



# PREPORUKE UDRUGAMA



**Naslov:**

Preporuke udrugama

**Izdavač:**

Savez društava distrofičara  
Hrvatske - SDDH

**Autorica:**

Mladenka Majerić

**Naklada:**

150 komada

**Tisak:**

Correctus Media d.o.o.



Tiskanje ove publikacije omogućeno je financijskom podrškom Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost SDDH i nužno ne izražava stajalište Nacionalne zaklade.

Zagreb, 2023.

## SADRŽAJ

UVOD .....	5
Tablica 1. – Koliko ste uspješni u upravljanju organizacijom?.....	6
GLAVNA PODRUČJA USPJEŠNOG UPRAVLJANJA NEPROFITNOM ORGANIZACIJOM.....	7
1. LJUDI .....	7
Tablica 2. – Koliko ste uspješni u upravljanju ljudima? .....	8
2. NOVAC .....	9
Tablica 3. – Koliko ste uspješni u fundraisingu? .....	11
3. PROGRAMI I PROJEKTI ORGANIZACIJE .....	12
Tablica 4. – Koliko ste uspješni u provedbi programa i projekata? .....	13
4. KOMUNIKACIJA .....	14
Tablica 5. - Koliko je organizacija uspješna u komunikacijskim aktivnostima?.....	15
5. STRATEGIJA .....	16
Tablica 6. - Primjer moguće razrade strateških prioriteta .....	17
ZAKLJUČAK .....	18



## UVOD

Neprofitna organizacija postoji kako bi donijela promjenu u životu ljudi i društva jer je svrha postojanja neprofitne organizacije - **promijenjeno ljudsko ponašanje** (P.Drucker).

Neprofitne organizacije služe tome da poboljšaju živote ljudi pa se može reći kako je rezultat koje neprofitne organizacije žele postići upravo njihov utjecaj koji će imati na živote ljudi, bilo da se radi o većoj kvaliteti života bolesnih i nemoćnih, inkluziji osoba s invaliditetom, ostvarivanju svih ljudskih prava, boljem obrazovanju djece i mladih, većoj brizi za okoliš, dobrobit životinja i ostalim društvenim temama.

Kako bi neprofitne organizacije ostvarivale snažan društveni utjecaj i povećavale vidljivost svoje misije u javnosti trebaju uspješno djelovati što znači da bi trebale imati:

- **Snažnu i aktualnu misiju organizacije** - kako se ne bi dogodilo da organizacija postane sama sebi svrha, a ne služi ostvarivanju misije organizacije
- **Jasnoću strategije i postavljene strateške prioritete** - na koji način će organizacija tijekom određenog vremenskog razdoblja ostvariti planirani utjecaj
- **Raznolikost izvora prihoda i ostvarivanje postavljenih financijskih ciljeva** – za snažnu misiju organizacije potrebni su resursi kako ljudski, tako i financijski jer bez odgovarajućeg financijskog kapitala organizacija neće moći ostvarivati svoju misiju ili ju neće ostvarivati u punom obimu
- **Mjerenje učinka** - uspostavljene kvantitativne i kvalitativne mjere putem kojih će se mjeriti napredak organizacije u ostvarenju postavljenih ciljeva
- **Raznolik i aktivan Upravni odbor** – članovi Upravnog odbora svojim raznolikim znanjima i vještinama volonterski doprinose postavljanju strategije organizacije, vidljivosti organizacije u javnosti, daju podršku izvršnom direktoru/direktorici i operativnom timu te aktivno sudjeluju u prikupljanju sredstava i izgradnji odnosa s donatorima
- **Stabilnost operativnog tima** – ljudi koji svakodnevno rade u organizaciji, posebice zaposlenici osnova su kontinuirane, učinkovite i snažne misije organizacije i stabilnosti operativnog tima treba posvetiti posebnu pažnju kod upravljanja organizacijom
- **Vidljivost u javnosti** – kako bi organizacija imala jasan glas koji daje kredibilitet, emotivan je i dosljedan u svakoj točki kontakta te potiče uključenost i podršku misiji organizacije

Ipak, **ključna stvar za uspješnu i zdravu neprofitnu organizaciju su odnosi** jer razvoj, briga i njegovanje odnosa sa zaposlenicima, članovima Upravnog odbora, volonterima, donatorima i članovima zajednice predstavlja temelj uspješne neprofitne organizacije (J. Garry).

**Tablica 1. – Koliko ste uspješni u upravljanju organizacijom?**

	DA	Ima, ali su potrebna poboljšanja	NE	Napomene/Daljnji koraci
Ima li organizacija aktivan i uključen Upravni odbor?				
Ima li organizacija strateški plan koji usmjerava djelovanje organizacije?				
Ima li organizacija dobar operativan plan koji provodi strateške ciljeve iz strateškog plana?				
Ima li organizacija plan evaluacije koji mjeri konkretne učinke i rezultate operativnog plana?				
Ima li organizacija dovoljno financijskih sredstava i koristi li ih učinkovito?				
Ima li organizacija dovoljan broj zaposlenika i volontera za ostvarivanje planiranih aktivnosti?				
Objavljuje li organizacija svoje godišnje izvješće o utjecaju na svojim mrežnim stranicama?				
Ima li organizacija razvijene odnose sa svojim dionicima kroz redovnu godišnju komunikaciju, susrete uživo, traženje i davanje povratnih informacija i njihov aktivan angažman u djelovanju organizacije?				

# GLAVNA PODRUČJA USPJEŠNOG UPRAVLJANJA NEPROFITNOM ORGANIZACIJOM

## 1. LJUDI

Najvažniji kapital svake organizacije, a posebno neprofitne, su ljudi. Organizacija će biti uspješna i imati zdravu organizacijsku klimu ako su u njoj ljudi koji imaju viziju, iskustvo i znanje potrebno za provedbu misije te snažne osobne i organizacijske vrijednosti.

Uloga vodstva organizacije je ključna kako ona na razini strateškog upravljanja (Skupština, Upravni odbor, Predsjednik/ica) tako i ona na razini operativnog upravljanja organizacijom (izvršni direktor/ica i izvršni tim, volonteri), **a dobro upravljanje uključuje razdvajanje upravljačke i izvršne funkcije u organizaciji**. Posebno je bitan upravo dobar odnos između predsjednika/ice organizacije i izvršnog direktora/ice organizacije jer omogućava međusobnu podršku u ostvarenju misije organizacije i podršku izvršnom timu i volonterima.

Kod vođenja ljudi u organizaciji dobro je **usmjeriti se na pojedinačne snage i talente svake osobe te ih kroz proces mentorstva i podrške te kvalitetne povratne informacije (primjerice na godišnjim razgovorima zaposlenika) razvijati na profesionalnoj i osobnoj razini**.

Karakteristike uspješne neprofitne organizacije u području vođenja i upravljanja organizacijom (J.Garry):

- **Raznolikost članova Upravnog odbora** – članovi Upravnog odbora posjeduju različita znanja i vještine koje pridonose ostvarenju misije organizacije

*Bez obzira na upravljačku strukturu organizacije, treba postojati jedno upravljačko tijelo koje provodi stalan i konzistentan nadzor i ima ovlasti za donošenje odluka. Glavno upravljačko tijelo nije uvijek isto što i najviše upravljačko tijelo. U udrugama koje se temelje na članstvu, najviše upravljačko tijelo je uvijek članstvo općenito, čije odluke i naputci uvijek imaju veću snagu od drugih dijelova organizacije. Ali ako se članstvo sastaje samo na nekoliko sati godišnje kroz održavanje Skupština organizacije, teško da se može reći da provodi „stalno i konzistentno“ upravljanje. Obično je potrebno neko drugo glavno upravljačko tijelo kako bi upravljalo organizacijom između općih sastanaka članstva, primjerice Upravni odbor.*

- **Jasnoća odgovornosti članova Upravnog odbora** – članovi Upravnog odbora imaju jasne odgovornosti, odgovorni su u izvršenju svojih zadataka i pridonose razvoju organizacije
- **Odnos između Upravnog odbora i izvršnog direktora** – odnos je partnerski i temelji se na međusobnom uvažavanju, podršci i poštovanju te redovnoj komunikaciji i savjetovanju pri donošenju bitnih odluka za vođenje organizacijom
- **Razvoj novih lidera organizacije** – zajednička odgovornost Upravnog odbora i

izvršnog direktora u pronalaženju novih zaposlenika i razvoju postojećih. Promjena u vođenju i upravljanju udrugom nakon određenog broja godina odnosno mandatana pozicijama Predsjednika/ice i Izvršnog direktora/ice.

- **Operativno upravljanje ljudima** – postoji jasnoća opisa radnih mjesta te redovni timski sastanci, dobra interna komunikacija i poticajna organizacijska klima

**Tablica 2. – Koliko ste uspješni u upravljanju ljudima?**

	DA	Ima, ali su potrebna poboljšanja	NE	Napomene/Daljnji koraci
Ima li organizacija napisane odgovornosti i zaduženja članova Upravnog odbora te Predsjednika/ice organizacije?				
Ima li organizacija napisane opise radnih mjesta zaposlenika?				
Ima li organizacija napisane potrebne volonterske pozicije?				
Postoji li godišnji plan edukacija i usavršavanja za zaposlenike te napisan mentorski proces za nove zaposlenike?				
Provode li se godišnji feedback razgovori sa zaposlenicima?				
Organizira li se barem jednom godišnje team building aktivnost za zaposlenike i volontere organizacije?				
Postoji li sustav nagrađivanja za ostvarene rezultate aktivnosti ili višegodišnji rad u organizaciji?				
Razvija li organizacija ljude koji će preuzeti liderske pozicije?				

## 2. NOVAC

Misija svake organizacije treba ljude više nego novac, jer kad su ljudi uz vas i daju misiji vaše udruge pažnju, interes, povjerenje, zagovaranje – novac će biti posljedica svega toga.

Kako je neprofitni sektor izgrađen na partnerstvima s korisnicima i zajednicom te s donatorima i volonterima, upravo ti partnerski odnosi, ako su dobro vođeni, imat će transformacijski učinak na organizaciju, ali i na sve uključene u odnos. Upravo tome treba težiti, jer se tako stvaraju dodatne vrijednosti, a novac je samo jedna od njih.

U financijskom pogledu, uspješna neprofitna organizacija ima:

- **Financijsku stabilnost** - upravni odbor i zaposlenici zajedno sudjeluju u prikupljanju sredstava za rad organizacije, postoji trogodišnji financijski plan organizacije te organizacija ima financijske rezerve za najmanje 3 mjeseca djelovanja organizacije
- **Raznolikost izvora prihoda** – organizacije ima razvijene različite izvore prihoda uključujući:
  - Natječajni (EU, nacionalna, regionalna i lokalna razina, zaklade)
  - Donacije i partnerstva s tvrtkama
  - Donacije građana
  - Samofinanciranje

Raznolikost izvora prihoda pridonosi:

- **Neovisnosti organizacije** – ne ovisi samo o jednom izvoru prihoda koji može u određenim situacijama iznenada ili u kratkom roku biti ukinut, a na što organizacija ne može utjecati (primjerice promjene u vodstvu institucije koja osigurava sredstva, promjene strategija donatora i sl.)
- **Sposobnosti za inoviranje** – ako organizacija prikuplja nenamjenska sredstva za svoju misiju (poput donacija građana) može slobodnije razvijati nove projekte i preuzeti rizik za iskorak u novo i nepoznato
- **Stabilnosti i održivosti organizacije** – ako se razvijaju različiti izvori prihoda organizacija će razvijati i odnose s različitim donatorima te će moći računati na širu podršku
- **Povezanosti s različitim dionicima** – upoznavanje i povezivanje s različitim institucijama, poslovnim organizacijama i ljudima koji daju financijsku podršku organizaciji jačaju socijalni kapital organizacije
- **Jačanje utjecaja organizacije** – kroz veći broj raznolikih donatora organizacija stvara veći utjecaj u društvu i javnosti

U ostvarenju financijske održivosti posebnu pozornost organizacija treba pridati aktivnostima fundraisinga. **Fundraising** (prikupljanje sredstava za rad organizacije od građana i poslovnog sektora) obuhvaća **skup znanja i vještina koje služe filantropiji** i usmjereni su na stvaranje odnosa s donatorima i podupirateljima organizacije kako bi se stvorio društveni utjecaj i poboljšao život ljudi. Često je kao poslovna funkcija zanemarena u neprofitnim organizacijama, ne namjerno, već zbog nedostatka ljudskih kapaciteta, načina postavljanja prioriteta, nedostatka znanja te ovisnosti o jednom izvoru financiranja.

To je umjetnost vođena srcem, ali i znanost bazirana na brojkama te aktivnost koju pokreće investicija.

Fundraising koristi različite metode marketinga, osobito **direktnog marketinga** i usko je povezan s komunikacijskim aktivnostima organizacije.

**Snažan brend organizacije i redovite komunikacijske i marketinške aktivnosti ključne su za uspješne fundraising aktivnosti.**

Kod fundraising komunikacije, treba imati na umu kako donatori ne žele podržati organizaciju, već žele donirati da bi se nešto postiglo, promijenilo ili stvorila neka nova vrijednost za pojedinca, društvo i njih osobno. Fundraising služi filantropiji, a filantropija predstavlja brigu za čovjeka, životinje, prirodu i društvo u kojem živimo. Filantropske aktivnosti odraz su društveno odgovornog djelovanja kako pojedinca, tako i poslovnog sektora.

Fundraising je baziran na **interesu donatora za misiju organizacije i povjerenju donatora u rad organizacije što znači da mora biti etičan, inspirativan, učinkovit i stalno prisutan u životu donatora jer jedino dugoročan odnos s donatorom stvara održivu fundraising organizaciju.**

Kako bi razvila dugoročni odnos s donatorima organizacija bi trebala imati razvijen proces održavanja odnosa s donatorom koji se naziva **donatorsko putovanje** (Donor journey).

Donatorsko putovanje niz je veza – komunikacija, događaja, razgovora – koje donatore približavaju vašoj organizaciji i njihovom angažmanu i doniranju.

Putovanje ih vodi od početne točke prvog susreta s misijom organizacije do dubljeg upoznavanje vaše organizacije. Pomaže im da se smislenije povežu s ciljem do kojeg im je već stalo jer su već donirali, volontirali ili zagovarali za vašu misiju.

Fundraising je bitan jer:

- Osigurava financijska sredstva i ostale vrste podrške za provedbu misije organizacije
- Povećava predanost misiji organizacije

- Povećava vidljivost i snagu misije i može osigurati da teme kojima se organizacija bavi dobiju pozornost u tijelima koja donose i provode javne politike
- Izgrađuje zajednice – na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini

**Tablica 3. – Koliko ste uspješni u fundraisingu?**

	DA	Ima, ali su potrebna poboljšanja	NE	Napomene/Daljnji koraci
Ima li organizacija napravljen godišnji plan za prikupljanje sredstava s postavljenim ciljevima, fundraising i komunikacijskim aktivnostima, financijskim planom i kalendarom aktivnosti (fundraising plan)?				
Prati li organizacija sve svoje fundraising aktivnosti, broj donatora i njihove podatke, prikupljene iznose donacija, načine uplate donacija i troškove vezane za fundraising aktivnosti?				
Ima li organizacija barem jednom godišnje organiziranu javnu kampanju prikupljanja donacija?				
Koristi li organizacija društvene mreže za fundraising?				
Ima li organizacija bazu podataka donatora (po pojedinim segmentima donatora)?				
Koristi li organizacija aktivnosti oglašavanja za svoje fundraising aktivnosti – digitalni marketing, vanjsko oglašavanje, TV, tisak, radio....)?				
Ima li organizacija barem jednu osobu koja je zaposlena na aktivnostima fundraisinga?				

### 3. PROGRAMI I PROJEKTI ORGANIZACIJE

Programi i projekti organizacije služe ostvarenju misije organizacije i pridonose viziji organizacije, te nisu sami sebi svrha niti je njihova glavna svrha osiguranje financijskih sredstava za rad organizacije.

Glavna svrha programa i projekata je **ostvarivanje misije organizacije, odnosno rješavanje društvenog(ih) problema kojim(a) se organizacija bavi i stvaranje društvenog utjecaja organizacije.**

#### Vizija, misija i vrijednosti organizacije

- **Vizija:** svrha vodilja. Ideal prema kojem vode misija i vrijednosti organizacije. Željena budućnost, odnosno destinacija na koju se želi stići.
- **Misija:** aktivnosti koje će organizacija poduzeti kako bi postigla svoju viziju. Uloga organizacije u ostvarenju željene budućnosti.
- **Vrijednosti:** temeljna uvjerenja koja vode odluke i akcije u organizaciji.

Ako je vizija destinacija onda je misija karta kako će se doći do te destinacije, a vrijednosti su putokazi.

Vodstvo organizacije treba odražavati ideal koji organizacija želi postići.

Kod planiranja programskih aktivnosti organizacija treba osigurati:

- da programi i projekti ostvaruju misiju organizacije
- da se provodi redovno praćenje izvršenja te evaluacija programa i projekata (putem kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja)
- da programi i projekti imaju svoje uporište u teoriji promjene organizacije i tako pridonose društvenom utjecaju i promjenama koje organizacija stvara

Kako bi programi i projekti organizacije ostvarivanju misije organizacije, trebamo postaviti sljedeća pitanja:

1. Koji društveni problem ili izazov želimo riješiti i kako možemo napraviti potrebnu promjenu?
2. Koji dio problema rješavamo, koja je uloga naše organizacije i na što ćemo dati fokus u našim naporima?
3. Kako ćemo osigurati uspjeh – koje naše akcije, modeli i alati su potrebni da bi se ostvarila promjena i utjecaj te kako ćemo ih mjeriti?
4. Koja znanja, vještine i sposobnosti kao pojedinci i kao tim moramo imati kako bismo ostvarili utjecaj koji želimo?

**Tablica 4. – Koliko ste uspješni u provedbi programa i projekata?**

	DA	Ima, ali su potrebna poboljšanja	NE	Napomene/Daljnji koraci
Imate li napisanu teoriju promjene organizacije?				
Ostvaruju li vaši programi misiju organizacije i strateške ciljeve?				
Pratite li učinke svojih programa i projekata (kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje)?				
Unaprjeđujete li svoje programe i projekte prema potrebama korisnika?				
Ukidate li programe i projekte koji ne služe ostvarivanju misije organizacije?				
Vode li se programi i projekti organizacije financijski odgovorno i transparentno?				
Postoji li za svaki program organizacije napisan i dostupan temeljni koncept, standardi u provedbi i način evaluacije?				
Postoje li napisani etički kodeksi kod provedbe programa organizacije i suradnje s korisnicima, partnerima i donatorima?				

## 4. KOMUNIKACIJA

Kako bi bile vidljive u javnosti neprofitne organizacije trebaju imati svoj jasan i autentičan glas i prepoznatljive komunikacijske poruke. Na taj način grade svoju osobnost i pozicioniraju se u društvu.

Komunikacijski stručnjaci kažu da i kad mislim da smo dovoljno komunicirali, bilo prema javnostima ili unutar organizacije – nismo. Osnovno komunikacijsko pravilo je – **kaži, kaži ponovno i onda podsjeti sve na ono što si rekao/la.**

Komunikacijska sredstva koja bi organizacija trebala imati:

- Ključnu poruku (slogan) koji se nadovezuje na ime organizacije
- Prepoznatljivu i snažnu viziju, misiju i izjavu o vrijednostima
- Posebno formulirane poruke za pojedine ciljane skupine (donatore, korisnike, članove, stručnu javnost...)
- Prijedlog za doniranje
- Priče korisnika, zaposlenika, volontera i donatora

Dobra komunikacijska strategija organizacije jedna je od ključnih pretpostavki za uspješno djelovanje organizacije jer pridonosi:

- Izgradnji snažnog i jasnog brenda organizacije
- Pozicioniranju organizacije u stručnoj i široj javnosti
- Učinkovitim aktivnostima odnosa s javnošću i marketinga
- Izgradnji vidljivog/ih lica organizacije

Cilj je komunikacijske strategije da podržava ideje, percepcije i osjećaje za koje se želi da ih ljudi povežu s organizacijom, čemu pomažu:

- **Brendiranje** – razvoj logotipa i sheme boja za organizaciju te ključnih poruka. Snažan i prepoznatljiv brend organizacije pridonosi boljem zagovaranju u javnosti i uspješnijem prikupljanju sredstava
- **Dobra mrežna stranica organizacije** – predstavlja temeljni komunikacijski alat organizacije, sliku organizacije prema javnosti, prostor za angažman s javnostima i podršku fundraising aktivnostima organizacije
- **Aktivni društveni mediji** - služe povezivanju s potencijalnim donatorima, volonterima i sudionicima aktivnosti, promociji misije organizacije i stvaranju imidža organizacije

- **Objave za medije** – alat za zagovaranje, redovitu komunikaciju s javnostima kako bi misija bila aktualna i prepoznatljiva
- **Email newsletteri ili pisma prema ciljanim skupinama** – alat direktne komunikacije koji ima za cilj neki konkretan učinak za misiju organizacije (doniranje, volontiranje, zagovaranje)

**Tablica 5. - Koliko je organizacija uspješna u komunikacijskim aktivnostima?**

	DA	Ima, ali su potrebna poboljšanja	NE	Napomene
Ima li organizacija napravljenu komunikacijsku strategiju?				
Ima li napravljen godišnji komunikacijski plan?				
Je li mrežna stranica organizacije uspješno prezentira viziju, misiju i vrijednosti organizacije te vizualni identitet organizacije?				
Ima li organizacija aktivne društvene mreže (barem FB)?				
Ima li organizacija svoju bazu podataka primatelja newslettera?				
Šalje li organizacija barem 4 puta godišnje newsletter (email ili pismo) svojim kontaktima?				
Ima li organizacija svoj dan koji javno obilježava?				
Je li barem 50% komunikacijskih aktivnosti uključuje ifundraising aktivnosti?				

## 5. STRATEGIJA

Strateški plan je potreban organizaciji kako bi se definirale akcije koje omogućuju postizanje ciljeva i ostvarivanje misije organizacije te:

- Pomaže organizaciji da djeluje utemeljeno na svojoj misiji i ciljevima
- Povećava odgovornost za provedbu ciljeva kroz djelotvorne planove
- Prati napredak u ostvarenju ciljeva organizacije i pokazuje zašto je to važno

Strateški plan temeljno odgovara na dva pitanja:

- Što vaša organizacija želi postići?
- Kako ćete up
- ravnati organizacijom i resursima koje imate kako bi ostvarili to što želite postići?

Dok vizija odgovara na pitanje **zašto organizacija postoji**, misija odgovara na pitanje **što organizacija radi**, vrijednosti pokazuju **na koji način se donose odluke**, a strategija i plan pokazuju **kako ostvarivati misiju i ciljeve organizacije**.

### Sedam koraka strateškog plana:

1. Razumijevanje stvarnosti u kojoj organizacija djeluje – analize vanjskog i unutarnjeg okruženja daju:
  - realnu sliku o mogućnostima i prijetnjama za organizaciju u vanjskom okruženju, na koje ona ne može utjecati
  - svijest o snagama i slabostima organizacije na koje organizacija može utjecati.

Bitno je prepoznati ima li organizacija snage iskoristiti vanjske mogućnosti i prilike za jačanje misije, koje vanjske prijetnje mogu imati utjecaj na strategiju organizacije i kako organizacijske slabosti mogu otežati provedbu strategije

2. Definiranje prioriteta kojima će se organizacija baviti u sljedećem razdoblju – u strateškom planiranju bitno je dobro procijeniti koji programi i projekti su ključni i prioritetni za ostvarivanje misije, a koji nisu i neće se više provoditi.
3. Definiranje ciljeva, aktivnosti i rezultata kojima će se ti prioriteti ostvarivati – kako bi se mogao pratiti napredak u ostvarivanju i mjeriti učinak
4. Definiranje odgovornosti osoba i tijela organizacije za ostvarenje prioriteta – kako bi se osiguralo da tijela organizacije i članovi tima (zaposlenici i volonteri) imaju jasnoću svojih uloga i odgovornosti u organizaciji
5. Definiranje izvora financiranja – kako bi se osiguralo da organizacija može ostvarivati definirane ciljeve, aktivnosti i rezultate
6. Provedba plana kroz operativne godišnje planove – kako bi se osigurala implementacija strategije na operativnoj razini

7. Praćenje i mjerenje provedbe plana – kako bi se unaprjeđivali procesi organizacije i prepoznale potrebe za promjenom i revidiranjem postavljenih ciljeva

**Tablica 6. Primjer moguće razrade strateških prioriteta**

**STRATEŠKI PRIORITETI ZA \_\_\_\_ (navesti razdoblje)**

**Strateški prioritet 1:**

**Strateški prioritet 2:**

**Strateški prioritet 3:**

Strateški prioritet 1:		
SPECIFIČNI CILJEVI	PREPREKE	OČEKIVANI REZULTATI
1.1.		
Aktivnost 1.1.1.		
Aktivnost 1.1.2.		
1.2.		
Aktivnost 1.2.1.		
Aktivnost 1.2.2.		
Strateški prioritet 2:		
SPECIFIČNI CILJEVI	PREPREKE	OČEKIVANI REZULTATI
2.1.		
Aktivnost 2.1.1.		
Aktivnost 2.1.2.		
2.2.		
Aktivnost 2.2.1.		
Aktivnost 2.2.2.		
Strateški prioritet 3:		
SPECIFIČNI CILJEVI	PREPREKE	OČEKIVANI REZULTATI
3.1.		
Aktivnost 3.1.1.		
Aktivnost 3.1.2.		
3.2.		
Aktivnost 3.2.1.		
Aktivnost 3.2.2.		

## ZAKLJUČAK

Smjernice za dobro upravljanje neprofitnom organizacijom pomažu vodstvu udruge (Skupštini, Upravnom odboru udruge i zaposlenicima) dobiti širu sliku i cjelokupni uvid u područja i procese unutar organizacije koji doprinose:

- Uspješnom ostvarivanju misije i vizije organizacije
- Većoj vidljivosti brenda organizacije u javnosti i među ciljanim skupinama
- Jačanju timskog rada i jasnoći uloga članova, zaposlenika i volontera organizacije
- Boljoj financijskoj održivosti i razvoju različitih izvora financiranja organizacije
- Strateškom promišljanju koje omogućava da dugoročna strategija ima svoju primjenu u redovnim aktivnostima organizacije

### Izvori

1. Drucker, Peter F., *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins
2. Garry, Joan., *Guide to Nonprofit leadership*, Wiley
3. Wyatt, Marilyn., *Priručnik za upravljanje nevladinim organizacijama*, European Center for Not-for-Profit Law
4. Big Duck, *Brand strategy*
5. Lilly Family School of Philanthropy
6. [www.innonet.org](http://www.innonet.org)
7. [www.sofii.org](http://www.sofii.org)
8. [www.hubspot.com](http://www.hubspot.com)





**SAVEZ DRUŠTAVA DISTROFIČARA  
HRVATSKE - SDDH**  
Nova Ves 44, 10000 Zagreb  
[www.sddh.hr](http://www.sddh.hr)