

**Radna skupina  
srednje i istočne Europe za  
upravljanje u neprofitnom sektoru**

# **Priručnik za upravljanje nevladinim organizacijama**

**Marilyn Wyatt**

Priprema i lektura: **Srdan Dvornik**

Autorica izvornika: **Merilyn Wyatt**  
Naziv izvornika: **The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance, A Handbook of NGO Governance**

Izdavač izvornika: **European Center for Not-for-Profit Law, Apaczai Csere Janos u. 17, Budapest 1052 Hungary.**

Dizajn: **Grzegorz Laszuk** Ksiazki i Strony

Prijelom: **BESTIAS**

Prijevod: **Nives Miošić-Lisjak**

Nakladnik:

**Trenerski Forum - Udruženje trenera/ica i konzultanata/ica za neprofitni sektor u Hrvatskoj**

**Iblerov trg 9, 10000 Zagreb, Hrvatska**

Tel/fax: +385 (0)1 4572-687

E-mail: [trenerski-forum@trenerski-forum.hr](mailto:trenerski-forum@trenerski-forum.hr);

URL: [www.trenerski-forum.hr](http://www.trenerski-forum.hr)

Tisak: **BESTIAS**

Naklada: **500 primjeraka**

ISBN: 953-95441-1-4

© **Marilyn Wyatt 2004**. Sva prava pridržana  
Molimo da komentare i zahtjeve za dodatne primjerke na engleskom uputite na [judit@ecnl.org](mailto:judit@ecnl.org)



## Napomena prevoditeljice

Kao i toliko puta dosad, kada se na hrvatski jezik prevodila stručna literatura iz područja u kojima je snažan utjecaj praksi visoko industrijaliziranih zemalja koje na neki način diktiraju stručni jezik, pojavilo se pitanje adekvatnog prijevoda korištene terminologije. Prilikom prevođenja nastojala sam voditi računa o hrvatskom kontekstu kako bi korištena terminologija bila što bliže praksi. Pritom, ponudeni prijevodi termina predstavljaju samo jedno od mogućih rješenja o kojima bi bilo korisno raspraviti unutar stručnih akademskih i aktivističkih krugova kako bi se postigao konsenzus te stvorio hrvatski terminološki standard. Stoga za potrebe prijevoda termina koji se odnose na nevladine organizacije nudim sljedeće:

Engleski termin	Prijevod	Obrazloženje
<b>governance</b> <b>good governance</b>	upravljanje dobro upravljanje	Kako se priručnik bavi upravljačkim praksama nevladinih organizacija, koristim termin upravljanje, premda se u nekim drugim kontekstima, prvenstveno kada je riječ o državnoj razini termin governance može prevesti i kao vladavina.
<b>board</b> <b>committee</b>	upravni odbor pododbor	U hrvatskom jeziku i board i committee prevode se kao odbor. Kako se u ovom priručniku termin committee koristi za tijelo koje osniva upravni odbor kako bi za njega obavilo neke specifične zadatke, činilo se najprikladnijim upotrijebiti termin pododbor.
<b>accountability</b>	odgovornost	Shvaćena kao obaveza obrazloženja vlastitih postupaka prema van.
<b>management</b>	rukovodstvo, rukovođenje	Kako bi se razlikovalo od governance u smislu upravljanja, odnosno mandata za donošenje ključnih odluka, rukovodstvo i rukovođenje označavaju izvršnu razinu, dakle sferu provedbe odluka koje je donijela upravljačka razina.
<b>policy</b>		Premda povremeno označava neki skup sadržajnih mjera, stanovitu posebnu politiku, u ovom Priručniku termin se najčešće koristi kao oznaka određenih pravila, te se na taj način i prevodi (napomena redaktora).

Konačno, koristeći mogućnosti rodno osjetljivog jezika, u prijevodu naizmjenice upotrebljavam muški i ženski rod ili pak koristim oba roda, primjerice direktor/ica.

U Zagrebu, svibanj 2006.

**Radna skupina srednje i istočne Europe za upravljanje u neprofitnom sektoru je skupina vodećih ljudi iz neprofitnog sektora, stručnjaka i stručnjakinja kao i praktičara i praktičarki koji se bave istraživanjem pitanja upravljanja u neprofitnom sektoru u srednjoj i istočnoj Europi. Radnu skupinu osnovali su 2001. godine sudionici i sudionice Programa BoardSource International Fellowship o upravljanju u neprofitnom sektoru. Skupina promiče dobro upravljanje i razvija resurse potrebne upravnim odborima neprofitnih organizacija u regiji.**

**Članovi i članice radne skupine:**

**Nilda Bullain, European Center for Not-for-profit Law, Budimpešta**

**Natalia Cebotarenco, Association "Drugs," Kišinjev**

**Vasytyna Dybayto, GURT NGO Resource Center, Kijev**

**Darina Kadunkova, European Institute, Sofija**

**Vladimir Korzh, Counterpart International, Minsk**

**Bohdan Maslych, Ukraine Citizen Action Network, Kijev**

**Zoran Puljić, NGO Development Foundation, Sarajevo**

**Balazs Sator, Civil Society Development Foundation Hungary, Budimpešta**

**Emite Stalls, konzultantica, Riga**

**Raymond Stephens, konzultant, Riga**

**Yulia Tykhomyrova, Counterpart Creative Center, Kijev**

**Marilyn Wyatt, konzultantica, Varšava**

**Kehnend Zajazi, Macedonia Local Government Reform Project, Skopje**

**Za dodatne informacije o radnoj skupini za upravljanje u neprofitnom sektoru, posjetite [www.ngogovernance.org](http://www.ngogovernance.org)**

# Sadržaj

* □	<b>Zahvale</b> .....	<b>3b</b>	
* *	<b>Uvod</b> .....	<b>4a-4b</b>	
* □	<b>O upotrebi ovog Priručnika</b> .....	<b>5a</b>	
	<b>Načela i smjernice dobrog upravljanja</b> .....	<b>5b-29b</b>	
1 □	<b>Nevladine organizacije odgovorne su svojim zajednicama</b> .....	<b>5b</b>	
1 1	Nevladine organizacije prihvaćaju najvišu razinu odgovornosti .....	<b>5b</b>	
2 □	<b>Dobro upravljanje je osnovni oblik odgovornosti</b> .....	<b>6a-6b</b>	
2 1	Odgovorna organizacija ima funkcionalan sustav internog upravljanja .....	<b>6a-6b</b>	<b>4a</b>
3 □	<b>Dobro upravljanje ima formalnu strukturu</b> .....	<b>7a-11a</b>	
3 1	Temeljni dokumenti nevladine organizacije formalno utvrđuju njezinu upravljačku strukturu .....	<b>7a-8a</b>	
3 2	Odbor je glavno upravljačko tijelo .....	<b>8b</b>	
3 3	Odbor odlučuje kolektivno .....	<b>9a-9b</b>	
3 4	Pojedini članovi odbora imaju specifične dužnosti .....	<b>10a-10b</b>	
3 5	Odbor ima predsjedavajućeg ili predsjedavajuću .....	<b>11a</b>	
4 □	<b>Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva</b> .....	<b>11b-16b</b>	
4 1	Odbor ne čine zaposlenici .....	<b>11b-12b</b>	



<b>4</b>	<b>2</b>	Odbor upravlja, a zaposlenici rukovode .....	<b>13a-13b</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	Odbor delegira odgovornost izvršnom direktoru/direktorici .....	<b>14a-14b</b>
<b>4</b>	<b>4</b>	Odbor i izvršni direktor djeluju u partnerstvu .....	<b>15a</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	Odbor redovito evaluira rad izvršnog direktora/direktorice .....	<b>15b</b>
<b>4</b>	<b>6</b>	Odbor priprema plan za nasljeđivanje izvršnog direktora/direktorice .....	<b>16a-16b</b>
<b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Nevladine organizacije zasnivaju se na misiji</b> .....	<b>17a-18b</b>
<b>5</b>	<b>1</b>	Odbor čuva misiju organizacije .....	<b>17a-17b</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	Odbor podržava misiju kroz djelotvorno planiranje .....	<b>18a</b>
<b>5</b>	<b>3</b>	Odbor podržava misiju redovitom evaluacijom .....	<b>18b</b>
<b>6</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Nevladine organizacije promiču najvišu razinu profesionalnih i moralnih standarda</b> .....	<b>19a-25a</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	Odbor artikulira profesionalne i moralne standarde organizacije .....	<b>19a-19b</b>
<b>6</b>	<b>2</b>	Članovi odbora nisu plaćeni za svoju službu .....	<b>20a-20b</b>
<b>6</b>	<b>3</b>	Odbor utvrđuje mjere u odnosu na sukob interes .....	<b>21a-21b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	Odbor postavlja standarde profesionalnog ponašanja .....	<b>22a-23b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b> Odbor postavlja pravila svog rada .....	<b>22a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b> Odbor donosi odluke zasnovane na informacijama i znanju .....	<b>22a-22b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b> Odbor se sastaje redovito, a sastanci se vode profesionalno .....	<b>22b-23a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b> Odbor dokumentira svoj rad .....	<b>23a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b> Odbor određuje godišnje ciljeve i akcijske planove .....	<b>23a-23b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b> Odbor ima djelotvornu strukturu pododbora .....	<b>23b</b>
<b>6</b>	<b>5</b>	Odbor vodi računa o vlastitom razvoju .....	<b>24a-25a</b>



<b>7</b>	<b>7</b>	<b>Nevladine organizacije odgovorno upravljaju resursima i mobiliziraju ih</b> .....	<b>25b-27b</b>	
<b>7</b>	<b>1</b>	Odbor nadgleda financijsko poslovanje organizacije .....	<b>25b-26a</b>	
<b>7</b>	<b>2</b>	Odbor uspostavlja sustav interne kontrole .....	<b>26b</b>	
<b>7</b>	<b>3</b>	Odbor sudjeluje u razvoju resursa .....	<b>27a-27b</b>	
<b>8</b>	<b>8</b>	<b>Nevladine organizacije odgovaraju na potrebe zajednice kojoj služe</b> .....	<b>28a-29b</b>	
<b>8</b>	<b>1</b>	Odbor integrira interese organizacije s interesima zajednice .....	<b>28a</b>	
<b>8</b>	<b>2</b>	Odbor potiče transparentnu komunikaciju .....	<b>28b</b>	
<b>8</b>	<b>3</b>	Odbor nadgleda objavljivanje godišnjeg izvještaja .....	<b>29a</b>	
<b>8</b>	<b>4</b>	Odbor služi kao veza između organizacije i njene društvene osnove .....	<b>29b</b>	

## **Od teorije do prakse** .....

		Što je odgovornost? .....	<b>5b</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		Što je dobro upravljanje? .....	<b>6a</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		Prevođenje termina “governance” na jezike srednje i istočne Europe .....	<b>6b</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		Osnovni oblici nevladinih organizacija u SIE .....	<b>7a-7b</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
		Što bi osnovni dokumenti trebali govoriti o upravljanju? .....	<b>8a</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
		Više od jednog upravljačkog tijela? Kako mogu surađivati .....	<b>8b-9a</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
		Primjer pravila: odluke odbora donesene izvan redovitih sastanaka .....	<b>9b</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
		Opis posla za članove odbora .....	<b>10a</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
		Posebna uloga osnivač .....	<b>10a-10b</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
		Dužnosti predsjedavajućeg .....	<b>11a</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
		Zašto je glasovanje zaposlenika u odborima sukob interesa? .....	<b>11b</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
		Rezultati istraživanja: zaposlenici u odborima .....	<b>12a</b>	<b>4</b>	<b>1</b>



Lamentacija izvršnog direktora “Što će mi odbor?” (prvi dio) .....	<b>12b</b>	<b>4 1</b>
Osnovna zadaća odbora .....	<b>13a</b>	<b>4 2</b>
Treba li izvršni direktor biti član odbora s pravom glasa? .....	<b>13b</b>	<b>4 2</b>
Opis poslova izvršnih direktora .....	<b>14a</b>	<b>4 3</b>
Tipični odnosi odbora i zaposlenik .....	<b>14b</b>	<b>4 3</b>
Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsjedavajući odbora .....	<b>15a-15b</b>	<b>4 4</b>
Kada ode izvršni direktor .....	<b>16a-16b</b>	<b>4 6</b>
Nema izjave o misiji? Evo odakle početi .....	<b>17a-17b</b>	<b>5 1</b>
Uključivanje odbora u planiranje .....	<b>18a</b>	<b>5 2</b>
Uloga odbora u evaluaciji .....	<b>18b</b>	<b>5 3</b>
Primjer pravila: Kodeks ponašanja .....	<b>19a</b>	<b>6 1</b>
Lamentacija izvršnog direktora “Što će mi odbor?” (drugi dio) .....	<b>19b</b>	<b>6 1</b>
Zašto članovi odbora prihvaćaju tu poziciju? .....	<b>20a</b>	<b>6 2</b>
Primjer pravila: naknade za članove odbora .....	<b>20b</b>	<b>6 2</b>
Što je sukob interesa? .....	<b>21a</b>	<b>6 3</b>
Primjer pravila: sukob interesa .....	<b>21b</b>	<b>6 3</b>
Sadržaj Priručnika o pravilima .....	<b>22a</b>	<b>6 4 1</b>
Informacije kojima “hranite” odbor .....	<b>22b</b>	<b>6 4 2</b>
Primjer dnevnog reda sastanka .....	<b>23a</b>	<b>6 4 3</b>
Godišnje aktivnosti odbora .....	<b>23b</b>	<b>6 4 5</b>
Preporuke za regrutiranje članova upravnog odbora .....	<b>24a-24b</b>	<b>6 5</b>



Mandat pododbora za razvoj .....	<b>25a</b>	<b>6</b> <b>5</b>
Ključni financijski indikatori koje odbor treba pratiti .....	<b>25b</b>	<b>7</b> <b>1</b>
Mandat pododbora za financije .....	<b>26a</b>	<b>7</b> <b>1</b>
Važnost revizija .....	<b>26b</b>	<b>7</b> <b>2</b>
Pokrenite svoj odbor da razvija resurse .....	<b>27a-27b</b>	<b>7</b> <b>3</b>
Lamentacija izvršnog direktora "Što će mi odbor?" (treći dio) .....	<b>28a</b>	<b>8</b> <b>1</b>
Primjer pravila: komunikacije .....	<b>28a-28b</b>	<b>8</b> <b>2</b>
Rezultati istraživanja: godišnji izvještaji .....	<b>29a</b>	<b>8</b> <b>3</b>
Počnite ispravno: upućivanje članova odbora u rad .....	<b>29a-29b</b>	<b>8</b> <b>4</b>

## **Zaključak: Uspostavljanje dobrog upravljanja** ..... **30a-31b**

\*  **Podsjetnik za primjenu** ..... **32a-33b**

\*  **Izvori** ..... **34a**



## Zahvale

Ovu publikaciju napisala je Marilyn Wyatt, uz pomoć članova i članica Radne skupine srednje i istočne Europe o upravljanju u neprofitnom sektoru koji su pridonijeli regionalne perspektive, svoja iskustva i općeniti konceptualni pristup.

Radna skupina zahvaljuje mnogima koji su čitali Priručnik u ranoj fazi, posebice:

**Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Nathalie Bolgert, Adám Cziboly, Katalin Erstey, Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt, Serhiy Ivanyuk, Birutė Jatautaitė, Lidia Kotucka-Žuk, Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec, Irina Kulitane, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Kristina Mänd, Miklós Marschall, Matúš Minárik, David Moore, Ieva Morica, Barbara Mozdierz, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla Rudenko-Kardash, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy Shea, Marina Starodubska, Rebecca Tolson, Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák, Jacek Wojnarowski.**

**Ovaj Priručnik je inicijativa Fondacije za civilno društvo u srednjoj i istočnoj Europi, a svojom dragocjenom podrškom omogućili su ga Fondacija Charles Stewart Mott i Freedom House.**

Radna skupina srednje i istočne Europe za upravljanje u neprofitnom sektoru, od svojeg osnutka 2001. godine, bavila se izazovima s kojima se suočavaju upravni odbori neprofitnih organizacija. Okupljajući stručnjake i praktičare iz devet zemalja, radna skupina promatra pitanje upravljanja iz jedinstvenog kuta neprofitnih i nevladinih organizacija iz srednje i istočne Europe (SIE).

Naše proučavanje upravnih odbora neprofitnih organizacija u Sjedinjenim Državama pokazalo je da su zapadnjački modeli upravljanja često daleko od stvarnosti naših zemalja. Nevladine organizacije u SIE djeluju u neobičnom okruženju koje je oblikovala komunistička prošlost i teška politička, društvena i ekonomska tranzicija posljednjih godina. Ipak, potrebe i okolnosti pojedinih organizacija se znatno razlikuju, ovisno o lokalnim stavovima, iskustvima i ciljevima. Premda nije uvijek jednostavno naći zajedničko polazište, smatramo važnim ojačati nevladin sektor u ovom dijelu svijeta pružanjem konzistentnog okvira za upravljanje u neprofitnom sektoru koji odgovara lokalnim potrebama. Takav okvir smatramo i praktičnom potrebom i strateškom nužnošću koja pomaže našim nevladinim organizacijama da djeluju efikasnije, istovremeno pridonoseći širem cilju veće transparentnosti i odgovornosti u nevladinim sektoru u cjelini.

4a

Tako smo krenuli s izradom nacрта niza smjernica koje bi promovirale zajedničko regionalno razumijevanje dobrog upravljanja, istodobno demonstrirajući kako primijeniti apstraktnu teoriju u praksi. Ovaj priručnik je rezultat naših napora. Temelji se na osam osnovnih načela koja smatramo ključnima za upravljanje u neprofitnom sektoru širom svijeta. Ova načela, izražena u osam poglavlja u priručniku, pružaju osnovu za smjernice za upravljanje koje su navedene u podnaslovima i razradene u tekstu. Smjernice, i još važnije, naznake sa strane, reflektiraju naše uvjerenje kako su nastojanja da se primijene načela dobrog upravljanja u SIE suočena s izazovima različitima od onih u Sjedinjenim Državama ili drugdje. Kroz cijeli priručnik nastojimo uzeti u obzir specifično okruženje srednje i istočne Europe i ponuditi rješenja za one posebne izazove s kojima se suočavaju naše nevladine organizacije.

**Vjerujemo da priručnik može služiti kao vodič za dobro upravljanje diljem srednje i istočne Europe, bez obzira na stupanj zrelosti organizacije ili nevladinog sektora u nekoj zemlji. Svjesni smo da se može činiti kako su smjernice primjerene samo za veće nevladine organizacije koje djeluju u povoljnom okruženju i koje su sposobne prihvatiti relativno kompleksan način djelovanja. Slažemo se da se primjena nekih savjeta koje nudimo može činiti teškom u slučajevima u kojima zakon nije savršen, a lokalni stavovi prema vlastima se razlikuju. Također razumijemo da će manje i novije nevladine organizacije – one s volonterskim osobljem, s majušnim proračunima i neformalnim upravljačkim tijelima sastavljenima od dvoje ili troje prijatelja – biti u iskušenju ove smjernice odbaciti kao preambiciozne ili prezahtjevne za njihove jednostavne aktivnosti.**

**Medutim, vjerujemo da svaka nevladina organizacija ima odgovornost da rano i dobro promisli o svojim upravljačkim praksama. Rano uspostavljeno dobro upravljanje usmjerava razvoj nevladine organizacije kroz godine, pružajući podršku organizacijskoj stabilnosti i uravnoteženom donošenju odluka. Dobro upravljanje također svjedoči o integritetu nevladinog sektora u nekoj zemlji. Angažirana i odgovorna upravljačka tijela postavljaju standarde vodstva i kroz vlastito ponašanje iskazuju temeljne vrijednosti za koje se zalažu naše nevladine organizacije. U tom su smislu ona jednako važna u nevladinim organizacijama, kao i u privatnom i javnom sektoru.**

**Stoga, potičemo i nove i zrele nevladine organizacije da ovu knjigu koriste, ako ništa drugo, kao vodič za svoj budući razvoj. Pozdravljamo vaš angažman na jačanju upravljačkih praksi u nevladinim organizacijama u SIE i želimo vam puno uspjeha u postizanju tog cilja.**

**— Radna skupina srednje i istočne Europe za upravljanje u neprofitnom sektoru**

# O upotrebi ovog priručnika

Ovaj priručnik nudi nekoliko različitih vrsta informacija. Glavni naslovi iskazuju općenito prihvaćena **načela** upravljanja u neprofitnom sektoru. Ta su načela referentne točke za **smjernice** za dobro upravljanje, koje su navedene u podnaslovu i razrađene u tekstu. Naznake sa strane ukazuju na koji način pretvoriti **teoriju u praksu** kroz primjenu načela, vrlo često u regionalnom kontekstu. U prazan iscrtan prostor možete unositi bilješke, komentare i ideje o primjeni smjernica u vašoj nevladinoj organizaciji.

Organizacije koje žele ojačati svoje upravljačke prakse mogu se pitati gdje da počnu s primjenom savjeta koje nudi ovaj priručnik. Prvi korak je proći kroz **Podsjetnik za primjenu** pri kraju priručnika kako biste ocijenili upravljačku sposobnost svoje organizacije. Nakon toga, vjerojatno je najprimjereniji postupak pristup, uz postavljanje prioriteta i uvođenje pojedinih koraka jedan po jedan, sukladno potrebama organizacije. Pogledajte **Uspostavljanje dobrog upravljanja** za dodatne sugestije o jačanju upravljačkih praksi u vašoj nevladinoj organizaciji. Izvori navedeni na kraju nude dodatne informacije o upravljanju nevladinim organizacijama u SIE.



# Nevladine organizacije odgovorne su svojim zajednicama

## Nevladine organizacije prihvaćaju najvišu razinu odgovornosti

Nevladine organizacije utemeljene su na načelu slobodnog udruživanja građana. Ustavi i zakoni većine zemalja SIE priznaju to pravo. Ponekad ga potvrđuju izravnom ili neizravnom financijskom potporom nevladinim organizacijama, koja može uključivati potpune ili djelomične porezne olakšice. Zauzvrat, nevladine organizacije obvezuju se provoditi aktivnosti koje ispunjavaju neku javnu potrebu ili potrebu zajednice, a ne privatne interese vlasnika ili dioničara orijentirane na profit.

**Dokle god izravno ili neizravno primaju potporu javnog sektora, od nevladinih organizacija se očekuje da pokažu visok stupanj odgovornosti prema zajednicama u čijem okruženju djeluju.** U zajednicu pripadaju članovi, korisnici, donatori, vlada i drugi relevantni akteri ili potporne skupine. čak i organizacije koje se baziraju na članstvu imaju obavezu biti odgovorne široj zajednici, ukoliko izravno ili neizravno ovise o potpori te zajednice.

Nevladine organizacije trebale bi se ponašati odgovorno čak i u onim zemljama gdje javnost to od njih ne očekuje ili gdje pravno ili političko okružje ne pruža podršku nevladinom sektoru. Diljem SIE postoji takozvani "procjep odgovornosti", jer NVO nisu pod pritiskom relevantnih aktera da se ponašaju odgovorno - donatori ne pitaju kako se troši novac, a korisnici ne pitaju tko i zašto financira organizaciju. Najbolje nevladine organizacije, međutim, vide ovaj procjep odgovornosti kao razlog više da dokažu kako zaslužuju posebne povlastice. Ponašajući se odgovorno i u skladu s potrebama zajednice, nevladina organizacija pokazuje svoju predanost ispunjavanju javnog interesa (vidi **Što je odgovornost?**).

### Što je odgovornost (accountability)?

Popularni rječnik definira "odgovornost" kao "obvezu ili spremnost prihvatanja odgovornosti (responsibility) za vlastito djelovanje ili njegovo obrazloženje". Prva zabilježena upotreba riječi u ovom smislu na engleskom jeziku datira iz 1794. godine – perioda u kojem se pojavilo novo razmišljanje o javnom interesu, građanskom društvu i prirodi dobrog upravljanja.

5b

Za nevladinu organizaciju, odgovornost znači redovito pokazivanje da pametno koristi svoje resurse te da ne iskorištava svoje posebne privilegije kako bi ispunila interese suprotne njezinom neprofitnom statusu. Odgovorna nevladina organizacija je transparentna, spremna pokazati svoje račune i dokumente donatorima, korisnicima i drugima, u svrhu javnog nadzora.

Ovakvim aktima odgovornosti nevladina organizacija pokazuje svoju predanost demokratskim vrijednostima i, dugoročno, pridonosi izgradnji civilnog društva u SIE.

## Odgovorna organizacija ima sustav internog upravljanja koji funkcionira

Engleska riječ “governance” dolazi iz latinske riječi koja znači “upravljati, voditi ili usmjeravati.” Termin se u pravilu odnosi na način na koji se stječe, prenosi ili provodi vlast unutar društva ili organizacije. Prema zapadnjačkim političkim teoretičarima, “dobro upravljanje” je podjela ovlasti za donošenje odluka kako bi se spriječilo akumuliranje moći i resursa u rukama nekog pojedinca ili grupe.

U javnom sektoru, dobro upravljanje utemeljeno je na sustavu provjera i protuteža između raznih grana vlasti (zakonodavne, izvršne, sudske). Uključuje proces redovitih konzultacija između tijela vlasti i javnosti, kako bi građani vlasti mogli pozivati na odgovornost i osigurati da one služe njihovim interesima.

U neprofitnim organizacijama, dobro upravljanje funkcionira na gotovo isti način. **Organizacija provodi dobro upravljanje kada ima interni sustav provjera i protuteža koji osigurava da organizacija služi javnom interesu.** Dobro upravljanje u nevladinoj organizaciji temelji se na različitim organizacijskim entitetima (rukovodstvo i upravljačko tijelo) i raspodjeli moći za donošenje odluka među njima. Ovakav ustroj pomaže ograničavanju i ublažavanju kontrole bilo kojeg pojedinca ili grupe, osigurava dobro korištenje organizacijskih resursa i čuva usmjerenost nevladine organizacije javnom dobru (vidi **Što je dobro upravljanje?**).

### Što je dobro upravljanje?

Radna skupina srednje i istočne Europe za upravljanje u nevladinom sektoru definira dobro upravljanje kao **“transparentan proces donošenja odluka u kojem vodstvo neprofitne organizacije, na djelotvoran i odgovoran način, usmjerava resurse i provodi svoje ovlasti na temelju zajedničkih vrijednosti.”**

## Dobro upravljanje je osnovni oblik odgovornosti

U srednjoj i istočnoj Europi, englesku riječ “governance” gotovo je nemoguće prevesti (vidi **Prevođenje termina “governance” na jezike SIE**). Konotacije domaće terminologije mogu se značajno razlikovati od engleske riječi s njenim specifičnim tradicijama. Dodatno je zbunjujuće što se u SIE iste riječi često koriste za opisivanje različitih funkcija zaposlenika i upravljačkog tijela. Prvi korak u jačanju upravljačkih praksi u nevladinim organizacijama može biti da razmotre riječi kojima označavaju rad različitih aktera u organizaciji i pobrinu se da se one među sobom dovoljno razlikuju.

Bilješke:

### Prevođenje termina “governance” na jezike SIE

Riječ “governance” nevjerojatno je teško prevesti na jezike SIE. Velik je problem u tome što se domaće riječi za “governance” često koriste i za prevođenje engleske riječi “management”, čime se dodatno otežava razlikovanje tih dvaju pojmova.

Nadalje, premda je engleski filozof John Locke uveo pojam dobre vladavine kao “diobu vlasti” pred više od 300 godina, razumijevanje upravljanja u ovom smislu (ponovo) je uvedeno u SIE tek prije malo više od jednog decenija. Stoga riječi kojima prevodimo “governance”—poput bugarske “upravljenie” i njenih varijanti na ruskom i drugim slavenskim jezicima – potječu iz vrlo različite političke tradicije i ne prenose na adekvatan način Lockeovo značenje.

Ova zbrka može otežati razmišljanje o upravljanju – i zakomplicirati nastojanja da se razdvoje funkcije odborā i zaposlenika.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Temeljni dokumenti nevladine organizacije formalno utvrđuju njezinu strukturu upravljanja

Osnova za upravljanje nevladinim organizacijama najčešće su zakonski propisi neke zemlje, koji određuju unutarnju upravljačku strukturu, ovisno o tipu organizacije (vidi **Osnovni oblici nevladinih organizacija u SIE**). Preciznije rečeno, upravljačko tijelo (ili tijela) organizacije treba odrediti u „temeljnim dokumentima“ na način kako to traži zakon - tj. u odluci o osnivanju, statutu, povelji ili nekom drugom pravnom dokumentu. Eksplicitno imenovanje upravljačkog tijela je važno jer se na taj način razjašnjava tko ima temeljne odgovornosti za donošenje odluka i nadzor unutar organizacije. **Eksplicitna upravljačka struktura je prvi korak ka uspostavljanju stabilnog i predvidivog okvira za odgovornost unutar nevladine organizacije.**

U SIE nekoliko čimbenika može komplicirati upravljačku strukturu nevladine organizacije. Zakoni o nevladinim organizacijama u regiji, koji su još uvijek u procesu poboljšavanja, ponekad su nejasni, kontradiktorni, ili ne govore ništa o upravljanju i odgovornostima odbor. Ponekad se u zakonu spominju različita upravljačka tijela bez objašnjenja njihove svrhe ili ovlasti. To može rezultirati loše dodijeljenom pravnom odgovornošću, a moguće je i da odbor nevladine organizacije nema ikakve prepoznatljive dužnosti osim da postoji u trenutku registracije.

Drugu komplikaciju čini struktura udruga i zaklada. Mnoge udruge u SIE ne funkcioniraju kao istinske organizacije temeljene na članstvu - ovu su

### Osnovni oblici nevladinih organizacija u SIE.

Općenito, postoje dva pravna oblika nevladinih organizacija u SIE: udruge i zaklade.

**Udruge** su organizacije temeljene na članstvu, čiji članovi čine najviše upravljačko tijelo. Mogu se osnovati kako bi služile javnom dobru ili zajedničkom interesu članova. Regulatora se razlikuje obzirom na to tko i koliko osoba može osnovati udrugu. U Rumunjskoj i Latviji, pravne osobe mogu osnovati udruge; u Makedoniji ne smiju. Mađarska traži deset osnivača, Estonija samo dva.

**Zaklade** tradicionalno moraju imati imovinu namijenjenu točno određenoj svrsi. Zaklade nemaju članove. Umjesto toga, njima upravlja odbor direktora koji imenuju osnivači, a on često obnavlja sam sebe. U nekim zemljama zaklade mogu služiti u privatne svrhe, ali u mnogima moraju služiti isključivo javnom dobru. Neke zemlje specificiraju minimalan iznos kapitala za registraciju. Zahtijevano trajanje također se razlikuje: u Sloveniji i Mađarskoj pretpostavlja se da su zaklade trajnog karaktera, dok ih se u Estoniji može uspostaviti na ograničeno vrijeme.



## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

formu preuzele samo u svrhu registracije. Iako temeljni dokumenti mogu odrediti skupštinu kao najviše upravljačko tijelo, u stvarnosti se skupština rijetko sastaje i provodi jako malo upravljačkih funkcija. Između godišnjih sastanaka skupštine, posebno tijelo, često nazvano izvršni odbor, može preuzeti aktivniju upravljačku ulogu, ali i njegove dužnosti mogu biti slabo definirane. Štoviše, i skupštinu i izvršni odbor često čine zaposlenici na višim položajima i stoga se ne razlikuju u mnogome od menadžerskog tima. Slično tomu, u zakladama može doći do zbrke oko toga tko zapravo upravlja, budući da osnivači za sebe zadržavaju neka prava i privilegije koje su, zapravo, po prirodi upravljačke. Ovakvi ustroji omogućavaju prenošenje upravljačke funkcije između raznih grupa, od kojih je nijedna ne obavlja primjereno.

Na kraju, mnoge nevladine organizacije u SIE imaju dvojaku upravljačku strukturu koja je česta u europskim korporacijama. U ovakvoj strukturi postoje zapravo dva upravljačka tijela: nadzorni odbor, koji uglavnom nadgleda financijsko poslovanje organizacije, i posebno tijelo, često nazvano izvršni (management) odbor. Glavna prednost ovakve dvojake strukture je integracija upravljanja u svakodnevni život organizacije. Ona, međutim, može prouzročiti probleme ako je izvršni odbor sastavljen većinom od zaposlenika, kako je često slučaj. Premda dobro razumiju organizaciju, prisustvo zaposlenika u upravljačkom tijelu zamagluje razliku između upravljanja (governance) i rukovođenja (management) i brzo dovodi do sukoba interesa (Poglavlje 4.1). Situacija postaje još problematičnija ako se nadzorni odbor sastaje samo jedanput ili dvaput godišnje. S tako rijetkom aktivnošću nadzorni odbor se lako uspava i zanemaruje svoje zadaće, čime nevladinu organizaciju lišava funkcije istinskog internog nadzora.

**Ostali oblici.** Otprilike polovica zemalja SIE ima barem još jedan oblik nevladine organizacije. Za razliku od zaklada, koje su primarno definirane kao organizacije koje dijele potpore, neke zemlje priznaju i nevladine organizacije koje pružaju usluge. One su poseban oblik organizacija bez članstva, koje traže potporu ili stvaraju prihod – obično privatne bolnice, instituti, centri za obuku i sl. Imaju niz naziva – od “tvrtke za javnu dobrobit” u Češkoj do “centara” u Albaniji\*.

Sve nevladine organizacije implicitno su ili eksplicitno obvezane “zabranom distribucije” – drugim riječima, ne smiju raspodjeljivati profit ili neto zaradu kao takvu bilo kojem pojedincu ili pojedinki.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

Kad su prisutni ovakvi komplicirajući čimbenici, nevladina organizacija bi trebala ojačati svoje upravljanje pojašnjenjem i pojednostavnjenjem odnosa među tijelima koja ju vode. čak i ako su zakoni nejasni, oni niti sprečavaju niti zabranjuju dobro upravljanje i mnogo je toga što organizacija može učiniti da ojača svoju upravljačku strukturu, počevši od svojih temeljnih dokumenata (vidi **Što bi temeljni dokumenti trebali govoriti o upravljanju?**). Ako se zanemari, ambivalentna upravljačka struktura može dovesti do internih sukoba ili do potpunog raspada sustava vodstva. Dobro osmišljena upravljačka struktura, s druge strane, pojačava odgovornost i postavlja podlogu djelotvorne i dobro vođene organizacije.

Bilješke:

### Što bi temeljni dokumenti trebali govoriti o upravljanju?

Temeljni dokumenti vaše organizacije – odluka o osnivanju, statut, povelja i pravilnik o radu – mogu postaviti osnovu za dobro upravljanje uključivanjem informacija o upravljačkom tijelu ili tijelima (uz sve ostale informacije koje zahtijeva zakon):

- Ime upravljačkog/ih tijela
- Najviše i glavno upravljačko tijelo, uz opis odnosa spram ostalih tijela u organizaciji
- Osnovne dužnosti i ovlasti
- Dužnosti pojedinih članova odbora, poput lojalnosti i povjerljivosti
- Minimalan broj članova odbora
- Pravila za članstvo (uključujući kriterije za uključivanje u članstvo, suspenziju ili isključivanje)
- Uvjeti za pojedine dužnosti (duljina mandata, ograničenje reizbora)
- Minimalan broj godišnjih sastanaka odbora
- Način sazivanja sastanaka (tko inicira sastanke, kako se određuju datumi, tko odlučuje o dnevnom redu, itd.)
- Procedure za donošenje odluka (broj potreban za kvorum, kako glasovati i dokumentirati odluke)
- Odredbe koje se tiču sukoba interesa

### Odbor je glavno upravljačko tijelo

Bez obzira na upravljačku strukturu organizacije, treba postojati jedno upravljačko tijelo koje provodi stalni i konzistentan nadzor i ima ovlasti za donošenje odluka. Glavno upravljačko tijelo nije uvijek isto što i najviše upravljačko tijelo. U udrugama koje se temelje na članstvu, primjerice, najviše upravljačko tijelo je uvijek članstvo općenito, čije odluke i naputci uvijek imaju veću snagu od drugih dijelova organizacije. Ali, ako se članstvo sastaje samo na nekoliko sati godišnje, teško da se može reći da provodi “stalno i konzistentno” upravljanje. Obično je potrebno neko drugo glavno upravljačko tijelo kako bi upravljalo organizacijom između općih sastanaka članstva. Ovo glavno upravljačko tijelo može se zvati upravni odbor ili odbor direktora. U ovom priručniku jednostavno ga zovemo “odbor”.

Razlika između najvišeg upravljačkog tijela i glavnog upravljačkog tijela je važna, budući da osobe koje rade u nevladinim organizacijama u SIE ponekad pretpostavljaju da im, ako imaju skupštinu, ne treba - ili čak ne smije postojati - bilo koje drugo upravljačko tijelo. Međutim, sve nevladine organizacije trebaju upravljačko tijelo koje je redovno uključeno u rad i koje može voditi organizaciju između sastanaka skupštine. Najčešće ne postoji pravna prepreka za uspostavljanje takvoga tijela. Temeljni dokumenti udruge trebaju jasno odrediti kada skupština delegira upravljačke odgovornosti drugom, glavnom upravljačkom tijelu (vidi **Više od jednog upravljačkog tijela? Kako mogu surađivati**). Organigram organizacije koji pokazuje slijed ovlasti od upravljačkog/ih tijela preko izvršnog direktora/ice do zaposlenika je korisno sredstvo pomoću kojeg se razjašnjava struktura tih odnosa.

#### Više od jednog upravljačkog tijela? Kako mogu surađivati.

Uobičajeno je da nevladine organizacije u SIE imaju više od jednog tijela koje ima obvezu voditi organizaciju. Ova tijela mogu produktivno surađivati ako temeljni dokumenti i politika organizacije jasno određuju glavnu ulogu svakog od njih te načine na koji se među njima delegiraju ovlaštenja i obaveze izvještavanja. Premda im se nazivi mogu razlikovati, postoje četiri tipa osnovnih tijela s različitim ulogama u vođenju organizacije:

- **Najviše upravljačko tijelo: konačno donošenje odluka.** U udrugama najvažnije odluke često donosi skupština. Takve su odluke od ključne važnosti za život nevladine organizacije i uključuju pitanja poput misije ili raspuštanja organizacije. Odgovornost za donošenje takvih odluka ne može se delegirati. Međutim, najviše upravljačko tijelo može delegirati druge odgovornosti glavnom upravljačkom tijelu.
- **Glavno upravljačko tijelo: upravljanje.** Najčešće postoji posebno tijelo koje provodi stalne upravljačke funkcije, poput određivanja pravila i strategija organizacije. To je u pravilu ono što mi nazivamo «odborom». Ovo tijelo često delegira primjenu svojih odluka profesionalcima (plaćenima ili

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Odbor zajednički donosi odluke

Glavna vrijednost odbora je u tome što je to kolektiv koji vodi organizaciju. **Odbor predstavlja interese različitih dionika neke nevladine organizacije, a kolektivno vodstvo pomaže organizaciji da ostane usredotočena na misiju i da se odupre posebnim prioritetima određenih pojedinaca ili grupa.** U tom smislu odbor nadopunjuje vodstvo izvršnog direktora, koji ima određene pojedinačne talente, viziju, karizmu i kontrolu.

Kolektivno vodstvo ima i praktičnih koristi. Kao skup mnogih, odbor ima širinu perspektiva i dubinu iskustva koja nadilazi sposobnosti pojedinog vođe. Međutim, kao jedno tijelo, odbor može sintetizirati različita stajališta u zajedničke vizije i ciljeve, i na taj način biti snaga koja ujedinjuje organizaciju.

Kolektivno vodstvo često nije jednostavno, pa bi temeljni dokumenti, određivanjem parametara za skupno donošenje odluka, trebali olakšati djelotvorno funkcioniranje odbora kao tima. Primjerice, trebali bi određivati da odbor donosi odluke samo na formalno sazvanim sastancima na kojima je prisutna većina članova (znana kao kvorum). Temeljni bi dokumenti trebali specificirati koliko članova čini kvorum, na koji način se sazivaju sastanci te način na koji se donose i bilježe odluke. Takvo vodstvo pomaže odboru da svoje zadaće obavlja na konzistentan način, izbjegavajući sumnje u pravovaljanost donesenih odluka.

neplaćenima). Premda je odgovorno najvišem upravljačkom tijelu, ima ovlasti donositi mnoge odluke u ime nevladine organizacije.

- **Izvršni tim ili izvršni direktor: svakodnevno vođenje organizacije.**

Posebno tijelo ili osoba često provodi odluke najvišeg i glavnog upravljačkog tijela i vodi svakodnevne aktivnosti nevladine organizacije. U udrugama ovo tijelo najčešće čine viši službenici. U zakladama ovu ulogu najčešće ima jedna osoba, poput izvršnog direktora. U svakom slučaju, to tijelo ili osoba je odgovorna upravljačkim tijelima koja su im hijerarhijski nadređena.

- **Nadzorni odbor: kontrola i revizija.**

Ponekad nevladine organizacije imaju dodatno tijelo koje prati način na koji se odluke donose i provode, kako se troši novac i da li se postupa po zakonu. Taj nadzorni odbor je obično neovisan o upravnom odboru (kao u Mađarskoj i Poljskoj) i izravno izvještava najviše upravljačko tijelo. Kako bi bio u stanju donositi odluke na temelju pouzdanih informacija, obično ima pravo prisustvovati sastancima upravnog odbora, proučavati dokumente i promatrati aktivnosti organizacije, premda nema pravo glasa. Predsjedavajući upravnog odbora najčešće treba osigurati punu informiranost nadzornog odbora kako bi nadzorni odbor mogao ispunjavati svoje dužnosti.



## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Pojedini članovi odbora imaju specifične dužnosti

Premda članovi upravnog odbora upravljaju kao kolektivno vodeće tijelo, oni imaju i pojedinačne dužnosti. U svojem članku "Integritet, dobro upravljanje i transparentnost" Međunarodni centar za neprofitno pravo ukazuje na to da su članovi odbora "dužni pokazivati lojalnost organizaciji, izvršavati svoje dužnosti spram organizacije s pažnjom i marom te čuvati povjerljivost informacija o organizaciji koje nisu za javnost." (vidi [www.icnl.org](http://www.icnl.org)). Ispunjavanje ovih dužnosti znači da se od članova odbora očekuje redovito prisustvovanje sastancima, aktivan doprinos raspravama te stavljanje interesa organizacije iznad bilo kojih drugih osobnih, profesionalnih ili organizacijskih interesa. Detaljan popis očekivanja može pomoći pojedinim članovima odbora da bolje razumiju svoju ulogu i način na koji je najbolje mogu ispuniti (vidi **Opis poslova članova odbora**).

Osim osnovnih dužnosti, odbori mogu pojedinim članovima delegirati dodatne, specifične dužnosti. Stručnjak/inja za financije - član/ica odbora - može, primjerice, dobiti ovlasti nadgledanja pripreme godišnjeg proračuna, a pravnik/ca u odboru može dobiti ovlasti nadgledanja zakonitosti rada organizacije. Takvo delegiranje poslova mora se obaviti na jasan način i ne treba ga automatski pretpostaviti vodeći se profesionalnim kvalifikacijama pojedinih članova odbora. Također, nije dovoljno da članovi odbora ograniče svoj doprinos samo na specijalizirane stručne usluge. Prva i najvažnija dužnost svakog člana odbora je da pridonese kolektivnim raspravama i odlukama cijelog odbora.

### Opis pozicija članova odbora

Premda članove odbora ne treba plaćati za njihov rad, napisan "opis poslova" je svejedno koristan. Može pomoći članovima odbora da shvate način ponašanja u odboru te da odrede prioritete za svoje aktivnosti. To je također korisno sredstvo upoznavanja novih članova odbora s onim što se od njih očekuje. Ono što treba sadržati je:

1. Poznavanje i podrška misije organizacije.
2. Redovito prisustvo na sastancima odbora.
3. Priprema za sastanke.
4. Povjerljivost.
5. Informirano i nepristrano vođenje.
6. Izbjegavanje posebnih prioriteta i sukoba interesa.
7. Sudjelovanje u radu pododбора i u posebnim događajima.
8. Podrška izvršnom direktoru.
9. Sudjelovanje u razvoju resursa.
10. Promicanje organizacije u zajednici.

10a

### Posebna uloga osnivača.

Rad s osnivačima je delikatno pitanje. Mnoge nevladine organizacije u SIE još uvijek ovise o pojedincima koji su pokrenuli organizaciju, bilo stoga što imaju posebna prava koja proizlaze iz zakona (kao u Mađarskoj) ili zato što su na vodećim pozicijama u organizaciji, poput izvršnog direktora/direktorice ili predsjednika/ce odbora. U potonjem slučaju, osobni autoritet osnivača često nadilazi pra-

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

Unatoč dobrim namjerama, ponekad je članovima odbora koji su jako angažirani u organizaciji teško zapamtiti da nemaju osobne ovlasti izvan sudjelovanja u radu odbora. član odbora koji volontira u programima organizacije, primjerice, nema pravo programskom osoblju naređivati što treba raditi, samo zato što je član/ica odbora. Osnivači/ce nevladinih organizacija u SIE često predstavljaju poseban izazov, budući da mogu imati osobni autoritet koji nadmašuje onaj koji imaju ostali članovi odbora (vidi **Posebna uloga osnivača**).

Izvršni direktor/ica, u suradnji s predsjedavajućim, treba osigurati da članovi odbora razumiju prirodu svojih ovlasti i ne prelaze granice u nastojanju da izravno vode organizaciju. Najjednostavniji početak mogla bi biti samoprocjena (vidi Poglavlje 6.5).

Bilješke:

va i obveze te pozicije. Mišljenje osnivača naprosto ima veću težinu, možda stoga što postoji prirodni osjećaj zahvalnosti ili poslušnosti prema «roditelju» organizacije ili pak osnivač ima neobično jak profesionalni utjecaj. Što se osnivača tiče, oni obično izuzetno cijene svoj rad u organizaciji koju su osnovali i spremni su vječno ostati uz nju. Drugima je, razumljivo, neugodno ukazati im da je došlo vrijeme da se njihova uloga promijeni.

Ipak, nevladine organizacije koje imaju stratešku perspektivu shvaćaju da postupno moraju ukinuti posebne privilegije osnivača, osim ako ih na to ne primorava zakon ili statut. Bez obzira na vrijednost, osnivač/ica koja djeluje izvan pravila koja se odnose na ostale može nehotice sprečavati ukorjenjivanje zdravih postupaka i kočiti rast organizacije.

10b

Jedan od načina na koji možete spriječiti osnivača da zadržava razvoj organizacije jest da ga/je se potakne, ako je članica odbora, da djeluje ravnopravno s ostalim članovima odbora. Primjerice, odbor može potvrditi da se odluke donose samo na sastancima na kojima ima kvoruma i uvesti točno određeno trajanje pojedinog mandata. Takve promjene treba uvesti taktično, kako se osnivači/ce ne bi osjetile kao da su napadnute ili da im organizacija nije zahvalna. Svakako objasnite da je cilj promjena jačanje organizacije i da će se na sve jednako odnositi. Nekim organizacijama pomaže osmišljavanje nove, visoke pozicije za osnivače, ali bez prava donošenja odluka – primjerice voditelj/ica savjetodavnog vijeća.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Odbor ima predsjedavajućeg ili predsjedavajuću

Kao i svaka druga grupa, odbor ne može djelotvorno funkcionirati bez određenog vođe. Predsjedavajući je uglavnom odgovoran za koordiniranje rada odbora te da služi kao spona između odbora i zaposlenika, osobito izvršnog direktora/ice. Dužnosti predsjedavajućeg u pravilu uključuju sazivanje i vođenje sastanaka i imenovanje članova pododbora (vidi **Dužnosti predsjedavajućeg**). Predsjedavajući nema nikakvih posebnih ovlasti za donošenje odluka, osim ako mu ih eksplicitno ne dodijeli cijeli odbor.

Za imenovanje predsjedavajuće(g) mogu se koristiti različite metode - primjerice, izborima svih članova organizacije ili samog odbora. Kvalitete koje predsjedavajući treba imati uključuju sposobnost vođenja rasprave na pravičan, ali i odrješit način, te pridržavanje propisanih procedura i unaprijed određenog dnevnog reda. Vještine upravljanja vremenom i strateška vizija također su bitni. Kako bi se izbjeglo nerazumijevanje i sukob, metoda imenovanja predsjedavajuće(g) kao i glavne dužnosti trebaju biti opisane u temeljnim dokumentima.

### Dužnosti predsjedavajućeg

Uloga predsjedavajućeg nije uvijek očita, ali zadnje što će bilo koji predsjedavajući priznati jest nesigurnost glede posla koji treba obaviti. Velika je pomoć ako imate napisana osnovna očekivanja. Ona mogu uključivati sljedeće:

1. Raspored i sazivanje sastanaka odbora.
2. Određivanje dnevnog reda sastanaka (s izvršnim direktorom).
3. Vođenje rasprave na sastancima; posebno poštivanje dnevnog reda i poslovnika.
4. Koordiniranje bilo kakvih aktivnosti odbora izvan sastanaka.
5. Imenovanje predsjedavajućih pododbora i, ukoliko vrijeme dozvoljava, po funkciji rad u svim pododborima.
6. Nadgledanje zapošljavanja i ocjene rada izvršnog direktora/ice.
7. Osiguravanje da odbor svoj posao radi kako treba i evaluira vlastiti rad.
8. Predstavljanje organizacije u javnosti.

Bilješke:



## Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

### Odbor ne čine zaposlenici

Osnovna karakteristika dobrog upravljanja je razdvajanje rukovodstva i uprave. Osnovna pretpostavka ovakvog razdvajanja jest da ono omogućuje provjere i protuteže koje osiguravaju da se organizacija vodi dobro te da se važne odluke donose imajući u vidu javni interes.

Kako bi se razumjela logika ovakvog razdvajanja, pomaže pogledati stvari iz suprotnog kuta. Upravni odbor koji nije odvojen od rukovodstva - tj. odbor čiji su članovi zaposlenici, ili su blisko s njima povezani ili odbor kojim zaposlenici dominiraju - suočen je sa stvarnim ili potencijalnim poteškoćama u predstavljanju interesa svih relevantnih aktera na pravičan način. Te poteškoće nastaju zato što su ljudi koji donose odluke i ocjenjuju njihovu primjerenost isti oni (ili njima bliski) na koje se te odluke odnose, ili pak oni koji ih provode. Na primjer, zaposlenik-član odbora može sudjelovati u donošenju odluke o vlastitoj plaći koja se temelji na ocjeni njegovog rada! Potencijal za zloupotrebu u ovakvoj situaciji ukazuje da se **upravni odbor koji nije odvojen od rukovodećih funkcija nalazi u stalnom stanju stvarnog ili percipiranog sukoba interesa, budući da su pomiješane nadzorne i izvršne funkcije (vidi **Zašto glasovanje zaposlenika u odborima predstavlja sukob interesa**)**.

S druge strane, odbor koji je neovisan o rukovodstvu izbjegava automatske sumnje u to da su njegove aktivnosti motivirane nečim drugim, osim

### Zašto glasovanje zaposlenika u odborima predstavlja sukob interesa.

Zamislite da organizacija mora odlučiti da li se natjecati za veliku potporu. Projekt nije sasvim u skladu s onim što je organizacija do sada radila, ali ako dobije na natječaju, plaće zaposlenika bit će pokrivene za sljedećih nekoliko godina. Pitanje se upućuje na odbor kako bi se donijela odluka, budući da se tiče misije organizacije. Ako zaposlenici glasuju u odboru i odbor odluči da se organizacija natječe, drugi mogu pretpostaviti – s pravom ili ne – da je odluku motivirala isključivo želja zaposlenika da si osiguraju prihod, umjesto dobiti za misiju organizacije.

11b

Uzmimo drugi primjer: u organizaciji koja prolazi kroz probleme vezane uz usluge koje nudi, zaposlenici odgovorni za koordiniranje programa – uključujući i izvršnog direktora – ne vide da su problemi vezani više uz njihov rad nego uz ikakav vanjski uzrok. Neovisni članovi odbora ne samo da uzrok problema vide jasnije, nego su i u mogućnosti donijeti teške odluke o otpuštanju zaposlenika.

Ovakve i slične situacije pokazuju kako odbor koji čak i samo djelomično čine zaposlenici s pravom glasa nije u stanju uvjerljivo djelovati kao provjera i protuteža menadžerskim interesima. (Odbori se suočavaju i s drugim oblicima sukoba interesa. Više o toj temi vidi u Poglavlju 6.3.)

## 4 1 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

4 1

javnog dobra. Odbor djeluje kao provjera menadžerske kontrole, ali operativno ne vodi organizaciju niti izravno raspoložuje njenim sredstvima. Ova odjelita funkcija postaje važnija kako se resursi povećavaju, a aktivnosti postaju kompleksnije: aktivan i neovisan odbor ulijeva sigurnost donatorima, korisnicima i drugim relevantnim akterima da organizacija radi profesionalno te da se organizacijom ne provlači sukob interesa. I na praktičnoj razini, angažiran odbor daje potporu glavnim rukovodećim zadaćama koje izvršni direktor više ne može obavljati sam. Provjere i protuteže implicirane u odvojenim rukovodećim i upravnim funkcijama nisu, dakle, pitanje filozofske orijentacije, već nose i praktičnu korist.

Nažalost, u SIE, gdje mnoge organizaciju još uvijek sazrijevaju, oni koji ih podržavaju još ne obraćaju previše pažnje pitanjima upravljanja. Rezultat je nedostatak pritiska na nevladine organizacije da razdvoje upravljačke i rukovodstvene funkcije i nije neobično pronaći odbore koje uglavnom ili u potpunosti čine zaposlenici (vidi **Rezultati istraživanja: zaposlenici u odborima**). Štoviše, u manjim ili novijim organizacijama razdvajanje upravljačkih i rukovodstvenih funkcija može biti teško provedivo u praksi. Ako su financijski ili ljudski resursi ograničeni, članovi odbora često volonterski odrađuju dužnosti zaposlenika, što zamagljuje razliku među njima. Razdvajanje tih pozicija te pronalazak dovoljnog broja kvalificiranih ljudi može se činiti kao nemoguć zadatak: izgleda kao da u većini zemalja SIE nema dovoljno talenata da bi se različitim ljudima dodijelile uloge u odborima i uloge zaposlenika.

### Rezultati istraživanja: zaposlenici u odborima

Možda zbog postupka registracije, organizacije u SIE često započinju rad s istim osobama na mjestima zaposlenika i članova odbora. U tom smislu, situacija u Ukrajini je relativno tipična. Nedavno istraživanje\* pokazalo je da su izvršni direktori članovi upravnog tijela u više od 90% nevladinih organizacija. Od njih, preko tri četvrtine su istovremeno predsjednici upravnog odbora! Više od dviju trećina odbora organizacija uključuju i druge zaposlenike, koji gotovo uvijek imaju pravo glasa.

Ipak, inspirirani korporativnim skandalima, sve više donatora i onih koji podržavaju rad nevladinih organizacija u Ukrajini i drugdje postavljaju pitanja o kvaliteti upravljanja u organizaciji. Oni koji daju sredstva traže garancije da će njihova "investicija" biti zaštićena i upotrijebljena u svrhu za koju je namijenjena. Kao i u svijetu korporacija, podržavatelji vide neovisne članove odbora kao prvu garanciju zdravog rada i kao zaštitu od protuzakonitosti ili sukoba interesa.

Pouka: prakticanje dobrog upravljanja može popraviti rad i istodobno privući vašoj organizaciji nova sredstva.

\**Nonprofit Governance Practices in Ukraine* (vidi Izvore).

12a

## 4 1 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

4 1

Dodatni izazov upravljanju u SIE jest da mnoge organizacije koje su počele raditi na način da su im uprava i rukovodstvo pomiješani ne vide zašto bi takvu praksu mijenjale ako organizacija dobro napreduje. Aktiviranje upravnog odbora unutar rastuće, ali još uvijek djelotvorne organizacije može se činiti kao nepotreban ili čak nesmotren potez. Dapače, izvršni direktori u SIE koji su izvrsno odradili posao izgradnje svoje organizacije često pitaju zašto bi se uopće trebali baviti pitanjem upravnog odbora (vidi **Lamentacija izvršnog direktora [prvi dio]**). Organizaciji koja dobro radi s minimalnom uključenošću upravnog odbora, burkanje odbora kad su stvari na granici uspjeha prijeto pretvaranjem svega u kaos. Upravo iz tog razloga nije rijedak slučaj da su upravo najuspješniji izvršni direktori ti koji se najviše opiru potrebi za upravnim odborom.

Puno veći rizik, međutim, leži u neaktiviranju upravnog odbora dok organizacija sazrijeva. Na kraju, čak i dominantni izvršni direktor otkrije da očekivanja relevantnih aktera u pogledu stručnog upravljanja i raspolaganja resursima rastu s rastom budžeta. Ovo se naročito pokazuje u situaciji kad organizacije prolaze kroz tranziciju s oslanjanja isključivo na strane donatore ka diverzificiranim domaćim financijskim izvorima. Poticanje domaćih donatora ima malo šansi za uspjeh ako relevantni akteri nisu uvjereni da organizacija dobro djeluje te da je orijentirana na javni interes.

Stoga, organizacije koje žele rasti uviđaju da dugotrajna održivost zahtijeva prakticiranje dobrog upravljanja, koje započinje razdvajanjem upravnog odbora od zaposlenika.

### ➔ **Lamentacija izvršnog direktora: “Što će mi odbor?” (prvi dio)**

Slijedi izjava izvršnog direktora male nevladine organizacije u Poljskoj:

“Nikad nisam vidio nikakvu potrebu za odborom. Naravno, imao sam odbor koji se sastajao dvaput godišnje, ali oni nisu radili ništa. A zašto i bi? Naši programi dobro su napredovali i nikad nismo imali problema s pronalaženjem novca.

“Ali kad je Poljska ušla u EU naši financijski izvori počeli su se mijenjati. Trebali smo promijeniti težište svoje misije i tražiti nove izvore novca ili nestati. Odjednom su donatori željeli vidjeti naš strateški plan, logičke okvire i evaluacijske kriterije. **12b**

“Nikad nisam previše razmišljao o tim stvarima i uhvatila me panika. Na sreću, otkrio sam da dvoje članova mojeg odbora ima iskustva s projektnim prijedlozima za EU iz svojih vlastitih organizacija i bili su mi spremni pomoći.

“Zajednički smo osmislili novu organizacijsku strukturu, projektni plan koji je odgovarao zahtjevima EU-a i sustav evaluacije naših programa. Ne znam što bih bio učinio da ih nije bilo.”

## 4 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

4 2

Odvajanje uprave i rukovodstva zahtijeva raspodjelu kako dužnosti tako i osoblja. U pravilu, **rukovodstvo vodi svakodnevni rad organizacije, dok odbor određuje politiku, provodi nadzor i strateški vodi organizaciju**. Većina upravljačkih modela naglašava da su glavna područja odgovornosti odbora (1) čuvanje misije, (2) određivanje vrijednosti i standarda, (3) osiguravanje sredstava i (4) upoznavanje šire javnosti s radom organizacije (vidi **Osnovna zadaća odbora**). To naravno ne znači da zaposlenici nemaju utjecaj na strategiju ili da članovi odbora nikad ne daju doprinos na svakodnevnoj razini. To znači da postoji tanka, ali važna linija razdvajanja ovih dvaju područja, koju obje strane moraju pažljivo čuvati.

Jedan način održavanja granice između uprave i rukovodstva jest osigurati da iste osobe ne obavljaju oba posla. Ovo očekivanje može se činiti kontraintuitivno, budući da zaposlenici u pravilu znaju više o organizaciji od odbora te su stoga u boljoj poziciji pružiti strateške smjernice ili ocijeniti rad i potrebe organizacije. Međutim, kako je već rečeno, problematični sukobi interesa nastaju kad zaposlenici kao članovi odbora odobravaju vlastite budžete, određuju svoju plaću, ocjenjuju vlastite programe ili na neki drugi način pokušaju nadzirati vlastitu aktivnost. To je razlog zbog kojeg zaposlenici nikad ne bi smjeli biti članovi odbora s pravom glasa.

### → **Osnovna zadaća odbora.**

Bez obzira na veličinu, misiju, starost ili budžet organizacije, osnovne zadaće njezinog odbora su da određuje politiku organizacije, provodi nadzor i pruži strateške smjernice u sljedećim područjima:

- **Misija:** Odbor čuva misiju organizacije osiguravajući da postoji jasno razumijevanje misije koju dijeli cijela organizacija, jasna izjava o misiji te dobro isplaniran i evaluiran program i usluge.
- **Vrijednosti:** Odbor definira organizacijske vrijednosti i postavlja standarde profesionalnog ponašanja koje i sam provodi, kao i u pravilima koja odredi za ponašanje drugih.
- **Resursi:** Odbor osigurava da organizacija ima adekvatne resurse – ljudske, materijalne i financijske – zapošljavajući izvršnog direktora, nadzirući financijsko zdravlje organizacije, osiguravajući nabavu dovoljnih resursa te pomažući u mobilizaciji resursa.
- **Upoznavanje šire javnosti s radom organizacije:** Odbor promiče organizaciju u zajednici i služi kao spona između organizacije i donatora, korisnika i drugih relevantnih aktera.

13a

## 4 2 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

Mnoge organizacije shvaćaju mudrost ove napomene sve dok se ne radi o izvršnom direktoru. Odbor se može toliko snažno oslanjati na izvršnog direktora, da se njegovo mjesto u upravnom odboru čini prirodnim. Ima puno argumenata za i protiv izvršnog direktora u odboru (vidi **Treba li izvršni direktor biti član upravnog odbora s pravom glasa?**). Rješenje na koje se oslanjaju mnoge organizacije jest da izvršnog direktora postave kao člana odbora bez prava glasa. Naravno, ako je tako, izvršni direktor se povlači iz rasprave o pitanjima koja ga se izravno tiču, poput plaće ili ocjene rada. Ni pod kojim uvjetima izvršni direktor ne bi smio istovremeno biti predsjednik upravnog odbora: takva koncentracija moći u rukama pojedinca znatno narušava načelo odgovornosti u cijeloj organizaciji.

Bilješke:

➔ **Treba li izvršni direktor biti član upravnog odbora s pravom glasa?**  
Mnogo je razloga za i protiv. Evo ih nekoliko:

### Za:

1. Uključuje odbor u "stvarni" rad organizacije
2. Premošćuje jaz između strategije i provođenja.
3. Promiče istinsko partnerstvo između uprave i rukovodstva
4. Podiže odgovornost izvršnog direktora i prisiljava ga/ju da razmišlja strateški.

### Protiv:

1. Dovodi do sukoba interesa kada izvršni direktor glasuje o pitanjima za koma je izravno zainteresiran/a.
2. Opterećuje odnos izvršnog direktora i drugih članova odbora kad on glasuje protiv njih po nekom pitanju.
3. Miješa dužnosti člana odbora i izvršnog direktora.
4. Uzrokuje da donatori i ostali vide organizaciju kao manje odgovornu nego što bi mogla biti.

Često kompromisno rješenje je da izvršni direktor bude član odbora bez prava glasa. Tada ne bi smio sudjelovati u odlukama koje se tiču bilo kojeg pitanja za koje je izravno zainteresiran/a, poput vlastite plaće ili drugih beneficija.

## 4 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

### 4 3 Odbor delegira odgovornost izvršnoj direktorici.

Odbor ima ovlast upravljati organizacijom i nadzirati je. Ali, odbor se sastaje samo povremeno, a članovi su obično vrlo zaposleni pojedinci i pojedinke čije je vrijeme rastegnuto na mnoge strane. Suočen s takvim praktičnim ograničenjima, jedan od najvažnijih načina na koji odbor prebacuje svoje obaveze jest putem delegiranja ovlasti na izvršnu direktoricu.

Usprkos tome, odbor joj ne delegira svoju odgovornost za određivanje politike organizacije, pružanje strateških smjernica ili nadzora. On ostaje glavno tijelo koje donosi odluke, a izvršna direktorica odgovara odboru za svoje aktivnosti. Unutar ograničenja koje je postavio odbor, međutim, izvršna direktorica ima slobodu voditi organizaciju na način koji smatra primjerenim, odlučujući gotovo o svim svakodnevnim pitanjima.

Odbor čuva svoje ovlasti i štiti izvršnu direktoricu na način da osigura da temeljni dokumenti na jasan način reguliraju delegiranje ovlasti na izvršnu direktoricu. Ovo eksplicitno delegiranje može se dodatno istaknuti pisanim opisom poslova za izvršnu direktoricu (vidi **Opis posla izvršnih direktora**). Pojašnjenje hijerarhijskog odnosa između odbora i izvršne direktorice pomaže njihovu lakšu suradnju te opušta tenzije koje će se sigurno pojaviti, čak i u najboljim odnosima. To također sprečava odbor da previše odgovornosti spusti na izvršnu direktoricu ili, u drugoj krajnosti, da nastoji sam upravljati u detaljima.

#### Opis posla izvršnih direktora

Uvijek je dobro ispisati očekivanja koja odbor ima od izvršnog direktora. Dužnosti koje se nalaze u većini opisa poslova izvrših direktora uključuju:

1. Zapošljavanje, otpuštanje i nadzor zaposlenih.
2. Rukovođenje i ocjenjivanje programa i aktivnosti.
3. Identificiranje i nabavljanje resursa i upravljanje njima.
4. Priprema godišnjeg proračuna.
5. Predlaganje pravila i strateških inicijativa za odbor.
6. Komunikacija s relevantnim akterima.
7. Promicanje organizacije u javnosti.
8. Pružanje podrške radu odbora.

## 4 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

4 3

Ostvarivanje ovakve linije delegiranja posla je još teže u organizacijama SIE u kojima je - često neformalno - uobičajeno da izvršna direktorica sama ima ovlasti donošenja odluka. Premda organigram može upućivati na drugačiju situaciju, u praksi se čini da izvršna direktorica delegira odgovornost upravnom odboru, na taj način izvršujući uobičajeni odnos.

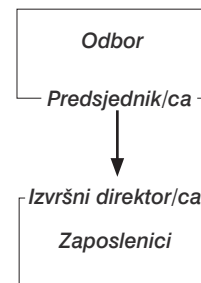
**Potrebna je neobična količina prosvjetljenog samointerеса kako bi izvršna direktorica priznala prednosti promjene odnosa moći te ponovnu uspostavu najviših ovlasti odbora.** Kako bi se taj pomak postigao, izvršna direktorica će možda trebati obučiti i osnažiti odbor kako bi bio u stanju preuzeti svoju upravljačku funkciju, i to možda započevši s jednostavnim crtanjem organizacijskih odnosa (vidi **Tipični odnosi između odbora i zaposlenika**).

Mnogo puta, međutim, formalne i neformalne linije ovlasti poravnat će se tek nakon što odbor zaposli (ili otpusti) izvršnu direktoricu. Iz tog razloga, stvarno uspješna izvršna direktorica možda će trebati potaknuti odbor da ocijeni njezin rad i na kraju zaposli onoga ili onu koji će ju naslijediti! (Vidi Poglavlje 4.6.)

Bilješke:

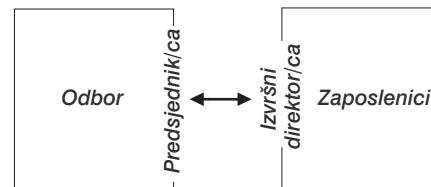
### Tipični odnosi između odbora i zaposlenika

Kada odbor funkcionira, formalni tijek ovlasti u organizaciji izgleda ovako:



14b

Na svakodnevnoj razini, partnerstvo između odbora i zaposlenika često izgleda ovako:



Oba odnosa mogu postojati istovremeno i u idealnim uvjetima stvaraju pozitivnu tenziju koja osnažuje proces donošenja odluka i produbljuje organizacijske kapacitete.

## 4 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

4 4

### Odbor i izvršni direktor rade partnerski

Premda linije ovlasti mogu biti vertikalne, na praktičnoj razini odbor i izvršni direktor najbolje surađuju kad im je odnos blizak i suradnički. Produktivan odnos između odbora i izvršnog direktora zahtijeva puno rada, strpljenja, međusobnog poštovanja i smisla za humor. Jedan drugome su podrška, nude savjete i ohrabrenje kad je potrebno. Najvažniji ključ uspjeha je dobra komunikacija, za koju izvršni direktor i odbor, a osobito predsjedavajući imaju jednaku odgovornost (vidi **Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsjednik odbora**).

Izvršni direktor dužan je na vrijeme dati odboru točne i potpune informacije o organizaciji i njenom okružju. Mora otvoreno reći kakvo vodstvo očekuje od odbora te kada se odbor upušta u detaljno rukovođenje. S druge strane, odbor mora biti jasan i izravan kad izvršnom direktoru daje naputke, smjernice i povratne informacije. Odbor mora nadzirati izvršnog direktora, ali i biti njegov mentor. članovi odbora trebaju ispitivati, kritizirati, provjeravati i hvaliti na način da izvršni direktor nikad nije u nedoumici što se od njega očekuje te da bude motiviran učiniti najbolje što može.

Bilješke:

#### Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsjednik odbora

Vjerojatno nijedan odnos u organizaciji nije važniji od odnosa između izvršnog direktora i predsjednika/ce upravnog odbora. Dobro partnerstvo je temelj solidnog liderstva u organizaciji, dok loš odnos može prerasti u noćnu moru — ne samo za one koji su u njega uključeni, već i za cijelu organizaciju.

Evo nekoliko prijedloga za izgradnju dobrog odnosa između tih dvoje ključnih pojedinaca:

1. Dogovorite redovite razgovore, ako je moguće licem u lice. **15a**
2. Odgovarajte na telefonske pozive i e-mail poruke brzo. To nije samo pitanje pristojnosti, već pokazuje da ozbiljno razmišljate o stvarima koje brinu onog drugog.
3. Ako se ne radi o doista povjerljivom pitanju, šaljite jedan drugome kopije poruka koje šaljete ostalim članovima odbora. Nitko se ne želi osjećati izostavljenim iz važnih informacija.
4. **Za predsjednika odbora:** Osigurajte da se rad izvršnog direktora ocjenjuje redovito i pošteno. U stvari, vi biste trebali preuzeti vodeću ulogu u ovom procesu, na taj način pomažući svom izvršnom direktoru da si postavi godišnje ciljeve, kao i da mu date povratnu informaciju od cijelog odbora.



## 4 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

### 4 5 Odbor redovito ocjenjuje rad izvršnog direktora/direktorice

Dio povratnih informacija odbora izvršnom direktoru treba uključivati i redovitu ocjenu njegovog rada - ako je moguće godišnju. Ova ocjena treba se temeljiti na unaprijed određenim kriterijima, poput pisanog opisa posla te navedenih godišnjih ciljeva. Ocjena će pomoći izvršnom direktoru da razumije što odbor od njega očekuje te koje aspekte svojeg rada treba popraviti. Ocjena je važna za određivanje osnovice za plaću te, kad je potrebno, za dokumentiranje neadekvatnog rada, što može dovesti do otkaza.

Iz praktičnih razloga, predsjednik odbora obično preuzima vodstvo u provođenju evaluacije izvršnog direktora. Važno je, međutim, da evaluaciju provede odbor kao jedinstveno tijelo. članovi odbora mogu prvo među sobom porazgovarati o radu izvršnog direktora, vezujući svoje komentare uz opis posla i dogovorene godišnje ciljeve. Predsjednik, ili cijeli odbor, tada rezultate svoje ocjene prenose izvršnom direktoru, zajedno s preporukama i novim očekivanjima.

5. **Za izvršnog direktora:** Pokažite da doprinose predsjednika smatrate vrijednima. Redovito traženje savjeta predsjednika može vam dati koristan pogled na najteže dijelove vašeg posla, ali i informirati vas o čemu doista razmišlja vaš odbor.

Bilješke:

## 4 6 Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

### Odbor priprema plan za nasljeđivanje dužnosti izvršenog direktora/direktorice

Odbori koji imaju sreću surađivati s talentiranim izvršnim direktorom često su zadnji koji razmišljaju o njegovom potencijalnom nasljedniku. Ipak, to pitanje ignoriraju na vlastiti rizik. **Mnoge organizacije u SIE doživjele su tragediju kada ih je visoko cijenjeni izvršni direktor/ica napustila** (Vidi **Kad ode izvršni direktor**). Bilo koji pojedinac, ma koliko izgledalo da se bez nje/ga ne može, može se iznenada razboljeti, prihvatiti drugi posao ili preseliti. Štoviše, kako lideri naših organizacija postaju stariji, ova regija će, ranije nego što su neki mislili, trebati novu generaciju visoko kvalitetnih lidera.

Razborito vodstvo iziskuje da odbor, bez obzira na to koliko povjerenja ima u izvršnog direktora, razradi plan zamjene te osobe - i to, ako je potrebno, u kratkom roku. Plan treba uključivati listu mogućih kandidata ili barem način na koji se oni mogu pronaći. Odbor može razmisliti o pripremanju jednog od viših službenika za preuzimanje te potencijalne dužnosti. Također, mogu se identificirati vanjski resursi ili privremene rukovodstvene usluge. Odbor mora osigurati da ažuran pisani opis posla bude uvijek spreman.

Ako situacija dopušta, odbor se ne treba libiti otvorene rasprave s trenutnim izvršnim direktorom o potrebi planiranja za nasljeđivanje te dužnosti. Izvršnog direktora/icu treba uvjeriti da ovaj trud ne izražava

### Kad ode izvršni direktor.

Jedna bugarska organizacija bila je poznata po svojoj karizmatičnoj izvršnoj direktorici. Nakon sedam godina na samom vrhu, njezini su je kolege obožavali, a programi njezine organizacije bili su najbolji u regiji. Stoga, zamislite kako se njezin odbor zapanjio kad je najavila svoju trenutnu ostavku.

“Naprosto osjećam da je došlo vrijeme da odem,” objasnila je. Dobila je priliku koja je pređobra da bi je odbila. Za nekoliko dana, prihvatila je nov posao na Zapadu. Iza sebe je ostavila organizaciju koja je naizgled dobro napredovala – dok se nije počela razotkrivati posve drugačija slika.

16a

Prvu najavu nepritika odbor je dobio kad je programski direktor, kojeg su zamolili da preuzme dužnost, nazvao predsjednika odbora kako bi mu rekao da se čini kako financijski izvještaji nisu potpuni. Bivša izvršna direktorica sama je vodila sve knjigovodstvo i često je radila od kuće. Programski direktor zabrinuo se da je bivša direktorica napustila grad a da nije vratila sve dokumente u ured. Rekao je da bi to mogao biti problem, budući da je uskoro trebalo predati prvi izvještaj za jednu veliku donaciju.

Predsjednik je molio programskog direktora da nastavi potragu i obavijesti odbor o tome što nađe. Za nekoliko dana nazvao je kako bi

## Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva

sumnju u njezine sposobnosti. Ako ih se na primjeren način konzultira, izvršni direktori mogu biti korisni pri definiranju kvaliteta i iskustva nužnog za tu poziciju, sugeriranju mogućih kandidata, pa čak i mentorski voditi zamjenu.

U slučaju da izvršni direktor iznenada ode, nije poželjno da predsjednik odbora preuzme tu dužnost, zbog sukoba interesa. Također, nije dobra praksa da se izvršni direktori koji napuste svoju poziciju prebace u odbor. Prisustvo njihovog prethodnika u odborima koči, pa čak i frustrira, mnoge nove izvršne direktore, budući da te osobe mogu biti sklone propitivanju njihove odluke ili zaboraviti da više nisu glavni. Pronalaženje druge uloge za izvršnog direktora koji odlazi, poput počasnog savjetničkog mjesta, obično je bolja alternativa.

Bilješke:

rekao da je bivša direktorica još uvijek jedina ovlaštena za pristupanje bankovnim računima organizacije. Zaposlenici su ga podsjetili da je vrijeme isplate plaća i zakupnine, ali ih on nije bio u mogućnosti isplatiti. Također je pronašao pismo drugog donatora u kojem se traži pojašnjenje potrošnje nekih stavki iz donacije. U dokumentaciji, međutim, nije bilo nikakvih informacija o toj donaciji i on nije znao na koji način odgovoriti.

U tom je trenutku odbor uvidio da bivša direktorica nije bila savršena kakvom se činila. Njezino nepažljivo vođenje financija i donacija dovelo je organizaciju na rub skandala – ili nečega goreg. Trebalo je poduzeti hitne mjere kako bi se spasio odnos organizacije s donatorima i ispunile obveze prema zaposlenima i ostalima.

Na sreću, ova priča ima sretan kraj. Za nekoliko tjedana programski je direktor uspio povezati nužne financijske informacije. Predsjednik odbora uvjerio je banku da njemu i programskom direktoru omogućiti zajedničku kontrolu nad bankovnim računima. Izvještaji su poslani, a zaposlenici i stanodavac bili su podmireni. Odbor je imenovao programskog direktora izvršnim direktorom.

Jedna od prvih stvari koje je učinio na toj poziciji bila je da napiše opis poslova za sebe i da definira nove financijske procedure. Bio je odlučan da se organizacija ne nađe u istoj situaciji u trenutku kad je on napusti.

## Odbor čuva misiju organizacije

Nevladine organizacije razlikuju se od profitnih organizacija po tome što su nastale kako bi ispunile neku potrebu u zajednici umjesto da zarade profit za vlasnike i dioničare. Jednostavno rečeno, misija nevladine organizacije je ono što ona čini kako bi ispunila identificiranu potrebu. Misija je u pravilu povezana s nizom osnovnih, duboko usvojenih vrijednosti, poput poštivanja prirodnog okoliša ili pomoći siromašnima. Misija i vrijednosti inspiriraju ljude na uključivanje u rad organizacije, istovremeno dajući zajednički fokus aktivnostima i ciljevima. Izjava o misiji nevladine organizacije obično se nalazi u njenim temeljnim dokumentima.

Jedna od osnovnih zadaća odbora je da identificira, artikulira, čuva i promiče misiju organizacije (vidi **Nema izjave o misiji? Evo gdje započeti**). **U čuvanju misije, odbor na neki način štiti samo srce organizacije.** Najvažnije zadaće odbora u ovom smislu su da osigura da misija prođe provjeru da li ispunjava potrebe zajednice ili članova te da organizacija poštuje misiju u svemu što čini. Odbor također treba osigurati da misija bude realistična po obimu, troškovima i očekivanom uplivu.

Na odboru je da misija bude izražena u obliku koncizne i uvjerljive izjave o misiji. Izjava o misiji je informativna i motivacijska poruka za različite publike, uključujući korisnike, volontere, donatore, medije i zaposlenike. Izjava o misiji je referentna točka za planiranje i razvoj i pridonosi jedinstvu programa, komunikacije i ostalih ključnih aktivnosti. Odbor treba osigurati

### ➔ Nema izjave o misiji? Evo gdje započeti

Ako vaša organizacija još nije napisala izjavu o misiji, zamolite svoj upravni odbor da preuzme vodeću ulogu u njenom stvaranju. To je odličan način ujedinjavanja odbora oko zajedničke vizije, a istodobno proizvodi konzistentnu poruku za sve vaše unutarnje i vanjske komunikacije. Pisanje izjave o misiji može biti jednostavno, putem sljedećih koraka:

➔ **Korak 1:** Odvojite dva sata za fokusiranu raspravu, koju bi u idealnim uvjetima trebala voditi iskusna facilitatorica/facilitator. Svakako uključite izvršnog direktora i vodeće osoblje organizacije. 17a

**Korak 2:** Na sastanku si postavite ova pitanja, prvo pojedinačno, a zatim u grupi:

- Kakva smo mi organizacija?
- Koje potrebe nastojimo zadovoljiti?
- Tko su naši korisnici?
- Što činimo i kako to činimo?
- Gdje to činimo?
- Zašto to činimo?

## Nevladine organizacije zasnivaju se na misiji

da izjava o misiji bude poznata svim ljudima u organizaciji i da je oni prihvate - počevši od samih članova odbora.

Odbor također treba redovito preispitivati misiju, kako bi osigurao da ona bude u skladu s postojećim ili planiranim aktivnostima. Nesklad između misije i programa može se dogoditi iz raznih razloga - možda više ne postoji potreba zbog koje je organizacija osnovana, ili je novac koji je na raspolaganju doveo do "pomaka u misiji", ili su aktivnosti marginalne u odnosu na primarno područje misije. Odbor treba periodično utvrđivati da li organizacija još uvijek ispunjava izvornu svrhu izraženu u temeljnim dokumentima - i, naravno, da organizacija ne provodi nikakve nelegalne, nemoralne ili nedozvoljene aktivnosti. Redovitim preispitivanjem izjave o misiji odbor može utvrditi da li je došlo do nesklada te koji se koraci mogu poduzeti kako bi se misija i program ponovo uskladili.

**Korak 3:** Nastojte postići konsenzus o odgovorima. Ako to nije moguće, možda ste na vidjelo iznijeli neku tenziju koja leži u osnovi organizacije i kojom se treba pozabaviti.

**Korak 4:** Konsenzus izrazite u jednoj ili dvije kratke energične rečenice.

**Korak 5:** Rezultat pokažite nekolicini korisnika, zaposlenika i ljudi koji nisu u vezi s organizacijom. Što oni misle? Da li je svi razumiju? Dira li ih? Ako je odgovor na ova pitanja "da" — imate izjavu o misiji. U suprotnom, još malo poradite na formulaciji.

Bilješke:

## Odbor podržava misiju kroz djelotvorno planiranje

Planiranje je na misiju usmjerena aktivnost koja pojačava odgovornost. To je proces postavljanja ciljeva i artikuliranja strategije kojom se oni postižu, putem nabavljanja resursa i raspolaganja njima. Može imati različite oblike: godišnji proračun, plan zapošljavanja ili potpun strateški plan. Bez obzira na oblik i veličinu, osnovna odgovornost upravnog odbora je osigurati da planiranje bude djelotvoran i redovit proces (vidi **Uključivanje upravnog odbora u planiranje**).

Odbor obavlja ovu dužnost tako što osigurava da si zaposleni postave realne ciljeve i osmisle logične korake za ostvarivanje tih ciljeva unutar razumnog vremenskog perioda. Drugim riječima, odbor obično nadgleda i prati proces planiranja umjesto da se uključuje u detaljno direktno planiranje.

Budući da nije uključen u dnevne aktivnosti, odbor može planiranju pridonijeti svojom perspektivom šireg konteksta, provjeravajući osnovne pretpostavke zaposlenih. Odbor će se također pobrinuti da se plan i provede i - ako je nužno - prilagodi, preusmjeri ili odbaci.

Što je veći plan, to je odbor više uključen. Zaposlenici obično rade na izradi finalnog plana u obliku dokumenta.

## Uključivanje upravnog odbora u planiranje

Evo iskustva izvršnog direktora iz Mađarske:

“Kao voditelj jedne srednje velike organizacije, prije nekoliko godina shvatio sam da nam je potreban strateški plan. Donatori su ga tražili, a i ja sam uočio prednosti postojanja dugoročnog plana. Premda sam mislio da će to u prvom redu biti projekt na kojem će raditi zaposlenici, konzultant koji nam je pomagao sugerirao je da u proces uključimo i upravni odbor.

“Znao sam da će to za članove odbora biti nov zahtjev i očekivao sam da neće biti oduševljeni. Na kraju krajeva, bilo je dovoljno teško pridobiti ih da se pojave na sastancima! Međutim, na sastanku koji je facilitirao konzultant naši članovi odbora bili su iznenađujuće angažirani. Na moje čuđenje, imali su dobre ideje o tome u kojem bi se smjeru organizacija trebala razvijati i čak su ponudili da se više uključe u namicanje novca.

“Poslije sam zajedno s predsjednikom radio na izradi dugoročnih ciljeva organizacije. Zaposlenici su izradili plan koji smo predsjednik i ja predstavili na sljedećem sastanku upravnog odbora.

“Otad upravni odbor insistira da bude uključen u proces planiranja. Svake godine odbor revizira plan i ažurira ciljeve prema potrebi. U našoj organizaciji, planiranje je postao proces koji vodi odbor. To mi pruža dobar osjećaj – znam da se na njih mogu osloniti i da ne moram na sebe preuzeti svu odgovornost.”

## Odbor podržava misiju redovitom evaluacijom

Evaluacija je način putem kojeg odbor potvrđuje da organizacija djelotvorno ispunjava svoju neprofitnu misiju. Najvažnije što odbor može pridonijeti ovom području je, kao i u planiranu, usmjeravanje i nadzor (vidi **Uloga odbora u evaluaciji**).

Premda evaluaciju mogu provoditi zaposleni ili vanjski konzultant(ica), odbor osigurava da se postave prava pitanja te da se rezultati evaluacije primijene na najprimjereniji način. Odbor treba preuzeti tu ulogu bez obzira na to provodi li se cjelokupna evaluacija na razini organizacije ili se ocjenjuje samo jednu komponentu, poput financija, da bi se procijenilo djelotvornost ili upliv.

Tijekom evaluacije odbor treba osigurati da razlozi za provođenje evaluacije budu jasni, da se ocjenjuju relevantni čimbenici, te da se smisljena mjerila primjenjuju konzistentno.

Odbor bi također trebao razmotriti da li rezultati evaluacije imaju ikakvog utjecaja na općenito usmjerenje organizacije te na taj način osigurati da se rezultati evaluacije uključe u proces planiranja.

Bilješke:


## Uloga odbora u evaluaciji.

Kako upravni odbor može evaluirati rad nevladine organizacije?

Neprofitni rad obično je teško mjeriti – ne postoje financijski dobitci koji bi pokazivali radi li organizacija svoj posao kako treba. Međutim, baš kao što je financijski profit mjera uspjeha u biznisu, "društveni profit" može mjeriti postignuća nevladine organizacije. Dakle, prva stvar koju odbor može učiniti jest da identificira "društveni profit" koji organizacija očekuje postići svojim radom.

Odbor može postavljati pitanja poput: Što bi se trebalo promijeniti u društvu? Koja je dodana vrijednost koju želimo postići u sljedećih nekoliko godina? Odbor se treba usredotočiti na samo nekoliko velikih područja u kojima se očekuje učinak. Vodeći takve diskusije sa zaposlenicima, odbor može pripomoći tome da svi u organizaciji rade na ostvarenje istih ciljeva.

Tada bi odbor trebao razmisliti o tome kako mjeriti rezultate pitajući: a) Koji su ključni indikatori situacije? b) Koje izvore informacija treba koristiti u procjeni indikatora? c) Koja je trenutna razina indikatora, a koju razinu želimo postići? d) Kako ćemo mjeriti napredak u nekom vremenskom periodu?

Zrelije organizacije željet će se baviti i pitanjem sustava za osiguranje kvalitete koji uključuje niz indikatora vezanih uz ostvarenje misije kao i uz ponašanje organizacije.

## Odbor artikulira profesionalne i moralne standarde organizacije

Od nevladinih organizacija često se očekuje viši standard ponašanja nego od profitnih organizacija. Budući da imaju pravo na izuzeća od poreza i druge beneficije, od nevladinih organizacije se očekuje da pokažu privrženost zajednici, članovima ili drugim relevantnim akterima, koja nadmašuje misiju i demonstrira se primjernim ponašanjem cijele organizacije. Odbor osigurava da vrijednosti i prioriteti koje organizacija komunicira prema van budu isti oni po kojima organizacija želi biti poznata (vidi **Primjer pravila: Kodeks ponašanja**).

Najvažnija mjera prema kojoj se ocjenjuje nevladina organizacija je njezino poštivanje pravnih propisa. Odbor mora znati koji zakoni važe i da li je rad organizacije u skladu s propisima. Ako se pravne obveze ne poštuju, odbor mora osigurati da se provedu nužne izmjene. Premda se određene odgovornosti mogu delegirati izvršnom direktoru, u gotovo svim zemljama SIE upravo odbor jamči poštivanje zakona unutar nevladine organizacije.

Odbor nadzire standarde nevladine organizacije i na druge načine. Razina i kvaliteta usluga koje organizacija pruža, plaće i beneficije najviših službenika te točnost objavljenih informacija samo su neka mjerila putem kojih javnost ocjenjuje integritet nevladine organizacije. Odbor se mora pobrinuti da slabe ili nepromišljene aktivnosti u ovim područjima nepopravljivo ne naštete reputaciji organizacije. **Na primjer, da li aljkavost u radu ili previše novca potrošenog na uređenje ureda navodi korisnike da se upitaju da li se resursi zaista troše**

### Primjer pravila: Kodeks ponašanja

Izrada kodeksa ponašanja je dobar način koji vas prisiljava da promislite o vrijednostima na kojima počiva vaša organizacija i načinu na koje se one ostvaruju u vašem svakodnevnom radu. Postojanje kodeksa pokazuje da vaša organizacija ima hrabrosti postaviti standarde ponašanja i svoju reputaciju osloniti na njih.

Naravno, to je moguće samo ako je kodeks više od mrtvog slova na papiru. Stoga, neka primjerak kodeksa dobiju svi zaposleni i objavite ga na web stranici svoje organizacije. Nakon toga, upravni odbor u suradnji s izvršnim direktorom treba osigurati da se kodeks uzme ozbiljno u cijeloj organizaciji, i kad je potrebno, strogo provodi.

S obzirom na svoju važnost, kodeks ponašanja trebao bi biti inicijativa upravnog odbora, premda njegovo pisanje može biti zajednički rad odbora i zaposlenih ili samo zaposlenih. Zapravo, rasprava o sadržaju kodeksa je dobra prilika da odbor i ključni zaposlenici zajednički identificiraju vrijednosti i ciljeve.

Pretraživanjem Interneta naći ćete mnogo dobrih kodeksa ponašanja koji vam mogu poslužiti kao primjeri. U najmanju ruku, većina ih pokriva pitanja:

- misije nevladine organizacije
- odgovornosti i transparentnosti
- korištenja resursa
- vodeće uloge odbora
- rukovodstvene prakse
- izbjegavanja sukoba interesa.



**na način koji ispunjava misiju organizacije?** Ako je tako, odbor može osigurati da se primijene koraci koji će ispraviti takvo ponašanje ili pogrešni dojmovi (vidi **Lamentacija izvršnog direktora [drugi dio]**). čak i naizgled krivo postavljene prioritete mogu isto tako narušiti povjerenje u organizaciju kao i stvaran kriminalan čin.

Članovi odbora često imaju različite izvore povratnih informacija o organizaciji od zaposlenika i trebaju pažljivo slušati što drugi govore o organizaciji. članovi odbora i sami daju važan primjer svojim ponašanjem te se stoga moraju ponašati na način koji ne sramoti organizaciju. Nevladina organizacija ima pravo očekivati od članova svojeg upravnog odbora da pokazuju primjernu razinu prosudbe i ponašanja, ne samo na sastanku odbora već i u svojem profesionalnom životu. Neki odbori usvajaju pravila koja ima dozvoljavaju isključivanje članova upravnog odbora koji su počinili težak zločin.

Bilješke:

### Lamentacija izvršnog direktora: "Što će mi odbor?" (drugi dio)

Ovo je svjedočanstvo izvršnog direktora velike nacionalne organizacije iz jedne zemlje Višegradske grupe:

"Kao izvršni direktor ključne organizacije u mojoj zemlji, razvio sam prijateljske odnose s važnim stranim donatorima koji podupiru organizacije civilnog društva. Jednom mi je, međutim, zaista smetao način na koji se jedan donator ponašao. Njihov je predstavnik, po mojem mišljenju, bio nepravičan prema mojoj organizaciji i spriječio je donaciju bez pravog razloga.

Nisam im se htio direktno suprotstaviti jer sam mislio da će se takav potez smatrati nedoličnim – kao da samo želim osigurati da se isplati moja plaća. Stoga sam se obratio jednom članu našeg upravnog odbora koji je također osobno poznao predstavnike tog donatora. On je potaknuo to pitanje i otkrio da je donator sumnjao ne nemoravno postupanje unutar naše organizacije. Hvala bogu što je uspio razjasniti situaciju u kojoj se radilo o nesporazumu, tako da smo uspjeli riješiti taj problem.

"Intervencija člana mojeg upravnog odbora bila je od ključne važnosti – bilo je jasno da on nema izravne koristi od donacije koja nam je trebala i koju smo zaslužili. Na kraju, donator je odlučio nastaviti podržavati našu organizaciju"

## Članovi Upravnog odbora nisu plaćeni za svoj rad

Plaćanje članova upravnog odbora je česta praksa u korporacijama, ali se smatra nedoličnom u neprofitnom sektoru. Zašto? Zato što se spremnost člana upravnog odbora da služi volonterski smatra dokazom da pojedinci koji rade s organizacijom nisu motivirani mogućnošću da ostvare osobnu korist.

Iz ovog je razloga od ključne važnosti da članovi odbora ne dobivaju, niti se ne smatra da dobivaju, bilo kakvu izravnu ili neizravnu korist koja potiče iz njihovog rada u upravnom odboru. Kada članovi odbora dobivaju honorar, plaću ili druge opipljive koristi, dolazi do stvarnog ili opaženog sukoba interesa, zato što pogodnosti za ostvarivanje osobne koristi mogu biti snažnije ili ih se može smatrati snažnijima od interesa organizacije i njenih korisnika. Luksuzna putovanja, mogućnost zapošljavanja članova obitelji i ostale koristi (ma koliko male) mogu sugerirati da su moralni standardi organizacije slabi ili da se resursi troše na svrhe koje nisu u skladu s neprofitnom misijom. Ne samo članovi odbora, već i njihove obitelji, prijatelji i bliski suradnici, trebaju izbjegavati da dobivaju bilo kakvu stvarnu ili percipiranu, izravnu ili neizravnu korist od organizacije (vidi Poglavlje 6.3).

Nažalost, u SIE se često pretpostavlja da će ljudi ući u upravni odbor nevladine organizacije samo ako ih se primami prilikom za ostvarenje materijalne koristi. Međutim, organizacija predana najvišim profesionalnim i moralnim standardima može odlučiti - kao što mnoge jesu - da **ljudi za koje je materijalna korist podstrek za priključivanje upravnom**

## Zašto članovi odbora prihvaćaju tu poziciju?

Evo nekoliko odgovora iz zemalja srednje i istočne Europe:

“Možda zvuči pomalo suludo, ali naši članovi odbora prihvatili su tu poziciju iz osjećaja obaveze i predanosti i ničeg drugog. Ne dobivamo ni lipu za naš rad” (Mađarska)

“Predanost profesionalnom radu i visoka razina usluga koje organizacija pruža bili su glavni razlozi zašto sam prihvatila tu poziciju.” (Ukrajina)

“Imam osjećaj izuzetnog zadovoljstva koje proizlazi iz osjećaja zajedničkih vrijednosti unutar međunarodnog odbora u kojem sjede toliko različiti ljudi. Meni je od osobnog interesa avanturistički duh koji je vodio članove da istražuju svijet izvan vlastitih granica” (Češka)

20a

“Vjerujem da kao članica upravnog odbora imam mogućnost utjecati na pozitivne promjene u našoj organizaciji i šire, u društvu. Želim sudjelovati u ostvarivanju promjena.” (Latvija)

“Moj rad u upravnom odboru je skroman način da nešto vratim zajednici koju volim.” (Poljska)

**odboru vjerojatno nisu oni koje želi pridobiti.** U zbilji postoji niz razloga iz kojih ljudi odluče služiti u upravnom odboru, jednom kad shvate što organizacija želi postići (vidi **Zašto članovi odbora prihvaćaju tu poziciju?**). Među tim razlozima su osjećaj da doprinose važnoj stvari, dobivanje saznanja o području koje ih zanima ili korištenje osobnih vještina za dobrobit drugih.

Članovi upravnog odbora ponekad postavljaju pitanje primjerenosti plaćanja za profesionalne dužnosti koje se obavljaju u ime organizacije. član odbora, koji je, primjerice, pravnik može ponuditi pravni savjet organizaciji za koji bi u pravilu bio/bila plaćena. Općenito govoreći, plaćanje članova upravnog odbora za profesionalne usluge ne predstavlja dobru praksu. Ako postoje snažni razlozi za plaćanje člana upravnog odbora, tu transakciju treba provesti strogo u skladu s pravilima protiv sukoba interesa. Važno je da dotični član upravnog odbora ne sudjeluje u raspravi ili odlukama o plaćanju ili ocjeni njegovog/njezinog profesionalnog doprinosa.

članovima odbora mogu se, naravno, isplatiti razumni troškovi proizašli iz izvršavanja dužnosti člana upravnog odbora (vidi **Primjer pravila: naknade za članove odbora**).

#### **Primjer pravila: naknade za članove odbora**

Premda su članovi upravnog odbora nevladine organizacije obično volonteri, to ne znači da moraju plaćati troškove svojeg rada u odboru iz vlastitog džepa. Organizacije koje si to mogu priuštiti nadoknađuju troškove putovanja, smještaja, posebne obuke i sličnih izdataka.

20b

Ako to nije izričito propisano u temeljnim dokumentima, odbor treba formulirati pravila o tome za što se članovima odbora može isplatiti naknada troškova, maksimalna visina te naknade, te na koji način trebaju dokumentirati zahtjev za naknadu troškova. Naravno, postojanje takvih pravila ne bi trebalo sprečavati članove upravnog odbora da organizaciji poklone te naknade!

Bilješke:

## Odbor postavlja pravila protiv sukoba interesa

Umjesto da pitanja morala ostave osobnoj procjeni, sve nevladine organizacije trebale bi usvojiti pravila protiv sukoba interesa. Takva su pravila izuzetno važna za organizacije u SIE, gdje je prema Civicusovom indeksu civilnog društva razina percipiranog lošeg vođenja i korupcije unutar nevladinih organizacija relativno visoka. (vidi Civicusove izvještaje po zemljama na [www.civicus.org](http://www.civicus.org)) Postavljanjem pravila protiv sukoba interesa odbor podiže reputaciju organizacije u smislu odgovornosti i transparentnosti, i može pomoći u privlačenju novih izvora sredstava. Ona su također i smjernice za postupanje u situacijama koje se potencijalno mogu loše odraziti na organizaciju ili pojedince/ke koji se uz nju vezuju.

**Sukob interesa postoji kada je pojedinac suočen s izborom izme u dvaju konkurentnih rješenja koja mogu utjecati ili utječu na donošenje odluka.** U situacijama sukoba interesa obično se čini da je interes organizacije stavljen iza drugih, osobnijih pitanja. Situacija sukoba interesa ne znači automatski da je netko učinio nešto loše. Opasnost može više ležati u percepciji, nego u stvarnom počinjenju nečeg lošeg. Bilo tko se može naći u sukobu interesa, ali on je izrazito čest u upravnim odborima čiji su članovi utjecajni ljudi s mnogim vezama u zajednici (vidi **Što je sukob interesa?**).

Pravila protiv sukoba interesa pomažu odboru da prati ponašanje unutar organizacije te nepristrano rješava situacije u kojima mnogostruki interesi

### Što je sukob interesa?

Sukob interesa je situacija u kojoj **vanjski interesi utječu ili se percipira da utječu na sposobnost pojedinca da donese fair i nepristrane odluke u ime nevladine organizacije.** Sukob interesa može postojati kada se radi o prilici za ostvarivanje izravne materijalne koristi (poznato i kao "dijeljenje sebi"); kada bliski suradnici ili članovi obitelji imaju korist; kada osobni, profesionalni ili drugi odnosi smetaju donošenju fair i nepristranih sudova; ili kada su osobni interesi i lojalnost u sukobu i konkurenciji s interesima nevladine organizacije. Sukob interesa može biti kako **stvaran tako i percipiran:** uključuje situacije u kojima se čini da osobni interes igra ulogu čak i kada nije počinjeno ništa loše.

21a

Česti primjeri sukoba interesa:

- Član upravnog odbora organizacije koja dijeli novac istovremeno je izvršni direktor organizacije koja prima novac.
- Član upravnog odbora je istovremeno i izvršni direktor nevladine organizacije koja se s prvom organizacijom takmiči za dodjelu novca.
- Član upravnog odbora dobiva beskamatni kredit od organizacije.
- Braćni drug člana/ice upravnog odbora dobiva posao pružanja profesionalnih usluga toj nevladinoj organizaciji.
- Član upravnog odbora je u srodstvu sa zaposlenikom/com

nekoj pojedincu međusobno konkuriraju ili su u sukobu (vidi **Primjer pravila: sukob interesa**). Pravila uglavnom uključuju zahtjev za potpuno otkrivanje potencijalnih ili stvarnih sukoba interesa i suzdržavanje od rasprava i odluka u kojima pojedinac ima osobni ulog. Mnogi odbori zahtijevaju od svojih članova da potpišu godišnje izjave o otkrivanju sukoba interesa. Pravila treba primjenjivati i na zaposlenike, volontere, kao i članove obitelji, poslovne partnere i druge bliske suradnike.

Naravno, nije dovoljno da pravila postoje samo na papiru. Kako bi bila djelotvorna, odbor mora osigurati da se pravila strogo i provode.

Bilješke:

### **Primjer pravila: sukob interesa**

Pravila protiv sukoba interesa daju smjernice za rješavanje neugodnih ili nepravednih situacija te pomažu zaštititi ugleda vaše organizacije. Ako vaša organizacija želi usvojiti pravila protiv sukoba interesa primjere možete pronaći na web stranicama Fondacije za civilno društvo u srednjoj i istočnoj Europi ([www.ceetrust.org](http://www.ceetrust.org)) i Fondacije za razvoj civilnog društva u Madžarskoj ([www.ctf.hu](http://www.ctf.hu)).

Pravila protiv sukoba interesa trebaju uključiti sljedeće elemente:

1. **Izjavu o svrsi.** Pravila kažu što se smatra sukobom interesa i na koga se to primjenjuje.
2. **Smjernice za ponašanje.** Članovi odbora i zaposlenici moraju odmah otkriti svaki stvarni, percipirani ili potencijalni sukob interesa. Treba im zabraniti sudjelovanje u raspravama i odlukama o situacijama u kojima oni, članovi njihove obitelji ili suradnici mogu ostvariti bilo kakvu izravnu ili neizravnu korist.
3. **Godišnje izjave.** Članovi odbora i zaposlenici potpisuju izjave da su upoznati s pravilima protiv sukoba interesa te identificiraju bilo kakve stvarne ili potencijalne sukobe interesa u koje bi mogli biti uključeni.

### Odbor definira standard profesionalnog ponašanja.

Profesionalni standardi odbora često odražavaju razinu profesionalnosti cijele organizacije. Ugladen i organiziran odbor u pravilu je na čelu organizacije sa sličnom reputacijom. Nekoliko je područja u vlastitom profesionalnom ponašanju kojima odbor treba posvetiti posebnu pažnju.

**Odbor postavlja pravila svojeg rada.** Odboru su potrebne utvrđene procedure vlastitog rada. “Vladavina prava” u odboru jača odgovornost, povećava efikasnost i pruža solidan okvir za zajedničko djelovanje. Najbolji vodič za rad odbora predstavlja niz dobro napisanih temeljnih dokumenata, koji daju upute za pitanja odabira članova odbora, rasporede sastanaka i procedure donošenja odluka. Odbor može formulirati detaljnije procedure putem odredbi koje pokrivaju cijeli niz pitanja, od mjesta sastanaka odbora do oblika dnevnog reda. Sva pravila djelovanja odbora, bez obzira na to jesu li u temeljnim dokumentima ili u pravilnicima, treba objediniti na jednom mjestu u obliku priručnika i podijeliti ih članovima odbora (vidi **Sadržaj Priručnika o pravilima**). Dobra predsjednica upravnog odbora će dosljedno slijediti pravila kako bi osigurala usredotočenost rada odbora.

**Odbor odlučuje na temelju informacija i znanja.** Pouzdano odlučivanje ovisi o dvama čimbenicima: točnim informacijama i sposobnošću da ih se koristi. članovima odbora potrebne su potpune i pravovremene informacije, a jednako je važno da ih znaju koristiti kako bi vodili i jačali organizaciju. članovi odbora trebali bi tražiti od zaposlenika da im pomognu

### Sadržaj Priručnika o pravilima

Slijedeći sadržaj nije potpun, ali će vam dati ideju o tipu pravila koja bi vaš odbor trebao uvesti u vlastiti rad.

1. Provođenje izbora za članove odbora
2. Rješavanje pitanja ostavki članova odbora ili njihovog isključivanja
3. Popunjavanje ispraznjenih mjesta u odboru
4. Upoznavanje članova odbora s radom organizacije
5. Pododbori
6. Samoprocjena odbora
7. Pozivanje članova odbora
8. Hitne odluke
9. Priprema i distribucija dnevnog reda sastanaka
10. Prisustvovanje sastancima
11. Kvorum
12. Načini glasovanja
13. Pripremanje i usvajanje zapisnika
14. Izrada nacrtu i uvođenje novih pravila
15. Naknade troškova za članove upravnog odbora

6

## Nevladine organizacije promiču najvišu razinu profesionalnih i moralnih standarda

6 4

2

u pripremi za sastanke tako da im unaprijed daju koncizne i pažljivo odabrane materijale. Zaposlenici također mogu održavati informiranost odbora distribuirajući s vremena na vrijeme općenitije informacije (vidi **Informacije kojima “hranite” odbor**). članovima odbora ne treba biti neugodno da od zaposlenika zatraže više informacija ili informacije predstavljene na drugačiji način, ako smatraju da je to nužno kako bi donijeli utemeljene odluke. Štoviše, **članovi odbora ne bi se smjeli oslanjati isključivo na zaposlenike kao izvor informacija**: trebaju tražiti druga mišljenja i perspektive kako bi osigurali cjelovitost informacija kojima raspolažu. Od svakog člana upravnog odbora očekuje se da pripremljen dolazi na sastanke, pročitavši sve materijale. Na taj način sastanci će se sastojati od aktivne rasprave i donošenja odluka, umjesto dosadnog iznošenja informacija koje članovi odbora mogu i sami pročitati.

**Odbor se sastaje redovito, a sastanci se vode profesionalno.** Temeljni dokumenti obično specificiraju minimalan broj sastanaka upravnog odbora u tijeku godine. Premda nema idealnog broja, jedanput godišnje rijetko je dovoljno da odbor izvrši sve svoje dužnosti. Neki odbori mogu svoj posao odraditi kroz dva ili tri duža sastanka godišnje, dok drugi preferiraju češće sastanke. Bez obzira na to za što se odlučili, članovi odbora moraju dobiti informaciju o sastanku dovoljno unaprijed i imati dovoljno vremena da se za njega pripreme. Većina organizacija je ustanovila da je prisustvo na sastanku veće ako se uspostavi redovit raspored sastanaka na početku godine. Sastanci su djelotvorniji s pažljivo pripremljenim dnevnim redom koji se poštuje. Vjerojatnije je da će

6 4

3

### Informacije kojima “hranite” odbor

Što je potrebno članovima upravnog odbora da bi bili dobro informirani? Evo nekoliko 'materijala za razmišljanje' koje im možete davati redovito.

- Mjesečni ili tromjesečni sažetak vaših aktivnosti (kratko – ne više od jedne stranice!).
- Bilteni i letci (ne samo vaše organizacije, već i partnerskih i konkurentskih organizacija!).
- Novinske članke o vašoj organizaciji, njenim korisnicima i donatorima. Izvještaji o programskim i filantropskim trendovima u vašoj zajednici ili regiji.
- Članci o području kojim se vaša misija bavi ili o širim i s time povezanim pitanjima, poput proširenja EU-a.

22b

članovi odbora prisustvovati sastancima ako se od njih očekuje aktivno sudjelovanje i stvarna rasprava (vidi **Primjer dnevnog reda**).

**Odbor dokumentira svoj rad.** Zapisnik sa sastanaka odbora je temeljni instrument njegove odgovornosti. Zapisnici su oblik institucionalne memorije koji omogućuje da organizacija radi na konzistentan način i s ciljem, a da ne trpi zbog pojedinačnih ciljeva neke osobe ili njegovog/njenog nastojanja da preuzme kontrolu. Odbor treba imenovati osobu koja će voditi zapisnik svih formalnih rasprava, uključujući vrijeme i mjesto sastanka, popis prisutnih, dnevni red i odluke koje su donesene. Zapisnike u formi nacрта članovi odbora prihvaćaju glasovanjem, prije nego li ih se podijeli u finalnom obliku. Političke odluke i odluke o pravilima koje je donio odbor treba objediniti u Priručnik o pravilima, koji treba biti dostupan svima u organizaciji. Izvršna direktorica, u suradnji s odborom, odgovorna je za ažurnost Priručnika o pravilima.

**Odbor ima godišnje ciljeve i akcijske planove.** Baš kao što organizacija stvara godišnji operativni plan, i odbor bi sebi trebao postaviti godišnje ciljeve. Ti se ciljevi mogu odnositi na razvoj samog odbora ili se mogu strukturirati oko širih potreba organizacije, poput onih koje su naznačene u strateškom planu. Godišnji sastanci na kojima se definiraju godišnji ciljevi odbora pridonose usredotočenosti odbora na njegove strateške ciljeve i onemogućavaju uljuljkivanje u rutinu, cjepidlačenje ili inerciju. Jako dobri odbori ustanovili su da im redovit raspored aktivnosti koje se ponavljaju, uključujući odobravanje proračuna, evaluaciju programa i ocjenu rada izvršne direktorice pomažu u djelotvornom strukturiranju



### **Primjer dnevnog reda.**

Sastanak upravnog odbora  
Ponedjeljak, 22. rujna 2003.  
18.00 – 21.00

- 17.30 Dolazak i osvježanje
- 18.00 Uvodne riječi predsjednika/ce
- 18.15 Prihvatanje zapisnika sastanka održanog 18. lipnja (vidi Prilog A)
- 18.20 Izvještaj izvršne direktorice (samo pitanja – vidi Prilog B za cjelovit izvještaj)
- 18.45 Izvještaj pododbora za razvoj odbora
  - Izbor novih članova (vidi Prilog C – životopisi)
- 19:15 Izvještaj pododbora za financije
  - Sažetak ključnih indikatora
  - Odobrenje najma novih uredskih prostorija (vidi Prilog D)
- 19.45 Strategijski plan
  - Odobrenje strategijskih ciljeva za 2004. godinu (vidi Prilog E)
- 20.30 Odobrenje ciljeva izvršnog direktora za 2004. godinu (vidi Prilog F)
- 21.00 Zatvaranje sastanka



rada (vidi **Godišnji raspored aktivnosti odbora**). Odgovornost je predsjednika/ce da ove redovite aktivnosti nađu svoje mjesto na dnevnom redu kao i da odbor periodično revidira svoje godišnje ciljeve.

**Odbor ima djelotvornu strukturu pododбора.** Pododbori su djelotvoran način strukturiranja rada. Pododbor može obavljati određene poslove koji ne mogu ili ne trebaju čekati do sljedećeg sastanka odbora: istraživanje neke teme (poput prilika za razvoj), prikupljanje informacija koje će se predstaviti cijelom odboru (na primjer, o financijskom stanju organizacije), ili obavljanja priprema da bi odbor mogao odraditi neku od svojih ključnih dužnosti (poput biranja novih članova odbora). Pododbori ne moraju biti sastavljeni samo od članova upravnog odbora - također se mogu uključiti zaposlenici i vanjski članovi, uključujući stručnjake i stručnjakinje iz područja kojim se bavi pododbor. Zapravo, pododbori su dobar način da se identificiraju i "testiraju" budući članovi odbora kroz uključivanje u život organizacije. Stalni pododbori su obično određeni temeljnim dokumentima, dok privremene pododbore ili radne skupine ad hoc imenuje predsjednik/ca upravnog odbora. Svaki pododbor treba jasne upute o tome što mu je zadatak. U pravilu, upute su u obliku pisanog mandata, koji uključuje smjernice za sastanke i članstvo, kao i vremenski okvir izvještavanja. Iznad svega, pododbori trebaju imati na umu da rade u ime upravnog odbora, a ne donose odluke samostalno. Najčešći pododbori su pododbor za financije i pododbor za razvoj.

### **Godišnji raspored aktivnosti odbora.**

Ciklus redovitih aktivnosti osigurat će da odbor ne dopusti propuštanje važnih dužnosti. Razmotrite stavljanje sljedećih točaka na stalni kalendar aktivnosti:

- Ocjena izvršnog direktora
- Odobravanje godišnjeg proračuna
- Imenovanje novih članova odbora i njihovo upoznavanje s organizacijom
- Formuliranje godišnjih ciljeva odbora
- Revizija i ažuriranje strateškog plana
- Aktivnosti odbora radi namicanja sredstava
- Samoprocjena odbora
- Društvene aktivnosti članova odbora.

## Odbor vodi računa o vlastitom razvoju

Većina odbora smatra da promjene njihova članstva imaju i prednosti i mana. Glavna mana je neefikasnost. članovi odbora naporno rade kako bi se usuglasili i radili kao tim. I tada se tek postignuta ravnoteža poremeti uključivanjem novih članova ili gubitkom starih. Nadalje, pronalaženje odgovarajućih zamjena za članove odbora može se činiti kao nemoguć zadatak - najbolji ljudi su vrlo zaposleni, dok ljudi koji imaju najviše slobodnog vremena imaju najmanje profesionalnih vještina. S obzirom na ovakve izazove, ne začuđuje što mnogi odbori u srednjoj i istočnoj Europi godinama imaju iste članove.

Ipak, izmjena članova odbora ima puno prednosti. **Novi članovi donose nove perspektive i resurse, sprečavaju stagnaciju odbora i omogućavaju da se organizacija proširi u širu zajednicu.** Kako uočavaju ove prednosti, odbori u SIE sve više institucionaliziraju redoviti ciklus rotacije članova upravnog odbora kako bi razvili svoje upravljačke kapacitete. Pridobivanje pravih ljudi za rad u odboru može zahtijevati poseban trud, a vaša organizacija treba to smatrati stalnim procesom. Nekoliko minuta posvećenih regrutiranju članova odbora na svakom sastanku vrijede uloženoj truda.

Temeljni dokumenti nevladine organizacije trebaju definirati način na koji se biraju novi članovi, duljinu mandata u odboru i ukupan broj mandata koje jedan član odbora može imati. Čak i ako nema ograničenja, u najboljem je interesu organizacije da rotira članove odbora nakon pet ili

## Preporuke za regrutiranje članova upravnog odbora

Vjerojatno se niti jedna prepreka za djelotvoran rad odbora ne spominje toliko često kao pridobivanje novih članova. Svakako je činjenica da je u mnogim zajednicama broj talentiranih ljudi nevjerojatno malen. Ali, drugi razlog ove dileme može ležati u tome da mnoge organizacije vjeruju da su najbolji članovi odbora upravo oni najpoznatiji. Tako se dovode u zamku da ciljaju pridobiti one ljude koji najvjerojatnije imaju najmanje vremena. Evo nekoliko preporuka kojima možete polučiti više uspjeha u sastavljanju odličnog upravnog odbora.

24a

### 1. Regrutirajte prestižne, ali i vješte ljude.

Umjesto da se pitate "Tko je najpoznatija osoba koju možemo dobiti?" upitajte se "Koje profesionalne vještine trebamo kako bi naš odbor radio dobro?" Moguće je da će računovotkinja na porodijskom dopustu više pridonijeti radu odbora od bivšeg premijera.

### 2. Definirajte ulogu odbora prije regrutiranja članova.

Mnogi odbori sastavljeni od "jako važnih ljudi" nemaju vremena ni interesa doista voditi

šest godina. Temeljni dokumenti trebaju specificirati kriterije za članstvo u odboru, poput članstva u organizaciji. U odabiru novih članova odbor treba voditi računa i o profesionalnim vještinama, osobnim vrijednostima te nepostojanju očiglednih sukoba interesa (vidi **Preporuke za regrutiranje članova upravnog odbora**).

Raznovrsnost postaje sve važnija, i to ne samo u smislu dobi, roda ili etničke pripadnosti. Nevladine organizacije u SIE tradicionalno su imale odbore sastavljene isključivo od osoba iz neprofitnog sektora. Danas, kako se pritisci za pronalaženja novca povećavaju, a konflikt interesa postaje sve veća briga, vodeće organizacije traže članove odbora iz privatnog i javnog sektora. Novi članovi odbora izvan uobičajenih krugova sprečavaju “grupno razmišljanje”, predstavljaju nove mogućnosti umrežavanja i često uvode ambicioznija očekivanja i ciljeve.

Kada vaš odbor bira nove članove, treba razmotriti ne samo profesionalne kvalifikacije već i funkcioniranje na osobnoj razini. Svaka grupa ima vlastiti karakter, pa ni odbori nisu izuzetak. Novi članovi moraju imati kompatibilne osobnosti te znati raditi u timu.

Premda dovođenje novih članova u odbor može poremetiti njegov rad, pažljivo upoznavanje s organizacijom pomaže brzom integriranju novih članova odbora u vašu organizaciju. Dovoljno vremena posvećenog predavljanju programa, pravila, strateških pitanja i očekivanja što se tiče rezultata novim članovima odbora isplatit će se efikasnošću i osjećajem prihvaćenosti. Pažljivo upoznavanje s organizacijom pruža članovima

organizaciju. No kad jednom odredite da je to posao vašeg odbora, lakše ćete mjesto nekoga jako poznatog ustupiti jednom solidnom profesionalcu spremnom da zasuče rukave.

### 3. Usmjerite se na poslovnu zajednicu.

Većina nevladinih organizacija ima odbore sastavljene od ljudi sličnog iskustva iz nevladinog sektora. Ali vlasnici malih i srednjih poduzeća u vašoj zajednici imaju vrijedne vještine rukovođenja koje možete dobro iskoristiti. Veće korporacije koje priznaju stratešku važnost uključivanja u život zajednice može se uvjeriti da omogućuje svojim višim službenicima angažman u odboru.

24b

### 4. Budite kreativni u uspostavljanju odnosa.

Strategija privlačenja ljudi u vašu organizaciju može se isplatiti u uspješnom regrutiranju. Kreativno kultiviranje odnosa može imati razne oblike, od neobičnih događanja koji pokazuju čime se bavite do kratkog, ali intrigantnog biltena koji šalje uskom krugu potencijalnih kandidata za članove odbora. Neke organizacije čak su uspjevale popuniti pozicije u upravnom odboru i putem oglasa! Upotrebom novih pristupa možete dobiti još neiskušane izvore talenata koji mogu biti baš ono što treba vašem odboru.

odbora priliku da se upoznaju i shvate međusobne jake strane i iskustvo. Odbor se lakše formira kao grupa, a članovi odbora vjerojatno će više uživati u svojem pridruživanju vašoj organizaciji.

Upoznavanje s organizacijom i aktivnosti za izgradnju tima mogu biti dužnost pododbora za razvoj (vidi **Mandat pododbora za razvoj odbora**). Još jedan zadatak ovog pododbora može biti periodična samoprocjena članova odbora. Samoprocjena je proces tijekom kojeg se odbor gleda u ogledalo i ocjenjuje vlastiti rad. Samoprocjene pomažu odboru u razumijevanju vlastite liderske uloge i definiraju doprinos koji odbor može dati vašoj organizaciji.

Idealno, samoprocjene se obavljaju jednom godišnje, na temelju godišnjih ciljeva koje si je odbor postavio. One mogu biti jednostavne - iskren polusatni razgovor o svojem radu i aspiracijama - ili kompleksne - predmet dužeg sastanka preko vikenda s vanjskim facilitatorom. Podsjetnik za primjenu na kraju ovog priručnika je sredstvo koje odbor može koristiti za ocjenjivanje vlastitog rada.

Bilješke:


### **Mandat pododbora za razvoj odbora.**

Mnogi odbori smatraju da postojanje pododbora za razvoj odbora (koji se također naziva i pododbor za upravljanje) pomaže jačanju njihovih sposobnosti upravljanja. Njegovi glavni zadaci su:

- Koordinirati rotaciju članova odbora.
- Pripremiti program upoznavanja s organizacijom za nove članove odbora.
- Osigurati da odbor definira godišnje ciljeve.
- Provoditi samoprocjenu odbora.
- Osigurati da odbor provede svaku odluku koja je proizašla iz samoprocjene.

Pododbor može voditi brigu i o pravilima koja se odnose na odbor, poput onih o naknadi troškova članovima odbora ili godišnje izjave o sukobu interesa, tako što će se pobrinuti da se ona redovito primjenjuju, revidiraju i ažuriraju.

## Odbor nadgleda financijsko poslovanje organizacije

Nakon određivanja misije organizacije, jedna od najvažnijih zadaća odbora jest osigurati da organizacija bude financijski zdrava te da se njome dobro rukovodi. Kratkoročno zdravlje i dugotrajna održivost nevladine organizacije često ovise o pažnji koju odbor posveti ovom kritičnom pitanju.

Osnovna zadaća odbora je osigurati da organizacija ima dovoljno resursa kako bi ispunila svoju misiju. Ako ne postoji proračun, prva stvar koju odbor treba učiniti jest zamoliti izvršnu direktoricu da ga pripremi. Nakon toga odbor će provjeriti da li su izdaci primjereni i razumni, da li se sredstva troše prema odobrenim procedurama, da se ulaganjima pažljivo upravlja, da se vodi potpuna i točna dokumentacija o svim financijskim transakcijama te da se poduzimaju adekvatni koraci koji će osigurati i održavati prihode iz različitih izvora. Odbor također može odrediti članarinu za članske organizacije.

Ako vam se čini da su to velika očekivanja - jesu! čak i ako organizacija ima nadzorni odbor, upravni odbor treba provoditi redovit financijski nadzor, a ne samo jedanput godišnje. Odbor treba paziti ne samo na dobre vijesti, već i uočiti znakove koji ukazuju da je organizacija u problemima. Treba uočiti i ispitati znakove upozorenja poput smanjenih prihoda ili neobjašnjenih stavki u knjigovodstvu.

Mnogim upravnim odborima posao olakšava ako se usredotoče na sljedeće ključne financijske indikatore (vidi **Ključni financijski indikatori koje odbor treba pratiti**).

### Ključni financijski indikatori koje odbor treba pratiti

Odbor u svakom trenutku treba biti svjestan općeg financijskog stanja organizacije. Kako bi članovi i članice odbora mogle odraditi ovaj posao, često im pomaže ako dobiju manje, a ne previše informacija. Umjesto da prolaze kroz svu dokumentaciju, mnogi odbori prate samo niz ključnih indikatora na svakom sastanku. Oni mogu biti:

- Raspoloživ novac na računu i u blagajni (kako bi se osigurala isplata plaća i ostalih troškova)
- Projekcije likvidnosti (kako bi se potvrdilo da su financijski planovi realistični i adekvatni)
- Prihodi i rashodi (kako bi se potvrdilo da organizacija primjereno prihoduje i troši)
- Odnos stvarnog i planiranog budžeta (kako bi se osiguralo da se očekivani prihod doista ostvari, ili radi razumijevanja razloga postojećih varijacija)
- Saldo rezervi (kako bi se osiguralo da ne padnu ispod fiksirane razine).

Brz pregled tih indikatora može biti dio dnevnog reda svakog sastanka odbora. Kako bi svoj posao mogli odraditi na adekvatan način, članovi odbora trebaju financijske izvještaje dobiti unaprijed, a ne tek na sastanku odbora. **Ako podaci o financijama nisu cjeloviti ili jednostavni za razumijevanje, odbor ima pravo – dapače, obavezu – zahtijevati ih u obliku koji može koristiti.** Podrazumijeva se da svi članovi odbora trebaju znati interpretirati podatke koje im daje izvršna direktorica. Ako je nužno, treba im pružiti osnovnu obuku kako bi mogli obavljati ovu dužnost.

Odbor često odluči da formira pododbor za financije, koji će financijska pitanja nadgledati detaljnije (vidi **Mandat pododbora za financije**).

Bilješke:

### ➔ **Mandat pododbora za financije.**

Pododbor za financije u pravilu nadgleda budžetski proces. U idealnoj situaciji, vodi ga financijski stručnjak/inja. Ako nemate takvu osobu u odboru, razmislite o dovođenju iskusnog vanjskog člana u pododbor. Glavne dužnosti pododbora su:

- Osigurati da se pripremi godišnji proračun te da ga se iznese na usvajanje upravnom odboru.
- Osigurati da se pripreme izvještaji za tekuću godinu te da ih se iznese na usvajanje upravnom odboru.
- Nadzirati prihode i rashode.
- Uspoređivati trenutnačno financijsko stanje s financijskim projekcijama.
- Ugovoriti reviziju.

26a

Upamtite, premda pododbor treba biti dovoljno uključen u aktivnosti da može pratiti financijsko poslovanje, treba paziti da se ne upusti u detaljno rukovođenje zaposlenicima.

## Odbor uspostavlja sustav interne kontrole

Interna financijska kontrola čuva imovinu organizacije tako što regulira raspolaganje sredstvima. Interne kontrole unapređuju kako integritet tako i djelotvornost. Kada postoje u obliku eksplicitnih pravila upravnog odbora, interne kontrole daju dodatnu sigurnost donatorima i zajednici da se resursi dobro i pametno koriste.

Dužnost je odbora osigurati da se interne kontrole uspostave i provode. Među najvažnije interne kontrole koje odbor može uvesti spadaju profesionalni knjigovodstveni i računovodstveni standardi, razdvajanje transakcijskih dužnosti (na primjer, odobravanje ulaznih računa od bankovnih transakcija), pouzdana investicijska politika i godišnje revizije (vidi **Važnost revizija**).

Odbor bi periodično trebao ispitati interne kontrole kako bi potvrdio da ih poštuju svi zaposlenici unutar organizacije.

Bilješke:

### Važnost revizija.

U velikim organizacijama, neovisna revizija nije samo dobra praksa već je često i zakonska obaveza. Međutim, mnoge organizacije u SIE ne provode reviziju zbog s njome povezanih troškova. Velike računovodstvene kompanije rijetko nude svoje usluge pro bono nevladinim organizacijama. Stoga se trošak vanjskog revizora rijetko čini opravdanim, naročito ako vam pojede veći dio budžeta.

Međutim, čist nalaz revizije govori donatorima puno o pouzdanosti financija neke organizacije. Dobar revizor neće ocijeniti samo vaše financijske izvještaje, već će vam pomoći da ih učinite efikasnijima. Ako ne možete na tržištu pronaći revizora kojeg si možete priuštiti, pokušajte preko nacionalne profesionalne udruge revizora pronaći kvalificiranog pojedinca koji bi bio voljan tu uslugu ponuditi besplatno. Ili pak revizor može dati popust ako mu se zajednički obrati nekoliko nevladinih organizacija.

Bilo da ih plaćate ili rade besplatno, revizori nikad ne smiju biti kompromitirani drugim odnosima s organizacijom. Iznad svega, zaposlenici nikad ne smiju obavljati ili naručivati reviziju – to je posao upravnog odbora.

Po završetku, posao je odbora provjeriti da se preporuke revizora primijene te da se financijski izvještaji koji su prošli reviziju objave u godišnjem izvještaju organizacije.

### Odbor sudjeluje u razvoju resursa

Većinu članova odbora iznenađuje da je dio njihovog posla razvoj resursa. Ova je dužnost, međutim, prirodan rezultat odgovornosti odbora za osiguranje dostatnih resursa u organizaciji. U SIE, sudjelovanje odbora u razvoju resursa postaje sve važnije. Kako se međunarodni donatori povlače iz regije, kultiviranje domaćih izvora potpore je jedan od važnijih prioriteta za većinu organizacija, a članovi odbora mogu biti među najdjelotvornijim osobama koje unutar organizacije osiguravaju novac.

Ovo važi prije svega stoga što članovi odbora nemaju osobnu korist od potpore koju uspiju namaknuti. Ne namiču sredstva za vlastite plaće, uredski prostor ili druge svrhe, koje se mogu smatrati izravnim ili neizravnim koristima. Umjesto toga, **članovi odbora prenose osobni angažman na misiji organizacije, što samo osnažuje njihove pozive za potporu.** Oni također mogu proširiti krug poznanstava organizacije kako bi uključili nove potencijalne izvore financiranja. Naposljetku, njihovo sudjelovanje u razvoju resursa ukazuje na to da je odbor aktivan i uključen, što podiže povjerenje u način vođenja organizacije, njezinu odgovornost i stoga manju vjerojatnost zlouporabe doniranih sredstava.

Sudjelovanje odbora u razvoju resursa ne znači da se članovi odbora moraju obraćati donatorima i sami "tražiti novac" - to je nešto što će mnogima biti neugodno. Upoznavanje, potpisivanje pisama, osiguravanje nefinancijskih donacija i organiziranje društvenih događanja predstavlja nekoliko načina na koji se članovi odbora mogu uključiti u razvoj resursa.

#### ➔ Pokrenite svoj odbor da razvija resurse

Evo triju sastojaka potrebnih da bi vaš odbor bio uspješan u namicanju sredstava.

#### Sastojak br. 1: Motivacija

Kako bi se članovi odbora počeli baviti namicanjem sredstava, trebate im reći što znači ta njihova nova uloga. Objasnite zašto je važno da se uključe. (Ako im ne možete



Međutim, prilikom regrutiranja novih članova, odbori trebaju razmisliti da li se od njih zahtijeva aktivno sudjelovanje u namicanju novca, uključujući i samo “traženje novca” zajedno s izvršnim direktorom ili drugim zaposlenicima. Koordinacija sa zaposlenicima je od ključne važnosti, budući da nevladine organizacije moraju govoriti jednoglasno. Izvršni direktor treba se pobrinuti da zaposlenici odboru pruže svu potrebnu potporu u njihovim nastojanjima da namaknu sredstva (vidi **Pokrenite svoj odbor da razvija resurse**).

Odbori imaju i dužnost općeg nadzora nad ljudskim resursima. Premda odbor delegira rukovođenje zaposlenicima izvršnom direktoru, na odboru je da osigura provođenje radnog zakonodavstva te da se zaposlenike poštuje, adekvatno plati i da im se pruži mogućnost profesionalnog razvoja. Dio politike odbora trebaju biti i žalbeni postupci kako bi se pritužbe i sukobi mogli rješavati na pravičan i nepristran način.

Notes:

dati dobre razloge, možda nema potrebe da ih uključite!)

- Budite određeni u onome što od njih tražite i ponudite izbor aktivnosti. Možete zajedno razmisliti o načinima na koje vam mogu pomoći: mogu otvoriti vrata dobrom korisnom kontaktu, održati govor, napisati pismo, zajedno s vama otići zamoliti potporu, savjetovati vam kako izraditi materijale za odnose s javnošću, ili kao prvi korak odraditi mnogo malih stvari.
- U nekoliko zemalja, u kojima postoji tzv. zakon “1%” ili “2%”, prva stvar koju mogu učiniti jest odrediti postotak svojeg poreza na dohodak koji će donirati organizaciji!
- Očekivanja neka vam budu realistična, a odbor informiran o napretku.

27b

### Sastojak br. 2: Podrška

Kako biste podržali članove odbora u njihovim nastojanjima, neka im uključivanje bude što je moguće lakše na način da pripremu i naknadne korake odrade zaposlenici. Na primjer, članovima odbora dajte scenarij onoga što bi trebali govoriti i dajte im sve potrebne materijale kako bi bili što informiraniji o organizaciji ili nekom projektu.

### Sastojak br. 3: Zahvalnost

Zahvalite članovima odbora i pokažite im da njihova pomoć ima smisla! Ako budu ponosni što su povezani s vašom organizacijom, rado će i drugima govoriti o njoj.

## Nevladine organizacije odgovaraju na potrebe zajednice kojoj služe

### Odbor integrira interese organizacije sa interesima zajednice

Djelotvoran neprofitni odbor predstavlja točku u kojoj se organizacijski interesi nevladine organizacije poklapaju s interesima zajednice koja ju okružuje. čuvanjem resursa i nadzorom nad misijom, postavljanjem standarda i evaluacijom rezultata, dobar odbor pozicionira nevladinu organizaciju kao poznatog, pouzdanog i odgovornog partnera na kojeg se može osloniti i koji pomaže u ispunjavanju potreba zajednice u cjelini (vidi **Lamentacija izvršnog direktora [treći dio]**).

**Na neki način, odbor služi kao vrata izme u unutarnjeg svijeta nevladine organizacije i vanjske zajednice kojoj ona služi i o kojoj ovisi.** Ta se vrata otvaraju na obje strane. Odbor osigurava da nevladina organizacija odgovara na potrebe zajednice koja ju okružuje te da nevladina organizacija poznaje i razumije tu zajednicu. Ove funkcije su od osobite važnosti u području misije i strateških usmjerenja. Odbor stalno mora postavljati teška pitanja koja se dotiču samog razloga postojanja organizacije: Da li je naša misija važna? Ispunjavamo li stvarnu potrebu? Razumiju li ljudi što činimo, i zašto to činimo?

Bilješke:

### Lamentacija izvršnog direktora: "Što će mi odbor?" (treći dio)

Ovo je iskustvo izvršne direktorice iz jugoistočne Europe:

"Bila sam novoimenovana direktorica jedne od prvih zaklada u našoj post-socijalističkoj, poslijeratnoj zemlji. U to vrijeme bilo je rašireno nepovjerenje u sve što je bilo novo ili drugačije. Kada je zaklada podijelila prve potpore, nekoliko me je grupa nepravedno optužilo da favoriziram nevladine organizacije moje etničke skupine.

"Odbor naše zaklade je raznovrstan po političkoj afilijaciji, etničkoj pripadnosti i rodu. Cijeli odbor, a posebno oni članovi odbora iste etničke pripadnosti kao i oni koji su me optuživali, brzo su reagirali i objasnili da je proces kojim su se dodjeljivale potpore bio pravičan, objektivian i utemeljen na čvrstim kriterijima. Da nije bilo odbora, naša je zaklada tada mogla propasti."

### Primjer pravila: komunikacija.

Ključna pravila koja odbori rastućih nevladinih organizacija trebaju uspostaviti odnose se na sustav unutarnje i vanjske komunikacije. Odbor treba odrediti ključne vrijednosti kojima se vodi komunikacija, poput iskrenosti, vjerodostojnosti, lojalnosti i transparentnosti. Također se treba pobrinuti da se smjernice za primjenu ovih vrijednosti jasno objasne. Na primjer, koje informacije trebaju ostati povjerljive, čak i kada organizacija nastoji biti potpuno transparentna.

## Odbor potiče transparentnu komunikaciju

Obaveza nevladine organizacije da bude odgovorna spram javnosti ima mnoge oblike. Vladi duuguje financijske izvještaje ili periodičnu registraciju. Donatorima duuguje izvještaje o načinima korištenja novca i ocjene djelovanja programskih aktivnosti. Korisnicima duuguje opise usluga i načina na koje ispunjavaju potrebu zajednice.

Ovakva šarolika publika od nevladine organizacije zahtijeva neuobičajenu razinu transparentnosti. Privilegija dobivanja i raspolaganja javnim sredstvima znači da nevladina organizacija mora iskreno i točno prikazati način unutarnjeg funkcioniranja. To ne znači da se mora prikazati kao savršena organizacija - nego da ne smije skrivati ono u čemu nije savršena.

Dužnost je odbora osigurati da postoje osnovna pravila komuniciranja te da su svi oblici komunikacija organizacije - materijali za javnost, projektni prijedlozi, prijedlozi za donacije, financijski izvještaji, izvještaji javnim vlastima, web stranice, opisi usluga - dobro prikazani i istiniti (vidi **Primjer pravila: komunikacija**). Da bi ovaj posao odradio kako treba, vaš odbor može regrutirati novu članicu stručnu u odnosima s javnošću ili sličnom području. U slučaju materijala “osjetljivih na vrijeme”, posebice onih pravne prirode, odbor mora osobito paziti da su predani pravodobno te da sadrže potpune i točne informacije.

Bilješke:

Procedura komunikacije može uključiti:

**Osnovne standarde.** Koji su minimalni standardi programa komuniciranja? To može biti godišnji izvještaj, sudjelovanje članova odbora u različitim forumima i dopuštenje korisnika za korištenje njihovih fotografija.

**Općenite procedure i ovlasti.** Koja su nužna opća pravila (npr. na sve e-mail poruke treba odgovoriti unutar tri radna dana) i ovlasti (npr. izvršni direktor mora odobriti sve kontakte s medijima)?

**Komunikacija s odborom.** Kako odbor komunicira sa zaposlenicima? Trebaju li članovi odbora imati odvojenu mailing listu? Mogu li se zaposlenici direktno obraćati odboru ako imaju problema s izvršnim direktorom? **28b**

**Komunikacija u kriznim situacijama.** Kako se organizacija priprema za posebne prilike? Obično odbor preuzima vodstvo, posebice u odnosima s javnošću. Ali, više od jednog glasnogovornika može biti kontraproduktivno. Treba li to biti izvršni direktor ili predsjednik odbora?

**Komunikacija radi namicanja novca.** Na koji se način može definirati vitalni doprinos odbora? Mogu li članovi odbora dati citate za brošure namijenjene namicanju sredstava ili predstavljati organizaciju unutar poslovne zajednice? Ako je tako, eksplicitna pravila olakšat će njihovo sudjelovanje i učiniti ga djelotvornijim.

## Odbor nadzire objavljivanje godišnjeg izvještaja.

Godišnji izvještaj je sredstvo putem kojeg financijske i druge informacije o organizaciji postaju dostupne široj javnosti. Godišnji izvještaj pokazuje koliko je novca stiglo u organizaciju, tko ga je dao te na koje je programske i administrativne troškove potrošen. U pravilu, godišnji izvještaji uključuju financijske izvještaje koji su prošli reviziju ili najtočnije dostupne financijske podatke. Godišnji izvještaj je također zgodno mjesto za objavljivanje aktivnosti i programa organizacije.

Na odboru je da osigura redovito objavljivanje godišnjeg izvještaja, te da on bude dostupan svim značajnim skupinama putem široke distribucije u tiskanom ili elektronskom obliku (vidi **Rezultati istraživanja: godišnji izvještaji**).

Bilješke:

## Rezultati istraživanja: godišnji izvještaji

Istraživanje mađarskih nevladinih organizacija iz 2002\* pokazalo je da 81% organizacija priprema godišnji izvještaj. To je dobra vijest, budući da organizacije koje djeluju za javnu dobrobit (a koje su činile 68% ispitanika) u Mađarskoj imaju zakonsku obavezu objavljivanja izvještaja svake godine.

Međutim, autori istraživanja uočili su da, osim što ispunjavaju taj zakonski uvjet, mnoge organizacije imaju "minimalistički pristup" transparentnosti i odgovornosti spram javnosti. Drugim riječima, svega 32% ispitanika je uložilo znatniji napor u distribuciju svojeg godišnjeg izvještaja. Većina izvještaja čini se da ostaje u uredu, nepročitana. **29a**

Pouka: odbori trebaju osigurati ne samo da se godišnji izvještaji pripreme, već i da stignu do šire javnosti u tiskanom ili elektronskom obliku.

\* *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (vidi Izvore).

## Počnite ispravno: upućivanje članova odbora u rad

Pola dana za upoznavanje novih članova odbora s organizacijom je dobra investicija. Novi članovi će upoznati tim i istovremeno

## Odbor predstavlja vezu između organizacije i njene društvene osnove

Premda je rad odbora u velikoj mjeri usredotočen na organizaciju iznutra, on obavlja ključnu ulogu i time što uvijek pazi na odnose organizacije i njene zajednice. Odbor održava organizaciju usmjerenom na potrebe i želje relevantnih aktera, ispitujući što drugi misle o organizaciji i pažljivo slušajući što oni kažu. članovi odbora često dobivaju direktnije, neuvijene odgovore nego što ih dobiju zaposlenici, te stoga imaju drugačiju, neprocjenjivu razinu uvida. Služeći kao veza s relevantnim akterima, vaš odbor provodi proces konzultacija koji je zaštitni znak dobrog upravljanja.

članovi odbora također mogu novosti o organizaciji prenositi široj javnosti. Mogu predstavljati organizaciju pred različitim publikama - poslovnim suradnicima, grupama u zajednici, javnim dužnosnicima, da navedemo samo nekoliko - a njihov entuzijazam može učiniti čuda. To mogu činiti na mnogo načina: pisanjem pisama donatorima, govoreći s predstavnicima medija, uspostavljajući kontakte za zaposlenika ili posjetima radi namicanja novca. članovi odbora trebaju nastojati govoriti jednoglasno te se konzistentnom porukom obraćati različitim publikama.

Zaposlenici mogu pomoći članovima i članicama odbora da ovu ulogu odrade što bezbolnije nudeći im natuknice za govor i logističku potporu. Važnost ambasadorske uloge odbora treba naglasiti i tijekom upoznavanja novih članova odbora s organizacijom (vidi **Počnite ispravno: upućivanje članova odbora u rad**).

se upoznati s pitanjima s kojima je suočena vaša organizacija. Tu će također dobiti dojam o kulturi i vrijednostima koje vladaju unutar vaše organizacije. Nakon toga, vjerojatno je da će svojem poslu u odboru pristupiti s više entuzijazma.

U pripremi takvog sastanka, sastavite atraktivan paket materijala o vašoj organizaciji. Možete ih skupiti i u "priručnik za članove odbora" koji sadrži ključne dokumente, izvatke iz relevantnih zakona (npr. dužnosti i odgovornost odbora), zapisnike s ranije održanih sastanaka odbora, opis posla izvršnog direktora, strateški plan, proračun za tekuću godinu i prošlogodišnji izvještaj revizije. Tipičan program upoznavanja s organizacijom može izgledati ovako:

29b

- 9.00 Dobrodošlica (predsjednik/ca)
- 9.30 Pregled programa i financija (izvršna direktorica)
- 10.15 Podrobniji pregled dugoročnih pitanja i ciljeva (izvršna direktorica)
- 10.45 Pauza
- 11.00 Uloga i odgovornosti odbora (predsjednik/ca)
- 11.30 Pravila i procedure u odboru (rasporedi sastanaka, zahtjevi za prisustvovanje, druga očekivanja, sukob interesa) (predsjednik/ca)
- 12.15 Pitanja i odgovori (predsjednik/ca ili izvršna direktorica)
- 13.00 Zaključak




## Zaključak: Uspostavljanje dobrog upravljanja

U osnovi, odbori povećavaju sposobnost pojedine organizacije i nevladinog sektora u cjelini da ispune potrebe društava koja se mijenjaju.

Kako nevladine organizacije u SIE traže nove i održive izvore domaće potpore, odbori će imati odlučujuću ulogu u uvjeravanju podržavatelja da neprofitni sektor radi na ciljevima šire zajednice. Organizacije koje nastoje izgraditi prosperitetna i pravična demokratska društva trebaju pokazati da dobro upravljanje počinje kod kuće, s aktivnim i odgovornim odborima.

Ali, kako pristupiti izazovu dobrog upravljanja? Kako vodeći ljudi u nevladinim organizacijama bez iskustva u radu s odborima mogu uopće započeti s uvođenjem nepoznatih ideja o upravljačkim praksama u svoje organizacije?

Bez obzira na to jeste li izvršna direktorica ili član odbora, zadatak dobrog upravljanja može se činiti zastrašujućim. Njea je, međutim, lakše uspostaviti nizom malih koraka nego jednim velikim skokom. Prateći dolje navedenih osam koraka, povećat ćete svoje šanse za uspjeh, a sam pothvat učiniti jednostavnijim i prijatnijim. 30a



**1** Započnite razgovor s odborom o njegovoj ulozi u organizaciji. Ponekad samo iniciranje razgovora otvara nove mogućnosti i omogućava odboru da izađe iz rutina u kojima stagnira. Ovaj razgovor možete započeti sugerirajući odboru neke nove pristupe radu koji će ojačati organizaciju i olakšati rad izvršnoj direktorici. Pokušajte ukazati da širi trendovi kako u korporacijskom upravljanju, tako i u upravljanju nevladinim sektorom širom svijeta čine ulogu odbora sve važnijom. Tada upitajte članove svojeg odbora da li iskreno misle da mogu pridonijeti razvoju organizacije na drugačiji ili bolji način.

## Zaključak: Uspostavljanje dobrog upravljanja

**2** Otkrijte koji su motivi članova vašeg upravnog odbora da služe organizaciji. Bilo bi odlično u samom početku postići konsenzus o potrebi drugačijeg načina rada. Ali, neki su ljudi uvijek zadovoljni statusom quo i žele da stvari ostanu iste. Smanjenje otpora prema promjeni može značiti i potvrđivanje razloga za voloniranje među članovima vašeg odbora, ali uz promjenu fokusa. Na primjer, jedna osoba može biti član odbora samo zato što voli raditi s djecom. Pomak s programskih na upravljačke dužnosti može smatrati prijetnjom zadovoljavanju takve potrebe. U tom slučaju, člana odbora trebate uvjeriti da će, čak i ako se fokus njegovog angažmana promijeni, još uvijek imati priliku kontaktirati s djecom i u toj novoj, upravljačkoj ulozi. Kad se članovi odbora aktivno uključe u upravljanje, obično su predani ovakvom tipu angažmana.

**3** Odaberite postupan pristup i postavite prioritetne ciljeve. Odredite najvažnija područja promjene u radu odbora, temeljena na širim potrebama vaše organizacije. Je li namicanje novca najvažniji prioritet? Tada započnite sugerirajući male načine na koji se odbor može uključiti u razvoj resursa. Traže li donatori dokaz o kompetentnom upravljanju? Tada na papiru razjasnite odnose unutar organizacije i pobrinite se da se realiziraju i u praksi. Važno je odnekud započeti, a mala postignuća koristite kao platformu za uvođenje novih promjena.

**4** Rezervirajte veliku količinu vremena kako bi odbor mogao razmotriti plan vlastitog razvoja. Bolje je ovo ne pokušavati u okviru redovitog poslovnog sastanka. Diskusija će dobiti novi fokus – više strategijski, manje strukturiran – ako se osigura posebno vrijeme i mjesto za kreativno razmišljanje. Sastanak dogovorite dovoljno unaprijed kako bi svi članovi odbora mogli doći. I svakako se pobrinite da isključe mobitele! Možda će vam pomoći ako pozovete vanjskog facilitatora/icu. Podsjetnik za primjenu na kraju ovog priručnika predstavlja dobar početak razgovora odbora o upravljanju i njegovoj ulozi.

**5** Pobrinite se da odbor i izvršni direktor pristupe procesu promjene kao zajedničkom zadatku. Niti jedan ne može samostalno provoditi proces promjene. Bolji rad vašeg odbora mora biti rezultat zajedničkog na-

## \* Zaključak: Uspostavljanje dobrog upravljanja

pora utemeljenog na međusobnom povjerenju i podršci. Predsjednik/ca odbora i izvršna direktorica trebat će o procesu promjene razgovarati rano i često, kako bi usuglasile primjerene strategije i zajedničke ciljeve. Ako se one ne slažu, veća je vjerojatnost da će proces biti težak.

**6** Dovedite prave ljude u odbor. Dobro upravljanje može biti ukorijenjeno u institucionalnim strukturama i procedurama, ali ono postaje živo, u obliku dinamičnog vodstva, samo ako ljudi unutar odbora znaju kako se njime služiti tako da im taj rad donosi i osobno zadovoljstvo. Možda je jedan od prvih koraka koje vaša organizacija treba učiniti dovođenje novih članova odbora koji dijele vrijednosti vaše organizacije, koji su timski igrači spremni na preuzimanje aktivne upravljačke uloge. Ljudi koji nemaju vremena ni energije posvetiti se radu odbora vjerojatno će otežavati vaše napore za promjenu.

**7** Posvetite resurse organizacije razvoju odbora. Dobro upravljanje ne bi trebalo biti skupo, ali mu je potrebna određena količina resursa vaše organizacije, ako želite da dobro funkcionira. Iznos koji vam je potreban može biti samo toliko da pokrije troškove zakuske na večernjem sastanku odbora, kada su članovi odbora gladni nakon dana provedenog na poslu. Kasnije trebate uključiti troškove odbora kao posebnu proračunsku liniju u godišnjem proračunu. Taj se novac može potrošiti na sastanak koji uključuje noćenje, ili angažiranje facilitatorice za proces samoprocjene. Koliko god novca trebali utrošiti na odbor, bit će to dobra investicija.

**8** Prihvatite činjenicu da će proces trajati. Strukture, procesi i stavovi trebaju se mijenjati iznutra. Previše promjena odjedanput može učiniti više štete nego koristi. Ljudi se trebaju naviknuti na nove načine razmišljanja i osjećati se ugodno s novim pristupima. Dajte si dovoljno vremena da u odbor uvedete nove ideje.

Podsjetnik za primjenu koji slijedi može vam pomoći da započnete razgovor o upravljanju, usredotočujući pažnju odbora na ona područja u kojima njegov rad može biti bolji. Zamolite članove odbora da pojedinačno odgovore na pitanja, a zatim usporedite odgovore; ili odgovorite na njih zajednički i pokušajte doći do dogovora oko toga što bi odbor trebao raditi drugačije i zašto. Slobodno skratite listu, ako je vaša organizacija nova ili manja i tek počinje razmatrati svoje upravljačke prakse. Ako je vaša organizacija veća, možda će biti potrebno dodati neka pitanja koja



## Zaključak: Uspostavljanje dobrog upravljanja

su posebno važna vašoj organizaciji.

**Kad odbor provede ovakvu samoprocjenu, vjerojatno će nove prakse uvoditi jednu po jednu. Redosljed i brzina kojom ćete primjenjivati smjernice navedene u ovom priručniku ovise o mnogim čimbenicima, uključujući i jedinstvene potrebe vaše organizacije i njezin stupanj razvoja.**

Na primjer, smjernica “Odbor ne čine zaposlenici” (pod načelom “Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva”) trebala bi biti prvi cilj svake organizacije. Međutim, provedba sljedeće smjernice, “Odbor priprema plan za nasljeđivanje dužnosti izvršnog direktora/direktorice” možda će trebati pričekati do trenutka u kojem odborom više ne budu dominirali zaposlenici.

Trebate razmotriti mogućnost dovođenja vanjske facilitatorice koja će vam pomoći da strukturirate proces promjene, 31b identificirate područja kojima se treba posvetiti i osmislite plan aktivnosti za uvođenje novih praksi. Dobra facilitatorica može posredovati razlike u mišljenjima unutar vaše organizacije te pojasniti ili prilagoditi smjernice navedene u ovom priručniku.

Iznad svega, važno je držati na umu kako svaka organizacija mora stvoriti vlastiti put ka dobrom upravljanju. Propitujući, raspravljajući, interpretirajući i prilagodavajući na kreativan način smjernice iz ovog priručnika, vaša organizacija može doista postići dobro upravljanje i smisljeno se obavezati na razvoj neprofitnog sektora u cjelini u srednjoj i istočnoj Europi. Bit će to put pun izazova, ali i uzbuđenja.

## Želimo vam puno uspjeha!

## Podsjetnik za primjenu

Je li vašoj organizaciji stalo do dobrog upravljanja? Upotrijebite podsjetnik za primjenu kako biste ocijenili rad svojeg upravnog odbora, a sve komentare koje imate upišite u slobodni prostor ispod svake izjave. članovi odbora trebaju usporediti odgovore i zajednički identificirati područja u kojima su jaki i područja u kojima su slabi. Ovome može uslijediti izrada plana aktivnosti za

**Da**   **Djelomično**   **Ne**

1.    Naša organizacija ima formalno ustanovljenu upravljačku strukturu.
2.    Naš odbor zajednički donosi odluke.
3.    Naš odbor ima imenovanog predsjednika/cu ili voditelja/icu.
4.    Naš izvršni direktor/ica ima opis posla u pisanom obliku koji određuje očekivano djelovanje i ciljeve.
5.    Naš odbor ocjenjuje rad izvršnog direktora/ice jednom godišnje.
6.    Zaposlenici, uključujući i izvršnog direktora/icu, nisu članovi odbora s pravom glasa.
7.    Izvršni direktor/ica nije predsjednik/ca upravnog odbora.
8.    Naša organizacija ima izjavu o misiji, koja je poznata svima u organizaciji.

## Podsjetnik za primjenu

- |     | Da                    | Djelomično            | Ne                    |   |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 9.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor usredotočen je na pitanja strategijskog vodstva i razmišljanje u širem kontekstu.                             |
| 10. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor se ne bavi detaljnim rukovođenjem i ne uključuje se nepotrebno u izvedbene detalje naših aktivnosti.          |
| 11. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor brine se da se adekvatno planiranje provodi u cijeloj organizaciji.   |
| 12. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor brine se da se redovito provodi evaluacija programa i aktivnosti te da se djeluje u skladu s njenim nalazima. |
| 13. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor razumije financije naše organizacije i redovito nadgleda financijsko stanje.                                  |
| 14. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor se brine da postoje interne financijske kontrole koje se i provode.   |
| 15. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor se brine da se računi organizacije redovito podvrgavaju reviziji.   |
| 16. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor sudjeluje u razvoju resursa.  |
| 17. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor se brine da se godišnji izvještaj pripremi i distribuira.   |

## Podsjetnik za primjenu

- |     | Da                    | Djelomično            | Ne                    |   |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 18. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Članovi našeg odbora nisu plaćeni za svoj rad i ne stječu nikakvu drugu izravnu ili neizravnu korist iz rada u našem odboru.        |
| 19. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš je odbor usvojio i provodi pravila protiv sukoba interesa.  |
| 20. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor postavlja visoke profesionalne i moralne standarde.   |
| 21. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš odbor ima jasna pravila vlastitog rada.   |
| 22. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš se odbor sastaje redovito, a datumi sastanaka su određeni unaprijed.  |
| 23. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Svi članovi odbora stižu na sastanke na vrijeme i spremni su sudjelovati u radu.  |
| 24. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Sastanci odbora usredotočeni su na politiku, nadzor i strateško usmjeravanje.   |
| 25. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Sastanci odbora uključuju aktivne rasprave i donošenje odluka, a ne puko ovjeravanje i slušanje izvještaja zaposlenika.             |
| 26. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Naš predsjednik/ca zna kako voditi raspravu, održavati disciplinu i uključiti sve članove odbora kako bi se obavio neophodan posao. |

## Podsjetnik za primjenu

**Da**   **Djelomično**   **Ne**

27.        Sastanci odbora drže se unaprijed dogovorenog dnevnog reda.
28.        Naš odbor vodi i čuva zapisnik svih svojih sastanaka.
29.        Svi članovi odbora imaju napisane smjernice u kojima se ocrtavaju očekivanja vezana uz njihov rad.
30.        Naš odbor radi dobro kao tim.
31.        Naš odbor postavlja sebi godišnje ciljeve.
32.        Naš odbor redovito ocjenjuje svoj rad.
33.        Pojedini članovi odbora imaju vremenski ograničen mandat unutar sustava redovite rotacije.
34.        Naš odbor strategijski regrutira nove članove.
35.        Novi članovi odbora detaljno se upoznaju s organizacijom i radom odbora.
36.        Članovi našeg odbora rade s entuzijazmom kao ambasadori organizacije.

BoardSource. **The BoardSource Governance Series.** (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** (Washington: BoardSource, 2003). [www.icps.kiev.ua/doc/ngo\\_governance\\_eng.pdf](http://www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf)

International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.”** [www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm](http://www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm)

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary.** (Washington: BoardSource, 2002). [www.csdf.hu/angol/ngo.doc](http://www.csdf.hu/angol/ngo.doc).

Sátor, Balázs. **“Introducing the Concept of Governance.”** Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29)

34a

Wyatt, Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.”** Global Connections 4 (August 2002). [www.resource-alliance.org/documents/Issue\\_4\\_August\\_2002.pdf](http://www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf)

------. **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.”** Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28)



Russia  
Estonia  
Latvia

Lithuania  
Belarus  
Poland  
Ukraine  
Czech Republic  
Slovakia  
Moldova  
Hungary  
Romania  
Serbia and Montenegro  
Bulgaria

Macedonia  
Albania  
Bosnia  
and Herzegovina  
Croatia  
Slovenia

## Tiskanje ove publikaciju omogućile su:

Velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED). Sadržaj ne odražava nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran Trenerski forum - TREF, Udruženje trenera/ica i konzultanata/ica za neprofitni sektor u Hrvatskoj;



Organizacija za europsku sigurnost i suradnju, Misija u Republici Hrvatskoj financijskom potporom kroz “HoM Facility” podrške projektu “Promicanje standarda upravljanja za hrvatske nevladine organizacije”;



Financijska potpora Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne izražavaju nužno stajalište Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, Zagreb, Kušlanova 27, <http://zaklada.civilnodrustvo.hr>.

