještine, čije zadovoljavanje omogućava osobni razvitak.<sup>121</sup> Percepcija zaposlenika o kvaliteti vlastitih usluga je ključni indikator kompetencije jer se fokusira na relevantni dio njihovog posla. Prijašnja istraživanja pokazala su kako su zaposlenici NPO-a u većoj mjeri uključeni i ambiciozniji u promoviranju kvalitete života osoba s intelektualnim teškoćama nego što su to članovi njihovih obitelji.<sup>122</sup> Istraživanje na drugom uzroku NPO-a za osobe s intelektualnim poteškoćama, zaključilo je kako članovi obitelji korisnika ocjenjuju kvalitetu usluge mnogom višom nego što čine zaposlenici organizacije.<sup>123</sup> Stoga je demonstriranje pozitivnog mišljenja svojih korisnika i njihovih obitelji o njihovom radu može imati pozitivan utjecaj na zaposlenike, zato što im pokazuje pozitivne efekte usluga koje pružaju.

Prema predloženoj terminologiji NPO organizacije posjeduju karakteristike misionarske konfiguracije, te je izazov poboljšanja kvalitete života njihovih korisnika osnovna vrijednost u njihovim aktivnostima.<sup>124</sup>

Važno je napomenuti kako odnos između zaposlenika i korisnika ne može biti ograničen na jednostavnu transakciju, jer njihove interakcije često traju godinama te se stvaraju kompleksne emocionalne veze. Informiranje zaposlenika o pozitivnim efektima usluga koje isporučuju, može dovesti do poboljšanja njihovog osjećaja kompetencije povezane s pružanjem njihovih usluga.

Pretpostavljena i potvrđena je razlika između funkcionalne i odnosne kvalitete usluga.<sup>125</sup> U interakciji između zaposlenika i korisnika, funkcionalna kvaliteta usluga, povezana je s zaposlenikovim nastojanjem da dostavi jezgenu uslugu na efikasan i jednostavan način. Odnosna kvaliteta usluge, fokusira se na odnosni, emocionalni, aspekt uslužnog iskustva van same jezgre usluga. Odnosna kvaliteta usluge, trebala bi biti posebno uzeta u obzir za organizacije koje se bave ugroženim skupinama. Dugotrajne usluge često za posljedicu imaju bliske veze između zaposlenika i korisnika, gdje odnosna kvaliteta usluga podrazumijeva prijateljski i uljudan način izvršenje zadataka koji pokazuje poštovanje i uvažavanje korisnika.<sup>126</sup>

---

<sup>119</sup> Vassos, M. et al (2017). *Can the job demand-control (support) model predict disability support worker burnout and work engagement?* Journal of Intellectual & Developmental Disability.

<sup>120</sup> Hensel, J. M., Hensel, R. A., i Dewa, C. S. (2015). *What motivates direct support providers to do the work they do?* Journal of Intellectual & Developmental Disability, No. 40, str.297–303.

<sup>121</sup> Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000). *The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* Psychological Inquiry, No. 11, str. 227–268.

<sup>122</sup> Zhang, D., Wehmeyer, M. L., i Chen, L.-J. (2005). *Parent and teacher engagement in fostering the self-determination of students with disabilities: A comparison between the United States and the Republic of China.* Remedial and Special Education, No. 26, str. 55–64.

<sup>123</sup> Molina, A. et al (2015). *Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice–quality model.* European Journal of Work and Organizational Psychology, No. 24, str. 627–644.

<sup>124</sup> Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside or Strange World of Organizations.* New York: Free Press

<sup>125</sup> Sánchez-Hernández, R. M. et al. (2009). *Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional, relational, and tangible dimensions.* Total Quality Management & Business Excellence, No. 20, str. 1173–1188.

<sup>126</sup> Molina, A. et al (2015). *Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice–quality model.* European Journal of Work and Organizational Psychology, No. 24, str. 627–644.

Istraživanje je pokazalo kako članovi obitelji percipiraju višu razinu funkcionalne i odnosne kvalitete usluga nego zaposlenici.<sup>127</sup> Istraživanje je također pokazalo kako prezentacija i informiranje i usporedba njihovih percepcija s percepcijama korisnika poboljšava zaposlenikovu percepciju odnosne kvalitete, ali ne i percepciju funkcionalne kvalitete. Tradicionalna istraživanja o kvaliteti usluge fokusiraju se na profitno orijentirane usluge<sup>128</sup>, gdje pritisak za postizanje financijskog rezultata i zadovoljstva potrošača povećava vjerojatnost kako će zaposlenici, motivirani samoočuvanjem, izbjegavati informacije koje prijenose neuspjeh ili neugodne činjenice povezane s uslugama koje pružaju.<sup>129</sup> U analizi razlike percipirane kvalitete usluga koja postoji između zaposlenika i potrošača, kada su zaposlenici traženi da ocjene vlastit rad oni imaju tendenciju precijeniti kvalitetu usluga koje pružaju.<sup>130</sup>

Okolnosti kod NPO-a su poprilično drukčiji iz barem dva razloga.<sup>131</sup> Ekonomski pritisak je sekundaran, a ponekad čak i ne postoji. Poboljšanje kvalitete usluga i života korisnika postaju glavna briga, te su stoga zaposlenici manje motivirani samozaštitom. Drugo, prethodno navedena istraživanja pokazuju kako su zaposlenici u ovom sektoru samokritični i ambiciozniji po pitanju usluga koje pružaju.

Najčešća motivacija za zaposlenike NPO-a je osobni razvoj povezan s utjecajem njihovog posla na poboljšanje kvalitete života ranjive populacije.<sup>132</sup> Stoga je stimulacija pozitivnih koristi, za zaposlenike koji su povezani s utjecajem njihovog posla na korisnike, od presudne je važnosti za ove organizacije.<sup>133</sup>

### 3.3. Sustavi upravljanja kvalitetom unutar neprofitnog sektora

Već neko vrijeme raste interes NPO-a za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom i programa izvrsnosti.<sup>134</sup> To može biti objašnjeno povećanom konkurencijom među organizacijama za privlačenje oskudnih resursa, kao i povećanim pritiskom osnivača, državnih agencija i drugih dionika za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti pružanja usluga te povećanom potražnjom korisnika za boljom vrijednošću za novac.

Upravljanje kvalitetom kod NPO-a možemo podijeliti na tri pristupa:<sup>135</sup>

---

<sup>127</sup> Molan, I. et al (2017). *Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: an organizational-level positive intervention*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Routledge, Taylor and Francis Group., str. 7.

<sup>128</sup> Urban, W. (2009). *Service quality gaps and their role in service enterprises development*. Technological and Economic Development of Economy, No. 15, str. 631–645.

<sup>129</sup> Harris, L. L. C. i Ogbonna, E. (2010). *Hiding customer complaints: Studying the motivations and forms of service employees' complaint concealment behaviours*. British Journal of Management, No. 21, str. 262–279.

<sup>130</sup> Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. i Ramos, J. (2005). *Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis*. The Service Industries Journal, No. 25, str. 773–788.

<sup>131</sup> Molan, I. et al (2017). *Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: an organizational-level positive intervention*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Routledge, Taylor and Francis Group., str. 9.

<sup>132</sup> Hensel, J. M., Hensel, R. A., i Dewa, C. S. (2015). *What motivates direct support providers to do the work they do?* Journal of Intellectual & Developmental Disability, No. 40, str. 297–303.

<sup>133</sup> Hastings, R. P. (2010). *Support staff working in intellectual disability services: The importance of relationships and positive experiences*. Journal of Intellectual & Developmental Disability, No. 35, str. 207–210.

<sup>134</sup> Al-Tabbaa, O., Gadd, K. i Ankrah, S. (2013). *Excellence models in the non-profit context: Strategies for continuous improvement*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30, No. 5, str. 590–612., Cairns, B., Harris, M., Hutchison, R. i Tricker, M. (2005). *Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits*. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 16, No. 2, str. 135–151.

<sup>135</sup> Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises* (Sage, London).

1. Predani pristup – menadžeri pokazuju pozitivni stav prema usvajanju alata i okvira upravljanja kvalitetom, što reflektira postojanje unutarnjeg motiva za poboljšanje performansi. U ovom pristupu postoji iskrena predanost potpunoj implementaciji modela kvalitete, dok je upravljanje kvalitetom percipirano kao korisno za učenje i odgovornost.
2. Cinični pristup – stav onih uključenih u ovaj pristup biti će uglavnom skeptično ili negativno. Glavni motiv upuštanja u modele upravljanja kvalitetom proizlaze iz eksterne orijentacije, odnosno vanjskog pritiska i potrebe održavanja povjerenja kod dionika. Modeli za poboljšanje kvalitete su uglavnom percipirani kao gubitak vremena, te se apliciraju taktički umjesto strateški.
3. Reflektivan pristup – menadžeri uključeni u ovaj pristup su opisani kao zainteresirani, ali oprezni. Mjere za poboljšanje kvalitete i samoocjenjivanje korišteni su za dijalog, razjašnjavanje očekivanja i prekid statusa quo. Metode poboljšanja su adaptirane u odgovarajućem kontekstu i aplicirane bez predrasuda. Ovaj pristup opisan je kao postizanje dogovorane orijentacije (interna i eksterne), gdje je menadžment zahtjeve eksternih dionika bazirao na analizi onoga što se realno može postići.

Stručni indikator za određivanje vrste pristupa kod pojedinog upravljanja kvalitetom je u prirodi interne, odnosno eksterne orijentiranosti, koje može biti procijenjena promatranjem glavnih motiva i strana prema utjecaju dionika. Eksterni pritisci dionika imaju veliki stupanj strateške važnosti u javnim i neprofitnim uslugama i potencijalni utjecaj na menadžmentske prakse. Za opisivanje načina na koji dionici direktno oblikuju način upravljanja kvalitetom često je korišten termin „strategije utjecaja“.<sup>136</sup>

Proučavani su efekti različitih pristupa upravljanja kvalitetom u malim i srednjim organizacijama koje pružaju socijalne usluge, prvenstveno se fokusirajući na ISO 9001 standard.<sup>137</sup> Druga istraživanja proučavala su pak efekte EFQM-a i za ovaj sektor specifičnih pristupa.<sup>138</sup> Ovi radovi predstavljaju veoma bitne korake u razumijevanju kvalitete unutar NPO-a, međutim s pojavom novih pristupa, poput Europske kvalitete u socijalnim uslugama (EQUASS certifikata), nužno je razumjeti njihov utjecaj. EQUASS je sustav procjene kvalitete koji je certificirao oko 600 organizacija diljem Europe te posjeduje dvije ključne razlikovne karakteristike<sup>139</sup>. Razvijen je kao pristup specifičan za ovaj sektor preteći Europske standarde te je prilagođen implementaciji u okruženju s ograničenim resursima, kao što su to NPO-i.<sup>140</sup> Također, EQUASS nudi organizacijama postizanje duplog certifikata, odnosno za implementaciju sustav upravljanja kvalitetom kao i za programe izvrsnosti. Ove osobine dovele su do prepoznavanja EQUASS-a kao praktičnog i troškovno efikasnog pristupa za certificiranje kvalitete unutar resursno ograničenog konteksta. Nije objavljeno mnogo članaka o EQUASS-u i njegovom

<sup>136</sup> Fletcher, A., Guthrie, J. i Steane, P. (2003). *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization*. Journal of Intellectual Capital, No. 4, str. 505–527.

<sup>137</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160, str. 1-3.

<sup>138</sup> Cairns, B. et al (2005). *Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits*. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 16, No. 2, str. 135–151.

<sup>139</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160, str. 1-3.

<sup>140</sup> Dimitriadis, V. et al (2013). *Quality assessment systems in rehabilitation services for people with a disability in Greece: A critical review*. Disability and Health Journal, Vol. 6, No. 3, str. 157–164.

utjecaju na organizacije. Dimitriadis i ostali nisu ocjenjivali njegov utjecaj.<sup>141</sup> Također postoji istraživanje koje je koristilo pristup više studija slučaja, kako bi istražili utjecaj EQUASS-a te su analizirali četiri portugalske neprofitne organizacije.<sup>142</sup>

Postoje istraživanja o upravljanju kvalitetom i izvrsnosti unutar neprofitnog sektora, njihovom usvajanju, korištenju i utjecaju. Jedno od najranijih istraživanja u ovom području provedeno je 1998. godine.<sup>143</sup> Istraživanje je uključilo 93 NPO-a u SAD-u te je zaključilo kako upravljanje kvalitetom ima pozitivan utjecaj na njihove aktivnosti i korisnike. Druga studija na osam NPO-a, zaključila je kako prakse upravljanja kvalitetom dovode do veće produktivnosti.<sup>144</sup> Također postoje istraživanja koja zaključuju kako upravljanje kvalitetom nema značajan utjecaj na performanse NPO-a, bilo preko uštede troškova ili kvalitete usluga.<sup>145</sup> Međutim, pristup ovih radova je poprilično općenit i ne pružaju pomoć neprofitnom sektoru u implementaciji upravljanja kvalitetom i izvrsnošću pomoću dobrih primjera iz prakse. Literatura identificira tri specifična pristupa implementacije upravljanja kvalitetom korištena u trećem sektoru:<sup>146</sup>

## 1. ISO 9001:2015

Prvi pristup je implementacija sistema upravljanja kvalitetom po ISO 9001 standardu što uobičajeno predstavlja prvi korak prema upravljanju kvalitetom.<sup>147</sup> Utjecaji ISO 9001, u svim generacijama standarda, široko su istraženi. Postoje radovi o internim koristima<sup>148</sup>, poput poboljšanja produktivnosti, poboljšanja unutarnje organizacije i komunikacije i povećanje motivacije zaposlenika, te o tržišno povezanim koristima; eksternim, koristima, uključujući poboljšani imidž, bolju komunikaciju s potrošačima i dionicima, veće zadovoljstvo potrošača i smanjenje pritužbi.<sup>149</sup> Empirijski dokazi sugeriraju kako će organizacija koja usvoji ISO 9001, a to čini iz internih motiva, vjerojatno postići bolje rezultate nego one koje to učine zbog eksternih razloga.<sup>150</sup> Kao opasnosti navode se nedostatak predanosti vrhovnog menadžmenta, povećanje papirologije, potrebnog vremena i resursa, visoke troškove implementacije i održavanja te otpor prema promjenama.<sup>151</sup> Postoji i nekoliko studija o ISO 9001 u neprofitnom sektoru. Provedeno je istraživanje među 14 stručnjaka kako bi se istražila

---

<sup>141</sup> Dimitriadis, V. et al (2015). *Implementing a system to evaluate quality assurance in rehabilitation in Greece*. Disability and Health Journal, Vol. 8, No. 1, str. 35–43.

<sup>142</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160

<sup>143</sup> Boettcher, R. (1998). *A study of quality-managed human service organizations*. Administration in Social Work, Vol. 22, No. 2, str. 41–56.

<sup>144</sup> Antunes, M., Machado, V. i Pires, A. (2008). *Economics aspects of quality and organizational performance – A study in Setubal care homes for elderly persons*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 19, No. 1, str. 79–89.

<sup>145</sup> Liao, Y., Soltani, E. i Yeow, P. (2014). *What sparks quality-driven change programmes in not-forprofit service sector? Some evidence from the voluntary sector*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 25, No. 11–12, str. 1295–1317.

<sup>146</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160, str. 1–3.

<sup>147</sup> Martínez-Costa, M. et al (2009). *ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited*. Journal of Operations Management, Vol. 27, No. 6, str. 495–511.

<sup>148</sup> Karapetrovic, S., Casadesu's, M. i Heras, I. (2010). *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 21, No. 3, str. 245–267.

<sup>149</sup> Gotzamani, K. (2010). *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 21, No. 6, str. 687–704.

<sup>150</sup> Prajogo, D. (2011). *The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31, No. 1, str. 78–100.

<sup>151</sup> Boiral, O. (2003). *ISO 9000: Outside the iron cage*. Organization Science, Vol. 14, No. 6, str. 720–737.

pogodnost ISO 9001 standarda za staračke domove.<sup>152</sup> Otkriveno je kako su motivi usvajanja uglavnom bili eksterni i kako je sistematizacija procesa potencijalna korist. Međutim, utjecaj na kvalitetu usluge bio je ograničen, te kako je pri uvođenju bilo brojnih problema, uključujući nedostatak uključenosti vrhovnog menadžmenta, nedostatak kulture kvalitete, pretjerana papirologija i loše obučeni zaposlenici. Autori su također upozorili kako bi standard mogao biti neodgovarajući za manje institucije, smatrajući kako bi povećani opseg posla mogao imati negativne efekte na kvalitete usluga. Istraživanje o utjecaju ISO 9001 na male i srednje NPO-e pokazalo je kako su organizacije usvojile standard uglavnom iz internih razloga, te su zamijećeni pozitivni utjecaji u poboljšanju procesa motivacije zaposlenih, interne komunikacije, dizajna posla, boljeg imidža i reputacije, poboljšanje odnosa s korisnicima i državnim tijelima te većom povjerenju i zadovoljstvu korisnika.<sup>153</sup> Međutim postoje istraživanja koja su došla do suprotnih zaključaka.<sup>154</sup> Potencijalne opasnosti bile su identificirane kao povećanje birokracija, povećanje opsega posla za zaposlenike, visoki troškovi certificiranja i održavanja standarda, stručni jezik standarda, problemi s mjerenjima i preveliki zahtjevi. Međutim, utvrđeno je kako povećani opseg rada nije negativno utjecao na sposobnost organizacija da zadovolji potrebe svojih korisnika.

## 2. Modeli izvrsnosti

Drugi pristup usvajanja specifičnih praksi upravljanja kvalitetom kako bih se postigle izvrsne performanse su modeli izvrsnosti. Ovo se često promatra kao idući korak nakon što je organizacija uspostavila sustav upravljanja kvalitetom, te želi podići svoje upravljanje kvalitetom na viši nivo.<sup>155</sup> Najpopularniji model izvrsnosti u Europi je EFQM model izvrsnosti<sup>156</sup>. Generička priroda modela znači da se može primijeniti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na veličinu i sektor. Literatura o utjecaju EFQMA-a je mnogo manje iscrpna nego što je ona za ISO 9001. Kao interne benefite ovog modela možemo navesti povećanu efikasnost procesa, smanjenje troška, pogreški i defekata, veću uključenost zaposlenika i zadovoljstvo poslom te poboljšanje orijentiranosti prema potrošaču. Također, navode se eksterne koristi poboljšanja zadovoljstva i lojalnosti potrošača, poboljšanog imidža te poboljšanu kvalitetu proizvoda i usluga.<sup>157</sup>

Suprotno ISO 9001, motivi za usvajanje EFQM-a su uglavnom interni.<sup>158</sup> Međutim, postoje navodi kako EFQM zahtjeva značajne resurse, kako je previše vremenski zahtjevan i previše rigorozan.

---

<sup>152</sup> Heras, I., Cilleruelo, E. i Iradi, J. (2008a). *ISO 9001 and residential homes for the elderly: A Delphi study*. *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 3, str. 272–288.

<sup>153</sup> Melão, N. i Guia, S. (2015). *Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: A multiple case study*. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26, No. 3–4, str. 312–326

<sup>154</sup> Heras, I., Cilleruelo, E. i Iradi, J. (2008a). *ISO 9001 and residential homes for the elderly: A Delphi study*. *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 3, str. 272–288.

<sup>155</sup> Kim, D., Kumar, V. i Murphy, S. (2010). *European foundation for quality management business excellence model: An integrative review and research agenda*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 6, str. 684–701.

<sup>156</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, *Total Quality Management & Business Excellence*. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160 str. 4

<sup>157</sup> Heras, I. (2006). *How quality management models influence company results – Conclusions of an empirical study based on the Delphi method*. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 6, str. 775–794.

<sup>158</sup> Heras-Saizarbitoria, I., Casadesu's, M. i Marimón, F. (2011). *The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors*. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, No. 2, str. 197–218.

Zaposlenici imaju poteškoća u usvajanju njegovog jezika, samoevaluacije su kompleksne te menadžeri imaju poteškoća u uspostavljanju novog ustroja.<sup>159</sup>

Literatura o EFQM-u u trećem sektoru je još oskudnija od one za ISO 9001. U jednom istraživanju opisan je put grčkog NPO-a koji je počeo s implementacijom nekih zahtjeva ISO 9001 standarda zbog niske razine kvalitete.<sup>160</sup> Pokazalo se kako je ISO 9001 bio previše ograničavajući s prevelikim brojem zahtjeva te NPO prebacio na EFQM. Autori izvještavaju kako je EFQM doveo do smanjena broja pritužbi, poboljšanja inertnih i eksternih komunikacija i poboljšanog javnog imidža. Organizacija je htjela doseći i više razine izvrsnosti, ali je proces bio preskup. Drugo istraživanje zaključilo je pak kako je EFQM pogodan za NPO-e, ali je predložilo nekoliko promjena kako bi se zadovoljila jedinstvena obilježja sektora.<sup>161</sup>

### 3. Za sektor specifični pristupi

Treći pristup implementaciji sistema upravljanja kvalitetom baziran je na standardima ili modelima izvrsnosti koji su specifični za neprofitni sektor i njegove podjele. Razlog razvoja ovih specifičnih pristupa su rezultati i prednosti koji su proizašli iz više istraživanja, koja su konstantno ukazivala kako generički sustavi kvalitete nisu pogodni za specifičnosti NPO-a., te su potrebni jednostavniji i manje zahtjevni modeli kvalitete.<sup>162</sup> Jedno od istraživanja koja su proučavala ovaj pristup je i ono koje je promatralo usvajanje i implementaciju „Practical Quality Assurance System for Small Organisations Quality Mark“ u NPO-ima u Ujedinjenom Kraljevstvu. Zaključilo je da on vodi do poboljšanja procesa, ali kako su rezultati koji bi se odnosili na poboljšanje usluga teže primjetni.<sup>163</sup>

U nastavku rada predstaviti ćemo neke od za sektor specifičnih pristupa upravljanja kvalitetom:

#### a) EQUASS

Istraživanje koje je proučavalo utjecaj UNE 158001 standarda u Španjolskim NPO-ima zaključilo je kako standard poboljšava administrativne i menadžerske procese, ali su poboljšanja u kvaliteti manje vidljiva. Većina ovakvih standarda i modela su često specifična za određenu zemlju. Iz tog razloga često uključuju kontekstualne faktore i pravne zahtjeve određene zemlje.<sup>164</sup> Iznimka je EQUASS. Taj pristup koji je razvijen kako bi uzeo u obzir stavove i varijacije principa upravljanja kvalitetom, uključujući EFQM i ISO i TQM, te uključuje zahtjeve brojnih interesnih grupa poput korisnika, pružatelja usluga, socijalnih partnera, financijera i zakonodavaca. EQUASS je razvijen od strane Europske platforme za rehabilitaciju, kao bi uveo u NPO-e koji se bave socijalnim uslugama sustave kvalitete i kontinuirano poboljšanje, te kako bi pružio korisnicima garanciju kvalitete usluga.<sup>165</sup>

<sup>159</sup> Dahlgaard, J. et al (2013). *Business excellence models: Limitations, reflections and further development*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24, No. 5–6, str. 519–538.

<sup>160</sup> Nikolaidis, Y. i Terpos, C. (2010). *The evolution of quality management in DOKPY, Magnesia– Greece: From basic quality initiatives to EFQM*. International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 5, No. 4, str. 384–400.

<sup>161</sup> Al-Tabbaa, O., Gadd, K. i Ankras, S. (2013). *Excellence models in the non-profit context: Strategies for continuous improvement*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30, No. 5, str. 590–612.

<sup>162</sup> Greenfield, D. i Braithwaite, J. (2008). *Health sector accreditation research: A systematic review*. International Journal for Quality in Health Care, Vol. 20, No. 3, str. 172–183.

<sup>163</sup> Cairns, B. et al (2005). *Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits*. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 16, No. 2.

<sup>164</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160, str. 5-6.

<sup>165</sup>EQUASS. (2015, November 21). *European quality in social services*. Retrieved from <http://www.equass.be/>

Jedinstvena osobina EQUASS-a je kako je on program certifikacije s dvije razine, specifično prilagođen certificiranju NPO-a koji se bave pružanjem socijalnih usluga, te certificiranju njihove sukladnosti Europskim zahtjevima kvalitete. EQUASS Assurance ( prva razina) certificira kako pružatelja usluge ispunjava osnovne zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom u socijalnim uslugama, a karakterizira ga ispunjenje pedeset kriterija koji se baziraju na deset principa kvalitete, interna revizija bazirana na upitniku o indikatorima ključnih performansi i eksterna revizija.<sup>166</sup> EQUASS Excellence (druga razina) certificira kako pružatelj usluge ima izvrsne performanse Europskih principa i kriterija kvalitete za socijalne usluge. Specifično obilježje ove razine je evaluacija 50 kriterija baziranih na 10 principa kvalitete iz tri perspektive (pristup, primjena i rezultati), samoevaluirajući izvještaj koji demonstrira konstantno poboljšanje u dva relevantna indikatora performansi, za svaki kriterij tijekom barem tri godine te kakvi su ti rezultati u usporedbi s drugim organizacijama, definirane politike za sve principe kvalitete i eksterna revizija. Do 2015. postojao je 596 certificiranih organizacija u deset zemalja od koji su 37 imale certifikat druge razine.<sup>167</sup> EQUASS nudi nekoliko prednosti nad ISO 9001 i EFQM, uključujući činjenicu kako uzima u obzir specifičnosti NPO-a koji se bave socijalnim uslugama, kako je baziran na zajedničkom setu principa i kriterija kvalitete što omogućuje lakše učenje o kvaliteti. EQUASS je također lakši i jednostavniji pristup kvaliteti te je troškovno efikasan.<sup>168</sup>

Provedeno je istraživanje o utjecaju EQUASS-a na NPO-e koji se bave socijalnim uslugama.<sup>169</sup> Prema ovom istraživanju, najčešći motiv korištenja EQUASS-a je činjenica kako je specifični dizajniran za NPO-e koji se bave socijalnim uslugama te kako da su motivi bili interni. Istraživanje je također pokazalo kako je dostupnost financijske podrške djelovalo kao okidač za upuštanje u proces certifikacije. Autori su koristi podijelili u interne i eksterne. Tri najbitnije interne koristi bile su poboljšanje unutar interne organizacije, poboljšanje orijentiranosti prema korisniku i kontinuirano poboljšanje. Ali također se navode i koristi poput sistematičnije baze podataka, poboljšana organizacija dokumenata, organiziranje oko procesa, povećanje brige oko prava i osnaživanje korisnika. Za organizacije s drugom razinom EQUASS-a, koristi su bile prvenstveno povezane s razvojem internih politika i sistematskog pristupa. Istraživanje je ustanovile kako su unutarnje koristi Assurance (prvu razinu) uglavnom slična onima od ISO 9001.<sup>170</sup> Dok su unutarnje koristi Excellence (druge razine) slične onima koje postiže EFQM.<sup>171</sup>

Od eksternih koristi najčešće se navodi utjecaj na kvalitetu usluga. Međutim, neki su ispitanici jasno tvrdili kako je EQUASS imao veći utjecaj na organizaciju i prakse nego na rezultate usluga. Također je ustanovljeno kako institucija s drugom razinom pokazuju jasnije pozitivne utjecaje od onih s prvom razinom. Navodi se i povećano povjerenje u organizacije od državne službe socijalne skrbi te veća

---

<sup>166</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence, str. 5-6.

<sup>167</sup> EQUASS. (2015, November 21). *European quality in social services*. Retrieved from <http://www.equass.be/>

<sup>168</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence, str. 5-6.

<sup>169</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence.

<sup>170</sup> Melão, N. i Guia, S. (2015). *Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: A multiple case study*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 26, No. 3-4, str. 312-326.

<sup>171</sup> Heras, I. (2006). *How quality management models influence company results – Conclusions of an empirical study based on the Delphi method*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No. 6, str. 775-794.



uključenost korisnika, njihovih obitelji i drugih dionika. Ostale koristi poput veće zadovoljstvo korisnika, povećane komunikacije s dionicima i poboljšanog imidža također su prisutne, ali za njih postoji manje dokaza.

Nedostaci i opasnosti uključuju poteškoće s popunjavanjem izvještaja, djelom iz razloga što osoblje nije educirano po tom pitanju, a djelom zato što se taj posao sukobljavao s brigom o korisnicima. Ovo je u skladu s povećanom birokracijom o kojoj se piše u većini istraživanja u ISO 9001.<sup>172</sup> Institucije s drugom razinu EQUASS Excellence navode i povećanu razinu stresa, što je tipično povezano s EFQM modelom.<sup>173</sup> Još jedan problem je bio i visoki trošak vanjske revizije, no ispitanici su naglašavali kako je trošak kompenziran koristi. Također je primijećen povećan opseg posla zaposlenika nakon certificiranja.

Može se zaključiti kako je najveća korist kako prakse u organizacijama više nisu vođene željama zaposlenika te onime što oni misle da je najbolje za korisnike, nego onime što korisnici žele i trebaju u danom trenutku, te da su se prakse u pružanju socijalnih usluga zbog usvajanja EQUASS-a poboljšale u pogledu:<sup>174</sup>

1. uključivanja i implementiranja sofisticiranih mehanizma za prepoznavanje individualnih potreba korisnika, stavljanje mjerljivih ciljeva i procjene njihovih ispunjena,
2. promoviranje bližeg kontakta s korisnicima i njihovom obitelji,
3. neograničavanje autonomije djelatnika unatoč tom što se njihovo radno opterećenje povećalo.

#### b) ARCHSECRET

Istraživanje je provedeno unutar neprofitnog sektora Škotske i zaključilo je kako je SERVQUAL model (čest i popularan model u profitnom sektoru) i njegovi instrumenti neodgovarajući za neprofitni sektor.<sup>175</sup> Ovo je istraživanje rezultiralo u razvoju skale za mjerenje kvalitete na način na koji ju vide korisnici usluga unutar neprofitnog sektora. Njihova skala sastoji se od obilježja kvalitete koji su zasebni od SERVQUAL-a, a rezultirajući set instrumenata bavi se i procesnom i rezultantom komponentom kvalitete usluga. Mjerenje očekivanja smatrano je važnim, jer menadžeri žele standard izvrsnosti koji će služiti kao usporedba s vlastitim performansama usluga. Ova skala nazvana je ARCHSECRET, te sadrži deset dimenzija kvalitete usluga i 27 instrumenata za ispitivanje. Dimenzije kvalitete usluga su:<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup> Heras, I., Cilleruelo, E. i Iradi, J. (2008). *ISO 9001 and residential homes for the elderly: A Delphi study*. *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 3, str. 272–288.

<sup>173</sup> Nikolaidis, Y., i Terpos, C. (2010). *The evolution of quality management in DOKPY, Magnesia– Greece: From basic quality initiatives to EFQM*. *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 5, No. 4, str. 384–400.

<sup>174</sup> Melão, N., F., Guia, S., M. i Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, *Total Quality Management & Business Excellence*,

<sup>175</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Vol. 6, No. 2.

<sup>176</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Vol. 6, No. 2.

1. A (eng. Access) - pristup
2. R (eng. Responsiveness) - odaziv
3. C (eng. Communication) - komunikacija
4. H (eng. Humaneness) - ljudskost
5. S (eng. Security) - sigurnost
6. E (eng. Enabling/Empowerment) – omogućavanje/osnaživanje
7. C (eng. Competence) - kompetencije
8. R (eng. Reliability) - pouzdanost
9. E (eng. Equity) - ravnopravnost
10. T (eng. Tangibles) – opipljivost

A 27 instrumenta za ispitivanje su:

#### A. Pristup

1. Organizacija je spremna pregovarati o uvjetima prava klijenta na uslugu.
2. Organizacija osigurava pristupnost fizičkim sadržajima, osoblju, opremi, komunikacijskom materijalu i uslugama.
3. Organizacija osigurava informacijama, savjete i potporu po potencijalnim izvorima financiranja klijentima.

#### R. Odaziv

4. Osoblje u organizaciji pruža pravovremenu i brzu uslugu klijentu.
5. Organizacija se konstruktivno odnosi prema pritužbi klijenta.
6. Organizacija je spremna braniti i boriti se za prava individualnog klijenta.
7. Organizacija pruža fleksibilnu uslugu kako bi zadovoljila potrebe individualnog klijenta.

#### C. Komunikacija

8. Osoblje organizacije je pristojni u uljudno s klijentima.
9. Osoblje organizacije je spremno saslušati individualnog klijenta iz njegovog kuta gledišta.
10. Osoblje organizacije komunicira jezikom koji je razumljiv klijentima.
11. Organizacija pruža potpune i točne informacije klijentima u odgovarajuće vrijeme.

#### H. Ljudskost

12. Osoblje organizacije ohrabljuje klijente po pitanju njihovih osobnih strahova, briga i problema.

13. Osoblje organizacije suosjećajno je i obzirno prema individualnim potrebama klijenata.

14. Osoblje organizacije poštuje klijentovo povjerenje i osjećaje.

15. Osoblje organizacije poštuje privatnost klijenta.

#### S. Sigurnost

16. Klijenti organizacije se osjećaju sigurno pod brigom osoblja.

17. Organizacija održava točnu i pouzdanu bazu o klijentima

#### E. Omogućavanje/osnaživanje

18. Organizacija stvara okruženje koje omogućuje individualnim klijentima da preuzmu odgovornost za svoj osobni razvoj.

19. Organizacija pruža mogućnosti i potporu klijentima u postizanju njihovih osobnih ciljeva.

#### C kompetencije

20. Organizacija je u mogućnosti pružiti razinu usluge koja je potrebna klijentu s jasno izraženim terminima i uvjetima.

21. Organizacija ima odgovarajući broj osoblja koji posjeduju vještine potrebne za obavljanja njihovog posla.

22. Organizacija je u mogućnosti pružiti pun opseg usluga kako bi zadovoljila promjenjive potrebe individualnih klijenata.

#### R. Pouzdanost

23. Osoblje u organizaciji obavlja odgovarajuće usluge koje su obećane.

24. Organizacija pruža pouzdanu uslugu koja se vremenom ne mijenja.

25. Osoblje u organizaciji se ponaša na način koji omogućuje klijentu da razvije osjećaj povjerenja u njih.

#### E. Ravnopravnost

26. Organizacija pruža ravnopravne usluge individualnim klijentima kao i grupama klijenata.

#### T. Opipljivost

27. Organizacija posjeduje potpuni raspon suvremenih fizičkih objekata s pripadajućima sadržajima i opremom.

Ključna korist koja se može očekivati od ARCHSECRET-a kao mjernog alata je ocjena kvalitete usluge organizacije. ARCHSECRET mjeri percipirane nedostatke usluge kod klijenata, poboljšava kvalitetu donošenja odluka u alokaciji oskudnih resursa k područjima neuspjeha te može biti korišten za praćenja performansi kvaliteta usluga u kontinuiranom nastojanju ka poboljšanju kvalitete usluga koje se pružaju. Također, autori vjeruju kako će ARCHSECRET skala biti moćan alat za

dijagnosticiranje menadžerima u njihovim nastojanjima za kontinuirano poboljšanje kvalitete i kako će omogućiti efikasnu upotrebu oskudnih resursa unutar organizacija u neprofitnom sektoru.<sup>177</sup>

c) Matrix<sup>178</sup>

Matrix je model kvalitete koji omogućuje organizaciji isporuku kvalitetnih usluga tj. informacija i savjeta kroz pregledavanje, evaluaciju i razvoj usluga, a isto tako i kontinuiran profesionalni razvoj svih djelatnika. Svrha Matrix standarda je da osigura benchmark za organizaciju kako bi ona mogla procijeniti i izmjeriti savjete i usluge koje pruža pojedincima, pomažući im pri odabiru karijere, smjera obrazovanja, posla i životnih ciljeva.<sup>179</sup>

Uvođenje u organizacije i certifikaciju ovog modela provodi EMQS organizacija koja surađuje sa Vladom Velike Britanije u provođenju nekoliko standarda kvalitete.<sup>180</sup>

Matrix obuhvaća 4 elementa<sup>181</sup>:

1. Izvori financiranja
2. Vođenje i upravljanje
3. Pružanje usluga
4. Kontinuirano unaprijeđenje kvalitete

Navodi se kako je Matrix standard namijenjen primjeni u organizaciji koja pruža informacije, savjete ili smjernice za rad, odnosno za učenje, te je njegova primjena pogodna bez obzira na način na koji organizacija pruža informacije, veličinu organizacije ili sektor kojem organizacija pripada.<sup>182</sup>

Proces akreditacije organizacije sastoji se od sljedećih koraka:<sup>183</sup>

- Ocjena trenutne situacije, uspoređivanjem sa zadanim standardom, putem samoprocjene ili uz ovlaštenog savjetnika.
- Kad organizacija smatra da je dostigla razinu pružanja usluga u odnosu na Matrix standard, provodi se vanjska službena evaluaciju od strane predstavnika EMQS. S obzirom da je ovaj standard temeljen na rezultatima, nije neophodno slijediti određenu proceduru niti dati na uvid pisane dokaze o tom postupku. Vremensko trajanje procesa usvajanja standarda ovisi o kvaliteti usluga prije početka ovog procesa.

---

<sup>177</sup> Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Vol. 6, No 2.

<sup>178</sup> <https://matrixstandard.com/>

<sup>179</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>180</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>181</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>182</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>183</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

- Nakon odobrenja i dobivanja akreditacije za Matrix standard, izrađuje se plan kontinuiranog unaprjeđenja kako bi organizacija mogla održati razinu kvalitete ili je podići, jer se najkasnije po isteku 3. godine od uvođenja, akreditacija mora obnoviti.

d) PQASSO<sup>184</sup>

PQASSO- Practical Quality Assurance System for Small Organisations (eng.) predstavlja sustav upravljanja kvalitetom koji je razvijen od strane neprofitnog sektora i to za neprofitni sektor, što ga čini jednim od rijetkih sustava ove vrste. Razvijen je od strane Charities Evaluation Services (CES) 1997. godine, te predstavlja vodeći sustav upravljanja kvalitetom za male i neprofitne organizacije u Velikoj Britaniji.<sup>185</sup>

PQASSO zahtjeva od organizacije postavljanje jasne vizije, plan rada koji zadovoljava potrebe zajednice, jasan financijski plan, efektivno vođenje i stavljanje fokusa na rezultat, što omogućuje PQASSO-u da ima holistički pristup poslovanju organizacije.

Principi i vrijednosti koje zagovara su sljedeći:<sup>186</sup>

- Briga za korisnike na prvom mjestu
- Ocjenjivanje djelatnika i volontera
- Jednake mogućnosti za sve
- Etičnost i briga za okoliš
- Efektivna komunikacija
- Kontinuirano učenje/unaprjeđenje

Ovo je još jedan model baziran na samoprocjeni. Međutim, moguće je dobiti potvrdu kvalitete (PQASSO Quality Mark) nakon vanjske procjene.<sup>187</sup> PQASSO obuhvaća 12 područja i tri razine poboljšanja kvalitete koji se ostvaruju kroz samoprocjenu unutar koje je zamišljeno kako organizacija sama određuje za koja su područja neophodno potrebna poboljšanja. Samoprocjena se vrši uz praćenje PQASSO priručnika, a orijentirana je na dokumentiranje rezultata.<sup>188</sup>

Postoje neki standardi kvalitete koji su proizašli iz PQASSO-a, kao što su Quality First (za jako mala, volonterski orijentirana udruženja) i QASRO (Quality Assurance System for Refugee Organisations, standard namijenjen organizacijama koje se bave pitanjem izbjeglica i infrastrukture), ali i oni koji su kompatibilni sa PQASSO-m, kao što je NAVCA (standard za male organizacije koje rade

<sup>184</sup> CES: Next Steps in Quality, 2nd edition, 2011. Dostupno na <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/next-stepsquality-free>

<sup>185</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>186</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>187</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>188</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

infrastrukturne projekte). Takvi modeli zahtijevaju korištenje jednog od standarda s holističkim pristupom kako bi imali mogućnost dobiti ocjenu kvalitete.<sup>189</sup>

Ovaj sustav je prilagođen za korištenje u državama izvan Velike Britanije pa je tako korišten u modificiranoj formi u RH pod nazivom SOKNO. U Mađarskoj se koristi prilagođeni sustav PQASSO pod nazivom MINTA.<sup>190</sup>

Kako bi organizacija postigla PQASSO ocjenu kvalitete potrebno je proći sljedeće korake:<sup>191</sup>

- Potrebno je kupiti priručnik i na osnovu njega napraviti samoprocjenu kako bi se odredilo početno stanje i odredio nivo kojem se teži.
- Osigurati dokumentaciju kao dokaz određenog nivoa PQASSO standarda.
- Kad postoje dokazi i kad je napravljeno poboljšanje za područja koja su određena samoprocjenom, organizacija predaje zahtjev za PQASSO ocjenu kvalitete.
- PQASSO procjenitelj radi procjenu na osnovu predočene dokumentacije i intervjua, a u skladu sa zahtjevima standarda.
- Procjenitelj CES-u podnosi pismeno izvješće.
- Ukoliko standard nije dosegnut, organizaciji se daje mogućnost da napravi poboljšanja.
- Ukoliko je organizacija udovoljila postavljenim zahtjevima za odabranu razinu, odobrava joj se ocjena kvalitete, koja pokazuje kako je jedan od prioriteta organizacije kvaliteta na svim razinama upravljanja.

#### e) SOKNO

Krajem 90-tih godina prošlog stoljeća raste broj NPO-a u Republici Hrvatskoj, a kako su izvori financiranja ograničeni, javlja se nadmetanje za ove ograničene resurse. Također, je u to vrijeme vidljiv odlazak stranih neprofitnih organizacija, pa se neprofitni sektor oslanja na unutarnje organizacije. Donatori, još od onda, donacije primarno daju organizacijama čiji su korisnici zadovoljni dobivenim uslugama, što počinje kvalitetu gurati u fokus neprofitnih organizacija. Prvi zakon o udrugama u Republici Hrvatskoj usvojen je 1997. godine, a u to vrijeme naglasak rada udruga nije bio na kvaliteti, te također nije postojao nijedan službeni standard prilagođen ovom sektoru.<sup>192</sup> S razvojem i prilagodbom gospodarstva i političke klime u novonastalom okruženju mijenja se i situacija za neprofitni sektor, te organizacije počinu promišljati o ulozi kvalitete.

Jedna od prvih organizacija koja je uvela standard kvalitete je Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva. Uvela je ISO standard koji je zbog usmjerenosti na proces bio prikladan za fondacije koje su

---

<sup>189</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>190</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>191</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>192</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

ga primjenjivale u procesu odabira i dodjele sredstava organizacijama koje bi se javile na raspisane natječaje.<sup>193</sup>

Kako su pokazati rezultati istraživanja ovoga rada, najčešće spominjani oblik sustava upravljanja kvalitetom kod udruga u Hrvatskoj je SOKNO. SOKNO se zasniva na PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organizations) sustav osiguranja kvalitete Britanske udruge Charities Evaluation Services (CES) koji predstavlja najčešće korišten sustav osiguranja kvalitete u neprofitnom sektoru u Velikoj Britaniji.<sup>194</sup>

Na korištenje SOKNO modela od 2009. do 2013. polagala je pravo Udruga Smart iz Rijeka. Međutim, 2013. licenca je istekla te više nije dostupna podrška za provođenje SOKNO modela u Hrvatskoj. SOKNO je zamijenio sustav OK 2015 o kojem će riječi biti u nastavku rada.

Kao i brojni drugi modeli kvalitete namijenjeni neprofitnom sektoru, SOKNO se oslanja na samoprocjenu. Uvođenje SOKNO sustava vrši se pomoću priručnika<sup>195</sup>. Ovo ga čini jeftinim, ali bez odgovarajuće potpore i vanjskog treninga, postavljaju se pitanja oko načina usvajanja i primjene sustava, čije usvajanje u cjelini zavisi o individualnoj spremnosti osoba koje tumače i primjenjuju priručnik.

Uvođenje se svodi na korištenje PDCA kruga.

CES i radna skupina za osiguranje kvalitete neprofitnim i nevladinim organizacijama sastavljena od šest hrvatskih udruga, zajedno su prilagođavale sustav hrvatskim prilikama. Ovo je česta pojava u sustavima kvalitete NPO-a, kao što je već spominjano. U tom razdoblju, u probnu primjenu sustava, uključilo se 21 udruga te je na temelju prikupljenih informacija napravljen Priručnik koji bi trebao osigurati djelovanje sustava unutar neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj. Kao što priručnik navodi, sustav je namijenjen malim i srednjim neprofitnim organizacijama ili projektnim timovima u većim organizacijama. A pogodan je za različita područja, uključujući socijalnu skrb, zaštitu okoliša, zdravstvo ili javno zagovaranje te istraživanje<sup>196</sup>.

Sustav se bazira na kontinuiranom poboljšanju kvalitete 12 područja unutar organizacije:<sup>197</sup>

1. Planiranje za kvalitetu
2. Nadzor i upravljanje
3. Rukovođenje
4. Usmjerenost prema korisnicima
5. Zaposlenici volonteri
6. Trening i razvoj
7. Upravljanje novcem
8. Upravljanje imovinom
9. Upravljanje alternativama

<sup>193</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol. 6, No. 1, str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

<sup>194</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

<sup>195</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

<sup>196</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

<sup>197</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

10. Umrežavanje i partnerstvo
11. Monitoring i evaluacija
12. Rezultati

SOKNO sustav je podijeljen u tri razine, što omogućuje fleksibilan pristup razvoju kvalitete za svaku pojedinu organizaciju, te omogućuje postupno poboljšanje kvalitete za svakog od definiranih 12 područja. Neke od osnovnih razlika među razinama.<sup>198</sup>

#### Razina 1

- definira minimalne zahtjeve koje svaka organizacija treba zadovoljiti kako bi poslovala u skladu sa zakonom
- pomaže identifikaciji i ispunjavanju svih pravnih obaveza organizacije

#### Razina 2

- nadograđuje na već ostvareno u Razini 1
- pretpostavlja veće resurse unutar organizacije
- zahtjeva od organizacije strateški pristup ostvarenju zadataka i postizanju ciljeva

#### Razina 3

- nastavlja i nadograđuje na rad postignut Razinama 1 i 2
- zahtjeva sposobnost od organizacije da djeluje kao vodeća organizacija u svom području djelovanja
- zahtjeva sustanu procjenu svih aspekata djelovanja organizacije koja treba rezultirati mjerljivim promjenama

Kao koristi primjene SOKNO sustava osiguravanja kvalitete, organizacija bi pomogla ostvariti sljedeće koristi:<sup>199</sup>

- jasno definirana i usuglašena svrha organizacije
- bolje organizirana i koordinirana organizacijska struktura i struktura upravljanja
- bolje odgovaranje na potrebe korisnika i pružanje kvalitetnijih usluga
- unapređenje timskih odnosa i komunikacije unutar timova
- poboljšana motivacija osoblja i volontera koji u organizaciji mogu razviti svoje potencijale
- veće priznanje i podrška za rad organizacije od strane lokalne zajednice korisnika i donatora,

Zahtjevi različitih razina biti će predstavljeni na primjeru usmjerenosti prema korisnicima jednih od 12 područja kvalitete:<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

<sup>199</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

<sup>200</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>



Razina 1 - zahtjeva da organizacija zna tko se koristi njezinim uslugama, a informacije o korisnicima su prikupljene i pohranjene

- grupa korisnika je jasno definirana bez diskriminacije ili isključivanja pojedinih grupa
- usluge se temelje na potrebama korisnika kako ih organizacija vidi, na uključivanju skupina koje su nedovoljno zastupljene ili imaju specifične potrebe
- korisnici su dobro obavješteni o uslugama koje se nude i ponuđen im je izbor
- informacije o korisnicima pohranjene su i dostupne odgovarajućim ljudima
- od korisnika se prikupljaju povratne informacije o njihovim iskustvima vezanih u usluge, uključujući pritužbe i prijedloge

Razina 2 – korisnicu su više uključeni u organizaciju i povratne informacije korisnika dovode u promjene u pružanju usluga

- postoji sustav za redovito prikupljanje povratnih informacija od korisnika
- koristi se raspon metoda kada treba istražiti mišljenja i stavove korisnika, a te analize uzimaju se u obzir pri donošenju odluka vezanih uz usluge
- poduzimaju se aktivni koraci kako bi se razumjeli problemi i pitanja koji utječu na korisnike i potencijalne korisnike, posebno nedovoljno zastupljene grupe
- određuju se mjerljivi ciljevi za postizanje željene razine zadovoljstva u korisnika
- otvoreno se rasprava i brzo se rješavaju pritužbe i prijedlozi

Razina 3 – organizacija provodi i sustavno razvija strategiju uključenosti korisnika, te je potiče i usavršava

- postoji jasna politika i plan za uključenost korisnika
- stavovi korisnika zastupljeni su na razini odbora
- povratne se informacije dobivene od korisnika upotrebljavaju za predvođenje i planiranje budućih usluga
- razvoj svih novih usluga uključuje procjenu potreba potencijalnih korisnika koristeći se pri tome odgovarajućim metodama za prikupljanje podataka o njihovim stavovima
- organizacija uspoređuje ciljeve vezane za zadovoljstvo korisnika s ciljevima drugih kvalitetnih organizacija
- postoji redovan pritok komentara i prijedloga korisnika
- sagledavaju se preventivne akcije kako bi se pobrinuli za najčešće pritužbe

Jedan od najbitnijih i vremenski najzahtjevnijih komponenata svakog sustava upravljanja i osiguravanja kvalitete su pisani tragovi. Oni omogućuju praćenje napretka organizacije, uočavanje trendova najčešćih problema, te su potrebni za dobivanje raznih certifikata kvalitete. SOKNO sustav ima sljedeće predložene pisane tragove za područje usmjerenosti prema korisnicima.<sup>201</sup>

Razina 1

- ciljevi koji definiraju grupu korisnika i usluge koje treba osigurati

---

<sup>201</sup> <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>

- izvještaju uprave koji su orijentirani na potrebe korisnika ili ih zagovaraju
- informativni leci
- dostupni zapisi o korisnicima, uključujući i zapise o jednakim mogućnostima
- zapisi povratnih informacija dobivenih od korisnika

## Razina 2

- zapisi povratnih informacija, pritužbi i prijedloga, planovi za redovito prikupljanje povratni informacija od korisnika
- istraživanje zadovoljstva korisnika, zapisnici s foruma korisnika, izvještaji fokusnih grupa
- izvještaji istraživanja, strategija nadzora i relevantni pravilnici
- rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika i izvještaji o postignućima
- zapisi pritužbi prijedloga i u svezi s tim poduzetnih aktivnosti

## Razina 3

- politika i plan uključenosti korisnika
- zapisnici sa sastanka odbora, foruma korisnika, rezultati istraživanja i izvještaju
- rezultati procjene potreba
- povratne informacije dobivene od korisnika i dokumenti o strateškom planiranju
- izvještaji o najboljim praksama u sličnim organizacijama
- zapisi komentara i prijedloga
- analize zaprimljenih pritužbi i prijedloga te kao rezultat toga poduzetih aktivnosti

### f) OK 2015

Sustav OK 2015 razvio se od sustava osiguravanja kvalitete za neprofitne organizacije SOKNO, koji je nastao tijekom 2002.-2005.g zahvaljujući programu CroNGO međunarodne organizacije Academy for Educational Development (AED) i Radnoj skupini za izradu hrvatskog sustava za kvalitetu.<sup>202</sup>

AED je osigurao sredstva za licencu i korištenje britanskog sustava PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organisations) koji je prilagođen hrvatskim uvjetima te je tako nastao Sustav za osiguranje kvalitete za neprofitne organizacije (SOKNO). Od 2009. udruga SMART preuzima odgovornost i upravljanje hrvatskim sustavom. Međutim, ugovor i licenca s vlasnikom britanskog sustava je istekao 2012. godine, te nije postignut zadovoljavajući nastavak ugovora. Prekidom ugovora, SOKNO je postao sustav koji se više ne može primjenjivati u Hrvatskoj, te se ne može pružati mentorska podrška udrugama u uvođenju sustava.<sup>203</sup>

Tijekom dosadašnje primjene u organizacijama civilnog društva, SOKNO se pokazao kao sustav koji može pomoći udrugama u unaprjeđenju njihovog rada i može služiti kao pokazatelj njihove kvalitete. U periodu od 2005. do 2013. godine, 77 organizacija, uz podršku 21 mentora, je započelo s uvođenjem sustava kvalitete, a prodan je i 171 primjerak priručnika. Uz prepoznatu potrebu za primjenu sustava

<sup>202</sup> <https://www.ok2015.info/>

<sup>203</sup> <https://www.ok2015.info/>

kvalitete od strane relevantnih dionika (Vladinog ureda za udruge, Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva i mentora za uvođenje SOKNO-a) SMART je 2013. godine započeo sa razvojem novog koncepta sustava osiguranja kvalitete u Hrvatskoj. 2015. godine završen je novi sustav i u primjeni je od 2016.<sup>204</sup>

Uvođenje sustava OK 2015 moguće je provesti na dva načina:<sup>205</sup>

1. Kupnjom priručnika i osnivanjem radne skupine za uvođenje sustava unutar organizacije, što predstavlja jeftiniji način uvođenje, ali stvara rizik neadekvatne primjene.
2. Kupnjom priručnika i angažiranje licenciranog mentora za uvođenje sustava kvalitete OK 2015, što predstavlja skuplji, ali pouzdaniji način uvođenje jer bi angažman mentora trebao osigurati pravilnu primjenu sustava kvalitete.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i samoprocjena s 4 glavna područja kvalitete i 12 potpodručja traje do godinu dana. Nakon toga slijedi period održavanja sustava s povremenim 1-2 godišnje susretima radne skupine i revizijom svih područja.<sup>206</sup>

#### 1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

- Dobro upravljanje
- Rukovođenje
- Strateško i operativno planiranje
- Upravljanje aktivnostima
- Praćenje i vrjednovanje

#### 2. RESURSI – LJUDSKI, FINANCIJSKI I MATERIJALNI

- Zaposlenici
- Volonteri
- Izobrazba i usavršavanje
- Upravljanje novcem
- Imovina

#### 3. KOMUNIKACIJA I ODNOSI U OKRUŽENJU

- Suradnja, partnerstvo i umrežavanje
- Zagovaranje

#### 4. REZULTATI

Svako potpodručje uključuje niz kriterija kvalitete, definirane kao izjave, koji općenito govore o tome što vaša organizacija treba raditi kako bi zadovoljila željenu razinu OK 2015.

Svako potpodručje, također, uključuje primjere izvora dokaza koji nude neke ideje o tome gdje biste mogli tražiti dokaze koji bi pokazali da je vaša organizacija zadovoljila kriterije.

---

<sup>204</sup> <https://www.ok2015.info/>

<sup>205</sup> <https://www.ok2015.info/>

<sup>206</sup> <https://www.ok2015.info/>

Svi kriteriji ocjenjuju se na skali koja ima na četiri razine razvoja. Ovo omogućuje organizacijama procjenu svoga rada i planiranje jasnog razvojnog puta u svakom području i potpodručju.

Postupak uvođenja sustava upravljanja kvalitetom OK 2015:<sup>207</sup>

1. Formiranje radne skupine za samoprocjenu
2. Procjena postojeće prakse u odnosu na definirane standarde kvalitete
3. Izrada plana aktivnosti za unaprjeđenje
4. Provođenje dogovorenih aktivnosti
5. Procjena postignutog

OK 2015 sustav predstavlja evolucijski razvoj SMART sustava.

Kako bi se pravilno odabrao model upravljanja kvalitetom korisno je obratiti pažnju na sljedeće savjete o pravilnom načinu odabira modela upravljanja kvalitetom za NPO-e.<sup>208</sup>

- Odrediti razlog uvođenja standarda kvalitete. Je li to kako bi se poboljšali određeni aspekti rada organizacije, poboljšala razina pružanja usluga, upravljanje volonterima, privukli donatori, dobila ocjena kvalitete itd.
- Ispitati spremnost organizacije, razmisliti o mogućem otporu koji mogu imati članovi Skupštine ili Upravnog odbora, odrediti koliko financijskih sredstava je na raspolaganju, postoji li volja i spremnost zaposlenika da se angažiraju.
- Odrediti područje standarda. Kao što je već i opisano, modeli kvalitete mogu biti usmjereni na procese, rezultate, korisnike, itd. Organizacija može odabrati standard fokusiran na određenu vrstu aktivnosti ili pak na određeni sektor. Ili nekoliko standarda koji se nadopunjuju.
- Istražiti dostupne modele. Za organizaciju je poželjno provesti istraživanje kako bi lakše mogla odlučiti želi li i koji standard kvalitete uvesti. U sljedećoj tablici su prikazani svi modeli obrađeni u ovom radu.
- Ispitati postojanje vanjske podrške. Procjena je nezaobilazan dio uvođenja bilo kojeg standarda kvalitete pa je dobro znati postoji li osigurana pomoć za taj proces.
- Saznati cijenu usvajanja modela. Cijena ovisi o veličini organizacije i veličini potrebnog angažmana procjenitelja. Također ovisi o vrsti podrške koja se traži i dostupnosti materijala. Treba voditi računa i o tome da se vanjska ocjena kvalitete mora obnavljati što treba planirati kao dodatni trošak.

---

<sup>207</sup> <https://www.ok2015.info/>

<sup>208</sup> Čorkalo, A., Čačić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, *Praktični menadžment*, 6(1), str. 111-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)

### 3.3. Zakonska definicija i klasifikacija socijalnih usluga

Korisnici socijalne skrbi su različiti i brojni.<sup>209</sup> Uključujući samaca i kućanstva bez dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, osoba s invaliditetom, ovisnika, djece bez odgovarajuće roditeljske skrbi, beskućnike i druge osobe koje ispunjavaju uvjete propisane Zakonom.

Socijalne usluge su:<sup>210</sup>

1. Prva socijalna usluga - obuhvaća informiranje korisnika o socijalnim uslugama i pružateljima usluga, pomoć korisniku pri utvrđivanju njegovih potreba, početnu procjenu mogućnosti korisnika te podršku i pomoć pri izboru prava u sustavu socijalne skrbi. Ovu uslugu mogu pružiti samo stručni radnici centra za socijalnu skrb.
2. Savjetovanje i pomaganje pojedincu - je socijalna usluga sustavne stručne pomoći kojom se pojedincu pruža pomoć radi prevladavanja poteškoća te stvaranja uvjeta za očuvanje i razvoj osobnih mogućnosti i odgovornog odnosa pojedinca prema sebi, obitelji i društvu.
3. Pomoć u kući - je socijalna usluga koja se priznaje starijoj osobi kojoj je prema procjeni centra za socijalnu skrb potrebna pomoć druge osobe. Pomoć u kući može obuhvatiti: organiziranje prehrane, obavljanje kućnih poslova, održavanje osobne higijene i/ili zadovoljavanje drugih svakodnevnih potreba.
4. Psihosocijalna podrška - je socijalna usluga koja podrazumijeva rehabilitaciju koja potiče razvoj kognitivnih, funkcionalnih, komunikacijskih ili socijalnih vještina korisnika. Psihosocijalna podrška može se pružati individualno i u grupi, te ju mogu pružati dom socijalne skrbi, centar za pružanje usluga u zajednici i drugi pružatelji usluga.
5. Rana intervencija - je socijalna usluga koja obuhvaća stručnu poticajnu pomoć djeci i stručnu i savjetodavnu pomoć njihovim roditeljima, uključujući i druge članove obitelji te udomitelja za djecu, kod nekog utvrđenog razvojnog rizika ili razvojne teškoće djeteta. Ranu intervenciju može pružiti dom socijalne skrbi, centar za pružanje usluga u zajednici i drugi pružatelji usluga.
6. Pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija) - pomoć pri uključivanju djeteta s teškoćama u razvoju ili mlađe punoljetne osobe s invaliditetom u programe redovitih predškolskih ili školskih ustanova (integracija) je socijalna usluga koja se pruža odgajateljima, učiteljima i nastavnicima u predškolskim i školskim ustanovama. Centar za socijalnu skrb priznaje uslugu nakon prethodno pribavljenog mišljenja predškolske ili školske ustanove i pružatelja usluge o trajanju i učestalosti pružanja usluge. Uslugu pružaju dom socijalne skrbi, centar za pružanje usluga u zajednici i drugi pružatelji koji pružaju usluge djeci s teškoćama u razvoju i mlađim punoljetnim osobama s invaliditetom.
7. Boravak - je socijalna usluga koja obuhvaća cjelodnevni i poludnevni boravak. Cjelodnevni boravak može trajati od šest do 10 sati, a poludnevni boravak od četiri do šest sati dnevno, u kojem vremenu se osigurava zadovoljavanje životnih potreba korisnika pružanjem usluga

---

<sup>209</sup> Zakon o socijalnoj skrbi (Narodne novine, broj 157/13, 152/14, 99/15 i **52/16**), <https://www.zakon.hr/z/222/Zakon-o-socijalnoj-skrbi>

<sup>210</sup> Zakon o socijalnoj skrbi (Narodne novine, broj 157/13, 152/14, 99/15 i **52/16**), <https://www.zakon.hr/z/222/Zakon-o-socijalnoj-skrbi>

prehrane, održavanja osobne higijene, brige o zdravlju, čuvanja, odgoja, njege, radnih aktivnosti, psihosocijalne rehabilitacije, organiziranja slobodnog vremena, organiziranog prijevoza, ovisno o utvrđenim potrebama i izboru korisnika. Cjelodnevni i poludnevni boravak može se priznati jedan dan u tjednu, više dana u tjednu ili tijekom svih radnih dana u tjednu.

8. Smještaj - je socijalna usluga koja može obuhvatiti uslugu stanovanja, prehrane, njege, brige o zdravlju, socijalnog rada, psihosocijalne rehabilitacije, fizikalne terapije, radne terapije, radnih aktivnosti, aktivnog provođenja vremena, odgoja i obrazovanja, ovisno o utvrđenim potrebama i izboru korisnika. Smještaj može se priznati kao privremeni ili dugotrajni. Privremeni smještaj priznaje se u kriznim situacijama, radi provođenja kraćih rehabilitacijskih programa, radi smještaja djece bez odgovarajuće roditeljske skrbi i u drugim slučajevima propisanim ovim Zakonom. Dugotrajni smještaj priznaje se korisniku kojem je tijekom duljeg vremenskog razdoblja potrebno osigurati intenzivnu skrb i zadovoljavanje drugih životnih potreba.
9. Organizirano stanovanje - je socijalna usluga kojom se jednoj ili više osoba tijekom 24 sata dnevno uz organiziranu stalnu ili povremenu pomoć stručne ili druge osobe, u stanu ili izvan stana, osiguravaju osnovne životne potrebe te socijalne, radne, kulturne, obrazovne, rekreacijske i druge potrebe. Organiziranim stanovanjem smatra se i stanovanje u zajednici stambenih jedinica koje se nalaze na istoj lokaciji. U jednoj stambenoj jedinici može stanovati najviše osam korisnika.

Prilikom registracije udruge, potrebno je klasificirati djelatnost udruge. Klasifikacija se vrši na tri razine. I. razina je područje djelovanja udruge. II. razina je djelatnost udruge, a III. razina je razrada djelatnosti udruge.

Udruge, koje proučava ovaj rad, spadaju u razini I. pod socijalnu djelatnost, a u razini II. pod socijalne usluge. Prema klasifikaciji djelatnosti, u pripadajuću III. razinu, spadaju sljedeće aktivnosti (usluge) koje nisu, prema Zakonu o socijalnoj skrbi, nužno socijalne usluge, poput npr. usluge skraćeni borvaka, igraonice, radionice i klubovi, ali kako ta usluga stoji u registru i može se smatrati bliskom socijalnim uslugama i ona je uključena u istraživanje.

### 3.4. Zakonski definirana kvaliteta socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj

Od 7. prosinca 2009. godine na snagu je stupio Pravilnik o standardima kvalitete socijalnih usluga.

Ovim Pravilnikom propisuju se standardi kvalitete socijalnih usluga i smjernice za njihovo uvođenje, te mjerila za utvrđivanje usklađenosti sa standardima kvalitete socijalnih usluga. Standardi kvalitete socijalnih usluga obuhvaćaju sedamnaest standarda kvalitete koji se primjenjuju na sve socijalne usluge.<sup>211</sup>

Ovaj Pravilnik predstavlja zanimljivu podzakonsku obvezu primjene sustava upravljanja kvalitetom. Pravilnik se u cijelosti može pronaći u dodacima ovom radu, a ovdje će biti kratko sažet i predstavljen,

---

<sup>211</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

jer čini osnovu za daljnju raspravu o kvaliteti socijalnih usluga koje udruge pružaju svojim korisnicima.

U standardima kvalitete Pravilnik naglasak stavlja prvenstveno na korisnike usluga, promicanje neovisnosti i autonomije korisnika, njihovo sudjelovanje u normalnom životu u prirodnom društvenom okruženju te posebno, poštivanje njihovih ljudskih, građanskih i socijalnih prava.

Osnovni principi i načela kojima se vodilo pri izradi standarda kvalitete je kako socijalne usluge trebaju biti:<sup>212</sup>

- Holističke/sveobuhvatne s naglaskom na korisnike.
- Lako razumljive korisniku i obiteljima te dostupne u lokalnim zajednicama u kojima korisnici žive.
- Promovirane kroz partnerstvo između korisnika i pružatelja usluga i ostalih dionika.
- Primjerene korisnicima, dizajnirane tako da osnažuju korisnike usluga i poštuju njihova prava, slobodu izbora te samoodređenje.
- Efikasne tj. takve da predstavljaju najbolji mogući omjer učinjenog u kontekstu zadovoljavanja potrebe i kvalitete pruženih usluga u odnosu na iznos utrošenih ljudskih i materijalnih resursa.
- Dobro upravljane i usmjerene na rezultate, drugim riječima, planirane i vrednovane u skladu s planiranim rezultatima.

Usklađenost s pojedinim standardom kvalitete socijalnih usluga u smislu ovog Pravilnika mjeri se uz pomoć pokazatelja kvalitete putem dokaza kojima se potvrđuje usklađenost sa zahtjevima standarda kvalitete.

Pravilnik donosi, što je posebice zanimljivi za podzakonski akt, tri razine kvalitete ovisno o dokazima kojima pružatelj usluga raspolaže:<sup>213</sup>

- I. Prva razina usklađenosti zahtijeva postojanje pisane i sistematizirane dokumentacije o procedurama i načinu postupanja, kao i drugih aktivnosti koje pružatelj usluga provodi u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka sukladno zahtjevima standarda.
- II. Druga razina usklađenosti nadograđuje se na ostvareno na 1. razini i zahtijeva postojanje dokaza kojim se potvrđuje usklađenost radne prakse sa zahtjevima standarda.
- III. Treća razina usklađenosti nadograđuje se na ostvareno na 1. i 2. razini i zahtijeva postojanje dokaza kojim pružatelj usluga potvrđuje dosljedno praćenje i analiziranje rezultata i radne prakse u svrhu kontinuiranog poboljšanja kvalitete socijalnih usluga koje pruža.

Ovo je poprilično slično SOKNO sustavu te budi pitanja je li Pravilnik je nastao na temelju SOKNO sustava ili nekog sličnog komercijalnog modela upravljanja kvalitetom usluga.

---

<sup>212</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

<sup>213</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

Standardi kvalitete obuhvaćaju sedamnaest univerzalnih standarda kvalitete s pripadajućim pokazateljima, koji se primjenjuju na sve socijalne usluge bez obzira na prirodu tih usluga, ciljanu skupinu korisnika ili organizacijski tip pružatelja socijalnih usluga. Sedamnaest standarda podijeljeno je u četiri šira područja kojima se naglašavaju ključni aspekti socijalnih usluga:<sup>214</sup>

a) Usmjerenost prema korisniku

1. DOSTUPNOST INFORMACIJA - Sadašnji i potencijalni korisnici usluga trebaju dobiti sve informacije o socijalnim uslugama na koje imaju pravo, kako bi mogli pravilno odabrati one usluge koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe.
2. DOSTUPNOST USLUGA - Pristup socijalnim uslugama osoba ostvaruje na temelju prava i procijenjenih potreba te raspoloživih resursa u okviru opsega djelatnosti i ugovornih smjernica pružatelja usluga.
3. POVEZIVANJE I SURADNJA - Sveobuhvatne potrebe korisnika zadovoljavaju se na način koji u najvećoj mjeri potiče pristup korisnika javnim uslugama dostupnim drugim građanima, integraciju i uključenost korisnika u društvo i održavanje veza s obitelji i prijateljima, a usluge se planiraju i pružaju povezivanjem s drugim pružateljima usluga.
4. PROCJENA I PLANIRANJE - Potrebe korisnika usluga prolaze učinkovitu i temeljitu procjenu, a načini zadovoljenja potreba opisuju se u planovima pružanja usluga.
5. PRIJEM I OTPUST - Pružatelj usluga pažljivo planira prijem i otpust korisnika koji su na skrbi izvan vlastite obitelji, a u provedbi uvažava njihove potrebe i potrebe njihovih obitelji.

b) Zaštita prava

6. ODLUČIVANJE I SAMOODREĐENJE - Korisnici usluga potiču se da aktivno utječu na vlastiti život i na svaki im se način omogućuje da sami biraju i odlučuju o svim aspektima svog života.
7. PRIVATNOST I POVJERLJIVOST - Priznaje se i uvažava pravo svakog korisnika usluge na privatnost, povjerljivost i dostojanstvo u svim aspektima njegova života.
8. SIGURNOST OD IZRABLJIVANJA - Pružatelj usluga osigurava okruženje u kojem nema zanemarivanja, zlostavljanja, zastrašivanja i izrabljivanja, u kojem se poštuju temeljna ljudska prava te zakonom zajamčena prava korisnika.
9. RESTRIKTIVNI POSTUPCI - Na korisnike kojima se ograničava sloboda izbora i/ili kretanja primjenjuju se iste mjere zaštite i promicanja njihove dobrobiti kao i za druge korisnike usluga.
10. PRIGOVORI I ŽALBE - Korisnici usluga, obitelji i druge zainteresirane osobe mogu se žaliti na odluke koje su donijela nadležna tijela ili pojedini zaposlenici te zahtijevati i dobiti rješenje žalbi o pružanju usluga, bez straha od posljedica i s punim povjerenjem da će se na sve njihove prigovore odgovoriti.

---

<sup>214</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>



c) Rukovođenje i upravljanje

11. RUKOVOĐENJE - Rukovoditelji ili druge osobe zadužene za vođenje rada i poslovanja primjenjuju kvalitetne metode vođenja čime se postiže optimalan ishod za korisnike usluga.
12. UPRAVLJANJE - Pružatelj socijalnih usluga primjenjuje metode dobrog upravljanja, a u široj zajednici promiče dobru praksu, potiče inovacije te se zalaže za otvoreno i inkluzivno društvo.
13. ZAPOSLENICI - Pružatelj usluga ima odgovarajuće zaposlenike u onom broju koji može zadovoljiti potrebe korisnika usluga i osigurati kvalitetu pružene usluge.
14. RAD VOLONTERA, STUDENATA NA PRAKSI I PRIPRAVNIKA - Politika i načini postupanja pružatelja usluga u odnosu na rad volontera, studenata i pripravnika jamče zadovoljenje potreba i zaštitu prava korisnika usluga.

d) Okoliš

15. PRISTUPAČNOST OKOLIŠA - Pružatelji usluga osiguravaju osobama koje ostvaruju pravo na usluge i njihovim obiteljima pristupačan okoliš, jednostavan za uporabu, imajući pritom u vidu različite potrebe korisnika.
16. UVJETI PRILAGOĐENI KORISNICIMA - Prostor i oprema kojima se koristi pri pružanju socijalnih usluga odgovaraju svojoj namjeni i specifičnim potrebama korisnika.
17. SIGURNOST I ZAŠTITA - Pružatelj usluga jamči korisnicima usluga, njihovim obiteljima, osoblju i široj zajednici zaštitu zdravlja i sigurnost primjenjujući pritom odgovarajuće metode procjene i kontrole rizika.

Za svaki od ovih standarda Pravilnik donosi pokazatelje kvalitete i ono što je posebno zanimljivo, objašnjenje razloga standarda, nastojeći time olakšati provođenje i dokazivanje standarda te motivirati obveznika standarda na njegovu primjenu.

Proces uvođenja standarda kvalitete uključuje:<sup>215</sup>

1. Donošenje odluke pružatelja usluga o uvođenju standarda kvalitete i imenovanje voditelja i članova tima za kvalitetu;
2. Obuku pružatelja usluga (tima za kvalitetu);
3. Proces samoprocjene i kontinuirano poboljšanje kvalitete;
4. Praćenje uvođenja standarda kvalitete od strane nadležnih tijela;
5. Podršku u procesu uvođenja kvalitete;
6. Pripremu za vanjsku evaluaciju/vrednovanje;
7. Obveze i rokove vezane uz uvođenje standarda kvalitete.

Kao i mnogi komercijonalno dostupni sustavi za upravljanje kvalitetom, namijenjeni neprofitnom sektoru, i sustav upravljanja kvalitetom čije uvođenje zahtjeva ovaj Pravilnik počiva na samoprocjeni.

---

<sup>215</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

Samoprocjena predstavlja alat koji aktivno podupire razvoj prakse kontinuiranog poboljšanja kvalitete usluga i podrazumijeva sveobuhvatno, sustavno i redovito kritičko preispitivanje uspješnosti vlastitog rada u odnosu na standarde ili pokazatelje kvalitete. Početna samoprocjena pomoći će pružateljima usluga odrediti vlastite prednosti i nedostatke temeljem kojih će moći isplanirati aktivnosti poboljšanja, a čiji će napredak zatim pratiti.

Tijekom samoprocjene važno je stvoriti okruženje povjerenja u kojem svi dionici pružatelja usluga mogu dati kvalitetan doprinos. Samoprocjenu vodi tim za kvalitetu, ali je važno uključiti i ostale zaposlenike, korisnike usluga i druge ključne dionike (suradnike, partnere i sl.) čija su mišljenja i stavovi o uspješnosti i kvaliteti rada pružatelja usluga itekako dragocjena. Njihovo uključivanje (kroz anketna istraživanja, razgovore, intervjuje, fokus grupe i sl.) može potaknuti niz značajnih pitanja te pojačati objektivnost procjene.

U postupku samoprocjene koristi se Instrument samoprocjene<sup>216</sup> sa zadanom skalom za ocjenu razine usklađenosti na način da se uz svaki od pokazatelja kvalitete u okviru standarda unese ona ocjena (1-4) za koju se procijeni da najviše odražava trenutačnu praksu pružatelja usluga, a koju je moguće argumentirati dokazima.

Nakon početne samoprocjene donosi se plan poboljšanja kvalitete.

Plan poboljšanja kvalitete treba sadržavati definirane ciljeve, sve potrebne aktivnosti za postizanje ciljeva, rokove i odgovorne osobe, kao i planirane postupke evaluacije tj. vrednovanja po pojedinoj aktivnosti, odnosno cilju. Aktivnosti trebaju biti raspoređene pojedincima ili timovima u organizaciji pružatelja usluga koji će biti odgovorni za izvršavanje aktivnosti u dogovorenom roku. Plan poboljšanja sastavni je dio Instrumenta samoprocjene.

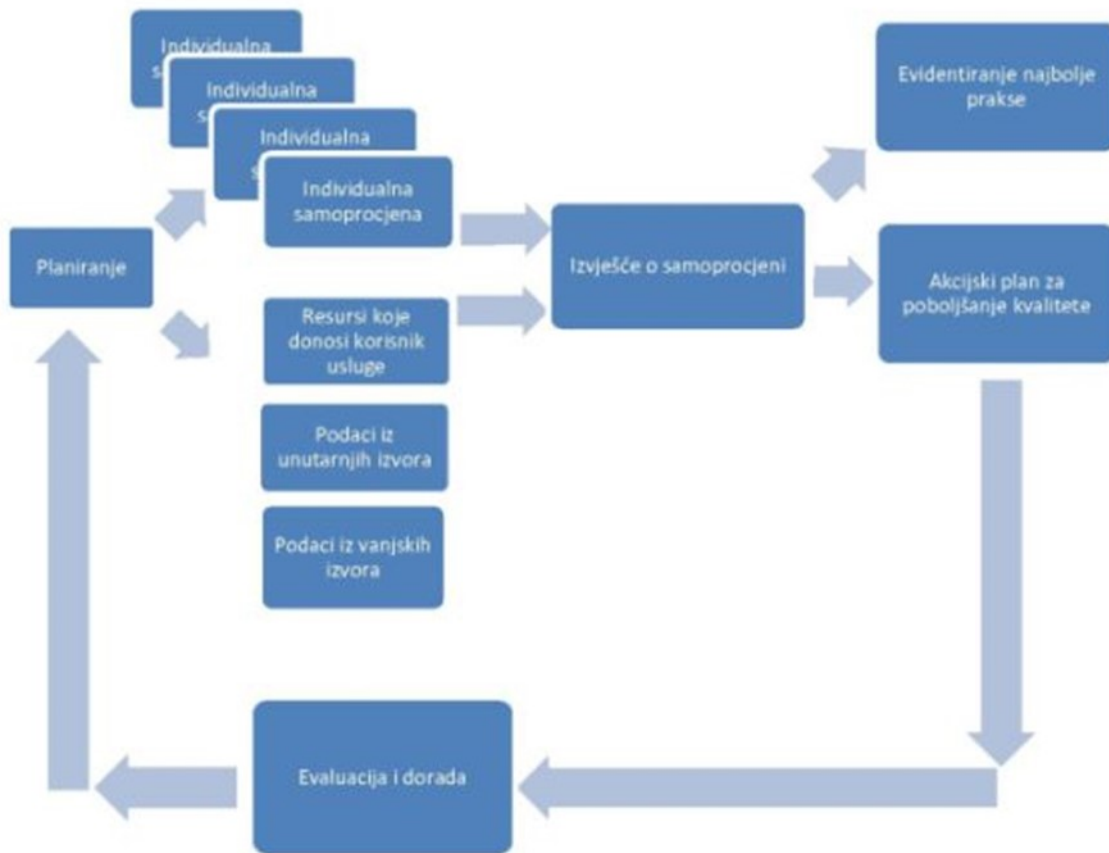
Provedba planova poboljšanja, sukladno postavljenim ciljevima, obuhvatit će izradu nove dokumentacije u smislu procedura ili protokola postupanja, smjernica ili radnih uputa, protokola o suradnji s drugim dionicima u lokalnoj zajednici, promotivnog materijala i drugo. S obzirom na specifičnosti, pružatelji usluga moraju samostalno odlučiti kako unaprijediti dokumente ili procese, pronaći kvalitetne informacije koje im mogu u tome pomoći ili se savjetovati s drugim pružateljima usluga za koje smatraju da bi im u tome mogli pomoći.

Postupci samoprocjene, izrada planova poboljšanja i provedba planova poboljšanja ponavljaju se kontinuirano sve dok traje proces usklađivanja sa svim/pojedinim standardima i pokazateljima kvalitete, te sve dok se temeljem samoprocjene ne utvrdi da se dosegla zadovoljavajuća razina usklađenosti ili ona razina usklađenosti za koju je pružatelj usluga procijenio da je izvediva u određenom vremenskom roku. Nakon toga, potrebno je pratiti i periodično evaluirati postignuća te svake godine ili svake 2-3 godine u isto vrijeme izvršiti samoprocjenu i u skladu s nalazima osigurati nastavak rada na poboljšanju. Slika 1. predstavlja proces samoprocjene i kontinuiranog poboljšanja kvalitete na način koji je zamišljen u ovom Pravilniku s ciljem osiguravanja kontinuiranog poboljšanja kvalitete usluga.

---

<sup>216</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

Slika 1.: Proces samoprocjene i kontinuiranog poboljšanja kvalitete



Izvor: *PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA*, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

Pružatelji usluga tijekom razdoblja uvođenja standarda kvalitete izrađuju sljedeća izvješća:<sup>217</sup>

#### I. Izvješće o prvoj samoprocjeni usklađenosti sa standardima kvalitete socijalnih usluga.

Svrha mu je utvrditi trenutno stanje, utvrditi gdje postoje neusklađenosti i gdje treba planirati akcije s ciljem ispunjavanja uočenih nedostataka. Izvješće treba sadržavati sve sljedeće elemente; opći opis postupka samoprocjene (za sve standarde zajedno), narativni osvrt na trenutno stanje vezano uz svaki pojedini standard, samoprocjenu svakog pojedinog standarda te plan poboljšanja za svaki standard. Izrađuje se u roku od tri mjeseca od završetka obuke

#### II. Izvješće o napretku u uvođenju standarda kvalitete

Svrha mu je praćenje uspješnosti provedbe ciljeva iz planova poboljšanja standarda kvalitete. Izvješće o napretku u uvođenju standarda kvalitete trebalo bi pisati koristeći identičan predložak kao u Izvješću o 1. samoprocjeni, no na sadržajnoj razini bi se pružatelji trebali ograničiti na ono što je vezano uz

<sup>217</sup> *PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA*, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

plan poboljšanja po pojedinom standardu bez ponavljanja sadržaja pruženog u Izvješću o 1. samoprocjeni. Izrađuje se u roku od dvanaest mjeseci od završetka obuke.

### III. Izvješće o usklađenosti sa standardima kvalitete

Svrha mu je mjerenje usklađenosti sa standardima kvalitete u odnosu na Izvješće o prvoj samoprocjeni usklađenosti sa standardima kvalitete socijalnih usluga, a sadržajno treba obuhvaćati sva poglavlja kao i prethodna dva izvješća (drugim riječima, za izradu završnog izvješća treba koristiti iste predloške kao i za prethodna dva). Izrađuje se u roku od dvadeset četiri mjeseca od završetka obuke

Izvješća, koja zahtjeva ovaj Pravilnik, nisu suviše zahtjevna niti su preučestala, te se potrebna papirologija svela na najnižu svrsishodnu razinu.

Tijekom razdoblja uvođenja standarda kvalitete Ministarstvo socijalne politike i mladih će pružateljima usluga, osim obuke timova za kvalitetu, osigurati podršku i putem internetske stranice ([www.mspm.hr](http://www.mspm.hr)) na kojoj će biti objavljivane informacije te različiti sadržaji koji mogu koristiti pružateljima usluga u procesu uvođenja standarda. Također, osigurana je posebna e-adresa [standardikvalitete@mspm.hr](mailto:standardikvalitete@mspm.hr) na koju će pružatelji usluga moći dostavljati upite vezano uz standarde kvalitete.

Uz pokazatelje kvalitete, za svaki pojedini standard, Pravilnik donosi i pitanja kvalitete (Tko?, Što?, Kako?, Gdje?, Kada? I Čime?) koja bi trebala pomoći u postupku formuliranja strukture, načina postupanja i načina djelovanja, te izrada planova koji će uključivati vremenske okvire uvođenja standarda koje zahtjeva ovaj Pravilnik.<sup>218</sup> Uz pitanja, pružena je i kontrolna lista koja sadrži ključna pitanja koja treba uzeti u obzir tijekom samoprocjene, kako pokazatelja kvalitete tako i razine usklađenosti standarda u cijelosti.

Usklađenost s pojedinim standardom mjeri se uz pomoć pokazatelja kvalitete putem instrumenta samoprocjene koji na skali od 1 do 4 nudi mogućnost izbora one ocjene koja najviše odražava trenutačnu praksu pružatelja usluga u odnosu na pokazatelje kvalitete, a moguće ju je argumentirati dokazima. Pod pojedinom ocjenom podrazumijeva se sljedeće:<sup>219</sup>

1. 1 = Ne postoje dokazi usklađenosti
2. 2 = Osnovna dokumentacija/dokazi (procedure, smjernice, upute, planovi, programi, projekti,...) napisana je, sistematizirana i usklađena s pokazateljima kvalitete
3. 3 = Trenutačna praksa prati postojeću dokumentaciju i usklađena je s pokazateljima kvalitete
4. 4 = Trenutačna praksa i njezini rezultati dosljedno se prate i analiziraju u svrhu kontinuiranog poboljšanja.

---

<sup>218</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

<sup>219</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

Ovisno o dokazima s kojima pružatelj usluga raspolaže usklađenost za svaki pojedini standard u cijelosti iskazuje se u tri razine. Zahtjevi pojedine razine usklađenosti standarda kumulativnog su karaktera i obuhvaćaju:<sup>220</sup>

- I. razina – pisanu i sistematiziranu dokumentaciju usklađenu sa zahtjevima standarda
- II. razina – dokaze da trenutačna praksa prati postojeću dokumentaciju i usklađena je sa zahtjevima standarda
- III. razina – dokaze o dosljednosti u praćenju i analiziranju trenutačne prakse/rezultata

---

<sup>220</sup> PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>

## 4. ISTRAŽIVANJE O KVALITETI SOCIJALNIH USLUGA KOJE PRUŽAJU UDRUGE U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 4.1. Opis metodologije provođenja istraživanja

Za pronalazak udruga koristio se Registar udruga. U rujnu 2019. godine, u Republici Hrvatskoj, bilo je aktivno 51 729 udruga građana.<sup>221</sup> Od toga ih je 2349 registrirano za pružanje socijalnih usluga. Iako su sve ove udruge registrirane za pružanje socijalnih usluga, njihove su svakodnevne djelatnosti i usluge koje pružaju veoma različite. Budući kako se u istraživanje želio uključiti maksimalan broj udruga iz svih dijelova Hrvatske, kao način prikupljanja podataka odabrana je anketa i to putem internet anketnog upitnika. S ciljem dobivanja najkvalitetnijih i najnepristranijih podataka, odlučeno je kako će se u istraživanje nastojati uključiti sve udruge koje su registrirane za pružanje socijalnih usluga. Kako registar ne sadrži kontakt udruga koje su u njemu navedene, jedini mogući način za stupanje u kontakt s ovim udrugama je pretraga Interneta. Putem Interneta pronađen je kontakt 823 udruge. Od toga su se 359 adresa pokazalo neispravnim ili više nisu u upotrebi, što ostavlja 464 udruge. Tima udrugama poslan je poziv na sudjelovanje u istraživanju o kvaliteti socijalnih usluga koje udruge u Republici Hrvatskoj pružaju svojim korisnicima. Istraživanje se provodilo u obliku dva anketna upitnika (Dodatak 1 i Dodatak 2). Zamišljeno je da jedan upitnik popunjava osoba unutar udruge zadužena za upravljanje kvalitetom ili ukoliko udruga nema osobu službeno zaduženu za pitanje kvalitete, upitnik može popuniti i predsjednik/ca ili podpredsjednik/ca udruge. Drugi upitnik namijenjen je korisnicima udruge, a zamišljeno je da im udruga proslijedi upitnik na njihove e-mail adrese. Radi lakše usporedbe dobivenih podataka te mogućnosti ponavljanja istraživanja u najvećoj mogućoj mjeri korišten je kvantitativni pristup.

Prvi poziv za sudjelovanje u istraživanju poslan je udrugama 14. lipnja 2019. godine. Međutim, odaziv udruga, kao i njihovih korisnika, bio je dosta slab, sa samo 56 odgovora udruga i svega 26 odgovora korisnika. Ovi brojevi su svakako premali i nedovoljni za valjano i statistički značajno istraživanje.

Iz ovog razloga, 21. kolovoza 2019. godine, ponovno je poslan poziv za sudjelovanje u istraživanju. Unatoč tomu, što je u to vrijeme velik broj udruga bio na godišnjem odmoru, što je vidljivo iz brojnih automatskih odgovora koji su pristigli kao odgovor na upit, ukupan broj odgovora udruga popeo se na zadovoljavajućih 123 odgovora, dok se broj odgovora korisnika popeo na 93 odgovora.

Većina istraživanja koja su proučavana kao priprema za ovaj rad, istražuju ili mišljenje korisnika ili ponuditelja usluga. Malo je istraživanja koja u isto vrijeme čine oboje. Zbog mišljenja kako je ne moguće dobiti potpunu sliku o razini kvalitete usluge i razlozima za tu razinu kvalitete bez da se o tome izjasne i pružatelj usluge i korisnik usluge, ovo istraživanje ispitalo je obje strane.

Upitnici su formulirani na način da budu kratki, lagani za popunjavanje osobama koje nisu upoznate s ekonomskom teorijom, jednostavno razumljivi, te da ne uzimaju mnogo vremena za popunjavanje. Upitnik namijenjen udrugama sadrži 23 pitanja, dok se upitnik namijenjen korisnicima sastoji se od 16 pitanja. Na upitnik namijenjen korisnicima došlo je 93 odgovora, što je značajno manje nego 123

---

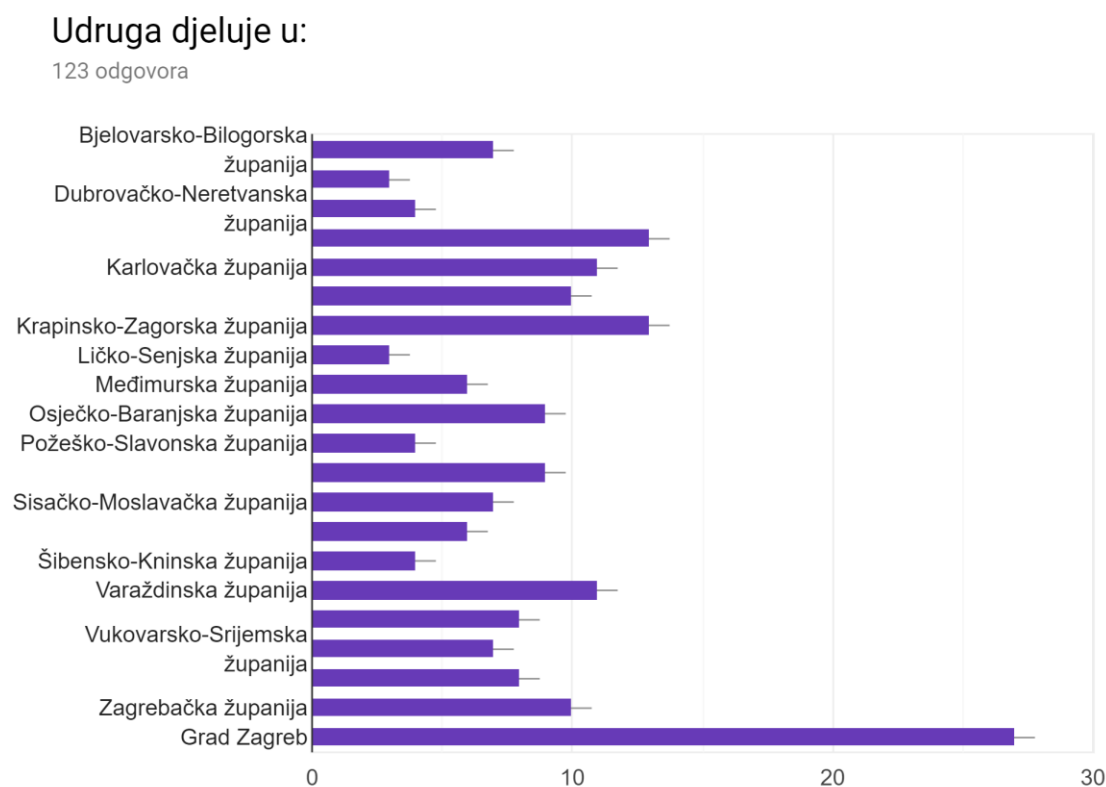
<sup>221</sup> <https://registri.uprava.hr/#!udruge>

odgovora koji su došli od udruga. Objašnjenje za to nalazi se u brojnim mail-ovima koji su pristigli kao odgovor na poziv za sudjelovanje u ovom istraživanju. U njima udruge objašnjavaju kako njihovi korisnici ne koriste Internet iz raznih razloga, najčešće fizičke prirode ili kako udruge ne posjeduju e-mail adrese svojih korisnika.

#### 4.2. Prezentacija rezultata istraživanja iz perspektive udruga

U prvom pitanju upitnika za udruge tražilo se od ispitanika da navedu godinu osnivanja udruge. Prosječna starost udruga, koje su sudjelovale u istraživanju, je 27 godina. Medijan je 2000. godina, a mod je 2007. godina. Iz ovog podatka možemo ustanoviti kako većina udruga, u području pružanja socijalnih usluga, aktivno djeluje dugi niz godina jer je prosječna starost udruge 27 godina. To znači da bi udruge trebale biti potpuno iskusne u svome poslovanju, te bi trebale imati zrelu organizacijsku strukturu i načine upravljanja. U istraživanju je primijećen veliki raspon u starosti udruga, tako je najstarija udruga osnovana je 1914. godine, dok je najmlađa osnovana ove, 2019. godine.

Slika 2.: Županije u kojima djeluju udruge.

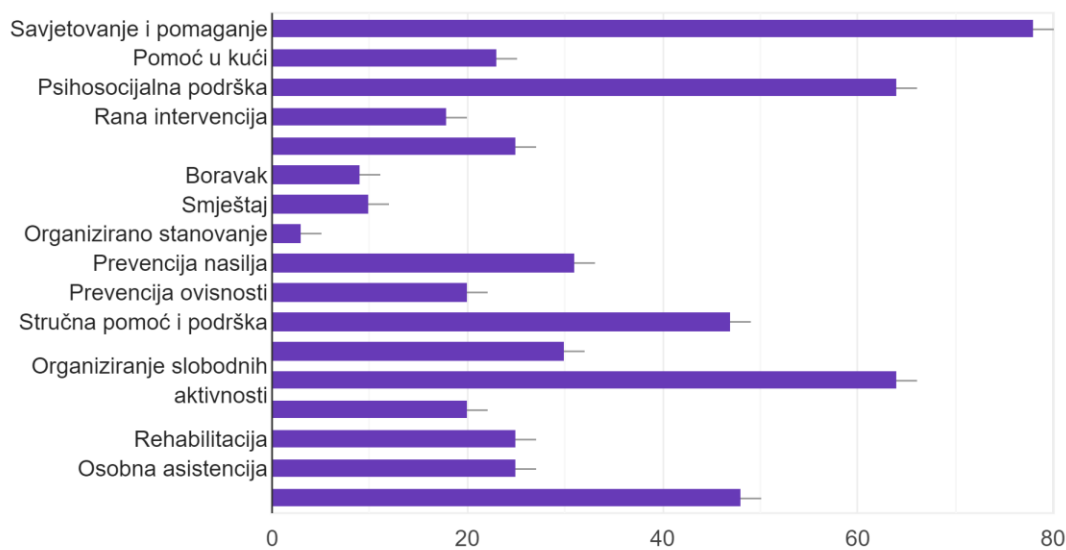


Drugo pitanje bilo je vezano uz županiju u kojoj udruga djeluje. Očekivano najviše odgovara bilo je iz Grada Zagreba, ukupno 27, odnosno 22% odgovora. Najmanji broj odgovora bilo je iz Brodsko-Posavske i Ličko- Senjske županije sa po 3 odgovora

Slika 3.: Usluge koje pružaju udruge.

## Koje od navedenih usluga pruža Vaša udruga?

123 odgovora



Pitanje tri, tražilo je od udruge da navede usluge koje pruža. Pitanje je bilo formulirano kao rešetka potvrdnog okvira. Vrste usluga preuzete su iz kvalifikacije djelatnosti udruge te predstavlja razradu djelatnosti udruge. Te usluge su:

- Savjetovanje i pomaganje – 78 odgovora (63.4%)
- Pomoć u kući – 24 odgovora (18.7%)
- Psihosocijalna podrška – 64 odgovora (52%)
- Rana intervencija – 18 odgovora (14.6%)
- Pomoć i uključivanje u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija) – 25 odgovora (20.3%)
- Boravak – 9 odgovora (7.3%)
- Smještaj – 10 odgovora (8.1%)
- Organizirano stanovanje – 3 odgovora (2.4%)
- prevencija nasilja – 30 odgovora (25.2%)
- Prevenција ovisnosti – 20 odgovora (16.3%)
- Stručna pomoć i podrška – 47 odgovora (38.2%)
- Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi – 30 odgovora (24.4%)
- Rehabilitacija – 25 odgovora (20.3%)

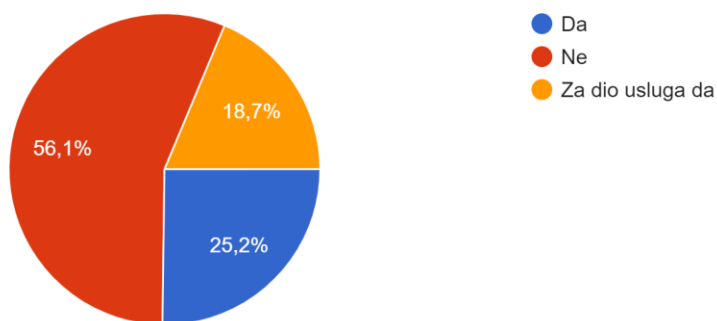


- Osobna asistencija – 25 odgovora (20.3%)
- Ostale djelatnosti socijalnih usluga – 48 odgovora (39%)

Slika 4.: Članstvo u udruzi kao pretpostavka za pristup uslugama.

### Je li članstvo u udruzi pretpostavka za korištenje Vaših usluga?

123 odgovora

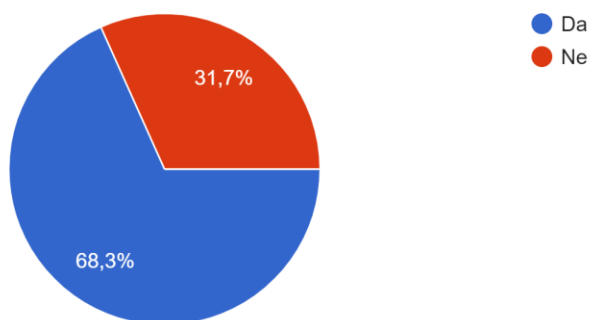


Udruge su zatim u četvrtom pitanju, upitane jeli članstvo u njihovoj udruzi pretpostavke za korištenje njihovih usluga. 56.1% odgovorilo je kako članstvo u udruzi nije pretpostavka za korištenje njihovih usluga, 25.2% odgovorilo je na pitanje pozitivno, odnosno usluge pružaju samo članovima svoje udruge, dok je 18.7% izjavilo kako dio svojih usluga nudi samo svojim članovima udruge, ali nude i usluge neovisno o članstvu.

Slika 5.: Prikupljanje članarine.

### Prikupljate li članarinu u udruzi?

123 odgovora

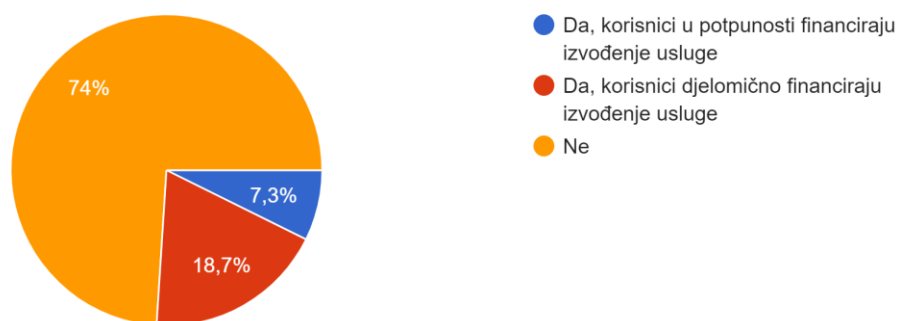


Iduće, peto pitanje, ticalo se članarine. Istraživanje je pokazalo kako 68.3%, odnosno 84 udruge registrirane za pružanje socijalnih usluga prikuplja članarinu za članstvo u udruzi, dok to ne čini 31.7%, odnosno 39 ispitanika.

Slika 6.: Izravno naplaćivanje usluga.

## Naplaćujete li izravno usluge?

123 odgovora

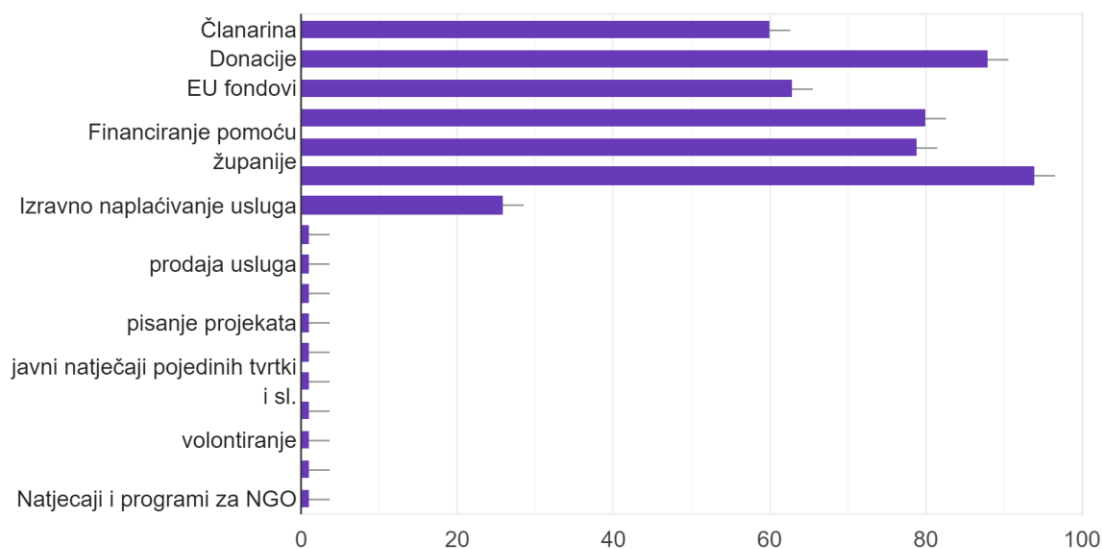


Nakon članarine, šesto pitanje bilo je naplaćuju li udruge izravno usluge koje pružaju. Velika većina od 74% koje predstavljaju 91 ispitanik, izjavila je kako ne naplaćuju izravno svoje usluge. 18.7% odgovara kako korisnici djelomično financiraju izvođenje usluga, dok 7.3%, odnosno u 9 udruga korisnici u potpunosti financiraju izvođenje usluge.

Slika 7.: Financiranje usluga.

## Kako financirate usluge koje pružate?

123 odgovora



Sedmo pitanje bavilo se izvorima financiranja udruga. Bilo je ponuđeno sedam odgovora s mogućnošću višestrukog odabira, te rubrika ostalo na koju su ispitanici mogli upisati ostale izvore financiranja. Članarinom se financira 48.8% udruga, donacijama, koje predstavljaju drugi najznačajniji izvor financiranja, se financira 71.5% udruga. EU fondovima se financira 51.2% udruga. Pomoću ministarstva 65%. Pomoću županije 64.2%, dok najznačajniji izvor financirana predstavlja jedinice lokalne samouprave (općine i gradovi) s 76.4% . Izravno naplaćivanje usluga predstavlja

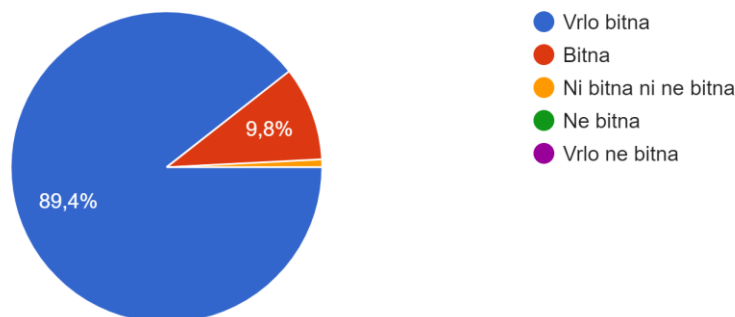
financiranje za 21.1%. Pod ostalo došlo je ukupno 10 odgovora, od kojih se većina u stvarnosti odnosi na gore navedene kategorije.

Sljedeći niz pitanja odnosio se na kvalitetu usluga, stav prema kvaliteti i upravljanje kvalitetom unutar udruge.

Slika 8.: Važnost kvalitete usluga za udruge.

### Kvaliteta usluge nam je:

123 odgovora

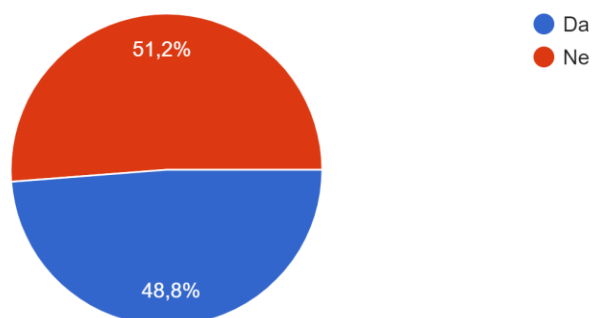


U osmom pitanju ispitanici su morali odgovoriti na pitanje koliko im je bitna kvaliteta usluga. Vrlo bitna, bitna, ni bitna ni ne bitna, ne bitna i vrlo ne bitna. Ogromna većina od 89.9%, odnosno 110 ispitanika izjavilo je kako im je kvaliteta usluga vrlo bitna. 12 ispitanika, odnosno 9.8% izjavilo je kako im je kvaliteta usluga bitna. Jedan ispitanik, koji predstavlja 0.8% izjavio je kako mu kvaliteta usluga nije bitna ni ne bitna. Dok nitko nije izjavio kako mu kvalitete usluge ne bitna ili vrlo ne bitna. Ovi stavovi prema kvaliteti mogu izgledati jako optimistično, no ostatak istraživanja pokazao je kako su oni samo načelni i u stvarnosti manji broj udruga je uistinu zainteresiran i pokazuje dužno poštovanje prema kvaliteti vlastitih usluga.

Slika 9.: Postojanje osobe unutar udruge službeno zadužene za upravljanje kvalitetom.

### Postoji li unutar udruge osoba koja je službeno zadužena za upravljanje kvalitetom?

123 odgovora

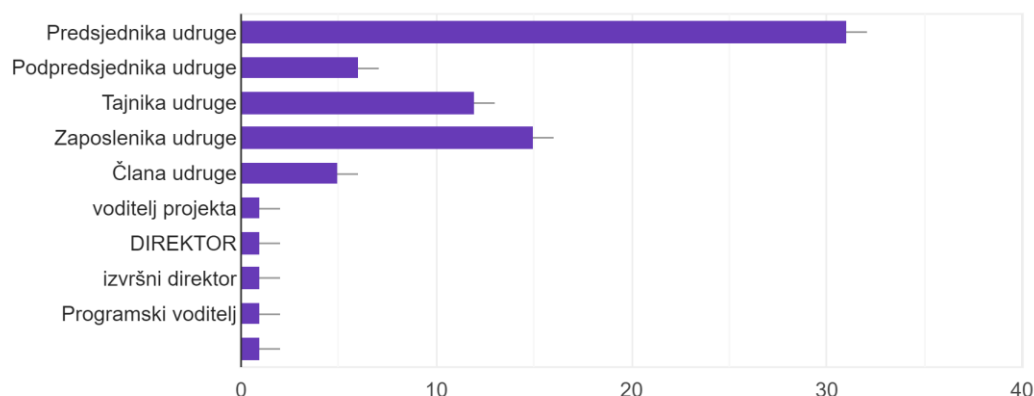


To je vidljivo već na idućem, devetom pitanju, koje je udruge upitalo postoji li unutar udruge osoba koja je službeno zadužena za upravljanje kvalitetom. U ovom pitanju je 51.2%, odnosno 63 ispitanika izjavilo kako u njihovoj osobi ne postoji osoba sa takvim službenim zaduženjem. 60 ispitanika, odnosno 48.8% navelo kako postoji takva osoba unutar njihove organizacije.

Slika 10.: Status osobe unutar udruge zadužene za kvalitetu.

### Ako da, ta osoba ima status:

61 odgovor



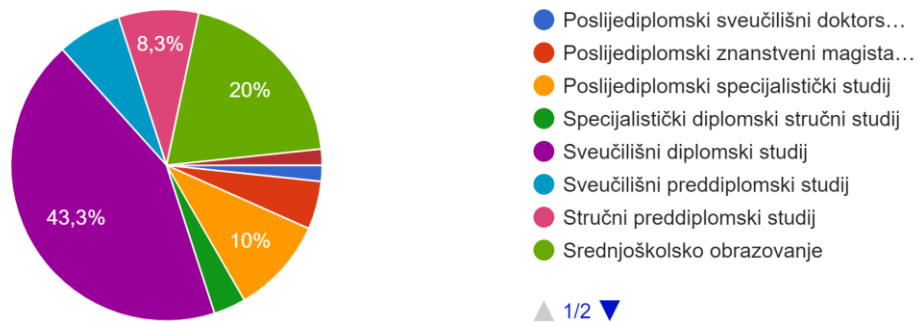
Deseto pitanje odnosilo se na status osobe zadužene za upravljanje kvalitetom unutar organizacije. Ovo pitanje nije bilo obavezno, te je zaprimljen 61 odgovor. Najčešće ta osoba ima status predsjednika/ce udruge s 31 odgovorom (50.8%), potpredsjednik/ca odgovorilo je 6 ispitanika (9.8%), tajnik udruge 12 odgovora (19.7%), zaposlenik udruge 15 odgovora (24.6%). Član udruge 5 odgovora (8.2%). Također je bilo ponuđeno da ispitanik sam upiše status, tako da o upravljanju kvalitetom brine i jedan voditelj projekta, jedan direktor, jedan izvršni direktor, jedan programski voditelj te jedan član upravnog i nadzornog odbora udruge.

Iduće, jedanaesto, pitanje, također nije bilo obavezno, a glasilo je koje je struke osoba zadužena za upravljanje kvalitetom. Na pitanje je došlo 60 odgovora. Najčešći odgovor, njih 12, bio je kako je osoba zadužena za kvalitetu, ekonomske struke. Također, iz odgovora je vidljivo kako neke udruge imaju i više od jedne osobe zadužene za upravljanje kvalitetom. Jedna udruga ima jednog ekonomistu i laboranta, dok jedna udruga ima čak tri, po jednu osobu ekonomske, medicinske i upravno pravne struke.

Slika 11.: Razina obrazovanja osobe zadužene za kvalitetu.

## Koje je razine obrazovanja osoba zadužena za upravljanje kvalitetom?

60 odgovora

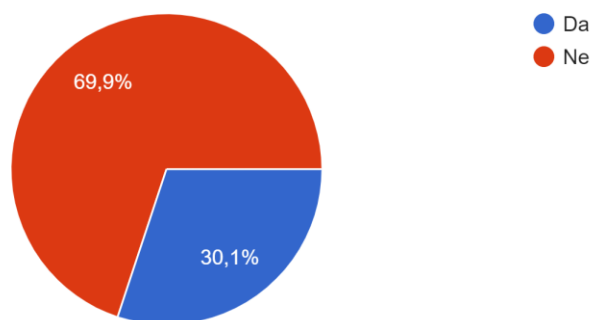


Dvanaesto pitanje također nije bilo obavezno te je glasilo koje je razine obrazovanja osoba zadužena za upravljanje kvalitetom. Najčešći odgovor s 43.3% bio je sveučilišni diplomski studij. Idući najčešći odgovor, s 12 odgovor i 20% predstavlja srednjoškolska razina obrazovanja. Zatim s 6 odgovora i 10% poslijediplomski studij, što je pohvalno. Zanimljivo je napomenuti i kako je došao i jedan odgovor prema kojem osoba zadužena za upravljanje kvalitetom unutar udruge posjeduje diplomu poslijediplomskog sveučilišnog doktorskog studija.

Slika 12.: Postojanje sustava za upravljanje kvalitetom unutar udruge.

## Postoji li unutar udruge službeni sustav upravljanja kvalitetom?

123 odgovora



Trinaesto pitanje glasilo je postoji li unutar udruge službeni sustav upravljanja kvalitete. 86 odgovora (69.9%) glasilo je ne. Dok je 37 odgovora (30.1%) odgovorilo pozitivno. Ovo se poražavajuće brojke, pogotovo ako uzmemo u obzir kako su skoro svi ispitanici izjavili kako im je kvaliteta vrlo bitna ili bitna. Postavlja se i pitanje, posluju li te udruge u skladu sa Zakonom o socijalnoj skrbi.

Sljedeće, četrnaesto, pitanje nije bilo obavezno, a tražilo je da se, ukoliko postoji, opiše sustav upravljanja kvalitetom unutar udruge. Na pitanje je došlo 34 odgovora. Iz ovog odgovora je vidljivo kako brojne udruge koje smatraju da posjeduju sustav upravljanja kvalitetom, a zapravo pod njega svrstavaju stvari i aktivnosti poput provođenja anketa, sastanaka i slično. Najveći dio odgovora otpada

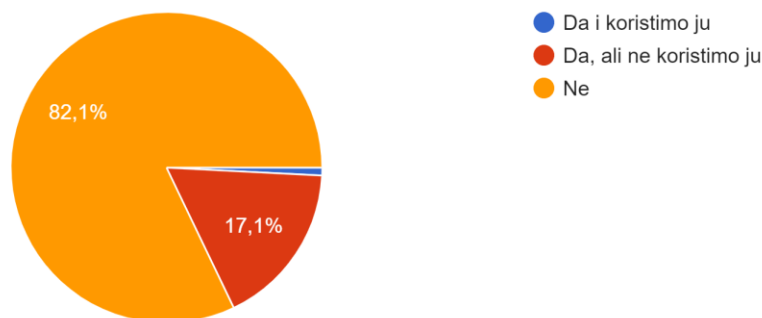
na SOKNO sustav (8 odgovora) i njegovog nasljednika OK 2015 (4 odgovora). Od udruga koje su izjavile kako koriste (ili su koristile) SOKNO sustav, samo jedna je navela razinu, a to je druga razina. Moglo bi se stoga pretpostaviti kako većina ovih organizacija zapravo ispunjava samo prvu razinu SOKNO sustava, koja je osmišljena s ciljem da dovede organizacije u situaciju da ispunjava zakonske uvjete. Međutim, najznačajniji sustav upravljanja kvalitetom (10 odgovora), koji je zabilježen u istraživanju, su standardi kvalitete sukladno Pravilniku o kvaliteti socijalnih usluga. Kao što je već navedeno, Pravilnik čini sasvim zadovoljavajući i svrsishodni sustav upravljanja kvalitetom i udruge koje ga koriste, ne smiju smatrati kako su u lošijem položaju od onih koji koriste komercijalno dostupne usstave poput OK 2015.

Iduća tri pitanja, ocijenila su upoznatost udruga s tri najpoznatije metode upravljanja kvalitetom.

Slika 13.: Upoznatost s metodom Šest Sigma.

### Jeste li čuli za metodu Šest Sigma?

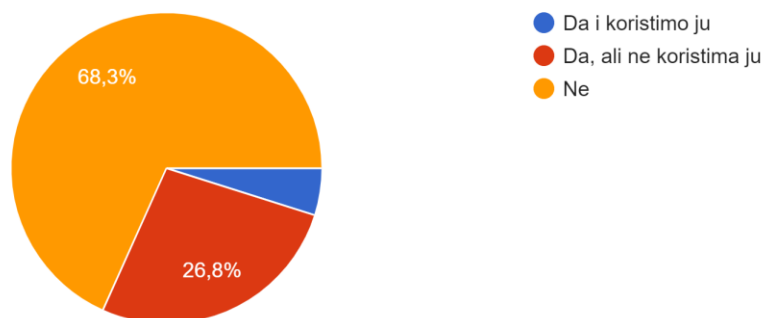
123 odgovora



Petnaesto pitanje odnosilo se na metodu šest sigmi za koju nije čulo 82.1% ispitanika, za koju je čulo, ali ne koristi 17.1% dok je jedan ispitanik odgovorio kako je čuo za metodu šest sigmi i kako ju koristi. Ovi rezultati nisu iznenađujući, budući da metoda šest sigmi i nije pogodna za ovaj tip djelatnosti, no pitanje je važno kako bi se ustanovilo poznavanje općenitih modela upravljanja kvalitetom kod osoba koje popunjavaju upitnik, a koje bi trebale biti zadužene za upravljanje kvalitetom ili vođenje svoje organizacije.

## Jeste li čuli za metodu Total Quality Management?

123 odgovora



Šesnaesto pitanje pitalo je za mnogo popularniju metodu, Total Quality Management. Za ovu metodu nije čulo 68.3% ispitanika, za nju je čulo, ali ju ne koristi 26.8% ispitanika, dok je šest ispitanika, odnosno 4.9% izjavilo kako je čulo za metodu i kako ju koriste. Total Quality Management (TQM) je koncept koji je se može interpretirati na različite načine ovisno o korisniku. Međutim, uobičajeni elementi svih pristupa su posvećivanje pažnje zadovoljstvu potrošača preko integriranog sustava kvalitete<sup>222</sup>

TQM također zahtjeva organizacijsku klimu ili kulturu koja podupire kvalitetu.<sup>223</sup>

Organizacijsku kulturu se definira kao percepcija načina na koji organizacija tretira ljude te kako očekuje od ljudi da tretiraju jedni druge.<sup>224</sup> Bazira se na konzistentnosti i trajnim akcijama menadžmenta. Glavna pokretačka snaga TQM-a je predanost menadžmenta poticanju uspješne implementacije ovog stila upravljanja.<sup>225</sup>

Tijekom više desetljeća implementiranja TQM-a došlo je do vidjela važnosti jedinstvenog pristupa organizaciji tijekom implementacije TQM-a. Predlaže se praćenje sljedećih koraka:<sup>226</sup>

1. Menadžment bi se trebao čvrsto prikloniti TQM-u.
2. Trebaju se stvoriti ispitne grupe kako bi kritično proučile organizaciju i njezinu kulturu
3. Treba stvoriti akcijske grupe, osnažene za implementaciju promjena putem politika, projekata i programa

Još se 90.-tih proučavalo uvođenja TQM-a u NPO-e.<sup>227</sup> Utvrđen je nedostatak vještina upravljanja vremenom, razvoja zaposlenih i organizacijskih vještina uz postojanje neefikasne interakcije unutar timova. Za rješenja se gledalo prema profitnom sektoru. Pronašle su se paralele u takvim vrstama

<sup>222</sup> Sahkin, M. i Kiser, K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*, San Francisco: Berrett-Koehler.

<sup>223</sup> Sahkin, M i Kiser, K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*, San Francisco: Berrett-Koehler.

<sup>224</sup> Urquhart, J. (1992). *Canada May Let Mill Workers Buy Shares in Agency*, Wall Street Journal.

<sup>225</sup> Jablonsky, J. R. (1990). *Implementing Total Quality Management* Albuquerque: Technical Management Consortium.

<sup>226</sup> Sahkin M i Kiser, K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*, San Francisco: Berrett-Koehler.

<sup>227</sup> Hodge-Williams, J. (1995). *Total Quality Management (TQM) in the Non-Profit Setting*, Residential Treatment for Children & Youth, Vol. 12, No. 3, str. 19-30, DOI: 10.1300/ J007v12n03\_02

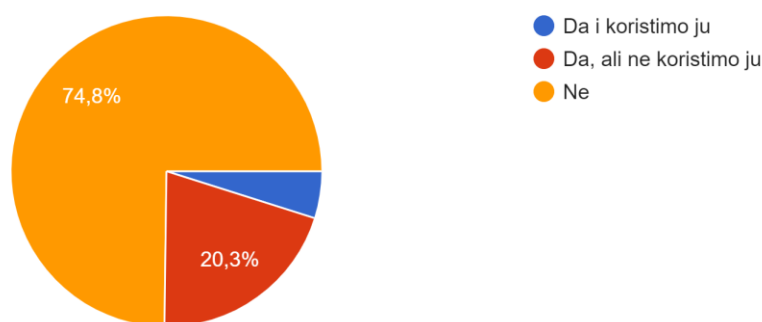
organizacija te su menadžeri odlučili prihvatiti njihova rješenja i menadžerske filozofije koje se fokusiraju na kvalitetu i istraživanje zaposlenika, odnosno TQM. Nakon iscrpnog treninga zaposlenih, terminologija povezana s TQM-om postala je dio svakodnevnog jezika korištenog u organizaciji. Odjeli su slali izvještaje o aplikaciji principa TQM-a s ciljevima i rezultatima. Koncept ispunjena potreba korisnika postaje glavni u procesu donošenja odluka na svim nivoima te se čak uspostavlja vijeće za kvalitetu. Također je primijećena ušteda od 5% u budžetiranim troškovima u narednoj godini.

Pokazalo se kako su pozitivni efekti TQM praksi na ukupne performanse organizacije očituju u performansama operacija.<sup>228</sup> Zaključeno je kako je utjecaj investicija u informacijskoj tehnologiji najbolje mjereno na operacionoj razini, što dovodi do boljih agregiranih rezultata.<sup>229</sup>

Slika 15.: Upoznatost s metodom Lean Management.

## Jeste li čuli za metodu Lean Management?

123 odgovora



Potom su ispitanici, u sedamnaestom pitanju upitani jeli su čuli za metodu Lean Management. Za nju nije čulo 74.8%, čulo je, ali ju ne koristi 20.3%, dok ju koristi također šest ispitanika kao i TQM, odnosno 4.9%.

Iz ova tri pitanja moglo bi se izvući različiti zaključci:

1. Tradicionalne metode upravljanja kvalitetom predstavljaju nepoznanicu za većinu udruga koje se bave socijalnim uslugama.
2. Postoji značajan broj udruga koje su upoznate s metodama, ali iz raznih razloga misle da ih ne trebaju ili ne mogu primjenjivati.
3. Postoji mali broj udruga koje se koriste ovim metodama.

<sup>228</sup> Kaynak, H., (2003). *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. Journal of Operations Management, No. 21, str. 405–435.

<sup>229</sup> Barua, A. et al (1995). *Information technologies and business value: an analytical and empirical investigation*. Information Systems Research Vol. 6, No. 1, str. 3.

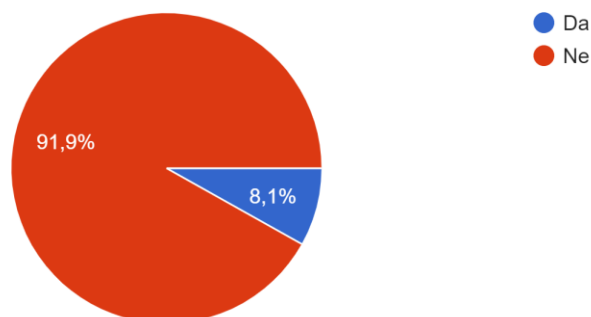


- Možemo zaključiti kako tradicionalne metode upravljanja kvalitetom nisu pogodne za ovaj sektor djelatnosti.

Slika 16.: Postojanje certifikata ili nagrade za kvalitetu dodjeljenog udruzi.

### Je li udruzi dodijeljen certifikat ili nagrada za kvalitetu?

123 odgovora



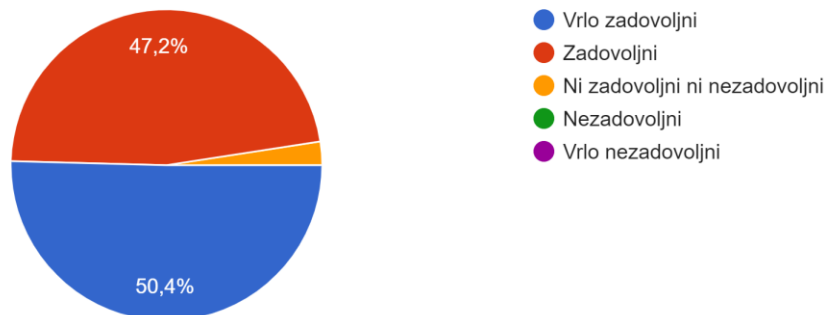
Udruge su u daljnjem, osamnaestom pitanju bile upitane jeli im je ikada dodijeljen kakav certifikat ili nagrada za kvalitetu. 91.9% izjavilo je kako udruzi nikada nije dodijeljen certifikat ili nagrada za kvalitetu, dok 8.1%,, odnosno 10 ispitanika posjeduje certifikat i /ili nagradu za kvalitetu.

Devetnaesto pitanje povezano je sa prethodim, da je zatražilo ispitanike da ako su dobili, koje su certifikate i nagrade za kvalitetu dobili te koje godine. Na ovo pitanje došlo je deset odgovora, a uglavnom se radilo o nagradama dodijeljenima od strane tijela lokalne samouprave te dva certifikata za pružanje usluga psihosocijalne podrške i boravka. Također je zanimljivo i važno napomenuti kako je od deset udruga koje su izjavile kako koriste SOKNO ili OK2015 sustav upravljanja kvalitetom samo jedna udruha izjavila kako posjeduje certifikat i to za SOKNO iz 2006. Ovaj je podatak veoma zabrinjavajuće jer se može izvući zaključak kako većina udruga, koje posjeduju ili smatraju kako posjeduju sustav za upravljanje kvalitetom, nema nikakav certifikat kojim bi taj sustav bio ovjeren. Ovo znači kako je većina tih sustava upitne kvalitete od ograničene koristi, jer se ne može vjerodostojno komunicirati njegovo postojanje prema dionicima udruge, pa se ne može iskoristiti značajan dio kompetitivne prednosti koju sustav upravljanja kvalitetom pruža. Bilo bi potrebno istražiti razlog zbog čega se udruge odlučuju na ne certificiranje svojih sustava za upravljanje kvalitetom, ali vjerojatno se objašnjenje može tražiti u nedostatku financijskih resursa koje ovakvo certificiranje zahtjeva. Naravno, moguće je kako i udruge smatraju da njihovi sustavi nisu dovoljno kvalitetni kako bi dobili certifikat. No, bez daljnjeg istraživanja bilo kakvo nagađanje o razlozima ne postojanja certifikata unutar udruga za pružanje socijalnih usluga bilo bi neodgovorno.

Slika 17.: Razina zadovoljstva korisnika usluga prema saznanjima udruga.

### Po Vašim saznanjima, Vaši korisnici su Vašim uslugama:

123 odgovora

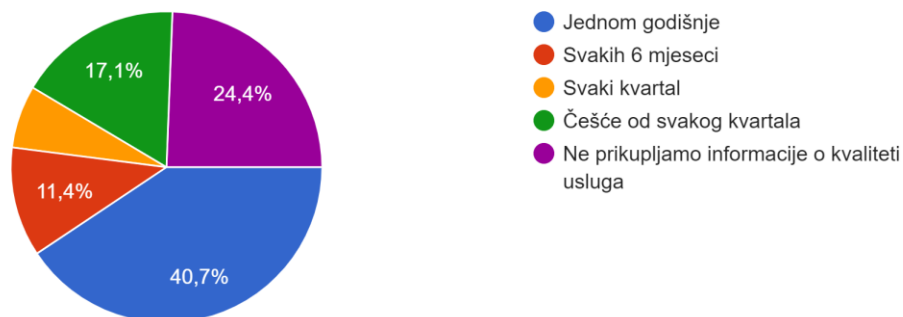


Ispitanici su u dvadesetom pitanju upitani kakvo je po njihovim saznanjima, zadovoljstvo korisnika njihovih usluga. 50.4% ispitanika izjavilo je kako su njihovi korisnici vrlo zadovoljni uslugama koje im njihove udruge pružaju. 47.2% odgovorilo je kako su njihovi korisnici zadovoljni s uslugama koje pružaju, dok je 3 ispitanika, odnosno 2.4% izjavilo kako njihovi korisnici ni zadovoljni ni ne zadovoljni. Nitko nije izjavio kako su njihovi korisnici nezadovoljni ili vrlo nezadovoljni. Budući da je 89.4% izjavilo kako im je kvaliteta usluge vrlo bitna ovo znači kako dobar dio udruga nije u mogućnosti ispuniti zahtjeve prema vlastitoj željenoj razini kvalitete.

Slika 18.: Učestalost prikupljanja informacija o kvaliteti vlastitih usluga kod udruga.

### Prikupljanje informacija o kvaliteti Vaših usluga, vršite:

123 odgovora

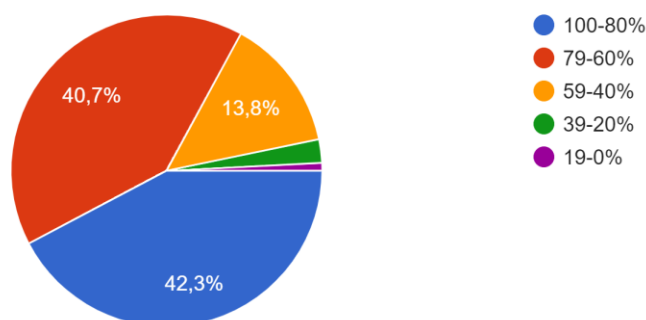


Istraživanje je pokazalo, prema dvadeset i prvom pitanju, kako najviše udruge informacije o kvaliteti vlastitih usluga prikuplja jednom godišnje, odnosno to čini 40.7%, svakih šest mjeseci to radi 11.4%, svaki kvartal 6.5% ispitanika, a češće od svakog kvartala 17.1%. 24.4% ispitanika uopće ne prikuplja informacije o kvaliteti vlastitih usluga. Takav rezultat je poprilično zabrinjavajući jer nitko nije izjavio kako im kvalitete vlastitih usluga nije bitna. Postavlja se pitanje kako ove udruge uopće mogu brinuti o kvaliteti bez da o njoj prikupljaju informacije.

Slika 18.: Do koje mjere udruge smatraju kako ispunjavaju potrebe korisnika.

## U kojoj mjeri smatrate da ispunjavate potrebe Vaših korisnika za Vašim uslugama?

123 odgovora

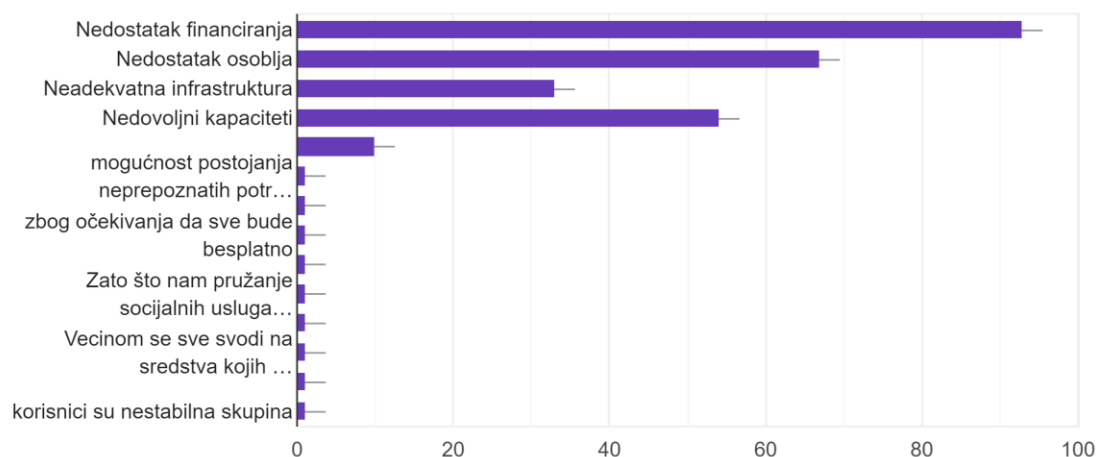


U pitanju dvadeset i drugom, udruge su upitane u kojoj mjeri smatraju da ispunjavaju potrebe svojih korisnika za vlastitim uslugama. Ovo pitanje je bitno jer udruge imaju dužnost distribucije brojnih javnih dobara, te je važno saznati u kojoj su mogućnosti ispunjavati potrebe svojih korisnika za ovim dobrima i uslugama. 42.3% izjavilo je kako potrebe svojih korisnika za uslugama koje pruža ispunjava od 100-80%. 40.7% ispitanika odgovorilo je kako ispunjava potrebe svojih korisnika 79-60%. 13.8% to čini 59-40%. 2.4% ispitanika to čini 39-20%, a samo jedan ispitanik izjavio je kako njegova udruga uspije zadovoljiti potrebe svojih korisnika za uslugama koje pruža od 19-0%. Ovo pokazuje kako Republici Hrvatskoj i dalje postoji ne zadovoljena potreba za socijalnim uslugama, te kako udruge trenutačno nisu u mogućnosti zadovoljiti sve potrebe koje imaju njihovi korisnici.

Slika 19.: Razlozi nepotpunog ispunjavanja potreba korisnika.

## Po Vašem mišljenju koji su razlozi što ne uspjete u potpunosti ispuniti potrebe Vaših korisnika za Vašim uslugama?

123 odgovora



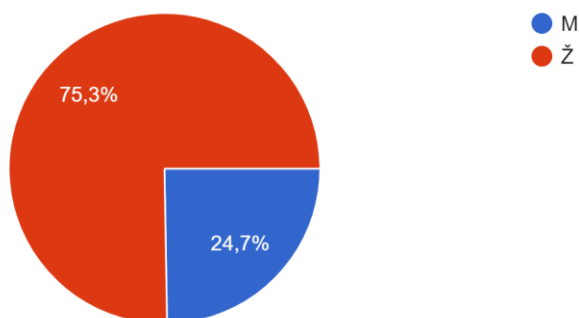
U posljednjem pitanju, koje istražuje razloge zbog čega udruge ne uspiju u potpunosti ispuniti potrebe svojih korisnika za vlastitim uslugama, pokazalo se kako je najveći problem za udruge nedostatak financijskih sredstva, što predstavlja problem za 75.5% ispitanika. Potom se javlja sve veći problem, u svim gospodarskim granama u Hrvatskoj, nedostatak osoblja, što predstavlja problem za 54.5% udruge. Nedovoljni kapaciteti problem su 43.9% ispitanika, dok je neadekvatna infrastruktura krivac 26.8% udruge. 8.1% ispitanika smatra kako u potpunosti zadovoljava potrebe svojih korisnika. U pitanju je također ostavljena mogućnost da ispitanici samo navedu neki razlog kao njihov najveći problem. Na ovo se odlučilo 9 ispitanika, a razlozi koje su naveli kreću se od mogućnosti postojanja nepoznatih potreba do ne dovoljne zainteresiranosti članova.

#### 4.3. Prezentacija rezultata istraživanja iz perspektive korisnika usluga udruge

Slika 20.: Spolna struktura korisnika.

Spol:

93 odgovora



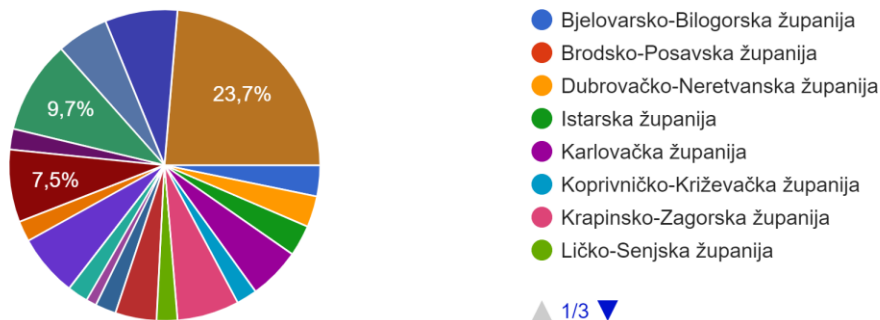
U prvom pitanju upitnika za korisnike, istraživala se spolna struktura korisnika udruge. 75.3% korisnika udruge koje pružaju socijalne usluge čine žene, dok muškarci čine 27.4% korisnika takvih udruge.

Drugo pitanje odnosi se na prosječnu starost korisnika socijalnih usluga koje pružaju udruge, koja je 41 godina. Medijan je 42 godine. Najstariji ispitanik rođen je 1943. godine, dok je najmlađi ispitanik rođen 2001. godine.

Slika 21.: Županije boravišta korisnika.

### Županija boravišta:

93 odgovora

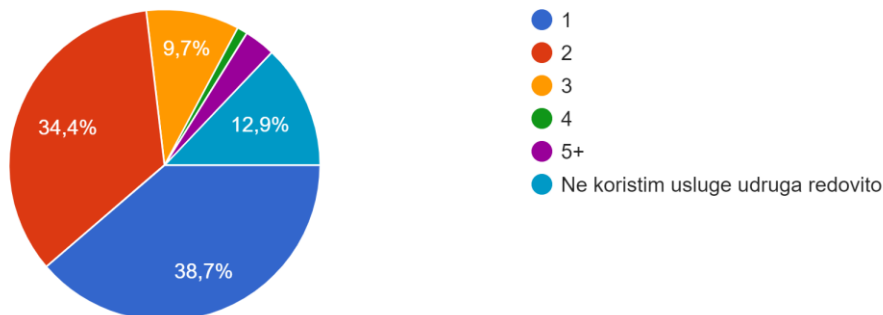


Najviše korisnika ima boravište u Gradu Zagrebu, njih 23.7%, potom slijedi Vukovarsko-Srijemska županije s 9.7% te Varaždinska županija i Zagrebačka županija sa po 7.7%. Najmanje ispitanika je iz Požeško-Slavonske županije, njih 1.1%, odnosno jedan ispitanik.

Slika 22.: Broj udruga čije usluge korisnici redovito koriste.

### Redovito koristim usluge u koliko različitih udruga:

93 odgovora

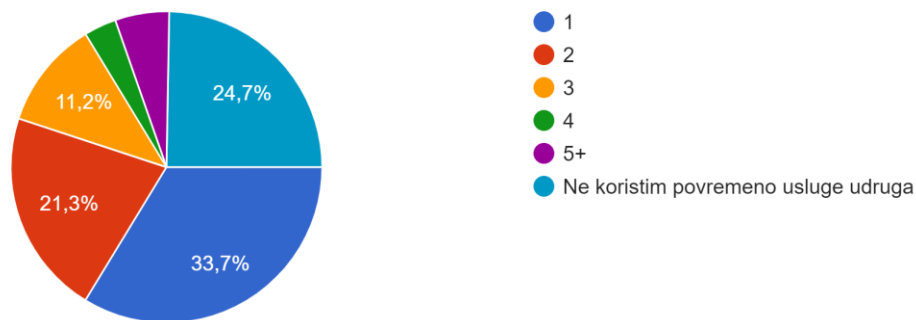


U četvrtom pitanju, ispitanici su upitani od koliko različitih udruga redovito koriste usluge. njih 36, odnosno 38.7% izjavilo je da redovito koriste usluge jedne udruge, 34.4% izjavilo je dvije udruge, 9.7% tri udruge i 1.1% četiri udruge, dok 3.2% redovito koristi usluge pet ili više usluga. 12.9% izjavilo je kako ne koriste usluge udruga redovito.

Slika 23.: Broj udruga čije usluge korisnici povremeno koriste.

## Povremeno koristim usluge u koliko različitih udruga:

89 odgovora

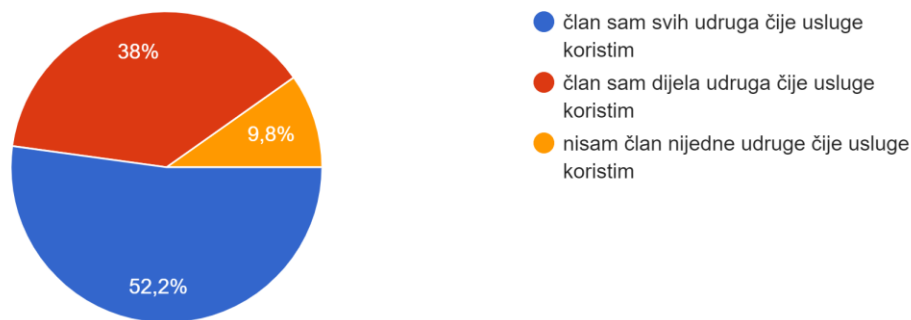


U idućem, petom pitanju, 33.7% ispitanika je izjavilo da povremeno koriste usluge jedne udruge, njih 21.3% povremeno koristi usluge dvije udruge, 11.2% tri udruge, 3.4% koriste četiri udruge, 5.5% pet ili više udruga. 20.7% ne koristi povremeno usluge udruga.

Slika 24.: Članstvo korisnika u udrugama.

## Jeste li član udruga čije usluge koristite?

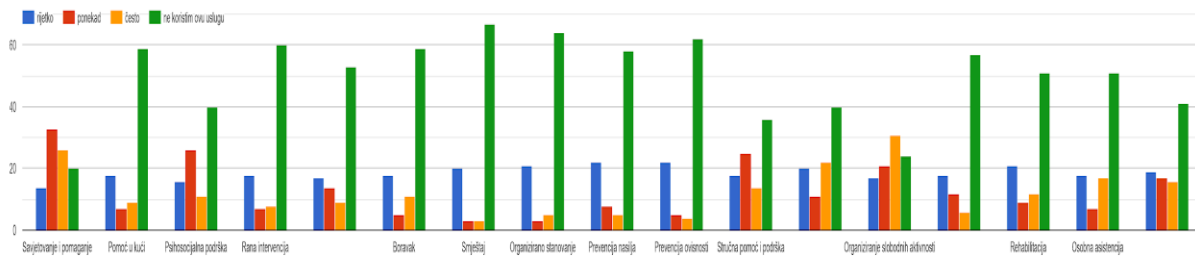
92 odgovora



U šestom pitanju ustanovljeno je da je 52.2% ispitanika član svih udruga čije usluge koristi. 38% ispitanika je član dijela udruga čije usluge koristi, dok 9.8% nije član nijedne udruge čije usluge koristi.

## Slika 25.: Usluge koje korisnici koriste.

Koristim sljedeće usluge udruga (moguće je višestruki odabir):



Iduće pitanje, sedmo bavilo se učestalošću korištenja svake pojedine socijalne usluge.

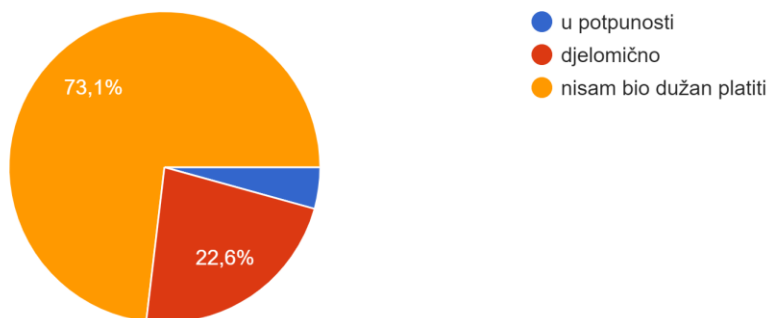
- Savjetovanje i pomaganje – rijetko koristi 14 ispitanika, ponekad 33 ispitanika, često 26 ispitanika, a ovu uslugu ne koristi 20 ispitanika
- Pomoć u kući – rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 7ispitanika, često 9 ispitanika, a ne koristi 59 ispitanika
- Psihosocijalna podrška- rijetko koristi 16 ispitanika, ponekad 26 ispitanika, često 11 ispitanika, a ne koristi 40 ispitanika
- Rana intervencija- rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 7 ispitanika, često 8 ispitanika, a nikad ne koristi 60 ispitanika
- Pomoć u uključivanje u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija) – rijetko koristi 17 ispitanika, ponekad 14 ispitanika, često 9 ispitanika, a ne koristi 53 ispitanika
- Boravak – rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 5 ispitanika, često 11 ispitanika, a nikad ne koristi 59 ispitanika
- Smještaj – rijetko koristi 20 ispitanika, ponekad 3 ispitanika, često 3 ispitanika, a nikad ne koristi 67 ispitanika
- Organizirano stanovanje – rijetko koristi 21 ispitanik, ponekad 3 ispitanika, često 5 ispitanika, a nikad 64 ispitanika.
- Prevenција nasilja – rijetko koristi 22 ispitanika, ponekad 8 ispitanika, često 5 ispitanika, a nikad ne koristi 58 ispitanika
- Prevenција ovisnosti – rijetko koristi 22 ispitanika, ponekad 5 ispitanika, često 4 ispitanika, a ne koristi 62 ispitanika
- Stručna pomoć i podrška- rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 25 ispitanika, često 14 ispitanika, a nikad ne koristiti 36 ispitanika
- Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi – rijetko koristi 20 ispitanika, ponekad 11 ispitanika, često 22 ispitanika, a nikad ne koristi 40 ispitanika

- Organiziranje slobodnih aktivnosti – rijetko koristi 17 ispitanika, ponekad 21 ispitanik, često 31 ispitanik, a nikad ne koristi 24 ispitanika
- Pomoć i podrška u vlastitom domu i zajednici – rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 12 ispitanika, često 6 ispitanika, a nikad ne koristi 57 ispitanika
- Rehabilitacija – rijetko koristi 21 ispitanika, ponekad 9 ispitanika, često 12 ispitanika, a nikad ne koristi 51 ispitanika
- Osobna asistencija- rijetko koristi 18 ispitanika, ponekad 7 ispitanika, često 17 ispitanika, a nikad ne koristi 51 ispitanika
- Ostale djelatnosti socijalnih usluga – rijetko koristi 19 ispitanika, ponekad 17 ispitanika, često 16 ispitanika, a nikad ne koristi 41 ispitanika

Slika 26.: Izravno plaćanje usluga prema iskustvu korisnika.

### Pruženu uslugu sam bio dužan/na izravno platiti:

93 odgovora

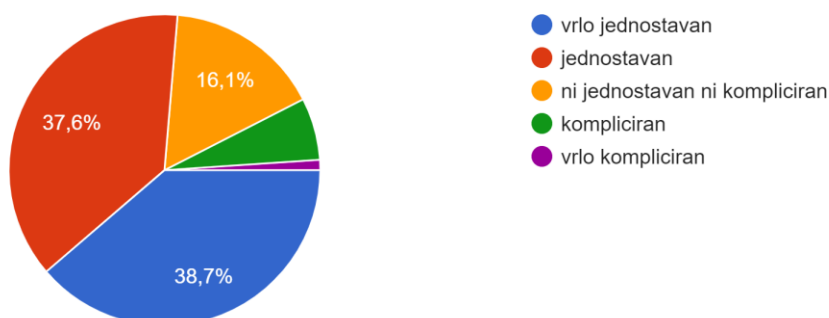


U idućem, osmom pitanju 73.1% korisnika socijalnih usluga udruga izjavilo je kako nisu bili dužni izravno platiti pruženu uslugu, 22.6% su djelomično izravno platiti pruženu uslugu, dok je 4.3% bilo dužno u potpunosti izravno platiti pruženu uslugu.

Slika 27.: Pristup željenim uslugama.

### Pristup željenim uslugama mi je:

93 odgovora



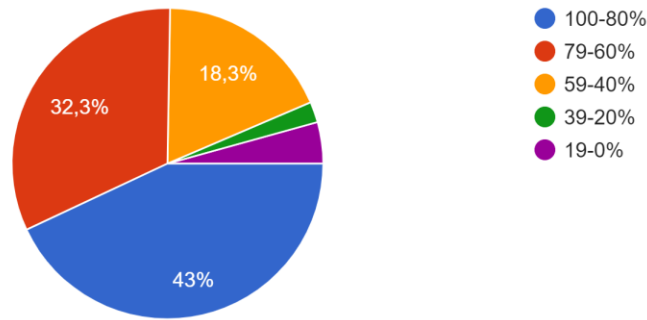


Deveto pitanje bavilo se pristupom korisnika željenim uslugama. 38.7% ispitanika je izjavilo kako im je pristup željenim uslugama vrlo jednostavan. Za njih 37.6% taj pristup je jednostavan. 16.1% smatra kako im pristup željenim uslugama nije ni jednostavan ni kompliciran. 6.5% vidi pristup željenim uslugama kao kompliciran, a 1.1% kao vrlo kompliciran.

Slika 28.: Mjera do koje se ispunjavaju potrebe korisnika prema korisnicima.

### U kojoj mjeri udruge ispunjavaju Vaše potrebe za njihovim uslugama?

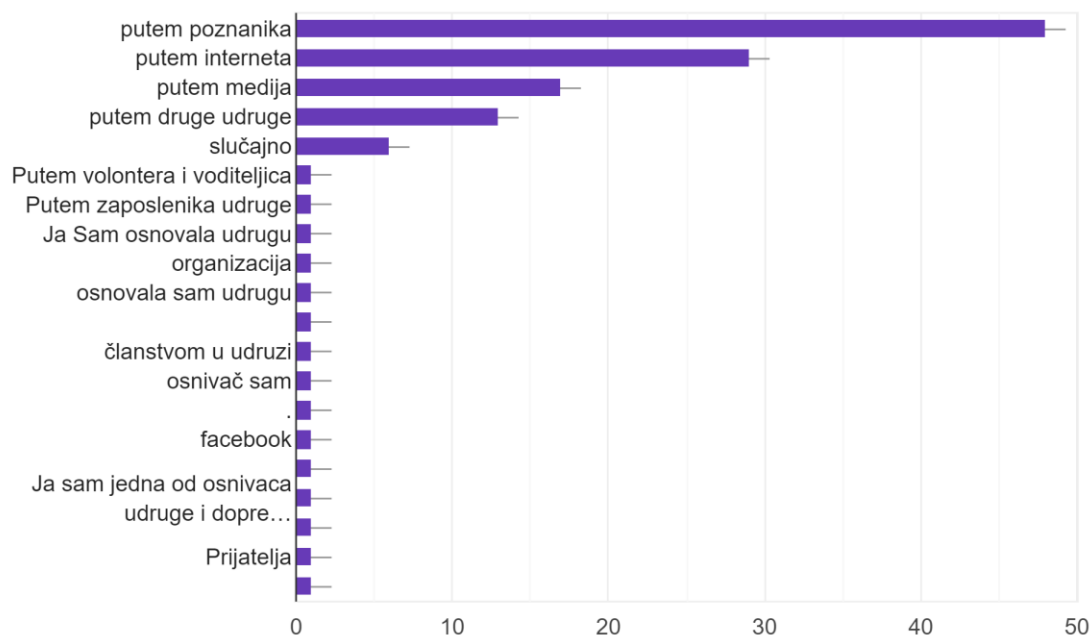
93 odgovora



U desetom pitanju, ispitanici su upitani u kojoj mjeri udruge ispunjavaju njihove potrebe za njihovim uslugama. Pitanje slične naravi, ali iz pogleda udruge postavljeno je i u obrascu za udruge. 43% ispitanika izjavilo je kako udruge zadovoljavaju 100-80% njihovih potreba. 32.3% izjavilo je kako udruge zadovoljava od 79-60% njihovih potreba. Za 18.3% korisnika, udruge zadovoljavaju njihove potrebe od 59-40%. Za 2.2% od 39-20% i za 4.3% korisnika udruge zadovoljavaju samo 19-0% njihovih potreba.

### Za ovu udrugu i uslugu koju pruža sam saznao/la:

93 odgovora

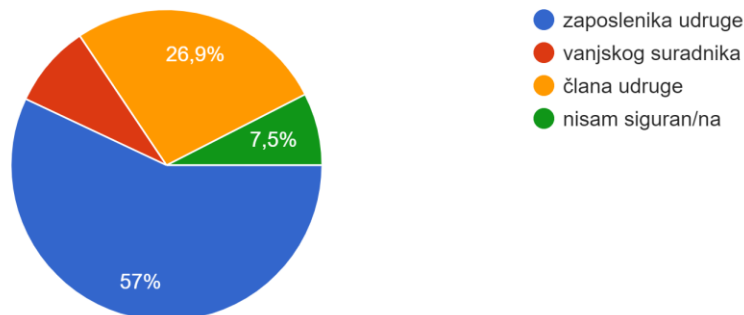


Za istraživanje je također bilo zanimljivo saznati kako korisnici saznaju za udruge i usluge koje one pružaju. Ovim se bavi jedanaesto pitanje upitnika. Rezultati su pokazali kako je 51.6% korisnika za usluge i udruge koje ih pružaju saznalo putem poznanika, 31.2% korisnika za udruge je saznalo putem interneta, 18.3% putem različitih medija, 14% putem druge udruge, dok je 6.5% korisnika na udrugu i njezine usluge nabasalo slučajno. U ovom pitanju je također ostavljena mogućnost ispitanicima da samo napišu svoj odgovor, na što se odlučilo 15 ispitanika, od kojih je četiri odgovorilo kako su sami osnivači udruge. To je dokaz postojanja društvenog poduzetništva. Većina ostalih odgovora može se svesti pod ove prije navedene kategorije jedino je još zanimljivo kako je jednog ispitanika o udruzi i uslugama koje pruža informirala policija i centar za socijalnu skrb. Ovo je primjer do koje se mjere državni sustav oslanja na rad udruge građana.

Slika 30.: Status osobe koja pruža uslugu.

### Usluga je bila pružena od strane:

93 odgovora

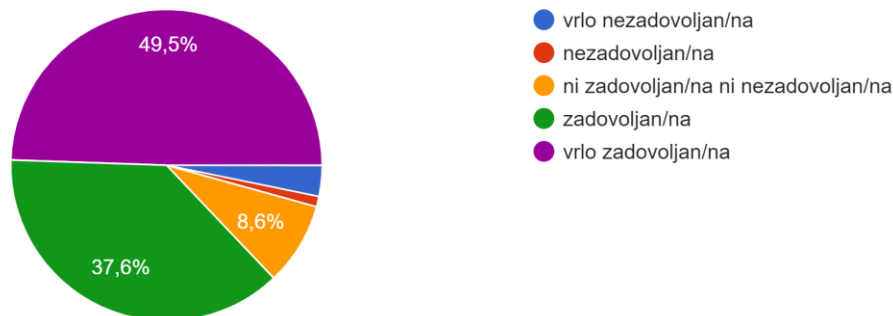


Dvanaesto pitanje željelo je saznati u kojoj mjeri su korisnici upoznati s organizacijskim položajem osobe koja im neposredno pruža usluge. U 57% slučajeva pružatelji usluga prema ispitanicima bili su zaposlenici udruge. U 26.9% slučajeva to su bili članovi udruge. U 8.6% uslugu su neposredno pružali vanjski suradnici, a u 7.5% korisnici nisu mogli procijeniti koja je povezanost osobe koja im neposredno pruža uslugu s udrugom.

Slika 31.: Zadovoljstvo korisnika osobom koja im je pružila uslugu.

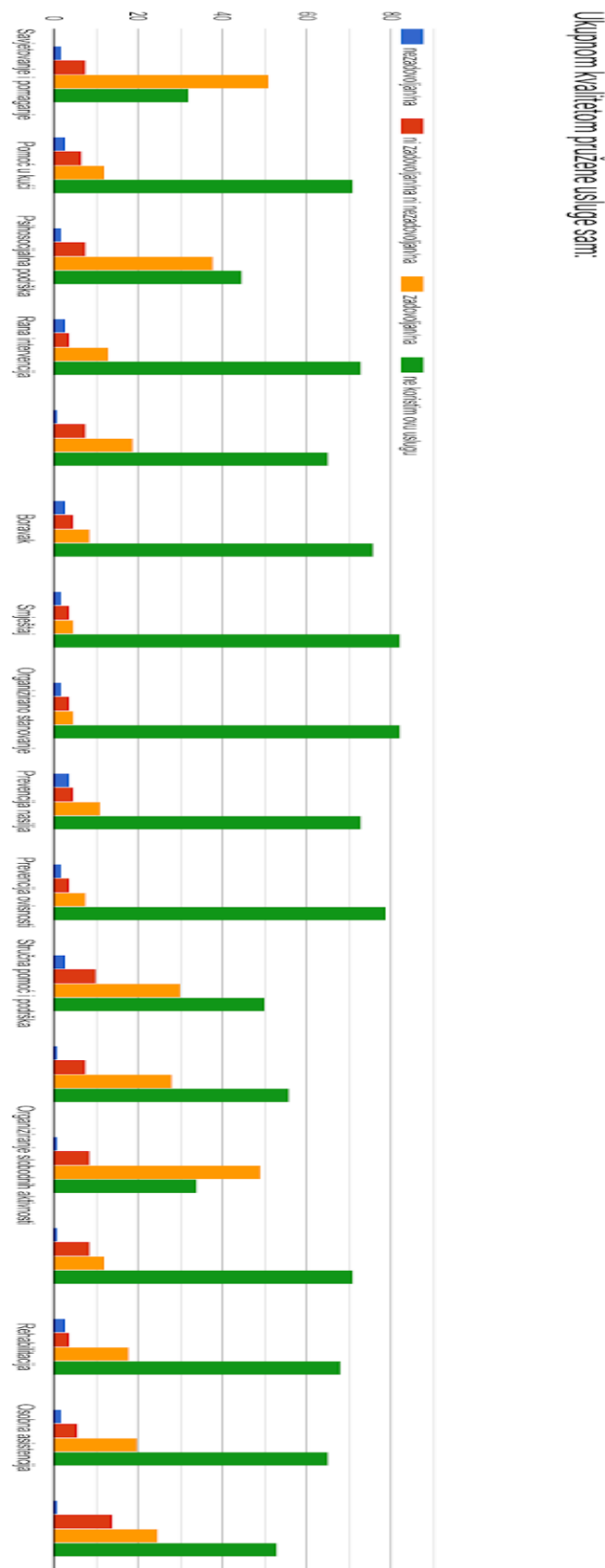
### S osobom koja mi je pružala uslugu sam:

93 odgovora



U trinaestom pitanju, ispitanici su upitani koliko su zadovoljni osobom koja im je pružala uslugu. 49.5% ispitanika bilo je vrlo zadovoljno osobom koja im je pružala uslugu. 37.6% je bilo zadovoljno. Ni zadovoljno ni ne zadovoljno bilo je 8.6% ispitanika. Jedan ispitanik, odnosno 1.1% bio je ne zadovoljan, dok je 3.3%, odnosno 3 ispitanika bilo vrlo nezadovoljno osobom koja im je pružala uslugu.

Slika 32.: Zadovoljstvo korisnika ukupnom kvalitetom pruženih usluga.



Iduće, četrnaesto pitanje bilo je ključno za ovaj upitnik. Istraživalo je ukupnu kvalitetu svake pojedine socijalne usluge u očima korisnika.

- Savjetovanje i pomaganje – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 8 ispitanika, zadovoljno 51 ispitanika, a ne koristi uslugu 32

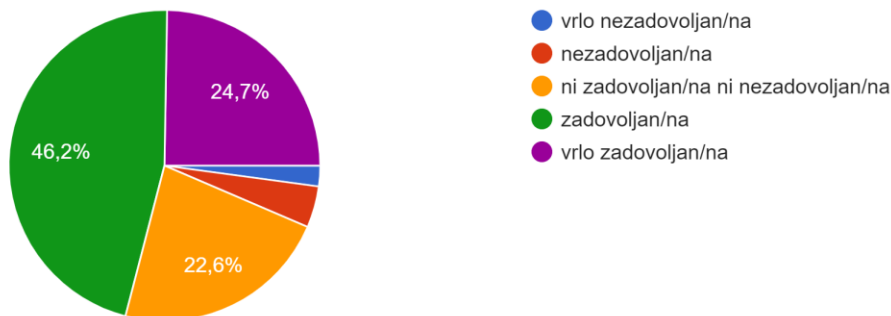
- Pomoć u kući – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 3 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 7 ispitanika, zadovoljno 12, a ne koristi ovu uslugu 71 ispitanik
- Psihosocijalna podrška – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 8 ispitanika, zadovoljno 38, a ne koristi ovu uslugu 45 ispitanika
- Rana intervencija – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 3 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 4 ispitanika, zadovoljno 13 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 73 ispitanika
- Pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija) – nezadovoljno ovom uslugom je bio 1 ispitanik, ni zadovoljno ni nezadovoljno 8 ispitanika, zadovoljno 19 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 65 ispitanika
- Boravak – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 3 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 5 ispitanika, zadovoljno 9 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 76 ispitanika
- Smještaj – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljan ni nezadovoljan 4 ispitanika, zadovoljno 5 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 82 ispitanika
- Organizirano stanovanje – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 4 ispitanika, zadovoljno 5 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 82 ispitanika
- Prevencija nasilja- nezadovoljno ovom uslugom je bilo 4 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 5 ispitanika, zadovoljno 11 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 72 ispitanika
- Prevencija ovisnosti – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 4 ispitanika, zadovoljno 8 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 79 ispitanika
- Stručna pomoć i podrška – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 3 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 10 ispitanika, zadovoljno 30 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 50 ispitanika
- Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi – nezadovoljno ovom uslugom je bio 1 ispitanik, ni zadovoljno ni nezadovoljno 8 ispitanika, zadovoljno 28 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 56 ispitanika
- Organiziranje slobodnih aktivnosti – nezadovoljno ovom uslugom je bio 1 ispitanik, ni zadovoljno ni nezadovoljno 9 ispitanika, zadovoljno 49 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 36 ispitanika
- Pomoć i podrška u vlastitom domu i zajednici – nezadovoljno ovom uslugom je bio 1 ispitanik, ni zadovoljno ni nezadovoljno 9 ispitanika, zadovoljno 12 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 71 ispitanik
- Rehabilitacija – nezadovoljno ovom uslugom je bilo 3 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 4 ispitanika, zadovoljno 18 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 68 ispitanika
- Osobna asistencija- nezadovoljno ovom uslugom je bilo 2 ispitanika, ni zadovoljno ni nezadovoljno 6 ispitanika, zadovoljno 20, a ne koristi ovu uslugu 65 ispitanika

- Ostale djelatnosti socijalnih usluga- nezadovoljno tim uslugama je bio 1 ispitanik, ni zadovoljno ni nezadovoljno 14 ispitanika, zadovoljno 25 ispitanika, a ne koristi ovu uslugu 53 ispitanika.

Slika 33.: Zadovoljstvo udrugama kao pružatelja socijalnih usluga.

### Ukupnom kvalitetom udruga kao pružatelja socijalnih usluga sam:

93 odgovora

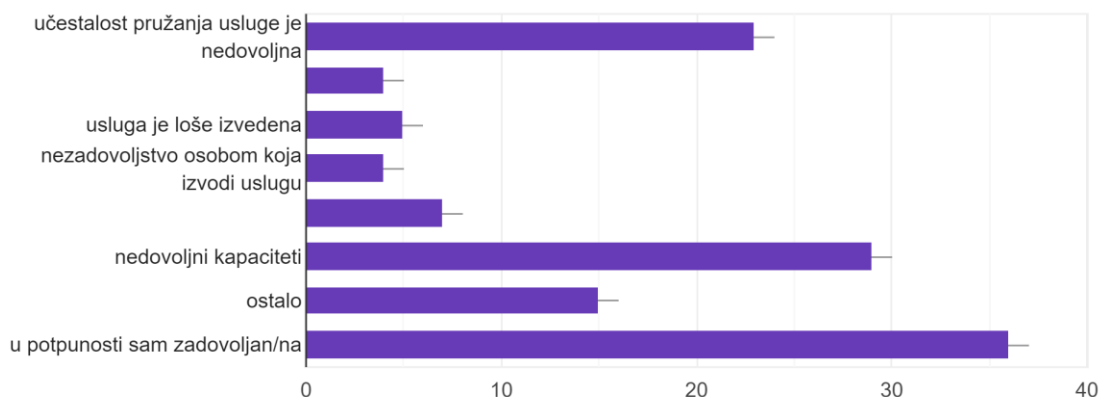


Nakon ovog pitanje, u idućem, petnaestom pitanju, ispitanici su bili upitani koliko su zadovoljni udrugama, kao pružateljima socijalnih usluga. 24.7% ispitanika je vrlo zadovoljno udrugama kao pružateljima socijalnih usluga, 46.2% ispitanika je zadovoljno, ni zadovoljno ni nezadovoljno je 22.6% ispitanika. Udrugama kao pružateljima socijalnih usluga nezadovoljno je 4.3% ispitanika, dok je vrlo nezadovoljno 2.2%, odnosno 2 ispitanika. ,

Slika 34.: Razlozi nepotpunog zadovoljstva uslugama koje pružaju udruge.

### Zašto niste u potpunosti zadovoljni uslugama udruga?

93 odgovora



Posljednje, šesnaesto pitanje, glasilo je zašto nisu korisnici u potpunosti zadovoljni uslugama udruga? Najčešći razlog, od 31.2% su nedovoljni kapaciteti. 24.7% je nedovoljna učestalost pružanja usluga. 7.5% ispitanika kao razlog vidi infrastrukturu udruge. Za njih 5.4% usluga se loše izvodi, dok je za 4.3% ispitanika visina izravnog plaćanja previsoka, a osobama koje izvode uslugu nezadovoljno je

također 4.3%. Ostali razlozi za nezadovoljstvo čine 16.1%, a u potpunosti je zadovoljno 38.7% ispitanika.

#### 4.4. Diskusija rezultata istraživanja

Kao što je istraživanje pokazalo, stanje kvalitete usluga je na zadovoljavajućem nivou. Naravno, uvijek može bolje. Ovaj zaključak je izvučen iz dobivenih podataka o percepciji kvalitete kako zaposlenika udruga tako i iz perspektive korisnika. Unatoč činjenici kako za nijednu uslugu zadovoljstvo nije potpuno, a ukupnom kvalitetom udruga kao pružatelja socijalnih usluga vrlo nezadovoljno, nezadovoljno ili ni zadovoljno ni nezadovoljno je 29.1% korisnika. Razlozi ovog nezadovoljstva mogu se tražiti u nedostatku financijskih sredstava i prevelike oslonjenosti sustava na udruge. No, dio odgovornosti svakako spada i na same udruge. Samo ih otprilike pola (48.8%) ima uopće osobu službeno zaduženu za upravljanje kvalitetom, a samo 30% posjeduje službeni sustav upravljanja kvalitetom. Potrebno je imati na umu kako sve udruge, uključene u istraživanje, su registrirane za pružanje saocijalnih usluga, te kao takve dužne su ispunjavati Pravilnik o kvaliteti socijalnih usluga. 70% udruga to ne čini. To nije samo kršenje zakona nego i rizik za njihove korisnike. Pravilnik nije nov te su njegove verzije na snazi još od 2009. godine. Opravdanja za neuvođenje sustava upravljanja kvalitetom i nepoštivanje Pravilnika nebi trebalo biti. Postavlja se logično pitanje koji sustav za upravljanje kvalitetom treba odabrati.

U Hrvatskoj jedini trenutačno dostupni komercionalni sustav za upravljanje kvalitetom kod NPO-a je sustav OK 2015. Međutim njegove osobine ne čine ga superiornijim sustavu koji donosi Pravilnik, te se stoga ovaj sustav nameće kao logični odabir sustava za upravljanje kvalitetom. Ne samo da kod njega ne postoji trošak kupovine prava na korištenje sustava, nego se još pruža pomoć ministarstva u uvođenju Pravilnika. Sukladno tome, kao pomoć i motivaciju za uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom, baziranog na Pravilniku, ovaj rad donosi sljedeće savjete za poboljšanje kvalitete socijalnih usluga koje pružaju udruge:

1. Ukoliko se radi o novoj udruzi ili udruzi koja pruža za sebe novu vrstu usluga, pričekajte kraće vrijeme za uvođenjem sustava kvalitete, jer je potrebno razumjeti poslovanje. Ovo naravno, ne znači da posao ne morate obavljati najbolje što možete, već je potrebno pričekati sa stvaranjem rigidne formalne strukture sustava kvalitete. U dizajn usluge treba odmah uključiti standarde kvalitete Pravilnika. Tri mjeseca bi trebao biti dovoljan period.
2. Dok prikupljate radno iskustvo, proučavajte i pripremite se na uvođenje standarda prema Pravilniku o kvaliteti socijalnih usluga. Pravilnik je veoma kvalitetan i sustav koji on zahtjeva nije u ničemu lošiji od komercionalno dostupnih sustava.
3. Prikupite kvalitetne informacije o kvaliteti vlastitih aktivnosti kako to zahtjeva Pravilnik. Nemojte propustiti informacije prikupljati i od svojih djelatnika i od korisnika usluga. Učinite to na način koji će omogućiti iznošenje negativnih stavova i iskustava na anonimnan način i bez negativnih posljedica.
4. Počnite s primjenom Pravilnika. U tome postoji mogućnost pomoći od strane Ministarstva.
5. Kada zadovoljite najnižu razinu stremite k višima.

6. Ukoliko smatrate da još postoji prostor za napredak kvalitete, proučite komercionalno dostupne sustave upravljanja kvalitetom. Ukoliko udruga posjeduje financijska sredstva, svakako bi trebala razmotriti sustave upravljanja kvalitetom koji se primjenjuju na europskoj razini.



## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bavio se značajnom i bitnom temom koja je unatoč tome zapostavljena. Neprofitne organizacije, među kojima su najbitnije udruge, predstavljaju značajnu komponentu u gospodarstvu Republike Hrvatske te ispravljaju i popunjavaju brojne propuste države. Ovo je jedno od rijetkih istraživanja koje se bavi kvalitetom usluga koje te udruge pružaju. Rad daje pregled najznačajnije literature u području kako kvalitete usluga i tako i u području ekonomskog i društvenog značenja neprofitnih organizacija i društvenog poduzetništva unutar kojeg u Republici Hrvatskoj važnu ulogu imaju udruge građana. U radu su također pobrojani, predstavljeni i objašnjeni najbitniji sustavi upravljanja kvalitetom koji se koriste u neprofitnom sektoru za upravljanje kvalitetom, među kojima su EQUASS, ARCHSECRET, Matrix, PQASSO, SOKNO i OK 2015. Također je ukratko predstavljen Pravilnik o kvaliteti socijalnih usluga, koji je veoma dobro zamišljen. Pravilnik se u cijelosti može pronaći u dodatcima ovom radu.

Situacija u Hrvatskoj po pitanju kvalitete socijalnih usluga koje pružaju udruge građana nije tako jednostavno za predstaviti. Zakonom je donesen Pravilnik o kvaliteti socijalnih usluga kojeg su dužni ispunjavati svi pružatelji takvih usluga, u što se naravno ubrajaju i udruge koje su registrirane za takvu djelatnost. Pravilnik je poprilično opširan i kvalitetno napravljen i trebao bi rezultirati sasvim solidnim, dostatnim i odgovarajućim sustavom upravljanja kvalitetom uzevši u obzir raspoložive resurse, obrazovnu i stručnu strukturu unutar sektora. Ovo istraživanje je pokazalo kako značajan broj udruga nema nikakav sustav upravljanja kvalitetom, što znači da krše Zakon i Pravilnik. Ovo je u suprotnosti s izjavom u kojoj skoro svi navode kako im je kvalitete ili vrlo bitna ili bitna. Razlozi mogu biti različiti. Dio bi se mogao objasniti nerazumijevanjem sustava za upravljanje kvalitetom. Dio udruga vjerojatno sustav za upravljanje kvalitetom promatra kao nepotrebnu izmišljotinu, dodatnu papirologiju i birokratski zahtjev te nepotrebno trošenje vremena i resursa kolji bi se mogli upotrijebiti na svrsishodnije načine pružanjem usluga svojim korisnicima. Iz njihovog kuta gledišta takav stav može čak biti i razumljiv. Zašto gubiti vrijeme radeći ono što ne pridonosi ispunjenju naše svrhe postojanja kada ionako pružamo najviše što možemo? Nadam se kako će ovaj rad razuvjeriti i osvijestiti udruge koje imaju ovakav stav. Cilj nikome ne bi trebao biti pružati minimum minimuma iako su nekad primorani na to. S razvojem i profesionalizacijom pružanja socijalnih usluga koji je itekako uzeo zamaha u Republici Hrvatskoj udruge su svojim korisnicima dužni pružiti više, višu razinu kvalitete svojih usluga, a to nije moguće bez sustava za upravljanje kvalitetom. Ovaj rad je naveo nekoliko takvih sustava od kojih su neki vrlo jednostavni i stvarno pogodni za udruge koje pružaju socijalne usluge jel su i napravljeni s njima u vidu. Udruge koje zapošljavaju više osoba, pa čak i one za koje bi se moglo navesti da rade „u administraciji“, nemaju izgovora za nepostojanje službenog sustava za upravljanje kvalitetom. Predsjednik udruge koji uzima plaću u udruzi nema izgovor za nepostojanje sustava za upravljanje kvalitetom unutar udruge jer time ne samo što krši zakonske obaveze nego i ne vodi najbolju moguću brigu o svojim korisnicima. Međutim, situacija je daleko od crne. Većina udruga ipak vodi brigu o kvaliteti vlastitih usluga na način da imaju osobu službeno zaduženu za brigu o kvaliteti ili posjeduju sustav za upravljanje kvalitetom. Također je primjetan broj udruga koje imaju ili su u jednom trenutku imale certifikat za svoj sustav upravljanja kvalitetom. Ove udruge dokaz su za dvije stvari. Kao prvo, za profesionalizaciju neprofitnog sektora

u Republici Hrvatskoj, te za sve veće razumijevanje o potrebi poboljšanja kvalitete socijalnih usluga koje udruge pružaju pa makar bilo to kao posljedica vanjskih pritisaka Zakona i Pravilnika. Međutim, rad nije istraživao samo udruge nego i njihove korisnike. Većinom udruge vrše ispitivanja kvalitete vlastitih usluga među svojim korisnicima, no četvrtina udruge to ne čini. Ovaj rad pak predstavlja agregirano mišljenje korisnika udruge koje nude ovaj tip usluga, te iako uzorak nije odviše velik, rezultati koji su dobiveni ipak mogu biti zanimljivi.

# LITERATURA

## Knjige i poglavlja knjiga:

- Abramson, A. J., Salamon, L. M. i C. E. Steuerle. (2006). Federal Spending and Tax Policies: Their Implications for the Nonprofit Sector. U: Boris and Steuerle (ED)., *Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict*, Washington, DC: Urban Institute.
- Ahmed, S. (2013). *Effective Non-Profit Management*, CRC Press, Taylor and Francis Group.
- Ahmed, S. i D. Potter. (2006). *NGOs in International Politics*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Block, S. R. (2001). Nonprofit Organization. U: J. S. Ott (ed)., *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press.
- Boris, E. T. i C. E. Steuerle. (2006). Nonprofits and Government. *Collaboration and Conflict*. Baltimore, MD: The Urban Institute Press.
- Evers, A., Ostner, I. I Weisenthal, H. (1988.) Cash and Care. Different Concepts of Work and Employment and their Impact on Inovations in the Field of Care, U: Evers, A., Wintersberger, H. (ed.) *Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Vienna: European Centre for Social Welfare Training and Research
- Frumkin, P. (2002). On Being Nonprofit. *A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gassler, R. S. (1986). *The Economics of Nonprofit Enterprise*. Lanham, MD: University Press of America.
- Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organizations. U: Powell, W. W. (ed)., *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Harvey, J. (2011). *Complex Service Delivery Processes: Strategy to Operations*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin.
- Ivanović, M. i Antić, Z. (2013). *Upravljanje kvalitetom neprofitnih organizacija u funkciji poboljšanja konkurentne prednosti*, Beograd, Poslovna škola.
- Kramer, RM (1981). *Voluntary Agencies and the Welfare State*, University of California Press, Berkley.
- Kramer, RM et al. (1993). *Privatisation in Four European Countries: Comparative Studies in Government-Third Sector Relations*, ME Sharpe, Armonke, New York.
- Linden, R. M. (2002). *Collaboration across Boundaries. Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside or Strange World of Organizations*. New York: Free Press
- Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage, London.
- Peters, B. G. (1998). With a Little Help from Our Friends: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments. U: J. Pierre (ED)., *Partnerships in Urban Governance*, New York: St. Martin's Press.
- Sahkin, M. i Kiser, K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Salamon, L. (1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Salamon, L. M. (2001). Scope and Structure: Anatomy of America's Nonprofit Sector. U: J. S. Otto (ed)., *The Nature of the Nonprofit Sector*, CO: Westview Press.
- Salamon, L. (ed.). (2002). *The State of Nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Schneider, B. i Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B. i White, S. (2004). *Service Quality Research Perspectives*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Scott, J. T. (2001.) Voluntary Sector. U: J. S. Ott (ed)., *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press.
- Sink, D. W. (1998). Interorganizational Collaboration. U: . J. M. Shafritz, Boulder (ed)., *The International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, CO: Westview.
- Wapner, P. (1996). *Environmental Activism and World Civic Politics*. Albany: State University of New York Press.
- Weisbrod, B. A. (1975). Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Third-Sector
- Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Economy, U: E. S. Phelps (ed)., *Altruism, Morality, and Economic Theory*, New York: Russell Sage Foundation.
- Thomson, S. et al(eds) (2013). *International profiles of health care systems*. New York, US: The Commonwealth Fund.

- Tvedt, T. (1998). *Angels of mercy or development diplomats* . Oxford.
- Weitzman, M. S., N. T. Jalandoni, L. M. Lampkin, et al. (2002). *The New Nonprofit Almanac and Desk Reference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- World Bank. (1997a). *Handbook of good practices for laws relating to NGOs: Discussion draft* . NGO Unit. Washington, DC: World Bank.
- Young, D. R. (2001). Contract Failure Theory. U: J. S. Ott (ed)., *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, CO: Westview Press.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. i Berry, L.L. (1988). *Delivering quality services: balancing customer perceptions and expectations*, New York. Macmillan Press.

### Članci:

- Al-Tabbaa, O., Gadd, K. i Ankrah, S. (2013). *Excellence models in the non-profit context: Strategies for continuous improvement*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30, No. 5.
- Anderson, E.W., Fornell, C. i Lehmann, D.R. (2004). *Customer satisfaction, market share and profitability*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3.
- Antunes, M., Machado, V. i Pires, A. (2008). *Economics aspects of quality and organizational performance – A study in Setubal care homes for elderly persons*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 19, No.1.
- Barua, A. et al (1995). *Information technologies and business value: an analytical and empirical investigation*. Information Systems Research Vol. 6.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. i Zeithaml, V. A. (1988). *The Service-Quality Puzzle*. Business Horizons Vol. 31, No.5.
- Bežovan, G. (2000). *Oblici suradnje privatnih neprofitnih organizacija i jedinica lokalne samouprave*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 2, No. 3. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/197730> (Datum pristupa: 13.09.2019.).
- Bitrana, G. i Lojo, M. (2003). *Measuring service quality in a tertiary institution*, Journal of Educational Administration, Vol. 34, No. 1.
- Boettcher, R. (1998). *A study of quality-managed human service organizations*. Administration in Social Work, Vol. 22, No. 2.
- Boiral, O. (2003). *ISO 9000: Outside the iron cage*. Organization Science, Vol. 14, No. 6.
- Cairns, B., Harris, M. i Young, P. (2005a). *Building the capacity of the voluntary nonprofit sector: challenges of theory and practice*. International Journal of Public Administration, No.28.

- Cairns, B. et al (2005). *Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits*. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 16, No. 2.
- Chesteen, S. et al (2005). *Comparing quality of care in nonprofit and for-profit nursing homes: A process perspective*. Journal of Operations Management, Vol. 23, No. 2.
- Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(Special issue/Posebni).Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/196928> (Datum pristupa: 13.09.2019.)
- Čorkalo, A., Čaćić, M., i Puača, V. (2015). *MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U NEPROFITNOM SEKTORU*, Praktični menadžment, Vol.6, No.1. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144037> (Datum pristupa: 13.09.2019.)
- Dahlggaard, J.et al (2013). *Business excellence models: Limitations, reflections and further development*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.24, No.5–6.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000). *The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, No.11.
- Dimitriadis, V. et al (2013). *Quality assessment systems in rehabilitation services for people with a disability in Greece: A critical review*. Disability and Health Journal, Vol.6, No.3.
- Drucker, P. (1989). *What Business can Learn From Nonprofits*, The Magazine Harvard Business Review.
- Fici, A. (2015). *Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from Comparative Law Perspective*. Euricse Working Papers, Vol.82, No.15.
- Fletcher, A., Guthrie, J. i Steane, P. (2003). *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization*. Journal of Intellectual Capital, No.4.
- Frei, F. X. (2008). *The Four Things a Service Business Must Get Right*. Harvard Business Review Vol.86, No.4.
- Gary, I. (1996). *Confrontation, co-operation or co-optation: NGOs and the Ghanaian state during structural adjustment*. Review of African Political Economy, Vol. 23, No. 68.
- Gotzamani, K. (2010). *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.21, No.6.
- Greenfield, D. i Braithwaite, J. (2008). *Health sector accreditation research: A systematic review*. International Journal for Quality in Health Care, Vol.20, No.3.
- Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research, No.20.
- Hansmann, Henry B. (1980). *The role of nonprofit enterprise*. Yale Law Review No. 89.

- Harvey, J. (1998). *Service Quality: A Tutorial*. Journal of Operations Management No.16.
- Harris, L. L. C. i Ogbonna, E. (2010). *Hiding customer complaints: Studying the motivations and forms of service employees' complaint concealment behaviours*. British Journal of Management, No.21.
- Hastings, R. P. (2010). *Support staff working in intellectual disability services: The importance of relationships and positive experiences*. Journal of Intellectual & Developmental Disability, No.35.
- Haque, M. S. (2002). *The changing balance of power between the government and NGOs in Bangladesh*. International Political Science Review, Vol. 23, No. 4.
- Haque, M. S. (2004). *Governance based on partnership with NGOs: Implications for development and empowerment in rural Bangladesh*. International Review of administrative Sciences, Vol. 70, No. 2.
- Hensel, J. M., Hensel, R. A. i Dewa, C. S. (2015). *What motivates direct support providers to do the work they do?* Journal of Intellectual & Developmental Disability, No.40.
- Heras, I. (2006). *How quality management models influence company results – Conclusions of an empirical study based on the Delphi method*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.17, No.6.
- Heras, I., Cilleruelo, E. i Iradi, J. (2008a). *ISO 9001 and residential homes for the elderly: A Delphi study*. Managing Service Quality, Vol.18 No.3.
- Heras, I., Cilleruelo, E. i Iradi, J. (2008b). *Standardization of management systems in Spanish care homes*. Leadership in Health Services, Vol.21, No.2.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesu's, M. i Marimo'n, F. (2011). *The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.22, No.2.
- Hodge-Williams, J. (1995). *Total Quality Management (TQM) in the Non-Profit Setting, Residential Treatment for Children & Youth*, Vol. 12, No. 3, DOI: 10.1300/ J007v12n03\_02
- Jackson, A. (2005). *Falling from a great height: principles of good practice in performance measurement and the perils of top down determination of performance indicators*. Local Government Studies, No.31.
- Jones, D. B., Propper, C. i Smith, S. (2017). *Wolves in sheep's clothing: Is non-profit status used to signal quality?*, Journal of Health Economics.
- Karapetrovic, S., Casadesu's, M. i Heras, I. (2010). *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.21, No.3
- Karim, L. (2001). *Politics of the poor? NGOs and grassroots political mobilization in Bangladesh*. Political and Legal Anthropology Review, Vol. 24, No. 1.

- Kaye, M. i Anderson, R. (1999). *Continuous improvement: the ten essential criteria*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16, No.5.
- Kaynak, H., (2003). *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. Journal of Operations Management No.21.
- Kim, D., Kumar, V. i Murphy, S. (2010). *European foundation for quality management business excellence model: An integrative review and research agenda*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.27, No.6.
- Laville, J. L. i Nyssens, M. (2000). *Solidarity-based third sector organizations in the "Proximity Services" field: A European francophone perspective*. Voluntas, Vol.11, No.1.
- Leviten-Reid, C. i Hoyt, A. (2009). *Community-Based Home Support Agencies: Comparing the Quality of Care of Cooperative and Non-profit Organizations*. Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement, No.28.
- Liao, Y., Soltani, E. i Yeow, P. (2014). *What sparks quality-driven change programmes in not-forprofit service sector? Some evidence from the voluntary sector*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.25, No.11–12.
- Marković, L., Baturina, D. i Babić, Z. (2017). *Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama*, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, Vol. 53, No.1. <https://doi.org/10.31299/hrri.53.1.11>.
- Martin, G. (2011). *The third sector, user involvement and public service reform: A case study in the co-governance of health service provision*. Public Administration, Vol.89 No.3.
- Martinez-Costa, M. et al (2009). *ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited*. Journal of Operations Management, Vol.27 No.6.
- Melao, N. i Guia, S. (2015). *Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: A multiple case study*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol.26 No.3–4.
- Melão, N., F., Guia, S., M. i Marlene Amorim, M., (2016), *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*, Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2015.1132160
- Mercer, C. (2002). *NGOs, civil society and democratization: A critical review of the literature*. Progress in Development Studies, Vol. 2, No. 1.
- Molan, I. et al (2017). *Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: an organizational-level positive intervention*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Routledge, Taylor and Francis Group., sr. 7.



- Molina, A. et al. (2015). *Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice–quality model*. European Journal of Work and Organizational Psychology, No.24.
- Morris, T. i Ogden, S., M., (2011). *Funder demands for quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a non-profit infrastructure network*, Public Money & Management, Vol.31, No.2.
- Nejati, M., Nejaji, M. i Shafaei, A. (2009). *Ranking airlines service quality factors using a fuzzy approach: study of the Iranian society*, International of Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26, No. 3.
- Nikolaidis, Y. i Terpos, C. (2010). *The evolution of quality management in DOKPY, Magnesia– Greece: From basic quality initiatives to EFQM*. International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 5, No. 4.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. i Ramos, J. (2005). *Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis*. The Service Industries Journal, No. 25.
- Prajogo, D. (2011). *The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31, No. 1.
- Salamon, L. i Anheier, H. (1992). *In search of the non-profit sector: In search of definitions*. Voluntas, Vol. 13, No. 2,
- Sánchez-Hernández, R. M. et al. (2009). *Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional, relational, and tangible dimensions*. Total Quality Management & Business Excellence, No. 20.
- Selsky, J. W. i B. Parker. (2005). *Cross Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*. Journal of Management Vol. 31, No. 6.
- Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A. i Puđak, J. (2016). *Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene*, Revija za sociologiju, Vol. 46, No. 3. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.3.2>
- Urban, W. (2009). *Service quality gaps and their role in service enterprises development*. Technological and Economic Development of Economy, No. 15.
- Vassos, M. et al (2017). *Can the job demand-control (support) model predict disability support worker burnout and work engagement? Journal of Intellectual & Developmental Disability. Advanced online publication*.
- Vaughan, L. i Shiu, E. (2000). *ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 6 No 2.

- Vojvodić, I. i Šimić Banović, R. (2019). ANALIZA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ S KOMPARATIVNIM OSVRTOM NA REGULATORNI OKVIR, *Pravni vjesnik*, Vol. 35, No 2. <https://doi.org/10.25234/pv/8023>
- Wood, D. J. i B. Gray. (1991). *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*. *Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 27, No 2.
- Young, D. R. (2000). *Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 29, No 1.
- Zhang, D., Wehmeyer, M. L. i Chen, L.-J. (2005). *Parent and teacher engagement in fostering the self-determination of students with disabilities: A comparison between the United States and the Republic of China*. *Remedial and Special Education*, No 26.

### Studije i izvješća:

- Social Business Initiative <http://ec.europa.eu/internal-market/social-business/index-e>,
- CES: Next Steps in Quality, 2nd edition, 2011. Dostupno na <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/next-stepsquality-free>
- Europska komisija, (2015). *Društvena poduzeća i njihov eko-sistem u Europi*, Brisel, URL=<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&intPageId=2914&langId=en#navItem-related>, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>,
- EQUASS. (2015). *European quality in social services.*, <http://www.equass.be/>
- SCVO (2007a). *Scottish Voluntary Sector Statistics 2007.*, [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk),
- SCVO (2009a). *Mission and purpose.*, [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk)
- SCVO (2009b)., <http://microsites.scvo.org.uk/cvsnetwork/TheCVSNetwork>
- SCVO (2010). *SCVO Scottish Voluntary Sector Statistics 2010.*, [www.scvo.org.uk](http://www.scvo.org.uk)
- Vlada Republike Hrvatske (2015). *Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>.

### Web – stranica:

- <http://www.emes.net>
- <https://matrixstandard.com/>
- <http://www.programstep.info/>
- [http://www.smart.hr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=37&Itemid=1](http://www.smart.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=1)

- <http://www.centar-za-mir.hr/uploads/dokumenti/prirucnici/SOQNO.pdf>
- <https://www.ok2015.info/>
- <https://registri.uprava.hr/#!udruge>

#### **Zakoni:**

- *PRAVILNIK O STANDARDIMA KVALITETE SOCIJALNIH USLUGA*, Narodne novine, (broj 143/14), <http://www.propisi.hr/print.php?id=13357>
- Uredba (EU) br. 1296/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2013. o programu Europske unije za zapošljavanje i socijalne inovacije
- Zakon o udrugama, pročišćeni tekst zakona, Narodne novine (broj 74/14, 70/17) <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>
- Zakon o socijalnoj skrbi, pročišćeni tekst zakona, Narodne novine ( broj 157/13, 152/14, 99/15, 52/16, 16/17, 130/17, <https://www.zakon.hr/z/222/Zakon-o-socijalnoj-skrbi>
- Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (Narodne novine, br. 121/14) <http://www.mfin.hr/hr/institucionalni-okvir>

## POPIS TABLICA I SLIKA

- Tablica 1. SWOT analiza društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, str. 23
- Tablica 2. Kombinacija tehničke kvalitete i zadovoljstva kupca, str. 27
- Slika 1.: Proces samoprocjene i kontinuiranog poboljšanja kvalitete, str. 58
- Slika 2.: Županije u kojima djeluju udruge, str. 62
- Slika 3.: Usluge koje pružaju udruge, str. 63
- Slika 4.: Članstvo u udruzi kao pretpostavka za pristup uslugama,, str. 64
- Slika 5.: Prikupljanje članarine, str. 64
- Slika 6.: Izravno naplaćivanje usluga,, str. 65
- Slika 7.: Financiranje usluga,, str. 65
- Slika 8.: Važnost kvalitete usluga za udruge,, str. 66
- Slika 9.: Postojanje osobe unutar udruge službeno zadužene za upravljanje kvalitetom, str. 66
- Slika 10.: Status osobe unutar udruge zadužene za kvalitetu, str. 67
- Slika 11.: Razina obrazovanja osobe zadužene za kvalitetu, str. 68
- Slika 12.: Postojanje sustava za upravljanje kvalitetom unutar udruge,, str. 68
- Slika 13.: Upoznatost s metodom Šest Sigmi, str. 69
- Slika 14.: Upoznatost s metodom Total Quality Management, str. 70
- Slika 15.: Upoznatost s metodom Lean Management, str. 71
- Slika 16.: Postojanje certifikata ili nagrade za kvalitetu dodjeljenog udruzi, str. 72
- Slika 17.: Razina zadovoljstva korisnika usluga prema saznanjima udruge,, str. 73
- Slika 18.: Učestalost prikupljanja informacija o kvaliteti vlastitih usluga kod drugoga, str. 73
- Slika 18.: Do koje mjere udruge smatraju kako ispunjavaju potrebe korisnika, str. 74
- Slika 19.: Razlozi nepotpunog ispunjavanja potreba korisnika, str. 74
- Slika 20.: Spolna struktura korisnika, str. 75
- Slika 21.: Županije boravišta korisnika, str. 76
- Slika 22.: Broj udruuga čije usluge korisnici redovito koriste, str. 76
- Slika 23.: Broj udruuga čije usluge korisnici povremeno koriste, str. 77
- Slika 24.: Članstvo korisnika u udrugama, str. 77
- Slika 25.: Usluge koje korisnici koriste, str. 78
- Slika 26.: Izravno plaćanje usluga prema iskustvu korisnika, str. 79
- Slika 27.: Pristup željenim uslugama, str. 79
- Slika 28.: Mjere do koje se ispunjavaju potrebe korisnika prema korisnicima, str. 80
- Slika 29.: Kanali informiranja o raspoloživosti usluga, str. 81
- Slika 30.: Status osobe koja pruža uslugu, str. 82
- Slika 31.: Zadovoljstvo korisnika osobom koja im je pružila uslugu, str. 82
- Slika 32.: Zadovoljstvo korisnika ukupnom kvalitetom pruženih usluga, str. 83
- Slika 33.: Zadovoljstvo udrugama kao pružatelja socijalnih usluga, str. 85
- Slika 34.: Razlozi nepotpunog zadovoljstva uslugama koje pružaju udruge, str. 85

## SAŽETAK

Tema istraživanja je kvaliteta socijalnih usluga koje udruge pružaju svojim korisnicima. Istraživački problem je nepostojanje i poteškoća uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u udruge građana u Republici Hrvatskoj.

Ovaj rad predstavlja pregled raspoložive literature koja se bavi pitanjima svojstva i uloga neprofitnog sektora, sustave upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za organizacije unutar neprofitnog sektora, zakonske obveze koje pružatelji socijalnih usluga imaju po pitanju kvalitete te je proveo istraživanje o kvaliteti među udrugama koje su registrirane za pružanje socijalnih usluga, kao i među korisnicima njihovih usluga.

Ciljevi istraživanja su sljedeći:

- Istražiti razinu kvalitete socijalnih usluga koje udruge pružaju svojim korisnicima, kao i faktore koji utječu na tu kvalitetu, kako iz kuta gledanja vodstva udruge tako i sa stajališta korisnika.
- Istražiti postojanje i strukturu sustava upravljanja kvalitetom udruga koje pružaju socijalne usluge u Republici Hrvatskoj.
- Analizirati prakse u upravljanju kvalitetom usluga kod sličnih organizacija u svijetu te proučiti pripadajuće sustave za upravljanje kvalitetom.
- Dati preporuku za poboljšanje kvalitete i uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom za udruge koje pružaju socijalne usluge.

Očekivani stručni doprinos rada sastoji se od analize trenutnog stanja kvalitete usluga koje pružaju udruge u Republici Hrvatskoj i davanja preporuka za poboljšanje razine kvalitete ovih usluga. Pružene su jasne i kvalitetne informacije o ovome pitanju. Prikazana je struktura sustava za upravljanje kvalitetom u ovakvim udrugama. Ispitan je i objašnjen jaz kvalitete iz pogleda udruga i iz pogleda korisnika. Istražene su prakse u upravljanju kvalitetom usluga kod sličnih organizacija u svijetu, te su se proučili pripadajući sustavi za upravljanje kvalitetom. Istraživanjem je pokazano, kako većini udruga koje pružaju socijalne usluge u RH, kvaliteta predstavlja značajan faktor poslovanja. Međutim, većina udruga nema razvijeni sustav upravljanja kvalitetom, dok ih tek polovina ima osobu koja se službeno brine o kvaliteti. Udruge, također, nisu u mogućnosti ispuniti sve zahtjeve koji korisnici stavljaju pred njih, te dio korisnika smatra kako udruge ne predstavljaju najidealnijeg pružatelja socijalnih usluga. Kako bi poboljšao stanje kvalitete, rad daje jasne savjete uvođenja sustava upravljanja kvalitetom za ove organizacije, a kao najpogodniji i prihvatljiviji sustav, vidi onaj koji daje Pravilnik o kvaliteti socijalnih usluga.

## SUMMARY

The topic of the research is the quality of social services provided by the citizens' associations to their users. The research problem is the lack and difficulty of introducing a quality management system into citizens' associations in the Republic of Croatia.

This paper presents an overview of the available literature addressing the characteristics and roles of the nonprofit sector, quality management systems applicable to organizations within the nonprofit sector, legal obligations on social service providers regarding quality, and conducts a quality survey of NGOs registered for provision of social services, as well as among users of their services.

The research objectives are as follows:

- To investigate the level of quality of social services provided by the associations to their users, as well as the factors that influence this quality, both from the perspective of the association's leadership and from the user's point of view.
- To investigate the existence and structure of the quality management system of associations providing social services in the Republic of Croatia.
- Explore quality management practices in similar organizations around the world and study related quality management systems.
- Make recommendations for improving the quality, and introduction of quality management systems for associations providing social services.

The expected professional contribution of the work consists of analyzing the current state of quality of services provided by associations in the Republic of Croatia and making recommendations for improving the quality level of these services. Clear and quality information is provided on this issue. The structure of the quality management system in such associations is presented. The quality gap from the view of the associations and from the view of the users was examined and explained. Quality management practices in similar organizations around the world have been explored and related quality management systems have been examined. The survey showed that in most associations that provide social services in the Republic of Croatia, quality is a significant factor in their business. However, most associations do not have a quality management system in place, while only half have a person who is officially tasked with quality management. Associations are also not able to fulfill all the requirements that users place before them, and some users believe that associations do not represent the most ideal social service provider. In order to improve the quality situation, the paper provides clear advice on the introduction of a quality management system for these organizations, and as one of the most appropriate and acceptable system, see the one that provides the Rulebook on the quality of social services.

Dodatak 1.: Istraživanje o kvaliteti socijalnih usluga udruga građana u Republici Hrvatskoj 2019. - upitnik za udruge

## Istraživanje o kvaliteti socijalnih usluga udruga građana u Republici Hrvatskoj 2019. - upitnik za udruge

Zahvaljujem što sudjelujete na ovom istraživanju o kvaliteti socijalnih usluga koje pružaju udruge građana u Republici Hrvatskoj. Svrha ovog istraživanja je analiza stanja kvalitete socijalnih usluga koje pružaju udruge građana svojim korisnicima u Republici Hrvatskoj.

Vrijeme potrebno za popunjavanje obrasca je 5 minuta.

Svi odgovori su anonimni.

**\*Obavezno**

**1. Godina osnivanja Vaše udruge: \***

**2. Udruga djeluje u: \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Bjelovarsko-Bilogorska županija
- Brodsko-Posavska županija
- Dubrovačko-Neretvanska županija
- Istarska županija
- Karlovačka županija
- Koprivničko-Križevačka županija
- Krapinsko-Zagorska županija
- Ličko-Senjska županija
- Međimurska županija
- Osječko-Baranjska županija
- Požeško-Slavonska županija
- Primorsko-Goranska županija
- Sisačko-Moslavačka županija
- Splitsko-Dalmatinska županija
- Šibensko-Kninska županija
- Varaždinska županija
- Virovitičko-Podravska županija
- Vukovarsko-Srijemska županija
- Zadarska županija
- Zagrebačka županija
- Grad Zagreb

### 3. Koje od navedenih usluga pruža Vaša udruga? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- Savjetovanje i pomaganje
- Pomoć u kući
- Psihosocijalna podrška
- Rana intervencija
- Pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija)
- Boravak
- Smještaj
- Organizirano stanovanje
- Prevencija nasilja
- Prevencija ovisnosti
- Stručna pomoć i podrška
- Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi
- Organiziranje slobodnih aktivnosti
- Pomoć i podrška u vlastitom domu i zajednici
- Rehabilitacija
- Osobna asistencija
- Ostale djelatnosti socijalnih usluga

### 4. Je li članstvo u udruzi pretpostavka za korištenje Vaših usluga? \*

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne
- Za dio usluga da

### 5. Prikupljate li članarinu u udruzi? \*

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

### 6. Naplaćujete li izravno usluge? \*

Označite samo jedan oval.

- Da, korisnici u potpunosti financiraju izvođenje usluge
- Da, korisnici djelomično financiraju izvođenje usluge
- Ne



**7. Kako financirate usluge koje pružate? \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Članarina
- Donacije
- EU fondovi
- Financiranje pomoću ministarstava
- Financiranje pomoću županije
- Financiranje pomoću jedinice lokalne samouprave
- Izravno naplaćivanje usluga
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**8. Kvaliteta usluge nam je: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Vrlo bitna
- Bitna
- Ni bitna ni ne bitna
- Ne bitna
- Vrlo ne bitna

**9. Postoji li unutar udruge osoba koja je službeno zadužena za upravljanje kvalitetom? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**10. Ako da, ta osoba ima status:**

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Predsjednika udruge
- Podpredsjednika udruge
- Tajnika udruge
- Zaposlenika udruge
- Člana udruge
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**11. Koje je struke osoba zadužena za upravljanje kvalitetom?**

\_\_\_\_\_

**12. Koje je razine obrazovanja osoba zadužena za upravljanje kvalitetom?**

*Označite samo jedan oval.*

- Poslijediplomski sveučilišni doktorski studij
- Poslijediplomski znanstveni magistarski studij
- Poslijediplomski specijalistički studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Sveučilišni diplomski studij
- Sveučilišni preddiplomski studij
- Stručni preddiplomski studij
- Srednjoškolsko obrazovanje
- Strukovno obrazovanje
- Osnovno obrazovanje

**13. Postoji li unutar udruge službeni sustav upravljanja kvalitetom? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**14. Ako da, molim ukratko ga opišite:**

---

---

---

---

---

**15. Jeste li čuli za metodu Šest Sigmi? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da i koristimo ju
- Da, ali ne koristimo ju
- Ne

**16. Jeste li čuli za metodu Total Quality Management? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da i koristimo ju
- Da, ali ne koristimo ju
- Ne

**17. Jeste li čuli za metodu Lean Management? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da i koristimo ju
- Da, ali ne koristimo ju
- Ne

- Da  
 Ne

**19. Ako da, koji i koje godine?**

---

---

---

---

---

**20. Po Vašim saznanjima, Vaši korisnici su Vašim uslugama: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Vrlo zadovoljni  
 Zadovoljni  
 Ni zadovoljni ni nezadovoljni  
 Nezadovoljni  
 Vrlo nezadovoljni

**21. Prikupljanje informacija o kvaliteti Vaših usluga, vršite: \***

*Označite samo jedan oval.*

- Jednom godišnje  
 Svakih 6 mjeseci  
 Svaki kvartal  
 Češće od svakog kvartala  
 Ne prikupljamo informacije o kvaliteti usluga

**22. U kojoj mjeri smatrate da ispunjavate potrebe Vaših korisnika za Vašim uslugama? \***

*Označite samo jedan oval.*

- 100-80%  
 79-60%  
 59-40%  
 39-20%  
 19-0%

**23. Po Vašem mišljenju koji su razlozi što ne uspjete u potpunosti ispuniti potrebe Vaših korisnika za Vašim uslugama? \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

Nedostatak financiranja  Nedostatak osoblja

Neadekvatna infrastruktura  Nedovoljni

kapaciteti

U potpunosti zadovoljavamo potreba naših korisnika  Ostalo:

---

## Istraživanje o kvaliteti socijalnih usluga udruga građana u Republici Hrvatskoj 2019. - upitnik za korisnike

Zahvaljujem što sudjelujete na ovom istraživanju o kvaliteti socijalnih usluga koje pružaju udruge građana u Republici Hrvatskoj. Svrha ovog istraživanja je analiza stanja kvalitete socijalnih usluga koje pružaju udruge građana svojim korisnicima u Republici Hrvatskoj. Vrijeme potrebno za popunjavanje obrasca je 5 minuta. Svi odgovori su anonimni.

**\*Obavezno**

### 1. Spol: \*

*Označite samo jedan oval.*

- M  
 Ž

### 2. Godina rođenja: \*

---

### 3. Županija boravišta:

*Označite samo jedan oval.*

- Bjelovarsko-Bilogorska županija  
 Brodsko-Posavska županija  
 Dubrovačko-Neretvanska županija  
 Istarska županija  
 Karlovačka županija  
 Koprivničko-Križevačka županija  
 Krapinsko-Zagorska županija  
 Ličko-Senjska županija  
 Međimurska županija  
 Osječko-Baranjska županija  
 Požeško-Slavonska županija  
 Primorsko-Goranska županija  
 Sisačko-Moslavačka županija  
 Splitsko-Dalmatinska županija  
 Šibensko-Kninska županija  
 Varaždinska županija  
 Virovitičko-Podravska županija  
 Vukovarsko-Srijemska županija  
 Zadarska županija  
 Zagrebačka županija  
 Grad Zagreb

**Redovito koristim usluge u koliko različitih udruga:***Označite samo jedan oval.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5+  
 Ne koristim usluge udruga redovito

**4. Povremeno koristim usluge u koliko različitih udruga:***Označite samo jedan oval.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5+  
 Ne koristim povremeno usluge udruga

**5. Jeste li član udruga čije usluge koristite?***Označite samo jedan oval.*

- član sam svih udruga čije usluge koristim  
 član sam dijela udruga čije usluge koristim  
 nisam član nijedne udruge čije usluge koristim

**6. Koristim sljedeće usluge udruga (moguć je višestruki odabir):\****Označite samo jedan oval po retku.*

	rijetko	ponekad	često	ne koristim ovu uslugu
Savjetovanje i pomaganje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć u kući	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psihosocijalna podrška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rana intervencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boravak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smještaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizirano stanovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenција nasilja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenција ovisnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stručna pomoć i podrška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje slobodnih aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć i podrška u vlastitom domu i zajednici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehabilitacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobna asistencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostale djelatnosti socijalnih usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Pruženu uslugu sam bio dužan/na izravno platiti: \***

*Označite samo jedan oval.*

- u potpunosti  
 djelomično  
 nisam bio dužan platiti

**8. Pristup željenim uslugama mi je: \***

*Označite samo jedan oval.*

- vrlojednostavan  
 jednostavan  
 ni jednostavan ni kompliciran  
 kompliciran  
 vrlo kompliciran

**9. U kojoj mjeri udruge ispunjavaju Vaše potrebe za njihovim uslugama?**

*Označite samo jedan oval.*

- 100-80%  
 79-60%  
 59-40%  
 39-20%  
 19-0%

**10. Za ovu udruhu i uslugu koju pruža sam saznao/la: \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

- putem poznanika  
 putem interneta  
 putem medija  
 putem druge udruge  
 slučajno  
 Ostalo: \_\_\_\_\_

**11. Usluga je bila pružena od strane: \***

*Označite samo jedan oval.*

- zaposlenika udruge  
 vanjskog suradnika  
 člana udruge  
 nisam siguran/na

- vrlo nezadovoljan/na  
 nezadovoljan/na  
 ni zadovoljan/na ni nezadovoljan/na  
 zadovoljan/na  
 vrlo zadovoljan/na

**14. Ukupnom kvalitetom pružene usluge sam: \***

*Označite samo jedan oval po retku.*

	nezadovoljan/na	ni zadovoljan/na ni nezadovoljan/na	zadovoljan/na	ne koristim ovu uslugu
Savjetovanje i pomaganje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć u kući	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psihosocijalna podrška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rana intervencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja (integracija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boravak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smještaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizirano stanovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenција nasilja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenција ovisnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stručna pomoć i podrška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje slobodnih aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć i podrška u vlastitom domu i zajednici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehabilitacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobna asistencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostale djelatnosti socijalnih usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



---

**15. Ukupnom kvalitetom udruga kao pružatelja socijalnih usluga sam: \***

*Označite samo jedan oval.*

- vrlo nezadovoljan/na
- nezadovoljan/na
- ni zadovoljan/na ni
- nezadovoljan/na
- zadovoljan/na
- vrlo zadovoljan/na

---

**16. Zašto niste u potpunosti zadovoljni uslugama udruga? \***

*Odaberite sve točne odgovore.*

- učestalost pružanja usluge je
- nedovoljna visina izravnog
- plaćanja je previsoka usluga
- je loše izvedena
- nezadovoljstvo osobom koja
- izvodi uslugu nezadovoljstvo s
- infrastrukturom udruge
- nedovoljni kapaciteti
- ostalo
- u potpunosti sam zadovoljan/na

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNI PODACI:

Ime i prezime: Andrija Smoljan  
Datum i mjesto rođenja: 09. listopada 1991. godine u Zagrebu  
Adresa: Kerestinečkih žrtava 41; Zagreb  
Telefon: 091 2540242  
E-mail: andrija.smoljan.zg@gmail.com

### OBRAZOVANJE:

2018. - Specijalistički poslijediplomski studij Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.  
2014. - 2016. Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.  
2010. - 2014. Preddiplomski studij Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.  
2006. - 2010. Opća gimnazija, Srednjoškolski centar Ban Josip Jelačić,  
1998. - 2006. OŠ Stenjevec  
1995. - 1998. Montessori vrtić

STRANI JEZICI: Engleski jezik: aktivno u govoru i pismu

VJEŠTINE: MS Office paket, Internet