



Technical Assistance for
Civil Society Organisations
Bosnia and Herzegovina Office



This project is funded
by the European Union.



„ORGANIZACIONI RAZVOJ SA FOKUSOM NA ODGOVORNO I TRANSPARENTNO UPRAVLJANJE“

IZVJEŠTAJ

Januar, 2016. godine

SADRŽAJ

Uvod	3
Proces i rezultati provedenih obuka	5
• Observacije učesnika treninga/konsultacija u odnosu na odgovorno i transparentno djelovanje	5
• IOM– integrisani organizacijski model	6
• SWOT analiza po elementima integrisanog organizacijskog modela	8
• Okvir za procjenu transparentnosti i odgovornosti	9
• Akcije za unapređenje odgovornosti i transparentnosti	10
Prijedlozi za dodatnu tehničku asistenciju TACSO projekta	11
Prilog 1 - Agenda	13
Prilog 2 - Evaluacijski izvještaj	15
Prilog 3 - IOM kontrolna lista	25
Prilog 4 – Pregled medijske pokrivenosti	30
Dodatak 1 - ppt - OR sa fokusom na odgovorno i transparentno upravljanje	
Dodatak 2 - Spiskovi učesnika obuke	

UVOD

TACSO BiH u saradnji sa TACSO VESTA je u periodu oktobar – decembar 2015. godine proveo jednodnevne obuke, u vidu treninga i direktnih konsultacija za ukupno 26 OCD-a na temu „Organizacioni razvoj sa fokusom na odgovorno i transparentno upravljanje“.

Obuka se odvijala u Visokom (02. oktobra 2015., za 5 OCD), Trebinju (15. oktobar, za 5 OCD), Širokom Brijegu (22. oktobar, 2015. za 5 OCD) i Zvorniku (01. decembar 2015. za 11 OCD).

Pristup koji je primijenjen u radu, bio je prilagođen manjem broju učesnika. Pored predstavljanja teorijskih koncepata, rada u grupama i plenarne diskusije, obuka je uključila i konsultacije i stručnu podršku OCD-ima u procesu analize vlastitih organizacija, uz odgovore na specifična pitanja upućena trenerici u cilju jasnijeg prepoznavanja internih i eksternih aspekata djelovanja organizacija i utvrđivanja prostora za poboljšanja prilikom dizajniranja pojedinačnih akcionih planova.

Cilj obuke je bio unapređenje kompetencija predstavnika organizacija civilnog društva u upravljanju organizacijom, razumijevanju razvojnih koncepata i primjeni odgovarajućih modela za vlastiti organizacioni razvoj. Specifični cilj je bio usmjeren na usvajanje znanja i vještina u primjeni metodologije integrisanog organizacijskog razvoja (IOM) koji će omogućiti veći nivo programske i finansijske transparentnosti, učinkovitog i odgovornog djelovanja prema članovima, korisnicima, osnivačima, javnosti i drugim ključnim akterima.

Agenda jednodnevnog treninga i konsultacija je obuhvatila:

- zajedničko razumijevanje pojma transparentnosti i odgovornosti
- predstavljanje Integrisanog model upravljanja organizacijom
- primjenu alata za procjenu organizacije
- IOM analizu na modelu vlastitih organizacija i utvrđivanje prostora za poboljšanja
- razvoj odgovarajućih intervencija/ akcija usmjerenih na poboljšanje odgovornog i transparentnog djelovanja

U prilogu 1 izvještaja predstavljena je Agende obuke.

Trening i direktne konsultacije su provedene u sklopu paketa tehničke podrške TACSO BiH organizacijama civilnog društva i zasnovane su na nalazima Izvještaja o procjeni potreba OCD u BiH za period 2013-2015, Radnim planom TACSO BiH za 2015. godinu, kao i EU Smjernicama za podršku civilnom društvu 2014-2020.

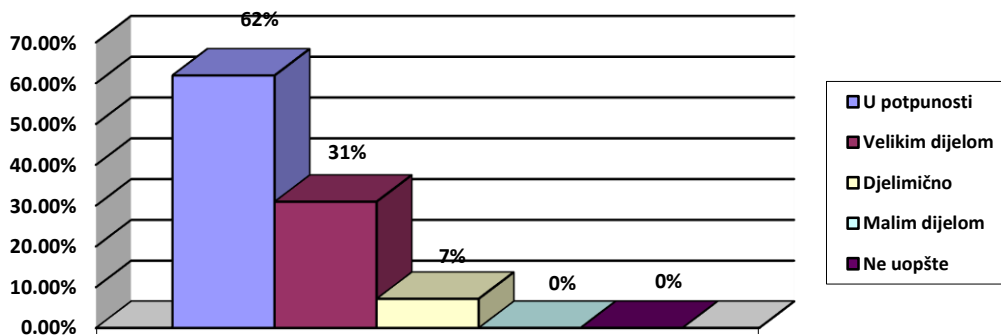
Učesnici treninga su bili 42 predstavnika iz 26 OCD iz slijedećih gradova: Visoko, Travnik, Zenica, Sarajevo, Bugojno, Tomislavgrad, Trebinje, Grude, Široki Brijeg, Zvornik, Rudo, Konjic i Tuzla i jedna predstavница lokalne uprave koja je pružila podršku organizaciji treninga ispred Opštine Zvornik.

Outputi obuke:

- ▶ **Urađena 26 IOM analiza po osnovu IOM kontrolne liste na modelu svih organizacija učesnica obuke.** Analiza je obuhvatila interne aspekte organizacije: Misiju, Ulazne resurse, Izlaze/Usluge/Proizvode kojima rezultira djelovanje organizacije, Strategiju, Strukture, Sisteme i Procese, te Menadžment stil, Osoblje i Kulturu organizacije. Analiza je također obuhvatila generalno i specifično okruženje, faktore i aktere koji utiču na djelovanje organizacije.

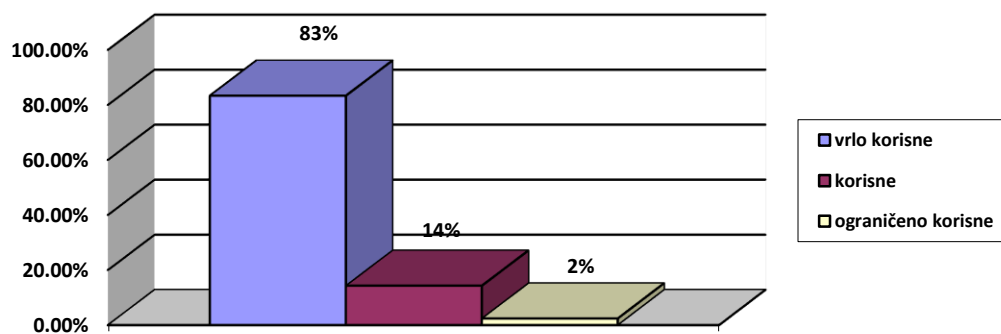
- ▶ **Razvijeno 26 Akcionih planova** (karakteristične planirane akcije OCD na unapređenju transparentnosti i odgovornosti su predstavljene u izvještaju).
- ▶ **U skladu sa ocjenama učesnika, obuka je rezultirala visokim stepenom ispunjenih očekivanja na nivou stečenih:**
 - znanja o Integrisanom organizacijskom modelu
 - znanja o unutrašnjim i vanjskim faktorima i akterima bitnim za organizacioni razvoj,
 - kompetencija u razumijevanju kriterija odgovornosti i transparentnosti i
 - vještina prepoznavanja i primjene modela za procjenu i unapređenje rezultata svake pojedinačne organizacije.

Procentualni pokazatelji ukazuju na slijedeći nivo ispunjenja očekivanja učesnika treninga:



Iz predstavljenog grafikona je vidljivo da su najvećim dijelom očekivanja učesnika ispunjena u potpunosti, ili velikim dijelom. Tačnije, očekivanja 93% učesnika su ispunjena u potpunosti i velikim dijelom, dok se 7% njih izjasnilo da su ispunjenja djelimična. Analiza također ukazuje na to da nema učesnika čija su očekivanja ispunjena samo malim dijelom ili nisu ispunjena uopšte.

- ▶ Evaluacija je također ukazala na vrlo visoke ocjene učesnika u dijelu **procjena korisnosti treninga/konsultacija:**



Grafikon potvrđuje da je veliki broj učesnika trening/konsultacije smatrao vrlo korisnim. Preciznije, 83% učesnika je izjavilo da ih smatraju vrlo korisnim, 14% je navelo da su korisne, a 2% je pripadajući procenat označene ograničene korisnosti treninga/konsultacija.

[U priloгу 2 je predstavljen evlauacijski izvještaj.](#)

PROCES I REZULTATI PROVEDENIH OBUKA

- **Observacije učesnika treninga/konsultacija u odnosu na odgovorno i transparentno djelovanje**

Na samom početku obuke prodiskutovani su pojmovi i iznesena su promišljanja učesnika o tome šta za njih predstavlja odgovorno i transparentno djelovanje. Ključne naznake koje su učesnici treninga/konsultacija dali kada je u pitanju odgovorno djelovanje su predstavljene u nastavku.

ODGOVORNO DJELOVANJE

OCD imaju odgovornost prema:

- članstvu, korisnicima usluga i simpatizerima
- organima upravljanja udruženja
- lokalnoj zajednici
- finansijerima, donatorima i sponzorima
- poreskim i drugim relevantnim vladinim institucijama

Odgovorno djelovanje znači:

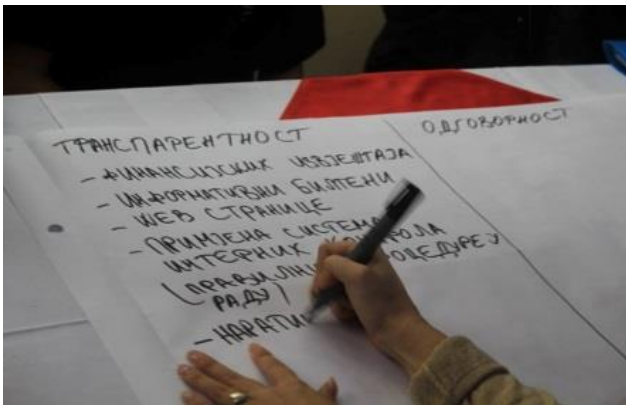
- biti u harmoniji sa ciljevima i postavljenoj strategiji organizacije
- ispunjavanje preuzetih obaveza, tačnost i preciznost u provedbi zadanih rokova i ispunjavanju programskih i projektnih ciljeva
- djelovanje i monitoring u skladu sa: zakonskim odredbama, formalno utvrđenom upravljačkom strukturom i potrebama korisnika
- veću odgovornost prema prirodi i okolini u kojoj djelujemo
- djelovanje prema identifikovanim problemima u zajednici, razvojnim ciljevima organizacije i potrebama korisnika u odnosu na realne mogućnosti organizacije.

TRANSPARENTNOST

Ključne naznake koje su učesnici treninga/konsultacija dali kada je u pitanju transparentno djelovanje su slijedeće:

- Medijska popraćenost projekata koje organizacija realizuje
- Sve što radimo je javno i dostupno
- Dostupnost godišnjih finansijskih i narativnih izvještaja
- Saopštenja za javnost i medijska prezentacija svih aktivnosti i ostvarenih rezultata
- Javnost rada organizacije prema široj javnosti
- Objavlivanje bilansa stanja i uspjeha udruženja
- Transparentno poslovanje uz dostupne izvještaje na web stranici

- Dostupnost informacija svim zainteresiranim stranama
- Transparentnost unutar same organizacije
- Odluke upravnog odbora transparentno provedene
- Redovni godišnji izvještaji i održavanje sjednice skupštine udruženja
- Izvještaj nadzornog odbora, ako organizacija ima nadzorni odbor
- Evidentiranje i registrovanje svih provedenih aktivnosti u skladu sa odgovarajućim formatima
- Odgovarajuće arhiviranje svih narativnih i finansijskih izvještaj
- Izvještaji APIF-u, AFIP-u
- Transparentnost finansijskih izvještaja
- Informativni bilteni o radu organizacije
- Redovno ažurirana/e web stranica/e udruženja
- Primjena sistema internih kontrola (pravilnici, procedura u radu)
- Publikovanje narativnih godišnjih izvještaja



Rad u grupama i plenarna diskusija pri definisanju pojmova transparentnost i odgovornost

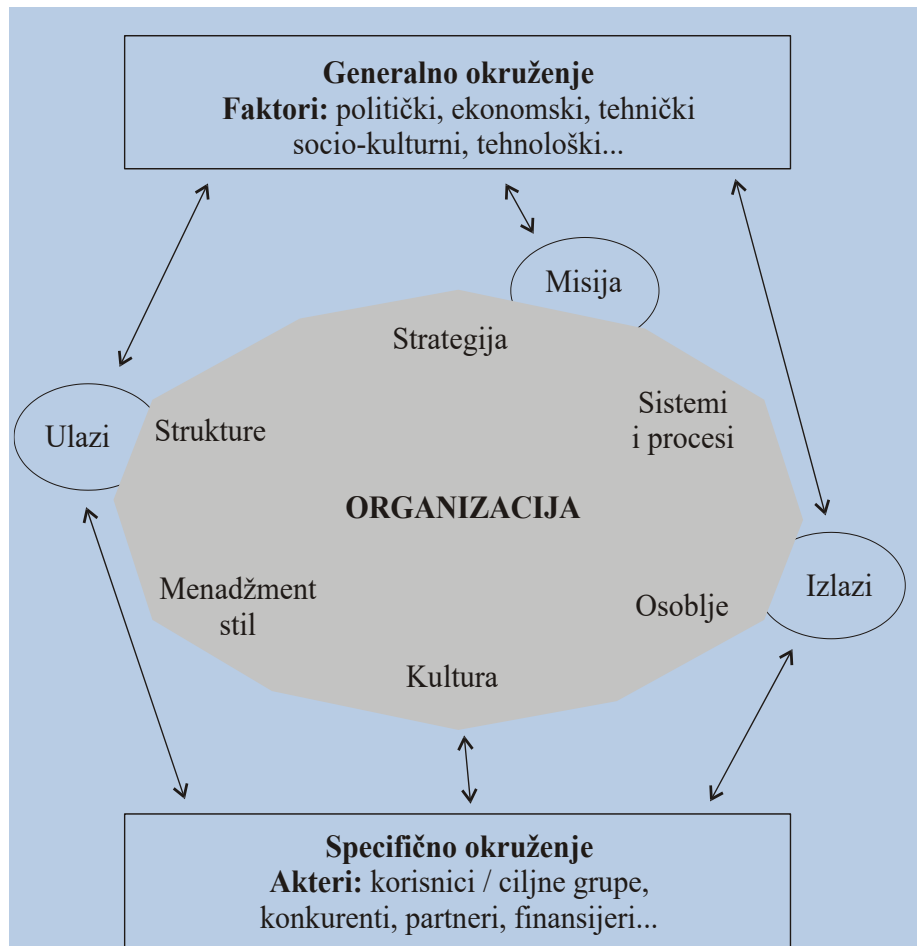
• IOM – integrisani Organizacijski Model i IOM kontrolni list

Sve konsultirane OCD su analizirale vlastitu organizaciju i utvrdile prostore za poboljšanja po svim aspektima, kao i prioritete akcije koje treba provesti u cilju povećanja transparentnosti i odgovornosti. Integrisani

organizacijski model (IOM)¹ je alat koji se koristi da opiše, analizira i uspostavi dijagnozu organizacije i njenog neposrednog okruženja. IOM predstavlja dobar instrument menadžmentu u procesu poduzimanja određenih intervencija koje će osigurati efikasnije i efektivnije djelovanje organizacije.

Sam model u sebi sadrži veći broj institucionalnih i organizacionih dijagnostičkih alata. Kao i svaki model, IOM je pojednostavljenje kompleksne stvarnosti gdje različiti aspekti utiču jedni na druge. Korisnost ovog alata zavisi u velikoj mjeri od specifične situacije, postavljenih pitanja kao i od iskustva i znanja korisnika i njene/njegove sposobnosti da model primjeni. IOM objedinjuje većinu elemenata relevantnih za organizaciju. Dok interni aspekti sagledavaju elemente bitne za razvoj organizacije, pregled okoline je sagledao faktore koji okružuju organizaciju, a instituciogram međusobne odnose između aktera.

Integrirani organizacijski model



¹ TACSO Priručnik "Upravljanje organizacijama civilnog društva - Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja" (poglavlje 6 – Integrirani organizacijski model). Priručnik razvijen od strane *MDF Training and Consultancy*, Holandija. Priručnik je dostupan na linku: http://tacso.org/doc/doc_manual_1ba.pdf; i MDF training and consultancy link <http://www.build.mk/docs/users/max/40t.pdf>

Nakon predstavljanja unutrašnjih i vanjskih elementa IOM, urađena je analiza na modelu vlastitih organizacija od strane učesnika. Unutrašnji elementi analize su obuhvatili: Misiju, Ulazne resurse, Izlaze/Usluge/Proizvode kojima rezultira djelovanje organizacije, Strategiju, Strukture, Sisteme i Procese te Menadžment stil, Osoblje i Kulturu koja je karakteristična za djelovanje organizacije.

Analiza je također obuhvatila generalno i specifično okruženje, faktore i aktere koji utiču na djelovanje organizacije.

IOM je alat za strukturalni pristup u definisanju organizacijskih elemenata važnih za dalju SWOT analizu. SWOT je akronim od engleskih riječi za snagu, slabost, prilike i prijetnje. SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 ključne komponente nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije.

[U priložu 3 izvještaja predstavljena je kontrolna lista, po osnovu koje je urađena IOM analiza.](#)

• SWOT analiza po elementima Integrisanog organizacijskog modela

Unutrašnji elementi (Snage i Slabosti)	Vanjski faktori i akteri (Prilike i Prijetnje)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misija ✓ Ulazni resursi ✓ Izlazi / proizvodi i usluge koje organizacija pruža ✓ Strategija ✓ Struktura ✓ Sistemi i procesi u organizaciji ✓ Menadžment stil ✓ Osoblje ✓ Kultura organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Politički faktori ✓ Ekonomski faktori ✓ Obrazovni sistem ✓ Socijalna politika ✓ Geografski faktori ✓ Demografski faktori ✓ Ekološki faktor ✓ Korisnici/klijenti ✓ Donatori/finansijeri ✓ Partneri i konkurenti ✓ Mediji i druge zainteresirane strane

Ilustrativni primjeri naznaka o samom IOM modelu nakon urađene analize od strane učesnika:

„Zaista je sjajno sve ovo staviti na papir i analizirati. Činjenica je da možemo dosta bolje. I unutar organizacije, ali i uz bolju komunikaciju ka vani, prema korisnicima, odnosno određena svojevrsna promocija i predstavljanje u javnosti. IOM model je praktičan. Već ga možemo odmah predstaviti svojim kolegama u organizaciji. Veliko osvježenje, jednostavan a sveobuhvatan alat za analizu. Svima bih ga preporučila. Kontrolna lista nas vodi kroz analizu i čini cijeli proces vrlo jednostavnim za primjenu“.

„Nismo se dosada bavili analizom organizacije i ovo će biti za nas važan dokument. Na prvom slijedećem sastanku, širem krugu članova ćemo predložiti ovaj model i zajednički pokušati popraviti i poboljšati sve ono što je moguće. Ovo je kao krvna slika organizacije“.

„Ovo je jedan odličan vodič kroz pitanja kako bismo vidjeli pozitivne i negativne strane u organizaciji i oko nje. Iako imamo zaista dobre rezultate, ovaj model kroz pitanja ukazuje na puno prostora za poboljšanje kojih nismo bili ranije svjesni“.



Izrada OM analize za vlastitu organizaciju

• Okvir za analizu transparentnosti i odgovornosti

Posebno su analizirana pitanje transparentnosti i odgovornosti, kako na nivou unutrašnjih tako i vanjskih elemenata IOM-a, a akcenat je stavljen na aspekte djelovanja prikazane u nastavku.

Da li organizacija:

- svoje rezultate predstavlja u javnosti i da li je transparentnost u djelovanju vidljiva i kroz dostupnost finansijskih i programskih izvještaja i informacija?
- odgovorna je u svom djelovanju prema članovima, korisnicima, osnivačima, javnosti i drugim relevantnim akterima i da li ih uključuje u proces planiranja i ocjenu postignuća?
- ima pozitivan "imidž" u javnosti?
- posjeduje web stranicu i ima ustanovljen sistem predavljanja programskih i finansijskih informacija i izvještaja o radu na web stranici?
- ima uspostavljen sistem interne finansijske kontrole?
- Ima razvijen sistem monitoringa i evaluacije?
- Da li su klijenti/korisnici/partneri i druge zainteresirane strane zadovoljni nivoom profesionalnosti i odgovornosti koju organizacija pokazuje?

Svaka akcija/strategija koja se po osnovu provedene analize poduzima mora da se zasniva na objektivnim, sveobuhvatnim i pouzdanim analizama postojećeg stanja, kao i kreativnim sagledavanjem ne samo poželjnih, nego i mogućih budućih stanja.

Obzirom na specifičnost osnovnog pitanja analize kako unaprijediti transparentnost i odgovornost organizacije, svi učesnici treninga/konsultacija su definirali dvije do tri ključne akcije, utvrdili rokove i odgovorna lica za provedbu akcija koje bi trebale doprinijeti većoj transparentnosti i odgovornosti OCD koje predstavljaju.

• Sažetak konkretnih akcionih planova OCD

U nastavku su karakteristični elementi konkretnih akcionih planova 26 OCD – učesnica obuke za unapređenje odgovornosti i transparentnosti:

- Odgovorno djelovanje prema korisnicima i zajednici kroz pripremu i objavljivanje *Newsletter-a* sa informacijama o aktivnostima organizacije i planovima.
- Kreiranje web stranice udruženja na kojem bi pored drugih dokumenta bio postavljen i finansijski izvještaj.
- Provođenje ankete jedanput godišnje u cilju procjene potreba korisnika i drugih lokalnih aktera koji su bitni za rad i djelovanje udruženja.
- Priprema odgovarajućih saopštenja za javnost za aktivnosti od značaja za rad udruženje.
- Povremeno organiziranje okruglih stolova o određenoj temi zbog približavanja tematike široj društvenoj zajednici, ali i djelovanje organizacije naspram dobivenih preporuka i zaključaka.
- Priprema periodičnih izvještaja prema upravnom odboru o rezultatima rada, a kompletan finansijski i narativni izvještaj prema skupštini udruženja jednom godišnje, uz poziv medijima i saopštenje o najvažnijim postignućima u prethodnoj godini i planovima za narednu.
- Akcije udruženja oglašavati putem radija kako bi se osigurala veća transparentnost, ali i animirao veći broj volontera da uzmu učešće u akcijama udruženja.
- Napraviti skup prošlih, sadašnjih i potencijalnih donatora uz učešće i opštinskih vlasti sa kojima redovno sarađujemo i sve to popratiti jednom prezentacijom o rezultatima rada i planovima za naredni period.
- Priprema strateškog plana udruženja za naredne tri godine u koje će biti uključeni korisnici i druge ciljne grupe.
- Uključiti korisnike i sve one s kojima sarađujemo u evaluaciju naših projekta i davanja preporuka za dalji rad.
- Napraviti motivirajuće video zapise koje bi predstavili uspješne priče i potakli druge mlade na veću proaktivnost.
- Razviti odgovarajući pristup u prezentaciji organizacije prema lokalnoj zajednici, privatnom sektoru i javnosti.
- Objavljivanje bilansa stanja i bilansa uspjeha na web stranici udruženja.

- Priprema godišnjeg pregleda sa najvažnijim rezultatima rada udruženja, koji bi uključio i finansijske informacije i izvore finansiranja.
- Uspostavljen sistem redovnog monitoringa od strane upravljačkih tijela
- Održati skupštinu društva i prezentirani članovima spoznaje koje smo mi dobili ovim treningom o tome kako se vodi jedna organizacija i od svakog člana skupštine i članova odbora zajedno sa predsjednikom skupštine i predsjednikom UO, zahtjevati odgovorno djelovanje ne samo unutar organizacije nego i prema okuženju u kome djelujemo.
- Odgovorno i javno aktuelizirati pitanja od interesa za zajednicu, inicirati projekte podizanja svijesti kako bismo odgovorno djelovali u zajednici i prema zajednici, ali i prema sebi.
- *Online* anketa za naše članove i sve one koje naš rad dotiče, zatvoreni upitnik/anketa koja za cilj ima utvrđivanje onoga što je bitno za članove udruženja – ovim bismo pratili potrebe i pored evaluacije i monitoringa na terenu od strane našeg osoblja, obezbijedili bismo odgovornije djelovanje prema korisnicima.
- Odgovarajuća prezentacija i promocija važnih događaja i akcija putem društvenih mreža/kreirati facebook stranicu udruženja.
- Predstavljanje organizacije i rezultata rada putem *e-biltena* minimalno jednom u 6 mjeseci.
- Sačiniti listu svih relevantnih aktera i jednom godišnje poslati kratku informaciju o radu udruženja i poziv da nas prate na našoj facebook stranici.
- Uspostaviti sistem monitoringa i evaluacije unutar same organizacije kako bi se najprije unaprijedila interna transparentnost i odgovornost.

PRIJEDLOZI ZA DODATNU TEHNIČKU ASISTENCIJU

Plenarna diskusija kao jedan od instrumenta istraživanja potreba OCD, koje TACSO koristi kako bi dizajnirao svoje buduće intervencije podrške, korišten je i tokom ove obuke. U nastavku predstavljamo prijedloge učesnika za Tehničku asistenciju TACSO projekta za dalji organizacioni razvoj sa naglaskom na unapređenje odgovornosti i transparentnosti OCD u BiH:

- Edukacija za prezentacije na društvenim mrežama.
- Edukacija o zakonskoj regulativi, stopi oslobađanja od poreza za donacije, sponzorstva i sl.

- Obezbijediti zajedničku edukaciju OCD i lokalnih uprava - transparentna i kvalitetna finansijska podrška.
- Direktna konsultantska *online* podrška od TACSO projekta u procesu organizacionog razvoja.
- Edukacije o vođenju udruženja - pravni i finansijski okvir.
- Organizacija okruglih stolova i konferencija po pitanju povećanja transparentnosti i odgovornosti organizacija civilnog društva u BiH.
- Redovno informisanje o objavljenim pozivima za projektne aplikacije.
- Edukacija za pripremu projekata prema EU fondovima.
- Edukacija u oblasti namicanja sredstava.
- Savjetovanje i obuka na temu projekt menadžment uključujući i namicanje finansijskih sredstava.
- Obezbuđenje dugoročne održivosti kroz raznolikost izvora finansiranja.



Plenarna diskusija - dodatna TACSO podrška



Technical Assistance for
Civil Society Organisations
Bosnia and Herzegovina Office



PRILOG 1

AGENDA OBUKE

AGENDA

| 14

Trening Organizacioni razvoj sa fokusom na odgovorno i transparentno upravljanje

9.00 – 09:45	Dobrodošlica, predstavljanje i uvodni panel	Plenarno i individualno
09:45 – 10:30	Integrirani model upravljanja organizacijom	Prezentacija
10:30-11:00	Pauza za osvježenje	
11:00-12:30	IOM kontrolna lista i IOM model – analiza na primjeru vlastite organizacije	Rad u parovima, direktne konsultacije
12:30-13:30	Ručak	
13:30-15:15	Planiranje prioriternih akcija organizacije sa akcentom na odgovorno, transparentno i učinkovito djelovanje	Rad u parovima, direktne konsultacije
15:15-15:45	Pauza za osvježenje	
15:45-16:45	Identifikaovane prioritne akcije; Prijedlog potrebne dalje tehničke asistencije	Prezentacija i rad u grupama
16:45 – 17:00	Evaluacija treninga	Individualno



Technical Assistance for
Civil Society Organisations
Bosnia and Herzegovina Office



PRILOG 2

EVALUACIJSKI IZVJEŠTAJ

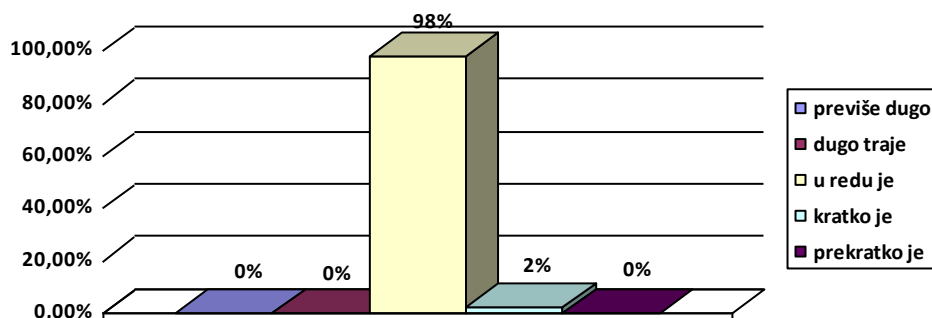
REZULTATI ZBRNE EVALUACIJE TRENINGA /KONSULTACIJA OD STRANE UČESNIKA

TRENING/KONSULTACIJE: Organizacioni razvoj sa fokusom na odgovorno i transparentno upravljanje

Zbirna evaluacija sa treninga obuhvata rezultate analize evaluacije sa provedene 4 jednodnevne obuke/konsultacije i urađena je po osnovu obrađenih evaluacijskih upitnika popunjenih od strane učesnika obuke. Evaluacijske upitnike je popunilo ukupno 42 učesnika iz 26 OCD.

1. Ocjena vremenskog rasporeda sa stanovišta vremenskog trajanja

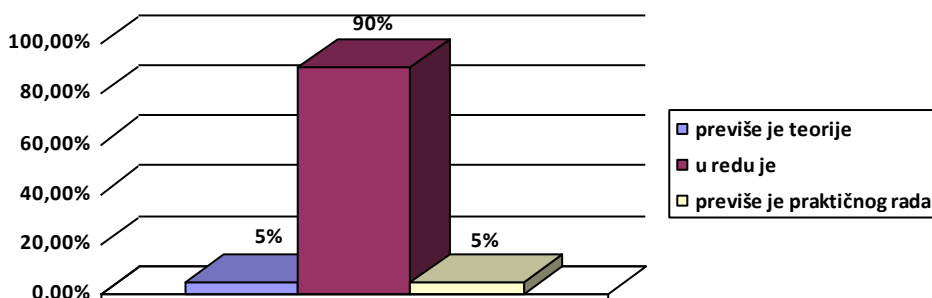
<input type="checkbox"/>	previše dugo traje	0
<input type="checkbox"/>	dugo traje	0
<input type="checkbox"/>	u redu je	41
<input type="checkbox"/>	kratko je	1
<input type="checkbox"/>	prekratko je	0



Kako je vidljivo iz grafikona, čak 98% učesnika je izjavilo da je vremensko trajanje treninga uredno, samo 2% njih je sugeriralo da je kratko trajalo. Niti jedan učesnik vremenski raspored treninga nije smatrao dugim, previše dugim ili previše kratkim.

2. Sadržaj treninga i odnos teorije i praktičnog dijela

<input type="checkbox"/>	previše je teorije	2
<input type="checkbox"/>	u redu je	38
<input type="checkbox"/>	previše je praktičnog rada	2

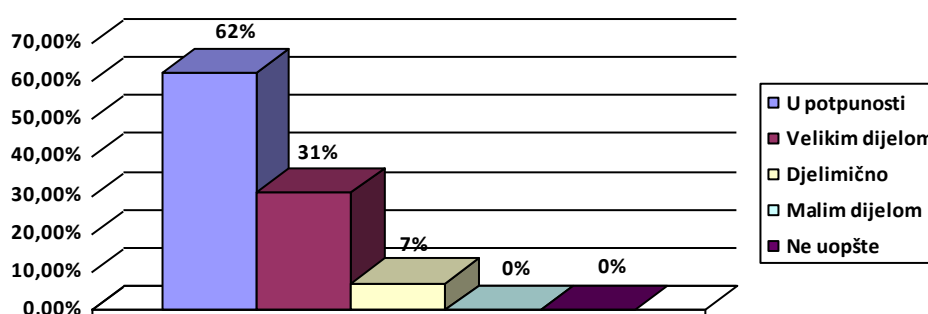


Grafikon ukazuje da je izuzetno visok procenat od 90% učesnika odnos između teoretskog i praktičnog dijela smatralo odgovarajućim, mali procenat, 5% smatra da je trening sadržavao previše teorije, dok je isti procenat, 5% onih koji misle da je odlika treninga bila previše praktičnog rada.

3. Nivo do koga su ispunjenja očekivanja učesnika treninga

<input type="checkbox"/>	U potpunosti	26
<input type="checkbox"/>	Velikim dijelom	13
<input type="checkbox"/>	Djelimično	3
<input type="checkbox"/>	Malim dijelom	0
<input type="checkbox"/>	Ne uopšte	0

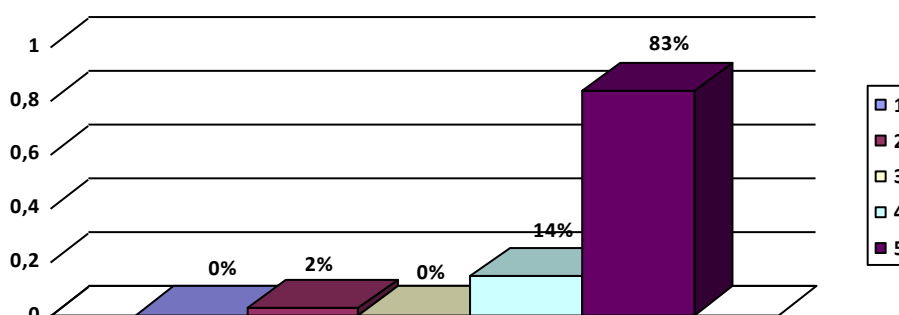
| 17



Iz predstavljenog grafikona je vidljivo da su najvećim dijelom očekivanja učesnika ispunjena u potpunosti, ili velikim dijelom. Tačnije, očekivanja 93% učesnika su ispunjena u potpunosti i velikim dijelom, dok se 7% njih izjasnilo da su ispunjenja djelimična. Analiza također ukazuje na to da nema učesnika čija su očekivanja ispunjena samo malim dijelom ili nisu ispunjena uopšte.

4. Ocjena pripremljenih materijala u smislu njihove sadržajne upotrebljivosti u daljem radu (pri čemu je 1 – najniža, a 5 najviša ocjena):

1	2	3	4	5
	1		6	35

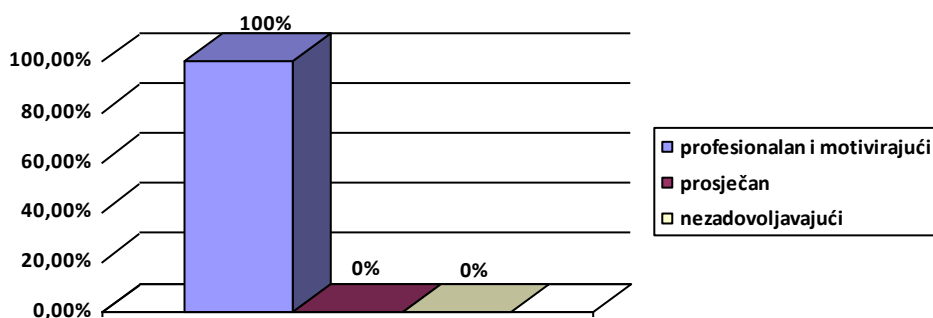


Na osnovu rezultata analize, shodno gore predstavljenom grafikonu, možemo primjetiti da je čak 83% njih sadržajnoj upotrebljivosti materijala u daljem radu dodijelilo ocjenu odličan (5). 14% učesnika upotrebljivost pripremljenih materijala ocijenili sa 4 (vrlo dobar), a 2% pripada ocjeni zadovoljavajući (2), a ocjene dobar(3) i loš (1) nitko od učesnika nije dodijelio upotrebljivosti pripremljenih materijala.

Tokom treninga učesnicima su podijeljeni slijedeći materijali: TACSO VESTA PPT prezentacija, IOM prikaz i kontrolni list kao i radni listovi sa uputama. CD sa TACSO Priručnikom „Upravljanje organizacijama civilnog društva - Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja” je također podijeljen učesnicima.

5. Evaluacija rada trenera

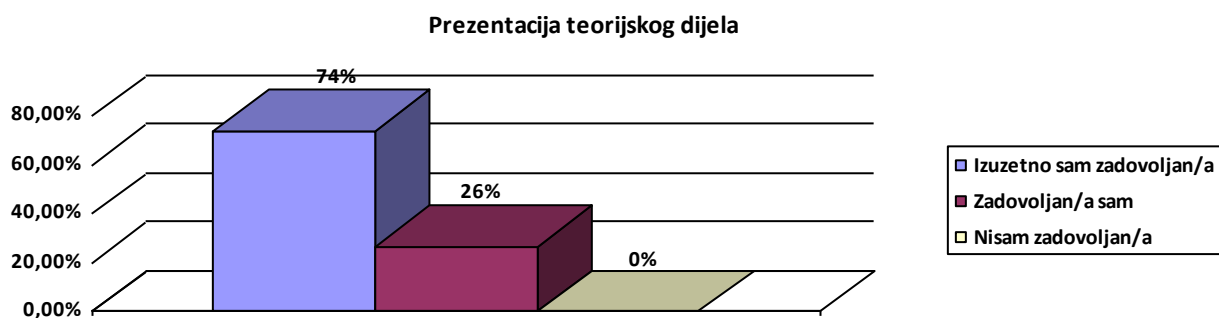
- profesionalan i motivirajući 42
- prosječan 0
- nezadovoljavajući 0



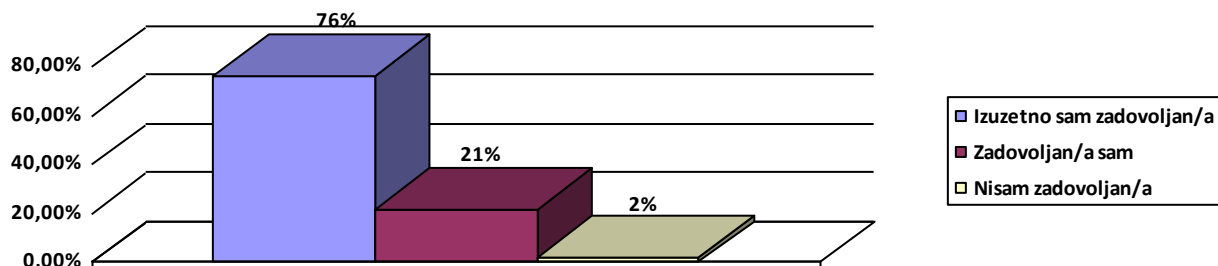
Analiza ukazuje na činjenicu da je 100% izjavilo kako je rad trenera profesionalan i motivirajući. Niti jedan učesnik ne smatra da je rad trenera prosječan i nezadovoljavajući.

6. Zadovoljstvo učesnika metodama koje su korištene tokom obuke:

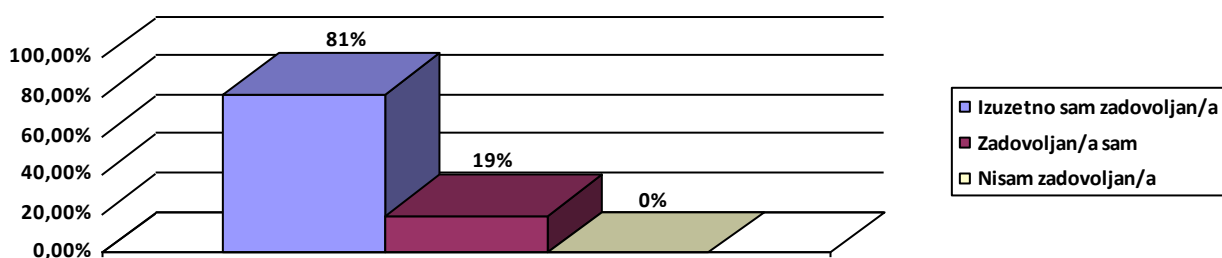
	Izuzetno sam zadovoljan/a	Zadovoljan/a sam	Nisam zadovoljan/a
Prezentacija teorijskog dijela	31	11	
Rad u parovima na primjeru vlastite organizacije	32	9	1
Odgovori na pitanja od strane trenera/konsultanata	34	8	
Vođena diskusija o ključnim aspektima treninga	26	16	



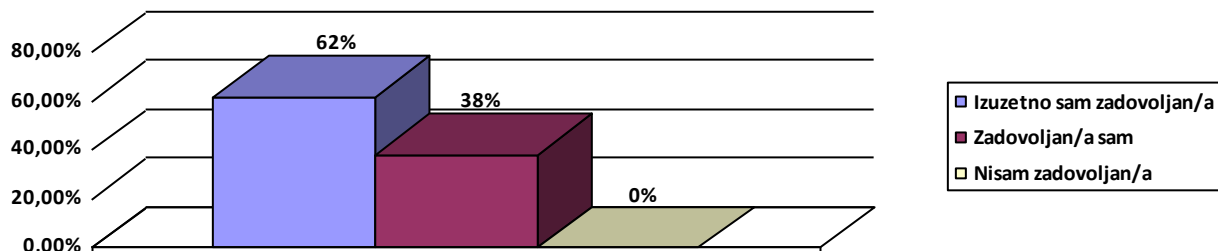
Rad u parovima na primjeru vlastite organizacije



Odgovori na pitanja od strane trenera/konsultanata



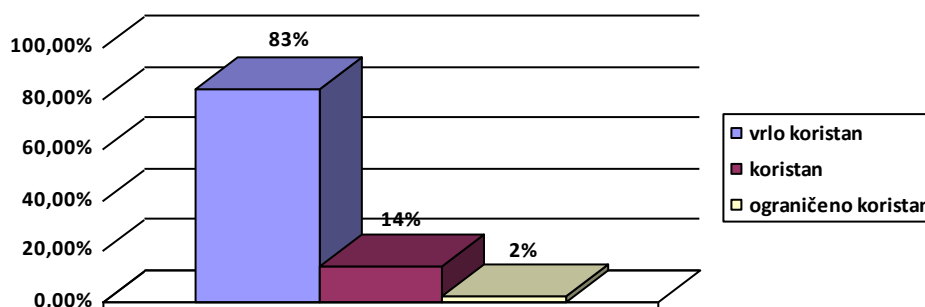
Vođena diskusija o ključnim aspektima treninga



Na osnovu gornjih tabele evidentno je da je pristup treningu i izbor metoda koje su korištene u radu bile odgovarajuće, jer je 100% učesnika potvrdilo da su izuzetno zadovoljni ili zadovoljni izborom i kombinacijom metoda. Najviše ocjene su dodijeljene direktnim odgovorima na postavljena pitanja od strane trenera/konsultanta, za koje je 81% učesnika potvrdilo da su izuzetno zadovoljni, a 19% da su zadovoljni.

7. Procjena korisnosti treninga/konsultacija

- vrlo korisne 35
- korisne 6
- ograničeno korisne 1



Grafikon ukazuje na činjenicu da je veliki broj učesnika korisnost treninga/konsultacija smatrao vrlo visokom. Preciznije, 83% njih je reklo da ih smatraju vrlo korisnim, 14% je navelo da su korisne, a 2% je pripalo onima koji su korisnost treninga/konsultacija označili ograničenim.

Stavovi učesnika o tome šta će im najkonkretnije pomoći i biti od koristi u budućem radu:

- IOM kontrolna lista u samoevaluaciji organizacije sa članovima.
- Smatram da je cijeli trening bio veoma koristan i da ću sigurno ono što sam naučila na ovom treningu primjeniti u svojoj organizaciji.
- Mislim da će sve što smo prošli u obuci biti od izuzetnog značaja.
- Znanje o IOM kontrolnoj listi, doprinosi boljem uvidu u prednosti nedostataka organizacije koje treba unaprijediti.
- U svim segmentima rada.
- Pomoći će mi da transparentno i efikasnije vodim organizaciju, a biće mi i od velike koristi prilikom aplikacija za pomoć zajednici.
- Otvara vidike.
- Spoznaja načina sagledavanja mogućnosti kroz postavljenu shemu ulaz/izlaz – sve postaje mnogo jasnije.
- Odgovornije i transparentnije vođenje organizacije.
- Odgovornije vođenje udruženja.
- Akcioni plan za organizaciju.
- Stečena znanja i mogućnosti dalje podrške TACSO VESTA.
- Dobiveni rezultati su upute za dalji rad.
- Odgovornije ću raditi svoj posao.
- Stjecanje novih partnera i unapređenje značaja o ulozi medija.

- Prepoznavanje problema u pojedinačnom slučaju organizacije.
- Pomoći će nam oko redizajna ciljeva udruge, kako bi što bolje upravljali.
- Mislim da je sve bilo korisno.
- Planiranje akcionog plana.
- IOM i kontrolna lista.
- Definicija „transparentnosti“.
- IOM model i kontrolna lista.
- IOM model.
- Integrisani model upravljanje organizacijom.
- Sagledali smo nedostatke u organizaciji koji koče razvoj i napredak i dobili smo smjernice za prevazilaženje problema.
- IOM kontrolna lista.
- IOM.
- Sve što je izneseno u toku treninga.
- IOM i kontrolna lista.
- To što sam stekla određena znanja o IOM-u i bolje razumijevanje o transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti.
- Razjašnjenja data u slučaju nedostatka razvijenih ciljeva i kako pristupiti rješavanju identificiranih nedostataka. Upravljanje organizacijom i načinom rada.
- Integrisani organizacioni model.
- Transparentnost.
- Praktični primjeri
- Akcioni plan.
- Dobili smo pojašnjenja kako kvalitetno upravljati i koristiti resurse te potencijale organizacije.
- Sve od velike koristi, u svim oblastima našeg rada.
- Unapređenje rada organizacije.
- IOM upitnik – pozicioniranje organizacije.
- Primjena IOM u radu organizacije.
- Priprema plana akcije za poboljšanje rada udruženja.

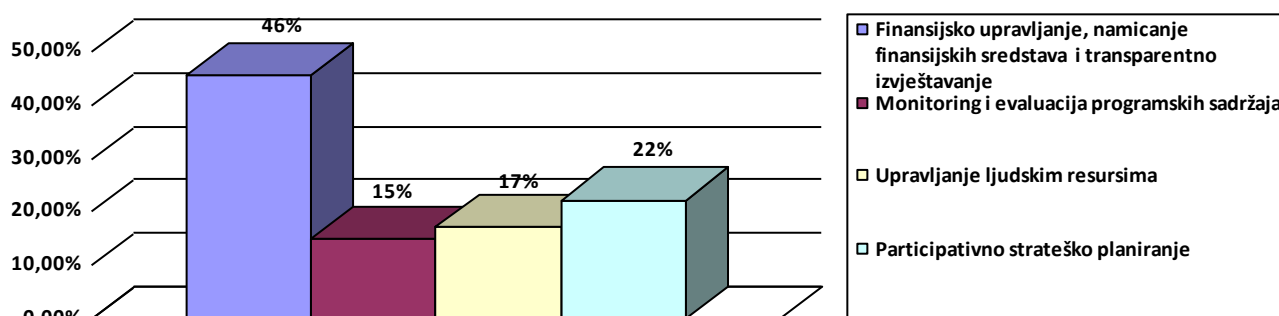
8. Ocjena postignuća treninga u odnosu na postavljene očekivane rezultate

	Veoma zadovoljan/na	Zadovoljavoljan/na	Vrlo malo
...usvojili znanja o Integrisanom organizacijskom modelu	30	11	1
... usvojili znanja o internim i eksternim faktorima i akterima bitnim za organizacioni razvoj	25	17	
...stekli kompetencije u razumijevanju i analizi odgovornosti, transparentnosti i učinkovitosti	27	14	1
... usvojili vještine prepoznavanja i primjene modela za procjenu i unapređenje izvedbe vlastite organizacije	28	13	1

Uvidom u ocjene postignuća prema mišljenju učesnika uočljivo je da je dominantan procenat 98 %-100% u spektru onih koji su vrlo zadovoljni i zadovoljni usvojenim znanjima i vještinama. Ovaj pokazatelj ukazuje na činjenicu da je obukom i direktnim konsultacijama odgovoreno na postavljene ciljeve, očekivanja i potreba učesnika.

9. Naznake o preferencama za dodatna dva treninga za koje su učesnici iskazali zainteresovanost i za koje ocjenjuju da bi doprinijeli povećanju transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti djelovanja udruženja.

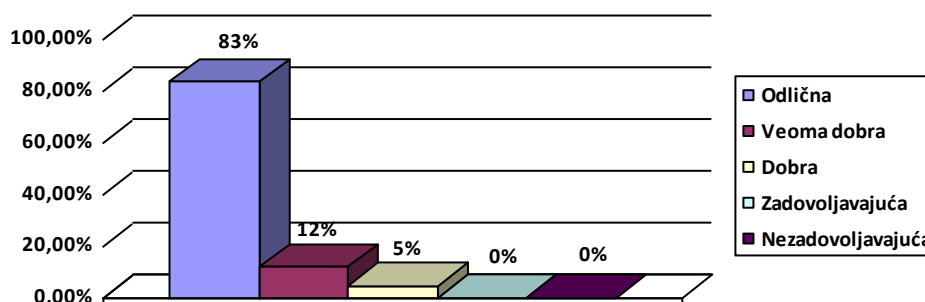
- Finansijsko upravljanje, namicanje finansijskih sredstava i transparentno izvještavanje** 37
- Monitoring i evaluacija programskih sadržaja 12
- Upravljanje ljudskim resursima 14
- Participativno strateško planiranje 18



Značajno najveći procenat 46% je prepoznao obuku „Finansijsko upravljanje, namicanje finansijskih sredstava i transparentno izvještavanje“ kao prioritet.

10. Ocjena ukupne logističke podrške treningu

- Odlična** 35
- Veoma dobra 5
- Dobra 2
- Zadovoljavajuća 0
- Nezadovoljavajuća 0



Dominantan procenat od 83% je dodijelio ocjenu odličan svim aspektima logističke podrške, dok je 12% ocijenilo logističku podršku ocjenom vrlo dobar, a 5% ocjenom dobar. Nije bilo učesnika koji su logistički aspekt organizacije treninga ocijenili zadovoljavajućim ili nezadovoljavajućim.

11. Ukupan utisak o treningu:

- Jako koristan trening. Bilo bi poželjno da traje duže kako bi se obuhvatilo više segmenata rada jedne OCD-a.
- Trening je bio koristan, a što se tiče trenerice i tehničke podrške bile su odlične i vrlo rado ću se opet odazvati vašim edukacijama.
- Trening je bio izuzetno dobar sa dosta praktičnog rada.
- Vrlo kvalitetan trening sa kvalitetnim materijalima koji će zasigurno biti od pomoći u daljem radu i razvoju organizacije.
- Uspješan rad i svaka pohvala za TACSO VESTA.
- Zahvalan sam na izvanredno održanom treningu.
- Odličan!
- Vrlo zadovoljan.
- Odličan utisak.
- Odličan utisak, hvala Vam puno.
- Prvi put da sam na treningu ispunila očekivanja, čak i više od očekivanog.
- Odličan 5!
- Vrhunski!
- Odličan i jako koristan.
- Mislim da je trening vrlo dobar i da mi je pomogao da vidim probleme koje ranije nisam uviđao.
- Izuzetno, veoma dobro odrađen.
- Zasigurno će pomoći u budućem radu.
- Hvala Vam na Vašem dolasku, odlično je bilo.

- Zanimljivo i novo iskustvo, sve pozitivno!
- Odličan.
- Odličan trening.
- Prezadovoljna.
- Veoma koristan trening.
- Vrlo koristan trening.
- Trening je bio odličan i usvojena znanja su praktično primjenjiva.
- Vrlo dobar!
- Veoma koristan trening.
- Odličan.
- Sve pohvale za TACSO i TACSO VESTA!
- Veoma koristan trening.
- Sve je bilo super. :D
- Veoma zadovoljna i obogaćena znanjem i pojašnjenjima oko elemenata bitnih za upravljanje organizacijom.
- Dobro organizovan, sve pohvale!
- Sve za najviše ocjene.
- Radujem se našem slijedećem susretu što je prije moguće.
- Predobro sve odrađeno!
- Trening je ispunio naša očekivanja i u budućnosti želimo više ovakvih susreta.
- Odličan trening i odličan predavač.
- Extra dobar.
- Hvala Vam za organizovanje ovog treninga. Ovo je rijetko na ponudi, a da je besplatno. Postoji velika potreba za organizovanje dugoročnije edukacije za predstavnike civilnog sektora u ovoj oblasti.
Hvala.
- Odličan.
- Profesionalno odrađen teorijski i praktični dio.



Technical Assistance for
Civil Society Organisations
Bosnia and Herzegovina Office



PRILOG 3

IOM KONTROLNA LISTA

IOM KONTROLNA LISTA (prijevod i dodatno užuriranje IOM kontrolne liste priredio TACSO by VESTA;
Izvor: MDF Training and Consultancy, Holandija)

link: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/B6/B6AF0BA0-D837-427A-A353-B19034F8B299/13%20Organisation%20Assessment%20-%20IOM%20checklist>

Područja analize	Pozitivan aspekt +	+/-	Problem -
1. MISIJA			
1.1. Da li je misija jasno formulisana?			
1.2. Da li je misija relevantna za korisnike?			
1.3. Da li zainteresovane strane razumiju i prihvataju misiju?			
1.4. Da li je misija jasno podržana od strane osoblja i menadžmenta?			
1.5. Da li je misija adekvatna za dugoročne ciljeve organizacije?			
1.6. Da li organizacija ima odgovarajuću registraciju i pravni status?			
2. REZULTATI / OUTPUTI			
2.1. Da li organizacija nudi širok i relevantan set proizvoda / usluga?			
2.2. Da li su proizvodi i usluge usmjereni na potrebe ciljnih grupa?			
2.3. Da li su postojeći proizvodi/usluge u organizaciji u paraleli sa misijom i dugoročnim ciljevima organizacije?			
2.4. Da li se proizvodi/usluge na odgovarajući način bave različitim ulogama i položajem polova unutar ciljne grupe?			
2.5. Postoje li i koliki su zahtjevi za proizvodima / uslugama organizacije ?			
2.6. Da li organizacija ima odgovarajuće kvalitativne rezultate/obim usluga i proizvoda uz mogućnost razvoja novih proizvoda i usluga /diversifikaciju?			
2.7. Može li organizacija udovoljiti zahtjevima za njenim proizvodima uslugama?			
2.8. Da li organizacija svojim intervencijama osigurava pozitivan uticaj i efekte na ciljnu grupu i društvo u kom djeluje ?			
2.9. Da li organizacija svoje rezultate predstavlja u javnosti i da li je transparentnost u djelovanju organizacije vidljiva i kroz dostupnost finansijskih i programskih izvještaja i informacija.			
2.10. Da li organizacija odgovorna u svom djelovanju prema članovima, korisnicima, osnivačima, javnosti i drugim relevantnim akterima i da li ih uključuje u ocjenu postignuća programskih sadržaja i izvedbe organizacije?			
3. ULAZNI RESURSI/INPUTI			
3.1. Postoji li u oranizaciji dovoljan broj osposobljenog i stručnog osoblja?			
3.2. Da li su prostorije i oprema za rad adekvatni?			

3.3.	Da li je lokacija prostorija pogodna?			
3.4.	Da li su ured i oprema za rad odgovarajući?			
3.5.	Da li su postojeći resursi i opskrba od strane dobavljača na zadovoljavajućem nivou (voda, struja i sl.)?			
3.6.	Da li su finansijska sredstva adekvatna?			
3.7.	Da li postoji odgovarajući pristup informacijama?			
3.8.	Da li su resursi kojima organizacija raspolaže dovoljni za rezultate koji se očekuju?			
3.9.	Da li organizacija efikasno koristi svoje resurse?			
4. AKTERI				
4.1.	Da li je ciljna grupa zadovoljna kvalitetom i kvantitetom usluga / proizvoda isporučenih od strane organizacije?			
4.2.	Da li su odnosi sa donatorima / finansijerima zadovoljavajući?			
4.3.	Da li su donatori / finansijeri zadovoljni rezultatima?			
4.4.	Da li su odnosi sa drugim organizacijama i institucijama odgovarajući?			
4.5.	Da li organizacija ima adekvatne odnose sa lokalnim vlastima i drugim relevantnim donosiocima odluka?			
4.6.	Da li organizacija ima pozitivan "imidž" u javnosti?			
5. FAKTORI				
5.1.	Da li je društveno-ekonomska situacija povoljna za rad organizacije?			
5.2.	Da li je zakonski okvir podržavajući za rad?			
5.3.	Da li su društveno-kulturološke norme i vrijednosti pogodne za rad?			
5.4.	Da li je fizičko okruženje (ukupna infrastruktura) povoljne?			
5.5.	Da li je politička klima poticajna?			
5.6.	Da li je rad organizacije rezultat pozitivnog uticaja eksternih faktora?			
6. STRATEGIJA				
6.1.	Je li strategija u paraleli sa misijom organizacije?			
6.2.	Da li strategija razmatra elemente održivosti?			
6.3.	Da li je strategija jasna i realistična?			
6.4.	Postoji li jasan i efektivan radni plan?			
6.5.	Da li se radi redovni monitoring godišnjeg plana?			
6.6.	Da li je osoblje na odgovarajući način uključeno u proces planiranja i monitoringa?			
6.7.	Da li se u izradi strategija i planova vodi računa o adekvatnoj zastupljenosti spolova?			
7. STRUKTURA				
7.1.	Da li je struktura donošenja odluka bazirana na jasnim podjelama poslova i odgovornosti?			
7.2.	Da li je podjela obaveza i odgovornosti jasna i da li je osoblje razumije?			
7.3.	Da li postoji jasna podjela odjeljenja / projekata?			
7.4.	Je li podjela odgovornosti između odjeljenja/projekata			

jasna?			
7.5. Je li logistička podrška adekvatna?			
7.6. Postoji li potreban nivo koordinacije između različitih odjeljenja/projekata?			
7.7. Da li je komunikacija između menadžera i osoblja zadovoljavajuća?			
7.8. Postoji li balans u raspodjeli radnih mjesta muškarac / žena?			
8. SISTEMI I PROCESI			
8.1. Da li su finansijske/administrativne procedure adekvatne?			
8.2. Da li postoje procedure u pisanoj formi i da li ih se organizacija pridržava?			
8.3. Da li su radni metodi / pristupi odgovarajući?			
8.4. Da li osoblje prati ove metode?			
8.5. Da li su informacije o radu lako dostupne?			
8.6. Postoji li odgovarajući sistem izvještavanja (finansijski i programski)?			
8.7. Da li organizacija posjeduje web stranicu i da li ima ustanovljen sistem predstavljanja programskih i finansijskih informacija i izvještaja o radu?			
8.8. Da li organizacija ima uspostavljen sistem interne finansijske kontrole?			
8.9. Da li organizacija angažuje vanjsku finansijsku reviziju i provodi preporuke revizora?			
8.10. Da li je ustanovljen sistem monitoringa i evaluacije?			
9. MOTIVACIJA OSOBLJA			
9.1. Da li je radni učinak zaposlenih/angažovanih odgovarajući (performansa/izvedba)			
9.2. Da li u organizaciji postoji ustanovljen sistem motivacije, nagrada za postignuća pored plata /naknada za zaposlene i angažovane?			
9.3. Da li se performanse osoblja/kvaliteta i kvantiteta rezultata njihovog rada nadgledaju i kontroliraju ?			
9.4. Da li je radni učinak na odgovarajući način povezan sa platama i povlasticama?			
9.5. Da li postoje jasno definisane obaveze i odgovornosti i potreban nivo timskog rada?			
9.6. Da li su procedure zapošljavanja odgovarajuće?			
9.7. Da li se fluktuacija radne snage kreće u granicama normale?			
9.8. Da li zaposleni imaju adekvatnu opremu/sredstva za rad?			
9.9. Da li organizacija ima dovoljan broj zaposlenih?			
9.10. Da li su zaposleni motivirani i zadovoljni na radnom mjestu?			
9.11. Da li se planira i ulaže u trening i razvoj ljudskih resursa?			
9.12. Da li se politika upravljanja ljudskim resursima i praksa koja se u organizaciji primjenjuje na odgovarajući način bavi gender razlikama?			

10. MENADŽMENT STIL			
10.1.	Da li menadžment u organizaciji poklanja dovoljno pažnje razvijanju organizacije na internom kao i na eksternom nivou (relacije sa drugima, mreže)?		
10.2.	Da li menadžment ima balansiran odnos, adekvatno podijeljen u odnosu na izvedbu zaposlenih i relacije s njima?		
10.3.	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između davanja odgovornosti i kontrole?		
10.4.	Da li se zaposleni redovno informišu o bitnim odlukama za organizaciju?		
10.5.	Da li se odluke donose na vrijeme?		
10.6.	Da li se odluke donose na participativan način?		
10.7.	Da li menadžment u organizaciji planira vrijeme i prostor za kreativnost i poboljšanje rezultata rada?		
11. KULTURA			
11.1.	Postoji li adekvatan balans između brige za rezultate rada i brige o zaposlenim / angažovanim?		
11.2.	Da li je odgovarajuća ravnoteža između kratkoročnog i dugoročnog fokusa?		
11.3.	Postoji li adekvatan balans između preuzimanja rizika i smanjivanja rizika za organizaciju?		
11.4.	Da li je osiguran odgovarajući balans između individualnih odgovornosti i timskog rada?		
11.5.	Pridaje li se dovoljno pažnje nejednakostima (vjerskim, spolnim, pitanjima manjinskim grupa i sl.)		
11.6.	Da li ste spremni učiti iz ranije napravljenih grešaka?		
11.7.	Da li su Vaši klijenti/korisnici/partneri zadovoljni nivoom profesionalnosti i odgovornosti koju vaša organizacija pokazuje?		

PRILOG 4

PREGLED MEDIJSKE POKRIVENOSTI OBUKE

Inforamcije o provednim obukama (7 članaka /priloga) su objavljene na slijedećim linkovima lokalnih internet portala:

<http://bih.banke-biznis.com/vijesti/bih/item/10988-tacso-bih-organizovao-a-implementira-tacso-vesta-u-visokom>

<http://www.visoko.co.ba/tacso-2-organizacioni-razvoj-sa-fokusom-na-odgovorno-i-transparentno-upravljanje/>

<http://vipromo.ba/trening-tasco-u-visokom/>

<http://www.palelive.com/zvornik/tehnicka-podrska-organizacijama-civilnog-drustva>

<http://www.zvornikdanas.com/2015/12/trening-za-organizacije-civilnog-drustva/>

i TV stanici TV Vi-net