UPRAVLJANJE PROJEKTIMA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE SV. JERONIM

Ljubičić, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:891082

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE SV. JERONIM

Mentor:
Prof. dr. sc., Nikša Alfirević

Student:
Kristina Ljubičić
5131456

Split, kolovoz, 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD……1

1.1. Definicija problema…….1

1.2. Cilj rada……....1

1.3. Metode rada…….1

1.4. Struktura rada…….1

2. PROJEKTNI MENADŽMENT…….3

2.1. Pojam projekta…….3

2.2. Pojam projektnog menadžmenta……5

2.3. Povijest i razvoj projektnog menadžmenta……5

2.4. 7-S Projektnog menadžmenta…….8

2.5. Projektni menadžer…….11

2.6. Životni ciklus projekta……12

3. CIVILNO DRUŠTVO…….17

3.1. Civilno društvo……17

3.2. Socijalno poduzetništvo……..21

3.3. Percepcija udruga……...22

3.4. Financiranje i izvori financiranja udruga……23

3.5. Slika civilnog društva u Hrvatskoj……23

4. PROJEKTNI MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA……26

4.1. Projekti u neprofitnim organizacijama…….28

4.2. Definiranje projektne ideje……29

4.3. Projektni ciklus……30

4.4. Metoda upravljanja projektnim ciklusom……32

4.5. Projektna diseminacija……34

5. OPĆENITO O UDRUZI SV. JERONIM…….35

5.1. Povijesni razvitak Udruge sv. Jeronim…….36

5.2. Ustrojstvo i organizacijska struktura Udruge sv. Jeronim…….39

5.3. Članstvo Udruge sv. Jeronim…….42

5.4. Način rada udruge kroz sekcije……43

5.5. Program pomoći u kući starijim osobama i Dnevni boravak…….45
5.6. Prihvatilište za beskućnike…….47
6. PROJEKTNI MANAGMENT U UDRUZI SV. JERONIM…….48
6.1. Projekti Udruge sv. Jeronim i financiranje u posljednje dvije godine……..48
6.2. Proces upravljanja projektima u Udruzi sv. Jeronim…….52
7. ZAKLJUČAK…….56
LITERATURA…….58
SAŽETAK.....60
SUMMARY.....61

1. UVOD

1.1. Definicija problema

U ovom završnom radu razmatra se način i kapaciteti neprofitnih organizacija kod upravljanja projektima. Kroz prizmu projektnog menadžmenta i njegovih bitnih odlika i karakteristika razmatrat će se i rad neprofitnih organizacija, i to na primjeru Udruge Sv. Jeronim iz Kaštel Gomilice. Na primjeru navedene udruge i njenih projekata prikazat će se način na koji se provode projekti u neprofitnim organizacijama i kako se pri tome primjenjuju osnovne karakteristike projektnog menadžmenta.

1.2. Cilj rada

Ciljevi ovoga rada su predstaviti djelovanje i rad neprofitnih organizacija kroz pripreme i provedbe projekata te sve mogućnosti i prednosti koje one pružaju s naglaskom na otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje sve većeg broja mladih ljudi. Dodatno, rad za cilj ima naglasiti i ukazati na doprinos i koristi koje neprofitne organizacije imaju cjelokupno društvo, počevši od malih lokalnih zajednica, i koliko su projekti važni za djelovanje neprofitnih organizacija.

1.3. Metode rada

Što se tiče metoda rada, za pisanje drugog i trećeg poglavlja korištena je dostupna pisana literatura, te izvori s Interneta. Prilikom pisanja preostalih poglavlja, korišteni su podaci prikupljeni istraživanjem određenog uzorka udruga, analizama istraživanja. Također, rađeni su intervjui s predsjednicima udruga, te je kao veliki izvor poslužilo i osobno iskustvo. Dodatno, korišteni su i dostupni podaci iz udruge Sv. Jeronim.

1.4. Struktura rada

U drugom poglavlju rada se govori općenito o projektnom menadžmentu. Prvo se definira pojam projekta kao osnove svakog projektnog menadžmenta, te se zatim definira i značenje pojma projektni menadžment. Nastavno se govori o ulozi projektnog menadžera, te se pobliže objašnjava model 7-S i životni ciklus projekta.

U trećem poglavlju se govori o civilnom društvu, o tome što sve čini civilno društvo, te koja je uloga civilnog društva. Također, govori se o socijalnom poduzetništvu te o percepciji udruge, kao i o financiranju i izvorima financiranja udruge. Na kraju trećeg poglavlja daje se prikaz civilnog društva u Republici Hrvatskoj.

Četvrto poglavlje se bavi projektnim menadžmentom u neprofitnim organizacijama. Pobliže se govori o projektima u neprofitnim organizacijama kao i o projektnom ciklusu kod neprofitnih organizacija. Zatim se navodi metoda upravljanja projektnim ciklusom, dok će na kraju poglavlja biti riječi o projektnoj diseminaciji.

U petom poglavlju ovog rada će biti riječi o udruzi Sv. Jeronim. Navest će se osnovne djelatnosti udruge, kao i njen povijesni razvitak. Nadalje, prikazat će se ustrojstvo i organizacijska struktura udruge Sv. Jeronim, te će detaljnije biti riječi o članstvu i članovima udruge. Zatim se govori o načinu rada udruge kroz sekcije. Konačno, na kraju poglavlja se prikazuju programi udruge, i to programi pomoći u kući starijim osobama, Dnevni boravak te Prihvatilište za beskućnike.

Šesto poglavlje se bavi projektnim menadžmentom u udruzi Sv. Jeronim. U početku se objašnjava način financiranja udruge putem projekata i programa koje udruga trenutno provodi, a kasnije se objašnjava cijeli proces upravljanja projektima na primjeru udruge.

2. PROJEKTNI MENADŽMENT

U ovom poglavlju će biti riječi o projektnom menadžmentu. Prije definiranja pojma projektni menadžment prvo će se definirati pojam projekta kao osnove svakog projektnog menadžmenta. Zatim će biti riječi o povijesti i razvoju projektnog menadžmenta, nakon čega će se objasniti model 7-S, uloga i značenje projektnog menadžera te konačno životni ciklusi projekta i sve njegove faze.

2.1. Pojam projekta

Prije definiranja pojma projektnog menadžmenta i navođenja svih bitnih karakteristika i važnih odrednica koje mu se pripisuju potrebno je prvo definirati i razumjeti pojam projekta.

Najjednostavniji opis pojma projekt bi bio aktivnosti koje poduzeće ili neka druga organizacija obavlja povremeno i prema potrebi, dakle ne radi se o svakidašnjim aktivnostima već su one jedinstvene i privremene. Pri tome je potrebno razlikovati pojam projekta od pojma poslovnog procesa. Poslovni proces je naziv koji obuhvaća skup svakidašnjih aktivnosti organizacije koje u kontinuitetu i rutini transformiraju određene organizacijske inpute u outpute. Dakle, proces zapravo predstavlja seriju aktivnosti koje se ponavljaju. Osnovna razlika između dva navedena pojma je u jedinstvenosti projekta, te u činjenici kako proces nema jasno definiran završetak niti krajnje ciljeve, već samo jasno definirane zadatke i radne aktivnosti.[1]

Dodatni problem kod definiranja projekta proizlazi iz činjenice kako postoji mnogo različitih definicija pojma projekt, a one same nisu ujednačene. Sami izraz projekt dolazi od latinske riječi *projectum*, a koja je sama izvedena od riječi *projicere* što znači „baciti nešto naprijed“. Pri tome prefiks *pro* označava da nešto prethodi akciji, a *jacere* znači „baciti“. Doslovno, to bi se moglo prevesti kao „nešto što dolazi prije nego je bilo što drugo načinjeno“.[2]

Primjerice, jedna od definicija projekta navodi kako je to jedinstveni pothvat s početkom i krajem, koji vode ljudi prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete. Zatim, projekt se definira kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga. Također, projekt se definira i kao posao koji se ne ponavlja, te je određen svojom

[1] Omazić, M.A., Baljkas, S.: **Projektni menadžment**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 31.
[2] Ibid., str. 31.

početnom i završnom točkom, s jasno definiranim ciljem, ograničenjima i budžetom. Kombinacijom više različitih definicija pojma projekt može se doći do nekih 10 općeprihvaćenih karakteristika projekta, a to su sljedeće:[3]

1. projekt je privremeni pothvat koji ima početak i kraj,
2. za rezultat ima jedinstven proizvod ili uslugu,
3. jednokratan je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,
4. usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju,
5. ima vlastiti budžet,
6. sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta,
7. prezentira sposobnosti sponzora i projektnog menadžmenta,
8. utemeljuje težište ne kvaliteti, ima svoju strukturu i
9. transformira postojeće stanje u buduće, željeno.

Projekti se obavljaju na svim razinama neke organizacije, te mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba, s rokom trajanja od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također, mogu uključiti od jednog odjela neke organizacije do čak više organizacija međusobno povezanih u partnerskim odnosima ili zajedničkim ulaganjima.[4] Kao dobar primjer kompleksnosti i opsega projekata mogu poslužiti primjeri projekata koji su se dogodili kroz povijest čovječanstva, poput izgradnje piramida u starom Egiptu ili izgradnje Kineskog zida i slično. Ti su projekti bitno obilježili život u vremenu u kojem su nastali te su znatno utjecali na proširenje općeg i specifičnog znanja i na daljnji razvoj čovječanstva.[5]

Putem projekata se u pravila pokušava svladati jaz između postojećeg i željenog stanja. Općenito, projekti su mogući u sljedećim poslovnim situacijama: razvoj novog proizvoda ili usluge, promjene u organizacijskoj strukturi, usvajanje i razvoj novog ili modificiranog informacijskog sustava, izgradnje novog pogona ili tvornice, uvođenja nove organizacijske strukture te implementiranja nove poslovne procedure ili procesa.[6]

---

[3] Ibid., str. 31. – 32.
[4] Ibid., str. 33.
[5] Vrečko, I., Barilović, Z: **Zbornik radova: Projekti i projektni menadžment,Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju,**Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Zaprešić, 2011., str. 48.
[6] Omazić, M.A., Baljkas, S.:op. cit., str. 33.

2.2. Pojam projektnog menadžmenta

Projektni menadžment je pojam koji označava primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima u svrhu dostizanja ciljeva i zahtjeva koji su postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina. U samoj svojoj srži projektni menadžment obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe. Ako se u obzir uzme karakter projekta, projektni menadžment se može definirati i kao menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama budući da su sve radnje na projektu iznimke, jer se kao takve nisu nikad prije događale.[7]

S obzirom kako je projekt ispunjen nepoznanicama, počevši od zadataka koji se trebaju obaviti pa sve do ljudi koji su uključeni u projekt, i sukobi su svakidašnjica projektnog menadžmenta, te je stoga uspješno svladavanje sukoba srž uspješnog projektnog menadžmenta. Prema Omaziću i Baljkasu (2005) to obuhvaća i komuniciranje sudionika u projektu o prošlim i budućim događajima, reakcijama na njih i o tome što se smije, a što ne smije promijeniti. Bitno je istaknuti kako je većina procesa koji se zbivaju u projektnom menadžmentu iterativne prirode, što je djelomično uzrokovano potrebom za progresivnom elaboracijom kroz cijeli životni ciklus projekta. Također, treba navesti i kako se termin projektni menadžment upotrebljava nekad i kad se želi prikazati organizacijski pristup upravljanja već postojećim operacijama. Taj pristup, koji nosi naziv upravljanje kroz projekte, obrađuje niz aspekata tekućih operacija u projektima, kako bi se onda na njima mogle upotrijebiti tehnike projektnog menadžmenta.[8]

2.3. Povijest i razvoj projektnog menadžmenta

Projektni menadžment je kao disciplina priznat tek u posljednjih otprilike 25 godina. No unatoč tome, projekti su se provodili oduvijek s različitim razinama kompleksnosti. Posebni napori koji su išli u smjeru razvoja adekvatne metodologije koja se danas prepoznaje su učinjeni negdje 1950-ih godina. Iako je tih godina naglasak bio na inženjerskim i građevinskim industrijama, teška metalurgija i obrambeni sektor su započeli sa razvojem matematičkih

[7] Ibid., str. 43. – 44.
[8] Ibid., str. 44.

tehnika projektnog menadžmenta, a koje su u upotrebi i danas. Navedeni aspekt projektnog menadžmenta se oslanja na operativna istraživanja i znanost o menadžmentu, gdje su se kompleksne situacije matematički tretirale kako bi se mogle donijeti odgovarajuće odluke. Takav „matematički“ način razmišljanja prevladavao je sve do nedavno te se projektnom menadžmentu više pristupalo s inženjerske točke gledišta, nego ekonomske. Nagli razvoj projektnog menadžmenta u posljednjih dvadesetak godina je omogućen radi nekoliko važnih trendova:[9]

1. dostupnost tehnologije – prije svega softvera koji se bavi projektnim menadžmentom i računala goleme procesne moći koja podržavaju planiranje i praćenje projekta,
2. utjecaj multinacionalnih korporacija – od kojih su neke već po ekonomskoj snazi od pojedinih država, a natječu se na tržištima koja su prirodno okrenuta projektima poput elektronike ili automobilske industrije te upravo kroz projekte poboljšavaju vlastitu tržišnu poziciju,
3. porast utjecaja strategije na projektni menadžment – nasuprot reaktivnoj ulozi koju je projektni menadžment imao do danas,
4. dostupnost šireg obuhvata alata i tehnika projektnom menadžeru – na strateškoj, sustavnoj i operacijskoj razini,
5. prepoznavanje od strane vrhovnog menadžmenta – kako je to područje ključno za stjecanje konkurentske prednosti i tržišno pozicioniranje,
6. sve veći utjecaj kupaca – na današnjem turbulentnom tržištu jedna od najpouzdanijih informacija o tome kakva je budućnost neke organizacije na tržištu upravo je povratna informacija od kupca,
7. smanjenje životnog vijeka proizvoda – s čime se drastično ubrzava izbacivanje novih proizvoda na tržište te raste potreba za projektima.

Današnje, suvremeno poslovno okruženje karakteriziraju mnogobrojne promjene, čija je dinamika danas veća nego ikada prije, i u eksponencijalnom je rastu. Poradi toga nastaju novi zahtjevi u izvođenju projekata, ali istovremeno vrijedi i obratno; većim brojem izvedenih projekata dolazi do sve više promjena u okruženju, a samim time i potrebe za novim projektima. Vrečko i Barilović (2011) dalje smatraju kako se može reći da projekti donose promjene, ali i da su oni sami odgovor na promjene.[10]

[9] Ibid., str. 44. – 46.
[10] Vrečko, I., Barilović, Z:op. cit., str. 48.

Susret poslovnih sustava s projektima danas nije nešto neobično, već je nužno i neizbježno. I to ne vrijedi samo za poslovne sustave koji se kroz svoju osnovnu djelatnost bave projektima i izvode tzv. komercijalne projekte, kao što su primjerice poslovni sustavi s područja građevinarstva, izrade oruđa i slično. Nužnost izvođenja i svladavanja projekata u današnje vrijeme karakteristika je poslovnih sustava i svih drugih „neprojektnih“ područja, poput bankarstva, osiguranja, procesne proizvodnje i slično. Zbog velike dinamike promjena u poslovnom okruženju, u tim se područjima, kao i u projektno usmjerenim poslovnim sustavima, povećava potreba za izvođenjem projekata od strateške važnosti, a koji su vezani uz osiguravanje daljnjeg rasta i razvoja poslovnih sustava.[11]

Uzevši sve navedeno u obzir, razvidno je kako danas projekata ima sve više, da se u njih sve više ulaže, te da rad na njima postaje sve prioritetniji. Prema podacima Svjetske banke u 2008. godini su više od 21% svjetskog bruto domaćeg proizvoda činile investicije, a pored njih se izvode i drugi brojni projekti koji nisu od investicijskog značaja, a potrebni su za razvoj i rast. Prema nekim procjenama to projektno poslovanje čini više od četvrtine svjetske poslovne aktivnosti. Potrebe za projektima, a kojima se izvode nacionalne strategije, strategije međunarodne suradnje, strategije Europske zajednice, te strategije organizacijskih poslovnih i drugih sustava sve su veće.[12]

Sve navedeno, a i mnogi drugi pokazatelji ukazuju na to da se stvara multiprojektna okolina, a koja postaje sve kompleksnija. Glavni uzroci stvaranja takve okoline su sljedeći:[13]

- stvaralaštvo čovjeka, nastojanja da stalno stvara nešto novo, želja za novim otkrićima,
- potrebe čovječanstva, koje se povećavaju zbog porasta svjetskog stanovništva, a posljedica su i nastojanja za boljim i pristojnijim životom,
- društvo stalne konkurentnosti, koje zahtijeva stalno nove proizvode, usluge, nove tehnologije, osvajanje tržišta i sve ostalo što podržava povećanje konkurentnosti,
- porast znanstveno-istraživačke djelatnosti,
- kapital i njegova nastojanja,
- stvaranje svjetskog logističkog sustava,

[11] Ibid., str. 48.
[12] Hauc, A.: **Zbornik radova: Projekti i projektni menadžment, Projekti i projektni menadžment u ulozi svladavanja današnjice,** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Zaprešić, 2011., str. 24.
[13] Ibid., str. 24.

- pojedinci ili skupine koji su na vlasti, a koji u pravilu prema svojim željama usmjeravaju život i razvoj,
- odupiranje prirodi, što predstavlja različite prijetnje za daljnji razvoj čovječanstva,
- pravila ekonomskog društva, koje zahtijeva proizvodnju, prodaju, kupovanje, zapošljavanje, što je uvjet za stvaranje prihoda, dobiti i poreznih prihoda i sl.

Iz svega navedenog, posebno kada se uzme u obzir povećana dinamika promjena u poslovnom svijetu, integracija različitih tržišta i posljedična povećana konkurentnost, razvidna je važnost i značenje projektnog menadžmenta u današnjem poslovnom svijetu. Projektni menadžment je neizostavni dio poslovanja u suvremenom svijetu, i kao dio neke poslovne organizacije nužan je kako bi se povećala konkurentnost te organizacije na tržištu.

2.4. 7-S Projektnog menadžmenta

U menadžmentu je potrebno planiranje kako bi organizacije što uspješnije integrirale različite komponente i pokretanje stalnih promjena u cilju uspješnijeg ostvarivanja strateških ciljeva. Upravo se McKinsey-ev model 7-S odnosi na čimbenike koji oblikuju ponašanje i učinak organizacije. Prema navedenom modelu sedam ključnih elemenata je presudno za razumijevanje efikasnosti organizacije, pri čemu se analizira stupanj usklađenosti svih sedam elemenata u sustavu. Sve varijable modela su međusobno povezane i nemoguće je postići napredak s jednom usklađenom varijablom bez usklađivanja ostalih. Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi, ali nije podjednako lako mijenjati elemente modela.[14] Predmetni 7-S model je prikazan na slici 1.

Elementi navedeni u modelu 7-S na slici 1. se mogu podijeliti na „čvrste“ i „meke“. Čvrsti elementi bi bili strategija, struktura i sustavi. Oni se lakše definiraju i identificiraju, menadžment direktno utječe na njih i lakše se mijenjaju. Meki elementi su onda vještine, zaposlenici, stil i interesno-utjecajne strane. Oni se teže izravno mijenjaju i njihova promjena zahtijeva više vremena, na njih utječe organizacijska kultura, a važni su za uspjeh organizacije kao i čvrsti.[15] U nastavku se daje opis svih elemenata:[16]

---

[14] Vukelić, C., Buntak, K.: **Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom**, Stručni rad, 2011., str. 4.
[15] Ibid., str. 4.
[16] Omazić, M.A., Baljkas, S.:op. cit., str. 49. – 51.

1. Strategija je kontinuirani organizacijski proces. Uspjeh cijelog projekta počinje s racionalnim strateškim procesom koji kasnije, kroz cijeli životni ciklus projekta, vodi i informira donositelje odluka. Postoji određena isprepletenost između strategije i projekata, koju će menadžment morati prepoznati u budućnosti te će se nove odluke donositi imajući u vidu viziju organizacije.

2. Struktura predstavlja relaciju između ljudskih resursa i linija kontrole menadžmenta. Ona je određena od strane vrhovnog menadžmenta, i između ostalog, definira odnos projektnog menadžera s projektnim timom. Tradicionalna struktura je ona funkcijska, u kojoj se projekti smještaju po specifičnim funkcijskim područjima koja imaju direktan interes u projektu. Kako raste važnost projekta tako raste i važnost adekvatne organizacijske strukture.

Element	Opis
Strategy (Strategija)	Visoko postavljeni zahtjevi pred projekt i sredstva za njihovo postizanje
Structure (Struktura)	Organizacijska predanost provedbi projekta
Systems (Sustavi)	Metode dizajniranja posla, izvođenja, nadgledanja i kontrole
Staff (Zaposlenici)	Selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji rade na projektu
Skills (Vještine)	Menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i članovima projektnog tima
Style/Culture (Stil/Kultura)	Jedinstveni način rada i međuodnosa unutar projektnog tima i organizacije kojoj pripada
Stakeholders (Interesno-utjcajne skupine)	Individuumi i grupe koji imaju interes u projektnom procesu i njegovu rezultatu

Slika 1. 7-S projektnog menadžmenta

Izvor: Omazić, M.A., Baljkas, S.: **Projektni menadžment**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.

3. Sustavi su „način na koji radimo“. Postoji razlika između formalnih i neformalnih sustava.Formalni sustavi se mogu demonstrirati kroz proceduralne izjave, poput „pod ovim uvjetima slijedi ova akcija“. S druge strane, neformalne sustave, a posebno one koji se odnose na transfer informacija, teže je opisati i znatno ih je teže kontrolirati.

4. Zaposlenici odnosno ljudski resursi bi trebali biti selektirani, prikupljeni i vođeni. Njihova reakcija na vlastiti tretman imat će ključni utjecaj na uspjeh projekta. Ovdje treba naglasiti kako su neuspjesi projekta najčešće produkt krivog menadžmenta ljudskih potencijala i krivo postavljene strategije.

5. Vještine članova projektnog tima dobivaju sve više na važnosti s porastom važnosti projektnog menadžmenta. Do danas, ljudi su u većini projektno intenzivnih industrija postajali odgovorni na projektima zbog svojih tehničkih znanja i sposobnosti. Razvojem kompleksnosti tržišta vještine kojima raspolažu projektni menadžeri sve će se više prepoznavati i adekvatno vrednovat u organizacijama.

6. Stil/kultura je dio mekane strane menadžmenta, kojom se ne može upravljati jednostavno poput financija projekta, već se treba pažljivo graditi i dugoročno uzgajati. Svjesnost o nužnosti promjena bi trebala postati organizacijska rutina. Projekti ne utječu samo na organizacijske ciljeve već i na vrijednosti, norme i stavove ljudi koji su uključeni u njih.

7. Interesno-utjecajne skupine su važna stavka projektnog menadžmenta čija je važnost tek odnedavno prepoznata te se počela obrađivati u stručnoj literaturi. Postoji nužnost poboljšanja upravljanja informacijama koje projektni menadžeri šalju vlastitoj okolini i ona njima. U modernim organizacijama postoji trend da unutar kompleksnijih projekata po pravilu postoji posebna osoba koja je odgovorna za komunikaciju s javnošću i drugim interesno-utjecajnim skupinama.

Navedeni model 7-S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge. Projektni menadžer može uvijek pronaći izvore pomoći novonastalim, problematičnim situacijama. Organizacijsko učenje je nit koja povezuje sve elemente modela 7-S. Skoro sve organizacije i pojedinci unutar njih su loši kad trebaju učiti, ne samo iz tuđih uspjeha i pogrešaka već i vlastitih. Iz tog razloga je nužno konstantno poboljšavati sve prethodno navedene elemente.[17]

[17] Ibid., str. 51.

2.5. Projektni menadžer

Projektni menadžment je kompleksan i izazovan segment poslovnog djelovanja za svakog zaposlenika u organizaciji, a posebno za projektnog menadžera. Stoga projektni menadžer ima veliku odgovornost u ostvarenju nekog projekta. Primarna odgovornost projektnog menadžera je integracija ljudi s različitim znanjima i vještinama kako bi se postigli specifični dugoročni organizacijski ciljevi. Također, odgovoran je za ostvarenje ciljeva projekta koji imaju direktni utjecaj na ciljeve organizacije; odgovoran je i za planiranje i organiziranje posla na projektu, komunikaciju s višim menadžmentom i ostalim projektnim sudionicima, upravljanje aktivnostima te isporučivanje projektnog proizvoda naručitelju u okvirima zacrtane kvalitete, budžeta i vremenskih okvira.

Glavne uloge projektnog menadžeru mogu se svesti na sljedeće prema H. Mintzbergu:[18]

- Integracijsko upravljanje projektom – osigurava koordinaciju svih elemenata projekta, tu se projekt pravilno planira, provodi i kontrolira.
- Upravljanje obuhvatom projekta – osigurava ispravno definiranje projektnog obuhvata te osigurava da česte promjene projektnog obuhvata tijekom njegova životnog ciklusa ne ugase cijeli projekt. Uključuje zadatke poput autorizacije posla, definiranja i razvoja projektnog zadatka, preraspodjele posla na komponente i sl.
- Upravljanje projektnim vremenom se odnosi na kvantum vremena koje projekt ima na raspolaganju.Osigurava da se projekt završi na vrijeme, sadržava definiranje aktivnosti, redoslijed njihova trajanja i sl.
- Upravljanje projektnim troškovima obuhvaća procjenjivanje troškova projektnih resursa poput ljudi, opreme, materijala i drugih resursa koji su nužni za uspjeh projekta. Nakon toga, troškovi se moraju kontinuirano pratiti kako bi ostali u okviru planiranog budžeta.
- Upravljanje projektnom kvalitetom iznimno je važno za uspjeh projekta jer mnogo projektnih menadžera ima tendenciju da zbog gustih rokova rade na račun kvalitete. Taj segment znanja obuhvaća planiranje kvalitete, osiguranje kvalitete projektnog rezultata, kao i osiguranje kvalitete upravljanja projektom tijekom cijelog ciklusa.
- Upravljanje ljudskim potencijalima na projektu obuhvaća identifikaciju ljudi koji rade na projektu; definiranje njihovih uloga, odgovornosti i odnosa; regrutiranje članova projektnog tima; njihovo motiviranje i vođenje kroz sve faze.

[18]Ibid., str. 113. – 114.

- Upravljanje projektnom komunikacijom obuhvaća sve relevantne informacije za projekt i sve interesno-utjecajne strane koje rade na njemu; njihovo stvaranje, prikupljanje, usmjeravanje i transformaciju u organizacijsko znanje.
- Upravljanje projektnim rizikom se odnosi na identifikaciju, analizu i reakciju na projektni rizik.
- Upravljanje projektnom nabavom uključuje odlučivanje o tome što se mora nabaviti, definira pravila natjecanja za potencijalne dobavljače, izbor dobavljača, ugovaranje i zatvaranje ugovora po završetku projekta.

Uzevši u obzir sve uloge i odgovornosti projektnog menadžera, može se zaključiti kako taj posao zahtijeva čovjeka posebnih vještina i osobina. Stoga je poželjno da se radi o osobi koja je odlučna i sklona inicijativi, inteligentna, interpersonalno osjetljiva, samouvjerena i sigurna, motivator, sposobna u rješavanju konflikta, poštena, fleksibilna i prilagodljiva osoba, otvorena i sl. Top menadžment bi se stoga trebao voditi svim gore navedenim smjernicama, kao i drugim kvalitetama usko vezanim uz konkretni projekt, priliko izbora projektnog menadžera jer je to jedna od najvažnijih aktivnosti za uspjeh projekta.

2.6. Životni ciklus projekta

Kao što je već navedeno, projekt je privremena aktivnost, što znači da je vremenski ograničen. Poput svih organskih sustava, stvari ili pojava, i projekt ima svoj životni ciklus. Pri tom treba napomenuti kako je projektni ciklus lanac aktivnosti koje se ne odvijaju linearno niti su neke više, a neke manje važne. Svaka od faza projekta ima specifičnosti i pitanja na koja traži odgovore.[19] Faze životnog ciklusa su prikazane na slici 2.

Početna faza projekta je podijeljena na tri podfaze, a to su sljedeće: iniciranje projekta, selekcija projekta i planiranje projekta. Kod iniciranja projekta se više-manje formalnim metodama odobrava pokretanje projekta od strane najvišeg menadžmenta. U toj fazi se prepoznaje potreba za izvođenjem projekta sa svrhom dobivanja specifičnog rezultata koji će imati ključan položaj na poboljšanje tržišne pozicije organizacije. U ovoj fazi se postavljaju ciljevi projekta, izabiru glavni izvršitelji (projektni menadžer i projektni sponzor), utvrđuje rizik projekta te donosi odluka o nastavku planiranja projekta. Iniciranje ideje za pokretanje

[19]Ibid., str. 52.

projekta je okidač cijelog projektnog ciklusa, i te ideje mogu doći od strane raznih internih i eksternih sudionika. Faza iniciranja projekta započinje artikuliranjem želja inicijatora za stvaranjem novog proizvoda ili usluge, a završava usvajanjem formalnog dokumenta pod nazivom preliminarni projektni plan.[20]

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
1. početna faza	Formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje	Što treba uraditi? Zašto to treba učiniti? Kako će se to ostvariti? Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt? Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer? Kad je početak, a kad završetak projekta? Koliko će to stajati?
2. faza provedbe	Prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	Na koji način će se rukovoditi projektom? Tko će obavljati kontrolu nad projektom? Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?
3. završna faza	Procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost	Kakvi su rezultati ostvareni projektom? Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment? Je li korisnik zadovoljan projektnim rezultatom?

Slika 2: Faze životnog ciklusa projekta

Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S.: **Projektni menadžment**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.

Selekcija projekta je proces u kojem se radi evaluacija individualnih projekata, grupe projekata ili programa, te se obavlja izbor koje će od njih organizacija implementirati kako bi ostvarila vlastite ciljeve. Za selekciju projekta se upotrebljavaju dva bazna sustava: numerički i nenumerički. Nenumeričke metode ne upotrebljavaju brojeve kao input, dok ih numeričke upotrebljavaju. Treba naglasiti kako se kvaliteta pojedinog projekta ne mora nužno izraziti

[20]Ibid., str. 187. – 188.

brojevima te kako subjektivna mjerila nisu nužno manje korisna od objektivnih, te je važno istaknuti i da metode selekcije projekta ne donose odluke već to čine ljudi. Na menadžerima je odgovornost za implementaciju projekata koji mogu donijeti prepoznatljivu vrijednost organizaciji. No treba znati da sve metode, koliko god bile sofisticirane, odražavaju tek mali dio realnosti koja je prekompleksna kako bi se svela bilo koju metodu ili model, te iz tog razloga nijedna metoda ne može donijeti apsolutno točnu odluku s obzirom na ograničenja koja na nju utječu.[21]

U fazi planiranja projekta određuje se što je potrebno napraviti, tko će to uraditi, kad i na koji način, gdje i kako će to uraditi, a prije samog početka procesa planiranja potrebno je preispitati ciljeve koji su određeni u fazi iniciranja projekta te točno odrediti njegov obuhvat. Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i gdje želimo biti. Proces planiranja se razlikuje ovisno o veličini projekta, tipu industrije kao i nizu drugih parametara. To je iterativni proces, jer kako projekt napreduje kroz projektne faze, sve se više zna o proizvodima koji su projektni produkti. Primarni razlog za planiranje bio bi uspostava niza dovoljno detaljiziranih smjernica koje pokazuju projektnom timu kako djelovati, kad se nešto mora napraviti i koji se resursi moraju koristiti kako bi se isporučio zadovoljavajući rezultat, pri čemu se na umu mora konstantno imati zadovoljstvo krajnjeg korisnika projektnih rezultata.[22]

Implementacijska faza životnog ciklusa projekta čini središte projekta. Definira se kao koordiniranje projektnim resursima u svrhu ispunjenja projektnog plana i zadanih projektnih ciljeva. Nakon što je projekt odobren kreće implementacijska faza. Ona počinje prvim inicijalnim sastankom kada se članovi tima prvi put okupljaju na jednom mjestu i idealna je prilika za projektnog menadžera da upozna sve ključne projektne sudionike i svoj tim, da se razjasni i razumije misija i ciljevi projekta, prepoznaju individualne uloge, odgovornosti i ovlasti, i slično. Ova faza se može podijeliti na sljedeće procese:[23]

1. Verifikacija projektnog zadatka,
2. Proces nadmetanja i izbor dobavljača;
3. Ugovaranje;
4. Upravljanje ljudskim potencijalima;
5. Distribucijom informacija – izvještavanje;

[21]Ibid., str. 189. – 191.
[22] Ibid., str. 200. – 201.
[23]Ibid., str. 235. – 236.

6. Osiguranje kvalitete;
7. Provedba plana.

U fazi implementacije važnu ulogu ima projektni menadžer koji u prvom redu mora upravljati i koordinirati ljudima, te je u sklopu toga odgovoran za upravljanje i razrješavanje potencijalnih sukoba koji su neizbježan pratilac realizacije svakog projekta. Uz navedeno, odgovoran je i za jednu od osnovnih zadaća projektnog menadžment, a to je upravljanje podacima i projektno izvještavanje. Projektna komunikacija djeluje poput ljepila koje drži projekt da bude cjelina, te je loša komunikacija jedan od glavnih uzroka za razne oblike sukoba koji mogu imati ozbiljne posljedice. Kao poseban dio u fazi implementacije projekta je upravljanje rizicima koje slijedi nakon identificiranja rizika i njihove procjene. Cilj upravljanja rizicima je smanjiti nesigurnost, smanjiti moguće štete promatranog rizika, te izbjeći, transferirati ili zanemariti rizik. Konačno, iako se kontrola projekta proteže tijekom cijelog životnog ciklusa projekta ona je najintenzivnija u fazi implementacije. Kontrola projekta u fazi implementacije označava proces uspostavljanja standarda, praćenja rezultata te povratna veza i poduzimanje korektivnih aktivnosti. Ona se sastoji od prikupljanja podataka, mjerenja i analiza. Ovaj proces omogućava provjeru odvija li se projekt u skladu s planom i očekivanjima, pruža li informacije projektnim sudionicima za prepoznavanje odstupanja ili problema te omogućuje li pravodobno poduzimanje preventivnih i korektivnih akcija.[24]

Faza zaključivanja projekta, iako posljednja faza, je u najmanju ruku jednako važna kao i ostale faze, ali isto tako je faza kojom se često krivo upravlja. U jednoj točki razvoja projekta projektni menadžer mora donijeti odluku o završetku projekta, što često nije u interesu članova projektnog tima zbog neizvjesnosti oko vlastite budućnosti ili statusa koji im daje projekt pa tu može doći do problema. Ova faza se dijeli na dva glavna dijela: reviziju projekta i završetak projekta.

Revizija projekta ili evaluacija projekta je dio koji daje najveći doprinos stvaranju organizacijskog znanja. U ovoj fazi se provjeravaju rezultati projekta u usporedbi s planiranim rezultatima. Svrha revizije je ispitati i ocijeniti stupanj usklađenosti poslovanja poduzeća i njegovih financijskih izvještaja s unaprijed postavljenim kriterijima. Revizija ne podrazumijeva samo detaljnu analizu financijskih parametara nego i onih subjektivnih. Postoji nekoliko

[24]Ibid., str. 237. – 262.

čimbenika koji se smatraju ključnim za uspjeh projekata i na koje revizija mora obratiti posebnu pozornost:[25]

- Efikasnost projekta – mjeri se niskim ili nikakvim odstupanjem od budžeta i zadanog vremenskog roka;
- Zadovoljstvo klijenta - mjeri se terminima ostvarenja tehničkih zadataka, ali i zadovoljenja klijentovih potreba;
- Poslovni uspjeh – mjeri se putem razine komercijalnog uspjeha, te udjela na ciljanom tržištu;
- Kvaliteta i drugi objektivni parametri projekta;
- Budući potencijal – najteže je kvantificirati a odnosi se na buduća tržišta, nove linije proizvoda, nove tehnologije kao direktne posljedice izvedenog projekta.

Iako na prvi pogled djeluje kao reaktivna procedura, revizija projekta se prvenstveno provodi radi sprječavanja mogućeg štetnog djelovanja za ciljeve projekta. Njen osnovni cilj je identifikacija problema i njihova utjecaja na izvedbu, troškove i rokove projekta. Rezultati revizije bi morali biti važni ne samo organizaciji koja izvodi projekt nego i rezultirati povećanjem znanja o projektnom menadžmentu u klijenta.[26]

Jednom kad je revizija završena može se krenuti u drugu fazu zaključivanja projekta, a to je završetak projekta. Završetak projekta je formalno prihvaćanje i verificiranje projektnog proizvoda i prestanak projektnih aktivnosti. Projekt se može završiti na jedan od sljedećih načina: gašenjem, nastavljanjem, integracijom i „izglađivanjem“ (postupno nestajanje limitiranjem budžeta). proces završavanja projekta nikad nije jednostavan i jednostran, ali je nažalost gotovo uvijek neizbježan koliko god se članovi projektnog tima trudili izbjeći ga. Postoji više razloga za završetak projekta, od toga da je ispunio svoju svrhu, do raznih razloga vezanih uz poslovnu strategiju (nije više konzistentan s ciljevima organizacije, ugrožava sadašnje poslovanje), razloga menadžmenta (izostanak potpore, nekonzistentost s financijskim mogućnostima i sl.), razloga klijenta (više ga ne želi, ne vjeruje u uspjeh, ima nove želje koje zahtijevaju veliku modifikaciju), tehničkih razloga (promjene u okolini su učinile projekt neizvedivim) i razloga rukovođenja projektom (troškovi prelaze okvir budžeta, premašeni su zadani rokovi, kvaliteta rezultata je niska, upravljanje projektom je loše i sl.).[27]

[25]Ibid., str. 280.
[26]Ibid., str. 282.
[27]Ibid., str. 279. – 290.

Na kraju, potrebno je načiniti sustav koji će većinu stečenog znanja na projektima pohranjivati u memoriju organizacije. Kostur te memorije je završno izvješće projekta koje zapravo ukratko opisuje povijest projekta. Preciznije rečeno,u tom dokumentu su zapisani detalji o tome što je krivo, a što dobro na projektu; o tome tko je i u kolikoj mjeri pomogao ostvarenju projekta; o tome što je sve poduzeto kako bi se obradila materija projekta i na koji se način tim akcijama upravljalo, koji su se rizici i otvorena pitanja pojavljivali itd. Završni izvještaj projekta je važan jer koristi projektnom menadžeru za poboljšanje vlastitih vještina, organizaciji za povećanje njenog intelektualnog kapitala i projektnom menadžmentu općenito kako bi se unaprijedila uspješnost upravljanja i vođenja budućih projekata.[28]

3. CIVILNO DRUŠTVO

3.1. Civilno društvo

Civilno društvo uključuje različite organizacije koje se nazivaju dobrovoljnim, neovisnim, neprofitnim, nevladinim i trećim sektorom. Civilno društvo prostor je ili arena između obitelji i države, pored tržišta, koje pruža mogućnosti zajedničkog djelovanja i samoorganizacije te je posrednik između pojedinaca i širih mega struktura tržišta i države.

Civilno društvo čini umjerenim negativne društvene tendencije povezane sa svakim, stvara socijalni kapital i pruža demokratske vrijednosti te je okvir samoorganizacije, slobode udruživanja i samoregulacije.

Civilno društvo prema Barberu (1998.) društvo je slobodno ili autonomno područje slobode udruživanja. Ono je posrednička struktura između pojedinca i države, zahvaljujući kojoj pojedinci postaju građani. Sloboda udruživanja omogućuje pluralizam identiteta kao pripadnika profesionalnih skupina, potrošača, članova crkvenih zajednica i građana u jednoj osobi.
Civilno društvo kao vrednota i norma sinonim je za dobro društvo u kojem su aktivnosti građana prožete civilnošću i civilnim vrlinama. Civilnost podrazumijeva uvažavanje drugih, naših sugrađana, što ima važne političke i društvene implikacije.

[28]Ibid., str. 300. – 301.

Neprofitni sektor primarno ne postoje radi ostvarivanja profita u ovom slučaju organizacije pružaju različite javne usluge, dobrotvorni sektor ističe pomoć koju organizacije dobivaju kroz donacije u humanitarne svrhe, dobrovoljni sektor uloga je dobrovoljnog-volonterskog rada, nevladine organizacije označavaju odvojenost od vlade i vladinog utjecaja, socijalna ekonomija označava pristup koji zagovara samoorganizaciju skupina i malih poduzetnika u lokalnim zajednicama (štedionice, zadruge, osig. institucije na bazi uzajamnosti), te treći sektor znači da osim države i privatnog biznisa postoji treće područje.

Neprofitne organizacije su kreatori društvenog kapitala. Elementi društvene organizacije kao što su povjerenje, norme i mreže koje mogu unaprijediti učinkovitost društva omogućujući koordinirane aktivnosti.

Socijalni kapital može se razumjeti pomoću normi vrednota, društvenih mreža i djelovanja. Društvo koje dijeli zajedničke norme i vrednote stabilno je i uravnoteženo. Socijalni kapital se odnosi na poveznice među pojedincima-društvene mreže i norme uzajamnog djelovanja i pouzdanosti, Putnam (2000.); na skup neformalnih vrijednosti ili normi koje dijele članovi grupe, a omogućava im da surađuju jedni s drugima, Fukuyama (1999.), te na sposobnost da se osigura korist zbog članstva u društvenim mrežama ili društvenim strukturama, Portes (1998.).
Svako društvo, da bi bilo demokratsko, mora imati 3 sektora: javni, gospodarski i civilni. Civilno društvo je interesantna i za društvo veoma značajna pojava bez koje nema razvoja demokracije. Društvo se može smatrati građanskim ako se ljudi neovisno o državi i tržištu mogu zauzeti za rješavanje nekih svojih potreba i aktivno sudjelovati u njima. Kod nas je razvoj civilnog društva novija pojava iako je u Europi civilno društvo doseglo visok stupanj razvijenosti.[29]

Civilni sektor sastoji se od aktera koji, pojednostavljeno rečeno, istovremeno promoviraju i pojedinačne interese i dobrobit zajednice. Koliko je civilni sektor jak najbolje se može ustanoviti na temelju brojnosti udruga građana i drugih civilnih organizacija i inicijativa, vidljivosti njihovih aktivnosti te broju građana koji se bave volonterskim radom.

[29] www.udrugaosmijeh.hr Općenito o civilnom društvo, pročitano 19.kolovoza, 2015., dostupno na http://www.osmijeh-bj.hr/index.php/dokumenti/openito_o_civilnom_drushtvu/

Civilno društvo i u svijetu je relativno novija tema empirijskih istraživanja. Pojam "civilno društvo" definira se na različite načine (Eberly, 2000.; Keane, 1998.) i relativno je malo slaganja o tome što ono zapravo znači ili što su njegove konceptualne sastavnice.[30]

Uloga civilnog sektora i značaj koji mu se pripisuje mijenjaju se kroz povijest, ovisno o aktualnom društvenom poretku. Pojam civilno društvo javlja se po prvi put u grčkom i rimskom društvu, i podrazumijeva političko društvo u kojem aktivni građani sudjeluju u oblikovanju politike. Kroz stoljeća, s promjenama društvenog konteksta mijenja se i značenje tog pojma, a u suvremenim društvenim uređenjima u definiranju ovog pojma naglašava se sloboda udruživanja, samoorganizacija slobodnih građana, socijalni kapital i socijalna povezanost, a odlikuje se aktivnim i odgovornim građanstvom.[31]

Civilno društvo nose srednji slojevi društva koji su materijalno nezavisni, ljudi koji su spremni zauzeti se za opće stvari i opći interes. Oni koji su se obogatili na zapadu imaju kulturu davanja i pomažu civilni sektor, jer su svjesni da će se država urušiti ako ne bude ravnoteže u društvu, a onda će i oni stradati.[32]

Kada se govori o nevladinom sektoru, važno je istaknuti da nije riječ o apsolutnoj nepovezanosti vlade i ovih organizacija jer vlada ulaže sredstva u rad nevladinog sektora, pri čemu je ključno da to ne utječe na aktivnosti samih organizacija. Organizacije civilnog društva zapravo surađuju s vladom i u idealnim uvjetima postižu da ona odgovorno ispunjava svoja obećanja. Ponekad se na civilni sektor gleda kao na opoziciju aktualnoj vlasti, što se u javnosti negativno doživljava, ali je očigledno da je razvoj civilnog društva ključan, posebice za zemlje mlade demokracije.

Jedno od važnih načela na kojima se temelje suvremena društva je načelo supsidijarnosti, usko vezano uz pojam civilnog društva i njegovih organizacija. Načelo supsidijarnosti opće je načelo zajednice prema kojem ona ne poduzima radnje (izuzev u područjima svoje isključive ovlasti), osim ako one nisu djelotvornije od radnji poduzetih na višim razinama, pa se tek ako niža socijalna jedinica nije u mogućnosti sa svojim resursima riješiti problem, on podiže na višu

[30] Bežovan, G.: **Zakonski, politički i kulturni okvir za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj**, Izvorni znanstveni članak, pročitano 19. Kolovoza, 2015., dostupno na http://hrcak.srce.hr/file/47567
[31] www.mojaenergija.hr ;Što je civilno društvo?, pročitano 19.kolovoza, 2015., http://www.mojaenergija.hr/index.php/me/Zajednica/Civilno-drustvo/Sto-je-to-civilno-drustvo
[32] Ibid

razinu i obraća višoj instanci. Namjena je načela supsidijarnosti osigurati učinkovito donošenje odluka na razini što bližoj građanima.[33]

Posljednjih 50 g. kod nas se slabo čulo za pojam civilnog društva. Bez obzira što su mnoge organizacije pokazale dobre rezultate, još uvijek ih javnost doživljava kao poligon za malverzacije i brzu zaradu. Tek 90-tih godina XX. stoljeća pojavljuju se neke udruge koje se bore za poštivanje demokracije i ljudskih prava. Tada su one u očima vlasti smatrane državnim neprijateljem. Međunarodne organizacije su zbog takvog ponašanja tadašnje vlasti Hrvatsku smatrale autoritarnom državom i trebalo je dosta vremena da se ta percepcija promijeni.
Danas se ipak sve više radi na promjeni takve slike društva prema civilnom sektoru te se sve veći naglasak stavlja na pomoć u rješavanju pravnih i administrativnih problema udruga te veću kontrolu udruga u Hrvatskoj čemu u prilog govori i novi Zakon o udrugama koji je stupio na snagu 01. listopada 2014. godine.

Razlozi zašto je donesen novi zakon o udrugama ogledaju se u tome da se urede i poboljšaju uvjeti dodjele financijskih podrški udrugama iz javnih izvora, da se izjednače standardi u postupanju kako na državnoj, tako i na lokalnoj razini te da se suzbiju mogućnosti različitih zlouporaba u korištenju sredstava iz javnih izvora namijenjenih udrugama za provođenje programa i projekata od interesa za opće dobro. Nedovoljna transparentnost rada udruga kad koriste sredstva iz javnih izvora, nedovoljno povjerenje građana i javnosti u svrhovitost izravnog i neizravnog financiranja programa i projekata od interesa za opće dobro, otežana mogućnost članovima udruga i zainteresiranoj javnosti da se redovito upoznaju s temeljnim aktima, djelatnostima i rezultatima rada udruga te provode nadzor u područjima od njihova interesa također su razlozi donošenja novoga zakona. Veliki problemi koji se također žele urediti novim zakonom su ograničeni opseg podataka u registru udruga i nedostupnost podataka iz financijskih izvještaja udruga o financijskom poslovanju udruga te prepreka približavanju rada udruga široj javnosti i neodgovarajuća klasifikacija udruga u registru udruga; previše složen postupak likvidacije i brisanja udruga iz registra (od 52.000 registriranih udruga (samo) 24.100 udruga upisanih u Registar neprofitnih organizacija pri Ministarstvu financija) te oko 14.000 udruga obveznica predaje financijskog izvješća; veliki raskorak između broja registriranih i stvarno aktivnih udruga (17.300 sportskih udruga – 33%) U

[33] Ibid

evidenciji HOO-a 2012. godine - 6.715 sportskih udruga, a u registru sportskih djelatnosti 4.049 sportskih klubova.

Novim zakonom napravljen je značajan korak u jačanju autonomije u radu udruga, kao privatno - pravnih osoba koje osnivaju i kojima upravljaju njihovi članovi te su osnovani temelji za razvoj mjerila, kriterija i postupaka za proračunske dotacije projektima i programima od interesa za opće dobro koje provode udruge.

Novi zakon obvezuje udruge da naprave određene izmjene Statuta kojima će biti jasnije uređene odredbe o upravljanju udrugom i tijelima udruge, udruživanju udruga u saveze, članstvu, skupštini udruge, poštivanju načela demokratskog zastupanja i demokratskog očitovanja volje članova kod unutarnjeg ustroja udruge, stjecanju i raspodjeli imovine te obavljanju gospodarskih djelatnosti. Zakonom će se i spriječiti različita tumačenja i neujednačene primjene odredbi Zakona, kako od strane nadležnih registracijskih tijela, tako i samih udruga koje su propustile ta pitanja urediti statutom, čime je bio otvoren prostor za poteškoće i nesporazume u djelovanju udruge neprecizne odredbe o nadzoru.[34]

3.2. Socijalno poduzetništvo

Za razliku od drugih vrsta poduzetništva, socijalno poduzetništvo nije primarno usmjereno ka stvaranju profita nego pomoći najsiromašnijima i najpotlačenijima u društvu.

Socijalni poduzetnici ne traže slavu, bogatstvo ili moć nego jednostavno promjene u društvu. Prema definiciji, socijalno poduzetništvo je djelovanje poduzetnika koji prepoznaje društveni problem te na profesionalan, inovativan i održiv pristup sustavnim promjenama koje nadilaze nedostatke tržišta i iskorištavaju dane mogućnosti. Dok poslovni poduzetnici obično mjere učinkovitost pothvata kroz profit i povrat ulaganja, socijalni poduzetnici procjenjuju svoj uspjeh i kroz utjecaj na društvene promjene te kroz profit i povrat ulaganja.[35]

Iako je neprofitna organizacija na rad Udruge sv. Jeronim utječu opća okolina i takozvana okolina zadatka, kao interne utjecaj organizacije i ljudskih resursa koji utječu na rad udruge.

---

[34] Ured za udruge, Prezentacija novog Zakona o udrugama, pročitano 19. Kolovoza, 2015., Dostupno na: http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/PREZENTACIJA%20NOVOG%20ZAKONA%20O%20UDRUGAMA%20-%20Zagreb;%2020.3.%202015..pdf

[35] Ekonomski portal, Socijalno poduzetništvo, objavljeno 20.svibnja, 2013., dostupno na : http://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/

3.3. Percepcija udruga

Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.[36]

Društvo se još uvijek prema udrugama ponaša maćehinski i doživljava ih kao teret . Postoje dva razloga za to; strah - jer se boje da ne ugroze svoje pozicije i privilegije. Boje se konkurencije i žele što manji nadzor nad svojim poslovima. Na taj način prikrivaju svoju nekompetenciju, neznanje i korupciju. Drugi razlog je neznanje- ne razumiju pojam civilnog sektora. Također, ne razumiju svjetske trendove, globalizaciju kao ni to da je civilni sektor pokretač promjena i razvoja, generator kreiranja novih radnih mjesta i svih pozitivnih trendova u društvu. To ih ne amnestira odgovornosti, posebno ako su na položajima i utječu na kvalitetu našeg života.[37]

U razvijenim zemljama većina stanovništva je angažirana u radu nevladinog sektora te se preko njega bori kod vlasti za svoj i opći interes. Udruge prisiljavaju vlast na određena rješenja i rješavanje njihovih problema te ukoliko to ne poštuju, kažnjeni su na slijedećim izborima.

U pravilu, osnivanje neke udruge započinje u trenutku kad se netko odluči reagirati na neku potrebu ili problem u zajednici. Prvi zadatak je podizanje svijesti i edukacija drugih članova o postojanju nekog problema i njegovog rješavanja. Zatim se formira jezgra istomišljenika koji nastavljaju rad. Ukoliko je daljnji tijek aktivnosti uspješan, organizacija napreduje, traže se dodatna sredstva i postaje sve profesionalnija.

Nevladine udruge su bitne za svaku državu jer unose inovacije i preuzimaju na sebe dio posla koje u tom trenutku država ili županije ne mogu odraditi. Dakle one odrađuju društveno korisne poslove. Istodobno zapošljavaju ljude i plaćaju poreze. One države koje podupiru razvoj

[36] Narodne novine (2015): Zakon o udrugama, Narodne novine d.d. (74/14)
[37] www.udrugaosmijeh.hr Općenito o civilnom društvo, pročitano 19.kolovoza, 2015., dostupno na http://www.osmijeh-bj.hr/index.php/dokumenti/openito_o_civilnom_drushtvu/

civilnog društva te se brinu o svojim građanima, rasterećuju se određenih poslova i dovode do zadovoljstva građana. Nevladin sektor je područje koje se kod nas razvija i koji ima još velike potencijale za daljnji razvoj.

3.4. Financiranje i izvori financiranja udruga

Postoje razni izvori financiranja nevladinog sektora. U početku su važne donacije dok udruge ne stasaju, a kasnije se sredstva namiču članarinama, naknadama apliciranim projektima te prihodom iz svoje djelatnosti (izdavaštvo, konzalting, prodaja). Udruge iz državnog proračuna ostvare tek 10 %, a ostatak dobivaju iz europskih i privatnih fondova, brojnih tvrtki, korporacija, ambasada i međunarodnih organizacija.

Zakonski je određeno da imovinu udruge čine novčana sredstva koja je udruga stekla uplatom članarina, dobrovoljnim prilozima i darovima, novčana sredstva koja udruga stekne obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, obavljanjem djelatnosti, financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te fondova i/ili inozemnih izvora, kao i druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom, njezine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava. Bitno je istaknuti da udruga može raspolagati svojom imovinom samo za ostvarivanje ciljeva i obavljanje djelatnosti određenih statutom udruge i u skladu sa zakonom. Kako udruga u većini slučajeva radi na ostvarivanju ciljeva od općeg dobra, sasvim je razumljivo da se ona može financirati i iz javnih izvora, među koje svakako spadaju i donacije iz državnog proračuna i proračuna županija, gradova i općina te iz fondova Europske Unije.

No ipak, u pretežitom dijelu udruge većinu svog financiranja osiguravaju putem projekata i programa, a sredstva potrebna za provedbu nekog programa ili projekta udruga može dobiti prijavom na javne pozive i natječaje za financiranje općekorisnih programa i projekata udruga iz državnog ili lokalnih proračuna te fondova Europske unije.

3.5. Slika civilnog društva u Hrvatskoj

Pojam civilnog društva u Hrvatskoj se koristi u proteklih nekoliko godina te se koriste pojmovi nevladine organizacije i neprofitni sektor iako su se prvi oblici civilnog društva u Hrvatskoj

počeli pojavljivati još u vrijeme plemićkih obitelji koje su zajedno s crkvenom zajednicom osnivale zaklade koje su imale jasne socijalne ciljeve.

Razumijevanje pojma civilno društvo relativno je ograničeno na uski krug bolje obrazovanih pripadnika srednjih slojeva i mlađih generacija. Pod civilnim društvom se podrazumijevaju organizacije i inicijative koje imaju pozitivan pristup društvenim problemima i koje pridonose općem dobru. Općenito poticanje razvoja civilnog društva preporuča se kao univerzalni lijek za izgradnju dobrog društva.[38]

Građani relativno površno participiraju u radu organizacija civilnog društva, ako su članovi tih organizacija onda je taj status daleko više pasivan nego aktivan, navode Brežovan i Zrinščak (2007.) u svojoj knjizi o civilnom društvu u Hrvatskoj nakon niza provedenih istraživanja u različitim područjima koja se tiču organizacija civilnog sektora. Temeljem svojih istraživanja provedenih 2007. godine procjenjuju da se udio aktivnih građana u našem društvu kreće od 6% do 8%. Građani nešto više participiraju u lokalnim zajednicama na neformalnoj razini, međusobno se pomažu i očito im je stalo do sigurnog susjedstva.

Ni danas slika civilnog društva nije puno promijenjena. U Hrvatskoj se događa fenomen izrazito velikog broja registriranih udruga, a malog broja udruga koje zaista aktivno djeluju. Razlozi tome se najvjerojatnije ogledaju u tome da su nekoć udruge služile kao paravan za „pranje novaca“, a nažalost ta se slika u društvu zadržala i do danas, kao i činjenica da odgovorne osobe nisu brisale udruge iz Registra nakon njihovog gašenja. Tako udruge u Hrvatskoj, posebice u manjim sredinama i gradovima moraju puno truda i napora ulagati da budu pozitivno prihvaćene od strane lokalne zajednice i da se riješe predrasuda koje narod ima općenito kada su udruge u pitanju. To su u mogućnosti postići jedino aktiviranjem mnoštva volontera i konstantnim doprinosom zajednici u kojoj djeluju.

Inicijative i organizacije civilnog društva nedovoljno su utkane u sredinama u kojima djeluju i često ih se percipira nametnutima kroz programe netransparentnih stranih donatora, navode dalje Brežovan i Zrinščak (2007), te zaključuju kako su neadekvatna komunikacija i nedovoljna suradnja organizacija civilnog društva povezane s nižim povjerenjem te znatno umanjuju

[38] Bežovan, G.,Zrinščak, S. (2007): **Civilno društvo u Hrvatskoj**, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko socijalno društvo, Zagreb, prosinac 2007., str. 40.

potencijale koji postoje u civilnom sektoru, a organizacijska i institucionalna infrastruktura osrednje su razvijene.

Gore navedeni autori bavili su se i pitanjem okoline i civilnog društva te iznose kako okolina u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno poticajna za razvoj civilnog društva prema istraživanjima iz 2007. godine. Iako se danas zaista veliki naglasak stavlja na pomoć udrugama u njihovom radu, uređuju pravna i administrativna pitanja koja se odnose na udruge, te omoguće uređenije i transparentnije financiranje udruga još uvijek Hrvatska nije uz bok nekim uređenijim zapadnim državama. No, pozitivno je da sve više udruga javno zagovara određena prava i bori se za dobrobit zajednice u kojoj djeluje, a sve više ima podršku države te će s vremenom izblijedjeti i predrasude koje naše društvo ima prema udrugama. Važno je napomenuti da su se ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorile mnoge mogućnosti što se tiče financiranja udruga od strane resornih ministarstva i od strane same unije.

Aktivno članstvo u organizacijama civilnog društva još uvijek je razvojni problem koji se prepoznaje u nedovoljnoj civilnoj zauzetnosti građana i u relativno rijetkim akcijama u lokalnim zajednicama davanja u humanitarne svrhe postupno se povećavaju i uz transparentnost pojedinih projekata, zadobiva se povjerenje različitih dionika čime te akcije poprimaju respektabilne razmjere. Volontiranje se u našem društvu znatno sporije ukorjenjuje.[39]

Civilno društvo u Hrvatskoj uvelike je izraslo kao opozicija vlasti i teško se oslobađa sindroma oponiranja smo jednoj vlasti.[40]

Brojne institucije, tijela i propisi govore da je u Hrvatskoj, u odnosu na zelje u regiji, izgrađena veoma napredna infrastruktura za razvoj civilnog društva. Ona ponekad nadilazi stvarne društvene mogućnosti relativno ograničeno razvijenog civilnog društva.[41]

[39] Bežovan, G.,Zrinščak, S. (2003): op. cit., str. 199.
[40] Ibid; str. 167.
[41] Ibid; str. 169.

4. PROJEKTNI MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Prethodno smo defilirali osnovne značajke projektnog menadžmenta i upoznali se s pojmovima civilnog društva i neprofitnih organizacija. Iako u svome djelovanju usmjerenom društveno korisnom radu s tendencijom pomoći drugima i udruživanja osoba zajedničkih interesa udruge danas provode i prolaze kroz sve faze menadžmenta. Udruge su danas važan dio ekonomske i društvene sfere jer imaju veliki doprinos u zapošljavanju ljudi. Sam menadžment karakterizira rad s ljudima i pomoću ljudi u svrhu zadovoljavanja organizacijskih ciljeva, a svaka organizacija pa tako i ona neprofitna ima zacrtane određene ciljeve kojima teži i koje s vremenom nastoji ostvariti. Isto tako možemo reći da je menadžment i proces koordiniranja ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa kako bi se postigli organizacijski ciljevi te da je to proces planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i kontroliranja u smislu postignuća organizacijskih ciljeva.

Ipak, menadžment u profitnim i neprofitnim organizacijama razlikuje se u temeljnim ciljevima organizacija koje daju različite naglaske na svrhu postojanja i djelovanja. U menadžmentu čistog ekonomskog pristupa naglasak je stavljen na proizvodnju, eksploatacija resursa, tržišno utemeljenje, ekonomski povrat resursa i individualne interese te je veoma mala uloga države u ovome sektoru. S druge strane u menadžmentu socioekonomskog modela naglasak je stavljen na kvalitetu života, očuvanju resursa i sklad s prirodom, u nekim područjima društvenu kontrolu tržišnih odluka, uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa, zajedničke interese (ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtjeva koordinaciju) te aktivnu ulogu države.

Neprofitna organizacija je organizacija čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi (koja se ne osniva radi ostvarivanja profita, nego ima neku drugu svrhu odnosno misiju). Neprofitne organizacije su "agenti humanitarnih promjena", postoje kako bi poboljšale ljudske živote, važne su za kvalitetu života u nekom društvu, na usluzi su društvu.
Iako imaju prihode (članarine, ulaznice, prodaja proizvoda/usluga itd.) te generiraju samo manji dio novca potrebnog za njihovo funkcioniranje. Nisu "plaćene" obzirom na svoju uspješnost, ali niti ne mogu dobiti novac samo zbog dobrih namjera, moraju poslovati pozitivno, efikasno i efektivno kao i svaka poslovna organizacija kako bi opstale i nastavile s pomaganjem jer u protivnom bivaju eliminirane.

Zaposlenici u neprofitnim organizacijama ne mogu napredovati i biti uspješni na menadžerskim pozicijama bez menadžerskih znanja i vještina. Obzirom da su kreativnost i fleksibilnost važna obilježja neprofitnih organizacija, osobe koje osim poznavanja problematike neke neprofitne organizacije imaju i menadžerska znanja i vještine imaju komparativnu prednost.

U svome radu i provođenju projekta neprofitne organizacije trebaju se držati važnog načela društvene odgovornosti koje mora provoditi svaki odgovoran menadžer, a posebice „menadžer" u neprofitnoj organizaciji. Društvena odgovornost je ozbiljno razmatranje utjecaja koje poduzeće ima na društvo, što podrazumijeva sposobnost poduzeća da poveže svoje djelovanje i politiku s društvenom okolinom na način koji koristi i poduzeću i društvu. Društvena je odgovornost i obveza menadžmenta da donosi odluke i poduzima akcije koje će doprinjeti interesima društva i organizacije te moralna obaveza prema drugima koja se tiče postupaka pojedinaca ili organizacije.

Svaki dobar menadžer mora posjedovati određene vještine koje se svrstavaju u tri skupine konceptualnih, socijalnih i tehničkih vještina, a vještine koje su važne da ih posjeduju menadžeri u neprofitnim organizacijama su slijedeće:

- Vještine upravljanja vremenom
- Vještine delegiranja
- Vještine rješavanja problema
- Interpersonalne vještine
- Komunikacijske vještine
- Vještine umrežavanja
- Vještine pregovaranja
- Vještine upravljanja grupama
- Vještine upravljanja sukobima

Proveli smo kratko istraživanje među nekolicinom udruga s područja Splitsko- dalmatinske županije kako bismo došli do saznanja u kojoj mjeri udruge provode klasični projektni menadžment i koliko se on razlikuje od projektnog menadžmenta u poduzećima. Većina udruga nije niti svjesna da se svojim radom i principom provođenja projekta bavi ovom novom relativnom mladom disciplinom menadžmenta, projektnim menadžmentom.

4.1. Projekti u neprofitnim organizacijama

Kao što smo prethodno naveli udruge se financiraju donacijama, članarinama, bavljenjem gospodarskim djelatnostima, no udruge koje imaju jaču organizacijsku strukturu i kapacitete financiraju se apliciranjem natječaja iz državnog proračuna ili pak iz EU fondova. Takve udruge istovremeno provode više projekata i programa, a svaki njihov projekt prolazi kroz iste faze i cikluse upravljanja projektima i projektnog menadžmenta.

Udruge s jakom organizacijskom strukturom i s zaposlenim kadrom imaju timove koji su zaduženi za planiranje i organiziranje provođenja projekata, u većini slučajeva to je Upravni odbor udruge i predsjedništvo koje izrađuje godišnje planove rada i proračuna sukladno najavama projekata koji će biti objavljeni. Na taj način udruge planiraju svoje financije, zadržavanje radne snage, zapošljavanje novih zaposlenika, financiranje redovitih troškova, obnavljanje opreme za rad, održavanje vozila i sve ostale troškove. Svaka transparenta udruga u planiranju svojih troškova raditi će to s ciljem unapređenja pružanja i kvalitete usluga krajnjim korisnicima.

Osobe ili timovi u organizacijama pripremaju projekte i natječajnu dokumentaciju te ih apliciraju na otvorene natječaje Europske unije, resornih ministarstva, poduzeća ili lokalne samouprave. Pripremanje tj. pisanje projekta kompleksan je posao koji iziskuje dosta istraživanja, pripremanja, konzultiranja, kreativnosti i discipline. U jednu je ruku poželjno da osoba koja priprema projekt bude stručnjak u tome, dok je s druge strane za udruge važno da ista osoba bude uključena i u sami rad udruge i način funkcioniranja, i što je najvažnije u rad s krajnjim korisnicima kako bi što bolje dobila sliku o njihovim stvarnim potrebama jer su i sami projekti udruga namijenjeni upravo njima. Stoga optimalno rješenje za svaku udrugu je obrazovanje i educiranje svoga kadra u području pripremanja i provođenja projekata. Svaki projekt u svojoj pripremi prolazi kroz određene faze od samoga istraživanja, pisanja, do konačnog prikupljanja dokumentacije i slanja na adresu organizacije koja ga je raspisala. Nakon što projekt zadovolji sve kriterije i komisije ga ocijene pozitivnim slijedi provedba. Udruge u osnivanju često se zavaravaju misleći da je važno dobro napisati projekt, aplicirati ga i da je važno da dobiju sredstva, no sama provedba projekta je zahtjevan posao za kojeg se očekuje da ga odrađuju osobe s iskustvom i s određenim znanjima o problematici koju projekt obuhvaća. Veliki je broj onih koji su se poveli za trendom i odlučili pisati projekte prikazujući često nerealne mogućnosti i kapacitete organizacije kao i nestvarnu sliku okoline, dionika i

krajnjih korisnika. Kada takvi projekti budu odobreni organizacija se suočava s problemima kako ih provesti i kako ispuniti sve ciljeve i aktivnosti koje si je zadala te kako postići često nerealne rezultate.

Nakon same provedbe projekta slijedi pisanje izvješća i pravdanje doznačenih sredstava. Ukoliko je udruga provodila projektne aktivnosti prema planu aktivnosti i ukoliko je trošila doznačena sredstva kako su namijenjena ova završna faza ne predstavlja veliki problem za voditelje projekata. Ovdje je važno napomenuti da prilikom pisanja projekta udruga mora što detaljnije predvidjeti moguće rizike i strategije te odgovore na iste.

Na temelju istraživanja u Udruzi sv. Jeronim detaljnije će biti objašnjen sami ciklus i proces projektnog menadžmenta te upravljanja postojećim projektima u toj neprofitnoj organizaciji.
Mogućnosti koje neprofitne organizacije imaju su brojne kada je u pitanje financiranje. Svaka lokalna samouprava financira neprofitni sektor sukladno svome proračunu za narednu godinu pomažući određene programe i projekte koje prepoznaju da su od iznimne važnosti za grad ili općinu u kojoj udruga djeluje. Udruge mogu tražiti i financiranje svojih redovnih programa i projekata od strane županije u kojoj djeluju, te konačno nije nezanemariv ni broj natječaja koje resorna ministarstva raspisuju za udruge, a koja se financiranju iz razdjele sredstava od prihoda od igara na sreću te iz programa Europske unije. Apliciranje projekata na natječaje Europske unije još je uvijek novina za većinu udruga, no udruge se jako dobro snalaze u tom poslu. Na kraju, uvijek postoje poduzeća i društva koja izdaju natječaje iz raznih područja socijale i kulture te na taj način financiraju rad udruga.

4.2. Definiranje projektne ideje

Projektna ideja prvi je korak u dizajniranju projekta. Radi se o vrlo ranoj fazi planiranja projekta u kojoj još uvijek nisu poznati svi relevantni projektni parametri, zbog čega je razvoj projekta moguć u svim pravcima.

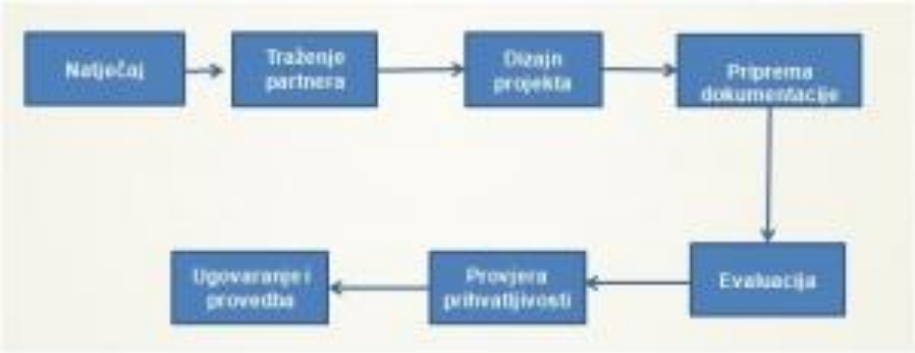
S obzirom da većina organizacija i pojedinaca koji stoje iza određenih projektnih ideja želi iste formulirati u provediv projekt za koji će dobiti financijska sredstva, potrebno je da se drže određenih smjernica. Dobro planiranje u ovoj fazi zahtjeva postavljanje pitanja i realno davanje odgovora na iste od strane Upravnog odbora ili predsjedništva udruge ili druge neprofitne organizacije. Neka od važniji pitanja koja organizacija sebi mora postaviti u samom opisu

projektne ideje odnose se na ono što organizacija zapravo želi postići, što želi raditi, koje ciljeve planira postići te ključno koji su dobrobiti projekta za organizaciju i za samu zajednicu. Druga skupina pitanja na koju se mora obratiti pažnju jest relevantnost provedbe projekta i razlozi za provedbu istoga te uviđanje stvarne potrebe za provedbom projekta te koji će se problemi riješiti provođenjem projekta.

Ono što je od iznimne važnosti, a što udruge često zaboravljaju jest usklađenost sa strateškim dokumentima. Iznimno je važno detaljno definirati ciljanu skupinu i korisnike te sudionike i partnere. Aktivnosti i rezultati se moraju definirati sukladno kapacitetima provoditelja projekta, a troškovi sukladno aktivnostima.[42]

4.3. Projektni ciklus

Svaki pojedini projekt ima svoj vlastiti ciklus.



Slika 3.: Projektni ciklus

Izvor: www.euprojekti.info

Natječaj

Prvi korak u ciklusu svakako je pronalazak odgovarajućeg natječaja za vašu ideju. Dakle, nije dovoljno imati razrađenu i dobru ideju, već je potrebno pronaći natječaj u sklopu kojeg možete financirati vašu ideju. Novi natječaji objavljuju se na dnevnoj bazi i imaju određen rok trajanja pa ih je vrlo važno pronaći na vrijeme.

[42] www.eu-projekti.info, portal o EU fondovima, pročitano 18. Kolovoza, 2015.; dostupno na http://www.eu-projekti.info/category/savjeti-pisanje-projekata

Traženje partnera

Sukladno pravilima natječaja, moguće je imati partnera u projektu. Ukoliko pravila natječaja to dopuštaju, potrebno je pronaći odgovarajućeg partnera. Pri odabiru partnera važno je imati na umu kako će i partneri odigrati važnu ulogu u projektu te oni trebaju biti pouzdani kako pri provedbi projekta ne bi došlo do problema.

Dizajn projekta

Prije same pripreme projekta važno je napraviti cjelokupan dizajn projekta. Osnovnu ideju valja razraditi detaljnije u vidu razvijanja aktivnosti projekta kao i troškova koje će projekt generirati kako bi se kvalitetno mogli pripremiti prijavni obrasci. Unutar dizajna projekta odredit će se problemi koje projektom želimo riješiti, ciljevi projekta, aktivnosti i rezultati projekta kao i stavke troškova koje će kasnije ući u obrazac proračuna.

Priprema dokumentacije

Nakon razrade dizajna projekta, krećemo u pripremu projektne dokumentacije. Dokumentacija potrebna za prijavu na natječaj objavljuje se u isto vrijeme kad i sam natječaj te u Uputama za prijavitelje možemo pronaći koja je dokumentacija potrebna. Dio dokumenata odnosi se na statusne dokumente poput izvatka iz registra, pisma namjere sufinanciranja drugih tijela da će vas pratiti u projektu, preporuke itd. Dokumentacija koju sami udruge same pripremaju obično se sastoji od nekoliko vrsta prijavnih obrazaca te poslovnog plana ili studije izvodljivosti (ukoliko je to propisano pravilima natječaja). U prijavnim obrascima tražit će se da detaljnije obrazložite projekt u vidu problema, ciljeva, aktivnosti i rezultata koji se identificiraju u dizajnu projekta.

Evaluacija

Nakon roka za predaju dokumentacije, projekti koji su pristigli na adresu nadležnog tijela ulaze u proces evaluacije. Svaki proces evaluacije ima nekoliko faza vrednovanja koje su naznačene u Uputama za prijavitelje. Prva faza obično je administrativna provjera u kojoj se provjerava jesu li prijavitelji dostavili sve potrebne dokumente naznačene u Uputama za prijavitelje.

Nakon administrativne provjere, projekti ulaze u fazu evaluacije u kojoj se ocjenjuje projektni prijedlog. Drugim riječima, nadležno tijelo za svaki natječaj određuje kriterije evaluacije koje projekt mora zadovoljiti te sukladno tome dobiva određeni broj bodova.

Provjera prihvatljivosti

Nakon evaluacije, projekt ulazi u provjeru prihvatljivosti te se provjeravaju sve stavke koje su naznačene u Uputama za prijavitelje, a koje projekt definiraju kao prihvatljiv. Prihvatljivost se između ostalog provjerava putem statusnih dokumenata koje je prijavitelj dužan dostaviti te se provjerava pozitivno poslovanje, broj zaposlenih i slični kriteriji ukoliko su određeni u Uputama za prijavitelje.

Ugovaranje i provedba

Kada se jednom odluči da je projekt prihvatljiv za financiranje, slijedi ugovaranje i provedba projekta. Prijavitelji koji su odabrani za financiranje potpisuju ugovor o bespovratnim sredstvima s nadležnim tijelom te se obvezuju da će poštovati ugovorne obveze. O poštivanju ugovornih obveza ovisi i uspješna provedba projekta jer nadležno tijelo ima pravo tražiti povrat sredstava ukoliko se ne ispoštuju sve ugovorne obveze. Prijavitelji su dužni sastavljati i izvješća o provedbi projekta te ih nadležno tijelo ima pravo kontrolirati kako bi se osigurala pravilna provedba projekta.

4.4. Metoda upravljanja projektnim ciklusom

Početkom 90-ih godina Europska komisija usvojila je princip metodologije upravljanja projektnim ciklusom kao temeljni alat za izradu i upravljanje projektima utemeljen na principu logičke matrice s ciljem unapređivanja kvalitete i provedbe projekata. Dotad je navedenu metodologiju provodio niz međunarodnih organizacija kao što su Ujedinjeni narodi, Europska banka za obnovu i razvoj te Svjetska banka.[43]

UPC metodu važno je koristiti zato što su projekti loše planirani i pripremljeni, često bez važnosti za korisnike, rizici se nedovoljno uzimaju u obzir, ignoriraju se čimbenici koji utječu

[43] Ibid

na dugoročnu održivost projekta, a prethodna iskustva i pouke rijetko se ugrađuju u nove programe i praksu.
Projektni ciklus predstavlja tijek projekta koji se odvija u nekoliko ključnih faza koji obuhvaćaju cijeli njegov životni vijek, dok metodologija UPC osigurava važnost, mogućnost provedbe i održivost projekta.[44]

To u konačnici znači da su projekti povezani s ciljevima sektora, države i Europske unije, korisnici uključeni u proces planiranja od samog početka, problemi temeljito analizirani, ciljevi jasno određeni u smislu koristi za ciljne skupine projekta, logični i mjerljivi rizici, pretpostavke i sposobnosti provedbenih institucija prethodno identificirani, aktivnosti praćenja provedbe usredotočene na relevantna ostvarenja, uspostavljeni preduvjeti za financijsku održivost, odnosno financiranje aktivnosti nakon prestanka podrške projektu, uspostavljeni preduvjeti za institucionalnu održivost, odnosno provedbu aktivnosti nakon završetka projekta, kao i političko-programsku održivost kao mogući povoljan utjecaj na propise, pravila, postupke i javne politike.[45]

Projektni ciklus utemeljen je na nekoliko važnih načela, a to su strukturirano donošenje odluka zasnovano na dobroj informiranosti, uključivanje dionika u donošenje odluka, pristup "logičke matrice" u planiranju (sveobuhvatna i konzistentna analiza situacije kao osnova za osmišljavanje i vođenje projekta), održivost (mehanizmi za osiguravanje kontinuirane dobrobiti / koristi za korisnike) i integrirani pristup (standardizirani obrasci osiguravaju cjelovitu pripremu aktivnosti i proračuna te stalno praćenje ključnih pitanja).

Za metodologiju upravljanja projektnim ciklusom karakterističan je upravo pristup logičke matrice kao niz alata koji se koriste prilikom planiranja i provedbe projekata. Uporabom tzv. interventne logike, omogućuje se kvalitetno i strukturirano planiranje projekata kojima prethodi nekoliko analiza ključnih za uspostavu kvalitetne projektne strategije i postizanje rezultata.
Korištenjem navedene metodologije ostvaruju se pretpostavke za kvalitetnu i efikasnu provedbu projekta i izbjegavaju česte i nepotrebne pogreške.[46]

[44] Ibid
[45] Ibid
[46] Ibid

4.5. Projektna diseminacija

Diseminacija obuhvaća mjere za postizanje vidljivosti projekta pa je pojednostavljeno možemo zvati projektnim marketingom. U projektima financiranim iz EU fondova važna je iz nekoliko razloga[47]:

- Doprinosi vidljivosti i replikaciji projektnih rezultata, a time i poboljšava uspjeh projekta.
- Podiže interes za korištenjem EU fondova kod opće i zainteresirane javnosti te podiže vidljivost projektnog konzorcija / pojedinačnog nositelja projekta, kao i njihove djelatnosti, proizvoda i usluga.
- Osigurava vidljivost Europske unije izvora financiranja.

Postoje dvije opće razine projektne diseminacije: međunarodna (tzv. projektna) i lokalna. Međunarodna (tzv. projektna) diseminacija provodi se u međunarodnim surađivačkim projektima koji uključuju manji ili veći broj partnera iz različitih država. Cilj takve diseminacije jest promovirati cjelokupni projekt, njegove ciljeve i rezultate na razini svake države iz koje dolaze projektni partneri, na razini Europske unije, a ponekad i šire. Diseminacijske mjere uglavnom su identične, a njima upravlja koordinator projekta ili partner zadužen za diseminaciju. Lokalna diseminacija provodi se u lokalnoj zajednici (državi, gradu, općini ili županiji) iz koje dolazi pojedini partner. Svaki od partnera prilagođava diseminacijske aktivnosti, s obzirom na specifične zahtjeve projekta i, što je još važnije, specifične okolnosti svoje zajednice. Zbog toga je moguće da različiti partneri u različitim lokalnim zajednicama provode različite aktivnosti.

Diseminacijske aktivnosti i mjere koje često susrećemo u projektima su: izrada vizualnog identiteta projekta, internetska stranica projekta na engleskom jeziku, internetske stranice projektnih partnera na lokalnim jezicima, projektni letak ili publikacija, organiziranje radionica, treninga i konferencija, objave u medijima, izrada promotivnih materijala (majice, kape, penkale, olovke, blokovi, fascikli, leci i dr.,stranice na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Youtube i sl.), sudjelovanje na konferencijama i drugim relevantnim događanjima u organizaciji drugih organizacija i sl.

[47] Ibid

5. OPĆENITO O UDRUZI SV. JERONIM

Udruga sv. Jeronim osnovana je 2003. godine, a sjedište joj je u Kaštel Gomilici, te djeluje na području Grada Kaštela. Cilj udruge je pružanje humanitarne i socijalne pomoći pojedincima, obiteljima,starima i nemoćnima, društvima i udrugama, prevencija svih oblika ovisnosti, razvijanje kulture i turizma te promicanje interesa mladih u mjestu i gradu kao i poticanje mladeži na aktivnije uključivanje u društveni i kulturni život u zajednici.[48]

Djelatnosti Udruge sv. Jeronim propisane Statutom Udruge sv. Jeronim iz 2015. godine:[49]

- Prikupljanje i pružanje materijalne pomoći pojedincima, obiteljima, mladima i starima koji su prioritet mjesta i grada
- Pomoć starim i nemoćnim osobama u obavljanju fizičkih poslova u domaćinstvu, pomoć i njega, druženje, prikupljanje pomoći te poboljšanje kvalitete života osoba starije životne dobi
- Raditi na poboljšanju kvalitete života kroz organizaciju i osmišljavanje slobodnog vremena djece, mladih, žena i starijih osoba, održavanje radnih akcija čišćenja mjesta, uređenje okoliša i sl.
- Okupljanje stručnih djelatnika koji se bave problemima djece i mladih sa zdravstvenog, kulturnog, psihološko - socijalnog, odgojno - obrazovnog aspekta i poticanje zdravog življenja mladih
- Poticanje i educiranje volontera te popularizacija i pomaganje dragovoljnog rada mladih
- Organizacija i provođenje slobodnih aktivnosti: sportskih,umjetničkih, organiziranje kreativnih aktivnosti kao što su likovna, dramska, glazbena i slične sekcije, a sve u cilju prevencije poremećaja u ponašanju
- Organizacija i aktivno sudjelovanje u provođenju kulturnih, obrazovnih,ekoloških, sportskih i humanitarnih akcija, manifestacija, tribina, skupova i priredbi
- Organizirati kulturne manifestacije, priredbe, koncerte, izložbe, seminare, radionice za mlade, susrete mladih, humanitarne akcije te izdavačke djelatnosti u skladu s posebnim propisima radi ostvarivanja cilja Udruge
- Pomagati savjetima stručnih osoba pojedincima, studentima i obiteljima u rješavanju svakodnevnih problema.

[48] Statut Udruge sv. Jeronim; lipanj, 2015.
[49] Ibid

- Provođenje aktivnosti u cilju organizacije, unaprjeđenja i poboljšanja društvenih
- sadržaja, posebno onih od interesa za mlade
- Promicanje vjerskih i domoljubnih temeljnih vrijednosti
- Sudjelovanje na domaćim i međunarodnim skupovima, seminarima i sl. koji su u vezi s ciljevima i djelatnošću Udruge.

5.1. Povijesni razvitak Udruge sv. Jeronim

Nekolicina mladih entuzijasta iz Kaštel Gomilice 2001. godine došla je na ideju za osnivanjem udruge putem koje će biti u mogućnosti osigurati boljitak za svoje sumještane. Obrativši se tadašnjim čelnicima lokalne vlasti za podršku dobili su odobrenje za čišćenje lokalnih plaža te su to ljeto sudjelovali u organizaciji pučke fešte poznate pod nazivom Gomilička fešta zajedno s još dvije kaštelanske udruge.

Organizacijom Gomiličkih fešta još dvije godine za redom i akcijama čišćenja plaža prije sezone kupanja, mladi Gomiličani su konačno 25. lipnja, 2003. godine i formalno osnovali udrugu koju su nazvali Udruga sv. Jeronim po Svetome Jeronimu, zaštitniku Kaštel Gomilice. Na skupštini održanoj 25. lipnja, 2003. godine za predsjednika udruge izabran je Denis Ivanović, koji na toj funkciji ostaje deset godina, sve do lipnja 2013. godine.

Na jesen iste godine od Grada Kaštela udruga je dobila na korištenje prostorije u centru Gomilice koje su tadašnji članovi i osnivači uredili i prilagodili svojim potrebama i uskoro krenuli s realizacijama svojih ideja te motiviranjem i prikupljanjem novih članova.

Kroz sljedeće godine svoga razvitka Udruga sv. Jeronim ostvarila je zavidne rezultate te je znatno proširila svoje djelovanje od same organizacije pučkih fešta i čišćenja plaža na rad s djecom, humanitarni rad te danas rad sa starim i nemoćnim osobama i beskućnicima putem realizacije odobrenih natječaja. Mahom mladi ljudi kroz proteklih deset godina organizirali su humanitarne koncerte, humanitarne akcije za pojedince, pučke fešte, sudjelovali u suorganizaciji mlade mise, organizirali izložbe slika, večeri poezije, razne tribine i seminare. Kroz kulturne manifestacije koje je organizirala, udruga je pomogla mnogim umjetnicima da održe predstavljanja svojih knjiga, zbirki pjesama, izložbe slika i drugih djela, te na taj način približivši kulturu sumještanima i povećala broj kulturnih događanja u Kaštelima, najčešće u suradnji s Gradskom knjižnicom Kaštela i Turističkom zajednicom Grada Kaštela.

Veliki humanitarni koncert na kojem je prikupljeno preko 20 000 kuna, za obnovu vukovarske crkve Sv. Filipa i Jakova, udruga je organizirala u travnju 2005 godine, a na koncertu su nastupile mnoge poznate estradne zvijezde.

Godinu dana iza radu udruge se priključuju nove mlade snage te nekoliko djevojaka dolazi na ideju o osnivanju sekcije za rad s djecom. Kroz cijelu godinu zavidan broj djece počeo je dolaziti subotom za vrijeme cijele školske godine na likovno-kreativne i edukativne radionice, a ta je sekcija živa i danas te je neizostavan dio u radu udruge oko kojeg se vodi posebna briga i pridaje velika pažnja. Kroz ovu radionicu, svake subote već osmu godinu za redom, djeca izrađuju kreativne radove različitim likovnim tehnikama, imaju edukacijske igre i vježbe te organizirane tribine i predavanja koja uključuju stručne osobe poput psihologa i sociologa.
Iste te godine osniva se još jedna sekcija, dramska, te članovi udruge izvode veliki božićni igrokaz u crkvi Sv. Jeronima. Kroz ovu sekciju veliki broj mladih glumaca amatera počeo je pripremati i izvoditi igrokaze za Uskrs i Božić narednih nekoliko godina, a i sekcija Radionica s djecom pripremala je igrokaze za djecu koje su ona izvodila također za Božić i na ljeto za manifestaciju dječjih igrokaza.

Od 2007. godine udruga se uključuje u sudjelovanje u povorci kaštelanskih maškara, a svake sljedeće godine skupina kreativnih momaka iz udruge nastupi s nekom humorističnom točkom i oduševi maškare i posjetitelje. Iste godine udruga kreće s pripremama za natječaj za Program za pomoć starijim i nemoćnim osobama.

Mnoštvo je tribina koje je ova udruga organizirala u suradnji s Centrom za socijalnu skrb, Savjetom mladih Grada Kaštela, Gradskom knjižnicom Kaštela, Udrugom tjelesnih invalida Kaštela te mnogim drugim organizacijama na području Kaštela. Najznačajnije su tribine i predavanja za djecu i roditelje na teme o modernim ovisnostima, nasilju među djecom i upisima u srednje škole.

Najčešće u suradnji s Gradskom knjižnicom Kaštela članovi udruge čitali su poeziju na mnogim organiziranim izložbama slikama, predstavljanjima zbirki pjesama i knjiga. Isto tako, već tradicionalno, Udruga sv. Jeronim svake godine povodom blagdana Valentinova organizira svoju večer poezije u intimnom ambijentu dvorca Vitturi ili gradske knjižnice gdje okupi nekolicinu ljubitelja najljepših hrvatskih i svjetskih stihova koje interpretiraju njeni članovi.

Kroz cijelo ovo razdoblje udruga je sudjelovala i organizirala veliki broj humanitarnih akcija u prikupljanju hrane, financijske pomoći i drugih potrepština socijalno ugroženim osobama na području Kaštela kao i potrebitim udrugama koje brinu o djeci s posebnim potrebama, a osim velikog koncerta za izgradnju crkve u Vukovaru, udruga je prikupila znatna sredstva za obnovu kuće jedne starije osobe koja je do tada živjeli u jako teških uvjetima.

Udruga sv. Jeronim, tadašnje Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti i županija Splitsko dalmatinska potpisale su ugovor za „Dnevni boravak“ i „Pomoć u kući starijim osobama“ na području grada Kaštela, a između županije i Udruge Sv. Jeronim ugovor o provođenju programa. Ugovor je potpisan 19. srpnja 2010. godine, a od 01. rujna iste godine tim od jedanaest ljudi vodi brigu o 125 starijih osoba, korisnika ovog programa, kroz koji im se svakodnevno pružaju usluge čišćenja njihovih domova i okućnica, sitnih popravaka, odvoženja liječniku, mjerenja tlaka i šećera i rješavanja njihovih administrativnih problema. Također je otvoren i dnevni boravak u Kaštel Gomilici, u kojeg svakodnevno dolaze starije osobe, gdje osim razgovora i zabave imaju edukativne radionice i razna predavanja.

Pred kraj 2010. godine osniva se klapa Sveti Jeronim koja djeluje u sklopu udruge, te održava svoj prvi veliki koncert za Božić iste godine. Kasnije klapa stječe ugled na području grada, a zapažena su i gostovanja klape u susjednim državama i drugim gradovima u Hrvatskoj. U veljači 2012. godine povodom Dana Grada Kaštela Udruga sv. Jeronim dobila je skupnu nagradu Grada za svoj osobiti doprinos kroz kulturno i socijalno djelovanje, te za skrb o starim i nemoćnim osobama.

U prosincu 2013. godine u suradnji s Gradom Kaštela udruga je otvorila prihvatilište za beskućnike smješteno u Kaštel Gomilici. U planu je i otvaranje staračkog doma u Lećevici, te se već prikuplja potrebna dokumentacija.

Udruga sv. Jeronim već dvanaest godina djeluje na području Kaštelima, te je svojim socijalnim, kulturnim, a prije svega humanitarnim radom zabilježila značajan doprinos građanima Kaštela. Kroz koliko udruga postoji, kroz nju je prošlo tristotinjak članova aktivnih i podupirućih koji su svojim radom doprinijeli razvitku i napretku ove organizacije. Veliki je broj i sponzora koji su svojim prvenstveno novčanim donacijama pomogli udrugu u njenome radu i razvitku. Od prvotne organizacije osnovane s ciljem organiziranja fešti, Udruga sv. Jeronim u kratko vremena razvila se u organizaciju koja najvećim djelom svojim humanitarnim radom pomaže

potrebite i skrbi o starijim i nemoćnim osobama te beskućnicima na području Kaštela, u organizaciju koja poseban naglasak stavlja na djecu i njihov razvitak. Danas Udruga sv. Jeronim slovi za jednu od najznačajnijih udruga na području Kaštela, što potvrđuje i medijski interes te mnoštvo članaka o humanitarnim i drugim akcijama koje je provela i organizirala.

5.2. Ustrojstvo i organizacijska struktura Udruge sv. Jeronim

Danas Udruga sv. Jeronim broj oko četrdesetak aktivnih članova i oko tridesetak podupirućih članova. Tijela Udruge jesu Skupština, Predsjednik udruge, Upravni Odbor, Nadzorni odbor i Osnivači udruge. Skupština je najviše tijelo udruge, a čine je svi aktivni članovi Udruge. Skupština radi u sjednicama koje moraju biti redovne, izvanredne i izborne. Redovna skupština se saziva najmanje tri puta godišnje, dok se zborna skupština saziva svake dvije godine. Izvanredna skupština se saziva na zahtjev Upravnog Odbora ili 30 % članova Udruge. Sjednicu skupštine isključivo vodi predsjednik Udruge.

Predsjednik udruge bira se na mandat od dvije godine, a bira ga Skupština. Predsjednik na konstituirajućoj sjednici odabire svoje dopredsjednike te tajnika, a skupština bira i članove Upravnog i Nadzornog odbora.

Zadnjim izborima u udruzi, održanima u lipnju 2013. godine, za predsjednicu udruge izabrana je Kristina Ljubičić, te su izabrani članovi Upravnog odbora Iva Barun, Petar Serelzija, Marija Vučica, Ljubica Kapetanović, Denis Ivanović, Srećko Radan i Najan Biliškov. Rad Upravnog odbora nadzire Nadzorni odbor čije je članove izabrala Skupština, a oni su Josip Barun, Ivica Kelam i Ivan Radan. Skupština, koja se sastoji od svih aktivnih članova koji imaju pravo glasa određeno statutom udruge, izabire predsjednika udruge, članove Upravnog i Nadzornog odbora.

Sve odluke vezane za rad udruge donosi Upravni odbor na svojim redovnim sastancima koje vodi i saziva predsjednica udruge Kristina Ljubičić zajedno sa svojim zamjenicima Ivom Barun i Petrom Serezlijom.[50]

[50] Statut Udruge sv. Jeronim, srpanj 2013.

Skupština može pravovaljano odlučivati ako je prisutna natpolovična većina aktivnih članova, a odluke donosi natpolovičnom većinom prisutnih članova.

Predsjednik zastupa i predstavlja Udrugu. Mandat predsjednika traje dvije godine i može biti ponovno izabran, te je on ujedno i član upravnog odbora. Predsjednik Udruge rukovodi radom udruge u skladu sa zakonom, statutom i općim aktima Udruge, te odlukama Skupštine i Upravnog Odbora.

Predsjednik osim što zastupa udrugu, organizira i usklađuje rad i aktivnosti Udruge u skladu s programom i ciljevima Udruge te potpisuje odluke i druge akte koje donosi Skupština. Isto tako predsjednik utvrđuje prijedlog programa rada i Statuta koji se podnose Skupštini na razmatranje i prihvaćanje, brine o izvršenju usvojenog programa rada i provedbi odluka Skupštine Udruge te podnosi izvješće o radu Udruge Skupštini Udruge. On može imenovati komisije i slična tijela prema potrebi, te im odrediti zadatke. Brine se o upoznavanju javnosti s radom Skupštine Udruge, saziva i predsjedava sjednicama Skupštine te koordinira i upravlja radom sekcija i radnih tijela i njihovih aktivnosti.[51]

Udruga ima dva dopredsjednika koji se biraju iz redova upravnog odbora. Mandat dopredsjednika traje dvije godine i mogu biti ponovo izabrani, a predlaže ih predsjednik udruge Upravnom odboru na konstituirajućoj sjednici Upravnog odbora. Upravni odbor potvrđuje predložene dopredsjednike. Dopredsjednici pomažu Predsjedniku Udruge u poslovima organizacije u skladu s programom udruge.[52]

Tajnik udruge se bira iz redova upravnog odbora na period od dvije godine. Tajnika udruge predlaže predsjednik upravnom odboru na konstituirajućoj sjednici upravnog odbora. Tajnik zastupa i predstavlja udrugu i obavlja sve stručno administrativne poslove udruge. Brine se o provođenju odluka, obavlja, organizira i predlaže vođenje stručno administrativne i financijske poslove i koordinira sekcijom za administrativno uredske poslove (tajništvo). Također tajnik pomaže predsjedniku u sazivanju sjednica i priprema materijale, vodi popis i aktivnost članova, a mandat tajnika traje četiri godine i može biti ponovo izabran.

[51] Ibid
[52] Statut Udruge sv. Jeronim, lipanj, 2015.

Upravni odbor se sastoji od sedam članova uključujući i predsjednika udruge, te se članovi biraju na mandat od dvije godine iz redova aktivnih članova Udruge. Članom Upravnog Odbora može biti osoba koja se istakla u radu Udruge svojom stručnošću, marljivošću i odgovornošću.

Upravni odbor može predložiti kooptiranje još četiri člana udruge u Upravni odbor ako za to postoji potreba, a Upravni odbor natpolovičnom većinom izglasava kooptirane članove. Predsjednik udruge saziva i rukovodi sjednicama Upravnog odbora, koje se održavaju po potrebi, a najmanje jednom mjesečno. Upravni odbor može punovaljano odlučivati ako na sjednici prisustvuje natpolovična većina.

Upravni odbor upravlja Udrugom u skladu sa zakonom, statutom i općim aktima Udruge, priprema godišnji program rada i financijski plan te izvještaj o radu i poslovanju Udruge, priprema sjednice Skupštine, vodi i organizira rad i djelovanje Udruge između sjednica Skupštine, izvršava odluke Skupštine, imenuje voditelje i zamjenike voditelja sekcija, podružnica ili drugih tijela udruge te prati i koordinira njihov rad. Upravni odbor brine o imovini Udruge i prikupljanju novčanih sredstava, te načinu ulaganja dobiti u unaprjeđenju djelatnosti Udruge organizira i usklađuje rad i aktivnosti Udruge u skladu s programom i ciljevima Udruge, odlučuje o načinu realizacije programa rada Udruge, donosi odluke o osnivanju podružnica sekcija ili drugih tijela udruge, donosi odluke o isključenju člana iz Udruge, utvrđuje prijedlog Statuta, odnosno njegove izmjene i dopune, utvrđuje prijedlog općih akata koje donosi Skupština, donosi opće, pojedinačne akte za koje je ovlašten Statutom, daje odobrenja za službena putovanja, te utvrđuje kriterije za dodjelu nagrada i priznanja.[53]

Nadzorni odbor je nadzorno tijelo Udruge i ima tri člana te iz svojih redova bira predsjednika, a član Nadzornog odbora ne može biti član predsjedništva ili Upravnog odbora. Nadzorni odbor skrbi o poštivanju zakona, Statuta i drugih općih akata u obavljanju djelatnosti udruge i njenih ustrojstvenih oblika, nadzire rad drugih tijela osobito u pogledu financijskog poslovanja i raspolaganjem njegovom imovinom te nadzire materijalno i financijsko poslovanje Udruge.
Sva tijela Udruge dužna su omogućiti Nadzornom odboru uvid u sve spise, te mu dati potrebne obavijesti o svojoj djelatnosti.

[53] Ibid

O obavljenom nadzoru Nadzorni odbor jednom godišnje podnosi pismeno izvješće na redovnom zasjedanju Skupštine udruge.

Osnivači su sve one osobe koje su sudjelovale u osnivanju udruge, a vode se još u popisu članova kao aktivni, podupirući ili počasni članovi. Osnivači se sastaju jedino u slučaju prestanka rada udruge te su dužni imenovati osobu koja bi vodila gašenje udruge odnosno likvidatora. Konačnu odluku o raspodjeli imovine udruge donose osnivači.[54]

5.3. Članstvo Udruge sv. Jeronim

Članom udruge mogu biti poslovno sposobne fizičke osobe, te pravne osobe koje su zainteresirane za rad u udruzi ili pružanje pomoći Udruzi. Članovi udruge mogu biti stranci i strane pravne osobe. Odluku o učlanjivanju donosi Upravni Odbor.

Članovi udruge mogu biti aktivni, podupirući, počasni ili mladež udruge. Svakih šest mjeseci Udruga vrši reviziju aktivnosti članova na osnovu koje se donosi ocjena o statusu aktivnog i podupirućeg člana, a svaki novi član koji se uključi u udrugu tek nakon tri mjeseca postaje punopravni aktivni član, ako Upravni odbor ocijeni da je zadovoljio kriterije rada u Udruzi.
Aktivni članovi su svi oni koji u tijeku jednog mandata sudjeluju u više od 55% aktivnosti koje organizira udruga, odnosno ako ima više od 55% aktivnosti kroz šestomjesečne revizije aktivnosti.

Aktivni članovi čine Skupštinu udruge te mogu birati i biti birani u tijela udruge. Aktivni članovi koji su mlađi od osamnaest godina ne mogu se birati za predsjednika udruge i predsjednika skupštine. Podupirući članovi su svi članovi koji na bilo koji način pomažu udrugu kroz njezin rad, a nisu aktivni članovi.

Podupiruću članovi nemaju pravo biranja niti se biraju u tijela udruge. Počasnim članom udruge može postati osoba koja je pridonijela radu udruge. Prijedlog za počasno članstvo može dati svaki član Udruge a odluku o tome donosi predsjedništvo udruge. Počasni članovi nemaju pravo biranja niti biti birani u tijela Udruge. Mladež udruge su svi mlađi naraštaji do 16 godina koji sudjeluju u radu udruge kroz radionice i slične aktivnosti.

[54] Ibid

5.4. Način rada udruge kroz sekcije

Radionice sa mladima

Kroz sekciju Radionice s mladima sudjeluju djeca u dobi do 16 godina, najčešće osnovci, koji zajedno s voditeljicama radionica svake subote tijekom školske godine u periodu od 11 do 13 sati izražavaju svoju kreativnost kroz razne tematske radove koristeći razne tehnike slikanja, oblikovanja, crtanja itd.

Česte su edukativne radionice putem kojih djeca kroz razne parlaonice i igraonice raspravljaju o aktualnim temama. Povremeno su organizirane tribine ili predavanja u kojima sudjeluju stručne osobe poput psihologa, pedagoga i likovnih stručnjaka te uz stalni tim udruge održe prikladne radionice s njima. Kroz ovu sekciju s djecom se uvježbavaju igrokazi koji se najčešće izvode za vrijeme blagdana i povodom ljetne manifestacije dječjih igrokaza. Važno je napomenuti da već tradicionalno povodom Božićnih blagdana članovi sekcije izrađuju razne božićne ukrase, poklon paketiće, čestitke i dr. te je prihod od prodaje tih predmeta izrađenih vještim rukama mladih umjetnika predviđen za humanitarne svrhe.

Dramska sekcija

Članovi Dramske sekcije uglavnom su članovi udruge koji su mladi glumci amateri te izvode prigodne igrokaze najčešće povodom većih blagdana poput Božića i Uskrsa u župnoj crkvi. Ova sekcija osim priprema za izvedbu igrokaza bavi se se i pisanjem istih posebno za djecu koja ih izvode kroz sekciju Radionica.

Sekcija za tribine i seminare

Ova se sekcija bavi organiziranjem raznih tribina i predavanja koja uključuju stručne predavače obrađujući aktualne teme i problematiku. Kroz ovu sekciju održavaju se i razne edukacije, primjerice educiranje djece i starijih osoba na području informatike, pripreme natječaja, izvlačenje sredstava iz EU fondova i dr. održana su i mnoga predavanja za djecu i roditelje s ciljem prevencije nasilja među djecom, te se vake godine organiziraju večeri poezije kao i predstavljanja knjiga i izložbe slika kaštelanskih umjetnika.

Web i foro sekcija

Web i foto sekcija zadužena je za redovno održavanje službenih stranica udruge popunjavajući je s najava, člancima i drugim korisnim informacijama. Ova se sekcija bavi i fotografiranjem

događanja koja organizira udruga, kao i popunjavanjem foto galerije na stranici udruge. Isto tako zadužena je za redovito arhiviranje članaka iz novina i s portala, a u kojima se spominje udruga.

Sekcija za održavanje zabavnih i kulturnih događanja

Prioritetni posao ove sekcije je priprema, organizacija i provedba Gomiličke fešte, koja se održava svake godine otkako udruga postoji, te je ovo jedan on najzahtjevnijih projekata koje tradicionalno organizira ova udruga. Najčešće su kroz ovu organizaciju uključeni svi članovi udruge jer ona iziskuje mnogo aktivnosti, a posebice fizičkog rada. Također ova se sekcija brine i za sva ostala zabavna i kulturna događanja u organizaciji Udruge sv. Jeronim.

Sekcija humanitarnih događanja

Kroz ovu sekciju se odradi više humanitarnih akcija, kao prikupljanje novčanih i materijalnih sredstava, kroz koncerte, predstave, prodaju nakita i sl. Također i članovi udruge daju svoj novčani prilog kad se prikuplja za potrebite sumještane.

Sekcija mješovite klape

Klapa je najmlađa sekcija udruge, koja kroz redovite tjedne probe uvježbava sakralne i svjetovne pjesme, te stare napjeve koje izvodi na raznim manifestacijama i prikladnim koncertima. Uz stručnog voditelja i nadarene pjevače klapa napreduje iz dana u dan te dobiva sve više pohvala na račun svoga marljivog rada i izvrsnih nastupa.

Sekcija za pripremu i provedbu natječaja

Tim u ovoj sekciji priprema i piše natječaje prema tijelima državne uprave i drugim institucijama. Također brinu o kvalitetnoj provedbi natječaja. Ovaj tim je u suradnji sa nekoliko lokalnih udruga, proveo natječaj za prevenciju svih oblika ovisnosti, koji se isključivo provodio sa mladima iz istih udruga.

Sekcija za administrativne poslove

Ovu sekciju vodi tajnik okružen s timom ljudi s kojima zajedno obavlja sve administrativne poslove, kao i vođenje zapisnika i aktivnosti članstava.

5.5. Program pomoći u kući starijim osobama i Dnevni boravak

Udruga Sv. Jeronim provodila je program tadašnjeg Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti "Dnevni boravak i pomoć u kući starijim osobama". Na taj se način razvijanjem pozitivnih stavova u društvu prema starijim osobama željelo postići sprječavanje njihove socijalne izoliranosti kao i integriranje i aktivno sudjelovanje starijih osoba u životu uže društvene zajednice. Na području skrbi o starijim osobama sve se više daje prednosti tzv. "servisima za pomoć u kući" odnosno izvaninstitucionalnim oblicima skrbi pred smještajem u institucije. Tako i ovaj program "Pomoć u kući starijim osobama" predstavlja model izvaninstitucionalne skrbi o starijim osobama, a istovremeno i društvenoj zajednici, s obzirom na značajno manji utrošak financijskih sredstava u odnosu na troškove institucionalne skrbi za starije. Programom nastoji povezati sve činitelje u lokalnoj zajednici koji, uz suradnju i potporu tijela državne uprave, mogu pridonijeti cjelovitoj skrbi o starijim osobama. Ovaj veliki i ozbiljni projekt prvi je takav s kojim se udruga suočila i u čijoj se provedbi odlično snašla. Program se provodi i danas, ali u nešto izmijenjenom obliku.

Tri godine Udruga Sv. Jeronim provodila je program Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti "Dnevni boravak i pomoć u kući starijim osobama". Usluge koje se ovim programom pružaju su besplatne, a podrazumijevaju organiziranje prehrane (dostava namirnica, pomoć u pripremi obroka, dostava obroka, posluživanje obroka), kućne poslove i uređenje okućnice (održavanje čistoće stambenog prostora, pranje i glačanje rublja, sitni popravci u kući, čišćenje okućnice, košenje trave, obavljanje složenih poslova u kući i okućnici, te ostale usluge), osobnu higijenu i osnovnu zdravstvenu skrb (pomoć pri kupanju, pomoć pri oblačenju, svlačenju, briga o higijeni i osobnom izgledu, mjerenje krvnog tlaka, mjerenje šećera u krvi, kontrola redovitog uzimanja lijekova, ostale usluge osnovne zdravstvene skrbi), psihosocijalna podrška (individualni razgovori i druženje u svrhu prevladavanja osamljenosti, pomoć u socijalnoj integraciji, poticanje međugeneracijske solidarnosti u obitelji i zajednici, omogućavanje telefonskog kontakta), posredovanje u ostvarivanju raznih prava (pomoć u obavljanju administrativnih i sličnih poslova pri nadležnim institucijama, koordinacija sa drugim nadležnim institucijama, logistička pomoć), dodatni sadržaj i aktivnost dnevnog boravka (radno- okupacijske aktivnosti kao što su izrada ručnih radova, aktivnosti usmjerene na stjecanje novih znanja i aktivnosti, sportsko-rekreativne aktivnosti, tematska predavanja, radionice, organiziranje izleta i posjeta kulturno-umjetničkim i drugim događanjima, drugi sadržaji i aktivnosti prema interesima korisnika).

Sve od gore navedenih usluga zaposlenici pružaju korisnicima u njihovim domovima, osim aktivnosti dnevnog boravka, koje se obavljaju u prostorijama dnevnog boravka u K. Gomilici u koje su pozvani i dobrodošli svi korisnici. Kroz ovaj program bilo je zaposleno jedanaest radnika (gerontodomaćice, pomoćni radnici, medicinska sestra, voditeljica programa i voditeljica dnevnog boravka), a to su ujedno i prvi zaposlenici ove udruge.

Kvaliteta življenja starijih osoba ovisi o razvijenosti i dostupnosti različitih socijalnih usluga kojima se zadovoljavaju njihove potrebe, a ovim programom udruga Sv. Jeronim preuzimanjem brige i pozitivnih stavova prema osobama starije životne dobi pokazuje određeni stupanj humanosti kako svojih pojedinaca tako i društva.

Udruga sv. Jeronim ovdje je u ulozi poslodavca koja nadgleda rad voditeljice programa, a kojoj su podređeni zaposlenici koji skrbe o starijim i nemoćnim osobama. Isto tako udruga, putem voditeljice programa, resornom ministarstvu podnosi izvješća o utrošenim sredstvima i o radu djelatnika te je odgovorna za sve propuste. Ovaj program podržava i sufinancira i Splitsko-dalmatinska županija koja plaća doprinose za zaposlenike te troškove knjigovodstvenog servisa.

Promjenom strukture vlasti 2014. godine ovakav oblik programa novo Ministarstvo socijalne politike i mladih ga je ukinulo te se udruga našla u situaciji da dijelu zaposlenika mora podijeliti otkaze i isplatiti otpremnine jer je morala bez podrške ministarstva, a sukladno zakonu odraditi tu obvezu. Osim toga odrađen je niz sastanaka s lokalnom vlašću i s predstavnicima Splitsko- dalmatinske županije kako bi ih uvjerila koliko je ovaj program od iznimne važnosti ne samo za grad Kaštela već i za cijelu županiju s ciljem da ga barem u njegovom osnovnom obliku sufinanciraju. Program nastavlja s radom odmah naredni mjesec, a sufinanciraju ga Splitsko- dalmatinska županija i Grad Kaštela, koji isti nastavljaju financirati i u 2015. godini. Dio programa koji se odnosi na Dnevni boravak nastavlja se financirati prijavom na natječaj za dnevne boravke za starije osobe MSPM-a. U izmijenjenom obliku programa od prethodno 11 zaposlenih osoba ostaje raditi njih samo 5. No program nastavlja svojim kontinuitetom s nešto smanjenim brojem korisnika zbog posebnih uvjeta za „imućnije“ korisnike koji su obavezni sada plaćati za pružene usluge po simboličnim cijenama uz koje program ostaje održiv kroz razdoblje. Svojim novim programom nove vlasti i novog Ministarstva socijalne politike i mladih isti pružaju financijsku potporu za samo 6 od 125

korisnika s područja Kaštela, sukladno strogim i rigoroznim uvjetima koje osobe koje prema procjenama nadležnih institucija imaju pravo.

5.6. Prihvatilište za beskućnike

Udruga je prihvatilište za beskućnike otvorila krajem 2013. godine u suradnji s Gradom Kaštela smještajnih kapaciteta dostatnih za 6 osoba. Trenutno je u tijeku adaptacija prostorija u vlasništvu grada za povećanje smještajnih kapaciteta te će udruga uskoro biti u mogućnosti smjestiti 12 beskućnika. Prilikom samog pokretanja ovoga programa udruzi su veliku podršku pružile udruge članice krovne organizacije Mreže prihvatilišta za beskućnike, a posebice splitska udruga Most koja je pružila svu administrativnu podršku, savjete i prijedloge koji su bili od iznimne važnosti za ovako ozbiljan projekt kojeg je Udruga sv. Jeronim preuzela na sebe uz nedostatke organizacijskih i ljudskih kapaciteta. Samom provedbom prihvatilišta za beskućnike i programa pomoći u kući za starije osobe udruga se povezala s nadležnim institucijama Centrom za socijalnu skrb, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, resornim ministarstvom i drugima te postala cijenjena i prepoznatljiva ne samo u Kaštelima već i na širem području. Izvrsnu suradnju udruga njeguje i s medijima koji žurno nastavljaju pratiti razvoj i rad udruge. Kasnije se prihvatilište za beskućnike zbog nedostatka financijskih i drugih resursa pretvara u prenoćište za beskućnike, te se trenutno ishode dozvole za dobivanje licence za zadovoljavanje minimalnih tehničkih uvjeta.

Kaštelansko prihvatilište za beskućnike financiraju Grad Kaštela i Grad Solin osiguravajući plaće za trojicu zaposlenika te za organizacijske troškove i hranu i higijenske potrepštine za korisnike. Grad Kaštela osigurava topli obrok za korisnike svakog radnog dana, a svake godine za Uskrs udruga provodi humanitarnu akciju pod nazivom „I njima je Uskrs“ gdje djeca iz kaštelanskih osnovnih škola i vrtića prikupljaju namirnice i higijenske potrepštine za korisnike prihvatilišta, a količina proizvoda koja se prikupi dostatna je za godinu dana, do slijedeće akcije.

6. PROJEKTNI MANAGMENT U UDRUZI SV. JERONIM

6.1. Projekti Udruge sv. Jeronim i financiranje u posljednje dvije godine

S promjenom vodstva (2013. godine) i dolaskom novih članova, nova predsjednica se počela baviti pisanjem projekata i apliciranjem istih na natječaje najčešće Ministarstva socijalne politike i mladih. Udruga sv. Jeronim danas zapošljava 15 osoba preko ugovora o radu te nekoliko osoba na temelju ugovora o dijelu preko programa i projekata koje financiraju Ministarstvo socijalne politike i mlade, Splitsko- dalmatinska županija, Grad Kaštela i Grad Solin.

Krajnji korisnici udruge su beskućnici, djeca i starije osobe zbog kojih se provode određeni programi i projekti. Korisnici su i cijela lokalna zajednica te sve potrebite osobe na širem području, a primarni korisnici i štićenici su gore navedene tri kategorije.

S djecom iz osnovnih škola iz Kaštela svake školske godine se provodi program **„Prevencije društveno neprihvatljivog ponašanja djece“** kojeg trenutno financira Grad Kaštela, a koji je prvu godinu provedbe bio financiran od strane resornog ministarstva. Kroz ovaj program nema trajno zaposlenih osoba već osobe koje provode kreativno edukativne radionice dobiju određenu naknadu najčešće putem studentskog ugovora. Godišnje Grad Kaštela izdvoji od 30 do 35 tisuća kuna za troškove navedenog programa.

Kroz ovaj program sudjeluje oko 40-ak djece iz osnovnih kaštelanskih škola, njih najviše iz osnovne škole iz Kaštel Gomilice, gdje se udruga i nalazi. Svake subote za vrijeme trajanja školske godine za djecu su u razdoblju od 11 do 15 sati organizirane kreativno- edukativne radnice koje za cilj imaju osmišljavanje slobodnog vremena mladih, poboljšanje kvalitete života djece i mladih te prevenciju svih oblika nasilja i ovisnosti kod mladih. Ovo je program kojeg udruga njeguje od svojih početaka te su nekadašnje korisnice ovoga programa danas voditeljice radionica drugoj djeci. Program je to koji ne iziskuje veća novčana sredstva, a koji ima iza sebe značajne rezultate i postignuća u radu s djecom.

Program djelovanja **klape Sv. Jeronim** financira se iz kulturnih djelatnosti od strane Grada Kaštela i od strane Splitsko- dalmatinske županije. Ove dvije institucije zajedno godišnje

izdvoje oko 30-ak tisuća kuna za troškove odore za pjevače te za naknadu za voditelja klape koji je plaćen putem ugovora o autorskom honoraru.

Klapa sv. Jeronim relativno je mladi program udruge, no svojom upornošću, trudom i zalaganjem njenih članova- volontera, već je ostvarila neke zapažene rezultate i gostovanja i izvan Lijepe naše. Klapa svake godine za vrijeme božičnih blagdana ima svoj tradicionalni koncert u Kaštel Gomilici na kojem uvijek gostuju prepoznatljive i uspješne klape, sastavi i zborovi. Ovaj se program ponajviše provodi zbog stravstvenih ljubitelja klapske pjesme među članovima udruge te je važno da se udruga bavi i kulturnim djelovanjem i da ostane raznolika u svome radu, a ne samo usmjerena na socijalno i humaniratno djelovanje.

Prihvatilište za beskućnike, kao što smo već prethodno naveli otvoreno je pred sam kraj 2013. godine, a kroz program prihvatilišta za beskućnike zaposlene su tri osobe, dva dežurna djelatnika i jedan koordinator zadužen za tehničko- administrativne poslove prihvatilišta. Program djelovanja prihvatilišta za beskućnike financiraju Grad Kaštela i Grad Solin te je Grad Kaštela svojim programom za potrebe socijalnih programa za 2015. godinu odobrio za prihvatilište za beskućnike 150 tisuća kuna, a Grad Solin 84 tisuće kuna. Time Grad Kaštela financira plaću za jednog dežurnog djelatnika i za koordinatora prihvatilišta te ostale organizacijske i uredske troškove. Grad Solin financira plaću za jednog dežurnog djelatnika te troškove hrane i higijenskih potrepština za korisnike. Važno je napomenuti da Grad Kaštela financira i jedan topli obrok kojeg korisnici dobivaju u prihvatilište iz pučke kuhinje svakog radnog dana te omogućuje korisnicima razne privilegije poput sufinanciranih karata za javni prijevoz, jednokratne pomoći i sl.

Prihvatilište je relativno mlad program te su djelatnici i voditelji ovoga programa, kao i samo vodstvo udruge još uvijek u fazi učenja, istraživanja, prilagođavanja i iznašanja najboljih rješenja kako za same korisnike tako i za zajednicu u kojoj se prihvatilište nalazi i za djelatnike koji kroz program rade. Nažalost, Udruga sv. Jeronim je na neki način nespremana se prihvatila obveze skrbi o beskućnicima, no s druge strane imala je svu financijsku pomoć gore spomenuta dva grada, kao i svu moralnu i administrativnu pomoć i podršku drugih udruga koje imaju prihvatilišta. Nažalost, program je ovaj teško održiv bez zapošljavanja još većeg broja stručnjaka i dodatnih zaposlenika u samom direktnom radu s korisnicima čemu udruga i teži u budućim razdobljima.

Program pomoći u kući starijim osobama koji danas skrbi od oko 70-ak starijih osoba s područja Kaštela zapošljava 5 djelatnika od kojih su dva pomoćna radnika, jedan voditelj programa i dvije gerontodomaćice. Program sufinanciraju Splitsko- dalmatinska županija i Grad Kaštela. Splitsko- dalmatinska županija odobrila je za djelovanje ovoga programa u 2015. godini 214 tisuća kuna, a Grad Kaštela 180 tisuća kuna. Osim plaća za djelatnike kroz ovaj program se financiraju organizacijski troškovi te ostali troškovi potrebni za djelovanje programa, poput goriva za službena vozila, opreme za rad, registracije vozila, knjigovodstvene usluge, najam prostora za dnevni boravak i sl.

Ovaj je program jednim svojim dijelom samodrživ u budućim razdobljima zbog mogućnosti naplaćivanja usluga starijim osobama koje ne spadaju u skupinu socijalno ugroženih osoba, a s druge strane u toj je mjeri prepoznatljiv u županiji i na veliku korist ne samo Grad Kaštela već i Splitsko- dalmatinskoj županiji da se očekuje financijska podrška i u budućim razdobljima.

Udruga sv. Jeronim trenutno provodi nekoliko projekata i jedan program Ministarstva socijalne politike i mladih. Upravo je nedavno odobren projekt „**Prehrana za djecu iz socijalno ugroženih obitelji“** te su u tijeku pripreme ugovora i dokumentacije, a odobreni iznos za ovaj projekt iznosi oko 190 tisuća kuna. Kroz ovaj projekt će biti zaposlena jedna osoba koja će koordinirati izvedbom projekta temeljem ugovora o dijelu, a ostatak sredstava namijenjen je osnovnim škola s područja Kaštela za plaćanje obroka za socijalno ugroženu djecu.

Projekt **„Osigurajmo im sigurniju i sretniju starost u vlastitom domu“** projekt je Ministarstva socijalne politike i mladih koji nadopunjava program Pomoći u kući starijim osobama, a kroz koji su zaposlene dvije osobe, još jedan pomoćni radnik i još jedna gerontodomaćica. Aktivnosti ovoga projekta jednake su i slične aktivnostima tj. uslugama koje se pružaju starcima kroz program Pomoći u kući, a koje su detaljnije objašnjenje u poglavlju 5.5. Za navedeni projekt resorno ministarstvo je udruzi odobrilo 118 tisuća kuna, a projekt traje 12 mjeseci te je provedba projekta počela u 10 mjesec 2014. godine. Osim plaća za ovo dvoje navedenih zaposlenika kroz projekt se financira manji dio organizacijskih i uredskih troškova vezanih za provedbu i aktivnosti.

„Uz mlade i starenje je lakše“ projekt je također Ministarstva socijalne politike i mladih, a koji se odnosi na organizirane dnevne aktivnosti za starije osobe. Prvotni dnevni boravak za starije osobe koji se provodio u sklopu programa Pomoć u kući kojeg ministarstvo ukinulo

2014. godine, već drugu godinu za redom provodi se na ovaj način. Kroz projekt je zaposlena voditeljica dnevnog boravka za starije osobe, koja je ujedno i voditeljica, a osim plaće za voditeljicu dnevnog boravka kroz jednogodišnji projekt se financira osnovni troškovi dnevnog boravka. S obzirom da je ministarstvo za cijelu godinu odobrilo iznos od 64 tisuće kuna, Grad Kaštela pomogao financiranje ovoga projekta s 5 tisuća kuna. Isti projekt je najavljen i za 2016. godinu.

U lipnju 2014. godine Udruga sv. Jeronim potpisala je ugovor s Ministarstvom socijalne politike i mladih o provedbi trogodišnjeg programa **„Edukacijom do reintegracije“** namijenjenog korisnicima prihvatilišta za beskućnike i osobama kojima prijeti rizik od beskućništva. Za svaku godinu provedbe ministarstvo isplati udruzi 150 tisuća kuna, a kroz program su zaposleni voditeljica programa i sociolog temeljem ugovora o radu te psiholog i informatičar temeljem ugovora o dijelu. Kroz proračun programa financiraju se i uredski i organizacijski troškovi, kupnja opreme za rad te troškovi reprezentacije programa, ovaj trogodišnji program namijenjen je pružanju psihosocijalne pomoći beskućnicima i osobama kojima prijeti rizik od beskućništva, njihova reintegracija u društvo putem zapošljavanja i pomoći u traženju rješenja za mjestom stanovanja. Program je nakon prve godine provedbe pokazao izuzetnu uspješnost s obzirom na uspjehe prilikom zapošljavanja i osamostaljenja korisnika.

Udruga se prijavila na poziv na natječaj MSPM-a za prevenciju socijalne isključenosti socijalno osjetljivih skupina te je za rujan najavljena objava rezultata natječaja, a projekt kojeg je udruga prijavila odnosi se na dnevni boravak za beskućnike s obzirom da će korisnici usluge prihvatilišta sve češće koristiti samo u razdoblju od 20 do 8 sati, točnije postat će klasično prenoćište za beskućnike. Kroz projekt dnevnog boravka trebale bi biti zaposlene još dvije osobe i ukoliko ministarstvo ocijeni projekt korisnim udruga će riješiti veliki problem brige o beskućnicima tijekom dana, te isti neće boraviti na ulici većinu vremena već će sudjelovati u aktivnostima i edukacijama namijenjenima njima.

6.2. Proces upravljanja projektima u Udruzi sv. Jeronim

U Udruzi sv. Jeronim još uvijek ne postoji organizacijski tim zadužen za upravljanje projektima, pisanje natječaja, provođenje projekata. Samo jedna osoba (predsjednica udruge) odrađuje cjelokupan administracijski posao te priprema i provodi projekte, samostalno. Također od cjelokupne strukture zaposlenika samo osoba zaposlena u uredu, predsjednica udruge, inače zaposlena na radnom mjestu voditeljice programa „Edukacijom do reintegracije“, obavlja sve administrativne poslove i osoba je zadužena za pripremu i provedbu projekata te je jedina visoko obrazovana.

Kako je u udruzi koja zapošljava 15 radnika, od kojih su svi radnici na terenu i u direktnom radu s korisnicima, samo jedna osoba zadužena za provedbu projekata i programa, pisanje izvješća te pripremanje samih natječaja? Ovdje se moramo dotaknuti neki primjera neetičnog ponašanja, točnije funkcioniranja i upravljanja cjelokupnom udrugom. Naime, sam Statut osnivačima udruge daje određena prava i mogućnosti da upravljaju udrugom te mladi članovi Upravnog odbora često poštuju njihove prijedloge i ideje, a njihov je cilj zaposliti što veći broj ljudi u direktnom radi s korisnicima, a administrativne poslove staviti na jednu osobu „od povjerenja“. Tu dolazi do problema gdje voditelji određenih programa i projekata postaju osobe koje nemaju dovoljno znanja i iskustva u vođenju projekata, praćenju potrošnje sredstava te u konačnici pisanju izvješća prilikom završetka projekata i programa. Tako u Udruzi sv. Jeronim jedna osoba vodi udrugu, piše projekte, provodi projekte i sastavlja izvješća za sve programe i projekte. Na ovaj način, nažalost, ne postoji mogućnost da još netko napreduje i stječe znanja i iskustva u upravljanju projektima.

Nažalost, moramo istaknuti ovaj primjer loše prakse iz Udruge sv. Jeronim, gdje je potrebno napraviti preraspodjelu zaposlenika, edukacije zaposlenika, tj. voditelja programa i projekata, te u konačnici koristiti mjere zapošljavanja mladih ljudi putem stručnog osposobljavanja i sl.

Strategija koja se u početku postavlja pred sve programe i projekte postavljala je visoke i često teško ostvarive ciljeve. Danas se projektima Udruge sv. Jeronim pristupa mnogo realnije te su strategije također postavljene u skladu s organizacijskim i drugim kapacitetima. Detaljno se analizira stvarna potreba za određenim projektom te koristi koje isti donosi udruzi, poučeni lošim iskustvima u samim počecima kada je interes bio što više projekata dobiti. Danas je u

ovoj udruzi glavni naglasak na korisnicima i njihovim potrebama te načinima na koje članstvo i zaposleni mogu doprinijeti ostvarenju tih potreba.

Strukturu u ovoj udruzi određuju tzv. „vladari iz sjene“, osnivači udruge te njih na neki način možemo predstaviti kao vrhovni management iza kojeg slijedi Upravni odbor koji donosi sve važnije odluke u konzultacijama s osnivačima, a zatim odluke Upravnog odbora provode pojedini voditelji programa i projekata. Informacije se prenose i obrnutim redoslijedom, a u situacijama kada je u pitanju neki problem ili upit koji se mora riješiti, zaposlenici se obraćaju svojim voditeljima pojedinih programa i projekata te oni iste prenose na sastancima Upravnog odbora gdje predsjednik udruge ukoliko smatra da je potrebno kontaktira osnivače. Naravno većinu odluka Upravni odbora donosi samostalno glasanjem među članovima. Važno je napomenuti u ovoj strukturi i Skupštinu koja se saziva nekoliko puta godišnje i odlučuje o izmjenama Statuta i drugim iznimno važnim stvarima za udrugu.

Ovakvom organizacijskom strukturom postiže se i uspostavlja autoritet te su voditelji projekata i programa dužni redovito podnositi izvješća Upravnom odboru, kao i konzultirati se s istim za važnija pitanja vezana za provedbu.

Sustavi predstavljaju metode kojima se izvode pojedini projekti. Kao što je ranije spomenuto jedna je osoba zadužena za administrativnu učinkovitost i provedbu svakog projekta i programa, a voditeljima projekata i programa data je sloboda da samostalno odlučuju na koji će način provoditi svoj projekt među zaposlenicima i korisnicima.

Zaposlenike koji duže vrijeme rade u Udruzi sv. Jeronim, a posebice oni koji rade cijelo vrijeme na jednom programu potrebno je dodatno motivirati za rad, stimulirati nekakvim vrstama beneficija, povišica i slično. Česti su slučajevi da među zaposlenicima zavlada negativna klima usmjerena prema vodstvu udruge zbog čestih i nepotrebnih kontrola, promjena kadrova, promjena pravilnika o radu, donošenja novih odluka na snagu. Zaposlenici često imaju osjećaj da rade u nesigurnoj okolini gdje njihovo radno mjesto ovisi od projekta do projekta. Takve zaposlenike treba također dodatno motivirati.

Vještine članova projektnog tima izuzetno su važne voditeljima projekta, važno im je da sa zaposlenicima koji su im dodijeljeni ostvare najveće moguće rezultate u radu s korisnicima i u provedbi projektnih aktivnosti. Voditelji projekata i programa ne selektiraju sami zaposlenike i

ne određuju si članove projektnog tima, već su im oni dodijeljeni od strane samog vrha udruge, osnivača, koji će uskoro morati promijeniti politiku zapošljavanja i zapošljavati osobe s određenim znanjima i vještinama.

Stil i kulturu Udruga je već izgradila kroz više od deset godina postojanja, prepoznatljiva je u javnosti, cijenjena i od strane dionika, partnera, suradnika, i što je najvažnije samih korisnika. Takva bi se klima trebala prenijeti i u samo srce udruge, u njenu unutrašnju organizacijsku strukturu i kadrove.

Udruge koje se bave socijalnim djelovanje nemaju širok spektar **interesno-utjecajnih skupina**, u većini slučajeva uvijek to nekolicina institucija s kojima udruge surađuju, privatnici koji financiranju njihov rad a na korist su cjelokupnoj lokalnoj zajednici i socijalno osjetljivim skupinama društva.

Životni ciklus projekata u Udruzi sv. Jeronim, kao i u većini ostalih udruga zaista se odvija prema teorijskim odrednicama o životnom ciklusu, samo što projekti udruga, koji se uvelike razlikuju od projekata poduzeća, na drugačiji način prolaze kroz određene faze. Čak i prije pisanja projekta i popunjavanja natječajnih obrazaca projekt tj. prijedlog projekta mora proći odobrenja tima (sastavljenog najčešće od članova Upravnog odbora specijaliziranih za određeno područje) koji će selektirati i generirati sve projektne ideje i prijedloge projekata i uklopiti u svoj plan i proračun za određeno razdoblje. Inicijacija najčešće dolazi od osobe koja je zadužena za pisanje i provedbu projekata, koja ujedno sastavlja i kratak nacrt projekta te ga predstavlja timu. Inicijacija često dolazi i od strane određenih institucija i partnera. U fazi planiranja planiraju se ljudski resursi, financiranje, aktivnosti koje će se provoditi, trajanje projekta. Zatim slijedi pisanje gotovog projekta i priprema natječajne dokumentacije, nakon što su provedena sva potrebna istraživanja među potencijalnim korisnicima i dionicima, a sve s ciljem kako bi se natječajna dokumentacija popunila što ispravnije i preciznije te kako bi se pokazalo znanje o tematici za koju se traži financiranje. Važno je prije svega dobro proučiti upute za prijavitelje i vidjeli u kojoj se mjeri projekt uklapa u poziv na natječaj. Nakon što su predviđeni rizici, popisane aktivnosti, postavljeni ciljevi, rezultati, dogovorena partnerstva, dogovoreni proračuni prema aktivnostima, plan provedbe projekta najmanji problem je sve to sročiti i napisati u natječajnoj dokumentaciji. Tada se sva potrebna dokumentacija koju je odredila institucija koja je objavila natječaj šalje na adresu.

Nakon što određena institucija prihvati projekt za financiranje slijedi faza provedbe projekta. U fazi provedbe prvenstveno se potpisuje ugovor, zatim se zapošljavaju i prijavljuju zaposlenici za koje je zatraženo financiranje, potom se, nakon nekoliko uvodnih sastanaka članova projektnog tima, u ovome slučaju zaposlenika i samih voditelja projekata, kreće s provedbom aktivnosti prema planu aktivnosti. U ovoj fazi važno je svako odstupanje od plana aktivnosti i planiranog proračuna prijaviti instituciji koja financira projekt. U fazi provedbe konstanto se prate postignuća koje projekt ostvaruje te koliko je isti koristan krajnjim korisnicima.

U završnoj fazi, nakon što je isteklo razdoblje provedbe projekta, projekt se zatvara, a prije toga se provjeravaju rezultati projekta u usporedbi s planiranim rezultatima. Sastavljaju se sva potrebna izvješća institucijama koje su financirale projekt, a ponekad i Upravnom odboru udruge, a zaposlenici se preusmjeravaju na neki drugi projekt ili program, u stanju su pripravnosti, dakle čekaju hoće li institucija ponovno objaviti isti natječaj, ili jednostavno dobivaju otkaz ukoliko nema potrebe, niti sredstava da ostani pri udruzi. U konačnici resorna institucija koja je odobrila financiranje provjerava opravdanost projekta i sredstava utrošenih u provedbu projekta.

Za svaku udrugu je važno da ima više projekata i programa u opticaju i provedbi jer na takav način osigurava svoj opstanak te sigurnosti korisnicima i zaposlenicima za ostankom pri udruzi.

7. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu obradili smo temu upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama, a projektni menadžment smo proveli na primjeru Udruge sv. Jeronim iz Kaštel Gomilice.

Prilikom same pripreme za pisanje ovoga završnog rada kontaktirali smo nekoliko udruga s područja Splitsko- dalmatinske županije te iz Zagreba i kroz neformalni razgovor s njihovim voditeljima projekata ili predsjednicima dobili smo malo širu sliku općenito o organizacijskim strukturama udruga, te o upravljanju projektima u udrugama. Neke jake, krovne organizacije, strateški i financijski jače udruge zaista djeluju kao prava poduzeća, ali ona neprofitna. No, tu je naravno riječ o podružnicama velikih organizacija Europske unije u Hrvatskoj. S druge strane naše udruge se jako dobro snalaze i danas već imaju poprilično iskustvo u upravljanju projektima, povlačenju sredstava, te u organiziranom i disciplniranom radu projektnog tima.

S obzirom na veliki broj udruga u Hrvatskoj, još uvijek je mali broj onih koje zaista svojim angažmanom i radom predstavljaju neprofitni sektor. Veliki je broj predrasuda i nepravilnosti, neuređenih zakona koje treba ispraviti, administracije koju treba prilagoditi kako bi udruge što lakše djelovale. Novim Zakonom o udrugama neki od navedenih problema će se riješiti, povećati će se i nadzor nad udrugama, urediti Zakon o pružanju humanitarne pomoći, sve kako bi udruge što moralnije i etičnije djelovale, u pravilu da ostvaruju ciljeve zbog kojih su osnovane.

Na primjeru Udruge sv. Jeronim možemo vidjeti sve nedostatke i propuste kada je pitanju projektni menadžment, djelovanje projektnog tima, organizacija rada, a s druge strane primjere dobre prakse upravljanja projektima, izvlačenja sredstava iz lokalne samouprave i resornog ministarstva te drugih izvora.

Ono što je važno za svakog predsjednika udruge i voditelja određenog područja u udruzi jest to da shvati da je i udruga, kao neprofitna organizacija, danas sve više nalik poduzeću, a da je upravo on menadžer koji mora posjedovati određene vještine, znanja i okružiti se timom ljudi kvalificiranima i sposobnima za obavljanje određenih poslova i zadataka. Samim time će udruge lakše funkcionirati, imati čvrstu organizacijsku strukturu, a to će u konačnici dovesti do

pozitivnih rezultata, lakšeg ostvarenja ciljeva i većeg broja projekata koje provode i kojima pomažu krajnjim korisnicima. No, nikako ne smiju zaboraviti onaj dio socijalnog poduzetništva i prave razloge postojanja te se uvijek moraju držati nekih moralnih i etičkih načela.

LITERATURA

Knjige:

1. Bežovan, G., Zrinščak, S. (2007): Civilno društvo u Hrvatskoj, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko socijalno društvo, Zagreb, prosinac 2007.
2. Omazić, M. A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.

Znanstveni i stručni radovi:

1. Brežovan, G: Zakonski, politički i kulturni okvir za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj, Izvorni znanstveni članak, pročitano 19. Kolovoza, 2015., dostupno na http://hrcak.srce.hr/file/47567
2. Hauc, A.: Zbornik radova: Projekti i projektni menadžment, Projekti i projektni menadžment u ulozi svladavanja današnjice**,** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Zaprešić, 2011.
3. Vrečko, I., Barilović, Z: Zbornik radova: Projekti i projektni menadžment,Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Zaprešić, 2011.
4. Vukelić, C., Buntak, K.: Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom, Stručni rad, 2011.

Pravilnik/Zakon:

1. Statut Udruge sv. Jeronim, lipanj, 2015.
2. Zakon o udrugama, Narodne novine d.d., broj: 74/14

Izvori s Interneta:

1. Ekonomski portal, Socijalno poduzetništvo, objavljeno 20.svibnja, 2013., dostupno na : http://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/
2. Ured za udruge, Prezentacija novog Zakona o udrugama, Dostupno na: http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/PREZENTACIJA%20NOVOG%20ZAKONA%20O%20UDRUGAMA%20-%20Zagreb;%2020.3.%202015..pdf

3. www.udrugaosmijeh.hr Općenito o civilnom društvo, dostupno na http://www.osmijeh-bj.hr/index.php/dokumenti/openito_o_civilnom_drushtvu/
4. www.mojaenergija.hr; Što je civilno društvo?, pročitano 19.kolovoza, 2015., http://www.mojaenergija.hr/index.php/me/Zajednica/Civilno-drustvo/Sto-je-to-civilno-drustvo
5. www.eu-projekti.info, portal o EU fondovima, pročitano 18. Kolovoza, 2015.; dostupno na http://www.eu-projekti.info/category/savjeti-pisanje-projekata

SAŽETAK

U predmetnom radu se analiziraju način i kapaciteti neprofitnih organizacija kod upravljanja projektima, a kroz prizmu projektnog menadžmenta i njegovih bitnih odlika i karakteristika razmatrat će se rad neprofitnih organizacija, i to na primjeru Udruge Sv. Jeronim iz Kaštel Gomilice.

Ciljevi ovoga rada su predstaviti djelovanje i rad neprofitnih organizacija kroz pripreme i provedbe projekata te sve mogućnosti i prednosti koje one pružaju s naglaskom na otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje sve većeg broja mladih ljudi.

Dodatno, rad za cilj ima naglasiti i ukazati na doprinos i koristi koje neprofitne organizacije imaju cjelokupno društvo, počevši od malih lokalnih zajednica, i koliko su projekti važni za djelovanje neprofitnih organizacija.

Teorijski dio rada se uvodno bavi pojmovima projekta i projektnog menadžmenta. Daju se definicije oba pojma, kao i osnovne karakteristike projektnog menadžmenta i njegov razvoj kao samostalne ekonomske discipline

Nastavno, ovaj rad obrađuje i pojam civilnog društva, pri čemu je glavni fokus na civilnom društvu i neprofitnim organizacijama te njihovim najvažnijim obilježjima i karakteristikama, s naglaskom na civilnom društvu u Hrvatskoj. Ovaj dio rada obrađuje projektni menadžment u neprofitnim organizacijama, objašnjavajući kompleksnost provođenja projekta i s tim povezanih problema u neprofitnim organizacijama, te se objašnjava i projektni ciklus u neprofitnim organizacijama.

Glavni dio rada se bavi projektnim menadžmentom u udruzi Sv. Jeronim. Daje se prikaz i analiza nekih od glavnih projekata koje je provela navedena udruga, u kontekstu projektnog menadžmenta, te prikazuje kako su zaposlenici udruge Sv. Jeronim provodili predmetne projekte u skladu sa glavnim obilježjima projektnog menadžmenta. Ovaj rad je pokazao kako još uvijek postoje određeni nedostatci i propusti kada je pitanju projektni menadžment, djelovanje projektnog tima, organizacija rada kao unutarnji problemi, te razni vanjski problemi poput neuređenih zakona, loše administracije i sl. Ali također je pokazao i neke pozitivne stvari u neprofitnim organizacijama prilikom provođenja projekata, poput primjerice načina financiranja i sposobnosti članova projektnog tima da uspješno završe projekta unatoč svim preprekama.

Ključne riječi: projektni menadžment, civilno društvo, udruga Sv. Jeronim

SUMMARY

This thesis analyzes the mode and capacities of non-profit organizations in dealing with projects, i.e. in project management. On the example of non-profit organization St. Jeronim, purpose of this thesis is to use all the characteristics and main features of project management and show how they are being implemented when dealing with projects in non-profit organizations. The main objective of this thesis is to show the overall process of project management in non-profit organizations, and all the advantages and benefits of projects in non-profit organizations, with emphasis on opening of new job positions and employment of young people, using the example of St. Jeronim organization.

Furthermore, this thesis, as an additional goal, tends to emphasize the contribution, benefits and impact that non-profit organizations have overall on society, starting from the smaller local communities to larger communities.

The theoretical part of this thesis deals with the terms of project and project management. The definitions of both terms are given, as well as the main characteristics of project management.

Afterwards, thesis deals with the term of civil society, where the main focus is on defining the term of civil society and non-profit organizations, and their main features and characteristics, with the emphasis on civil society in Croatia. As an important part of non-profit organizations, thesis also deals with financing of non-profit organizations, primarily with the sources of finances for its work. Then, thesis deals with project management in non-profit organizations, explaining the complexity of projects and all related problems in non-profit organizations. Project cycle in non-profit organizations is also explained.

The main part of this thesis deals with project management in St. Jeronim organization. Some of the main projects in above mentioned organization are being observed and analyzed in the context of project management, showing how the employees of St. Jeronim organization used main features and characteristics of project management in dealing with different projects. This analysis showed that there are still some major problems in non-profit organizations when dealing with projects, e.g. work organization, the division of responsibilities as internal problems and also some external problems like poor legal acts and different administrative problems. But it also showed some positives in non-profit organizations when dealing with projects, e.g. like financing and capabilities of project team members in successfully finishing the project despite all the obstacles in the way.

Key words: project management, civil society, St. Jeronim organization