

Standardi upravljanja za organizacije osoba s invaliditetom





„Izrazi koji su radi preglednosti dani u jednom gramatičkom rodu u ovom se dokumentu bez diskriminacije odnose i na muškarce i na žene.“

Nakladnik:

Caritas Bosne i Hercegovine
Mehmed bega Kapetanovića Ljubušaka 6
71000 Sarajevo
Bosna i Hercegovina

Za nakladnika:

Tomo Knežević

Uredio:

Zlatko Malić

Autor:

Adis Arapović

Suradnici:

Tatjana Grujo, Sunita Hotić, Matea Kegelj, Suvad Zahirović i Fikret Zuko

Mjesto i godina objave:

Sarajevo, 2025. godine

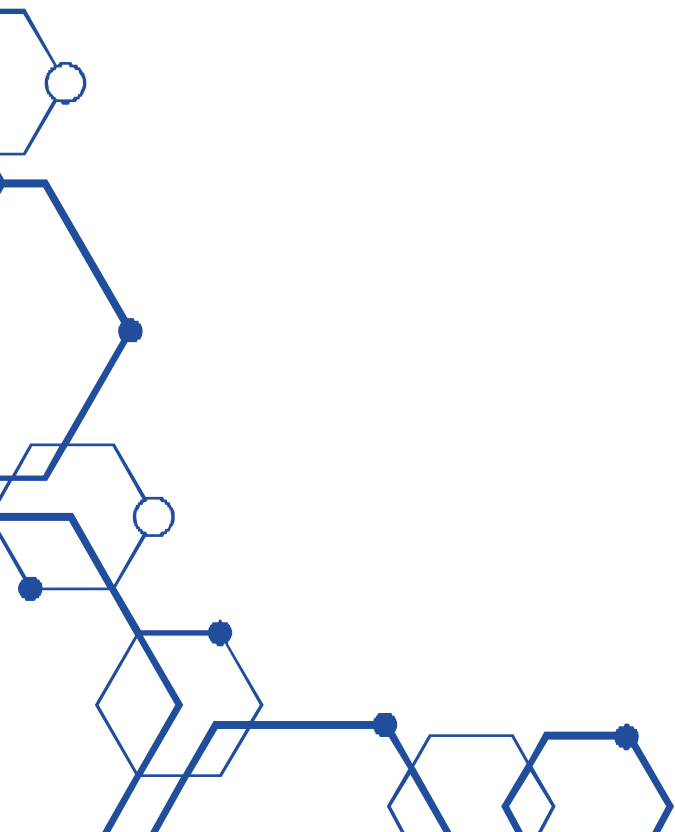


**Financira
Europska unija**

„Ovu publikaciju sufinancira Europska unija. Njezin sadržaj isključiva je odgovornost *Caritasa* Bosne i Hercegovine i ne mora nužno odražavati stavove Europske unije.“

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 0. Predgovor | 4 |
| 1. Identitet i pravni status organizacije | 5 |
| 2. Struktura i upravljanje organizacijom | 7 |
| 3. Opće poslovanje organizacije | 9 |
| 4. Umrežavanje i partnerstvo | 12 |
| 5. Projektno poslovanje organizacije | 14 |
| 6. Financijsko poslovanje organizacije | 16 |
| 7. Administrativno poslovanje organizacije | 18 |
| 8. Zaštita članova i osoblja organizacije | 20 |
| 9. Metodologija (samo)procjene i unaprjeđenja | 22 |
| Dodatak 1 – Matrica procjene standarda | 23 |



0. Predgovor

Ovaj dokument pod nazivom „Standardi upravljanja za organizacije osoba s invaliditetom“ nastao je u okviru projekta DISC (*Disability Inclusion and Social Cooperation*) koji financira Europska unija, a sufinanciraju Federalno ministarstvo rada i socijalne politike i Caritas Slovenije. Projekt realizira Caritas Bosne i Hercegovine u suradnji s Udrugom „Vedri osmijeh“, Savezom slijepih Republike Srpske, Udrugom slijepih Kantona Sarajevo i Unijom organizacija osoba s invaliditetom u Bosni i Hercegovini. Nastao je s ciljem poboljšanja organizacijskih kapaciteta organizacija osoba s invaliditetom.

Priručnik predstavlja skup standarda koji služe kao temelj za usklađivanje i unaprjeđenje rada organizacija osoba s invaliditetom. Standardi su razvijeni s ciljem stvaranja transparentnih, učinkovitih i zakonitih organizacijskih praksi koje omogućuju sigurnost, inkluzivnost i dugoročnu održivost, te kako bi se dodatno ojačale organizacije.

Svaki standard u ovom priručniku pokriva ključne aspekte funkcioniranja organizacije, počevši od pravnog statusa, kroz strukturu i upravljanje, sve do specifičnih područja kao što su financijsko poslovanje, administracija i zaštita korisnika i osoblja. Cilj je omogućiti organizacijama da primjenjuju najbolje prakse u svim segmentima svog rada, kako bi osigurale kvalitetnu uslugu, zaštitu interesa svih uključenih strana, te kontinuirani razvoj.

Korištenje ovih standarda omogućuje organizacijama da usmjere svoje aktivnosti prema ciljevima koji su u skladu s važećim zakonodavstvom, međunarodnim konvencijama i potrebama korisnika. Pomoću ovog dokumenta organizacije će moći utvrditi svoje snage i slabosti, definirati prioritete i unaprijediti svoje aktivnosti. Svi su standardi dizajnirani tako da se lako mogu implementirati i prilagoditi specifičnim okolnostima organizacija.

Za primjenu standarda potrebno je kontinuirano praćenje i evaluacija, uz osiguravanje da su svi procesi u skladu s ciljevima organizacije, pravnim okvirom i najboljim praksama. Ovi standardi nisu samo smjernice za svakodnevno poslovanje već i alat za izgradnju temelja dugoročnog uspjeha i održivosti.

Organizacije odabrane za sudjelovanje u Programu izgradnje kapaciteta projekta DISC imat će i potporu vanjskog konzultanta u procesu samoprocjene koji će im pomoći da bolje razumiju standarde, te u postavljanju prioriteta i izradi novih dokumenata.

Ove standarde kreirao je prof. dr. Adis Arapović koji ima dugogodišnje iskustvo u upravljanju organizacijama civilnog društva, u području menadžmenta i koji jako dobro poznaje problematiku osoba s invaliditetom u Bosni i Hercegovini. U procesu izrade standarda sudjelovali su i predstavnici partnerskih organizacija na projektu DISC, koji su ujedno i predstavnici organizacija osoba s invaliditetom iz Bosne i Hercegovine.

Zlatko Malić, voditelj projekta DISC

1. Identitet i pravni status organizacije

Identitet i pravni status jedne organizacije osnova su njezinog formalnog postojanja i operativne sposobnosti. Ovo se poglavlje usredotočuje na definiranje osnovnih pravnih i identitetskih aspekata organizacije, kako bi se osiguralo da sve njezine aktivnosti budu u skladu sa zakonskim okvirima i normama koje reguliraju rad organizacija osoba s invaliditetom. Pravna registracija, jasno definirani statuti, usklađenost s relevantnim međunarodnim konvencijama, te transparentnost u upravljanju ključni su za izgradnju povjerenja među korisnicima, institucijama, financijerima i drugim zainteresiranim stranama. Standardi navedeni u ovom poglavlju služe kao temelj za procjenu i verifikaciju pravnog statusa, relevantnosti misije i organizacijske transparentnosti.

Standard 1.1: Registracija

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uredno registrirana kao udruga ili fondacija, kod relevantnog državnog organa (Ministarstvo pravde ili sud), osiguravajući pravno priznanje i operativnu sposobnost.
- Cilj standarda 1.1: Uspostaviti i potvrditi pravni status organizacije, što je ključno za legitimitet i odgovornost.
- Izvor verifikacije: Rješenje o registraciji i aktualni izvadak iz Registra udruga i fondacija.

Standard 1.2: Zakonito poslovanje

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija se pridržava svih važećih zakona i propisa, uključujući one koji posebno reguliraju djelovanje neprofitnih subjekata i zastupanje osoba s invaliditetom.
- Cilj standarda 1.2: Osigurati organizaciji djelovanje unutar pravnog okvira, održavajući etičke standarde, zakonsku usklađenost i programsku relevantnost.
- Izvor verifikacije: Godišnja izvješća o radu, revizijska i evaluacijska izvješća, izvješća prema financijerima.

Standard 1.3: Transparentnost u radu

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija održava transparentne politike upravljanja, osiguravajući da su sve operacije i odluke vidljive zainteresiranim stranama.
- Cilj standarda 1.3: Promovirati odgovornost i povjerenje među zainteresiranim stranama, povećavajući kredibilitet i integritet organizacije.
- Izvor verifikacije: Javno dostupni ključni operativni akti (plan rada ili strategija, izvješća o radu, financijska izvješća, organigrami, itd.).

Standard 1.4: Identitet organizacije

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija je definirala svoju misiju, ciljeve, vrijednosti i vizualni identitet kao organizacija osoba s invaliditetom (ili organizacija za osobe s invaliditetom) u relevantnim internim dokumentima.

- Cilj standarda 1.4: Osigurati dosljednost u djelovanju organizacije i povećati njezinu prepoznatljivost.
- Izvor verifikacije: Statut, strategija razvoja, osnivački akt, godišnji plan rada, *web*-stranica, službene prostorije, poslovna korespondencija.
- Dodatno vrednovanje: Ako su dokumenti javno objavljeni i dostupni.

Standard 1.5: Usklađenost s Konvencijom o pravima osoba s invaliditetom

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Elementi Konvencije o pravima osoba s invaliditetom sadržani su u internim politikama i procedurama.
- Cilj standarda 1.5: Promovirati konzistentno prava osoba s invaliditetom kroz sve aktivnosti organizacije.
- Izvor verifikacije: Statut, strateški dokumenti, operative procedure, projekti.



2. Struktura i upravljanje organizacijom

Struktura i upravljanje organizacijom čine temelj za njezino učinkovito djelovanje, omogućujući preciznu raspodjelu odgovornosti, djelotvorno donošenje odluka i usklađivanje aktivnosti sa strateškim ciljevima. Jasno definirane hijerarhije unutar organizacije osiguravaju transparentnost i odgovornost, dok pravilno osmišljeni mehanizmi za pridruživanje mrežama i koalicijama pružaju dodatnu fleksibilnost i proširenje utjecaja.

Standard 2.1: Hijerarhijska struktura organizacije

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija ima formalno definiranu hijerarhijsku strukturu koja jasno razgraničuje odgovornosti, ovlasti i linije izvješćivanja među zaposlenima, te horizontalnu i vertikalnu koordinaciju i subordinaciju.
- Cilj standarda 2.1: Osigurati učinkovitu raspodjelu zadataka, maksimizirati djelotvornost, smanjiti konflikte u odgovornostima i poboljšati komunikaciju unutar organizacije.
- Izvori verifikacije:
 - a) Postojanje dokumentirane organizacijske sheme koja jasno pokazuje hijerarhiju i linije izvješćivanja, te linije koordinacije i subordinacije, a koja je proizišla iz strateškog plana organizacije ili drugog razvojnog dokumenta;
 - b) Dokumentirani opisi poslova za sve ključne funkcije u organizaciji;
 - c) Ugovori o radu/djelu/volontiranju: Dokazi o ugovorima koji odražavaju dodijeljene odgovornosti.

Standard 2.2: Funkcionalan Upravni odbor

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija ima uspostavljen i funkcionalan glavni upravljački organ (Upravni odbor), koji vrši strateško upravljanje i nadzor nad radom organizacije.
- Cilj standarda 2.2: Osigurati zakonito i djelotvorno upravljanje organizacijom, te adekvatnu kontrolu programskog i financijskog poslovanja, u skladu sa zakonom, statutom i misijom organizacije.
- Izvori verifikacije:
 - a) Statut organizacije sadrži način formiranja i rada Upravnog odbora;
 - b) Upravni odbor sastavljen od ukupno najmanje 3 člana, od čega najmanje dva redovita člana organizacije, te uz sudjelovanje svakog spola od najmanje 33 % u ukupnom broju članova, što se dokazuje odlukom o sastavu Upravnog odbora;
 - c) Zapisnici sa sjednica Upravnog odbora, najmanje dva puta godišnje.

Standard 2.3: Službene prostorije organizacije

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija ima službene prostorije koje koristi za administrativne poslove i/ili za rad s članovima.
- Cilj standarda 2.3: Osigurati osoblju i članovima organizacije dostupnost funkcionalnih prostorija koje omogućuju nesmetan rad organizacije.

- Izvor verifikacije: Dokumentacija o vlasništvu, ugovor o korištenju ili iznajmljivanju prostorija.

Standard 2.4: Mehanizmi za rješavanje konflikata

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Implementirani su mehanizmi za rješavanje konflikata unutar organizacije, uključujući postupke medijacije i jasne smjernice za upravljanje eskalacijom.
- Cilj standarda 2.4: Osigurati da se svi interni konflikti upravljaju pravovremeno i pošteno kako bi se održalo harmonično radno okruženje i spriječili prekidi u aktivnostima organizacije.
- Izvor verifikacije: Dokumenti ili protokoli za rješavanje konflikata, evidencija o ishodima rješavanja konflikata, godišnje kvalitativne evaluacije o zadovoljstvu osoblja.

Standard 2.5: Matrica odgovornosti i ovlasti

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija ima jasno definirane procedure za delegiranje odgovornosti i ovlasti unutar hijerarhijske strukture.
- Cilj standarda 2.5: Osigurati da svaki član organizacije razumije svoje odgovornosti i ovlasti, te da se izbjegnu konflikti u odlučivanju, a maksimizira učinak osoblja i rezultati organizacije.
- Izvor verifikacije: Sistematizacija radnih mjesta, organigram s jasno prikazanom hijerarhijom odgovornosti i ovlasti, te opisom poslova.
- Dodatno vrednovanje: Organizacija ima sistematizaciju radnih mjesta.

Standard 2.6: Plan obuke i razvoja osoblja

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija ima plan obuke za svoje osoblje kako bi osigurala kontinuirani profesionalni razvoj.
- Cilj standarda 2.6: Povećati kompetencije osoblja i učinkovitost organizacije.
- Izvor verifikacije: Planovi obuke, evidencija provedenih obuka, edukacija, treninga i drugih oblika usavršavanja evaluacije učinka osoblja.

3. Opće poslovanje organizacije

Opće poslovanje predstavlja bitan segment funkcioniranja svake organizacije, osiguravajući dosljednost, učinkovitost i usklađenost s misijom i ciljevima. Ovo se poglavlje usredotočuje na osnovne operativne aktivnosti koje omogućuju organizaciji da odgovori na potrebe svojih korisnika i zainteresiranih strana, dok istovremeno osigurava transparentnost, odgovornost i kontinuirano unaprjeđenje svojih procesa. Kroz jasno definirane standarde u području angažmana korisnika, praćenja i evaluacije, etičkog poslovanja, upravljanja rizicima, inovacija i financijske održivosti, organizacija postavlja temelje za dugoročni uspjeh i razvoj.

Standard 3.1: Angažman članova, klijenata i zainteresiranih strana

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Razvijen sustavni pristup za angažman za i/ili s članovima, klijentima, zainteresiranim stranama i zajednicom kako bi se prikupile povratne informacije i osiguralo da usluge i ukupno djelovanje zadovoljavaju njihove potrebe.
- Cilj standarda 3.1: Povećati relevantnost i učinkovitost usluga organizacije kroz aktivno sudjelovanje i povratne informacije korisnika i drugih zainteresiranih strana.
- Izvor verifikacije: Ankete za povratne informacije, zapisi o sesijama angažmana, zapisnici sa sastanaka zainteresiranih strana.

Standard 3.2: Strateški plan

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija ima srednjoročni strateški plan, usklađen s osnivačkim aktima, statutom, te Konvencijom.
- Cilj standarda 3.2: Strateško, osmišljeno i dugoročno trasirano djelovanje organizacije u okviru misije zagovaranja za prava OSI-ja.
- Izvor verifikacije: Akt Strateški plan organizacije, izvješća o realizaciji, evaluaciji i aktivnosti na reviziji.

Standard 3.3: Usklađenost s etičkim standardima

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija primjenjuje visoke etičke standarde u svim operacijama, uključujući upravljanje, prikupljanje sredstava i realizaciju programa i projekata.
- Cilj standarda 3.3: Održavati povjerenje i integritet unutar zajednice i među donatorima osiguravajući da se sve aktivnosti provode etično i transparentno.
- Izvor verifikacije: Izvješća o reviziji usklađenosti, pregledi etičkog odbora.

Standard 3.4: Upravljanje rizicima

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Uspostavljen je sveobuhvatan okvir/politika za upravljanje rizicima koji identificira, procjenjuje i ublažava potencijalne rizike za organizaciju i njezine korisnike.
- Cilj standarda 3.4: Zaštititi resurse i ugled organizacije proaktivnim upravljanjem rizicima i pripremom za krizne situacije.

- Izvor verifikacije: Politika upravljanja rizicima, izvješća o procjeni rizika, evidencija o odgovorima na krizne situacije.

Standard 3.5: Inovacija i digitalizacija

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija potiče inovacije, digitalizaciju, suvremena rješenja i kontinuirano unaprjeđenje za poboljšanje usluga i operativne učinkovitosti.
- Cilj standarda 3.5: Osigurati da organizacija bude prilagodljiva na nove mogućnosti, promjenjive potrebe i izazove u sektoru kontinuiranim traženjem i implementacijom unaprjeđenja.
- Izvor verifikacije: Evidencija o inovativnim projektima, novim digitalnim rješenjima, dokumentacija o praćenju unaprjeđenja, zapisi o obukama zaposlenih na temu inovacija.

Standard 3.6: Financijska održivost i diverzifikacija

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Razvijena je i implementirana strategija za financijsku održivost, uključujući diverzifikaciju izvora financiranja, razvoj aktivnosti generiranja prihoda i učinkovito financijsko planiranje.
- Cilj standarda 3.6: Osigurati održivost i dugoročnu financijsku stabilnost organizacije i smanjiti ovisnost o pojedinačnim izvorima financiranja, omogućujući kontinuiran rad i pružanje usluga.
- Izvor verifikacije: Dokumenti financijske strategije, godišnja financijska izvješća, evidencija izvora financiranja i aktivnosti generiranja prihoda.

Standard 3.7: Upravljanje resursima organizacije

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija je uspostavila sustav za učinkovito upravljanje ljudskim, materijalnim i financijskim resursima.
- Cilj standarda 3.7: Osigurati optimalnu uporabu resursa organizacije i smanjiti rizik od rasipanja.
- Izvor verifikacije: Planovi upravljanja resursima, godišnja izvješća, evaluacije resursa.
- Dodatno vrednovanje: Organizacija svake godine organizira obuke za svoje članove, osoblje i/ili članove uprave.

Standard 3.8: Pristupačnost usluga

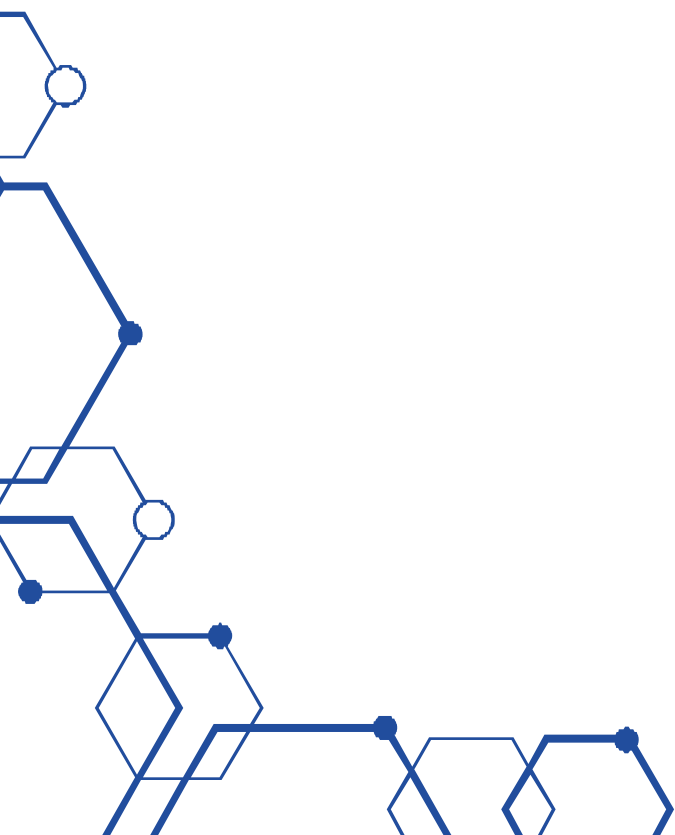
- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija osigurava da su njezine usluge dostupne i prilagođene potrebama korisnika, uključujući osobe s invaliditetom.
- Cilj standarda 3.8: Povećati zadovoljstvo korisnika i omogućiti inkluzivno korištenje usluga organizacije.
- Izvor verifikacije: Evaluacije usluga, povratne informacije korisnika, planovi za unaprjeđenje pristupačnosti.

Standard 3.9: Sigurnost i zaštita podataka

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija implementira mjere za zaštitu podataka korisnika i osigurava njihovu povjerljivost.
- Cilj standarda 3.9: Smanjiti rizik od zlouporabe podataka i izgraditi povjerenje među korisnicima.
- Izvor verifikacije: Politike zaštite podataka, IT-sigurnosni protokoli, evidencija o usklađenosti sa zakonima o zaštiti osobnih podataka.

Standard 3.10: Ravnopravnost spolova i antidiskriminacija

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila mehanizme suprotstavljanja diskriminaciji po bilo kojoj osnovi, uz posebnu posvećenost ravnopravnosti spolova.
- Cilj standarda 3.10: Osigurati jednake prilike, uvjete rada i odnos prema korisnicima bez diskriminacije, osiguravajući ravnopravnost spolova kroz organizacijske norme i odnos prema korisnicima.
- Izvor verifikacije: Politike antidiskriminacije usklađene su sa zakonodavstvom, vlastiti *Gender* akcijski plan ili ekvivalentni dokument.



4. Umrežavanje i partnerstvo

Umrežavanje i partnerstvo bitni su elementi za jačanje utjecaja organizacija osoba s invaliditetom kroz suradnju s drugim dionicima, razmjenu znanja i zajedničko djelovanje. Ovo poglavlje obuhvaća standarde koji osiguravaju strateški pristup umrežavanju i partnerstvima, omogućujući organizacijama da prošire svoje mogućnosti za zagovaranje prava, pružanje usluga i povećanje vidljivosti. Fokus je na uspostavljanju održivih odnosa s drugim organizacijama, institucijama vlasti i međunarodnim mrežama kako bi se postigla sinergija resursa i ostvarili zajednički ciljevi. Standardi koji slijede definiraju principe, procedure i dobre prakse koje organizacija treba slijediti kako bi maksimizirala koristi od umrežavanja i partnerstava.

Standard 4.1: Strategija umrežavanja

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija implementira strategiju umrežavanja koja identificira prioritetne mreže, koalicije i partnere za suradnju.
- Cilj standarda 4.1: Osigurati strateški i fokusiran pristup umrežavanju kako bi se povećao utjecaj i vidljivost organizacije.
- Izvor verifikacije: Dokument strategije umrežavanja, lista mreža i partnera.

Standard 4.2: Uspostavljanje i održavanje partnerstava

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija aktivno uspostavlja i održava partnerstva sa sličnim organizacijama, institucijama i donatorima, zasnovana na međusobnom povjerenju i zajedničkim ciljevima.
- Cilj standarda 4.2: Povećati učinkovitost i opseg djelovanja kroz suradnju i razmjenu resursa.
- Izvor verifikacije: Memorandumi o razumijevanju (MoU), ugovori o partnerstvu, evaluacije zajedničkih programa i projekata.

Standard 4.3: Sudjelovanje u međunarodnim mrežama

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija aktivno sudjeluje u relevantnim međunarodnim mrežama kako bi osigurala pristup globalnim resursima i najboljim praksama.
- Cilj standarda 4.3: Povećati kapacitet organizacije kroz razmjenu iskustava i učenja od međunarodnih partnera.
- Izvor verifikacije: Članstvo u međunarodnim mrežama, izvješća o sudjelovanju na međunarodnim projektima i događajima.

Standard 4.4: Politike za pridruživanje projektnim konzorcijima i projektima drugih OCD-ova

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija ima jasno definirane principe i procedure za pridruživanje projektnim konzorcijima i projektima drugih organizacija, osiguravajući stratešku usklađenost, jasno definirane uloge, odgovornosti i obveze, kao i transparentnost u donošenju odluka. Suradnja na projektima koji su u svojim ciljevima i

aktivnostima kompatibilni s Konvencijom o pravima osoba s invaliditetom i pratećim Protokolom temeljni je preduvjet.

- Cilj standarda 4.4: Omogućiti odgovorno, strateško i djelotvorno uključivanje organizacije u projektne konzorcije i projekte drugih organizacija kako bi se ostvarila sinergija resursa, postigli zajednički ciljevi i maksimizirala korist za organizaciju i njezine korisnike, te posredno za osobe s invaliditetom.
- Izvori verifikacije:
 - a) Dokumentirani principi i procedure: Postojanje pisanih smjernica koje definiraju kriterije i/ili protokole za ocjenu relevantnosti projekata i uvjete za pridruživanje konzorcijima;
 - b) Procjena projekta i konzorcija: Analiza potencijalnih rizika, koristi i usklađenosti predloženog projekta ili konzorcija s misijom i strateškim ciljevima organizacije;
 - c) Formalni sporazumi o suradnji: Ugovori ili memorandumu o razumijevanju (MoU) koji preciziraju uloge, odgovornosti, financijske obveze i prava organizacije u konzorciju ili projektu;
 - d) Usklađenost s misijom i ciljevima organizacije: Dokumentacija koja pokazuje usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije, a posredno i s principima Konvencije;
 - e) Evaluacija i naučene lekcije: Dokumentacija o evaluaciji sudjelovanja u konzorciju ili projektu, uključujući lekcije naučene za buduće angažmane.

Standard 4.5: Sudjelovanje u radu mreža, koalicija ili saveza OSI-ja

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija sudjeluje u radu mreža, koalicija ili saveza organizacija osoba s invaliditetom na lokalnoj, (sub)državnoj i međunarodnoj razini.
- Cilj standarda 4.5: Osigurati strateško uključivanje u mreže koje doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.
- Izvor verifikacije: Sporazumi (ili slični dokumenti) o formiranju koalicija; pristupnica koalicijama; evidencije o sudjelovanju; imenovanja i sl.
- Dodatno vrednovanje: Predstavnik organizacije ima određenu funkciju/ulogu u radu mreža (predsjedatelj, tajnik, član odbora ili komisije i sl.).

5. Projektno poslovanje organizacije

Upravljanje projektima ključni je instrument za realizaciju strateških ciljeva svake organizacije, ali i za usmjereno djelovanje u skladu s vlastitom misijom. Primjena univerzalnih standarda i adekvatne metodologije osigurava da projekti budu planirani, implementirani i evaluirani na način koji maksimizira učinkovitost i usklađenost sa strateškim prioritetima. Istovremeno, projektno poslovanje organizaciju orijentira na postizanje rezultata uz što višu razinu učinkovitosti. Metodološki pristupi poput PMBOK-a (*Project Management Body of Knowledge*), ISO 21500 i PRINCE2 kao izvori razvoja standarda u ovom području pružaju nam okvir za izradu paketa primjenjivih standarda za organizacije osoba s invaliditetom i druge organizacije koje isporučuju različite socijalne usluge.

Standard 5.1: Srednjoročni plan razvoja projekata

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija ima jasno definiran srednjoročni plan razvoja projekata koji obuhvaća strateške ciljeve, prioritete i potrebne resurse za implementaciju.
- Cilj standarda 5.1: Osigurati dugoročnu usklađenost projektnih aktivnosti sa strateškim ciljevima organizacije, učinkovito upravljanje resursima, te održivost i razvoj organizacije.
- Izvori verifikacije:
 - a) Postojanje pisanog srednjoročnog plana s jasno definiranim ciljevima, prioritetima, rokovima i odgovornim osobama;
 - b) Dokazi o usklađenosti plana s vizijom, misijom i strateškim dokumentima organizacije;
 - c) Dokazi da izbor ciljeva, prioriteta i metodologije implementacije poštuje načela i preporuke Konvencije i Protokol;
 - d) Postojanje godišnjih ili periodičnih izvješća usvojenih na relevantnim organima o progresu u realizaciji Plana, tj. implementaciji standarda 5.1.

Standard 5.2: Osoblje posjeduje potrebne kapacitete za projektno poslovanje

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Osoblje angažirano u organizaciji (UoR, UoD, volonteri) ima odgovarajuće vještine, znanja i iskustvo za učinkovito upravljanje projektima.
- Cilj standarda 5.2: Povećati kapacitet organizacije za implementaciju složenijih projekata kroz kontinuiranu edukaciju i osnaživanje zaposlenih, te provjeru i certifikaciju znanja i vještina u području Upravljanja projektnim ciklusom (PCM).
- Izvori verifikacije:
 - a) Relevantne diplome, certifikati ili drugi dokazi o završenim treninzima;
 - b) Dokumentirani dokazi o prethodnom iskustvu na relevantnim projektima (reference, portfelji);
 - c) Evidencija o studijima, obukama, treninzima i drugim oblicima usavršavanja zaposlenih na temu upravljanja projektima.
- Dodatno vrednovanje: Pisani plan za kontinuiranu obuku osoblja i unaprjeđenje njihovih vještina.

Standard 5.3: Definirane procedure za izradu, upravljanje i izvješćivanje u projektnom poslovanju

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija koristi jasno definirane i dokumentirane procedure za sve faze projektnog poslovanja, od planiranja do završne evaluacije (PCM).
- Cilj standarda 5.3: Osigurati konzistentnost, učinkovitost i kvalitetu u upravljanju projektima, uz poštivanje zakonskih normi, međunarodnih standarda i najboljih praksi. Zadatak je da svi procesi budu standardizirani kako bi se projektni tijek odvijao bez obzira na sastav projektnih timova.
- Izvori verifikacije:
 - a) Postojanje pisanih smjernica koje definiraju korake za izradu, upravljanje i izvješćivanje o projektima;
 - b) Dokazi o implementaciji definiranih procedura u tekućim projektima, uključujući zapisnike sa sastanaka i izvješća o napretku, i za interne potrebe i za financijere projekata;
 - c) Primjena standardnih formata za izvješćivanje o napretku, proračunima i rezultatima na projektima.

Standard 5.4: Definiranje projektnih ciljeva

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija jasno definira projektne ciljeve koji su usklađeni s njezinom misijom, strateškim planom i potrebama članova.
- Cilj standarda 5.4: Osigurati da svaki projekt doprinosi postizanju šireg utjecaja organizacije i zadovoljenju potreba zajednice.
- Izvor verifikacije: Projektna dokumentacija, strateški planovi, izvješća o realizaciji projekata.

Standard 5.5: Upravljanje projektima prema međunarodnim standardima

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija koristi metodologije upravljanja projektima zasnovane na međunarodnim standardima, poput PMBOK-a, PRINCE2 ili ISO 21500.
- Cilj standarda 5.5: Povećati učinkovitost i profesionalnost u vođenju projekata kroz usklađenost s najboljim praksama.
- Izvor verifikacije: Priručnici za projektno upravljanje, certifikati osoblja, revizije projektne dokumentacije.

Standard 5.6: Transparentno upravljanje proračunom projekata

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija osigurava transparentnost i odgovornost u upravljanju projektima kroz detaljno planiranje i praćenje proračuna.
- Cilj standarda 5.6: Učinkovito korištenje sredstava i minimiziranje mogućnosti zlouporabe.
- Izvor verifikacije: Projektni proračuni, financijska izvješća, evaluacijska i revizijska izvješća.

6. Financijsko poslovanje organizacije

Ovo poglavlje obuhvaća standarde koji osiguravaju transparentno, odgovorno i učinkovito upravljanje financijama, kao i usklađenost sa zakonskim okvirima i najboljim praksama. Pravilno financijsko poslovanje omogućuje organizaciji da osigura povjerenje institucija, donatora, korisnika i drugih zainteresiranih strana, kao i da optimizira korištenje dostupnih resursa. Standardi u ovom poglavlju usredotočuju se na izradu proračuna, praćenje troškova, upravljanje rizicima, izvješćivanje i dugoročnu financijsku održivost.

Standard 6.1: Transparentno budžetiranje

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija izrađuje i usvaja godišnji proračun koji jasno definira planirane prihode i rashode, u skladu sa strateškim ciljevima.
- Cilj standarda 6.1: Osigurati da se financijska sredstva koriste na način koji podržava ciljeve organizacije, osigurava stabilnost i učinkovitost, te povećava povjerenje među zainteresiranim stranama.
- Izvor verifikacije: Godišnji proračun, zapisnici organa na kojima je proračun odobren, revizijska izvješća.

Standard 6.2: Praćenje i kontrola troškova

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila sustav za redovito praćenje i kontrolu troškova, kako bi se osigurala odgovornost i učinkovitost u korištenju resursa.
- Cilj standarda 6.2: Smanjiti rizik od prekoračenja proračuna i osigurati optimalnu alokaciju resursa.
- Izvor verifikacije: Financijska izvješća, dokumentacija o izvršenju proračuna, interni revizijski nalazi.

Standard 6.3: Usklađenost sa zakonskim propisima

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija osigurava da svi financijski procesi budu u skladu s važećim zakonima i regulativama.
- Cilj standarda 6.3: Povećati pravnu sigurnost i izbjegavanje potencijalnih sankcija.
- Izvor verifikacije: Financijska izvješća i druga financijska dokumentacija, Revizijska izvješća, financijski pravilnici i politike, evidencija o edukaciji osoblja u području financijskog poslovanja i sl.

Standard 6.4: Upravljanje rizicima u financijskom poslovanju

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija implementira mehanizme za identifikaciju, procjenu i upravljanje financijskim rizicima, uključujući planove za nepredviđene situacije.
- Cilj standarda 6.4: Osigurati stabilnost i kontinuitet financijskog poslovanja u promjenjivim okolnostima.
- Izvor verifikacije: Politike upravljanja rizicima, procjene rizika, planovi za upravljanje kriznim situacijama.

Standard 6.5: Godišnje financijsko izvješćivanje

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija priprema, objavljuje i dostavlja redovita financijska izvješća ključnim zainteresiranim stranama, uključujući institucije, donatore, članove i nadležne organe, te javnost.
- Cilj standarda 6.5: Osigurati transparentnost i odgovornost u financijskom poslovanju.
- Izvor verifikacije: Godišnja financijska izvješća, izvješća za donatore, zapisnici sa sastanaka upravnih tijela.

Standard 6.6: Planiranje financijske održivosti

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je razvila i provodi strategiju za dugoročnu financijsku održivost, uključujući diverzifikaciju izvora prihoda i razvoj samoodrživih aktivnosti.
- Cilj standarda 6.6: Osigurati stabilan priljev sredstava i smanjiti ovisnost o pojedinačnim izvorima financiranja.
- Izvor verifikacije: Strategija financijske održivosti, planovi prikupljanja sredstava, evidencija prihoda iz različitih izvora, planovi donatorskih kampanja.

Standard 6.7: Redovita financijska revizija

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija provodi redovitu internu reviziju financijskog poslovanja kako bi se povećala transparentnost i odgovornost.
- Cilj standarda 6.7: Otkloniti nepravilnosti, poboljšati financijske procese i povećati povjerenje donatora i korisnika.
- Izvor verifikacije: Revizijska izvješća, zapisnici revizijskog odbora, dokumentacija o implementaciji preporuka revizije.
- Dodatno vrednovanje: Osim interne, organizacija provodi i vanjsku reviziju svog općeg poslovanja.

Standard 6.8: Edukacija osoblja o financijskom upravljanju

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija redovito educira svoje osoblje o najboljim praksama u financijskom upravljanju, uključujući praćenje troškova i poštivanje zakonskih okvira, kao i specijalističke vještine za EU projekte.
- Cilj standarda 6.9: Povećati kapacitet osoblja za učinkovito i odgovorno upravljanje financijskim resursima.
- Izvor verifikacije: Evidencija o provedenim edukacijama, povratne informacije sudionika, dokumentacija o unaprjeđenju procesa nakon edukacija.

7. Administrativno poslovanje organizacije

Administrativno poslovanje čini temelj za organizirani i učinkovit rad svake organizacije. Dobro osmišljene administrativne procedure omogućuju optimalnu uporabu resursa, uredno vođenje evidencije, osiguravanje transparentnosti i usklađenost s propisima. Ovo poglavlje obuhvaća standarde koji definiraju ključne administrativne procese, uključujući vođenje dokumentacije, organizaciju arhive, upravljanje internim komunikacijama i osiguravanje kontinuiranog poboljšanja administrativnih aktivnosti. Pridržavanje ovih standarda omogućuje organizaciji da učinkovito upravlja svojim operacijama i pruži potporu realizaciji svojih strateških ciljeva.

Standard 7.1: Upravljanje dokumentacijom i arhivom

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila sustav za upravljanje dokumentacijom i arhivom koji omogućuje uredno vođenje, čuvanje, pronalaženje i arhiviranje svih važnih dokumenata.
- Cilj standarda 7.1: Osigurati dostupnost i sigurnost ključnih dokumenata uz istovremeno poštivanje zakonskih propisa.
- Izvor verifikacije: Evidencija dokumenata, pravilnici o upravljanju dokumentacijom, arhivski zapisi.

Standard 7.2: Upravljanje internom komunikacijom

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija je uspostavila jasne smjernice za internu komunikaciju, uključujući razmjenu informacija, pravovremeno obavještanje i održavanje sastanaka.
- Cilj standarda 7.2: Osigurati učinkovit protok informacija unutar organizacije kako bi svi članovi tima bili pravovremeno informirani i uključeni u procese odlučivanja.
- Izvor verifikacije: Politike interne komunikacije, zapisnici sastanaka, povratne informacije zaposlenih.

Standard 7.3: Sustav praćenja administrativnih rokova

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila sustav za praćenje administrativnih rokova kako bi se osigurala pravovremena realizacija obveza.
- Cilj standarda 7.3: Minimizirati kašnjenja i osigurati učinkovitost u administrativnom poslovanju.
- Izvor verifikacije: Kalendar administrativnih obveza, izvješća o ispunjenju rokova, dokumentacija o upravljanju rokovima.

Standard 7.4: Digitalizacija administrativnih procesa

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija implementira digitalne alate za vođenje administrativnih procesa kako bi smanjila troškove i povećala učinkovitost.
- Cilj standarda 7.4: Osigurati brži i lakši pristup podacima, te smanjiti vrijeme potrebno za administrativne zadatke.

- Izvor verifikacije: Planovi digitalizacije, izvješća o uvođenju novih tehnologija, povratne informacije zaposlenih.

Standard 7.5: Obuka administrativnog osoblja

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija redovito provodi obuku za administrativno osoblje kako bi unaprijedila njihove vještine i osigurala usklađenost sa zakonima i propisima.
- Cilj standarda 7.6: Povećati kapacitet administrativnog osoblja za učinkovito obavljanje svakodnevnih zadataka.
- Izvor verifikacije: Evidencija o provedenim obukama, povratne informacije sudionika, evaluacija učinka osoblja.

Standard 7.6: Transparentna komunikacija i promocija aktivnosti

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija koristi kanale komunikacije kako bi informirala javnost o svojim aktivnostima i postignućima.
- Cilj standarda 7.6: Povećati povjerenje i potporu kroz jasnu i pravovremenu komunikaciju.
- Izvor verifikacije: Medijski planovi i izvješća, evidencija komunikacijskih kampanja.
- Dodatno vrednovanje: Organizacija koristi više od dva različita kanala informiranja javnosti.

8. Zaštita članova i osoblja organizacije

Zaštita korisnika i osoblja predstavlja važan aspekt rada organizacija, posebice onih koje pružaju usluge osjetljivim skupinama poput osoba s invaliditetom. Ovo poglavlje obuhvaća standarde koji osiguravaju sigurnost, dostojanstvo i prava svih uključenih strana. Fokus je na razvoju politika i procedura za zaštitu od uznemiravanja, diskriminacije i nasilja, osiguravanju povjerljivosti podataka, te promoviranju sigurnog i inkluzivnog okruženja za sve. Standardi u ovom poglavlju pružaju temelj za stvaranje i održavanje sigurnog radnog i korisničkog okruženja koje je usklađeno sa zakonima i najboljim praksama.

Standard 8.1: Politike zaštite članova i osoblja

- Vrsta standarda: Obvezujući
- Opis: Organizacija je razvila i implementira politike koje osiguravaju zaštitu korisnika i osoblja od uznemiravanja, diskriminacije i nasilja.
- Cilj standarda 8.1: Promovirati sigurno, pošteno i inkluzivno okruženje koje štiti prava i dostojanstvo svih uključenih strana.
- Izvor verifikacije: Dokumentirane politike zaštite, edukacija osoblja, povratne informacije/anketa korisnika i osoblja.

Standard 8.2: Procedura za prijavu i rješavanje incidenata

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila jasne i povjerljive procedure za prijavu i rješavanje incidenata povezanih s uznemiravanjem, nasiljem ili drugim oblicima neprimjerenog ponašanja.
- Cilj standarda 8.2: Osigurati da su svi incidenti pravovremeno, pravedno i diskretno riješeni.
- Izvor verifikacije: Evidencija prijave incidenata, dokumentacija o rješavanju slučajeva, povratne informacije o procesu.

Standard 8.3: Povjerljivost i zaštita podataka

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija osigurava povjerljivost osobnih podataka korisnika i osoblja, te njihovu zaštitu od neovlaštenog pristupa ili zlouporabe.
- Cilj standarda 8.3: Garantirati sigurnost osjetljivih informacija i izgraditi povjerenje među korisnicima i osobljem.
- Izvor verifikacije: Politike zaštite podataka, IT-sigurnosni protokoli, dokumentacija o usklađenosti sa zakonima o zaštiti podataka.

Standard 8.4: Sigurno i zdravo radno okruženje

- Vrsta standarda: Bonus
- Opis: Organizacija osigurava da svi prostori i aktivnosti budu usklađeni sa sigurnosnim standardima i zaštitom okoliša za sve korisnike i osoblje.
- Cilj standarda 8.4: Minimizirati rizike i osigurati da svi sudionici mogu djelovati u sigurnom i zdravom okruženju.
- Izvor verifikacije: Izvješća o sigurnosnim inspekcijama, evaluacije okolišne neutralnosti, planovi za unaprjeđenje sigurnosnih uvjeta.

- Dodatno vrednovanje: Radno okruženje je pristupačno za osobe s invaliditetom.

Standard 8.5: Politika sigurnog prijavljivanja zlouporaba

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija je uspostavila povjerljiv sustav za prijavu zlouporaba, uz jasno definirane procedure zaštite uzbunjivača.
- Cilj standarda 8.5: Osigurati sigurnost osoba koje prijavljuju zlouporabe i unaprijediti transparentnost i odgovornost unutar organizacije.
- Izvor verifikacije: Dokumentacija/politika prijavljivanja, evidencija prijavljenih slučajeva, povratne informacije uzbunjivača.

Standard 8.6: Potpora mentalnom zdravlju osoblja i članova

- Vrsta standarda: Osnovni
- Opis: Organizacija osigurava resurse i programe za potporu mentalnom zdravlju osoblja i članova.
- Cilj standarda 8.6: Promovirati blagostanje svih uključenih strana i smanjiti rizik od stresa i sagorijevanja.
- Izvor verifikacije: Programi potpore mentalnom zdravlju, ankete zadovoljstva, povratne informacije sudionika.

9. Metodologija (samo)procjene i unaprjeđenja

Organizacije osoba s invaliditetom trebaju procijeniti stupanj dostignuća za svaki standard. Ova se procjena vrši objektivno, na temelju postojeće dokumentacije i dobre prakse koju je moguće dokazati, odnosno dokumenata koji su navedeni kao izvori verifikacije. Procjenu je najbolje obaviti u timu sastavljenom od nekoliko ključnih osoba (uposlenici, članovi, članovi uprave organizacije). *Caritas* BiH preporuča svim organizacijama da se u procesu (samo)procjene konzultiraju s vanjskim stručnjakom.

U dodatku 1 ovog dokumenta nalazi se tablica za (samo)procjenu ostvarenja standarda. Za svaki standard upisuje se ocjena od 1 do 3, a značenje ocjena je: 1 – Ne postoji; 2 – U pripremi; 3 – Postoji. Za pojedine standarde označene kao bonus standardi, moguće je dobiti dodatni bod (4) ukoliko se ispunjavaju posebni uvjeti. Posebni uvjeti definirani su kod svakog standarda.

Caritas BiH izradio je i zaseban *Excel* dokument koji služi kao pomoćni alat u procesu (samo)procjene. Ovaj je alat identičan kao i tablica iz dodatka 1 ovog dokumenta, ali je izrađena u *Excelu* i u njoj su unesene formule za automatsko računanje.

U dokumentu su posebno naglašeni određeni standardi koji su definirani kao obvezni standardi. Kako bi organizacija zadovoljila procjenu, potrebno je da za svaki obvezni standard ima ocjenu tri (3). Dodatno, prosjek svakog poglavlja mora biti najmanje dva (2).

Nakon što se izvrši (samo)procjena standarda, organizacija treba napraviti svoj plan organizacijskog razvoja. Plan podrazumijeva definiranje prioriteta za unaprjeđenje poslovanja. Pod prioritetima se podrazumijeva izrada dokumenata koji nedostaju, a prioritetni dokumenti bi bili oni koji su navedeni u obveznim standardima. Ukoliko organizacija ne ispunjava niti jedan standard iz pojedinog područja, izrada dokumenata iz tog poglavlja trebala bi biti prioritet. Plan razvoja organizacije, osim popisa prioriteta, treba sadržavati i realan vremenski plan za ostvarivanje prioriteta, kao i potrebne resurse.

Za organizacije koje su uključene u proces izgradnje kapaciteta projekta DISC bit će osiguran vanjski konzultant za pomoć u procesu (samo)procjene i izrade plana organizacijskog razvoja. Dodatno, osigurana su sredstva za izradu određenog broja dokumenta za svaku organizaciju.

Dodatak 1 – Matrica procjene standarda

| MATRICA PROCJENE STANDARDA UPRAVLJANJA ZA ORGANIZACIJE OSOBA S INVALIDITETOM | | | | | |
|--|---|--|--|----------------|--------|
| KOD | NAZIV | OPIS | VERIFIKATORI | Najveća ocjena | OCJENA |
| 1. Identitet i pravni status organizacije | | | | | |
| 1.1 | Registracija | Organizacija je uredno registrirana kao udruga ili fondacija, posjeduje važeće rješenje o registraciji izdano od strane nadležnog tijela, i redovito ažurira svoje registracijske podatke. | Rješenje o registraciji i aktualni izvadak iz Registra udruga i fondacija | 3 | |
| 1.2 | Zakonito poslovanje | Organizacija se pridržava svih važećih zakona i propisa, redovito vrši interne i eksterne revizije, te prezentira godišnja izvješća o radu i financijama. | Godišnja izvješća o radu, revizijska i evaluacijska izvješća, izvješća prema financijerima | 3 | |
| 1.3 | Transparentnost u radu | Organizacija održava transparentnost u svim aspektima svog rada, uključujući javnu dostupnost ključnih operativnih i financijskih dokumenata, kao što su plan rada, izvješća o radu i financijska izvješća. | Javno dostupni ključni operativni akti (plan rada ili strategija, izvješća o radu, financijska izvješća, organigrami) | 3 | |
| 1.4 | Identitet organizacije | Organizacija jasno definira svoju misiju, ciljeve, vrijednosti i vizualni identitet, koji su usklađeni s osnivačkim aktima i strateškim planom organizacije. | Statut, strategija razvoja, osnivački akt, godišnji plan rada, web-stranica, službene prostorije, poslovna korespondencija | 4 | |
| 1.5 | Usklađenost s Konvencijom o pravima osoba s invaliditetom | Elementi Konvencije o pravima osoba s invaliditetom integralno su sadržani u internim politikama, promovirajući i štiteći prava osoba s invaliditetom u svim programima i aktivnostima. | Statut, strateški dokumenti, operativne procedure, projekti | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Identitet i pravni status organizacije | | | | 0.0 | |
| 2. Struktura i upravljanje organizacijom | | | | | |
| 2.1 | Hijerarhijska struktura organizacije | Organizacija ima formalno definiranu hijerarhijsku strukturu koja jasno razgraničuje odgovornosti, ovlasti i linije izvješćivanja među zaposlenima, te horizontalnu i vertikalnu koordinaciju i subordinaciju. | a) Postojanje dokumentirane organizacijske sheme koja jasno pokazuje hijerarhiju i linije izvješćivanja, te linije koordinacije i subordinacije, a koja je proizišla iz strateškog plana organizacije ili drugog razvojnog dokumenta; b) Dokumentirani opisi poslova za sve ključne funkcije u organizaciji Ugovori o radu/djelu/volontiranju; c) Dokazi o ugovorima koji | 3 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--|------------|--|
| | | | odražavaju dodijeljene odgovornosti | | |
| 2.2 | Funkcionalan Upravni odbor | Organizacija ima uspostavljen i funkcionalan glavni upravljački organ (Upravni odbor), koji vrši strateško upravljanje i nadzor nad radom organizacije. | a) Statut organizacije sadrži način formiranja i rada Upravnog odbora; b) Upravni odbor sastavljen od ukupno najmanje 3 člana, od čega najmanje dva redovita člana organizacije; c) Sudjelovanje svakog spola od najmanje 33 % u ukupnom broju članova, što se dokazuje odlukom o sastavu Upravnog odbora | 3 | |
| 2.3 | Službene prostorije organizacije | Organizacija ima službene prostorije koje koristi za administrativne poslove i/ili rad s članovima. | Dokumentacija o vlasništvu, ugovor o korištenju ili iznajmljivanju prostorija | 3 | |
| 2.4 | Mehanizmi za rješavanje konflikata | Implementirani su mehanizmi za rješavanje konflikata unutar organizacije, uključujući postupke medijacije i jasne smjernice za upravljanje eskalacijom. | Dokumenti ili protokoli za rješavanje konflikata, evidencija o ishodima rješavanja konflikata, godišnje kvalitativne evaluacije o zadovoljstvu osoblja | 3 | |
| 2.5 | Matrica odgovornosti i ovlasti | Organizacija ima jasno definirane procedure za delegiranje odgovornosti i ovlasti unutar hijerarhijske strukture. | Organigram s jasno prikazanom hijerarhijom odgovornosti i ovlasti, te opisom poslova | 4 | |
| 2.6 | Plan obuke i razvoja osoblja | Organizacija ima plan obuke za svoje osoblje kako bi osigurala kontinuirani profesionalni razvoj. | Planovi obuke, evidencija provedenih obuka, edukacija, treninga i drugih oblika usavršavanja, evaluacije učinka osoblja | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Struktura i upravljanje organizacijom | | | | 0.0 | |
| 3. Opće poslovanje organizacije | | | | | |
| 3.1 | Angažman članova, klijenata i zainteresiranih strana | Razvijen je sustavan pristup za angažman za i/ili s članovima, klijentima, zainteresiranim stranama i zajednicom kako bi se prikupile povratne informacije i osiguralo da usluge i ukupno djelovanje zadovoljavaju njihove potrebe. | Ankete za povratne informacije, zapisi o sesijama angažmana, zapisnici sa sastanaka zainteresiranih strana | 3 | |
| 3.2 | Strateški plan | Organizacija ima srednjoročni strateški plan, usklađen s osnivačkim aktima, statutom, te Konvencijom. | Akt Strateški plan organizacije, izvješća o realizaciji, evaluaciji i aktivnosti na reviziji | 3 | |
| 3.3 | Usklađenost s etičkim standardima | Organizacija primjenjuje visoke etičke standarde u svim operacijama, uključujući upravljanje, prikupljanje sredstava i realizaciju programa i projekata. | Izvješća o reviziji usklađenosti, pregledi etičkog odbora, izvješća prema financijerima | 3 | |
| 3.4 | Upravljanje rizicima | Uspostavljen je sveobuhvatan okvir/politika za upravljanje rizicima koji identificira, procjenjuje i ublažava potencijalne rizike za organizaciju i njezine korisnike. | Politika upravljanja rizicima, izvješća o procjeni rizika, evidencija o odgovorima na krizne situacije | 3 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|------------|--|
| 3.5 | Inovacija i digitalizacija | Organizacija potiče inovacije, digitalizaciju, suvremena rješenja i kontinuirano unaprjeđenje za poboljšanje usluga i operativne učinkovitosti. | Evidencija o inovativnim projektima, novim digitalnim rješenjima, dokumentacija o praćenju unaprjeđenja, zapisi o obukama zaposlenih na temu inovacija | 3 | |
| 3.6 | Financijska održivost i diverzifikacija | Razvijena je i implementirana strategija za financijsku održivost, uključujući diverzifikaciju izvora financiranja, razvoj aktivnosti generiranja prihoda i učinkovito financijsko planiranje. | Dokumenti financijske strategije, godišnja financijska izvješća, evidencija izvora financiranja i aktivnosti generiranja prihoda | 3 | |
| 3.7 | Upravljanje resursima organizacije | Organizacija je uspostavila sustav za učinkovito upravljanje ljudskim, materijalnim i financijskim resursima. | Planovi upravljanja resursima, godišna izvješća, evaluacije resursa | 4 | |
| 3.8 | Pristupačnost usluga | Organizacija osigurava da su njezine usluge dostupne i prilagođene potrebama korisnika, uključujući osobe s invaliditetom. | Evaluacije usluga, povratne informacije korisnika, planovi za unaprjeđenje pristupačnosti | 3 | |
| 3.9 | Sigurnost i zaštita podataka | Organizacija implementira mjere za zaštitu podataka korisnika i osigurava njihovu povjerljivost. | Politike zaštite podataka, IT-sigurnosni protokoli, evidencija o usklađenosti sa zakonima o zaštiti osobnih podataka | 3 | |
| 3.10 | Ravnopravnost spolova i antidiskriminacija | Organizacija je uspostavila mehanizme suprotstavljanja diskriminaciji po bilo kojoj osnovi, uz posebnu posvećenost ravnopravnosti spolova. | Politike antidiskriminacije usklađene su sa zakonodavstvom, vlastiti <i>Gender</i> akcijski plan ili ekvivalentni dokument | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Opće poslovanje organizacije | | | | 0.0 | |
| 4. Umrežavanje i partnerstvo | | | | | |
| 4.1 | Strategija umrežavanja | Organizacija implementira strategiju umrežavanja koja identificira prioritetne mreže, koalicije i partnere za suradnju. | Dokument strategije umrežavanja, lista mreža i partnera | 3 | |
| 4.2 | Uspostavljanje i održavanje partnerstava | Organizacija aktivno uspostavlja i održava partnerstva sa sličnim organizacijama, institucijama i donatorima, zasnovana na međusobnom povjerenju i zajedničkim ciljevima. | Memorandumi o razumijevanju (MoU), ugovori o partnerstvu, evaluacije zajedničkih programa i projekata | 3 | |
| 4.3 | Sudjelovanje u međunarodnim mrežama | Organizacija aktivno participira u relevantnim međunarodnim mrežama kako bi osigurala pristup globalnim resursima i najboljim praksama | Članstvo u međunarodnim mrežama, izvješća o sudjelovanju na međunarodnim projektima i događajima | 3 | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|------------|--|
| 4.4 | Politike za pridruživanje projektnim konzorcijima i projektima drugih OCD-ova | Organizacija ima jasno definirane principe i procedure za pridruživanje projektnim konzorcijima i projektima drugih organizacija, osiguravajući stratešku usklađenost, jasno definirane uloge, odgovornosti i obveze, kao i transparentnost u donošenju odluka. Suradnja na projektima koji su u svojim ciljevima i aktivnostima kompatibilni s Konvencijom o pravima osoba s invaliditetom i pratećim Protokolom temeljni je preduvjet. | a) Dokumentirani principi i procedure; b) Postojanje pisanih smjernica koje definiraju kriterije i/ili protokole za ocjenu relevantnosti projekata i uvjete za pridruživanje konzorcijima; c) Procjena projekta i konzorcija: Analiza potencijalnih rizika, koristi i usklađenosti predloženog projekta ili konzorcija smisijom i strateškim ciljevima organizacije. Formalni sporazumi o suradnji, Ugovori ili memorandumu o razumijevanju (MoU) koji preciziraju uloge, odgovornosti, financijske obveze i prava organizacije u konzorciju ili projektu. Usklađenost s misijom i ciljevima organizacije; d) Dokumentacija koja pokazuje usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije, a posredno i s principima Konvencije; e) Evaluacija i naučene lekcije: Dokumentacija o evaluaciji sudjelovanja u konzorciju ili projektu, uključujući lekcije naučene za buduće angažmane | 3 | |
| 4.5 | Sudjelovanje u koalicijama OSI-ja | Organizacija redovito provodi analizu za identifikaciju potencijalnih koalicija na lokalnoj, (sub)državnoj i međunarodnoj razini. | Sporazumi (ili slični dokumenti) o formiranju koalicija; pristupnica koalicijama; Evidencije o sudjelovanju; imenovanja i sl. | 4 | |
| Prosječna ocjena za: Umrežavanje i partnerstvo | | | | 0.0 | |
| 5. Projektno poslovanje organizacije | | | | | |
| 5.1 | Srednjoročni plan razvoja projekata | Organizacija ima jasno definiran srednjoročni plan razvoja projekata koji obuhvaća strateške ciljeve, prioritete i potrebne resurse za implementaciju. | a) Postojanje pisanog srednjoročnog plana s jasno definiranim ciljevima, prioritetima, rokovima i odgovornim osobama; b) Dokazi o usklađenosti plana s vizijom, misijom i strateškim dokumentima organizacije; c) Dokazi da izbor ciljeva, prioriteta i metodologije implementacije poštuje načela i preporuke Konvencije i Protokol; d) Postojanje godišnjih ili periodičnih izvješća | 3 | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|------------|--|
| | | | usvojenih u relevantnim organima o progresu u realizaciji Plana, tj. implementaciji Standarda | | |
| 5.2 | Osoblje posjeduje potrebne kapacitete za projektno poslovanje | Osoblje angažirano u organizaciji (UoR, UoD, volonteri) ima odgovarajuće vještine, znanja i iskustvo za učinkovito upravljanje projektima. | a) Relevantne diplome, certifikati ili drugi dokazi o završenim treninzima; b) Dokumentirani dokazi o prethodnom iskustvu na relevantnim projektima (reference, portfelji); c) Evidencija o studijima, obukama, treninzima i drugim oblicima usavršavanja zaposlenih na temu upravljanja projektima | 4 | |
| 5.3 | Definirane procedure za izradu, upravljanje i izvješćivanje u projektnom poslovanju | Organizacija koristi jasno definirane i dokumentirane procedure za sve faze projektnog poslovanja, od planiranja do završne evaluacije (PCM). | a) Postojanje pisanih smjernica koje definiraju korake za izradu, upravljanje i izvješćivanje o projektima; b) Dokazi o implementaciji definiranih procedura u tekućim projektima, uključujući zapisnike sa sastanaka i izvješća o napretku, i za interne potrebe i za financijere projekata; c) Primjena standardnih formata za izvješćivanje o napretku, proračunima i rezultatima na projektima | 3 | |
| 5.4 | Definiranje projektnih ciljeva | Organizacija jasno definira projektne ciljeve koji su usklađeni s njezinom misijom, strateškim planom i potrebama članova. | Projektna dokumentacija, strateški planovi, izvješća o realizaciji projekata. | 3 | |
| 5.5 | Upravljanje projektima prema međunarodnim standardima | Organizacija koristi metodologije upravljanja projektima zasnovane na međunarodnim standardima, poput PMBOK-a, PRINCE2 ili ISO 21500. | Priručnici za projektno upravljanje, certifikati osoblja, revizije projektne dokumentacije | 3 | |
| 5.6 | Transparentno upravljanje proračunom projekata | Organizacija osigurava transparentnost i odgovornost u upravljanju projektima kroz detaljno planiranje i praćenje proračuna. | Projektne proračuni, financijska izvješća, evaluacijska i revizijska izvješća | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Projektno poslovanje organizacije | | | | 0.0 | |
| 6. Financijsko poslovanje organizacije | | | | | |
| 6.1 | Transparentno budžetiranje | Organizacija izrađuje i usvaja godišnji proračun koji jasno definira planirane prihode i rashode, u skladu sa strateškim ciljevima. | Godišnji proračun, zapisnici organa na kojima je proračun odobren, revizijska izvješća | 3 | |
| 6.2 | Praćenje i kontrola troškova | Organizacija je uspostavila sustav za redovito praćenje i kontrolu troškova, kako bi se osigurala odgovornost i učinkovitost u korištenju resursa. | Financijska izvješća, dokumentacija o izvršenju proračuna, interni revizijski nalazi | 3 | |

| | | | | | |
|---|--|--|---|------------|--|
| 6.3 | Usklađenost sa zakonskim propisima | Organizacija osigurava da svi financijski procesi budu u skladu s važećim zakonima i regulativama. | Financijska izvješća i druga financijska dokumentacija, revizijska izvješća, financijski pravilnici i politike, evidencija o edukaciji osoblja u području financijskog poslovanja i sl. | 3 | |
| 6.4 | Upravljanje rizicima u financijskom poslovanju | Organizacija implementira mehanizme za identifikaciju, procjenu i upravljanje financijskim rizicima, uključujući planove za nepredviđene situacije. | Politike upravljanja rizicima, procjene rizika, planovi za upravljanje kriznim situacijama | 3 | |
| 6.5 | Godišnje financijsko izvještavanje | Organizacija priprema, objavljuje i dostavlja redovita financijska izvješća ključnim zainteresiranim stranama, uključujući institucije, donatore, članove i nadležne organe, te javnost. | Godišnja financijska izvješća, izvješća za donatore, zapisnici sastanaka upravnih tijela | 3 | |
| 6.6 | Planiranje financijske održivosti | Organizacija je razvila i provodi strategiju za dugoročnu financijsku održivost, uključujući diverzifikaciju izvora prihoda i razvoj samoodrživih aktivnosti. | Strategija financijske održivosti, planovi prikupljanja sredstava, evidencija prihoda iz različitih izvora, planovi donatorskih kampanja | 3 | |
| 6.7 | Redovita financijska revizija | Organizacija provodi redovitu internu reviziju finansijskog poslovanja kako bi se povećala transparentnost i odgovornost. | Revizijska izvješća, zapisnici revizijskog odbora, dokumentacija o implementaciji preporuka revizije | 4 | |
| 6.8 | Edukacija osoblja o financijskom upravljanju | Organizacija redovito educira svoje osoblje o najboljim praksama u financijskom upravljanju, uključujući praćenje troškova i poštivanje zakonskih okvira, kao i specijalističke vještine za EU projekte. | Evidencija o provedenim edukacijama, povratne informacije sudionika, dokumentacija o unaprjeđenju procesa nakon edukacija | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Financijsko poslovanje organizacije | | | | 0.0 | |

7. Administrativno poslovanje organizacije

| | | | | | |
|-----|---|--|--|---|--|
| 7.1 | Upravljanje dokumentacijom i arhivom | Organizacija je uspostavila sustav za upravljanje dokumentacijom i arhivom koji omogućuje uredno vođenje, čuvanje, pronalaženje i arhiviranje svih važnih dokumenata. | Evidencija dokumenata, pravilnici o upravljanju dokumentacijom, arhivski zapisi | 3 | |
| 7.2 | Upravljanje internom komunikacijom | Organizacija je uspostavila jasne smjernice za internu komunikaciju, uključujući razmjenu informacija, pravovremeno obavješćavanje i održavanje sastanaka | Politike interne komunikacije, zapisnici sa sastanaka, povratne informacije zaposlenih | 3 | |
| 7.3 | Sustav praćenja administrativnih rokova | Organizacija je uspostavila sustav za praćenje administrativnih rokova kako bi se osigurala pravovremena realizacija obveza. | Kalendar administrativnih obveza, izvješća o ispunjenju rokova, dokumentacija o upravljanju rokovima | 3 | |
| 7.4 | Digitalizacija administrativnih procesa | Organizacija implementira digitalne alate za vođenje administrativnih procesa kako bi smanjila troškove i povećala učinkovitost. | Planovi digitalizacije, izvješća o uvođenju novih tehnologija, povratne informacije zaposlenih | 3 | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|------------|--|
| 7.5 | Obuka administrativnog osoblja | Organizacija redovito provodi obuku za administrativno osoblje kako bi unaprijedila njihove vještine i osigurala usklađenost sa zakonima i propisima. | Evidencija o provedenim obukama, povratne informacije sudionika, evaluacija učinka osoblja | 3 | |
| 7.6 | Transparentna komunikacija i promocija aktivnosti | Organizacija koristi kanale komunikacije kako bi informirala javnost o svojim aktivnostima i postignućima. | Medijski planovi i izvješća, evidencija komunikacijskih kampanja | 4 | |
| Prosječna ocjena za: Administrativno poslovanje organizacije | | | | 0.0 | |
| 8. Zaštita članova i osoblja organizacije | | | | | |
| 8.1 | Politike zaštite članova i osoblja | Organizacija je razvila i implementira politike koje osiguravaju zaštitu korisnika i osoblja od uznemiravanja, diskriminacije i nasilja. | Dokumentirane politike zaštite, edukacija osoblja, povratne informacije/anketa korisnika i osoblja | 3 | |
| 8.2 | Procedura za prijavu i rješavanje incidenata | Organizacija je uspostavila jasne i povjerljive procedure za prijavu i rješavanje incidenata povezanih s uznemiravanjem, nasiljem ili drugim oblicima neprimjerenog ponašanja. | Evidencija prijava incidenata, dokumentacija o rješavanju slučajeva, povratne informacije o procesu | 3 | |
| 8.3 | Povjerljivost i zaštita podataka | Organizacija osigurava povjerljivost osobnih podataka članova i osoblja, te njihovu zaštitu od neovlaštenog pristupa ili zlouporabe | Politike zaštite podataka, IT-sigurnosni protokoli, dokumentacija o usklađenosti sa zakonima o zaštiti podataka | 3 | |
| 8.4 | Sigurno, zdravo i pristupačno radno i korisničko okruženje | Organizacija osigurava da svi prostori i aktivnosti budu usklađeni sa sigurnosnim standardima, zaštitom okoliša i pristupačni za sve korisnike i osoblje | Izvješća o sigurnosnim inspekcijama, evaluacije pristupačnosti i okolišne neutralnosti, planovi za unaprjeđenje sigurnosnih uvjeta | 4 | |
| 8.5 | Politika sigurnog prijavljivanja zlouporaba | Organizacija je uspostavila povjerljiv sustav za prijavu zlouporaba, uz jasno definirane procedure zaštite uzbunjivača. | Dokumentacija/politika prijavljivanja, evidencija prijavljenih slučajeva, povratne informacije uzbunjivača | 3 | |
| 8.6 | Potporna mentalnom zdravlju osoblja i članova | Organizacija osigurava resurse i programe za potporu mentalnom zdravlju osoblja i članova | Programi potpore mentalnom zdravlju, ankete zadovoljstva, povratne informacije sudionika | 3 | |
| Prosječna ocjena za: Zaštita članova i osoblja organizacije | | | | 0.0 | |
| UKUPNA PROSJEČNA OCJENA ORGANIZACIJE | | | | 0.0 | |

