



Academy for Educational Development

**POTPORA HRVATSKIM NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA
CroNGO**

Kralja Držislava 3, 10000 Zagreb
Tel: (385-1) 4500-300 Fax: (385-1) 4500-301
Email: crongo@aed.hr
Website: www.aed.hr

**Upitnik za procjenu
organizacijskih
kapaciteta**

Vodič za izradu
organizacijskog trening plana

CroNGO je financiran od strane Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID)



Sadržaj:

Uvod

Savjeti za primjenu

Pitanja za samo-procjenu

Odlučivanje o prioritetima

Koraci za razvoj trening plana

Naziv organizacije	
Datum procjene	
Prisutni	

Uvod:

Potpora hrvatskim nevladinim organizacijama (**CroNGO**) je trogodišnji program razvoja nevladinih organizacija (NVO-a) financiran od strane Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), a provodi ga Academy for Educational Development (AED). Cilj programa je daljnji razvoj dinamičnih, raznolikih i utjecajnih hrvatskih nevladinih organizacija koje djeluju uz podršku šire javnosti i surađuju s ostalim sektorima društva. Kako bi se ostvario ovaj cilj, CroNGO će raditi na uspostavljanju mreže razvijenih nacionalnih i na lokalnu zajednicu orijentiranih organizacija. Te će organizacije biti sposobne predstavljati interese i zahtjeve građana pred lokalnim, regionalnim i nacionalnim donositeljima odluka. AED će kroz ovaj program pružati različite usluge NVO-ima uključujući tehničku potporu, dijeljenje informacija, koordinaciju te financijske potpore.

Kroz **Program edukacija**, CroNGO program želi raditi i na unapređenju organizacijskih kapaciteta hrvatskih nevladinih organizacija, kao i na unapređenju njihove kvalitete.

Želja nam je bila omogućiti zainteresiranim organizacijama planiranu edukaciju i razvoj koji će biti usklađeni s potrebama te organizacije. Ovaj upitnik bi trebao omogućiti organizacijama definiranje prioriteta područja razvoja organizacije te olakšati izradu i provedbu organizacijskog trening plana.

Zahvaljujemo dr. Jean Ellis i Libby Cooper iz Charity Evaluation Services iz Londona na podršci pri izradi ovog upitnika.

Procjena organizacijskih kapaciteta

Postupak:

Ovaj upitnik zamišljen je kao pomoć pri samo-procjeni organizacijskih kapaciteta. Na početku je potrebno odabrati predstavnike organizacije koji bi trebali biti uključeni u taj proces.

Koraci:

- Samo-procjena pomoću niza pitanja grupiranih po područjima organizacijskog razvoja
- Određivanje prioriteta područja razvoja
- Biranje odgovarajućih aktivnosti kojima će se djelovati na prioriteta područja
- Izrada trening plana

Vrijeme:

pitanja iz upitnika, diskusija i određivanje prioriteta područja: 2-4 sata
izrada trening plana: 2 sata

Sudionici:

ključni predstavnici organizacije (predstavnici uprave, nadzora, voditelji projekata, voditelji financija), po potrebi ili mogućnostima vanjski facilitator

Materijal:

Upitnik, ploča ili flipchart

Područja organizacijskog razvoja:

1. Planiranje
2. Upravljanje i nadzor
3. Usmjerenost prema korisnicima
4. Upravljanje aktivnostima
5. Upravljanje ljudskim resursima
6. Upravljanje materijalnim resursima
7. Odnosi s drugima
8. Monitoring i evaluacija

1. Planiranje

- **Jasno navedena dugoročna misija organizacije, i srednje i kratkoročni planovi**

1. Imate li jasnu misiju?
2. Da li vaši dionici razumiju tu misiju (članovi upravnog odbora, osoblje, volonteri, lokalna zajednica)
3. Provodite li redovito utvrđivanje potreba prije planiranja programa? Trebate li dodatnu podršku/edukaciju u provođenju utvrđivanja potreba?
4. Kakve vrste planova imate kao organizacija?
 - a. Imate li dogoročne i kratkoročne planove? (strateške i operativne)
5. Imaju li vaši planovi postavljene ciljeve?
6. Na koji način ste razvili planove i postavili ciljeve?
7. Koje sve informacije uključujete u planiranje?
8. Imate li sustav za Monitoring i evaluaciju? Provodite li ga redovito i da li koristite informacije tako prikupljene za buduća planiranja aktivnosti?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području planiranja?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je jos dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Planiranje				
	4	3	2	1
Misija				
Utvrđivanje potreba				
Dugoročno planiranje				
Kratkoročno planiranje				

2. Upravljanje i nadzor

Nadzor

- **Odgovornosti i aktivnosti članova nadzornog tijela kao što je npr nadzorni odbor.**
 1. Imate li nadzorni odbor ili neki drugi oblik nadzornog tijela?
 2. Tko su članovi vašeg nadzornog odbora?
 3. Kako ste ih angažirali, koja je njihova pozadina?
 4. Imaju li sve što je potrebno za izvršavanje svojih obaveza (znanje, sposobnosti, motivacija)?
 5. Na koji način utječu na djelovanje vaše organizacije?
 6. Koliko često se sastaju?

Upravljanje

- **Uprava izvršava svoje pravne i financijske obaveze i odgovorna je donatorima i ostalim dionicima.**
 7. Znači li novi zakon o udrugama i porezni zakon da unutar vaše organizacije treba razvijati nove vještine?
 8. Na koji način osoblje ispunjava svoje zakonske obaveze?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području upravljanja i nadzora?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je još dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Upravljanje i nadzor				
	4	3	2	1
Nadzor				
Upravljanje				

3. Usmjerenost ka korisnicima

1. Kako definirate tko su vaši korisnici i kako definirate njihove potrebe?
2. Koga smatrate vašom ciljnom skupinom?
3. Kako komunicirate s vašom ciljnom skupinom?
4. Kako oni dolaze do informacija o vama?
5. Na koji način promovirate vaše aktivnosti?
6. Jeste li zadovoljni količinom medijske pokrivenosti vaše organizacije? Koji je godišnji prosjek medijskih izvještaja o vama (broj i vrsta medijskog izvještavanja)
7. Kako dobivate povratnu informaciju o vašem profilu u javnosti?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području usmjerenosti korisnicima?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je jos dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Korisnici i ciljne skupine				
	4	3	2	1
Usmjerenost korisnicima i njihovim potrebama				
Marketing				

4. Upravljanje aktivnostima

- Ključne aktivnosti organizacije su imenovane i razvijeni su odgovarajući postupci i standardi da bi ih se ostvarilo
1. Imate li sve bitne informacije o pravnoj regulativi koja je relevantna i specifična za vaše usluge?
 2. Postoje li prepreke u ispunjavanju tih zakonskih obaveza?
 3. Trebate li pomoć u tome?
 4. Koje postupke ste usvojili kako biste rukovodili poslom prema ispunjavanju planova i dosizanju ciljeva?
 5. Vodite li evidenciju o vašim glavnim aktivnostima?
 6. Ima li vaša organizacija administrativne priručnike i pravilnike o radu. Da li ih se pridržavate?
 7. Na koji način razvijate učinkovitu komunikaciju i odnose unutar tima?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području upravljanja aktivnostima?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je još dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Upravljanje aktivnostima				
	4	3	2	1
Pravna pitanja				
Ključne aktivnosti				
Administrativni pravilnici				
Komunikacija i izgradnja tima				

5. Upravljanje ljudskim resursima

- **Pravilnici, sistemi i načini upravljanja organizacijom koji doprinose pravednom i dostojnom tretmanu i razvoju zaposlenika**
 1. Jeste li upoznati s pravnim okvirima koji se tiču zapošljavanja? Trebate li dodatnu edukaciju iz tog područja?
 2. Na koji način pristupate zapošljavanju novog osoblja/volontera? Imate li razrađene sustave za to: raspisivanje natječaja i oglašavanje, uvjeti i kriteriji...?
 3. Imaju li svi zaposleni/volonteri jasno napisan opis radnog mjesta s opisanim zadacima?
 4. Na koji način osiguravate da oni i razumiju taj opis radnog mjesta?
 5. Na koji način dolazite do volontera – kako ih regrutirate?
 6. Koju ulogu maju volonteri u vašoj organizaciji?
 7. Na koji način pružate podršku osoblju i volonterima u ispanjavanju njihovih uloga?
 8. Imate li razvijen sustav ocjenjivanja i vrednovanja njihovog učinka?
 9. Što se događa ako je taj učinak slab, a što ako se radi o dobrom učinku?
 10. Ima li vaša organizacija plan razvoja i treninga? U kojoj mjeri se taj plan ostvaruje?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području upravljanja ljudskim potencijalima?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je jos dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Ljudski potencijali?				
	4	3	2	1
Pravni okviri zapošljavanja				
Zapošljavanje i traženje novog osoblja				
Upravljanje volonterima				
Procjenjivanje učinka i doprinosa				
Razvojni i trening plan za osoblje				

6. Upravljanje financijama i materijalnim resursima

Financijski sustavi

 **Organizacija upravlja svojim financijama na način koji odgovara pravnim okvirima**

1. Imate li u organizaciji osobu koja je zadužena za financije?
2. Koliko je ta osoba kvalificirana za taj posao? (ne misli se samo na formalne kvalifikacije, nego i iskustvo, tečajeve...)
3. Jeste li upoznati sa svim pravnim obavezama koji postoje što se tiče financija? Na koji način osiguravate da se u toku s tim informacijama/zahtjevima?

Proračuni

 **Organizacija sustavno pribavlja i generira sredstva koja će joj omogućiti daljnji rad i tim sredstvima upravlja učinkovito**

4. Na koji način osiguravate da su kvalitetni proračuni sastavljeni za projektne prijedloge?
5. Kako kontrolirate da ste udovoljili svim uvjetima iz proračuna?
6. Na koji način prikupljate informacije o potencijalnim donatorima?
7. Imate li razvijen plan za ostvarivanje vlastitih prihoda?
8. Postoji li u vašoj organizaciji strategija za dugoročnu financijsku održivost?
9. Tko je odgovoran za financijsku održivost?
10. Imate li plan za kontinuiranost programa?
11. Imate li raznovrsne izvore financiranja i koji su to sve?
12. Da li biste rekli da imate kvalitetnu suradnju s poslovnim sektorom?

Materijalni resursi (dobra)

 **Organizacija upravlja svojim resursima (prostorom, opremom, informacijskom tehnologijom) učinkovito i etično.**

13. Kako planirate i upravljate svojim materijalnim resursima?
14. Na koji način osiguravate učinkovito korištenje računala i elektroničke opreme?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području upravljanja financijama i materijalnim resursima?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je jos dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Upravljanje financijama i materijalnim dobrima				
	4	3	2	1
Financijski sustavi				
Proračun				
Financijska samoodrživost				
Materijalni resursi				

7. Odnosi s drugima

Umrežavanja i partnerstva

- Suradnja s drugim organizacijama kroz dijeljenje informacija, dopunjavanje usluga, zajedničke projekte i utjecanje na promjene

1. Na koji način osiguravate snažno umrežavanje?
2. Na koje probleme pri tom nailazite?
3. Postoji li organizacija za koju biste rekli da imate partnerski odnos?
4. Na koji način je došlo do tog partnerstva? Jeste li to planirali? Imate li potpisan sporazum o partnerstvu? Ako imate, što sadrži taj sporazum?

Odnosi s drugim sektorima

5. Što poduzimate kako biste imali dobar odnos i uvažavanje od strane vlasti (na lokalnom i nacionalnom nivou)
6. Na koji način radite lobiranje? Mislite li da je vaše lobiranje učinkovito?
7. Trebate li dodatne edukacije na tom području?

-Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području odnosa s drugima?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je jos dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Odnosi s drugima				
	4	3	2	1
Umrežavanje				
Partnerstva				
Suradnja s vladinim sektorom				
Suradnja s poslovnim sektorom				

8. Monitoring i evaluacija

- Prikupljanje i analiziranje relevantnih informacija na odgovarajući i sistematizirani način i korištenje tih informacija za ocjenjivanje i unapređivanje organizacije i njenih aktivnosti

1. Na koji način provodite Monitoring i evaluaciju?
2. Imate li razvijen sustav za:
 - Praćenje aktivnosti
 - Praćenje korisnika
 - Prikupljanje povratnih informacija o utjecajima vašeg djelovanja
 - Redovite evaluacije
3. U kojoj mjeri su ti sistemi nastali kao dio ukupnog plana? Jesu li sastavni dio vaše organizacije odnosno vašeg programa?
4. Na koji način koristite informacije iz M&E?
5. Jesu li te informacije sistematizirane?
6. Analizirate li ih redovito?
7. Kome sve šaljete informacije dobivene putem M&E sustava? (članovi odbora, donatori, skupština...?)
8. Koristite li te informacije pri kasnijem planiranju i provođenju novih aktivnosti?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja kako biste ocijenili svoju organizaciju na području praćenja i evaluacije?

Ocjene:

- 4 Nemamo potrebe za dodatnim edukacijama
- 3 Dobro, ali potrebna nam je još dodatna podrška
- 2 Trebamo raditi na tome
- 1 Neophodna podrška u ovom području

Monitoring i evaluacija				
	4	3	2	1
M&E sustav				
Upotreba M&E informacija				

Odlučivanje o prioritetima

Između područja organizacijskog razvoja za koja ste odlučili da vam je neophodna daljnja podrška izaberite prioriteta područja na temelju njihove važnosti i utjecaja na vašu organizaciju.

Za svako područje za koje ste odlučili da vam je potrebna dodatna edukacija postavite sljedeća pitanja:

- Koliko je to bitno za **opstanak** vaše organizacije?
- **Uspjeh** vaše organizacije?
- Koliko je **hitno**?
- Imate li na raspolaganju **resurse** za to?
- Imate li dovoljno **ljudi** za to?

Područje u kojem želite edukaciju	Opstanak	Uspjeh	Hitnost	Resursi	Ljudi
Upravljanje					
Nadzor					
Financije					

Odgovorite na pitanja za svako područje koje ste u postupku samoprocjene ocijenili kao ono u kojem vam je neophodan trening. Područje kod kojeg imate najviše pozitivnih odgovora u gornjoj tablici je područje najvišeg prioriteta za trening i edukaciju.

Razvijanje organizacijskog trening plana

1. Pomoću samoprocjene odlučite koja područja zahtijevaju dodatnu podršku u obliku edukacija i treninga
2. Odlučite o prioritetima
3. Izaberite najbolji način za postizanje cilja: trening, radionica, konzultacije...
4. Procijenite troškove
5. Organizirajte plan u obliku tablice

	Aktivnost	Sudionici	Očekivani rezultati	Vremenski okvir	Pružatelj usluge
1					
2					
3					
4					

6. Odlučite kako ćete evaluirati rezultate treninga: koji su očekivani rezultati koji će koristiti organizaciji, tko će i kako procijeniti da li su očekivani rezultati postignuti
7. Provedite plan
8. Pratite provedbu i rezultate trening plana