



Organiziranje

prof.dr.sc. Zdenko Klepić

Organiziranje

- Organizacija upravljanja
- Organizacijska struktura



Oblici organiziranja

- na razini Bosne i Hercegovine Zakon o udrugama i zakladama Bosne i Hercegovine,
- na razini entiteta Zakon o udrugama i zakladama Federacije Bosne i Hercegovine, Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske, Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko Distrikta,
- *Organizacije civilnog društva u BiH se registriraju kao udruge građana i to predstavlja jedinu pravno moguću opciju da iste dobiju pravni subjektivitet i da se uključe u pravno poslovanje.*
- *Navedenim zakonima je definiran način osnivanja, registracije, funkcioniranja i prestanka rada udruga građana i zaklada u Bosni i Hercegovini.*
- *Riječ je o općim zakonima koji se primjenjuju na sve udruge i zaklade izuzev vjerskih zajednica, političkih stranaka i sindikalnih organizacija.*

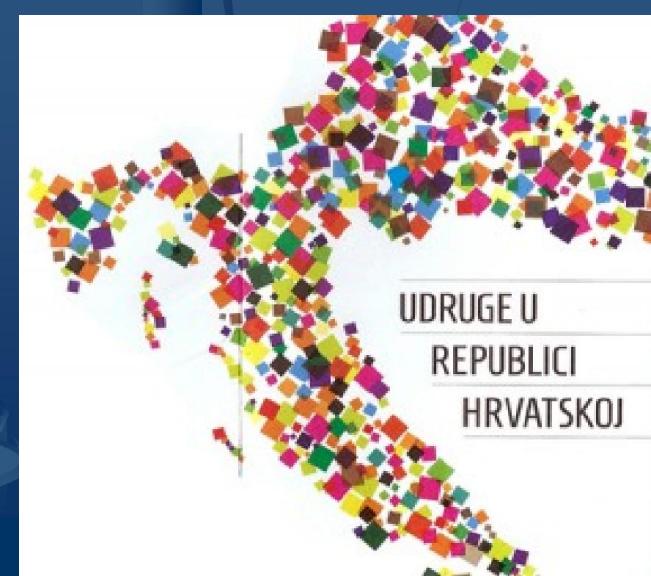
Zakonski okvir

- Zakon o udrugama i zakladama BiH uređuje se osnivanje, registracija, unutarnja organizacija i prestanak rada udruga i zaklada koje izaberu da se registriraju u svojstvu udruga i zaklada na razini BiH, odnosno od kojih se zahtjeva da se registriraju sukladno ovom zakonu.
- Isto na nižim razinama



Oblici organiziranja neprofitnih organizacija

- Udruga građana
- Zaklade
- Ostali oblici organiziranja



Udruge građana

- „*Udruga se osniva zajedničkim sporazumom u kojem se grupa od tri ili više fizičkih, odnosno pravnih lica, u svim kombinacijama, dobrovoljno udružuje radi ostvarivanja nekog zajedničkog interesa, a pri tome nema namjeru stjecati profit. Udrženje postaje pravnim licem onda kada je registrirano onako kako je predviđeno zakonom.*“

Osnivanje udruženja

- Osnivači ne mogu biti država BiH, entiteti, županije, gradovi, općine, mjesne zajednice, državni organi, državna poduzeća i fondovi.
- Za osnivanje udruge koje ispunjava uvjete za registraciju obvezno je donošenje osnivačkog akta
- Smatra se da je udruga osnovana na neodređeno vrijeme osim ako nije statutom drugačije utvrđeno
- Da bi udruga stekla uvjete za registraciju osnivačka skupština mora donijeti akt udruženja i imenovati organe upravljanja sukladno zakonu

Osnivački akt udruge sadrži

- Puno ime osnivača, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresa osnivača
- Naziv, sjedište i adresu udruge
- Ciljeve osnivanja udruge
- Ime osobe ovlaštene da zastupa udrugu u obavljanju poslova, u podnošenju zahtjeva za upis u registar udruga

Statut udruge sadrži

1. naziv udruge, skraćeni naziv ako postoji i adresu udruge
2. Ciljeve udruge
3. Postupak za prijem i isključivanje članova
4. Organe udruženja, način na koji se biraju, ovlaštenja koja imaju, kvorum i pravila glasovanja, trajanje mandata, osoba ovlaštena da sazove skupštinu, uvjeti i raspodjela sredstava udruge, kao i organ za nadzor nad korištenjem sredstava
5. Javnost rada
6. Postupak za izmjenu i dopunu statuta, ovlaštenje i način donošenja drugih općih akata
7. Opis oblika i sadržaja pečata
8. Zastupanje udruženja
9. Uvjete i postupak za pripajanje, razdvajanje, transformaciju ili raspuštanje odnosno prestanak rada udruge, uključujući i bilo kakav poseban kvorum ili pravila za postizanje kvalificirane većine u postupku glasovanja
10. Postupak za raspolaganje preostalom imovinom ili drugim sredstvima u slučaju raspuštanja ili prestanka rada udruženja

Udruženje sa statusom udruženja od javnog interesa

- Može steći status ako njegovo djelovanje prevazilazi interes njegovih članova i ako je prije svega namijenjeno interesu javnosti, ili nekim njenim segmentima u sljedećim oblastima:
 - Zdravstvo, znanost, socijalna zaštita, građansko društvo, ljudska prava i prava manjina, pomoć siromašnim i socijalno ugroženim, pomoć invalidima, djeci i starijim osobama, zaštita okoliša, tolerancija, kultura, amaterski sportovi, vjerske slobode i pomoć žrtvama elementarnih nepogoda
- Smatra se da udruga djeluje u dobrotvorne svrhe ako je osnovano s prvenstvenim ciljem da pomaže osobama i grupama kojima je pomoć potrebna
- Status udruge od javnog interesa određuje Ministarstvo.
- Registrirana udruga od javnog interesa može ostvariti poreske, carinske i druge olakšice

Članstvo i organi udruge

- Udruga može ustanoviti svoje kriterije za prijem u članstvo.
- Kriteriji za prijem u članstvo podlježu samo ograničenjima u smislu zabrane diskriminacije koja je utvrđena Ustavom i zakonima BiH.
- Registrirana udruga pored osnivačkog akta, statuta ili njihovih ekvivalenta mora imati Skupštinu
- Udruga može imati Upravni odbor
- Za stranu ili međunarodnu udrugu dostatno je da ima akte, bez obzira kako su nazvani i organi koji ispunjavaju funkcije kako ih definira ovaj zakon.

Zaklade - definicija

- Zaklada je pravna osoba koja nema svoje članstvo, a čiji je cilj upravljanje određenom imovinom u javnom interesu ili u dobrotvorne svrhe.
- Zaklada postaje pravnom osobom iz Bosne i Hercegovine onda kada je registrirana onako kako je to predviđeno ovim zakonom.



Zaklade od javnog interesa

- Smatra se da je djelovanje zaklade od javnog interesa ako je osnovana prvenstveno radi propagiranja, pružanja usluga ili promidžbe programa unapređenja u oblastima kao što su:
 - zdravstvo; obrazovanje; znanost; socijalna skrb; građansko društvo; ljudska prava i prava manjina; pomoć siromašnim i socijalno ugroženim; pomoć invalidima, djeci i starijim osobama; zaštita okoliša; tolerancija; kultura; amaterski šport; vjerske slobode i pomoć žrtvama elementarnih nepogoda ili za druge slične ciljeve.
- Smatra se da zaklada djeluje u dobrotvorne svrhe ukoliko je osnovana prvenstveno s ciljem da pomaže osobama i skupinama kojima je takva pomoć potrebna.
- Status zaklade od javnog interesa određuje Ministarstvo.
- Registrirana zaklada ostvaruje poreske, carinske i druge olakšice za svoj rad sukladno posebnim zakonima.

Osnivanje

- Zakladu koja ispunjava uvjete za registriranje može osnovati jedna ili više fizičkih ili pravnih osoba, s tim da osnivači ne mogu biti država Bosna i Hercegovina, entiteti, županije, gradovi, općine, mjesne zajednice, državna tijela, državna poduzeća i fondovi.
- Osnivači ne moraju biti državljeni ili pravne osobe iz Bosne i Hercegovine.
- Zaklada može biti osnovana jednostranom izjavom volje, ugovorom, testamentom, legatom ili drugim odgovarajućim pravnim aktom.
- Zaklada mora imati osnivački akt, statut, i upravni odbor, odnosno akte i tijela, koji su im suštinski ekvivalentni.
- Za inozemnu ili međunarodnu zakladu dovoljno je da ima akte, bez obzira kako su nazvani, i tijela, koja vrše funkcije kako ih definira ovaj zakon.

Osnivački akt sadrži

- imena i adrese osnivača;
- naziv zaklade, skraćeni naziv ukoliko postoji, i adresu zaklade;
- ciljeve zbog kojih je zaklada osnovana;
- izvod o novčanim iznosima i izvorima početnih osnovnih sredstava zaklade, u obliku utvrđenom propisima Ministarstva; i
- ime, prezime i adresu osobe koja zastupa zakladu u Bosni i Hercegovini i ovlašćena je za obavljanje poslova registriranja zaklade.

Statut sadrži

- naziv, sraćeni naziv ukoliko postoji i sjedište zaklade;
- ciljeve zaklade;
- tijela zaklade, način njihovog izbora, nadležnost, kvorum, pravila glasovanja te usvjete proceduru njihovog raspuštanja;
- pravila upravljanja i uporabe imetka zaklade;
- postupci za izmjenu i dopunu statuta, kao i ovlasti i postupci donošenja ostalih općih akata;
- uvjeti i postupak za pripremanje, razdvajanje, transformaciju ili prestanak rada zaklade, uključujući sva pravila glasovanja za koja je potreban poseban kvorum ili kvalificirana većina;
- kriteriji za raspolaganje imetkom zaklade u slučaju prestanka rada zaklade; i
- opis oblika i sadržaj pečata zaklade.

Zaklade

- Zaklade kao neovisno osnovane neprofitne organizacije s vlastitim izvorom sredstava mogu se podijeliti u nekoliko tipova. Različiti su tipovi podjele zaklada a za ovu prigodu je odabrana podjela koju je izradio Europski fondacijski centar (EFC)
- EFC dijeli zaklade u četiri generalne kategorije:
 - **Neovisne zaklade,**
 - **Vladine zaklade,**
 - **Korporativne zaklade,**
 - **Zaklade lokalnih zajednica.**
- Zakon o udruženjima i zakladama BiH u članku 22. stavak 1. eksplicitno zabranjuje osnivanje vladinih zaklada i zaklada lokalnih zajednica.

Ostali oblici organiziranja

- Otprilike polovica zemalja jugoistočne Europe ima barem još jedan oblik nevladine organizacije.
- Za razliku od zaklada, koje su prvenstveno definirane kao organizacije koje dijele potpore, neke zemlje priznaju i nevladine organizacije koje pružaju usluge.
- One su poseban oblik organizacija bez članstva, koje traže potporu ili stvaraju prihod – obično privatne bolnice, instituti, centri za obuku i sl. Imaju niz naziva – od „tvrtke za javnu dobrobit“ u Češkoj do „centara“ u Albaniji.
- Sve nevladine organizacije implicitno su ili eksplisitno obvezane „zabranom distribucije dobiti“ tj. Ne smiju raspodjeljivati profit ili neto zaradu kao takvu bilo kojem pojedincu ili grupi.

Organizacija upravljanja

- Engleska riječ "Governance" dolazi iz latinske riječi koja znači "upravljati, voditi ili usmjeravati".
- Termin se u pravilu odnosi na način na koji se stječe, prenosi ili provodi vlast unutar društva ili organizacije.



Upravljanje neprofitnim organizacijama

- Prema zapadnjačkim političkim teoretičarima, „dobro upravljanje“ je podjela ovlasti za donošenje odluka kako bi se spriječilo akumuliranje moći i resursa u rukama nekog pojedinca ili grupe.
- U neprofitnom sektoru organizacija provodi dobro upravljanje kada ima interni sustav provjera i protuteža koji osigurava da organizacija služi javnom interesu.
- Radna skupina srednje i istočne Europe za upravljanje u nevladinom sektoru definira dobro upravljanje ako „transparentan proces odnošenja odluka u kojem vodstvo neprofitne organizacije, na djelotvoran i odgovoran način, usmjerava resurse i provodi svoje ovlasti na temelju zajedničkih vrijednosti.“
- Osnova za upravljanje neprofitnim organizacijama je najčešće zakonski okvir neke zemlje, koji određuje unutarnju organizacijsku i upravljačku strukturu ovisno o tipu organizacije.

Skupština i Upravni odbor

- Mada temeljni dokumenti određuju skupštinu kao najveće upravljačko tijelo, činjenica je da se skupština rijetko sastaje i provodi jako malo upravljačkih funkcija.
- Između godišnjih sastanaka skupštine, posebno tijelo, koje se u većina slučajeva zove upravni odbor ili izvršni odbor, može preuzeti aktivniju upravljačku ulogu, ali i njegove dužnosti mogu biti slabo definirane.
- I skupštinu i upravni odbor mogu činiti i zaposlenici na višim položajima i stoga se ne razlikuju u mnogome od menadžerskog tima.
- Slično tome u zakladama može doći do zbrke oko toga tko zapravo upravlja, budući da osnivači za sebe zadržavaju neka prava i privilegije koje su zapravo po prirodi upravljačke.

- Mnoge nevladine organizacije imaju dvojaku upravljačku strukturu koja je česta u europskim korporacijama.
- Imaju nadzorni odbor koji uglavnom nadzire financijsko poslovanje organizacije, i posebno tijelo izvršni odbor.
- Glavna prednost ovakve strukture je integracija upravljanja u svakodnevni život organizacije.
- Može prouzročiti probleme ako je izvršni odbor sastavljen većinom od zaposlenika.

- Ovakav odnos brzo dovodi do sukoba interesa.
- Problem je također ako se nadzorni odbor sastaje samo jedanput ili dvaput godišnje kao što je najčešće slučaj, te se na takav način lako uspava i zanemaruje svoje zadaće, čime nevladinu organizaciju lišava funkcije istinskog internog nadzora.
- Nadzorni odbor je neovisan o upravnom odboru a upravni odbor je dužan omogućiti nadzornom odboru uvid u sve dokumente.

Skupština – najviši organ udruge

- Nadležna (prema zakonu u BIH) za:
 - Donošenje statuta izmjene i dopune statuta i drugih akata određenih statutom;
 - Odlučivanje o pripajanju, razdvajajanju kao i drugim statusnim promjenama udruge;
 - Imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora, ako takav organ udruge postoji;
 - Usvajanje izvješća koji je pripremio upravni odbor, ako postoji;
 - Odlučivanje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti drugih organa udruge

- Glavno upravljačko tijelo nije uvek isto i najviše upravljačko tijelo.
- U udrugama koje se temelje na članstvu najviše upravljačko tijelo je članstvo koje sačinjava skupštinu,
- Ako se skupština sastaje jednom na godinu teško se može reći da provodi stalno i konzistentno upravljanje.
- Obično je potrebno neko drugo tijelo koje upravlja organizacijom između općih sastanaka članstva.
- Osobe koje rade u nevladinim organizacijama često pretpostavljaju da im, ako imaju skupštinu, ne treba – ili čak ne smije postojati bilo koje drugo upravljačko tijelo.
- Međutim radi boljeg funkcioniranja sve neprofitne organizacije trebaju glavno upravljačko tijelo koje je redovno uključeno u rad i koje može voditi organizaciju između sastanaka skupštine.
- Zakon u BiH ne zabranjuje ali izričito ne određuje obvezu drugog upravljačkog tijela osim skupštine.

- Vrlo često se zadužuje posebna osoba kao viši službenik (tajnik) ili izvršni direktor ili tijelo (tajništvo). To tijelo ili osoba je odgovorno upravljačkim tijelima koja su im hijerarhijski nadređena.
- Upravni odbor predstavlja interese različitih članova neke nevladine organizacije, a kolektivno vodstvo pomaže organizaciji da ostane usredotočena na misiju i da se odupre posebnim prioritetima određenih pojedinaca ili grupa.
- Odbor nadopunjuje vodstvo izvršnog direktora, koji ima određene pojedinačne talente, viziju, karizmu i kontrolu.

- Odbor kao kolektivno vodstvo ima i praktičnih koristi tako što ima perspektivu i dubinu iskustva koje nadilazi sposobnosti pojedinog vođe.
- Odbor može sintetizirati različita stajališta u zajedničke vizije i ciljeve i na taj način biti snaga koja ujedinjuje uz značajan sinergijski učinak.
- Članovi upravnog odbora pored dužnosti koje imaju kao dio kolektivnog vodstva tj. Uprave imaju i pojedinačne dužnosti.
- Međunarodni centar za neprofitno pravo ukazuje na to da su članovi odbora dužni pokazivati lojalnost organizaciji, izvršavati svoje dužnosti prema organizaciji s pažnjom i marom te čuvati povjerljivost informacija o organizaciji koje nisu za javnost

Upravni odbor –ako ga ima (zakon u BiH)

- priprema sjednice skupštine;
- priprema nacrt statuta i drugih akata koje donosi skupština;
- provodi politiku, zaključke i druge odluke koje je donijela skupština;
- raspolaže imetkom udruge;
- podnosi godišnje ili periodično izvješće o svom radu skupštine na usvajanje; i
- obnaša i i druge poslove određene statutom.

Zakon o udružama i zakladama u BiH

- Ako statutom nije predviđeno postojanje upravnog odbora ili drugog organa upravljanja, skupština će imenovati jedno ili više lica ovlaštenih za zastupanje i predstavljanje udruženja.
- Statutom se mogu predvidjeti i drugi organi udruženja.



Opis poslova člana UO

- Poznavanje i potpora misije organizacije
- Redovita nazočnost sastancima odbora
- Priprema za sastanke
- Povjerljivost
- Informirano i nepristrano vođenje
- Izbjegavanje posebnih prioriteta i sukoba interesa
- Sudjelovanje u radu pododbora i u posebnim događajima
- Potpora izvršnom direktoru
- Sudjelovanje u razvoju resursa
- Promicanje organizacije u zajednici.

Upravni odbor -nastavak

- Osim navedenih dužnosti odbori mogu pojedinim članovima delegirati dodatne specifične dužnosti, kao npr. Stručnjak za financije, stručnjak za pravo itd.
- Međutim treba naglasiti da je ipak najznačajnija uloga kao dijela kolektivnog upravljačkog tijela.
- Treba osigurati da članovi odbora razumiju prirodu svojih ovlasti i ne prelaze granice u nastojanju da izravno vode organizaciju.
- Posebno pitanje je pitanje osnivača koga treba potaknuti da djeluje kao i ostali članovi odbora, te da ne koristi i ne traži posebne privilegije.

Razdvajanje rukovodstva i uprave

- Osnovna karakteristika dobrog upravljanja je razdvajanje rukovodstva i uprave.
- Osnovna pretpostavka ovakvog razdvajanja je da ono omogućuje provjere i protuteže koje osiguravaju da se organizacija vodi dobro te da se važne odluke donose imajući u vidu javni interes.
- Upravni odbor koji nije odvojen od rukovodstva tj. čiji su članovi zaposlenici, ili su blisko s njima povezani ili odbor kojim dominiraju zaposlenici, suočen je sa stvarnim ili potencijalnim poteškoćama u predstavljanju interesa svih relevantnih aktera na pravičan način.
- Upravni odbor koji nije odvojen od rukovodećih funkcija nalazi se u stalnom stanju stvarnog ili percipiranog sukoba interesa, budući da su pomiješane nadzorne i izvršne funkcije.

- Odbor djeluje kao provjera menadžerske kontrole, ali operativno ne vodi organizaciju niti izravno raspolaže njenim sredstvima.
- posebno značajno za velike resurse i aktivnosti
- Aktivan i neovisan upravni odbor uljeva sigurnost donatorima, korisnicima i drugim relevantnim akterima da organizacija radi profesionalno te da se organizacijom ne provlači sukob interesa.
- Na praktičnoj razini, odbor koji je aktivan daje potporu glavnim rukovodećim zadaćama koje izvršni direktor više ne može i ne treba obavljati sam.
- Veoma često izvršni direktori su protiv aktiviranja rada upravnog odbora,
- Organizacija koja želi rasti trebaju imati u vidu da dugotrajna održivost zahtijeva prakticiranje dobrog upravljanja, koje započinje razdvajanjem upravnog odbora od zaposlenika.

Razgraničenje ovlasti

- Odvajanje uprave i rukovodstva zahtijeva raspodjelu kako dužnosti tako i osoblja.
- U pravilu rukovodstvo vodi svakodnevni rad organizacije, dok odbor određuje politiku, provodi nadzor i strateški vodi organizaciju.
- Većina upravljačkih modela naglašava da su glavna područja odgovornosti odbora (1) čuvanje misije, (2) određivanje vrijednosti i standarda, (3) osiguravanje sredstava i (4) upoznavanje šire javnosti s radom organizacije.
- Ovo ne znači da zaposlenici nisu uključeni u naveden aktivnosti ali isto naglašava tanku odvojenost ova dva područja, koje obje strane moraju pažljivo čuvati.
- Jedan od načina ali najučinkovitiji je osigurati da osobe ne obavljaju oba posla tj nisu u upravi i ne rukovode organizacijom.

Ostalo za UO

- Odbor se sastaje redovito, a sastanci se vode profesionalno. Članovi odbora i odbor ne bi se smjeli isključivo oslanjati na informacije dobivene od zaposlenika.
- Odbor obvezno dokumentira svoj rad. Odbor ima godišnje ciljeve i akcijske planove.
- Podrazumijeva se da svi članovi odbora trebaju znati interpretirati podatke koje im dostavi izvršni direktor, a ukoliko je potrebno može im se pružiti obuka kako bi mogli obavljati ovu dužnost.
- Dio posla članova upravnog odbora je i razvoj resursa neprofitne organizacije, kako ljudskih tako i materijalnih i finansijskih. Članovi odbora prenose osobni angažman na misiji organizacije, što samo osnažuje njihove pozive za potporu.

Odbor -okolina

- Djelotvoran neprofitni odbor predstavlja točku u kojoj se organizacijski interesi nevladine organizacije poklapaju s interesima zajednice koja je okružuje, čuvanjem resursa i nadzorom nad misijom, postavljanjem standarda i evaluacijom rezultata.
- Dobar odbor pozicionira nevladinu organizaciju kao poznatog, pouzdanog i odgovornog partnera na kojeg se može osloniti i koji pomaže u ispunjavanju potreba zajednice u cjelini.
- Odbor služi na neki način kao vrata između unutarnjeg svijeta nevladine organizacije i vanjske zajednice kojoj ona služi i o kojoj ovisi.
- Odbor se brine da nevladina organizacija odgovara na potrebe zajednice koja je okružuje te da nevladina organizacija poznaje i razumije tu zajednicu i obratno da zajednica poznaje rad, aktivnosti, ciljeve i misiju organizacije.

Predsjedavajući UO

- Odbor kao i svaka druga grupa mora imati vođu, kako bi mogao djelotvorno funkcionirati. Predsjedavajući je uglavnom odgovoran za koordiniranje rada odbora te služi kao spona između zaposlenika, osobito izvršnog direktora.
- Za imenovanje predsjedavajućeg mogu se koristiti različite metode – primjerice, izborima na skupštini ili na sjednici samog odbora.
- Dužnosti predsjedavajućeg u pravilu uključuju sazivanje sastanaka i njihovo vođenje i imenovanje članova pododbora. Predsjedavajući nema nikakvih posebnih ovlasti za donošenje odluka, osim ako mu ih eksplicitno ne dodijeli odbor.

Opis poslova

- Raspored i sazivanje sastanaka odbora
- Određivanje dnevnog reda sastanaka (s izvršnim direktorom)
- Vođenje rasprave na sastancima: posebno poštivanje dnevnog reda i poslovnika
- Koordiniranje bilo kakvih aktivnosti odbora izvan sastanaka
- Imenovanje predsjedavajućeg pododbora i, ukoliko vrijeme dozvoljava, po funkciji rad u svim pododborima
- Nadgledanje zapošljavanja i ocjene rada izvršnog direktora
- Osiguranje da odbor svoj posao radi kako treba i evaluira vlastiti rad
- Predstavljanje organizacije u javnosti.



Izvršni direktor

- Odbor jasno kroz dokumente čuva svoje ovlasti i sve ne delegira na izvršnog direktora.
- Unutar ograničenja koja je postavio upravni odbor izvršni direktor ima slobodu voditi organizaciju na način koji smatra primjernim, odlučujući o gotovo svim svakodnevnim pitanjima.
- Delegiranje ovlasti ističe se dodatnim opisom posla za izvršnog direktora za koga se može predvidjeti sljedeće ovlasti:
 - zapošljavanje, otpuštanje i nadzor zaposlenih
 - rukovođenje i ocjenjivanje programa i aktivnosti
 - identificiranje i nabavljanje resursa i upravljanje njima
 - priprema godišnjeg proračuna
 - predlaganje pravila i strateških inicijativa za odbor
 - komunikacija s relevantnim akterima
 - promicanje organizacije u javnosti
 - pružanje potpore radu odbora.



Odnos predsjedavajućeg i izvršnog direktora

- Vjerojatno najvažniji odnos u organizaciji je odnos između izvršnog direktora i predsjednika upravnog odbora.
- Dobro partnerstvo je temelj solidnog liderstva u organizaciji,
- Loš odnos može prerasti u noćnu moru, i to ne samo za one koji su u njega uključeni već i za cijelu organizaciju.

Volonterstvo članova UO

- U neprofitnom sektoru plaćanje članova upravnog odbora se smatra nedoličnim za razliku od profitnog sektora gdje je plaćanje članova upravnog odbora i nadzornog odbora uobičajena praksa.
- Spremnost članova upravnog odbora da služi volonterski smatra se dokazom da pojedinci koji rade s organizacijom nisu motivirani mogućnosti da ostvare osobnu korist.
- Iz navedenog razloga je veoma bitno da članovi odbora ne dobivaju, niti se ne smatra da dobivaju, bilo kakvu izravnu ili neizravnu korist koja potiče iz njihovog rada u upravnom odboru.

- Ukoliko članovi upravnog odbora dobivaju honorar, plaću ili druge opipljive koristi, dolazi do stvarnog ili primjetnog sukoba interesa, zato što pogodnosti za ostvarivanje osobne koristi mogu biti snažnije ili ih se može smatrati snažnijima od interesa organizacije i njenih korisnika..
- Luksuzna putovanja, mogućnost zapošljavanja članova obitelji i ostale koristi, pa makar se radilo i o simboličnim i malim, mogu sugerirati da su moralni standardi organizacije slabi ili da se resursi troše na svrhe koje nisu u skladu s neprofitnom misijom.
- Osim članova upravnog odbora, i članovi obitelji, prijatelji i bliski suradnici, trebaju izbjegavati da dobivaju bilo kakvu stvarnu ili percipiranu, izravnu ili neizravnu korist od organizacije.

Razlozi za članstvo u UO

- Mnogi su razlozi zbog čega se ljudi odlučuju služiti u upravnom odboru.
- Među tim razlozima su:
 - osjećaj da doprinose važnoj stvari,
 - dobivanje saznanja o području koje ih zanima ili korištenje osobnih vještina za dobrobit drugih,
 - bolest ili smrt nekog člana obitelji ili prijatelja,
 - bavljenje djelatnošću nekog člana obitelji ili prijatelja,
 - bavljenje nekom djelatnošću u mladim danima,
 - isticanje u lokalnoj zajednici,
 - obveza društvenog i korisnog rada, itd.



Troškovi članova UO

- Premda su članovi upravnog odbora neprofitne organizacije volonteri, to ne znači da moraju plaćati troškove svojega rada u odboru **vlastitim novcem**.
- Organizacije koje su to u mogućnosti nadoknađuju troškove putovanja, smještaja, posebne obuke i sličnih izdataka za svoje članove upravnog odbora.
- Za navedeno se trebaju formulirati posebna pravila, kako bi se sačuvala temeljna vrijednost i povjerenje u organizaciju.
- Ljudi za koje je materijalna korist poticaj za priključivanje upravnom odboru nisu oni koje organizacija želi pridobiti u svoje redove.

Struktura pododbora

- Pododbori su djelotvoran način strukturiranja rada, a pododbori mogu obavljati određene poslove koji ne mogu ili ne trebaju čekati do sljedećeg sastanka odbora. Upravni odbor ima djelotvornu strukturu pododbora.
- Pododbori ne moraju biti sastavljeni samo od članova upravnog odbora. U pododbore se također mogu uključiti zaposlenici i vanjski članovi, uključujući stručnjake iz područja kojim se bavi pododbor.
- Pododbori su također dobar način da se budući članovi odbora testiraju kroz uključivanje u život organizacije.
- Stalni pododbori su obično određeni temeljnim dokumentima, dok privremene pododbore ili radne skupine ad hoc imenuje predsjednik upravnog odbora. Svaki pododbor treba jasne upute o tome što mu je zadatak, koje su u pravilu u obliku pisanog mandata, koji uključuje smjernice za sastanke i članstvo, kao i vremenski okvir i raspored izvršavanja.
- Potrebno je naglasiti da pododbori rade u ime upravnog odbora, a ne da donose odluke samostalno.

Najčešći pododbori

- Pododbor za financije
- Pododbor za razvoj
- Mogući i drugi



Pododbor za financije

- Odbor veoma često formira pododbor za financije koji financijska pitanja nadgledati detaljnije. Pododbor za financije u pravilu nadgleda budžetski proces. U idealnoj situaciji, vodi ga finansijski stručnjak. Ako nema u odboru takvog stručnjaka, dobro bi bilo dovesti iskusnog vanjskog člana u pododbor.
- **Glavne dužnosti pododbora su:**
- Osigurati da se pripremi godišnji proračun te da ga se iznese na usvajanje upravnom odboru
- osigurati da se pripreme izvještaji za tekuću godinu te da se iznese na usvajanje upravnom odboru
- nadzirati prihode i rashode
- uspoređivati trenutačno finansijsko stanje s finansijskim projekcijama
- ugovoriti reviziju
- Potrebna je naglasiti da pododbor ne ulazi u detaljno rukovođenje zaposlenicima nego da pazi da bude dovoljno uključen u aktivnosti da može pratiti tekuće poslovanje.

Pododbor za razvoj

- Upoznavanje s organizacijom i aktivnostima za izgradnju tima mogu biti dužnost pododbora za razvoj. Još jedan zadatak ovog pododbora može biti periodična samoprocjena članova odbora. Mnogi odbori smatraju da postojanje pododbora za razvoj odbora (također se naziva i pododbor za upravljanje) pomaže jačanju njihovi h sposobnosti upravljanja. Njihovi glavni zadaci su:
 - koordinirati rotaciju članova odbora
 - pripremiti program upoznavanja s organizacijom za nove članove odbora
 - osigurati da odbor definira godišnje ciljeve
 - provoditi samoprocjenu odbora
 - osigurati da odbor provede svaku odluku koja je proizila iz samoprocjene.
- Pododbor može voditi brigu i o pravilima koja se odnose na odbor, poput onih o naknadi troškova članovima odbora ili godišnje izjave o sukobu interesa, tako što će se pobrinuti da se ona redovito primjenjuju, revidiraju i ažuriraju.

Slika Organizacijska struktura neprofitne organizacije

Skupština neprofitne organizacije
(svi članovi)

Nadzorni odbor

Upravni odbor
Predsjednik odbora

Izvršni direktor

Pododbor za financije
(članovi odbora,
zaposlenici i
volonteri)

Pododbor za razvoj
(članovi odbora,
zaposlenici i
volonteri)

Koordinator volontera

Projektni menadžer

Projektni menadžer

Članovi tima
(zaposleni i
volonteri)

Članovi tima
(zaposleni i
volonteri)

Financije
(Zaposlenici)

Usluge
(Zaposlenici)

Volonteri

Prikupljanje
sredstava
(zaposlenici)

Osoblje
(zaposlenici)

Organi upravljanja zakladom

- Tijelo upravljanja zakladom je upravni odbor.
- Statutom registrirane zaklade se mogu utvrditi i druga tijela zaklade.
- Upravni odbor zaklade je odgovoran za ostvarivanje ciljeva zaklade, a može obavljati i druge poslove utvrđene statutom i sukladno sa zakonom.
- Upravni odbor zaklade čine najmanje tri člana.
- Članovi upravnog odbora zaklade ne moraju biti državljeni Bosne i Hercegovine.

Upravni odbor - nadležnosti

- donošenje ili priznavanje osnivačkog akta, statuta, izmjena i dopuna statuta i drugih akata utvrđenih statutom;
- odlučivanje o pripajanju, razdvajanju, transformaciji i prestanku rada, kao i o drugim statusnim promjenama zaklade;
- prijem, usvajanje i podnošenje dokumentacije, informacija i ostalih izvješća ili materijala ako se to ovim zakonom ili sukladno s njim zahtijeva; i
- odlučivanje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti drugih tijela zaklade.

Kraj

- Hvala na pozornosti

THANK YOU
FOR YOUR ATTENTION