

**Radna Grupa  
srednje i istočne Evrope  
za upravljanje u neprofitnom sektoru**

# **Priručnik za upravljanje NVO**

**Marilyn Wyatt**

© Marilyn Wyatt 2004. Sva prava zadržana. Ova publikacija se ne može reprodukovati ni na koji način – osim kratkih citata u prikazima ili u stručnim radovima - bez dozvole izdavača, ECNL.



U izdanju Evropskog centra za neprofitno pravo,  
Apáczai Csere János u. 17, Budimpešta 1052,  
Mađarska.

Podržano od strane Fondacije za civilno društvo u srednjoj i istočnoj Evropi

Dizajn: Grzegorz Laszuk Książki i Strony



**Gradanske** Izdavač izdanja  
**inicijative** na srpskom jeziku  
Simina 9a, 11000 Beograd, Srbija  
Tel/fax: +381 11 26-32-631  
civin@gradjanske.org  
www.gradjanske.org

Komentare i zahteve za kopije na engleskom jeziku pošaljite na adresu [judit@ecnl.org.hu](mailto:judit@ecnl.org.hu)

Komentare i zahteve za dodatne kopije na srpskom jeziku pošaljite na adresu [civin@gradjanske.org](mailto:civin@gradjanske.org)

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

061.2:005(035)

**Вајат, Мерилин**

Upravljanje u nevladinim organizacijama / Merilin Vajat ; prevod sa engleskog Jelena Miličević. - Beograd : Građanske inicijative, 2008 (Novi Sad : Yu top agencija). - 68 str. : ilustr. ; 21 cm

Prevod dela: A handbook of NGO governance / Merylin Wyatt

Tiraž 1.000

ISBN 987-86-7408-025-2

a) Невладине организације - Управљање - Приручници

COBISS.SR-ID 228203527

**Radna grupa srednje i istočne Evrope za upravljanje u neprofitnom sektoru je grupa vodećih ljudi iz neprofitnog sektora, stručnjaka i praktičara koji se bave istraživanjem pitanja upravljanja u neprofitnom sektoru u srednjoj i istočnoj Evropi.**

**Radnu grupu osnovali su 2001. godine učesnici Programa BoardSource International Fellowship o upravljanju u neprofitnom sektoru. Grupa promovise dobro upravljanje i razvija resurse potrebne upravnim odborima neprofitnih organizacija u regionu.**

Članovi radne grupe:

**Nilda Bullain**, Evropski centar za neprofitno pravo, Budimpešta

**Natalia Cebotarencu**, Udruženje "Drugs," Kišinjev

**Vasylyna Dybaylo**, GURT NGO Resource Center, Kijev

**Darina Kadunkova**, Evropski Institut, Sofija

**Vladimir Korzh**, Counterpart International, Minsk

**Bohdan Maslych**, Ukrajinska mreža građanske akcije, Kijev

**Zoran Puljic**, Fondacija za razvoj NVO, Sarajevo

**Balazs Sator**, Fondacija za razvoj civilnog društva Mađarske, Budimpešta

**Emils Stalis**, konsultant, Riga

**Raymond Stephens**, konsultant, Riga

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

**Marilyn Wyatt**, konsultant, Varšava

**Kelmend Zajazi**, Projekat reforme lokalne uprave u Makedoniji, Skoplje

Za dodatne informacije

o Radnoj grupi srednje i istočne Evrope za upravljanje u neprofitnom sektoru

posetite veb-sajt [www.ngogovernance.org](http://www.ngogovernance.org)

# Sadržaj

* □	<b>Zahvalnica</b> .....	<b>3b</b>
* *	<b>Uvod</b> .....	<b>4a-4b</b>
* □	<b>O upotrebi ovog priručnika</b> .....	<b>5a</b>
	<b>Principi i smernice dobrog upravljanja NVO</b> .....	<b>5b-29b</b>
1 □	<b>NVO su odgovorne svojim zajednicama.</b> .....	<b>5b</b>
1 1	NVO prihvataju najviši stepen odgovornosti. ....	<b>5b</b>
2 □	<b>Dobro upravljanje je osnovni oblik odgovornosti.</b> .....	<b>6a-6b</b>
2 1	Odgovorna organizacija ima funkcionalan sistem internog upravljanja. ....	<b>6a-6b</b>
3 □	<b>Dobro upravljanje ima formalnu strukturu.</b> .....	<b>7a-11a</b>
3 1	Osnovni dokumenti NVO formalno utvrđuju njenu upravljačku strukturu .....	<b>7a-8a</b>
3 2	Odbor je glavno upravljačko telo .....	<b>8b</b>
3 3	Odbor zajednički donosi odluke . ....	<b>9a-9b</b>
3 4	Individualni članovi odbora imaju specifične dužnosti .....	<b>10a-10b</b>
3 5	Odbor ima predsednika. ....	<b>11a</b>
4 □	<b>Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja</b> .....	<b>11b-16b</b>
4 1	Odbor ne čine zaposleni. ....	<b>11b-12b</b>



<b>4</b>	<b>2</b>	Odbor upravlja, a zaposleni rukovode. ....	<b>13a-13b</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	Odbor delegira odgovornosti izvršnom direktoru. ....	<b>14a-14b</b>
<b>4</b>	<b>4</b>	Odbor i izvršni direktor su partneri u poslu. ....	<b>15a</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	Odbor redovno ocenjuje rad izvršnog direktora.....	<b>15b</b>
<b>4</b>	<b>6</b>	Odbor planira nasleđivanje izvršnog direktora. ....	<b>16a-16b</b>
<b>5</b>	<b>□</b>	<b>NVO su organizacije zasnovane 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 efikasno planiranje. ....	<b>18a</b>
<b>5</b>	<b>3</b>	Odbor podržava misiju kroz redovne evaluacije. ....	<b>18b</b>
<b>6</b>	<b>□</b>	<b>NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde.</b> .....	<b>19a-25a</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	Odbor artikuliše profesionalne i etičke standarde organizacije. ....	<b>19a-19b</b>
<b>6</b>	<b>2</b>	Članovi odbora nisu plaćeni za svoj rad. ....	<b>20a-20b</b>
<b>6</b>	<b>3</b>	Odbor utvrđuje politiku o sukobu interesa. ....	<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 određuje pravila svog rada. ....	<b>22a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b> Odbor donosi odluke zasnovane na informacijama. ....	<b>22a-22b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b> Odbor se sastaje redovno, a sastanci se vode profesionalno.....	<b>22b-23a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b> Odbor dokumentuje svoj rad. ....	<b>23a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b> Odbor postavlja godišnje ciljeve i akcijske planove. ....	<b>23a-23b</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b> Odbor ima efikasnu strukturu komisija. ....	<b>23b</b>
<b>6</b>	<b>5</b>	Odbor vodi računa o vlastitom razvoju.....	<b>24a-25a</b>



<b>7</b>	<b>NVO odgovorno upravljaju resursima i mobilišu ih</b> .....	<b>25b-27b</b>
<b>7 1</b>	Odbor nadgleda finansijsko poslovanje organizacije. ....	<b>25b-26a</b>
<b>7 2</b>	Odbor uspostavlja sistem interne kontrole. ....	<b>26b</b>
<b>7 3</b>	Odbor učestvuje u razvoju resursa. ....	<b>27a-27b</b>
<b>8</b>	<b>NVO odgovaraju na potrebe zajednice kojoj služe.</b> .....	<b>28a-29b</b>
<b>8 1</b>	Odbor integriše interese organizacije sa interesima zajednice. ....	<b>28a</b>
<b>8 2</b>	Odbor podstiče transparentnu komunikaciju. ....	<b>28b</b>
<b>8 3</b>	Odbor nadgleda objavljivanje godišnjeg izveštaja. ....	<b>29a</b>
<b>8 4</b>	Odbor predstavlja vezu između organizacije i njene društvene baze. ....	<b>29b</b>

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

**6a-28a**

Šta je odgovornost (accountability)? .....	<b>5b</b>	<b>1 1</b>
Šta je dobro upravljanje? .....	<b>6a</b>	<b>2 1</b>
Prevođenje termina "governance" na jezike srednje i istočne Evrope. ....	<b>6b</b>	<b>2 1</b>
Osnovni oblici NVO u zemljama srednje i istočne Evrope. ....	<b>7a-7b</b>	<b>3 1</b>
Šta bi osnovni dokumenti trebalo da govore o upravljanju? .....	<b>8a</b>	<b>3 1</b>
Više od jednog upravljačkog tela? Kako mogu da saraduju. ....	<b>8b-9a</b>	<b>3 2</b>
Primer politike: odluke odbora van redovnih sastanaka. ....	<b>9b</b>	<b>3 3</b>
Opis posla za članove odbora. ....	<b>10a</b>	<b>3 4</b>
Posebna uloga osnivača. ....	<b>10a-10b</b>	<b>3 4</b>
Dužnosti predsednika. ....	<b>11a</b>	<b>3 5</b>
Zašto je glasanje zaposlenih u odborima sukob interesa. ....	<b>11b</b>	<b>4 1</b>
Rezultati istraživanja: zaposleni u odborima. ....	<b>12a</b>	<b>4 1</b>

2a



Lament izvršnog direktora: “Šta će mi odbor?” (1. deo) .....	<b>12b</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Osnovni zadatak odbora. ....	<b>13a</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Da li izvršni direktor treba da bude član odbora s pravom glasa? .....	<b>13b</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Opis posla izvršnog direktora. ....	<b>14a</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Tipični odnosi između odbora i zaposlenih. ....	<b>14b</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsednik odbora. ....	<b>15a-15b</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Kada ode izvršni direktor. ....	<b>16a-16b</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Nema izjave o misiji? Evo odakle treba početi. ....	<b>17a-17b</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Uključivanje odbora u planiranje. ....	<b>18a</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
Uloga odbora u evaluaciji. ....	<b>18b</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Primer politike: kodeks ponašanja. ....	<b>19a</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Lament izvršnog direktora: “Šta će mi odbor?” (2. deo) .....	<b>19b</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Zašto članovi odbora prihvataju taj položaj? .....	<b>20a</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
Primer politike: naknade za članove odbora. ....	<b>20b</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
Šta je sukob interesa? .....	<b>21a</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Primer politike: sukob interesa. ....	<b>21b</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Sadržaj priručnika o politikama. ....	<b>22a</b>	<b>6</b>	<b>4 1</b>
Informacije kojima “hranite” odbor .....	<b>22b</b>	<b>6</b>	<b>4 2</b>
Primer dnevnog reda. ....	<b>23a</b>	<b>6</b>	<b>4 3</b>
Godišnji raspored aktivnosti odbora. ....	<b>23b</b>	<b>6</b>	<b>4 5</b>
Preporuke za regrutovanje članova odbora. ....	<b>24a-24b</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

2b



Mandat komisija za razvoj odbora. ....	<b>25a</b>	<b>6 5</b>
Ključni finansijski pokazatelji koje odbor treba da prati. ....	<b>25b</b>	<b>7 1</b>
Mandat pododbora za finansije. ....	<b>26a</b>	<b>7 1</b>
Važnost revizija. ....	<b>26b</b>	<b>7 2</b>
Pokrenite svoj odbor da razvija resurse. ....	<b>27a-27b</b>	<b>7 3</b>
Lament izvršnog direktora: "Šta će mi odbor?" (3. deo) ....	<b>28a</b>	<b>8 1</b>
Primer politike: komunikacija. ....	<b>28a-28b</b>	<b>8 2</b>
Rezultati istraživanja: godišnji izveštaji. ....	<b>29a</b>	<b>8 3</b>
Počnite ispravno: upućivanje članova odbora u rad. ....	<b>29a-29b</b>	<b>8 4</b>

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

**Podsetnik za primenu** ..... **32a-33b**

**Resursi** ..... **34a**



## Zahvalnica

Ovu publikaciju napisala je Marilyn Wyatt, uz pomoć članova Radne grupe srednje i istočne Evrope o upravljanju u neprofitnom sektoru koji su doprineli svojim regionalnim perspektivama, svojim iskustvom i ukupnim konceptualnim pristupom.

Radna grupa se zahvaljuje mnogima koji su čitali ovaj Priručnik u ranoj fazi, naročito:

**Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Fatmir Bitiki, Nathalie Bolgert, Adám Cziboly, Katalin Erstey, Natasa Gaber, Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt, Serhiy Ivanyuk, Birutė Jatautaitė, Saso Klekovski, Lidia Kołucka-Zuk, Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec, Irina Kulitāne, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Pande Lazarevski, Kristina Mänd, Miklós Marschall, Matúš Minárik, David Moore, Ieva Morica, Barbara Mozdierz, Besim Nebiu, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla Rudenko-Kardash, Nafi Saracini, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy Shea, Marina Starodubskaja, Zoran Stojkovski, Rebecca Tolson, Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák, i Jacek Wojnarowski..**

**Ovaj Priručnik je nastao na inicijativu Fondacije za civilno društvo u srednjoj i istočnoj Evropi, a svojom velikodušnom podrškom omogućili su ga Fondacija Charles Stewart Mott i Freedom House.**

**Radna grupa srednje i istočne Europe za upravljanje u neprofitnom sektoru, od svog osnivanja 2001. godine bavila se izazovima s kojima se suočavaju upravni odbori neprofitnih organizacija. Okupljajući stručnjake i praktičare iz devet zemalja, radna grupa proučava pitanje upravljanja iz jedinstvenog ugla neprofitnih i nevladinih organizacija (NVO) 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 deluju 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, u zavisnosti od lokalnih stavova, iskustava i ciljeva. Premda nije uvek jednostavno naći zajedničko polazište, smatramo da je važno ojačati nevladin sektor u ovom delu sveta pružanjem doslednog okvira za upravljanje u neprofitnom sektoru koji odgovara lokalnim potrebama. Takav okvir smatramo i praktičnom potrebom i strateškom nužnošću koji pomaže našim nevladinim organizacijama da deluju efikasnije, istovremeno pridonoseći širem cilju veće transparentnosti i odgovornosti u nevladinom sektoru u celini.**

4a

**Tako smo počeli s izradom nacrtu niza smernica koje bi promovisale zajedničko regionalno razumevanje dobrog upravljanja, i istovremeno pokazale kako je moguće primeniti apstraktnu teoriju u praksi. Ovaj priručnik je rezultat naših napora. Zasniva se na osam osnovnih principa koje smatramo ključnim za upravljanje u neprofitnom sektoru širom sveta. Ti principi, izraženi u osam poglavlja u priručniku, pružaju osnovu za smernice za upravljanje koje su navedene u podnaslovima i razrađene u tekstu. Smernice, i još važnije, naznake sa strane, odražavaju naše uverenje da su nastojanja da se primene principi dobrog upravljanja u SIE suočena s izazovima drukčijim od onih u Sjedinjenim Državama ili drugde. Kroz ceo priručnik nastojimo da uzmemo u obzir specifično okruženje srednje i istočne Evrope i da ponudimo rešenja za posebne izazove s kojima se suočavaju naše NVO.**

**Verujemo da ovaj priručnik može da posluži kao vodič za dobro upravljanje širom srednje i istočne Evrope, bez obzira na stepen zrelosti organizacije ili nevladinog sektora u nekoj zemlji. Svesni smo da se može steći utisak kako su smernice primerene samo za veće nevladine organizacije koje deluju u povoljnom okruženju i koje su sposobne da prihvate relativno složen način delovanja. Slažemo se da se primena nekih saveta koje nudimo može činiti teškom u slučajevima u kojima zakon nije savršen, a lokalni stavovi prema vlastima se razlikuju. Takođe razumemo da će manje i novije nevladine organizacije – one s volonterskim osobljem, s malim budžetima i neformalnim upravljačkim telima sastavljenim od dvoje ili troje prijatelja – biti u iskušenju da odbace ove smernice kao preambiciozne ili prezahtevne za njihove jednostavne aktivnosti.**

**Međutim, verujemo da svaka NVO ima odgovornost da rano i dobro razmisli o svojim upravljačkim praksama. Rano uspostavljeno dobro upravljanje usmerava razvoj NVO tokom godina, pružajući podršku organizacionoj stabilnosti i uravnoteženom donošenju odluka. Dobro upravljanje takođe svedoči o integritetu nevladinog sektora u nekoj zemlji. Angažovana i odgovorna upravljačka tela postavljaju standarde vodstva i kroz vlastito ponašanje iskazuju osnovne vrednosti za koje se zalažu naše NVO. U tom su smislu ona jednako važna u NVO, kao i u privatnom i javnom sektoru.**

4b

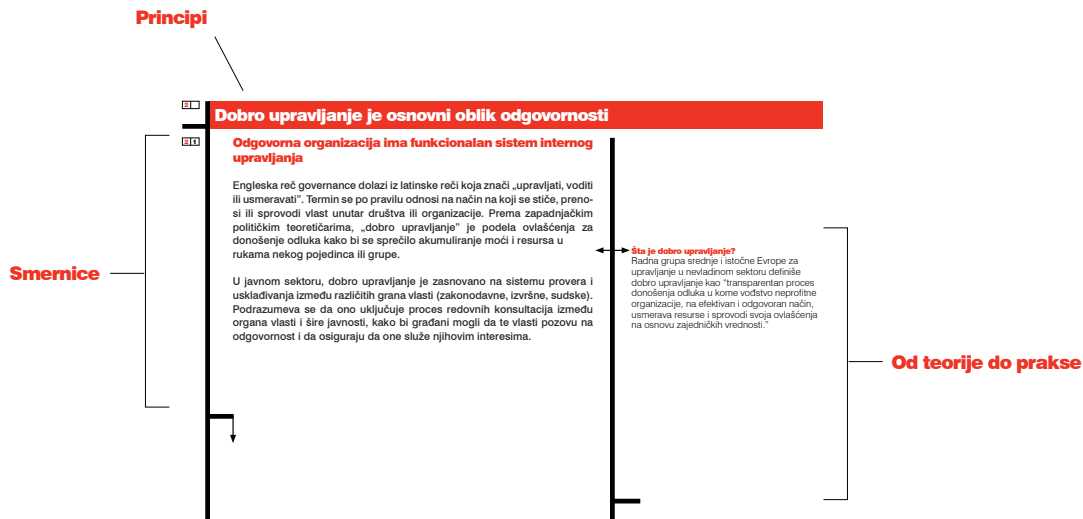
**Iz tog razloga, podstičemo nove i zrele NVO da koriste ovu knjigu, ako ništa drugo, kao vodič za svoj budući razvoj. Pozdravljamo vaš angažman na jačanju upravljačkih praksi u NVO u SIE i želimo vam puno uspeha u postizanju tog cilja.**

**- Radna Grupa srednje i istočne Evrope za upravljanje u neprofitnom sektoru**

# O upotrebi ovog priručnika

Ovaj priručnik nudi nekoliko različitih vrsta informacija. Glavni naslovi iskazuju opšteprihvaćene **principe** upravljanja u neprofitnom sektoru. Ti su principi referentne tačke za **smernice** za dobro upravljanje, koje su navedene u podnaslovu i razrađene u tekstu. Naznake sa strane ukazuju na koji način treba pretvoriti **teoriju u praksu** kroz primenu principa, vrlo često u regionalnom kontekstu. U prazan iscrtan prostor možete da unosite beleške, komentare i ideje o primeni smernica u vašoj NVO.

Organizacije koje žele da ojačaju svoje upravljačke prakse mogu se pitati gde da počnu s primenom saveta koje nudi ovaj priručnik. Prvi korak je da prođete kroz **Podsetnik za primenu** pri kraju priručnika kako biste ocenili upravljačku sposobnost svoje organizacije. Nakon toga, verovatno je najprimereniji postupan pristup, uz postavljanje prioriteta i uvođenje pojedinih koraka jedan po jedan, u skladu sa potrebama organizacije. Pogledajte **Uspostavljanje dobrog upravljanja** za dodatne sugestije o jačanju upravljačkih praksi u vašoj NVO. **Izvori** navedeni na kraju nude dodatne informacije o upravljanju NVO u SIE.



# NVO su odgovorne svojim zajednicama

## NVO prihvataju najviši stepen odgovornosti

NVO su utemeljene su na principu slobodnog udruživanja građana. Ustavi i zakoni većine zemalja SIE priznaju to pravo. Ponekad ga potvrđuju direktnom ili indirektnom finansijskom podrškom koju pružaju NVO, a koja može uključivati potpune ili delimične poreske olakšice. Zauzvrat, NVO se obavezuju da će obavljati aktivnosti koje ispunjavaju neku javnu potrebu ili potrebu zajednice, a ne privatne interese vlasnika ili deoničara usmerene na profit.

**Dokle god primaju direktnu ili indirektnu podršku javnog sektora, od NVO se očekuje da pokažu visok stepen odgovornosti prema zajednicama u čijem okruženju obavljaju svoje aktivnosti.** U tu zajednicu spadaju članovi, korisnici, donatori, vlada i drugi relevantni akteri ili interesne grupe. Čak i organizacije koje se baziraju na članstvu imaju obavezu da budu odgovorne prema široj zajednici, ukoliko direktno ili indirektno zavise od podrške te zajednice.

NVO treba da deluju odgovorno čak i u onim zemljama gde javnost to od njih ne očekuje ili gde pravno ili političko okruženje ne pruža podršku nevladinom sektoru. Širom SIE postoji takozvani "procep odgovornosti", jer NVO nisu pod pritiskom interesnih grupa da se ponašaju odgovorno - donatori ne pitaju kako se troši novac, a korisnici ne pitaju ko finansira organizaciju i zašto. Najbolje NVO, međutim, vide taj procep odgovornosti kao razlog više da dokažu da zaslužuju posebne povlastice. Ponašajući se odgovorno i u skladu s potrebama zajednice, NVO pokazuje svoju predanost ispunjavanju javnog interesa (videti **Šta je odgovornost?**).

### Šta je odgovornost (accountability)?

Popularni rečnik definiše "odgovornost" (accountability) kao "obavezu ili spremnost da se prihvate odgovornosti (responsibility) za vlastito delovanje ili njegovo obrazloženje". Prva zabeležena upotreba te reči u ovom smislu na engleskom jeziku datira iz 1794. godine – a to je period u kojem se javio nov način razmišljanja o javnom interesu, građanskom društvu i prirodi dobrog upravljanja.

Za NVO, odgovornost znači da ona redovno pokazuje da svoje resurse koristi mudro i da ne koristi svoje posebne privilegije da bi ispunila interese suprotne njenom neprofitnom statusu. Odgovorna NVO je transparentna, spremna da pokaže svoje račune i dokumente donatorima, korisnicima i drugima, u svrhu javnog nadzora.

Takvim odgovornim delovanjem NVO pokazuje svoju predanost demokratskim vrednostima i, dugoročno doprinosi izgradnji civilnog društva u SIE.

## Odgovorna organizacija ima funkcionalan sistem internog upravljanja

Engleska reč “governance” dolazi iz latinske reči koja znači „upravljati, voditi ili usmeravati”. Termin se po pravilu odnosi na način na koji se stiže, prenosi ili sprovodi vlast unutar društva ili organizacije. Prema zapadnjačkim političkim teoretičarima, „dobro upravljanje” je podela ovlašćenja za donošenje odluka kako bi se sprečilo akumuliranje moći i resursa u rukama nekog pojedinca ili grupe.

U javnom sektoru, dobro upravljanje je zasnovano na sistemu provera i usklađivanja između različitih grana vlasti (zakonodavne, izvršne, sudske). Podrazumeva se da ono uključuje proces redovnih konsultacija između organa vlasti i šire javnosti, kako bi građani mogli da te vlasti pozovu na odgovornost i da osiguraju da one služe njihovim interesima.

U neprofitnim organizacijama, dobro upravljanje funkcioniše na gotovo isti način. **Organizacija sprovodi dobro upravljanje kada ima interni sistem provera i usklađivanja koji osigurava da organizacija služi javnom interesu.** Dobro upravljanje u NVO zasniva se na različitim organizacionim entitetima (rukovodstvo i upravljačko telo) i raspodeli moći za donošenje odluka među njima. Takav sistem pomaže da se ograniči ili ublaži kontrola bilo kog pojedinca ili grupe, osigurava dobro korišćenje organizacionih resursa i čuva usmerenost NVO javnom dobru (videti **Šta je dobro upravljanje?**)

### Šta je dobro upravljanje?

Radna grupa srednje i istočne Evrope za upravljanje u nevladinom sektoru definiše dobro upravljanje kao **“transparentan proces donošenja odluka u kojem vodstvo neprofitne organizacije, na efektivan i odgovoran način, usmerava resurse i sprovodi svoja ovlašćenja na osnovu zajedničkih vrednosti.”**

## Dobro upravljanje je osnovni oblik odgovornosti

U srednjoj i istočnoj Evropi, englesku reč governance gotovo je nemoguće prevesti (videti **Prevođenje termina “governance” na jezike SIE**). Konotacije domaće terminologije mogu značajno da se razlikuju od engleske reči s njenim specifičnim tradicijama. Dodatno je zbunjujuće to što se u SIE iste reči često koriste za opisivanje različitih funkcija zaposlenih i upravljačkog tela. Prvi korak NVO u jačanju upravljačkih praksi može biti da razmotri reči kojima se označava rad različitih aktera u organizaciji i da se pobrine za to da se one među sobom dovoljno razlikuju.

### Prevođenje termina “governance” na jezike SIE

Reč governance izuzetno je teško prevesti na jezike SIE. Veliki je problem to što se domaće reči za governance često koriste i za prevođenje engleske reči management, čime se dodatno otežava razlikovanje ta dva pojma.

Štaviše, premda je engleski filozof John Locke uveo pojam dobre vladavine kao “podelu vlasti” pre više od 300 godina, razumevanje upravljanja u ovom smislu (ponovo) je uvedeno u SIE tek pre nešto više od jedne decenije. Iz tog razloga, reči kojima prevodimo governance — poput bugarske reči upravljenje i njenih varijanti na ruskom i drugim slovenskim jezicima — potiču iz vrlo različitih političkih tradicija i ne prenose na adekvatan način Lockeovo značenje.

Ta zbrka može da oteža razmišljanje o upravljanju – i da zakomplikuje nastojanja da se razdvoje funkcije odbora i zaposlenih.

Beleške:

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Osnovni dokumenti NVO formalno utvrđuju njenu upravljačku strukturu

Osnova za upravljanje nevladinim organizacijama najčešće su zakonski propisi neke zemlje, koji određuju unutrašnju upravljačku strukturu, u zavisnosti od tipa organizacije (videti **Osnovni oblici NVO u SIE**). Preciznije rečeno, upravljačko telo (ili tela) organizacije treba odrediti u „osnovnim dokumentima“ na način kako to traži zakon - tj. u odluci o osnivanju, statutu, povelji ili nekom drugom pravnom dokumentu. Eksplicitno imenovanje upravljačkog tela je važno jer se na taj način razjašnjava ko ima osnovne odgovornosti za donošenje odluka i nadzor unutar organizacije. **Eksplicitna upravljačka struktura je prvi korak ka uspostavljanju stabilnog i predvidivog okvira za odgovornost unutar NVO.**

U SIE nekoliko faktora može da zakomplikuje upravljačku strukturu NVO. Zakoni o NVO u regionu koji su još uvek u procesu poboljšavanja, ponekad su nejasni, kontradiktorni, ili ne govore ništa o upravljanju i odgovornostima odbora. Ponekad se u zakonu pominju različita upravljačka tela bez objašnjenja njihove svrhe ili ovlašćenja. To može da dovede do loše dodeljene pravne odgovornosti, a moguće je i da odbor NVO nema nikakve prepoznatljive dužnosti osim da postoji u trenutku registracije.

Drugu komplikaciju čini struktura udruženja i fondacija. Mnoga udruženja u SIE ne funkcionišu kao istinske organizacije zasnovane na članstvu -

### Osnovni oblici NVO u SIE

Generalno, postoje dva pravna oblika NVO u SIE: udruženja i fondacije.

**Udruženja** su organizacije zasnovane na članstvu, čiji članovi čine najviše upravljačko telo. Mogu se osnovati da bi služile javnom dobru ili zajedničkom interesu članova. Regulativa se razlikuje u odnosu na na to ko, i koliko osoba, može da osnuje udruženje. U Rumuniji i Latviji, pravna lica mogu da osnivaju udruženja; u Makedoniji ne smeju. Mađarska zahteva deset osnivača, Estonija samo dva.

**Fondacije** tradicionalno moraju da poseduju imovinu namenjenu tačno određenoj svrsi. Fondacije nemaju članove. Umesto toga, njima upravlja odbor direktora koji imenuju osnivači, a on često obnavlja sam sebe. U nekim zemljama fondacije mogu da služe u privatne svrhe, ali u mnogima moraju da služe isključivo javnom dobru. Neke zemlje specifično određuju minimalan iznos kapitala za registraciju. Zahtevano trajanje takođe može da se razlikuje: u Sloveniji i Mađarskoj pretpostavlja



## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

ona su uzela taj oblik isključivo u svrhu registracije. Iako je moguće da osnovni dokumenti odrede skupštinu kao najviše upravljačko telo, u stvarnosti se skupština retko sastaje i sprovodi vrlo malo upravljačkih funkcija. Između godišnjih sastanaka skupštine, posebno telo, često nazvano izvršni odbor, može da preuzme aktivniju upravljačku ulogu, ali i njegove dužnosti takođe mogu biti slabo definisane. Štaviše, i skupštinu i izvršni odbor često čine zaposleni na višim položajima i zato se ne razlikuju u mnogome od višeg rukovodstva. Slično tome, u fondacijama može doći do zbrke oko toga ko zapravo upravlja, budući da osnivači za sebe zadržavaju neka prava i privilegije koje su, zapravo, po prirodi upravljačke. Takvi sistemi omogućavaju prenošenje upravljačke funkcije između raznih grupa, od kojih je nijedna ne obavlja primereno.

Na kraju, mnoge NVO u SIE imaju dvojnu upravljačku strukturu koja je česta u evropskim korporacijama. U takvoj strukturi postoje zapravo dva upravljačka tela: nadzorni odbor, koji uglavnom nadgleda finansijsko poslovanje organizacije, i posebno telo, često nazvano upravni odbor. Glavna prednost takve dvojne strukture je integracija upravljanja u svakodnevni život organizacije. Ona, međutim, može da prouzrokuje probleme u slučaju da je izvršni odbor sastavljen većinom od zaposlenih, kako je često slučaj. Premda zaposleni dobro razumeju organizaciju, njihovo prisustvo u upravljačkom telu zamagljuje 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 retkim aktivnostima

se da su fondacije trajnog karaktera, dok se u Estoniji one mogu osnovati na ograničen vremenski period.

**Ostali oblici.** Otprilike polovina zemalja SIE ima barem još jedan oblik NVO. Za razliku od fondacija, koje su primarno definisane kao organizacije koje daju podršku, neke zemlje priznaju i NVO koje pružaju usluge. One su poseban oblik organizacija bez članstva, koje traže podršku ili stvaraju prihod – obično privatne bolnice, instituti, centri za obuku i slično. Takve organizacije imaju niz naziva – od „preduzeća za javnu dobrobit” u Češkoj do „centara” u Albaniji.

Sve NVO su implicitno ili eksplicitno obvezane “zabranom distribucije” – drugim rečima, ne smeju da raspodeljuju profit ili neto zaradu kao takvu bilo kom pojedincu.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

nadzorni odbor se lako uspava i zanemaruje svoje zadatke, čime lišava NVO funkcije istinskog internog nadzora.

U slučaju da su prisutni takvi faktori koji dovode do komplikacija, NVO bi trebalo da ojača svoje upravljanje pojašnjenjem i pojednostavljenjem odnosa između tela koja je vode. Čak i u slučaju da su zakoni nejasni, oni ne sprečavaju niti zabranjuju dobro upravljanje i mnogo je toga što organizacija može da učini da ojača svoju upravljačku strukturu, počev od njenih osnovnih dokumenata (videti **Šta bi osnovni dokumenti trebalo da govore o upravljanju?**). Ako se zanemari, ambivalentna upravljačka struktura može da dovede do internih sukoba ili do potpunog raspada u strukturi vođstva. Dobro osmišljena upravljačka struktura, s druge strane, pojačava odgovornost i postavlja temelj za efikasnu i dobro vođenu organizaciju.

Beleške:

### Šta bi osnovni dokumenti trebalo da govore o upravljanju?

- Osnovni dokumenti vaše organizacije – odluka o osnivanju, statut, povelja i pravilnik o radu – mogu da predstavljaju osnovu za dobro upravljanje time što će sadržati informacije o upravljačkom telu ili telima (uz sve ostale informacije koje zahteva zakon):
- Naziv upravljačkog/ih tela
  - Najviša i glavna upravljačka tela, uz opis odnosa prema ostalim telima u organizaciji
  - Osnovne dužnosti i ovlašćenja
  - Dužnosti pojedinih članova odbora, kao što su lojalnost i poverljivost
  - Minimalan broj članova odbora
  - Pravila za članstvo (uključujući kriterijume za uključivanje u članstvo, suspenziju ili isključivanje)
  - Uslovi za pojedine dužnosti (trajanje mandata, ograničenje reizbora)
  - Minimalan broj godišnjih sastanaka odbora
  - Način sazivanja sastanaka (ko inicira sastanke, kako se određuju datumi, ko odlučuje o dnevnom redu, itd.)
  - Procedure za donošenje odluka (broj potreban za kvorum, kako glasati i dokumentovati odluke)
  - Odredbe koje se tiču sukoba interesa

### Odbor je glavno upravljačko telo

Bez obzira na upravljačku strukturu organizacije, treba da postoji jedno upravljačko telo koje provodi stalan i konzistentan nadzor i ima ovlašćenja za donošenje odluka. Glavno upravljačko telo nije uvek isto što i najviše upravljačko telo. U udruženjima koja se temelje na članstvu, na primer, najviše upravljačko telo je uvek šire članstvo, čije odluke i uputstva uvek imaju veću snagu od drugih delova organizacije. Ali, ako se članstvo sastaje samo na nekoliko sati godišnje, teško da se može reći da sprovodi „stalno i dosledno” upravljanje. Obično je potrebno neko drugo glavno upravljačko telo koje će upravljati organizacijom između sastanaka šireg članstva. To glavno upravljačko telo možemo nazvati izvršni<sup>1</sup> odbor ili odbor direktora. U ovom priručniku jednostavno ga zovemo „odbor”.

Razlika između najvišeg upravljačkog tela i glavnog upravljačkog tela je važna, budući da osobe koje rade u NVO u SIE ponekad pretpostavljaju da im, ako imaju skupštinu, ne treba - ili čak ne sme da postoji - bilo koje drugo upravljačko telo. Međutim, sve NVO treba da imaju upravljačko telo koje je redovno uključeno u rad i koje može da vodi organizaciju između sastanaka skupštine. Najčešće ne postoji pravna prepreka za uspostavljanje takvog tela. Osnovni dokumenti udruženja treba jasno da odrede kada skupština delegira upravljačke odgovornosti drugom, glavnom upravljačkom telu (videti **Više od jednog upravljačkog tela? Kako mogu da sarađuju**). Dijagram organizacije koji pokazuje sled ovlašćenja od upravljačkog/ih tela preko izvršnog direktora do zaposlenih je korisno sredstvo pomoću kojeg se razjašnjava struktura tih odnosa.

#### Više od jednog upravljačkog tela? Kako mogu da sarađuju.

Uobičajeno je da NVO u SIE imaju više od jednog tela koje ima obvezu da vodi organizaciju. Ta tela mogu produktivno da sarađuju u slučaju da osnovni dokumenti i politika organizacije jasno određuju glavnu ulogu svakog od njih i načine na koji se među njima delegiraju ovlašćenja i obaveze izveštavanja. Premda njihovi nazivi mogu da se razlikuju, postoje četiri tipa osnovnih tela s različitim ulogama u vođenju organizacije:

- **Najviše upravljačko telo: konačno donošenje odluka.** U udruženjima najvažnije odluke često donosi skupština. Takve su odluke od ključne važnosti za život NVO i uključuju pitanja poput misije ili raspuštanja organizacije. Odgovornost za donošenje takvih odluka ne može da se delegira. Međutim, najviše upravljačko telo može da delegira druge odgovornosti glavnom upravljačkom telu.
- **Glavno upravljačko telo: upravljanje.** Najčešće postoji posebno telo koje sprovodi stalne upravljačke funkcije, poput određivanja pravila i strategija organizacije. Po pravilu je to ono što mi nazivamo „odbor”. To telo često delegira implementaciju svojih odluka profesionalcima (plaćenim ili neplaćenim).

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Odbor zajednički donosi odluke

Glavna vrednost odbora je u tome što je to telo koje kolektivno vodi organizaciju. **Odbor zastupa interese različitih interesnih grupa neke NVO, a kolektivno vođstvo pomaže organizaciji da ostane usmerena na misiju i da se odupre posebnim prioritetima određenih pojedinaca ili grupa.** U tom smislu, odbor dopunjuje vođstvo izvršnog direktora, koji doprinosi svojim pojedinačnim talentima, vizijom, harizmom i kontrolom.

Kolektivno vođstvo ima i praktičnih koristi. Kao skup mnogih, odbor ima širinu perspektiva i dubinu iskustva koja prevazilaze sposobnosti pojedinog vođe. Međutim, kao jedno telo, odbor može da sintetizuje različita stanovišta u zajedničke vizije i ciljeve, i na taj način da bude snaga koja ujedinjuje organizaciju.

Kolektivno vođstvo često nije jednostavno, i zato bi osnovni dokumenti, određivanjem parametara za grupno donošenje odluka, trebalo da olakšaju efikasno funkcionisanje odbora kao tima. Na primer, trebalo bi da određuju da odbor donosi odluke samo na formalno sazvanim sastancima na kojima je prisutna većina članova (tj. kvorum). Osnovni dokumenti bi trebalo jasno da definišu koliko članova čini kvorum, na koji način se sazivaju sastanci, kao i način na koji se donose i dokumentuju odluke. Takvo vođstvo pomaže odboru da svoje zadatke obavlja na dosledan način, izbegavajući sumnje u ispravnost donetih odluka.

Premda je odgovorno najvišem upravljačkom telu, ono ima ovlašćenja da donosi mnoge odluke u ime NVO.

- **Rukovodeći tim ili izvršni direktor: svakodnevno vođenje organizacije.** Posebno telo ili osoba često sprovodi odluke najvišeg i glavnog upravljačkog tela i vodi svakodnevne aktivnosti NVO. U udruženjima to telo najčešće čine viši službenici. U fondacijama tu ulogu najčešće ima jedna osoba, poput izvršnog direktora. U svakom slučaju, to telo ili osoba je odgovorna upravljačkim telima koja su im hijerarhijski nadređena.
- **Nadzorni odbor: kontrola i revizija.** NVO ponekad imaju dodatno telo koje prati način na koji se odluke donose i sprovode, kako se troši novac i da li se postupa po zakonu. Taj nadzorni odbor je obično nezavistan od upravnog odbora (kao u Mađarskoj i Poljskoj) i direktno podnosi izveštaj najvišem upravljačkom telu. Kako bi bio u stanju da donosi odluke na osnovu pouzdanih informacija, obično ima pravo da prisustvuje sastancima upravnog odbora, da proučava dokumente i posmatra aktivnosti organizacije, premda nema pravo glasa. Predsednik upravnog odbora najčešće treba da osigura punu informisanost nadzornog odbora kako bi nadzorni odbor mogao da ispunjava svoje dužnosti.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

Pored ovih osnovnih standarda, način na koji odbor donosi odluke može značajno da se razlikuje. On je često proizvod organizacione kulture, kao i „hemije“ među pojedincima za stolom. Neki odbori najbolje funkcionišu postizanjem konsenzusa, dok drugi glasaju o svakoj odluci. Prihvatljiva je bilo koja od tih metoda, ili njihova kombinacija, ukoliko svakom članu odbora dozvoljava ravnopravno učestvovanje. Način donošenja odluke, kao i ishod tog procesa, treba uvek da bude dokumentovan u zapisniku sa sastanka odbora.

Upravni odbori bi samo u retkim slučajevima trebalo da donose odluke van sastanka, i to obično u vanrednim situacijama. Odluke donete putem e-maila ili od strane neke pod-grupe, premda je to možda jednostavnije, mogu da krše odredbe osnovnih dokumenata koje se na taj način mogu dovesti u pitanje ili obesnažiti. Kada mora da donese odluke van sastanka, odbor treba da se upravlja prema unapred određenim pravilima i da dokumentuje odluke koje treba formalno odobriti na narednom sastanku (videti **Primer politike: odluke odbora donete van redovnih sastanaka**).

### Primer politike: odluke odbora donete van redovnih sastanaka

Većina osnovnih dokumenata određuje da odbor može da deluje samo na formalnim sastancima na kojima je prisutan kvorum članova. Međutim, šta ako se dogodi nešto što hitno treba rešiti? Odmah treba poduzeti nešto, ali članovi odbora nemaju vremena da se sastanu uživo ili se nedovoljan broj članova odazove na hitno sazvan sastanak.

U ekstremnim situacijama, odbor, naravno, mora biti u stanju da donese odluke da bi zaštitio interese organizacije ili njenih zaposlenih. Eksplicitna pravila o donošenju hitnih odluka dozvoljavaju odboru da se ponaša odgovorno čak i u vanrednim situacijama. Pravila bi trebalo da daju mogućnost odboru da hitno preduzme korake nakon telefonskog dogovora ili dogovora putem e-maila ili na sastanku na kojem je prisuto manje članova od kvoruma.

U situacijama kada je odbor prisiljen da radi na taj način, odluke treba potvrditi na narednom redovnom sastanku odbora i uneti ih u zapisnik.

Beleške:

### Individualni članovi odbora imaju specifične dužnosti

Premda članovi upravnog odbora upravljaju kao kolektivno telo, oni imaju i pojedinačne dužnosti. U članku „Integritet, dobro upravljanje i transparentnost”, Međunarodni centar za neprofitno pravo ukazuje na to da su članovi odbora „dužni da pokazuju lojalnost organizaciji, da vredno i pažljivo izvršavaju svoje dužnosti prema organizaciji i da čuvaju poverljivost informacija o organizaciji koje nisu za javnost.“ (videti [www.icnl.org](http://www.icnl.org)). Ispunjavanje tih dužnosti znači da se od članova odbora očekuje da redovno prisustvuju sastancima, da daju aktivan doprinos diskusijama i da interese organizacije stave iznad bilo kojih drugih ličnih, profesionalnih ili organizacionih interesa. Detaljno opisana očekivanja mogu da pomognu pojedinim članovima odbora da bolje razumeju svoju ulogu i način na koji najbolje mogu da je ispune (videti **Opis posla članova odbora**).

Pored osnovnih dužnosti, odbori mogu da pojedinim članovima delegiraju dodatne, specifične dužnosti. Stručnjak za finansije koji je član odbora, na primer, može da dobije ovlašćenje da nadgleda pripreme godišnjeg budžeta, a pravnik u odboru može da dobije ovlašćenje da nadgleda pravna pitanja u radu organizacije. Takvo delegiranje poslova mora da se obavi na jasan način. Ne bi trebalo da se automatski pretpostavljaju prema profesionalnim kvalifikacijama pojedinih članova odbora. Takođe, nije dovoljno da članovi odbora ograniče svoj doprinos samo na specijalizovane stručne usluge. Prva i najvažnija dužnost svakog člana odbora je da doprinese zajedničkim dogovorima i odlukama odbora u celini.

### Opis posla članova odbora

Premda članovi odbora ne treba da budu plaćeni za svoj rad, „opis poslova“ u pismenoj formi je ipak koristan. On može da pomogne članovima odbora da shvate način ponašanja u odboru i da odrede prioritete za svoje aktivnosti. To je takođe korisno sredstvo upoznavanja novih članova odbora s onim što se od njih očekuje. Stavke koje treba da sadrži takav dokument su:

1. Poznavanje i podrška misiji organizacije.
2. Redovno prisustvo na sastancima odbora.
3. Priprema za sastanke.
4. Poverljivost.
5. Informisano i nepristrasno vođenje.
6. Izbegavanje posebnih prioriteta i sukoba interesa.
7. Učestvovanje u radu komisija i u posebnim događajima.
8. Podrška izvršnom direktoru.
9. Učestvovanje u razvoju resursa.
10. Promovisanje organizacije u zajednici.

10a

### Posebna uloga osnivača.

Rad s osnivačima je delikatno pitanje. Mnoge NVO u SIE još uvijek zavise od pojedinaca koji su pokrenuli organizaciju, bilo zato što oni imaju posebna prava koja proizlaze iz zakona (kao u Mađarskoj) ili zato što su na vodećim pozicijama u organizaciji, poput

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

Uprkos dobrim namerama, ponekad je članovima odbora koji su veoma aktivni u organizaciji teško da zapamte da oni nemaju posebna ovlašćenja izvan učestvovanja u radu odbora. Član odbora koji volontira u programima organizacije, na primer, nema pravo da govori programskom osoblju šta treba da rade, samo zato što je član odbora. Osnivači NVO u SIE često predstavljaju poseban izazov, budući da mogu da imaju imati lični autoritet koji nadmašuje onaj koji imaju ostali članovi odbora (videti **Posebna uloga osnivača**).

Izvršni direktor, u saradnji s predsednikom, treba da osigura da članovi odbora razumeju prirodu svojih ovlašćenja i da ne prelaze granice u nastojanju da direktno vode organizaciju. Najbolji početak mogla bi da bude samoprocena (videti Poglavlje 6.5).

Beleške:

izvršnog direktora ili predsednika odbora. U ovom drugom slučaju, lični autoritet osnivača često prevazilazi prava i obveze tog položaja. Mišljenje osnivača jednostavno ima veću težinu, možda zato što postoji prirodni osećaj zahvalnosti ili poslušnosti prema „roditelju” organizacije ili zato što osnivač ima neobično jak profesionalni uticaj. Što se tiče osnivača, oni obično izuzetno cene svoj rad u organizaciji koju su osnovali i spremni su da večno ostanu uz nju. Drugima je, razumljivo, neprijatno da im ukažu na to da je došlo vreme da se njihova uloga promeni.

Ipak, NVO koje imaju stratešku perspektivu shvataju da moraju postupno da ukinu posebne privilegije osnivača, osim ako ih na to ne primorava zakon ili statut. Bez obzira na to koliko je značajan, osnivač koji deluje izvan pravila koja važe za ostale može nehotice da spreči ukorenjivanje zdravih postupaka i da koči rast organizacije.

Jedan od načina na koji možete da sprečite osnivača da zadržava razvoj organizacije jeste da ga podstaknete, ako je član odbora, da deluje ravnopravno s ostalim članovima odbora. Na primer, odbor može da potvrdi da se odluke donose samo na sastancima na kojima postoji kvorum i da uvede tačno određeno trajanje pojedinog mandata. Takve promene treba uvesti taktično, da osnivači ne bi stekli utisak da su napadnuti ili da im organizacija nije zahvalna. Svakako objasnite da je cilj promena jačanje organizacije i da će se one odnositi jednako na sve. Nekim organizacijama pomaže osmišljavanje nove, visoke pozicije za osnivače, ali bez prava donošenja odluka – na primer voditelj savetodavnog veća.

## Dobro upravljanje ima formalnu strukturu

### Odbor ima predsednika

Kao i svaka druga grupa, odbor ne može efikasno da funkcioniše bez formalno određenog vođe. Predsednik odbora je uglavnom odgovoran za koordinaciju rada odbora i on služi kao spona između odbora i zaposlenih, naročito izvršnog direktora. Dužnosti predsednika po pravilu uključuju sazivanje i vođenje sastanaka i imenovanje članova komisija (videti **Dužnosti predsednika**). Predsednik nema nikakva posebna ovlašćenja za donošenje odluka, osim ako mu ta ovlašćenja nisu eksplicitno dodeljena od strane celog odbora.

Za imenovanje predsednika mogu da se koriste različite metode – na primer, njega mogu da izaberu svi članovi organizacije ili sam odbor. Kvaliteti koje predsednik treba da ima uključuju sposobnost vođenja diskusije na pravičan, ali i autoritativan način, kao i pridržavanje propisanih procedura i unapred određenog dnevnog reda. Veštine upravljanja vremenom i strateška vizija takođe su važni. Da bi se izbeglo nerazumevanje i sukob, metod imenovanja predsednika, kao i njegove glavne dužnosti, treba da budu opisane u osnovnim dokumentima.

Beleške:

### Dužnosti predsednika

Uloga predsednika nije uvek očigledna, ali poslednje što će bilo koji predsednik da prizna jeste da je nesiguran u pogledu posla koji treba obaviti. Posedovanje definisanih osnovnih očekivanja u pismenoj formi može biti od velike pomoći. Ona mogu da uključe sledeće:

1. Raspored sastanaka odbora.
2. Određivanje dnevnog reda sastanaka (zajedno sa izvršnim direktorom).
3. Vođenje diskusije na sastancima; posebno poštovanje dnevnog reda i pravila ponašanja.
4. Koordinacija svih aktivnosti odbora izvan sastanaka.
5. Imenovanje predsednika komisija i, ukoliko vreme to dozvoljava, rad po funkciji (ex officio) u svim komisijama.
6. Nadgledanje zapošljavanja i ocene učinka izvršnog direktora.
7. Predsednik treba da osigura da odbor svoj posao radi kako treba i da vrši evaluaciju vlastitog rada.
8. Predstavljanje organizacije u javnosti.



## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

### Odbor ne čine zaposleni

Osnovno pravilo dobrog upravljanja je razdvajanje rukovođenja i upravljanja. Osnovna pretpostavka jeste da razdvajanje omogućava provere i usaglašavanja koji osiguravaju da se organizacija vodi dobro i da se važne odluke donose imajući u vidu javni interes.

Da bi razumeli logiku ovog razdvajanja, pogledajmo moguću suprotnu situaciju. Upravni odbor koji nije odvojen od rukovodstva - tj. odbor čiji su članovi zaposleni, ili su blisko s njima povezani, ili odbor u kome dominiraju zaposleni - suočen je sa stvarnim ili potencijalnim teškoćama u predstavljanju interesa svih relevantnih aktera na pravičan način. Te teškoće nastaju zato što su ljudi koji donose odluke i ocenjuju njihovu primerenost isti oni (ili njima bliski) na koje se te odluke odnose, ili oni koji ih sprovode. Na primer, zaposleni koji je član odbora može da učestvuje u donošenju odluke o vlastitoj plati koja se zasniva na oceni njegovog rada! Potencijal za zloupotrebu u takvoj situaciji ukazuje na to da se **upravni odbor koji nije odvojen od rukovodećih funkcija nalazi u stalnom stanju stvarnog ili potencijalnog sukoba interesa, budući da su funkcije nadzora pomešane sa izvršnim funkcijama** (videti **Zašto je glasanje zaposlenih u odborima sukob interesa**).

S druge strane, odbor koji je nezavistan od rukovodstva automatski uklanja sumnju u to da su njegove aktivnosti motivisane nečim drugim, osim

### Zašto je glasanje zaposlenih u odborima sukob interesa

Zamislite da NVO mora da odluči o tome da li će učestvovati u značajnom konkursu. Projekat nije sasvim u skladu s onim što je organizacija do sada radila, ali ako dobije na tenderu, plate zaposlenih biće pokrivene za narednih nekoliko godina. Pitanje se upućuje odboru koji treba da donese odluku, budući da se ono tiče misije NVO. Ako zaposleni glasaju u odboru i odbor odluči da organizacija učestvuje na konkursu, drugi mogu da pretpostave – s pravom ili ne – da je odluku motivisala isključivo želja zaposlenih da osiguraju sopstveni prihod, a ne dobrobit za misiju NVO.

Uzmimo drugi primer: u NVO koja prolazi kroz probleme vezane za usluge koje nudi, zaposleni odgovorni za koordinaciju programa – uključujući izvršnog direktora – ne vide da su problemi vezani više za njihov rad nego za bilo kakav eksterni uzrok. Nezavisni članovi odbora ne samo da uzrok problema vide jasnije, nego su i u mogućnosti da donesu teške odluke o otpuštanju zaposlenih.

Takve i slične situacije pokazuju da odbor koji čak i samo delimično čine zaposleni s pravom glasa nije u stanju uverljivo da deluje kao provera i protivteža interesima rukovodstva. (Odbori se suočavaju i s drugim oblicima sukoba interesa. Više o toj temi videti u Poglavlju 6.3.)

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

javnim dobrom. Odbor deluje kao provera kontrole rukovodstva, ali operativno ne vodi organizaciju niti direktno raspolaze njenim sredstvima. Ta odvojena funkcija postaje važnija kako se resursi povećavaju, a aktivnosti postaju složenije: aktivan i nezavistan odbor uliva sigurnost donatorima, korisnicima i drugim interesnim grupama da organizacija radi profesionalno i da u njoj ne vlada sukob interesa. Na praktičnom nivou takođe, angažovan odbor daje podršku glavnim rukovodećim dužnostima koje izvršni direktor više ne može sam da obavlja. Provere i protivteže koje su implicitne u odvojenim rukovodećim i upravnim funkcijama nisu, dakle, pitanje filozofske orijentacije, već imaju i praktičnu korist.

Nažalost, u SIE, gde mnoge NVO još uvek sazrevaju, oni koji ih podržavaju još ne obraćaju previše pažnje na pitanja vezana za upravljanje. Rezultat je nedovoljan pritisak na NVO da razdvoje funkcije upravljanja i rukovođenja i odbori koje uglavnom ili u potpunosti čine zaposleni nisu retka pojava (videti **Rezultati istraživanja: zaposleni u odborima**). Štaviše, u manjim ili novijim organizacijama, razdvajanje upravljačkih i rukovodećih funkcija može biti teško sprovodivo u praksi. Ako su finansijski ili ljudski resursi ograničeni, članovi odbora često volonterski izvršavaju dužnosti zaposlenih, što zamagljuje razliku među njima. Razdvajanje tih pozicija, kao i pronalaženje dovoljnog broja kvalifikovanih ljudi, može se činiti kao nemoguć zadatak: izgleda kao da u većini zemalja SIE nema dovoljan broj raspoloživih talentovanih ljudi da bi im se dodelile različite uloge u odborima i uloge zaposlenih.

### Rezultati istraživanja: zaposleni u odborima

Možda zbog postupka registracije, NVO u SIE često počinju svoj rad tako što iste osobe obavljaju funkcije članova odbora i funkcije zaposlenih. U tom smislu, situacija u Ukrajini je relativno tipična. Nedavno istraživanje\* pokazalo je da su izvršni direktori članovi upravnog tela u više od 90% NVO. Od njih, preko tri četvrtine su istovremeno predsednici upravnog odbora! Preko dve trećine odbora NVO uključuje i druge zaposlene, koji gotovo uvek imaju pravo glasa.

Ipak, inspirisani korporativnim skandalima, sve više donatora i onih koji podržavaju rad NVO u Ukrajini i drugde postavlja pitanja vezana za kvalitet upravljanja u NVO. Oni koji daju sredstva traže garancije da će njihova "investicija" biti zaštićena i upotrebljena u svrhu kojoj je namenjena. Kao i u svetu korporacija, oni koji pružaju podršku vide nezavisne članove odbora kao prvu garanciju zdravog rada i kao zaštitu od protivzakonitosti ili sukoba interesa.

Pouka: sprovođenje dobrog upravljanja može da popravi rad i da istovremeno pomogne vašoj NVO da privuče nova sredstva.

*\*Nonprofit Governance Practices in Ukraine (videti: Resursi).*

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

Dodatni izazov upravljanju u SIE je to što mnoge NVO koje su počele da rade na taj način da su im uprava i rukovodstvo bili pomešani ne vide razlog zašto bi menjale takvu praksu ako organizacija dobro napreduje. Aktiviranje upravnog odbora unutar rastuće, ali još uvek efikasne organizacije, može da se čini kao nepotreban ili čak nesmotren potez. Štaviše, izvršni direktori u SIE koji su dobro izgradili svoje NVO često pitaju zašto bi uopšte trebalo da se bave pitanjem upravnog odbora (videti **Lament izvršnog direktora [1. deo]**). Organizaciji koja dobro radi s minimalnim angažovanjem upravnog odbora, uključivanje odbora kada su stvari na granici uspeha preti da sve pretvori u kaos. Upravo iz tog razloga nije redak slučaj da su upravo najuspešniji izvršni direktori ti koji se najviše opiru potrebi za upravnim odborom.

Mnogo veći rizik, međutim, leži u neaktiviranju upravnog odbora dok organizacija sazreva. Na kraju će čak i dominantan izvršni direktor da otkrije da očekivanja relevantnih aktera u pogledu stručnog upravljanja i raspolaganja resursima rastu s rastom budžeta. To se naročito vidi u situaciji kad organizacije prolaze kroz tranziciju od toga da se oslanjaju isključivo na strane donatore do različitih domaćih izvora finansiranja. Podsticanje domaćih donatora ima malo šansi za uspeh ako interesne grupe nisu uverene da organizacija dobro radi i da je orijentisana na javni interes.

Iz tog razloga, organizacije koje žele da rastu uviđaju da dugotrajna održivost zahteva praksu dobrog upravljanja, koje započinje razdvajanjem upravnog odbora od zaposlenih.

### → **Lament izvršnog direktora: "Šta će mi odbor?" (1. deo)**

Ovo je izjava izvršnog direktora jedne male NVO u Poljskoj:

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

„Ali kad je Poljska ušla u EU naši finansijski izvori počeli su da se menjaju. Morali smo da promenimo težište svoje misije i potražimo nove izvore finansiranja, jer bismo u suprotnom nestali. Odjednom su donatori tražili da vide naš strateški plan, logičke okvire i kriterijume evaluacije.

„Nikad nisam previše razmišljao o tim stvarima i uhvatila me je panika. Na sreću, otkrio sam da dvoje članova mog odbora imaju iskustva s predlozima projekata za EU iz svojih vlastitih malih preduzeća i bili su spremni da mi pomognu.

„Zajedno smo osmislili novu organizacionu strukturu, projektni plan koji je bio u skladu sa zahtjevima EU i sistem evaluacije naših programa. Ne znam šta bih uradio da njih nije bilo.”

## Odbor upravlja, a zaposleni rukovode

Odvajanje upravljanja od rukovođenja zahteva podelu kako dužnosti tako i osoblja. Po pravilu, **rukovodstvo upravlja svakodnevnom radom organizacije, dok odbor određuje politiku, vrši nadzor i strateški vodi organizaciju**. Većina upravljačkih modela naglašava da su glavna područja odgovornosti odbora (1) čuvanje misije, (2) određivanje vrednosti i standarda, (3) osiguravanje sredstava i (4) upoznavanje šire javnosti s radom organizacije (videti **Osnovni zadatak odbora**). Naravno, to ne znači da zaposleni nemaju uticaj na strategiju ili da članovi odbora nikad ne daju doprinos na svakodnevnoj osnovi. To znači da postoji tanka, ali važna linija razdvajanja ovih dvaju područja, koju obe strane moraju pažljivo da čuvaju.

Jedan od načina da se održi granice između upravljanja i rukovođenja je da se osigura da iste osobe ne obavljaju oba posla. To očekivanje može da izgleda kontrainuitivno, budući da zaposleni po pravilu znaju više o organizaciji od odbora, pa su stoga u boljoj poziciji da pruže strateške smernice ili da ocene rad i potrebe organizacije. Međutim, kako je već rečeno, problematični sukobi interesa nastaju kad zaposleni kao članovi odbora odobravaju vlastite budžete, određuju svoju platu, ocenjuju vlastite programe ili na neki drugi način pokušaju da vrše nadzor vlastitih aktivnosti. To je razlog zbog koga zaposleni nikad ne bi smeli da budu članovi odbora s pravom glasa.

### → Osnovni zadatak odbora.

Bez obzira na veličinu, misiju, starost ili budžet NVO, osnovni zadaci njenog odbora su da određuje politiku organizacije, vrši nadzor i pruža strateške smernice u sledećim oblastima:

- **Misija:** Odbor čuva misiju NVO, osiguravajući da postoji jasno razumevanje misije koju deli cela organizacija, jasna izjava o misiji, kao i dobro isplanirani i ocenjeni programi i usluge.
- **Vrednosti:** Odbor definiše organizacione vrednosti i postavlja standarde profesionalnog ponašanja kojih se i sam pridržava, kao i kroz pravila koja odredi za ponašanje drugih. 13a
- **Resursi:** Odbor osigurava da NVO ima adekvatne resurse – ljudske, materijalne i finansijske – zapošljavajući izvršnog direktora, nadzirući finansijsko zdravlje organizacije, osiguravajući sticanje dovoljnih resursa i pomažući u mobilizaciji resursa.
- **Upoznavanje šire javnosti s radom organizacije:** Odbor promoviše NVO u zajednici i služi kao spona između organizacije i donatora, korisnika i drugih interesnih grupa.

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

Mnoge NVO shvataju mudrost ove napomene sve dok se ne radi o izvršnom direktoru. Odbor može toliko snažno da se oslanja na izvršnog direktora, da se njegovo mesto u upravnom odboru čini prirodnim. Ima mnogo argumenata za i protiv izvršnog direktora u odboru (videti **Da li izvršni direktor treba da bude član odbora s pravom glasa?**). Rešenje na koje se oslanjaju mnoge NVO jeste da izvršnog direktora postavite kao člana odbora bez prava glasa. Naravno, ako je tako, izvršni direktor se povlači iz diskusije o pitanjima koja ga se direktno tiču, poput plate ili ocene rada. Ni pod kojim uslovima izvršni direktor ne bi smeo da istovremeno bude predsednik upravnog odbora: takva koncentracija moći u rukama pojedinca znatno narušava princip odgovornosti u celoj organizaciji.

### Da li izvršni direktor treba da bude član odbora s pravom glasa?

Mnogo je razloga za i protiv. Evo nekoliko:

#### Za:

1. Uključuje odbor u „stvarni” rad NVO.
2. Premošćuje jaz između strategije i primene.
3. Promoviše istinsko partnerstvo između uprave i rukovodstva.
4. Povećava odgovornost izvršnog direktora i prisiljava ga da razmišlja strateški.

#### Protiv:

1. Dovodi do sukoba interesa kada izvršni direktor glasa o pitanjima za koja je direktno zainteresiran.
2. Opterećuje odnos izvršnog direktora i drugih članova odbora kad on glasa protiv njih po nekom pitanju.
3. Meša dužnosti člana odbora i izvršnog direktora.
4. Dovodi do toga da donatori i ostali vide NVO kao manje odgovornu nego što bi ona mogla da bude.

Često kompromisno rešenje je da izvršni direktor bude član odbora bez prava glasa. U tom slučaju on ne učestvuje u donošenju odluka koje se tiču bilo kog pitanja za koje je on direktno zainteresovan, kao što su plate ili druge pogodnosti.

Beleške:

## Odbor delegira odgovornost izvršnom direktoru

Odbor ima ovlašćenje da upravlja organizacijom i da je nadzire. Međutim, odbor se sastaje samo povremeno, a članovi su obično vrlo zauzeti pojedinci s malo raspoloživog vremena. Suočen s takvim praktičnim ograničenjima, jedan od najvažnijih načina na koji odbor prebacuje svoje obaveze jeste putem delegiranja ovlašćenja na izvršnog direktora.

Pri tome, odbor ne delegira svoju odgovornost za definisanje politike organizacije, pružanje strateških smernica ili nadzora. On ostaje glavno telo koje donosi odluke, a izvršni direktor odgovara odboru za svoje aktivnosti. Međutim, unutar ograničenja koje je postavio odbor, izvršni direktor ima slobodu da vodi organizaciju na način koji smatra primerenim, pri čemu odlučuje gotovo o svim svakodnevnim pitanjima.

Odbor čuva svoja ovlašćenja i štiti izvršnog direktora time što će osigurati da osnovni dokumenti na jasan način regulišu delegiranje ovlašćenja na izvršnog direktora. Takvo eksplicitno delegiranje može se dodatno utvrditi pisanim opisom posla izvršnog direktora (videti **Opis posla izvršnog direktora**). Pojašnjenje hijerarhijskog odnosa između odbora i izvršnog direktora omogućava njihovu lakšu saradnju i smanjuje tenzije koje će se sigurno pojaviti, čak i u najboljim odnosima. To takođe sprečava odbor da previše odgovornosti prenese na izvršnog direktora ili, u drugoj krajnosti, da pokuša sam da upravlja na mikro-nivou.

### Opis posla izvršnog direktora

Uvek je dobro eksplicitno definisati očekivanja koja odbor ima od izvršnog direktora, i to u pismenoj formi. Dužnosti koje se nalaze u većini opisa poslova izvrših direktora uključuju:

1. Zapošljavanje, otpuštanje i nadzor zaposlenih.
2. Rukovođenje i ocenjivanje programa i aktivnosti.
3. Identifikovanje i pribavljanje resursa i upravljanje njima.
4. Priprema godišnjeg budžeta.
5. Predlaganje pravila i strateških inicijativa za odbor.
6. Komunikacija s interesnim grupama.
7. Promovisanje organizacije u javnosti.
8. Pružanje podrške radu odbora.

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

Realizacija ovakve vrste delegiranja posla je još teža u NVO u SIE u kojima je - često neformalno - uobičajeno da izvršni direktor sam donosi odluke. Premda organizacioni dijagram može da upućuje na drukčiju situaciju, u praksi se čini da izvršni direktor delegira odgovornost upravnom odboru, čime se izvrće uobičajeni odnos.

**Potrebna je neobična količina osvešćenog samointeresa da bi izvršni direktor priznao prednosti promene odnosa moći i ponovnog uspostavljanja najviših ovlašćenja odbora.** Da bi se ostvario taj pomak, izvršni direktor će možda morati da obuči i osnaži odbor kako bi bio u stanju da preuzme svoju upravljačku funkciju, i to možda započevši s crtanjem jednostavnog dijagrama organizacionih odnosa (videti **Tipični odnosi između odbora i zaposlenih**).

Mnogo puta će se, međutim, formalne i neformalne linije ovlašćenja uskladiti tek nakon što odbor zaposli (ili otpusti) izvršnog direktora. Iz tog razloga, stvarno uspešan izvršni direktor će možda morati da podstakne odbor da oceni njegov rad i da na kraju zaposli njegovog naslednika! (videti Poglavlje 4.6.)

Beleške:

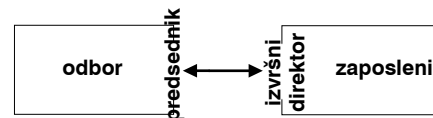
### Tipični odnosi između odbora i zaposlenih.

Kada odbor funkcioniše, formalni tok ovlašćenja u NVO izgleda ovako:



14b

Na nivou svakodnevnog poslovanja, međutim, partnerstvo između odbora i zaposlenih često izgleda ovako:



Obe vrste odnosa mogu da postoje istovremeno i u idealnim uslovima stvaraju pozitivnu tenziju koja osnažuje proces donošenja odluka i produbljuje organizacione kapacitete.

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

### Odbor i izvršni direktor su partneri u poslu.

Premda linije ovlašćenja mogu da budu vertikalne, na praktičnom nivou odbor i izvršni direktor najbolje rade zajedno kada im je odnos blizak i zasnovan na saradnji. Produktivan odnos između odbora i izvršnog direktora zahteva mnogo rada, strpljenja, međusobnog poštovanja i smisla za humor. Oni su jedan drugom podrška, nude savete i ohrabrenje kada je potrebno. Ključ uspeha je dobra komunikacija, za koju izvršni direktor i odbor, a naročito predsednik odbora imaju jednaku odgovornost (videti **Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsednik odbora**).

Izvršni direktor je dužan je da na vreme dostavi odboru tačne i potpune informacije o organizaciji i njenom okruženju. On mora otvoreno da predstavi odboru kakve smernice očekuje od njega i kada odbor treba da učestvuje u upravljanju na mikro-planu. S druge strane, odbor mora da bude jasan i direktan kada izvršnom direktoru daje uputstva, smernice i povratne informacije. Odbor mora da nadzire izvršnog direktora, ali i da bude njegov mentor. Članovi odbora treba da ispituju, kritikuju, proveravaju i hvale na taj način da izvršni direktor nikad nije u nedoumici oko toga šta se od njega očekuje i da je uvek motivisan da da sve od sebe.

Beleške:

### Ključno partnerstvo: izvršni direktor i predsednik odbora

Verovatno nijedan odnos u organizaciji nije važniji od odnosa između izvršnog direktora i predsednika upravnog odbora. Dobro partnerstvo je osnova solidnog vodstva u organizaciji, dok loš odnos može da preraste u noćnu moru — ne samo za one koji su u njega uključeni, već i za celu organizaciju.

Evo nekoliko predloga za izgradnju dobrog odnosa između ta dva ključna pojedinca:

1. Organizujte redovne razgovore, ako je moguće licem u lice.
2. Odgovarajte na telefonske pozive i e-mail poruke brzo. To nije samo pitanje pristojnosti, već pokazuje da ozbiljno razmišljate o pitanjima koja brinu onog drugog.
3. Ako se ne radi o zaista poverljivom pitanju, šaljite jedan drugom kopije poruka koje šaljete ostalim članovima odbora. Niko ne želi da oseća izostavljenim iz važne komunikacije.
4. **Za predsednika odbora:** Osigurajte da se rad izvršnog direktora ocenjuje redovno i pošteno. Zapravo, vi bi trebalo



## Odbor redovno ocenjuje rad izvršnog direktora

Povratne informacije koje odbor šalje izvršnom direktoru treba da uključe i redovnu ocenu njegovog učinka – ako je moguće na godišnjem nivou. Ta ocena treba da bude zasnovana na unapred definisanim kriterijumima, kao što su opis posla i definisani godišnji ciljevi. Ta ocena će pomoći izvršnom direktoru da razume šta odbor od njega očekuje i koje aspekte svojeg rada on treba da popravi. Ocena je važna za određivanje osnovice za platu i, kada je potrebo, za dokumentovanje neadekvatnog rada, koji može da dovede do otkaza.

Iz praktičnih razloga, predsednik odbora obično preuzima vođstvo u sprovođenju evaluacije rada izvršnog direktora. Važno je, međutim, da evaluaciju sprovede odbor kao jedinstveno telo. Članovi odbora mogu prvo među sobom da razgovaraju o radu izvršnog direktora, vezujući svoje komentare za opis posla i dogovorene godišnje ciljeve. Nakon toga predsednik, ili ceo odbor, prosleđuju rezultate svoje ocene izvršnom direktoru, zajedno s preporukama i novim očekivanjima.

da preuzmete vodeću ulogu u tom procesu, jer time pomažete svom izvršnom direktoru da definiše godišnje ciljeve, dok ćete mu vi, s druge strane, prosleđivati povratne informacije od celog odbora.

- 5. Za izvršnog direktora:** Pokažite da doprinose predsednika smatrate vrednim. Redovno traženje saveta predsednika može da vam pruži koristan pogled na najteže aspekte vašeg posla, ali i da vas informiše o onome o čemu zaista razmišlja vaš odbor.

Beleške:

## Odbor planira nasleđivanje izvršnog direktora

Odbori koji imaju sreću da saraduju s talentovanim izvršnim direktorom često su poslednji koji razmišljaju o njegovom potencijalnom nasledniku. Ipak, oni to pitanje ignorišu na vlastiti rizik. **Mnoge NVO u SIE doživele su tragediju kada ih je visoko poštovani izvršni direktor napustio** (videti **Kad ode izvršni direktor**). Bilo koji pojedinac, ma koliko izgledalo da se bez njega ne može, može iznenada da se razboli, da prihvati drugi posao ili da se preseli. Štaviše, kako vođe naših organizacija postaju stariji, ovom regionu će, ranije nego što su mnogi to mislili, biti potrebna nova generacija visoko kvalitetnih lidera.

Mudro vođstvo zahteva da odbor, bez obzira na to koliko poverenja ima u izvršnog direktora, razradi plan zamene te osobe - i to, ako je potrebno, u kratkom roku. Plan treba da uključi listu mogućih kandidata, ili barem način na koji se oni mogu pronaći. Odbor može da razmisli o pripremanju jednog od viših službenika za potencijalno preuzimanje te dužnosti. Takođe, moguće je identifikovati eksterne resurse ili privremene rukovodstvene usluge. Odbor mora da osigura da je ažuran opis posla u pisanoj formi bude uvek spreman. Ako situacija to dozvoljava, odbor ne treba da izbegava otvoren razgovor s trenutnim izvršnim direktorom o potrebi planiranja za nasleđivanje te dužnosti. Treba uveriti izvršnog direktora da ti naponi ne predstavljaju sumnju u njegov ili njen rad. Ukoliko se izvršni direktor konsultuje na primeren način, on može da odigra značajnu ulogu u definisanju kvaliteta i iskustva koji su neophodni za tu poziciju, da sugeriše moguće kandidate, pa čak i da bude mentor svojoj zameni.

### Kad ode izvršni direktor

Jedna bugarska NVO bila je poznata po svojoj harizmatičnoj izvršnoj direktorki. Nakon sedam godina na samom vrhu, njene kolege su je obožavale, a programi njene organizacije bili su najbolji u regionu. Zamislite onda zapanjenu reakciju njenog odbora kada je ona najavila svoju trenutnu ostavku.

„Jednostavno osećam da je došlo vreme da odem”, objasnila je. Dobila je priliku koja je bila suviše dobra da bi je odbila. Samo nekoliko dana kasnije počela je da obavlja nov posao na Zapadu. Iza sebe je ostavila organizaciju koja je naizgled dobro napredovala dok nije počela da se pomalja sasvim drukčija slika.

Prvu najavu neprilika odbor je primetio kada je programski direktor, koga su zamolili da preuzme tu dužnost, nazvao predsednika odbora i rekao mu da se čini da finansijski izveštaji nisu potpuni. Bivša izvršna direktorka je sama vodila sve knjigovodstvo i često je radila od kuće. Programski direktor se zabrinuo da je bivša direktorka napustila grad a da nije vratila sve dokumente u kancelariju. Rekao je da bi to moglo da predstavlja problem, budući da je uskoro trebalo predati prvi izveštaj za jednu veliku donaciju.

Predsednik je molio programskog direktora da nastavi da traži i da obavesti odbor o tome što nađe. Za nekoliko dana on je nazvao i rekao

## Dobro upravljanje podrazumeva razdvajanje upravljanja i rukovođenja

U slučaju da izvršni direktor iznenada ode, nije poželjno da predsednik odbora preuzme tu dužnost, zbog sukoba interesa. Takođe, nije dobra praksa da izvršni direktori koji napuste svoj položaj pređu u odbor. Prisustvo njihovog prethodnika u odborima koči, pa čak i frustrira mnoge nove izvršne direktore, budući da te osobe mogu biti sklone kritikovanju njihovih odluka ili da zaborave da više nisu glavne. Obično je bolje da se za izvršnog direktora koji odlazi pronađe druga nova uloga, kao što je položaj počasnog savetnika.

Beleške:

da je bivša direktorka još uvek jedina koja ima ovlašćen pristup bankovnim računima NVO. Zaposleni su ga podsetili da je vreme isplate plata i zakupnine, ali on nije bio u mogućnosti da ih isplati. Takođe je pronašao pismo drugog donatora u kome se zahteva objašnjenje potrošnje nekih stavki iz donacije. U dokumentaciji, međutim, nije bilo nikakvih informacija o toj donaciji i on nije znao na koji način da mu odgovori.

U tom trenutku odbor je uvideo da bivša direktorka nije bila savršena kako je izgledala. Njeno nepažljivo vođenje finansija i donacija dovelo je NVO na rub skandala – ili nečeg goreg. Trebalo je preduzeti hitne mere da bi se spasio odnos NVO s donatorima i ispunile obveze prema zaposlenima i ostalima.

16b

Na sreću, ova priča ima srećan završetak. Za nekoliko nedelja programski direktor je uspeo da poveže neophodne finansijske informacije. Predsednik odbora uverio je banku da njemu i programskom direktoru omogućiti zajedničku kontrolu nad bankovnim računima. Izveštaji su poslani, a zaposleni i zakupodavac bili su podmireni. Odbor je imenovao programskog direktora za izvršnog direktora.

Jedna od prvih stvari koje je učinio na tom položaju bila je da napiše opis poslova za svoj položaj i da definiše nove finansijske procedure. Bio je odlučan da ne dozvoli da se NVO nađe u istoj situaciji u trenutku kad je on napusti

## Odbor čuva misiju organizacije

NVO se razlikuju od profitnih organizacija po tome što su nastale da bi ispunile neku potrebu u zajednici ili među članovima umesto da zarade profit za vlasnike i akcionare. Jednostavno rečeno, misija NVO je ono što ona čini da bi ispunila identifikovanu potrebu. Misija je po pravilu povezana s nizom osnovnih, duboko ukorenjenih vrednosti, poput poštovanja životne sredine ili pomoći siromašnima. Misija i vrednosti inspirišu ljude da se uključe u rad organizacije, i istovremeno daju zajedničko usmerenje aktivnostima i ciljevima. Izjava o misiji nevladine NVO obično se nalazi u njenim osnovnim dokumentima.

Jedan od osnovnih zadataka odbora je da identifikuje, artikuliše, čuva i promoviše misiju organizacije (videti **Nema izjave o misiji? Evo odakle treba početi**). **Pri čuvanju misije, odbor na neki način štiti samo srce organizacije.** Najvažniji zadaci odbora u tom smislu su da osigura da misija prođe proveru kojom će se utvrditi da li ona ispunjava potrebe zajednice ili članova, i da li NVO poštuje misiju u svim svojim aktivnostima. Odbor takođe treba da osigura da misija bude realistična po obimu, troškovima i očekivanom uticaju.

Zadatak je odbora da osigura da je misija izražena u obliku koncizne i uverljive izjave o misiji. Izjava o misiji je informativna i motivaciona poruka za različite publike, uključujući korisnike, volontere, donatore, medije i zaposlene. Izjava o misiji je referentna tačka za planiranje i razvoj i

### Nema izjave o misiji? Evo odakle treba početi

Ako vaša NVO još nije sastavila izjavu o misiji, zamolite svoj upravni odbor da preuzme vodeću ulogu u njenom stvaranju. To je odličan način da se odbor ujedini oko zajedničke vizije, a istovremeno proizvodi doslednu poruku za sve vaše unutrašnje i spoljne komunikacije. Pisanje izjave o misiji može da bude jednostavno, u sledećim koracima:

**Korak 1:** Odvojite dva sata za usmeren razgovor, koji bi u idealnim uslovima trebalo da vodi iskusen fasilitator. Svakako uključite izvršnog direktora i vodeće zaposlene u organizaciji.

**Korak 2:** Na sastanku postavite sebi sledeća pitanja, prvo pojedinačno, a zatim u grupi:

- Kakva smo mi organizacija?
- Koje potrebe nastojimo da zadovoljimo?
- Ko su naši korisnici?
- Šta činimo i kako to činimo?
- Gde to činimo?
- Zašto to činimo?

## NVO su organizacije zasnovane na misiji

doprinosi jedinstvu programa, komunikacije i ostalih ključnih aktivnosti. Odbor treba da osigura da izjava o misiji bude poznata svim ljudima u organizaciji i da je oni prihvate - počev od samih članova odbora.

Odbor takođe treba redovno da preispituje misiju, da bi osigurao da je ona u skladu s postojećim ili planiranim aktivnostima. Do nesklada između misije i programa može da dođe 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 primarnu oblast misije. Odbor treba periodično da utvrđuje da li organizacija još uvek ispunjava izvornu svrhu izraženu u osnovnim dokumentima - i, naravno, da organizacija ne sprovodi nikakve nelegalne, nemoralne ili nedozvoljene aktivnosti. Redovnim preispitivanjem izjave o misiji odbor može da utvrdi da li je došlo do nesklada i koji se koraci mogu preduzeti kako bi se misija i program ponovo uskladili.

Beleške:

**Korak 3:** Pokušajte da postignete konsenzus o odgovorima. Ako to nije moguće, možda ste otkrili neke tenzije koje leže u samoj osnovi vaše organizacije koje bi trebalo rešiti.

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

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

## Odbor podržava misiju kroz efikasno planiranje

Planiranje je aktivnost usmerena na misiju koja pojačava odgovornost. To je proces postavljanja ciljeva i artikulisanja strategije kojom se oni postižu, putem pribavljanja resursa i raspolaganja njima. Može imati različite oblike: godišnji budžet, plan zapošljavanja ili potpun strateški plan. Bez obzira na oblik i veličinu, osnovna odgovornost upravnog odbora je da osigura da planiranje bude efikasan i radovan proces (videti **Uključivanje upravnog odbora u planiranje**).

Odbor obavlja ovu dužnost tako što osigurava da svi zaposleni postavе realne ciljeve i osmisle logične korake za ostvarenje tih ciljeva u okviru razumnog vremenskog perioda. Drugim rečima, odbor obično nadgleda i prati proces planiranja umesto da se direktno uključuje u detaljno planiranje.

Budući da nije uključen u dnevne aktivnosti, odbor može da doprinese procesu planiranja time što će ponuditi jednu širu perspektivu, pri čemu će proveriti osnovne pretpostavke zaposlenih. Odbor će se takođe pobrinuti za to da se plan i sprovede i - ako je nužno - prilagodi, preusmeri ili odbaci.

Što se veći napori ulažu u planiranje, to je odbor više uključen. Zaposleni su najčešće angažovani na izradi finalnog planskog dokumenta.

## Uključivanje upravnog odbora u planiranje

Ovo je iskustvo jednog izvršnog direktora iz Mađarske:

„Kao vođa jedne srednje velike NVO, pre nekoliko godina sam shvatio 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 projekat na kome će raditi zaposleni, konsultant koji nam je pomagao sugerisao je da u proces uključimo i upravni odbor.

„Znao sam da će to za članove odbora biti nov zahtev i očekivao sam da neće biti oduševljeni. Na kraju krajeva, bilo je dovoljno teško pridobiti ih da se pojave na sastancima! Međutim, na sastanku čiji je fasilitator bio konsultant, naši članovi odbora bili su iznenađujuće aktivni. Na moje čuđenje, imali su dobre ideje o tome u kom smeru bi NVO trebalo da se razvija, čak su ponudili da se više uključe u pribavljanje novca.

„Posle sam zajedno s predsednikom radio na izradi dugoročnih ciljeva NVO. Zaposleni su izradili plan koji smo predsednik i ja predstavili na narednom sastanku upravnog odbora.

„Od tada upravni odbor insistira da bude uključen u proces planiranja. Svake godine odbor revidira plan i ažurira ciljeve prema potrebi. U našoj organizaciji, planiranje je postalo proces koji vodi odbor. To mi pruža dobar osećaj – znam da mogu da se oslonim na njih i da ne moram svu odgovornost da preuzmem na sebe.”

## Odbor podržava misiju kroz redovne evaluacije

Evaluacija je način na koji odbor potvrđuje da NVO efikasno ispunjava svoju neprofitnu misiju. Najvažnije što odbor može da doprinese u toj oblasti je, kao i u planiranu, usmeravanje i nadzor (videti **Uloga odbora u evaluaciji**).

Premda evaluaciju mogu da sprovode zaposleni ili eksterni konsultanti, odbor osigurava da će se postaviti prava pitanja i da će se rezultati evaluacije primeniti na najprimereniji način. Odbor treba da preuzme tu ulogu bez obzira na to da li se sprovodi sveobuhvatna evaluacija na nivou organizacije ili se ocenjuje samo jedna komponenta, poput finansija, da bi se procenili efikasnost i uticaj.

Tokom evaluacije odbor treba da osigura da su razlozi za sprovođenje evaluacije jasni, da se ocenjuju relevantni faktori, i da se razumna merila primenjuju dosledno. Odbor treba da pregleda rezultate evaluacije i da vodi računa da se preporuke, ukoliko su odgovarajuće, primenjuju.

Odbor bi takođe trebalo da razmotri da li rezultati evaluacije imaju ikakav uticaj na generalno usmerenje NVO i da na taj način osigura da će rezultati evaluacije biti uključeni u proces planiranja.

## Uloga odbora u evaluaciji

Kako upravni odbor može da oceni rad NVO?

Neprofitni rad obično je teško meriti – ne postoje finansijski dobitci koji bi pokazivali da li organizacija svoj posao obavlja kako treba. Međutim, baš kao što je finansijski profit mera uspeha u biznisu, „društveni profit“ može biti mera učinka NVO. Dakle, prva stvar koju odbor može da učini jeste da identifikuje „društveni profit“ koji organizacija očekuje da postigne svojim radom.

Odbor može da postavlja pitanja poput: Šta bi trebalo promeniti u društvu? Koja je dodatna vrednost koju želimo da postignemo u narednih nekoliko godina? Odbor treba da se usmeri na samo nekoliko velikih oblasti u kojima se očekuje uticaj. Vođeci takve razgovore sa zaposlenima, odbor može da doprinese tome da svi u NVO rade na ostvarenju istih ciljeva.

Tada bi odbor trebalo da razmisli o tome kako da meri rezultate pitajući:

- Koji su ključni indikatori situacije?
- Koje izvore informacija treba koristiti u proceni indikatora?
- Koji je trenutni nivo indikatora, a koji nivo želimo da postignemo?
- Kako ćemo da merimo napredak u nekom vremenskom periodu?

Zrelije organizacije će želiti da razmotre i pitanje sistema za osiguranje kvaliteta koji uključuje niz indikatora vezanih za ostvarenje misije kao i za ponašanje organizacije.

## Odbor artikuliše profesionalne i etičke standarde organizacije

Od NVO se često očekuje viši standard ponašanja nego od profitnih organizacija. Budući da imaju pravo na poreske olakšice i druge benefite, od NVO se očekuje da pokažu privrženost zajednici, članovima ili drugim interesnim grupama, koja nadmašuje misiju i prikazuje se kao uzorno ponašanje za celu organizaciju. Odbor osigurava da vrednosti i prioritete koje organizacija zastupa budu isti oni po kojima organizacija želi da bude poznata (videti **Primer politike: kodeks ponašanja**).

Najvažnija mera prema kojoj se ocenjuje NVO je njeno poštovanje zakonskih propisa. Odbor mora da zna koji zakoni važe i da li je rad organizacije u skladu s propisima. Ako se zakonske obveze ne poštuju, odbor mora da osigura da se izvrše neophodne izmene. Premda se određene odgovornosti mogu delegirati izvršnom direktoru, u gotovo svim zemljama SIE upravo odbor garantuje poštovanje zakona unutar NVO.

Odbor nadzire standarde NVO i na druge načine. Nivo kvaliteta usluga koje organizacija pruža, plate i beneficije najviših službenika, kao i tačnost objavljenih informacija, samo su neka merila na osnovu kojih javnost ocenjuje integritet NVO. Odbor mora da se pobrine za to da slabe ili nepromišljene aktivnosti u ovim oblastima ne nanesu nepopravljivu štetu ugledu organizacije. **Na primer, da li aljkavost u radu ili previše novca potrošenog na uređenje kancelarija navodi korisnike**

### Primer politike: kodeks ponašanja

Izrada kodeksa ponašanja je dobar način koji vas prisiljava da razmislite o vrednostima na kojima počiva vaša NVO i o načinu na koje se one ostvaruju u vašem svakodnevnom radu. Postojanje kodeksa pokazuje da vaša organizacija ima hrabrost da postavi standarde ponašanja i da svoj ugled oslone na njih.

Naravno, to je moguće samo ako je kodeks više od mrtvog slova na papiru. Zbog toga treba da prosledite kodeks svim zaposlenim i da ga objavite na vebajtu svoje organizacije. Nakon toga, upravni odbor u saradnji s izvršnim direktorom treba da osigura da se kodeks uzme ozbiljno u celoj NVO i, kad je potrebno, da se strogo sprovodi.

S obzirom na njegovu važnost, kodeks ponašanja treba da bude inicijativa upravnog odbora, premda njegovo pisanje može da bude zajednički rad odbora i zaposlenih ili samo zaposlenih. Zapravo, razgovor o sadržaju kodeksa je dobra prilika da odbor i ključni zaposleni zajednički identifikuju vrednosti i ciljeve.

Pretraživanjem interneta naći ćete mnogo dobrih kodeksa ponašanja koji vam mogu poslužiti kao primeri. U najmanju ruku, većina njih pokriva sledeća pitanja:

- misija NVO
- odgovornost i transparentnost
- korišćenje resursa
- vodeće uloge odbora
- rukovodstvene prakse
- izbegavanja sukoba interesa.



## NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

**da se zapitaju da li se resursi zaista troše na način koji ispunjava misiju organizacije?** Ako je to slučaj, odbor može da osigura da se primene koraci koji će ispraviti takvo ponašanje ili pogrešne utiske (vidite **Lament izvršnog direktora [2. deo]**). Čak i naizgled krivo postavljene prioritete mogu isto tako da naruše poverenje u organizaciju kao i stvarno kriminalno delo.

Članovi odbora često imaju različite izvore povratnih informacija o organizaciji od zaposlenih i treba pažljivo da slušaju šta drugi govore o organizaciji. Članovi odbora i sami daju važan primer svojim ponašanjem, i zbog toga njihovo ponašanje mora da bude besprekorno. NVO ima pravo da očekuje od članova svog upravnog odbora da pokazuju odgovarajući nivo prosuđivanja i ponašanja, ne samo na sastancima odbora, već i u svom profesionalnom životu. Neki odbori usvajaju pravila koja im dozvoljavaju isključivanje članova upravnog odbora koji su počinili ozbiljan zločin.

Beleške:

### Lament izvršnog direktora: "Šta će mi odbor?" (2. deo)

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

„Kao izvršni direktor ključne organizacije u mojoj zemlji, razvio sam prijateljske odnose s važnim stranim donatorima koji podržavaju organizacije civilnog društva. Jednom mi je, međutim, zaista zasmetao način na koji se jedan donator ponašao. Njihov je predstavnik, po mom mišljenju, bio nepravedan prema mojoj organizaciji i sprečio je donaciju bez pravog razloga.

„Nisam hteo da im se direktno suprotstavim jer sam mislio da će se takav potez smatrati nepriličnim – kao da samo želim da osiguram da ću dobiti platu. Zato sam se obratio jednom članu našeg upravnog odbora koji je takođe lično poznao predstavnike tog donatora. On je pokrenuo to pitanje i otkrio da je donator sumnjao ne nemoralno ponašanje unutar naše organizacije. Hvala bogu što je uspeo da razjasni situaciju u kojoj se radilo o nesporazumu, tako da smo taj problem uspeli da rešimo.

„Intervencija člana mog upravnog odbora bila je od ključnog značaja – bilo je jasno da on nema direktne koristi od donacije koja nam je bila potrebna i koju smo zaslužili. Na kraju, donator je nastavio da podržava našu organizaciju.”

## 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 2

### Članovi Upravnog odbora nisu plaćeni za svoj rad

U korporacijama je praksa da se članovi upravnog odbora plaćaju, ali se u neprofitnom sektoru to smatra nedoličnim. Zašto? Zato što se spremnost člana upravnog odbora da služi volonterski smatra dokazom da pojedince koji rade s organizacijom ne motiviše mogućnost da ostvare ličnu korist.

Iz tog razloga, od ključne je važnosti da članovi odbora ne dobijaju, i da se ne ostavlja utisak da dobijaju, bilo kakvu direktnu ili indirektnu korist koja proističe iz njihovog rada u upravnom odboru. Kada članovi odbora dobijaju honorar, platu ili druge opipljive koristi, dolazi do stvarnog ili prividnog sukoba interesa, zato što prilike za ostvarivanje lične koristi mogu da budu snažnije ili se mogu smatrati snažnijima od interesa organizacije i njenih korisnika. Luksuzna putovanja, mogućnost zapošljavanja članova porodice i ostale koristi (ma koliko male) mogu da sugerišu da su moralni standardi organizacije slabi ili da se resursi troše u svrhe koje nisu u skladu s neprofitnom misijom. Ne samo članovi odbora, već i njihove porodice, prijatelji i bliski saradnici, treba da izbegavaju da dobijaju bilo kakvu stvarnu ili percipiranu, direktnu ili indirektnu korist od NVO (videti Poglavlje 6.3).

Nažalost, u SIE se često pretpostavlja da će ljudi ući u upravni odbor NVO samo ako ih privuče prilika da ostvare materijalnu korist. Međutim, organizacija posvećena najvišim profesionalnim i moralnim standardima

### → Zašto članovi odbora prihvataju taj položaj?

Evo nekoliko odgovora iz zemalja srednje i istočne Europe:

„Možda zvuči pomalo suludo, ali naši članovi odbora prihvatili su taj položaj iz osećanja obaveze i posvećenosti, i ničeg drugog. Ne dobijamo ni paru za naš rad” (Mađarska)

„Predanost profesionalnom radu i visok nivo usluga koje organizacija pruža bili su glavni razlozi zašto sam prihvatila taj položaj.” (Ukrajina)

„Imam osećaj izuzetnog zadovoljstva koje proizlazi iz zajedničkih vrednosti unutar međunarodnog odbora u kome sedi toliko različitih ljudi. Moj lični interes je da učestvujem u tom avanturističkom duhu koji vodi članove da istražuju svet izvan vlastitih granica” (Češka)

„Verujem da kao članica upravnog odbora imam mogućnost da utičem na pozitivne promene u našoj organizaciji i društvu u celini. Želim da učestvujem u ostvarivanju promena.” (Latvija)

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

20a

## 6 2 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 2

može da odluči - kao što mnoge jesu - da **ljudi za koje je materijalna korist motivacija da se priključe upravnom odboru nisu ljudi koje oni žele da pridobiju**. U stvarnosti postoji niz razloga iz kojih ljudi odluče da služe u upravnom odboru, nakon što shvate šta organizacija želi da postigne (videti **Zašto članovi odbora prihvataju taj položaj?**). Među tim razlozima su osećaj da doprinose važnoj stvari, sticanje saznanja o oblasti koja ih zanima ili primena ličnih veština za dobrobit drugih.

»Članovi upravnog odbora ponekad postavljaju pitanje primerenosti plaćanja za profesionalne dužnosti koje se obavljaju u ime organizacije. Član odbora koji je, na primer, pravnik, može da ponudi pravni savet organizaciji za koji bi po pravilu bio plaćen. Uopšteno govoreći, plaćanje članova upravnog odbora za profesionalne usluge ne predstavlja dobru praksu. Ako postoje snažni razlozi za plaćanje člana upravnog odbora, tu transakciju treba sprovesti strogo u skladu s pravilima vezanim za sukob interesa. Važno je da taj član upravnog odbora ne učestvuje u razgovorima ili odlukama o plaćanju ili oceni njegovog profesionalnog doprinosa.

Članovima se, naravno, mogu isplatiti razumni troškovi proizašli iz izvršavanja dužnosti člana upravnog odbora (videti **Primer politike: naknade za članove odbora**).

### Primer politike: naknade za članove odbora

Premda su članovi upravnog odbora NVO obično volonteri, to ne znači da moraju da plaćaju troškove svog rada u odboru iz vlastitog džepa. Organizacije koje to mogu da priušte, nadoknađuju troškove putovanja, smeštaja, posebne obuke i sličnih izdataka.

20b

Ako to nije izričito propisano u osnovnim dokumentima, odbor treba da formuliše pravila o tome za šta se članovima odbora može isplatiti nadoknade troškova, maksimalna visina te naknade, i na koji način oni treba da dokumentuju zahtev za nadoknadu troškova. Naravno, postojanje takvih pravila ne bi trebalo da spreči članove upravnog odbora da organizaciji poklone te nadoknade!

Beleške:


### Odbor utvrđuje politiku o sukobu interesa

Umesto da pitanja morala prepuste ličnoj proceni, sve NVO bi trebalo da usvoje politiku o sukobu interesa. Takva pravila su izuzetno važna za organizacije u SIE, gde je prema Civikusovom indeksu civilnog društva nivo percipiranog lošeg vođenja i korupcije unutar NVO relativno visok. (videti Civikusove izveštaje po zemljama na [www.civicus.org](http://www.civicus.org)). Usvajanjem politike o sukobu interesa odbor podiže ugled organizacije u smislu odgovornosti i transparentnosti, i može da pomogne u privlačenju novih izvora sredstava. Ta politika takođe sadrži smernice za postupanje u situacijama koje potencijalno mogu loše da se odraze na organizaciju ili pojedince koji su povezani s njom.

**Sukob interesa postoji kada je pojedinac suočen s izborom između dva konkurentna rešenja koja zamagljuju ili utiču na donošenje odluka.** U situacijama sukoba interesa obično se čini da je interes organizacije manje važan od drugih, ličnih interesa. Situacija sukoba interesa ne znači automatski da je netko učinio nešto loše. Opasnost pre može da leži u percepciji, nego u stvarnom počinjenju nečeg lošeg. Bilo ko može da se nađe u sukobu interesa, ali on je izrazito čest u upravnim odborima čiji su članovi uticajni ljudi s mnogim vezama u zajednici (vidite **Šta je sukob interesa?**).

Politika o sukobu interesa pomaže odboru da prati ponašanje unutar organizacije i da nepristrasno rešava situacije u kojima mnogostruki intere-

### Šta je sukob interesa?

Sukob interesa je situacija u kojoj **spoljni interesi utiču ili izgleda da utiču na sposobnost pojedinca da donese poštene i nepristrasne odluke u ime NVO.** Sukob interesa može da postoji kada je u pitanju prilika da se ostvari direktna materijalna korist (poznato i kao „deljenje sebi”); kada bliski saradnici ili članovi porodice imaju korist; kada lični, profesionalni ili drugi odnosi utiču na donošenje poštenih i nepristrasnih sudova; ili kada su lični interesi i lojalnost u sukobu i konkurenciji s interesima NVO. Sukob interesa može da bude **stvaran ili prividan**: uključuje situacije u kojima se čini da lični interes igra ulogu čak i kada nije počinjeno ništa loše.

Česti primeri sukoba interesa:

- Član upravnog odbora NVO koja daje novac istovremeno je izvršni direktor organizacije koja prima novac.
- Član upravnog odbora je istovremeno i izvršni direktor NVO koja se s prvom organizacijom takmiči za dodelu novca.
- Član upravnog odbora dobija beskamatni kredit od organizacije.
- Bračni drug člana upravnog odbora dobija posao pružanja profesionalnih usluga toj NVO.
- Član upravnog odbora je u srodstvu sa zaposlenim.

## 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 3

si nekog pojedinca međusobno konkurišu ili su u sukobu (videti **Primer politike: sukob interesa**). Politika uglavnom uključuju zahtev da se potpuno otkriju potencijalni ili stvarni sukobi interesa i da se ne vode diskusije ili donose odluke po pitanjima u kojima pojedinac ima lični ulog. Mnogi odbori zahtevaju od svojih članova da potpišu godišnje izjave o otkrivanju sukoba interesa. Politiku treba primenjivati i na zaposlenike, volontere, kao i članove porodice, poslovne partnere i druge bliske saradnike.

Naravno, nije dovoljno da politika postoji samo na papiru. Da bi bila efikasna, odbor mora da osigura da se pravila strogo sprovode.

Beleške:

### Primer politike: sukob interesa

Politika o sukobu interesa daje smernice za rešavanje neprijatnih ili nepravednih situacija, i pomaže zaštititi ugleda vaše NVO. Ako vaša organizacija želi da usvoji politiku o sukobu interesa, primere možete pronaći na vebstranovima Fondacije za civilno društvo u srednjoj i istočnoj Evropi ([www.ceetrust.org](http://www.ceetrust.org)) i Fondacije za razvoj civilnog društva u Mađarskoj ([www.ctf.hu](http://www.ctf.hu)).

Politika o sukobu interesa treba da uključuje sledeće elemente:

- 1. Izjavu o svrsi.** Politika definiše šta se smatra sukobom interesa i na koga se to primenjuje.
- 2. Smernice za ponašanje.** Članovi odbora i zaposleni moraju odmah da obelodane svaki stvarni, percipirani ili potencijalni sukob interesa. Treba im zabraniti učestvovanje u diskusijama i odlukama o situacijama u kojima oni, članovi njihove porodice ili saradnici mogu da ostvare bilo kakvu direktnu ili indirektnu korist.
- 3. Godišnje izjave.** Članovi odbora i zaposleni potpisuju izjave da su upoznati s politikom o sukobu interesa i da su u obavezi da identifikuju bilo kakve stvarne ili potencijalne sukobe interesa u koje bi mogli da budu uključeni.

21b

## 6 4 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

### 6 4 Odbor postavlja standarde profesionalnog ponašanja.

Profesionalni standardi odbora često odražavaju nivo profesionalnosti cele organizacije. Uređen i organizovan odbor po pravilu je na čelu organizacije sa sličnom reputacijom. Postoji nekoliko oblasti vezanih za vlastito profesionalno ponašanje na koje članovi odbora treba da posvete posebnu pažnju.

6 4 1 **Odbor određuje pravila svog rada.** Odboru su potrebne utvrđene procedure vlastitog rada. „Vladavina prava” u odboru jača odgovornost, povećava efikasnost i pruža solidan okvir za zajedničko delovanje. Najbolji vodič za rad odbora predstavlja niz dobro napisanih osnovnih dokumenata, koji daju uputstva za pitanja izbora odbora, rasporeda sastanaka i procedure donošenja odluka. Odbor može da formuliše detaljnije procedure putem odredbi koje pokrivaju ceo niz pitanja, od mesta sastanaka odbora do oblika dnevnog reda. Sva pravila delovanja odbora, bez obzira na to da li su u osnovnim dokumentima ili u pravilnicima, treba objediniti na jednom mestu u obliku priručnika i proslediti ih članovima odbora (videti **Sadržaj Priručnika o politikama**). Dobar predsednik upravnog odbora će dosledno slediti pravila da bi osigurao usmerenost rada odbora.

6 4 2 **Odbor donosi odluke zasnovane na informacijama.** Pouzdano odlučivanje zavisi od dva faktora: tačnih informacija i sposobnosti da se one koriste. Članovima odbora potrebne su potpune i blagovremene informacije, a jednako je važno da oni znaju da ih koriste, kako bi vodili i

### → Sadržaj Priručnika o politikama

Sledeći sadržaj nije potpun, ali će vam dati ideju o vrstu pravila koja bi vaš odbor trebalo da uvede u vlastiti rad.

1. Sprovođenje izbora za članove odbora,
2. Rešavanje pitanja ostavki članova odbora ili njihovog isključivanja,
3. Popunjavanje upraznjenih mesta u odboru,
4. Upoznavanje članova odbora s radom organizacije **22a**
5. Komisije,
6. Samoprocena odbora,
7. Pozivanje članova odbora,
8. Hitne odluke,
9. Priprema i distribucija dnevnog reda sastanaka,
10. Prisustvovanje sastancima
11. Kvorum,
12. Načini glasanja,
13. Pripremanje i usvajanje zapisnika,
14. Izrada nacрта i uvođenje novih pravila,
15. Nadoknade troškova za članove upravnog odbora.

## 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 4  
2

jačali organizaciju. Članovi odbora treba da zatraže od zaposlenih da im pomognu u pripremi za sastanke tako što će im unapred dati koncizne i pažljivo izabrane materijale. Zaposleni takođe mogu da održavaju informisanost odbora distribuirajući s vremena na vreme opšte informacije (videti **Informacije kojima “hranite” odbor**). Članovima odbora ne treba da bude neprijatno da od zaposlenih zatraže više informacija ili informacije predstavljene na drukčiji način, ako smatraju da je to neophodni da bi donijeli ispravne odluke. Štaviše, **članovi odbora ne bi se smeli da se oslanjaju isključivo na zaposlene kao izvor informacija**: oni treba da traže druga mišljenja i perspektive da bi osigurali celovitost informacija kojima raspolažu. Od svakog člana upravnog odbora se očekuje da na sastanke dolazi pripremljen, nakon što je prethodno pročitao sve materijale. Na taj način sastanci će se sastojati od aktivne diskusije i donošenja odluka, umesto dosadnog iznošenja informacija koje članovi odbora mogu i sami da pročitaju.

6 4  
3

**Odbor se sastaje redovno, a sastanci se vode profesionalno.** U osnovnim dokumentima obično je definisan minimalan broj sastanaka upravnog odbora u toku godine. Premda nema idealnog broja, jedanput godišnje obično nije dovoljno da odbor izvrši sve svoje dužnosti. Neki odbori mogu da obave svoj posao kroz dva ili tri duža sastanka godišnje, dok drugi radije biraju češće sastanke. Bez obzira na to za šta se odlučili, članovi odbora moraju da dobiju informaciju o sastanku dovoljno unaprijed i da imaju dovoljno vremena da se za njega pripreme. Većina NVO je ustanovila da je prisustvo na sastanku veće ako se uspostavi redovan raspored sastanaka na početku godine. Sastanci su efikasniji s pažljivo

### Informacije kojima “hranite” odbor

Šta je potrebno članovima upravnog odbora da bi bili dobro informisani? Evo nekoliko primera „materijala za razmišljanje“ koje im možete davati redovno.

- Mesečni ili tromesečni rezime vaših aktivnosti (kratko – ne više od jedne stranice!).
- Bilteni i flajeri (ne samo vaše organizacije, već i partnerskih i konkurentskih organizacija!).
- Novinske članke o vašoj organizaciji, njenim korisnicima i donatorima. Izveštaji o programskim i filantropskim trendovima u vašoj zajednici ili regionu.
- Članci o oblasti kojom se vaša misija bavi ili o širim i s njom povezanim pitanjima, poput proširenja EU.
- Lista internet veb stranica gde članovi odbora mogu da nađu više informacija

22b

## 6 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 4

pripremljenim dnevnim redom koji se poštuje. Verovatnije je da će članovi odbora prisustvovati sastancima ako se od njih očekuje aktivno učestvovanje i stvarna diskusija (videti **Primer dnevnog reda**).

6 4  
4

**Odbor dokumentuje svoj rad.** Zapisnik sa sastanaka odbora je osnovni instrument njegove odgovornosti. Zapisnici su oblik institucionalne memorije koji omogućava da organizacija radi na dosledan način i s ciljem, a da ne trpi zbog pojedinačnih ciljeva neke osobe ili njenog nastojanja da preuzme kontrolu. Odbor treba da imenuje osobu koja će da vodi zapisnik svih formalnih diskusija, uključujući vreme i mesto sastanka, popis prisutnih, dnevni red i odluke koje su donete. Zapisnike u formi nacрта članovi odbora prihvataju glasanjem, pre nego što se oni podele u konačnom obliku. Političke odluke i odluke o pravilima koje je doneo odbor treba objediniti u Priručniku o pravilima, koji treba da bude dostupan svima u organizaciji. Izvršni direktor, u saradnji s odborom, odgovoran je za ažurnost Priručnika o pravilima.

6 4  
5

**Odbor ima godišnje ciljeve i akcione planove.** Baš kao što organizacija stvara godišnji operativni plan, i odbor bi trebalo sebi da postavi godišnje ciljeve. Ti ciljevi mogu da se odnose na razvoj samog odbora ili se mogu strukturisati oko širih potreba organizacije, poput onih koje su naznačene u strateškom planu. Godišnji sastanci na kojima se definišu godišnji ciljevi odbora doprinose usmerenosti odbora na njegove strateške ciljeve i onemogućavaju zapadanje u rutinu, cepidlačenje ili inerciju. Jako dobri odbori ustanovili su da im redovan raspored aktivnosti koje se ponavljaju, uključujući odobravanje budžeta, evaluaciju programa i

### ← **Primer dnevnog reda**

Sastanak upravnog odbora  
Ponedjeljak, 22. septembar 2003.  
18:00 – 21:00

- 17:30 Dolazak i osveženje
- 18:00 Uvodna reč predsednika
- 18:15 Usvajanje zapisnika sastanka održanog 18. juna (videti Prilog A)
- 18:20 Izveštaj izvršnog direktora (samo pitanja – videti Prilog B za ceo izveštaj)
- 18:45 Izveštaj komisije za razvoj odbora
  - Izbor novih članova (videti Prilog C – 23a biografije)
- 19:15 Izveštaj finansijske komisije
  - Rezime ključnih indikatora
  - Odobravanje zakupa novih kancelarijskih prostorija (videti Prilog D)
- 19:45 Strateški plan
  - Usvajanje strateških ciljeva za 2004. godinu (videti Prilog E)
- 20:30 Usvajanje ciljeva izvršnog direktora za 2004. godinu (videti Prilog F)
- 21:00 Zatvaranje sastanka



## 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 4  
5

ocenu rada izvršnog direktora, pomažu u efikasnom strukturisanju rada (videti **Godišnji raspored aktivnosti odbora**). Predsednik je odgovoran za to da ove redovne aktivnosti nađu svoje mesto na dnevnom redu kao i da odbor vrevizije svojih godišnjih ciljeva.

6 4  
6

**Odbor ima efikasnu strukturu komisija.** Komisije su efikasna način strukturisanja rada. Komisija može da obavlja određene poslove koji ne mogu ili ne treba da čekaju do narednog sastanka odbora: istraživanje neke teme (kao što su prilike za razvoj), prikupljanje informacija koje će se predstaviti celom odboru (na primer, o finansijskom stanju organizacije), ili obavljanja priprema da bi odbor mogao da obavi neku od svojih ključnih dužnosti (poput biranja novih članova odbora). Komisije ne moraju da budu sastavljene samo od članova upravnog odbora – u njih mogu biti uključeni i zaposleni, spoljni članovi, uključujući stručnjake iz oblasti kojom se bavi komisija. Zapravo, komisije su dobar način da se identifikuju i „testiraju” budući članovi odbora putem njihovog uključivanja u život organizacije. Stalne komisije su obično određene osnovnim dokumentima, dok privremene komisije ili radne grupe imenuje predsednik upravnog odbora ad hoc. Svakoj komisiji potrebna su jasna uputstva o tome šta je njen zadatak. Po pravilu, uputstva su u obliku pisanog mandata, koji uključuje smernice za sastanke i članstvo, kao i vremenski okvir izveštavanja. Pre svega, komisije treba da imaju na umu da rade u ime upravnog odbora, i da ne donose odluke samostalno. Najčešće komisije su finansijska komisija i komisija za razvoj.

### Godišnji raspored aktivnosti odbora.

Ciklus redovnih aktivnosti osiguraće da odbor ne dozvoli propuštanje važnih dužnosti. Sledeće stavke možete da uvrstite u stalni kalendar aktivnosti:

- Ocena izvršnog direktora,
- Usvajanje godišnjeg budžeta,
- Imenovanje novih članova odbora i njihovo upoznavanje s organizacijom,
- Formulisanje godišnjih ciljeva odbora,
- Revizija i ažuriranje strateškog plana,
- Aktivnosti odbora radi prikupljanja sredstava,
- Samoprocena odbora,
- Društvene aktivnosti članova odbora.

23b

## 6 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 5

### Odbor vodi računa o vlastitom razvoju

Većina odbora smatra da promene njihovog članstva imaju i prednosti i mane. Glavna mana je neefikasnost. Članovi odbora naporno rade da bi se usaglasili i radili kao tim. I tada se tek postignuta ravnoteža poremeti uključivanjem novih članova ili gubitkom starih. Zatim, pronalaženje odgovarajućih osoba za članove odbora može da izgleda kao nemoguć zadatak - najbolji ljudi su veoma zauzeti, dok ljudi koji imaju najviše slobodnog vremena imaju najmanje profesionalnih veština. S obzirom na takve izazove, ne čudi što mnogi odbori u SIE godinama imaju iste članove.

Ipak, promena članova odbora ima mnogo prednosti. **Novi članovi donose nove perspektive i resurse, sprečavaju stagnaciju odbora i omogućavaju da se NVO proširi u širu zajednicu.** Uočavajući ove prednosti, odbori u SIE u sve većoj meri institucionalizuju redovan ciklus rotacije članova upravnog odbora, da bi razvili svoje upravljačke kapacitete. Pridobijanje pravih ljudi za rad u odboru može da zahteva poseban trud, a vaša organizacija treba to da smatra stalnim procesom. Nekoliko minuta posvećenih regrutovanju članova odbora na svakom sastanku vrede uložnog truda.

Osnovni dokumenti NVO treba da definišu način na koji se biraju novi članovi, trajanje mandata u odboru i ukupan broj mandata koji jedan član odbora može da ima. Čak i ako nema ograničenja, u najboljem je interesu organizacije da rotira članove odbora nakon pet ili šest godina.

### Preporuke za regrutovanje članova upravnog odbora

Verovatno se nijedna prepreka efikasnom radu odbora ne pominje toliko često kao pridobijanje novih članova. Činjenica je da je u mnogim zajednicama broj talentovanih ljudi veoma mali. Međutim, drugi razlog ove dileme može da leži u tome što mnoge organizacije veruju da su najbolji članovi odbora upravo oni koji su najpoznatiji. Na taj način oni padaju u zamku da pokušavaju da pridobiju one ljude koji najverovatnije imaju najmanje vremena. Evo nekoliko preporuka koje vam mogu pomoći da s više uspeha sastavite odličan upravni odbor.

**1. Regrutujte prestižne, ali i vešte ljude.** Umesto da se pitate „Ko je najpoznatija osoba koju možemo da dobijemo?“ zapitajte se „Koje profesionalne veštine su nam potrebne da bi naš odbor radio dobro?“ Moguće je da će računovođa na porodijskom odsustvu više doprineti radu odbora nego bivši premijer.

**2. Definišite ulogu odbora pre regrutovanja članova.** Mnogi odbori sastavljeni od „veoma važnih ljudi“ nemaju vremena ni interesa da zaista vode organizaciju. Međutim, kad jednom odredite da je to posao vašeg

24a

Osnovni dokumenti treba jasno da definišu kriterijume za članstvo u odboru, poput članstva u organizaciji. Pri odabiru novih članova odbora treba voditi računa i o profesionalnim veštinama, osobnim vrednostima i nepostojanju očiglednih sukoba interesa (videti **Preporuke za regrutovanje članova upravnog odbora**).

Raznovrsnost postaje sve važnija, i to ne samo u smislu uzrasta, pola ili etničke pripadnosti. NVO u SIE tradicionalno su imale odbore sastavljene isključivo od osoba iz neprofitnog sektora. Danas, kako se pritisci za pronalaženje novca povećavaju, a sukob 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 da li će se uklopiti kao ličnost. Svaka grupa ima vlastiti karakter, pa ni odbori nisu izuzetak. Novi članovi moraju da imaju kompatibilne osobine i da umeju da rade u timu.

Premda dovođenje novih članova u odbor može da poremeti njegov rad, pažljivo upoznavanje s organizacijom pomaže brzom integrisanju novih članova odbora u vašu organizaciju. Dovoljno vremena posvećenog tome da se novim članovima predstave programi, pravila, strateška pitanja i očekivanja vezana za učinak, isplatiće se u vidu efikasnosti i osećajem

odbora, lakše ćete mesto nekoga ko je veoma poznat ustupiti jednom solidnom profesionalcu spremnom da zasuče rukave.

### 3. Ciljajte na poslovnu zajednicu.

Većina NVO ima odbore sastavljene od ljudi sličnog iskustva iz nevladinog sektora. Međutim, vlasnici malih i srednjih preduzeća u vašoj zajednici imaju vredne veštine rukovođenja koje možete dobro da iskoristite. Veće korporacije koje priznaju strateški značaj uključivanja u život zajednice možete ubediti da omoguće svojim višim službenicima angažman u vašem odboru.

### 4. Budite kreativni u uspostavljanju odnosa. 24b

Promišljena strategija privlačenja ljudi u vašu organizaciju može da se isplati u uspešnom regrutovanju. Kreativno negovanje odnosa može da ima razne oblike, od neobičnih događaja koji pokazuju čime se bavite do kratkog, ali intrigantnog biltena koji šaljete uskom krugu potencijalnih kandidata za članove odbora. Neke NVO su čak uspevale da popune pozicije u upravnom odboru i putem oglasa! Upotrebom novih pristupa možete da dobijete još neisprobane izvore talenata koji mogu biti baš ono što je vašem odboru potrebno.

## 6 5 NVO promovišu najviše profesionalne i etičke standarde

6 5

prihvaćenosti. Pažljivo upoznavanje s organizacijom pruža članovima odbora priliku da se upoznaju i da razumeju međusobne jake strane i iskustvo. Odbor se lakše formira kao grup, a članovi odbora verovatno će više uživati u pridruživanju vašoj organizaciji.

Upoznavanje s organizacijom i aktivnosti za jačanje tima mogu biti dužnost komisija za razvoj (videti **Mandat komisija za razvoj odbora**). Još jedan zadatak te komisije može da bude periodična samoprocena članova odbora. Samoprocena je proces tokom koga se odbor gleda u ogledalo i ocenjuje vlastiti rad. Samoprocene pomažu odboru da bolje razume pitanja vođstva i da definiše doprinos koji odbor može da pruži vašoj organizaciji.

U idealnom slučaju, samoprocene se obavljaju jednom godišnje, na osnovu godišnjih ciljeva koje je odbor postavio. One mogu biti jednostavne - iskren polučasovni razgovor o radu i aspiracijama odbora - ili složene - predmet dužeg sastanka preko vikenda s eksternim fasilitatorom. Podsetnik za primenu na kraju ovog priručnika je sredstvo koje odbor može da koristi za ocenjivanje vlastitog rada.

### **Mandat komisija za razvoj odbora**

Mnogi odbori smatraju da postojanje komisije za razvoj odbora (koja se takođe naziva i komisija za upravljanje) doprinosi jačanju njihovih sposobnosti upravljanja. Glavne dužnosti komisije su:

- Da koordiniše rotaciju članova odbora.
- Da priprema program upoznavanja s organizacijom za nove članove odbora.
- Da osigura da odbor definiše godišnje ciljeve.
- Da sprovodi samoprocenu odbora.
- Da osigura da odbor sprovodi sve odluke koje su proizašle iz samoprocene.

25a

Komisija može da vodi brigu i o pravilima koja se odnose na odbor, poput onih o nadoknadi troškova članovima odbora ili godišnje izjave o sukobu interesa, tako što će se pobrinuti da se ona redovno primenjuju, revidiraju i ažuriraju.

Beleške:


## Odbor nadgleda finansijsko poslovanje organizacije

Nakon određivanja misije organizacije, jedan od najvažnijih zadataka odbora je da osigura da NVO bude finansijski zdrava i da se njome dobro rukovodi. Kratkoročno zdravlje i dugotrajna održivost NVO često zavise od pažnje koju odbor posveti ovom kritičnom pitanju.

Osnovni zadatak odbora je da osigura da organizacija ima dovoljno resursa da bi mogla da ispuni svoju misiju. Ako ne postoji budžet, prva stvar koju odbor treba da učini jeste da zamoli izvršnog direktora da ga pripremi. Nakon toga, odbor će proveriti da li su izdaci primereni i razumni, da li se sredstva troše prema odobrenim procedurama, da li se ulaganjima pažljivo upravlja, da li se vodi potpuna i tačna dokumentacija o svim finansijskim transakcijama, i da li se preduzimaju adekvatni koraci koji će osigurati i održavati prihode iz različitih izvora. Odbor takođe može da odredi članarinu za članske organizacije.

Ako vam se čini da su ovo velika očekivanja - jesu! Čak i ako organizacija ima nadzorni odbor, upravni odbor treba da sprovodi redovan finansijski nadzor, a ne samo jedanput godišnje. Odbor treba da pazi ne samo na dobre vesti, već i da uočava znakove koji ukazuju na to da je organizacija u problemima. On mora da uoči i ispita znake upozorenja poput smanjenih prihoda ili neobjašnjenih stavki u knjigovodstvu.

Mnogim upravnim odborima posao olakšava ako se usmere na sledeće ključne finansijske indikatore (videti **Ključni finansijski indikatori koje odbor treba da prati**).

### Ključni finansijski indikatori koje odbor treba da prati

Odbor u svakom trenutku treba da bude svestan ukupnog finansijskog stanja vaše NVO. Da bi članovi odbora mogli da obavljaju taj posao, često im pomaže ako dobiju manje, a ne previše informacija. Umesto da prolaze kroz svu dokumentaciju, mnogi odbori prate samo niz ključnih indikatora na svakom sastanku. Oni mogu biti:

- Raspoloživ novac (da bi se osigurala isplata plata i ostalih troškova),
- Projekcije likvidnosti (da bi se utvrdilo da su finansijski planovi realistični i adekvatni),
- Prihodi i rashodi (da bi se utvrdilo da organizacija primereno prihoduje i troši),
- Odnos stvarnog i planiranog budžeta (da bi se osiguralo da će se očekivani prihodi i rashodi zaista realizovati, ili da bi se razumeli razlozi postojećih varijacija),
- Saldo rezervi (da bi se osiguralo da ne padnu ispod fiksnog nivoa).

## NVO odgovorno upravljaju resursima i mobilišu ih

Brz pregled tih indikatora može biti deo dnevnog reda svakog sastanka odbora. Da bi svoj posao mogli da obave na adekvatan način, članovi odbora treba unapred da dobiju finansijske izveštaje, a ne tek na sastanku odbora. **Ako podaci o finansijama nisu kompletni ili lako razumljivi, odbor ima pravo – čak i obavezu – da zahteva da ih dobije u obliku koji on može da koristi.** Podrazumeva se da svi članovi odbora treba da znaju da tumače podatke koje im daje izvršni direktor. Ako je neophodno, za njih treba obezbediti osnovnu obuku da bi mogli da obavljaju ovu dužnost.

Odbori često osnivaju finansijske komisije, koje će se detaljnije baviti finansijskim pitanjima (videti **Mandat pododбора za finansije**).

Beleške:

### Mandat pododбора za finansije

Finansijska komisija po pravilu nadgleda proces izrade budžeta. U idealnoj situaciji, taj proces vodi finansijski stručnjak. Ako nemate takvu osobu u odboru, razmislite o tome da uključite iskusnog spoljnjeg člana u komisiju. Glavne dužnosti komisije su:

- Da osigura da se pripremi godišnji budžet i da se on iznese na usvajanje upravnom odboru,
- Da osigura da se pripreme izveštaji za tekuću godinu i da se oni iznesu na usvajanje upravnom odboru,
- Da nadzire prihode i rashode,
- Da upoređuje trenutno finansijsko stanje s finansijskim projekcijama,
- Da ugovara reviziju.

26a

Zapamtite, premda komisija treba da bude u dovoljnoj meri uključena u aktivnosti da da bi mogla da prati finansijsko poslovanje, treba voditi računa da ona ne preuzme detaljno rukovođenje zaposlenima.

## Odbor uspostavlja sistem interne kontrole

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

Dužnost je odbora da osigura da se interne kontrole uspostave i sprovede. Među najvažnije interne kontrole koje odbor može da uvede spadaju profesionalni knjigovodstveni i računovodstveni standardi, razdvajanje transakcijskih dužnosti (na primer, odobravanje ulaznih računa od bankovnih transakcija), pouzdana investiciona politika i godišnje revizije (videti **Vажnost revizija**).

Odbor bi periodično trebalo da ispita interne kontrole kako bi potvrdio da ih poštuju svi zaposleni unutar organizacije.

Beleške:


### Vажnost revizija.

U velikim organizacijama, nezavisna revizija nije samo dobra praksa već je često i zakonska obaveza. Međutim, mnoge organizacije u SIE ne sprovede reviziju zbog troškova koji su s njom povezani. Velike računovodstvene kompanije retko nude svoje usluge besplatno nevladinim organizacijama. Stoga se trošak eksternog revizora retko čini opravdanim, naročito ako vam odnese veći deo budžeta.

Međutim, čist nalaz revizije govori donatorima mnogo o pouzdanosti finansija neke NVO. Dobar revizor neće da oceni samo vaše finansijske izveštaje, već će vam pomoći da ih učinite efikasnijima. Ako ne možete na tržištu da pronađete revizora koga možete sebi da priuštite, pokušajte preko nacionalnog profesionalnog udruženja revizora da pronađete kvalificiranog pojedinca koji bi bio voljan da vam tu uslugu ponudi besplatno. Revizor čak može da odobri popust ako mu se zajednički obrati nekoliko NVO.

Bez obzira da li ih plaćate ili rade besplatno, revizori nikad ne smeju da budu kompromitovani drugim odnosima s organizacijom. Pre svega, zaposleni nikad ne smeju da obavljaju ili da naručuju reviziju – to je posao upravnog odbora.

Po završetku revizije, dužnost je odbora da osigura da se preporuke revizora primene i da se finansijski izveštaji koji su prošli reviziju objave u godišnjem izveštaju organizacije.

### Odbor učestvuje u razvoju resursa

Članove odbora često iznenadi činjenica da je deo njihovog posla razvoj resursa. Ta je dužnost, međutim, prirodan rezultat odgovornosti odbora da osigura dostatne resurse u organizaciji. U SIE, učestvovanje odbora u razvoju resursa postaje sve važnije. Kako se međunarodni donatori povlače iz regiona, negovanje domaćih izvora podrške je jedan od važnijih prioriteta za većinu NVO, a članovi odbora mogu da budu među najproduktivnijim osobama koje unutar organizacije osiguravaju novac.

To važi pre svega zato što članovi odbora nemaju ličnu korist od podrške koju uspeju da obezbede. Oni ne obezbeđuju sredstva za vlastite plate, kancelarijski prostor ili u druge svrhe koje se mogu smatrati direktnim ili indirektnim koristima. Umesto toga, **članovi odbora iskazuju ličnu posvećenost misiji, što samo jača njihove mogućnosti da obezbede podršku.** Oni takođe mogu da prošire krug poznanstava organizacije da bi uključili nove potencijalne izvore finansiranja. Na kraju, njihovo učestvovanje u razvoju resursa ukazuje na to da je odbor aktivan i uključen, što će ojačati poverenje u način vođenja organizacije i njenu odgovornost, i odagnati sumnju u mogućnost zloupotrebe dobijenih sredstava.

Učestvovanje odbora u razvoju resursa ne znači da članovi odbora moraju da se obraćaju donatorima i da sami "traže novac" - to je nešto što će za mnoge biti neprijatna dužnost. Upoznavanje, potpisivanje pisama, obezbeđenje nefinansijskih donacija i organizovanje društvenih događaja

#### → Pokrenite svoj odbor da razvija resurse

Evo tri sastojka potrebnih da bi vaš odbor bio uspešan u prikupljanju sredstava.

#### Sastojak br. 1: Motivacija

Da bi članovi odbora počeli da se bave prikupljanjem sredstava, treba da im kažete šta ta njihova nova uloga znači. Objasnite zašto je važno da se oni uključe. (Ako ne možete da im date dobre razloge, možda nema potrebe da ih uključite!)

- Budite određeni u onome što od njih tražite i ponudite im izbor aktivnosti. Možete



## NVO odgovorno upravljaju resursima i mobilišu ih

ja su neki od načina na koji članovi odbora mogu da se uključe u razvoj resursa.

Međutim, prilikom regrutovanja novih članova, odbori treba da razmisle da li se od njih zahteva da aktivno učestvuju u prikupljanju novca, uključujući i samo „traženje novca” zajedno s izvršnim direktorom ili drugim zaposlenima. Koordinacija sa zaposlenima je od ključne važnosti, budući da NVO moraju da govore jednoglasno. Izvršni direktor treba da se pobrine za to da zaposleni pruže odboru svu potrebnu podršku u njihovim nastojanjima da prikupe sredstva (videti **Pokrenite svoj odbor da razvija resurse**).

Odbori imaju i dužnost opšteg nadzora nad ljudskim resursima. Premda odbor delegira rukovođenje zaposlenima izvršnom direktoru, dužnost odbora je da osigura da se zakoni o radu sprovode, da se prema zaposlenima odnosi s poštovanjem, da su oni adekvatno plaćeni i da imaju mogućnost profesionalnog razvoja. U okviru svoje politike, odbor treba da razvije procedure za žalbe, kako bi pritužbe i sukobi mogli da se rešavaju na pravedan i nepristrasan način.

Beleške:

zajedno da razmislite o načinima na koje vam oni mogu pomoći: mogu da otvore vrata dobrom korisnom kontaktu, da održe govor, da napišu pismo, da zajedno s vama odu i zatraže podršku, da vas posavetuju kako da sastavite materijale za odnose s javnošću, ili kao prvi korak mogu da obave mnogo malih stvari.

- U nekoliko zemalja, u kojima postoji tzv. zakon „1%” ili „2%”, prvo što oni mogu da urade jeste da odrede procenat svog poreza na dohodak koji će datio kao donaciju organizaciji!
- Vaša očekivanja treba da budu realistična, a odbor informisan o napretku u ostvarenju ciljeva.

27b

### Sastojak br. 2: Podrška

Da biste podržali članove odbora u njihovim naporima, omogućite da njihovo uključivanje bude što je moguće lakše tako što će pripremu i naknadne korake obaviti zaposleni. Na primer, članovima odbora dajte scenario onoga što oni treba da govore i dajte im sve potrebne materijale da bi bili što informisaniji o NVO ili nekom projektu.

### Sastojak br. 3: Zahvalnost

Zahvalite članovima odbora i pokažite im da je njihova pomoć značajna! Ako budu ponosni na to što su povezani s vašom NVO, rado će i drugima govoriti o njoj.

## NVO odgovaraju na potrebe zajednice kojoj služe

### Odbor integriše interese organizacije sa interesima zajednice

Uspešan odbor neprofitne organizacije predstavlja tačku u kojoj se organizacioni interesi NVO poklapaju s interesima zajednice koja ju okružuje. Čuvanjem resursa i nadzorom nad misijom, postavljanjem standarda i evaluacijom rezultata, dobar odbor pozicionira NVO kao poznatog, pouzdanog i odgovornog partnera na koga je moguće osloniti se i koji pomaže u ispunjavanju potreba zajednice u celini (videti **Lament izvršnog direktora [3. deo]**).

**Na neki način, odbor služi kao vrata između unutrašnjeg sveta NVO i spoljne zajednice kojoj ona služi i od koje zavisi.** Ta se vrata otvaraju na obe strane. Odbor osigurava da NVO odgovara na potrebe zajednice koja je okružuje i da NVO poznaje i razume tu zajednicu. Te funkcije su od posebne važnosti u području misije i strateških usmerenja. Odbor stalno mora da postavlja teška pitanja koja se tiču samog razloga postojanja organizacije: Da li je naša misija važna? Da li ispunjavamo stvarnu potrebu? Da li ljudi razumeju šta mi činimo i zašto to činimo?

Beleške:

### Lament izvršnog direktora: „Šta će mi odbor?” (3. deo)

Ovo je iskustvo jedne izvršne direktorke iz jugoistočne Evrope:

“Bila sam novoimenovana direktorka jedne od prvih fondacija u našoj post-socijalističkoj, posleratnoj zemlji. U to vreme bilo je rašireno nepoverenje u sve što je bilo novo ili drugačije. Kada je fondacija podelila prve grantove, nekoliko grupa me je nepravедno optužilo da favorizujem nevladine organizacije moje etničke grupe.

„Odbor naše fondacije je raznovrstan po političkim opredeljenjima, etničkoj pripadnosti i polu. Ceo odbor, a posebno oni članovi odbora iste etničke pripadnosti kao i oni koji su me optuživali, brzo su reagovali i objasnili da je proces kojim su se dodeljivali grantovi bio pravedan, objektivni i zasnovan na čvrstim kriterijumima. Da nije bilo odbora, naša fondacija je tada mogla da propadne.”

28a

### Primer politike: komunikacija

Ključna pravila koja odbori rastućih nevladinih organizacija treba da uspostave odnose se na sistem unutrašnje i spoljne komunikacije. Odbor treba da odredi ključne vrednosti na kojima se zasniva komunikacija, kao što su iskrenost, kredibilitet, lojalnost i transparentnost. Takođe, treba se pobrinuti za to da se smernice za primenu tih vrednosti jasno objasne. Na primer, koje informacije treba da ostanu poverljive, čak

## Odbor podstiče transparentnu komunikaciju

Obraveza NVO da bude odgovorna prema javnosti ima mnoge oblike. Vladi duguje finansijske izveštaje ili periodičnu registraciju. Donatorima duguje izveštaje o načinima korišćenja sredstava i procene uticaja programskih aktivnosti. Korisnicima duguje opise usluga i načina na koje NVO ispunjava potrebu zajednice.

Takva šarolika publika od NVO zahteva neuobičajen nivo transparentnosti. Privilegija dobijanja i raspolaganja javnim sredstvima znači da NVO mora iskreno i tačno da prikaže svoje unutrašnje poslovanje. To ne znači da ona mora da se prikaže kao savršena organizacija - nego da ne sme da skriva ono u čemu nije savršena.

Dužnost odbora je da osigura da postoje osnovna pravila komuniciranja i da su svi oblici komunikacija organizacije - materijali za javnost, predlozi projekata, predlozi za prikupljanje sredstava, finansijski izveštaji, izveštaji vlastima, veb-sajtovi, opisi usluga - dobro prikazani i istiniti (videti **Primer politike: komunikacija**). Da bi taj posao obavio kako treba, vaš odbor može da regrutuje novog člana koji je stručan u pogledu odnosa sa javnošću ili u sličnoj oblasti. U slučaju materijala koji su „osetljivi na vreme”, naročito onih pravne prirode, odbor mora posebno da vodi računa o tome da su oni prosleđeni blagovremeno i da sadrže potpune i tačne informacije.

Beleške:

i kada organizacija nastoji da bude potpuno transparentna. Procedura komunikacije može da uključi:

**Osnovne standarde.** Koji su minimalni standardi programa komunikacija? To može da bude godišnji izveštaj, učestvovanje članova odbora u različitim forumima i dozvoljavanje korisnicima da koriste njihove fotografije.

**Opšte procedure i ovlašćenja.** Koja su neophodna opšta pravila (na primer, na sve e-mail poruke treba odgovoriti najkasnije u roku od tri radna dana) i ovlašćenja (na primer, izvršni direktor mora da odobri sve kontakte s medijima)?

**Komunikacija s odborom.** Kako odbor komunicira sa zaposlenicima? Da li članovi odbora treba da imaju odvojenu mailing listu? Da li zaposleni mogu direktno da se obrate odboru ako imaju problema s izvršnim direktorom?

**Komunikacija u kriznim situacijama.** Kako se organizacija priprema za posebne situacije? Obično odbor preuzima vođstvo, naročito u odnosima s javnošću. Međutim, može biti kontraproduktivno ako postoji više od jednog glasnogovornika. Da li to treba da bude izvršni direktor ili predsednik odbora?

**Komunikacija radi prikupljanja novca.** Na koji se način može definisati vitalni doprinos odbora? Da li članovi odbora mogu da daju citate za brošure namenjene prikupljanju sredstava ili da predstavljaju organizaciju unutar poslovne zajednice? Ako je tako, eksplicitna pravila će olakšati njihovo učestvovanje i učiniti ga efikasnijim.

## NVO odgovaraju na potrebe zajednice kojoj služe

### Odbor nadgleda objavljivanje godišnjeg izveštaja.

Godišnji izveštaj je sredstvo pomoću koga finansijske i druge informacije o organizaciji postaju dostupne široj javnosti. Godišnji izveštaj pokazuje koliko je novca stiglo u organizaciju, ko ga je dao i na koje je programske i administrativne troškove potrošen. Po pravilu, godišnji izveštaji uključuju finansijske izveštaje koji su prošli reviziju ili najtačnije dostupne finansijske podatke. Godišnji izveštaj je takođe zgodno mesto za objavljivanje informacija o aktivnostima i programima organizacije.

Dužnost odbora je da osigura redovno objavljivanje godišnjeg izveštaja, i da on bude dostupan svim značajnim grupama putem široke distribucije u štampanom ili elektronskom obliku (videti **Rezultati istraživanja: godišnji izveštaji**).

Beleške:

#### Rezultati istraživanja: godišnji izveštaji

Istraživanje mađarskih NVO iz 2002. godine\* pokazalo je da 81% organizacija priprema godišnji izveštaj. To je dobra vest, budući da organizacije koje deluju za javno dobro (a koje su činile 68% ispitanika) u Mađarskoj imaju zakonsku obavezu da objavljuju izveštaje svake godine.

Međutim, autori istraživanja uočili su da, osim što ispunjavaju taj zakonski uslov, mnoge NVO imaju „minimalistički pristup” transparentnosti i odgovornosti u odnosu na javnost. Drugim rečima, samo 32% ispitanika je uložilo veći napor u distribuciju svog godišnjeg izveštaja. Većina izveštaja čini se da ostaje u kancelariji, nepročitana.

Pouka: odbori treba da osiguraju ne samo da se godišnji izveštaji pripreme, već i da stignu do šire javnosti u štampanom ili elektronskom obliku.

\* *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (videti Resurse).

29a

#### 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 će se upoznati s pitanjima s kojima je suočena

## Odbor predstavlja vezu između organizacije i njene društvene baze

Premda je rad odbora u velikoj meri usmeren na organizaciju iznutra, on obavlja ključnu ulogu utoliko što uvek pazi na odnose organizacije i njene zajednice. Odbor pomaže organizaciji da ostane usmerena na potrebe i želje interesnih grupa time što ispituje šta drugi misle o organizaciji i pažljivo sluša njihove odgovore. Članovi odbora često dobijaju direktnije, iskrenije odgovore nego što ih dobiju zaposleni, što im daje drukčiju, veoma važnu perspektivu. Služeći kao veza s interesnim grupama, vaš odbor sprovodi proces konsultacija koji je zaštitni znak dobrog upravljanja.

Članovi odbora takođe mogu da prenose široj javnosti novosti o NVO. Mogu da predstavljaju NVO pred različitim publikama - poslovnim saradnicima, grupama u zajednici, javnim službenicima, da navedemo samo nekoliko - a njihov entuzijazam može da učini čuda. Oni to mogu da čine na mnogo načina: pisanjem pisama donatorima, u razgovorima s predstavnicima medija, uspostavljajući kontakte za zaposlene ili posetama radi prikupljanja novca. Članovi odbora treba da nastoje da govore jednoglasno i da različitim publikama nude dosledne poruke.

Zaposleni mogu da pomognu članovima odbora da ovu ulogu obave što bezbolnije, nudeći im smernice za govore i logističku podršku. Važnost ambasadorske uloge odbora treba naglasiti i prilikom upoznavanja novih članova odbora s organizacijom (videti **Počnite ispravno: upućivanje članova odbora u rad**).

vaša NVO. Pri tome će takođe steći uvid u kulturu i vrednosti koje vladaju unutar vaše NVO. Nakon toga, verovatno je da će svom poslu u odboru pristupiti s više entuzijazma.

U pripremi takvog sastanka i upoznavanja, sastavite atraktivan paket materijala o vašoj NVO. Te materijale možete skupiti i u „Priručnik za članove odbora” koji sadrži ključne dokumente, izvode iz relevantnih zakona (naprimer, dužnosti i odgovornosti odbora), zapisnike s ranije održanih sastanaka odbora, opis posla izvršnog direktora, strateški plan, budžet za tekuću godinu i prošlogodišnji izveštaj revizije. Tipičan program upoznavanja s organizacijom može da izgleda ovako:

- 9:00 Dobrodošlica (predsednik)
- 9:30 Pregled programa i finansija (izvršni direktor)
- 10:15 Detaljniji pregled dugoročnih pitanja i ciljeva (izvršni direktor)
- 10:45 Pauza
- 11:00 Uloga i odgovornosti odbora (predsednik)
- 11:30 Pravila i procedure u odboru (rasporedi sastanaka, zahtevi za prisustvovanje, druga očekivanja, sukob interesa) (predsednik)
- 12:15 Pitanja i odgovori (predsednik ili izvršni direktor)
- 13:00 Zaključak



## Zaključak: uspostavljanje dobrog upravljanja

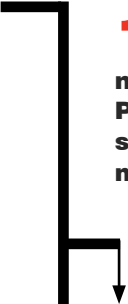
**U osnovi, odbori povećavaju sposobnost pojedine organizacije i nevladinog sektora u celini da zadovolje potrebe društava koja se menjanju.**

**Kako NVO u SIE traže nove i održive izvore domaće podrške, odbori će imati odlučujuću ulogu u uveravanju onih koji pružaju podršku da neprofitni sektor radi na ciljevima šire zajednice. Organizacije koje nastoje da izgrade prosperitetna i pravedna demokratska društva treba da pokažu da dobro upravljanje počinje kod kuće, s aktivnim i odgovornim odborima.**

**Međutim, kako pristupiti izazovu dobrog upravljanja? Kako vodeći ljudi u NVO bez iskustva u radu s odborima mogu uopšte da počnu da uvode nepoznate ideje o upravljačkim praksama u svoje organizacije?**

**Bez obzira na to da li ste izvršni direktor ili član odbora, zadatak dobrog upravljanja može da izgleda zastrašujuće. Njega je, međutim, lakše uspostaviti nizom malih koraka nego jednim velikim skokom. Prateći dole navedenih osam koraka, povećaćete svoje šanse za uspeh, a sam poduhvat ćete učiniti jednostavnijim i prijatnijim.**

30a



**1** Pokrenite razgovor s odborom o njegovoj ulozi u organizaciji. Ponekad samo iniciranje razgovora otvara nove mogućnosti i omogućava odboru da izađe iz rutine u kojoj stagnira. Takav razgovor možete da započnete sugerišući odboru neke nove pristupe radu koji će ojačati organizaciju i olakšati rad izvršnom direktoru. Pokušajte da ukazete na to da širi trendovi, kako u korporacijskom upravljanju, tako i u upravljanju nevladinim sektorom širom sveta čine ulogu odbora sve važnijom. Tada pitajte članove svog odbora da li iskreno misle da mogu doprineti razvoju vaše NVO na drukčiji ili bolji način.

## Zaključak: uspostavljanje dobrog upravljanja

**2** Otkrijte koji su motivi članova vašeg upravnog odbora da služe organizaciji. Bilo bi odlično ako na samom početku postignete konsenzus o potrebi drugačijeg načina rada. Međutim, neki ljudi su uvijek zadovoljni statusom quo i žele da stvari ostanu iste. Smanjenje otpora prema promeni može da znači i potvrđivanje razloga za volontiranje među članovima vašeg odbora, ali uz promenu fokusa. Na primer, jedna osoba može da bude član odbora samo zato što voli da radi s decom. Pomak s programskih na upravljačke dužnosti ta osoba može da smatra pretnjom zadovoljavanju takve potrebe. U tom slučaju, člana odbora treba da uverite da će, čak i ako se fokus njegovog angažmana promeni, on i dalje imati priliku da kontaktira s decom i u toj novoj, upravljačkoj ulozi. Kad se članovi odbora aktivno uključe u upravljanje, obično su posvećeni takvoj vrsti angažmana.

**3** Izaberite postupan pristup i postavite prioritetne ciljeve. Odredite najvažnije oblasti promene u radu odbora, na osnovu širih potreba vaše NVO. Da li je prikupljanje novca najvažniji prioritet? Zatim počnite tako što ćete sugerisati male načine na koji odbor može da se uključi u razvoj resursa. Da li donatori traže dokaz o kompetentnom upravljanju? Zatim u pisanoj formi razjasnite odnose unutar organizacije i pobrinite se za to da se oni realizuju i u praksi. Važno je odnekud početi, a mala postignuća koristite kao platformu za uvođenje novih promena. 30b

**4** Odvojite veliku količinu vremena da bi odbor mogao da razmotri plan vlastitog razvoja. Bolje je da to ne pokušavate u okviru redovnog poslovnog sastanka. Diskusija će dobiti nov fokus – više strateški, manje strukturisan – ako se odvoje posebno vreme i mesto za kreativno razmišljanje. Sastanak dogovorite dovoljno unapred da bi svi članovi odbora mogli da dođu. I svakako se pobrinite za to da isključe mobilne telefone! Možda će vam pomoći ako pozovete spoljnog facilitatora. Podsetnik za implementaciju na kraju ovog priručnika predstavlja dobar početak razgovora odbora o upravljanju i njegovoj ulozi.

**5** Pobrinite se za to da odbor i izvršni direktor pristupe procesu promene kao zajedničkom zadatku. Nijedan ne može samostalno da sprovodi proces promene. Bolji rad vašeg odbora mora da bude rezultat zajedničkog napora zasnovanog na međusobnom poverenju i podršci. Predsednik odbora i izvršni direktor treba rano

## \* Zaključak: uspostavljanje dobrog upravljanja

i često da razgovaraju o procesu promene, kako bi usuglasili odgovarajuće strategije i zajedničke ciljeve. Ako se oni ne slažu, veća je vjerovatnoća da će proces biti težak.

**6** Dovedite prave ljude u odbor. Dobro upravljanje može da bude ukorenjeno u institucionalnim strukturama i procedurama, ali ono postaje živo, u obliku dinamičnog vođstva, samo ako ljudi unutar odbora znaju kako da se služe njima na taj način da im taj rad donosi i lično zadovoljstvo. Možda je jedan od prvih koraka koje vaša NVO treba da učini dovođenje novih članova odbora koji dele vrednosti vaše organizacije, koji su timski igrači spremni da preuzmu aktivne upravljačke uloge. Ljudi koji nemaju vremena ni energije da se posvete radu odbora vjerovatno će otežati vaše napore za promenu.

**7** Posvetite resurse organizacije razvoju odbora. Dobro upravljanje ne bi trebalo da bude skupo, ali mu je potrebna određena količina resursa vaše organizacije, ako želite da dobro funkcioniše. Iznos koji vam je potreban može da bude samo toliko da pokrije troškove zakuske na večernjem sastanku odbora, kada su članovi odbora gladni nakon dana provedenog na poslu. Kasnije treba da uključite troškove odbora kao posebnu stavku u godišnjem budžetu. Taj se novac može potrošiti na sastanak koji uključuje noćenje, ili angažovanje fasilitatora za proces samoprocene. Bez obzira na to koliko novca treba da potrošite na odbor, to će biti dobra investicija.

**8** Prihvatite činjenicu da će proces trajati. Strukture, procesi i stavovi treba da se menjaju iznutra. Previše promena odjednom može da načini više štete nego koristi. Ljudi treba da se naviknu na nove načine razmišljanja i da se naviknu na nove pristupe. Odvojite dovoljno vremena da u odbor uvedete nove ideje.

Podsetnik za primenu koji sledi može da vam pomogne da započnete razgovor o upravljanju, usmeravajući pažnju odbora na one oblasti u kojima njegov rad može da bude bolji. Zamolite članove odbora da pojedinačno odgovore na pitanja, a zatim uporedite odgovore; ili odgovorite na njih zajednički i pokušajte da dođete do dogovora oko toga šta bi odbor trebalo da radi drukčije i zašto. Slobodno skratite listu, ako je vaša organizacija nova ili manja i tek



## Zaključak: uspostavljanje dobrog upravljanja

počinje da razmatra svoje upravljačke prakse. Ako je vaša organizacija veća, možda će biti potrebno dodati neka pitanja koja su posebno važna za vašu organizaciju.

**Nakon što sprovede ovakvu samoprocenu, odbor će verovatno uvoditi nove prakse jednu po jednu. Redosled i brzina kojom ćete primenjivati smernice navedene u ovom priručniku zavise od mnogih faktora, uključujući i jedinstvene potrebe vaše organizacije i njen stepen razvoja.**

Na primer, smernica „Odbor ne čine zaposleni” (pod principom „Dobro upravljanje uključuje razdvajanje uprave i rukovodstva”) trebalo bi da bude prvi cilj svake organizacije. Međutim, implementacija naredne smernice, “Odbor priprema plan za nasleđivanje dužnosti izvršnog direktora ” možda bi trebalo da sačeka trenutak kada u odboru više ne dominiraju zaposleni.

Vaša organizacija treba da razmotri mogućnost dovođenja eksternog facilitatora koji će vam pomoći da strukturirate proces promene, da identifikujete oblasti kojima se treba posvetiti i da osmislite plan aktivnosti za uvođenje novih praksi. Dobar facilitator može da posreduje u slučajevima kada postoje različita mišljenja unutar vaše organizacije, kao i da pojašni ili prilagodi smernice navedene u ovom priručniku.

Iznad svega, važno je držati na umu da svaka organizacija mora da stvori vlastiti put ka dobrom upravljanju. Ispitujući, raspravljajući, tumačeći i prilagođavajući na kreativan način smernice iz ovog priručnika, vaša organizacija može zaista da ostvari dobro upravljanje i da se ozbiljno obaveže na razvoj neprofitnog sektora u SIE u celini. To će biti put pun izazova, ali i uzbuđenja.

## Želimo vam mnogo uspeha!

## Podsetnik za primenu

Da li je vašoj organizaciji stalo do dobrog upravljanja? Upotrebite podsetnik za primenu kako biste ocenili rad svog upravnog odbora, a sve komentare koje imate upišite u slobodni prostor ispod svake izjave. Članovi odbora treba da uporede odgovore i da zajednički identifikuju oblasti u kojima su jaki i oblasti u kojima su slabi. Iz toga može da proistekne plan aktivnosti za poboljšanje rada odbora.

### Da Delimično Ne

1.    Naša organizacija ima formalnu upravljačku strukturu.
2.    Naš odbor zajednički donosi odluke.
3.    Naš odbor ima formalno određenog predsednika ili vođu.
4.    Naš izvršni direktor ima opis posla u pisanoj formi u kome su definisani očekivani rezultati i ciljevi.
5.    Naš odbor ocenjuje rad izvršnog direktora jednom godišnje.
6.    Zaposleni, uključujući izvršnog direktora, nisu članovi odbora s pravom glasa.
7.    Izvršni direktor nije predsednik upravnog odbora.
8.    Naša organizacija ima izjavu o misiji, koja je poznata svima u organizaciji.

## Podsetnik za primenu

9.    Naš odbor je usmeren na strateško vođstvo i razmišljanje iz šire perspektive.
10.    Naš odbor se ne bavi rukovođenjem na mikro-planu i ne uključuje se nepotrebno u detalje poslovanja.
11.    Naš odbor osigurava da se adekvatno planiranje sprovodi u celoj organizaciji.
12.    Naš odbor osigurava da se redovno sprovodi evaluacija programa i aktivnosti i da se deluje u skladu s njenim nalazima.
13.    Naš odbor razume finansije naše organizacije i redovno nadgleda finansijsko stanje.
14.    Naš odbor osigurava da postoje interne finansijske kontrole koje se i sprovode.
15.    Naš odbor osigurava da se finansije organizacije redovno podvrgavaju reviziji.
16.    Naš odbor učestvuje u razvoju resursa.
17.    Naš odbor osigurava da se godišnji izveštaj priprema i distribuira.

## Podsetnik za primenu

### Da Delimično Ne

18.    Članovi našeg odbora nisu plaćeni za svoj rad i ne stižu nikakvu drugu direktnu ili indirektnu korist iz rada u našem odboru.
19.    Naš odbor je usvojio i sprovodi pravila protiv sukoba interesa.
20.    Naš odbor postavlja visoke profesionalne i moralne standarde.
21.    Naš odbor ima jasna pravila vlastitog rada
22.    Naš odbor se redovno sastaje, a datumi sastanaka su određeni unapred.
23.    Svi članovi odbora stižu na sastanke na vreme i spremni su da učestvuju u radu.
24.    Sastanci odbora usmereni su su na politiku, nadzor i strateške pravce.
25.    Sastanci odbora uključuju aktivne diskusije i donošenje odluka, a ne puko usvajanje odluka i dokumenata i slušanje izveštaja zaposlenih.
26.    Naš predsednik zna kako da vodi diskusiju, da održava disciplinu i da uključi sve članove odbora da bi se obavio neophodan posao.

## Podsetnik za primenu

27.    Sastanci odbora se drže u skladu s unapred dogovorenim dnevnim redom.
28.    Naš odbor vodi i čuva zapisnik sa svih svojih sastanaka.
29.    Svi članovi odbora imaju uputstva u pisanoj formi u kojima su naznačena očekivanja vezana za njihov rad.
30.    Naš odbor radi dobro kao tim.
31.    Naš odbor postavlja sebi godišnje ciljeve.
32.    Naš odbor redovno ocenjuje svoj rad.
33.    Pojedini članovi odbora imaju vremenski ograničen mandat unutar sistema redovne rotacije.
34.    Naš odbor strateški regrutuje nove članove
35.    Novi članovi odbora su dobro upoznati 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)

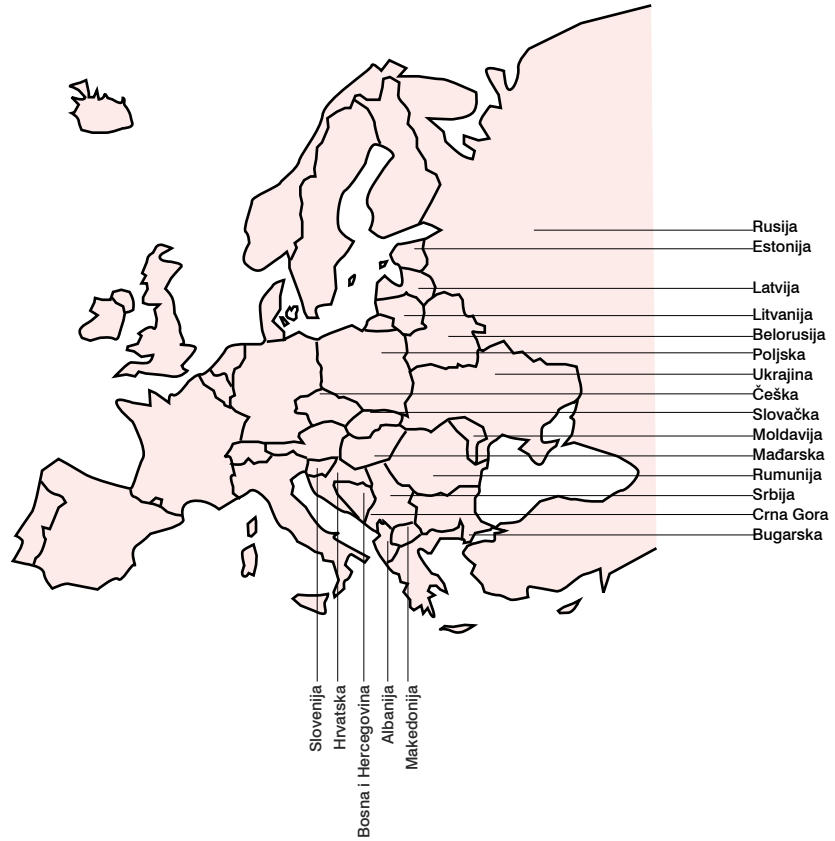
34a

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)

---

<sup>1</sup> U Srbiji se često takvo telo naziva „upravni odbor“, napomena Građanskih inicijativa



Štampanje ove publikacije su omogućili:



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



INSTITUTE FOR  
Sustainable  
Communities

Izdavanje ove publikacije omogućio je Institut za održive zajednice (ISC), uz podršku američkog naroda kroz donaciju USAID-a br. 169-A-0006-00104-00. Mišljenja izneta u ovoj publikaciji su izneta od strane autora i nužno ne odslikavaju mišljenje ISC-a, USAID-a ili Američke vlade.



Rockefeller  
Brothers Fund

Philanthropy for an Interdependent World

Fondacija „Charles Stewart Mott“ i „Rockefeller Brothers Fund“ su pomogli štampanje ove publikacije kroz institucionalnu podršku radu Građanskih inicijativa.