

Projektno djelovanje neprofitnih organizacija na primjeru udruge "SOS Dječje selo Hrvatska"

Sabo, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:188152>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

DOMAGOJ SABO

**PROJEKTNO DJELOVANJE NEPROFITNIH
ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE „SOS
DJEČJE SELO HRVATSKA“**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: doc. dr. sc. Marija Šain

SUMENTOR: Maja Haršanji, asistentica

Osijek, 2022.

SAŽETAK

U ovom završnom radu istraženo je projektno djelovanje neprofitnih organizacija, s naglaskom na udruhu SOS Dječje selo Hrvatska. Utvrđeno je da je projektno djelovanje udruge SOS Dječje selo Hrvatska u skladu s misijom same udruge. Također, projekte provode u svrhu edukacije svojih zaposlenika čime značajno utječu na vlastito napredovanje kao neprofitne organizacije, ali i za napredak društva općenito. Svi projekti provode se u svrhu rješavanja problema s kojima se susreću djeca i mladi kroz svoje odrastanje te savjetuju rizične obitelji. Kroz svoje projekte, sufinanciraju se iz programa Europske unije te uz pomoć Ministarstava, a u projektima surađuju s drugim organizacijama, kao i lokalnim ustanovama.

Cilj ovog završnog rada je na primjeru udruge SOS Dječje selo Hrvatska utvrditi na koji način djeluju neprofitne organizacije te predstaviti aktivnosti koje poduzimaju kroz projektno djelovanje da bi pridonijele boljitku društva.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžer, neprofitne organizacije, SOS Dječje selo Hrvatska

ABSTRACT

In this undergraduate thesis, the project activity of non-profit organizations was investigated, with an emphasis on the association SOS Children's Village Croatia. It has been established that the project activities of the SOS Children's Village Hrvatska association are in line with the mission of the association itself, they also implement projects for the purpose of educating their employees, which significantly affects their own advancement as a non-profit organization, but also for the advancement of society in general. Also, all projects are implemented in order to solve the problems that children and young people face during their growing up and advise at-risk families. Through their projects, they are co-financed from European Union programs and with the help of Ministries, and in projects they cooperate with other organizations as well as local institutions.

The aim of this undergraduate thesis is to determine, on the example of the SOS Children's Village Croatia association, how non-profit organizations operate and to present the activities they undertake through project activities in order to contribute to the betterment of society.

Keywords: project, project manager, non-profit organizations, SOS Children's Village Croatia

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja DOMAGOJ SABO potvrđujem da je moj ZAVRŠNI rad
pod naslovom PROJEKTNO DJELOVANJE NEPROFITNIH
ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE "SOS Dječje SELO HRVATSKA"
te mentorstvom doc.dr.sc. MARIJE ŠAIN I SUMENTORSTVOM NAJE HARŠANJI

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 19. 09. 2022.

Potpis

Domagoj Sabo

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PROJEKTNI MENADŽMENT	2
2.1. Definiranje projekta	2
2.2. Definiranje projektnog menadžmenta	3
2.3. Razvoj projektnog menadžmenta.....	4
2.4. 7-S projektnog menadžmenta	5
2.5. Projektni menadžer	6
2.6. Projektni tim	7
2.7. Životni ciklus projekta	7
3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE	9
3.1. Kompleksnost pojma civilnog društva.....	9
3.2. Pojam i uloga neprofitnih organizacija	10
3.3. Socijalni kapital i socijalno poduzetništvo	12
3.4. Vrste neprofitnih organizacija	12
3.5. Vanjski i unutarnji čimbenici neprofitnih organizacija.....	14
3.5.1. Vanjski čimbenici neprofitnih organizacija	14
3.5.2. Unutarnji čimbenici neprofitnih organizacija.....	14
4. PROJEKTNO DJELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA	16
4.1. Projektni menadžment neprofitnih organizacija	16
4.2. Problemi projektnih menadžera neprofitnih organizacija	18
4.3. Projektni prijedlog	19
4.4. Izvještaj o provedbi projekta	20
4.5. Programi za vođenje projekata neprofitnih organizacija.....	20
4.6. Projektni tim neprofitnih organizacija	21
4.7. Projektni dionici neprofitnih organizacija	22
5. EMPIRIJSKI DIO NA PRIMJERU UDRUGE SOS DJEČJE SELO HRVATSKA	24
5.1. Predmet istraživanja i istraživački ciljevi.....	24
5.2. SOS Dječje selo Hrvatska	24
5.2.1. O udruzi.....	24
5.2.2. Misija i vizija.....	25
5.2.3. Djelovanje	26
5.2.4. SOS Dječje selo Lekenik.....	27

5.2.5.	SOS Dječje selo Ladimirevci	28
5.2.6.	Suradnja s fizičkim i pravnim osobama	28
5.2.7.	Projekti	29
5.2.7.1.	Projekt – „Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece – integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi“	30
5.2.7.2.	Projekt - „Priprema za izlazak iz skrbi - sustav koji odgovara i stručnjacima i mladima“	30
5.2.7.3.	Projekt – „Jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade s djecom i mladima u alternativnoj skrbi“	31
5.2.8.	Program jačanja obitelji: „Brižan dom za svako dijete“	31
5.2.8.1.	Program jačanja obitelji u Sisačko-moslavačkoj županiji	32
5.2.8.2.	Program jačanja obitelji na području Osječko-baranjske županije.....	34
6.	ZAKLJUČAK.....	36
7.	LITERATURA	37

1. UVOD

U ovom završnom radu obrađena je tema projektnog djelovanja neprofitnih organizacija, s naglaskom na projekte udruge SOS Dječje selo Hrvatska. Projektno djelovanje jedna je od ključnih djelatnosti koje neprofitne organizacije poduzimaju da bi lakše provodili svoju misiju te prikazali svoju korisnost u društvu. U prvom dijelu rada definiran je pojam projekta, projektnog menadžmenta te projektnog menadžera. Opisan je razvoj projektnog menadžmenta te elementi koji čine 7-S projektnog menadžmenta. Objašnjeno je što je potrebno da bi se okupio kvalitetan projektni tim te su razrađene faze razvoja projektnog tima. Nakon toga, obrađene su faze životnog ciklusa projekta te je navedeno što svaka od njih obuhvaća.

U sljedećem dijelu, analizirana je kompleksnost pojma civilnog društva. Nadalje, objašnjena je važnost neprofitnih organizacija u razvoju svakodnevnog društva te je objašnjen pojam socijalnog poduzetništva kao važnost socijalnog kapitala i njegov utjecaj na rad i razvoj neprofitne organizacije. Također, opisane su i vrste neprofitnih organizacija te su navedeni unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na djelovanje neprofitnih organizacija. Specifičnosti projektnog djelovanja neprofitnih organizacija opisane su u trećem dijelu gdje su navedeni problemi s kojima se susreću projektni menadžeri u neprofitnim organizacijama. Opisana su znanja iz raznih područja projektnog menadžera. Analizirana je priprema projekta te su napisane osnovne značajke o provedbi projekata. Kasnije su spomenuti i opisani neki od najistaknutijih računalnih programa koji mogu olakšati provedbu samog projekta. Također su navedeni i dionici koji utječu na projekt te na koje projekt može utjecati.

U posljednjem poglavlju, opisan je rad udruge SOS Dječje selo Hrvatska, opisan je i njihov razvoj te je navedena njihova misija i vizija. Navedene su lokacije njihovih sela u kojima pružaju usluge te na koje sve načine poslovne organizacije mogu ostvariti suradnju i donirati te na koji način građani mogu postati prijatelji SOS Dječjem selu Hrvatska. Na kraju su opisani programi i projekti kojima SOS Dječje selo brine o zajednici te educira svoje zaposlenike za poboljšanje svojih usluga.

Cilj ovog završnog rada je na primjeru udruge SOS Dječje selo Hrvatska utvrditi na koji način djeluju neprofitne organizacije te predstaviti aktivnosti koje poduzimaju kroz projektno djelovanje da bi pridonijele boljitku društva.

2. PROJEKTI MENADŽMENT

U sljedećim poglavljima bit će definirani pojmovi projekta i projektnog menadžmenta te će uz to biti opisan razvoj projektnog menadžmenta i njegovih sedam elemenata. Također, objašnjene su funkcije projektnog menadžera te je analiziran projektni tim odnosno njegove značajke te razvoj kroz pet faza.

2.1. Definiranje projekta

Omazić i Baljkas (2005: 30-31) navode da projekti koje provode organizacije imaju razne podudarajuće značajke s organizacijskim procesima, a to su postojanje cilja i svrhe, ljudi koji na njima rade, postojanje ograničenih resursa te njihovo planiranje, provedba i u konačnici kontrola. Zbog tog dijeljenja značajki, dolazi do preklapanja tijekom obavljanja projektnih i procesnih radnih zadataka. Ono po čemu se projekt razlikuje od procesa su njegova jedinstvenost i privremenost. Tako projekt, pod svojim pojmom, obuhvaća opis onih djelatnosti koje organizacija ne provodi svakodnevno nego te aktivnosti izvršava povremeno, odnosno onda kada je to potrebno. Također, projekt podrazumijeva precizno određene krajnje ciljeve te radne zadatke i aktivnosti. Neki autori pojam projekta i programa često rabe u istom kontekstu, no to nije ispravno. Autori u svom radu nadalje navode da se program poduzima zbog ostvarenja dugoročnih ciljeva te da se velikom broju slučajeva sastoji od više projekata koji su međusobno povezani i provode se zbog istog cilja.

Omazić i Baljkas (2005: 32-35) navode da svaki projekt ima deset značajki. Prva od njih je privremenost, odnosno točno određen početak i završetak. Drugo obilježje je jedinstvenost proizvoda ili usluge, odnosno rezultata projekta. Uz to, projekt je jednokratn te ima točno definiranu namjenu i cilj. Četvrta značajka je njegova usmjerenost prema ostvarenju određenog cilja. Peta karakteristika je postojanje vlastitog budžeta iz kojeg se financiraju projektne aktivnosti. Iduće obilježje jest životni ciklus projekta koji se sastoji od različitih faza razvoja tijekom kojih se obavljaju zadatci prema precizno određenom rasporedu. Također, kroz projekt, to jest njegovo provođenje, mogu se procijeniti sposobnosti projektnog menadžera i sponzora. Još jedna od značajki projekta je i njegova usmjerenost na kvalitetu njegovog provođenja. Sljedeće obilježje projekta njegova je definirana struktura. Jedna od njegovih glavnih značajki svakako je i to što projekt pretvara nešto što je trenutno u nešto novo što njegovi dionici žele. Postoje razne prilike tijekom kojih se uglavnom provode projekti, a neke od njih su razvitak nekog novog proizvoda ili usluge, proširenje proizvodnog pogona,

preraspodjela zaposlenika, izmjena organizacijske strukture, poboljšanje informacijskog sustava te usvajanje novog organizacijskog procesa. U projekt mogu biti uključene sve organizacijske razine te na projektu može sudjelovati od jedne osobe do više organizacija koje su povezane zajedničkim ulaganjima ili partnerskim odnosima. Autori nadalje navode da ono što projekt ograničuje su vrijeme, novac, ljudi i kulturološke razlike.

Hauc (2011: 24) u svom znanstvenom radu objašnjava uzroke koji su doveli do većeg postojanja projekata i složenijeg projektnog poslovanja. Tako navodi da su neki od uzroka stvaranja projektno usmjerenog poslovnog okruženja sljedeći: ljudska želja za konstantnim stvaranjem i otkrivanjem nečeg novog, sve veće ljudske potrebe ponajviše za boljim životom, porast broja stanovnika, kontinuirano povećanje konkurentnosti, razvoj znanosti i istraživanja, povećanje kapitala, želje vladajućih, razvoj svjetskog tržišta i povezanosti te uobičajena ekonomska pravila koja obuhvaćaju sve ono što je potrebno za ostvarenje dobiti.

Prema Vrečku i Bariloviću (2011: 50-51), pažnja bi se trebala usmjeriti na razvoj i osposobljavanje onih koji rade na projektima, ponajviše onih koji njima upravljaju. Nadalje navode da je *International Project Management Association* rasporedio potrebne sposobnosti u tri temeljne grupe. Prva je usmjerena na tehničke sposobnosti koje su povezane s rizicima, prilikama, timskim radom, resursima, projektnom organizacijom, financijama, troškovima, započinjanjem i završavanjem projekta te mnogim drugim tehničkim čimbenicima. Druga grupa obuhvaća sposobnosti usmjerene na značajke projektnih dionika, odnosno otvorenost, motiviranost, rješavanje problema i kriza, učinkovitost, etičnost i druge elemente koje se tiču ponašanja i međusobnih odnosa projektnih dionika. Posljednja grupa odnosi se na sposobnosti koje su povezane sa shvaćanjem međusobne ovisnosti projekta sa unutarnjim i vanjskim okruženjem na koje provođenje projekta ima utjecaja.

2.2. Definiranje projektnog menadžmenta

Omazić i Baljkas (2005: 43-44) navode da projektni menadžment obuhvaća sva znanja, vještine, alate i tehnike koje se koriste tijekom izvršavanja projektnih zadataka pomoću čega se postižu ciljevi i ostvaruju želje koje su interesno-utjecajne skupine definirale prije početka projekta. Kroz svoje djelovanje, projektni menadžment bavi se planiranjem, organiziranjem, praćenjem i kontrolom svakog dijela projekta. Također, bitno je da projektni menadžeri kontinuirano rade na motivaciji svih projektnih dionika koji rade na ciljevima projekta planiranim vremenskim tokom koristeći sredstva u granicama planiranog budžeta. Tijekom

rada na projektima često dolazi do sukoba jer se ljudi uglavnom ne poznaju međusobno, aktivnosti koje trebaju obavljati su nepoznate, a koje u konačnici nisu u potpunosti ni poznate dionicima zbog svoje jedinstvenosti. Kroz rješavanje tih sukoba može se vidjeti profesionalnost projektnog menadžmenta koji bi se trebao brinuti za kvalitetno međusobno komuniciranje projektnih sudionika o svim projektnim aktivnostima.

2.3. Razvoj projektnog menadžmenta

Omazić i Baljkas (2005: 44-46) navode da je kao disciplina priznat tek devedesetih godina prošlog stoljeća, iako su se i prije toga provodili projekti. Još iz spisa starih Egipćana o izgradnji piramida mogu se naslutiti osnove projektnog menadžmenta, ali nisu oni jedini. To se može reći i za projekte izgradnje Rimskog Carstva, a može se ići i puno dalje u prošlost te se tako iz Knjige postanka može zaključiti da je Bog projektni menadžer jer je u roku od šest dana napravio svijet, a kasnije ga predao linijskim menadžerima na upravljanje. Sredinom prošlog stoljeća razvila se posebna metodologija projektnog menadžmenta koja je bila zasnovana na matematici tijekom čega su se bitne odluke donosile na temelju matematičke tehnike, zbog čega je projektni menadžment bio bliži inženjerstvu nego ekonomiji. Daljnja istraživanja dovela su do razvoja upravljanja vremenom, rizicima i sukobima. Na ubrzano razvijanje projektnog menadžmenta utjecalo je nekoliko faktora. Prvi od njih je sve veća tehnološka dostupnost, posebice softvera namijenjenih projektnom menadžmentu te računala pomoću kojih se planiraju i prate projekti. Drugi faktor čine multinacionalne kompanije sa svojom moći i utjecajem koje unaprjeđuju svoju poziciju na tržištu kroz razne projekte. Idući se faktor odnosi na projektne menadžere kojima je dostupno sve više alata i tehnika na operacijskoj, strateškoj i sustavnoj razini. Četvrti faktor jest sve snažniji utjecaj strategije na projektni menadžment. Peti faktor odnosi se na porast utjecaja kupaca čija je povratna informacija sve važnija pa je zbog toga potrebno svaki proizvod prilagoditi pojedinom kupcu, odnosno kupcu ponuditi nešto jedinstveno, što je zapravo i glavno obilježje projekta. Sljedeći faktor uključuje gledanje vrhovnog menadžmenta na projektni menadžment i projekte kao na bitan element u povećanju konkurentnosti i poziciji na tržištu. Posljednji se faktor odnosi na sve kraći životni vijek proizvoda, zbog čega se sve češće na tržište lansiraju novi proizvodi te su projekti sve više potrebni.

Jalali Sohi, Bosch-Rekveltdt i Hertogh (2020: 2135) navode da je pozornost znanstvenika usmjerena na proučavanje i razumijevanje složenosti projekta da bi njime mogli upravljati. S obzirom da konvencionalni projektni menadžment više nije učinkovit u upravljanju složenošću

i neizvjesnošću projekta, predlaže se povećanje njegove fleksibilnosti da bi se kvalitetno moglo upravljati dinamikom projekta.

2.4.7-S projektnog menadžmenta

Omazić i Baljkas (2005: 49-51) navode da se 7-S projektnog menadžmenta sastoji od sedam elemenata: strategija, struktura, sustavi, zaposlenici, vještine, stil odnosno kultura i interesno-utjecajne skupine. Strategija označava konstantni organizacijski proces, s velikom pozornošću na ishode projekta čiji uspjeh počinje s racionalnim strateškim procesom koji prati i informira donositelje odluka kroz cijeli životni ciklus projekta. Ona uključuje visoko postavljene zahtjeve pred projekt te budžet za njihovo ostvarivanje. Struktura povezuje ljudske resurse i liniju kontrole s menadžmentom, a definira ju vrhovni menadžment koji određuje i odnos između projektnog tima i projektnog menadžera. U tradicionalnoj strukturi, projekti se razvrstavaju po posebnim funkcijskim područjima s izravnim interesom u projektu. Što je važnost projekta veća, time se povećava i važnost odgovarajuće organizacijske strukture unutar koje se provodi. Organizacije sve češće koriste hibridne i suvremene organizacijske koncepcije da bi imale bolju poziciju na tržištu. Ukratko, struktura označava predanost organizacije projektnoj provedbi. Sustavi objašnjavaju metode na kojima se radi na nekom projektu. Svi sustavi imaju određene bitne zadatke, komunikaciju i kvalitetu. Najvažnije je da su radni sustavi koncentrirani na izvođenje aktivnosti koje pridonose ostvarivanju glavnog cilja projekta. Sustavi tako uključuju načine definiranja radnih zadataka, njihovog izvođenja, nadzora i kontrole. Idući element projektnog menadžmenta odnosi se na zaposlenike koji su zapravo ljudski resursi koji rade na projektu, a koje menadžment treba selektirati, prikupiti i voditi te dobro upravljati i odnositi se prema njima jer njihova reakcija na taj odnos ima značajan utjecaj na uspjeh projekta. Vještine su element projektnog menadžmenta koji uključuje menadžerske i tehničke alate dostupne projektnom menadžeru i timu. Važnost članova projektnog tima povećava se sukladno važnosti projektnog menadžmenta. Stil, odnosno kultura, odnosi se na posebnu metodu rada i međusobne odnose članova projektnog tima s organizacijom kojoj pripadaju za čiju se kvalitetu treba pobrinuti projektni menadžment. Bitan element projektnog menadžmenta svakako su i interesno-utjecajne skupine koje uključuju pojedince i grupe koji imaju interes u nekom projektu. Autori nadalje navode da se kroz 7-S uvelike smanjuje složenost uloge projektnog menadžmenta jer on zapravo razgraničava njegove funkcije.

2.5. Projektni menadžer

Omazić i Baljkas (2005: 106-109) ističu da bi projektni menadžeri trebali fleksibilno koristiti projektni tim te objektivno gledati na osobne kvalitete i nedostatke. Vrlo je bitno da se ne oslanjaju na vlastiti autoritet i moć sa željom da samostalno izvedu projekt, već da dodjeljuju zadatke suradnicima da bi se oni što efikasnije i kvalitetnije obavili. Također, projektni menadžer mora znati gdje, kada i kako može potražiti i dobiti potrebnu pomoć za što treba koristiti svoju ulogu projektnog promotora. Od iznimne je važnosti da su svi članovi projektnog tima izravno uključeni da bi se mogle donositi najbolje moguće odluke i time organizaciji ostvarivati konkurentsku prednost na tržištu. Odgovornost projektnog menadžera zapravo je realizacija projektnih ciljeva koji imaju izravan utjecaj na organizacijske ciljeve te prema tome moraju planirati i organizirati projektne zadatke, komunicirati s vrhovnim menadžmentom i projektnim dionicima, upravljati aktivnostima te ostvariti projektni rezultat po određenoj kvaliteti unutar određenog budžeta i vremena.

Nadalje, Omazić i Baljkas (2005: 110-112) navode da projektni menadžeri imaju sedam funkcija: donošenje odluka, planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje, kontrola i upravljanje promjenama. Funkcija odlučivanja prisutna je prije početka pa sve do kraja samog projekta. Kroz funkciju planiranja određuju se misija i ciljevi projekta te sve što je potrebno za postizanje tih ciljeva u planiranom vremenu uz planirani budžet, raspored i tim. Funkcijom organiziranja određuju se ovlasti, uloge i odgovornosti članova projektnog tima, menadžmenta, projektnog menadžera i interesno-utjecajnih skupina, pri čemu tu organizacijsku strukturu treba neprestano mijenjati u skladu s novonastalim uvjetima. Za upravljanje ljudskim resursima treba maksimalno moguće iskoristiti potencijale svih članova projektnog tima, neprestano ih motivirati te im dodijeliti one aktivnosti koje će oni najbolje moguće izvesti. Vođenje je funkcija direktnog upravljanja, preciznog usmjeravanja, određivanja nedvosmislenih ciljeva i vizije projekta uključujući i postavljanje etičnih i moralnih načela, upravljanje konfliktima, stvaranje dobrog suradničkog tima, pravedno odlučivanje i iskazivanje povjerenja. Funkcija kontroliranja uključuje mjerenje, ocjenjivanje i korekciju. Ona tako znači nadzor rada i ostvarenih ciljeva, prema čemu se određuju moguće korektivne aktivnosti. Upravljanje promjenama odnosi se na spremnost na uočavanje i prilagođavanje novonastalim okolnostima.

2.6. Projektni tim

Omazić i Baljkas (2005: 122-123) navode da su organizacije krajem prošlog i početkom ovog stoljeća sve fleksibilnije, decentralizirane, bez hijerarhijske komunikacije te podređenije promjenama tržišta zbog čega su im potrebni fleksibilni, motivirani i visokoobrazovani timovi da bi bili što spremniji na izazove iz okoline. Da bi bio sastavljen što bolji projektni tim, članovi bi trebali znati svoju svrhu, odnosno trebali bi znati zašto su baš oni dio tima. Također, važan je cilj, tim bi trebao imati određene preduvjete za ostvarenje uspjeha. Nadalje, vodstvo bi trebalo jasno izreći što očekuje od svakog sudionika u timu, sljedeće što je važno jest kreativnost gdje je stavljen naglasak na prijedlog novih ideja. Članovi tima bi trebali imati i dobru suradnju i komunikaciju te imati svoju slobodu, ali i ograničenja pri čemu je važna kontrola.

Krpan (2021: 81-82) ističe da je za osnivanje projektnog tima potrebno definirati što je sve potrebno obaviti da bi projekt bio uspješan, odrediti problem te sredstva planiranja. Na temelju toga određuju se potrebe za projektnim timom nakon čega slijedi njegovo stvaranje. Posljednji korak jest izrada projektnog plana u suradnji s projektnim timom. Projektni tim razvija se kroz pet faza. Prva, inicijalna faza odnosi se na formiranje tima, pri čemu se određuju pojedine uloge članova te projektnog menadžera. U fazi definiranja ciljeva utvrđuje se ono što se provedbom projekta nastoji riješiti te se određuje način međusobne suradnje članova projektnog tima, očekuje se početak međusobne komunikacije te predlaganje vlastitih mišljenja i ideja. Iduća faza je faza normiranja koja uključuje početak priprema projektnog tima za ostvarenje određenih aktivnosti te utvrđivanje procesa zajedničke suradnje između članova tima. Faza provođenja projektnih aktivnosti odnosi se na zajedničko djelovanje projektnog tima koje dovodi do napretka u provođenju projekta. U ovoj fazi projektni menadžer smanjuje nadzor nad projektnim timom te se usmjerava na preraspodjelu aktivnosti i na kontinuirani razvoj tima. Faza rasformiranja je posljednja faza razvoja projektnog tima u kojoj su njegovi članovi izvršili sve aktivnosti potrebne za realizaciju projekta, a projektni menadžer kroz proslavu i pohvale vrednuje njihovo uspješno izvršenje zadataka.

2.7. Životni ciklus projekta

Omazić i Baljkas (2005: 52) u radu Mereditha i Mantela (2000: 30) navodi da postoje tri faze životnog ciklusa projekta, a to su početna faza, faza provedbe i završna faza. U početnoj fazi postavljaju se ciljevi, odlučuje se o strategiji, formulira se vizija, određuju se financijski

troškovi i koristi te se analiziraju najvažniji resursi. Također, odlučuje se što se i zašto treba napraviti te kako to ostvariti. Određuje se tko će i što raditi na projektu, odabire se projektni menadžer te se traže sponzori. U ovoj fazi još se određuju trajanje i cijena projekta. U fazi provedbe bitno je okupiti projektni tim te organizirati rad na projektu. Ona uključuje kontroliranje, vođenje, odlučivanje i rješavanje problema te provođenje i predaju projekta. Uz to, određuje se tko će projektom upravljati i tko će kontrolirati rad te se može procijeniti hoće li sve biti gotovo u zadanom vremenskom roku, ali i hoće li predviđeni budžet biti dovoljan. U završnoj se fazi procjenjuju procesi i uspješnost projekta, analiziraju se, prikupljaju i primjenjuju znanja u sustav te se događaju promjene bitne za daljnje djelovanje organizacije. Uz to, utvrđuje se što je projektom postignuto te kakvo je zadovoljstvo korisnika prema tome, kao i na koji način unaprijediti projektni menadžment.

3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Da bi se što bolje odredilo što su to neprofitne organizacije, važno je odrediti sektor kojem pripadaju, objasniti vrste, njihovu ulogu u društvu te vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na njihov rad.

3.1. Kompleksnost pojma civilnog društva

Bežovan i Zrinščak (2007: 17) ističu da u ranim devedesetim godinama civilno društvo u društvenim znanostima postaje jedno od najpopularnijih područja istraživanja. Autori u radu Anheiera (2005) objašnjavaju da sam pojam civilnog društva pokreće brojne rasprave. Kod nekih autora može se uvidjeti preklapanje konceptualnih sastavnica. Dio teoretičara smatra da je civilno društvo apstraktna kategorija s makrosociološkim obilježjima, dok drugi dio istraživača u svojim teorijama poseban značaj daju civilnom djelovanju i socijalnom kapitalu. Ostali teoretičari smatraju da su civilna društva organizacije i institucije javnog djelovanja. Uz to, autori navode da istraživanje civilnog društva uključuje različite discipline, poput ekonomije, prava, sociologije te političkih znanosti i stavlja naglasak na odnos između društva, države i ekonomije.

Bežovan i Matančević (2017: 14-24) u radu Kocke (2004) objašnjavaju da se ishodište same koncepcije civilnog društva oduvijek veže za politički i socijalni život izvan privatnosti, no značenje samog pojma se kroz godine ipak mijenjalo. Autori u radu Kocke (2004) objašnjavaju da su za razvoj njemačkog društva krajem 19. i početkom 20. stoljeća važnu ulogu imali pripadnici srednje klase. Ono što ih je međusobno povezivalo je zajednička kultura, kao što su određeni model obitelji, stupanj obrazovanja i oblik komunikacije. Takva kultura srednje klase i zanimanje za opće dobro mogu se pripisati doprinosu modernizaciji civilnog društva u tom vremenu koja se može prepoznati u novom pogledu gospodarskog, socijalnog i političkog razvoja. Nadalje autori u radu Mukkonena (2009) objašnjavaju da osim što se značenje pojma civilnog društva mijenjalo kroz povijest, to se događa i danas jer njegovo značenje ovisi o uređenju države, društva i temeljnih društvenih institucija. Popularizacija samog pojma odvijala se za vrijeme propadanja socijalizma, a ponovna primjena tog shvaćanja koja stavlja na značaj zajedničku društvenu akciju označava i pomak u shvaćanju odnosa države i takvih organizacija.

Bežovan i Zrinščak (2004: 18) navode da je civilno društvo područje između države, obitelji i tržišta u koje se udružuju građani da bi zastupali zajedničke interese. Civilno društvo je zajednica građana i njihovih inicijativa te grupa i organizacija s vlastitom upravom i ustrojem. Također, ono je i neprofitno, u svoj rad uključuju volontere, članovi su im dobrovoljni građani, a materijalne donacije dobivaju od raznih dionika. Organizacije civilnog društva obilježava stvaranje zajedništva, podržavanje slobode, potraga za smislom, konstantna inovativnost te potpora obnovi društva.

Prema Alfireviću *etal.* (2013: 15), civilno društvo odnosi se na razne organizacije čije su značajke neostvarivanje profita, dobrovoljnost, neovisnost, slobodno udruživanje, ostvarivanje javne koristi te su uz to nevladine i povezane su sa trećim sektorom.

Bežovan i Matančević (2017: 25), u radu Anheira (2005) navode da se u istraživanjima, uz pojam civilno društvo, često veže pojam neprofitni sektor koji je više vezan uz ekonomsko poimanje te pojam treći sektor. Nadalje, u radu Corry (2010) objašnjavaju da ako je ideja da država i tržište čine osnovne institucije, a ako se treći sektor promatra kao zasebna kategorija za organizacije koje nisu dio države niti tržišta, onda civilno društvo čini taj treći sektor. Autori dalje ističu da je projekt „FP7 Third SectorImpact“ kojemu je jedan od ključnih ciljeva predstaviti samu definiciju trećeg sektora u europskim manifestacijama, a u kojem je predstavljena i Hrvatska, došao do zaključka da treći sektor obuhvaća zaklade, udruge, socijalno poduzetništvo, privatne ustanove, štedno-kreditne udruge, pojedinačne aktivnosti te nekomercijalne zadruge.

3.2. Pojam i uloga neprofitnih organizacija

Bežovan i Matančević (2017: 14), u radovima Kendalla i Anheiera (2001), Bežovana i Zrinščaka (2007) i Osbornea (2008) objašnjavaju da se neprofitne organizacije shvaćaju kao infrastruktura civilnog društva, odnosno kao područje proizvodnje socijalnog kapitala i samoorganizacije s načelom supsidijarnosti. Najviše su zastupljene u pripremi i provedbi javnih i drugih programa, suodlučivanja u politici te u zagovaranju prava različitih skupina. Neprofitne organizacije važne su za učinkovitost državnih programa, demokratizaciju, zastupanje interesa određenih skupina, promociju socijalnog uključivanja, razvoj socijalne ekonomije te modernizacije socijalnih sustava i promjena, odnosno sve više pružaju one usluge koje su nekada bile državni monopol.

Marić (2018: 9-14) piše da se u pojmovnom određenju neprofitnih organizacija ističe njihova netržišnost, odnosno neekonomsko usmjerena vrijednost. Neprofitne organizacije imaju nekomercijalni karakter i njihov glavni cilj nije ostvarivanje profita, već je njihov najvažniji interes društveno djelovanje. Nadalje, autorica navodi da današnja praksa upravljanja ipak zahtjeva primjenu poslovnih tehnika i modela kojima se neprofitne organizacije približavaju djelovanju profitnim organizacijama, koliko god se trudili distancirati od profitnog određenja organizacije. Neprofitne organizacije se služe novcem, ali imaju neprofitna obilježja odnosno vođene su određenom svrhom ili misijom.

Alfirević *et. al.* (2013: 15-20) navodi da ulogu neprofitnih organizacija određuju pojmovi: zajednica, socijalni kapital, društvene promjene, socijalizacija, solidarnost, javno zagovaranje te lobiranje. Pod pojmom zajednica, misli se na to da neprofitne organizacije okupljaju ljude koji imaju nešto zajedničko i koji pružaju osjećaj zajedničke pripadnosti, također neprofitne organizacije sudjeluju u rješavanju problema otuđenosti pojedinca jer ih uključuje u aktivno sudjelovanje u društvenom životu, čak i onda kada se oni ne osjećaju dijelom društva te ih socijaliziraju, odnosno uče kako ostati ili postati članom društva. Pozitivne vrijednosti unutar same organizacije utječu na same članove društva koji će kasnije pridonositi pozitivnim društvenim promjenama i izvan te organizacije. Pojam socijalni kapital označava mogućnost društvene veze kao presudnog resursa za ostvarivanje raznih ciljeva. Jedna od osnovnih karakteristika suvremenog društva su društvene promjene, odnosno pomaci određenog društva koje neprofitne organizacije potiču, ali kojima se i prilagođavaju. Javno zagovaranje jedno je od ključnih uloga neprofitnih organizacija, a odnosi se na to da neprofitne organizacije kroz razne ideje, potpore i projekte pomažu onim pojedincima koji se ne mogu sami izboriti za vlastite interese. Pojam lobiranja, vrlo blizak pojmu javnog zagovaranja označava utjecaj neprofitnih organizacija na državne, odnosno zakonodavne institucije. Svako javno zagovaranje, lobiranje, svaka briga za društvo te rješavanje problema pojedinaca izraz su empatijskog pristupa neprofitnih organizacija koji se naziva solidarnost, ali se ne odnosi samo na onu tradicionalnu solidarnost u obitelji, već na onu solidarnost koja upućuje na brigu o ljudima i zajednicama širom svijeta kojima je potrebna pomoć.

Marić (2018: 57) navodi da neprofitne organizacije pridonose razvoju društva jer ga obogaćuju te donose pluralizam mišljenja, ideja i vrijednosti, odnosno izgrađuju društvo koje bi građanima trebalo osigurati kvalitetan i ugodan život gdje su njihova ljudska i radna prava zaštićena.

3.3. Socijalni kapital i socijalno poduzetništvo

Marić (2018: 18) ističe da je za određenje pojma neprofitnih organizacija ključan upravo socijalni kapital jer se njime objašnjava značaj društvenih mreža u ispreplitanju djelovanja tržišta i društva.

Alfirević *etal.* (2013: 18) piše da su društvene mreže neformalni kanali pojedinaca ili grupe ljudi uz pomoć kojih se događaju određene društvene promjene.

Marić (2018: 18-19) u radu King (2004: 471), objašnjava da neprofitne organizacije trebaju naglašavati izvorni socijalni kapital na kojem sastavljaju i proširuju vlastiti utjecaj na razna područja. Nadalje autorica, u radu Fukuyami (1999) navodi da je socijalni kapital skup zajedničkih normi ili vrijednosti koje dijeli određena grupa ljudi, a koji im omogućavaju međusobnu suradnju. Autorica u radu Colemana (1990: 102) navodi da je socijalni kapital skup različitih entiteta koji posjeduju određena zajednička obilježja koja pojedincima koji su dio te grupe omogućuje obavljanje određenih aktivnosti. Autorica nadalje, u radu Puljiza *etal.* (2005: 462), objašnjava da socijalni kapital predstavlja određene elemente organizacije poput povjerenja, mreža te normi koji mogu omogućiti koordinirane aktivnosti te unaprijediti učinkovitost društva. Autorica u radu Saxtona i Benosna (2005: 17-24) objašnjava da je vidljiva poveznica socijalnog kapitala i razvoja unutarnjih i vanjskih faktora koji su ključni za jačanje menadžmenta te da postoje različite dimenzije promatranja socijalnog kapitala, a to su: volontiranje, društveno povjerenje, građanski i politički angažman, izgradnja društvenih veza te neformalno druženje.

Marić (2018: 23) u radu Mair i Martija (2006) objašnjava da je socijalno poduzetništvo ono koje ne potiče ekonomske, nego društvene vrijednosti, a te vrijednosti stvara korištenjem resursa na nove načine, pronalaženjem i iskorištavanjem prilika za zadovoljavanje socijalnih potreba te za poticanje promjena u društvu. Stvaranje ekonomske vrijednosti postoji samo da bi socijalno poduzeće moglo opstati i stvarati društvene vrijednosti.

3.4. Vrste neprofitnih organizacija

Marić (2018: 44) piše da postoji više načina na koje se mogu podijeliti neprofitne organizacije. Autorica dalje navodi da su dva kriterija podjela opisana u Leksikonu menadžmenta Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001: 340) prema kojima se neprofitne organizacije dijele s obzirom na vlasništvo na vladine i nevladine, pri čemu se vladine dijele na državne, lokalne i

savezne, a s obzirom na područje rada dijele se na dobrotvorne, socijalne, zaštitne, religijske, obrazovne, političke i kulturne.

Marić (2018: 44), kako je navedeno u radu Salamona i Anheiera (1997:40), objašnjava da se prema vrstama entiteta neprofitni sektor dijeli na:

1. obrazovanje i istraživanje
2. zdravstvo
3. okoliš
4. socijalne službe
5. kultura i rekreacija
6. pravo i zagovaranje
7. razvoj i stanovanje.

Marić (2018: 45-46) u radu Marić (2007: 52) navodi tipove neprofitnih organizacija, a to su organizacija koja ne zarađuje, privatna volonterska organizacija, neprofitna organizacija, nevladina organizacija, kvazi-autonomna nevladina organizacija, nevladina organizacija oslobođena utjecaja vlade, nevladina organizacija koju utemeljuje fondacija, nevladine organizacije koju utemeljuju strane poslovne organizacije te političke nevladine organizacije.

„Ova posljednja podjela neprofitnih organizacija određuje tip organizacije: vladina/nevladina, ističe volonterski karakter te karakter utemeljitelja (poslovna organizacija ili fondacija). Temeljem navedenih primarnih obilježja naglašava se neko organizacijsko svojstvo koje se smatra ključnim za određenu organizaciju (nevladina, volonterska, politička, neprofitna organizacija)“ (Marić 2018: 46)

Iz ovoga se može iščitati kompleksnost podjele neprofitnih organizacija jer kada netko spomene pojam neprofitnih organizacija najčešće se pomisli na neku dobrotvornu organizaciju, no podjela zahtjeva ipak malo preciznije sagledavanje tog pojma. Iz toga se zaključuje da je važno ima li neprofitna organizacija javni, politički ili socijalni karakter, ima li volontere, kakvo je organizacijsko svojstvo, tko je vlasnik te kako se financira.

3.5. Vanjski i unutarnji čimbenici neprofitnih organizacija

U ovom poglavlju bit će objašnjeni vanjski čimbenici koji utječu na rad neprofitnih organizacija te unutarnji čimbenici koji oblikuju neprofitne organizacije.

3.5.1. Vanjski čimbenici neprofitnih organizacija

Marić (2018: 65) u radu Daft (2006: 43) navodi da je okolina današnjih profitnih i neprofitnih organizacija pod jakim utjecajem dinamike tržišta, globalno primijenjenih informacija i znanjate nepredvidivih promjenama. Poznavanje ekonomskih, društvenih i političkih utjecaja važan je preduvjet za rad menadžmenta i poznavanja same organizacijske okoline. Ekonomski utjecaj odnosi se na proizvodnost, distribuciju i dostupnost društvenih resursa između pružatelja usluga i korisnika. Politički utjecaj odnosi se na one pravne institucije koje utječu na organizacije i ljude. Društveni utjecaj odnosi se na one dijelove kulture koji imaju utjecaj na međuljudske odnose te njihove obrasce ponašanja, potrebe te vrijednosti.

Nadalje, Marić (2018: 65-66) u radu Elmoore i Hula (2001: 2) objašnjava da su neprofitne organizacije agenti promjena koji reagiraju na političke i tržišne neuspjehe te također aktivno sudjeluju u preoblikovanju okruženja. Autorica, u radu Salamona i Anheiera (1997: 498), objašnjava da su stupanj razvoja, postojeća pravna struktura, model vladine politike te stupanj centralizacije u društvenom i političkom obliku najvažniji faktori koji utječu na neku neprofitnu organizaciju.

3.5.2. Unutarnji čimbenici neprofitnih organizacija

Prema Marić (2018: 70-76), unutarnji čimbenici koji su važni za oblikovanje neprofitnih organizacija su ciljevi i strategija, tehnologija, ljudi, veličina, proizvod odnosno usluga te lokacija. Autorica nadalje navodi da su ciljevi polazna točka djelovanja, ali i smjer kretanja neke organizacije. Da bi organizacija smanjila neizvjesnost važno je strateško planiranje. Temelj kvalitetnog planiranja su jasno postavljeni ciljevi koji na kraju i ovisе o uspjehu same organizacije.

Kada se govori o tehnologiji, ona osim što je važan vanjski čimbenik, također je važna i za unutarnje djelovanje organizacije jer tehnološki dobro razvijene organizacije imaju i dobre poslovne rezultate. S druge pak strane organizacije koje nemaju dovoljno dobru razvijenu tehnologiju neće moći tako lako pratiti kretanje tržišta i stvarati inovacije na tržištu.

Ljudi, odnosno njihova motiviranost, stručnost i timska suradnja predstavljaju ključan čimbenik uspješnosti organizacije. U neprofitnim organizacijama pojam ljudi sagledava se kroz tri komponente, a to su zaposlenici, menadžment te volonteri.

Nadalje, Marić (2018: 77), u radu Sikavica i Novak (1999: 84), objašnjava da se veličina nekog poduzeća sagledava prema sljedećim odrednicama: veličina ostvarenog profita, broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda te udio poduzeća na tržištu ponude usluga. Najvažnija odrednica za određenje veličine neprofitnih, ali i ostalih organizacija jest broj zaposlenika.

Marić (2018: 78-79) ističe da su proizvodi, odnosno usluge neprofitnih organizacija, važan unutarnji čimbenik jer se njime razlikuju od konkurencije. Neprofitne organizacije najčešće pružaju društvene usluge koje su usmjerene korisnicima. Nadalje, kada se govori o lokaciji neprofitnih organizacija, zaključuje se da će neprofitne organizacije pronalaziti ono mjesto na kojem pojedinci žele da se dogodi nekakva promjena.

4. PROJEKTNO DJELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Nakon što su definirani pojmovi projekta, projektnog menadžera i projektnog menadžmenta te nakon što su objašnjeni pojam, uloga i vrste neprofitnih organizacija važno je i objasniti projektno djelovanje neprofitnih organizacija. Može se reći da su za neprofitne organizacije jednako važni vanjski i unutarnji čimbenici koji organizacijama pomažu u suočavanju s vanjskim prilikama i prijetnjama te unutarnjim izazovima, a da bi organizacije mogle dobro projektno djelovati trebaju imati dobrog projektnog menadžera koji će znati prepoznati prilike.

U sljedećim poglavljima bit će opisana specifičnost projektnog djelovanja neprofitnih organizacija, što uključuje pripremu samog projekta, provedbu projekta te probleme s kojima se suočavaju projektni menadžeri. Također, objašnjeni su dionici koji utječu na projekte neprofitnih organizacija te alati i tim koji neprofitnim organizacijama olakšavaju put do ostvarenja cilja samog projekta.

4.1. Projektni menadžment neprofitnih organizacija

Omazić (2017: 63-66) navodi da se u neprofitnim organizacijama zapravo koriste slične tehnike svih vrsta menadžmenta, pa tako i projektnog menadžmenta, a da bi neprofitne organizacije dobro ispunile svoju misiju, trebale bi primjenjivati menadžerske odlike profitnih organizacija. Autor također piše da većina aktivnosti koje obavljaju neprofitne organizacije posjeduju karakteristike projekta te iz tog razloga primjenjuju znanja projektnog menadžmenta. U većini slučajeva projektne organizacije nemaju jasno određenu hijerarhiju, već projektu pristupaju spontano, prema svojim procjenama ili dosadašnjem iskustvu, nekim vođama projekta to bolje leži, nekima ne, ali da bi projekt bio što uspješniji ipak je potrebno poznavati alate i metode projektnog menadžmenta.

Prema navodima Omazića (2017: 59-62), veliki broj neprofitnih organizacija nalazi se u prvoj fazi razvoja projektnog menadžmenta te žele napredovati u drugu fazu koja podrazumijeva uvođenje formalnih procesa te kreiranje baze znanja iz područja projektnog menadžmenta. Autor nadalje navodi da, prema Project Management Institute (2013), postoji deset različitih područja znanja iz projektnog menadžmenta, a to su: menadžment projektne integracije, menadžment projektnog obuhvata, menadžment projektnog vremena, menadžment projektnih troškova, menadžment projektne kvalitete, menadžment projektnih ljudskih potencijala, menadžment projektne komunikacije, menadžment projektnih rizika, menadžment projektne nabave i menadžment projektnih dionika.

Znanje iz menadžmenta projektne integracije podrazumijeva koordinaciju resursa projekta i svih ostalih elemenata te uključuje planiranje, iniciranje, izvršavanje i kontrolu projekta, kao i promjene za vrijeme projekta.

Omazić (2017: 61-62) nadalje navodi da menadžment projektnog obuhvata osigurava da se negativan utjecaj promjena projektnog obuhvata ne odrazi na cjelokupni projekt. Ovaj menadžment daje odgovore na pitanja tko, što, zašto, kada, kako i zbog čega, a neki od njegovih zadataka su utvrđivanje projektnog zadatka, razvoj projektnog zadatka, preraspodjela posla te potvrda ostvarenja projektnog obuhvata.

Vrijeme koje projektni tim ima na raspolaganju za ostvarenje projekta treba se ispravno raspodijeliti po fazama životnog ciklusa projekta, a za to je važan menadžment projektnog vremena. Najbitniji zadatak je utvrditi aktivnosti te slijed njihovog izvođenja i trajanja te izraditi i kontrolirati projektni plan da bi bio omogućen završetak projekta u unaprijed određenom vremenskom roku.

Sljedeće što je važno jest procjena troškova projektnih resursa koji su potrebni za uspješnost projekta, a što uključuje ljude, materijale i druge resurse. Također, troškovi se moraju neprestano pratiti da bi sve ostalo u okviru planiranog budžeta projekta, a za to je važan menadžment projektnih troškova.

Zbog određenih vremenskih ograničenja, projektni menadžeri često zanemaruju kvalitetu te je zato bitan menadžment projektne kvalitete koji uključuje: određivanje planirane kvalitete, omogućavanje kvalitetnog rezultata projekta te kvalitetno upravljanje cijelim projektom.

Zadatak menadžmenta projektnih ljudskih potencijala važan je za prepoznavanje potrebnih sposobnosti ljudi koji rade na projektu, određenje članova projektnog tima te njihovih odgovornosti i uloga, ali i njihovo motiviranje i vođenje.

Menadžment projektne komunikacije stvara i prikuplja određene podatke, informacije i dionike koji su važni za projekt te ih usmjerava i pretvara u projektno znanje.

U radu na projektu je potrebno smanjiti mogućnost negativnih utjecaja na projekt i povećati mogućnost pozitivnih utjecaja na projekt, a za to je potreban menadžment projektnih rizika koji će projektne rizike prepoznati i analizirati te na njih reagirati.

Zadaci menadžmenta projektne nabave je odlučiti što treba nabaviti te pripremiti natječaj za dobavljače, odabrati ih te izraditi ugovor i kasnije ga zatvoriti.

Omazić (2017: 62) navodi da je važno odrediti dionike odnosno ljude, grupe i organizacije te analizirati mogućnost njihovog utjecaja na projekt ili njihova očekivanja od projekta, a za to je važan menadžment projektnih dionika koji uz to razvija strategija za uključivanje dionika u odluke i izvedbu projekta.

Moglo bi se reći da navedena znanja iz projektnog menadžmenta mogu neprofitnim organizacijama omogućiti pravilnu raspodjelu vremena i resursa te što bolje upravljanje projektom i njegovu konačnu uspješnost.

4.2. Problemi projektnih menadžera neprofitnih organizacija

Omazić (2017: 66-67) piše da bi projekti trebali biti vođeni organizacijskom strategijom da bi ostvarili ciljeve te da bi uz to trebali imati potrebne resurse i jasnu fokusiranost. Projektni menadžer može utjecati na tri segmenta menadžmenta, a to su operacijski, taktički i strateški. Najveći problem predstavlja utjecaj projekta na strategiju organizacije i utjecaj strategije organizacije na projekt. Zato je najvažnije planiranje, jer tako organizacije stvaraju uvjete za bilo kakve aktivnosti koje bi ih dovele do ostvarenja ciljeva. Dobar vođa rasporedit će resurse na najbolji mogući način. Problem nastaje kada neprofitne organizacije ne posvećuju dovoljno vremena planiranju, jer zbog nedostatka planiranja neprofitne organizacije zatvaraju mogućnost vlastite reakcije na prilike iz okoline. Također, veliki broj neprofitnih organizacija nema dovoljno novaca da bi financirali stručnjake u području planiranja.

Nadalje, Omazić (2017: 67) u radu Maylor (2010) navodi da bi neprofitne organizacije izbjegle takve probleme prije početka projekta pripremom projektnog plana, a on uključuje: procjenu projektnog doprinosa organizaciji, odluku vrhovnog menadžmenta neprofitne organizacije koji projekt vrijedi provesti, kreiranje rang liste temeljene na projektnom doprinosu, točno definirano vrijeme ostvarenja projekta, procjenu potrebnih resursa za izvršenje projekta te donošenje poslovnih odluka.

Omazić (2017: 71) u radu Cabanis-Brewin (1998) objašnjava da se sposobnosti projektnih menadžera neprofitnim organizacijama često podcjenjuje, ponajviše zbog niske motiviranosti volontera, nedovoljne i nepravilne edukacije te menadžmenta tih organizacija koji ne radi dovoljno na stvaranju partnerstvas poslovnim i javnim organizacijama.

4.3. Projektni prijedlog

Nakon što je objašnjeno što bi neprofitne organizacije trebale učiniti prije nego što odluče uopće pripremiti projekt potrebno je razjasniti kako bi neprofitne organizacije trebale pripremati svoje projekte.

Baštijan (2017: 43-44) navodi da bi se projekti trebali kreirati na temelju istraživanja i za potrebe krajnjih korisnika zbog kojih neprofitna organizacija i djeluje, a ne iz prilika koje nudi natječaj. Koraci za uspješno prijavljivanje projekta su kvalitetno proučiti poziv za prijavu, određenje vremena potrebnog za izradu prijedloga projekta, analizirati koju dokumentaciju treba pripremiti i definirati rok za njeno prikupljanje, napraviti projektni prijedlog, ustanoviti pravilnost ispunjenih obrazaca i je li sva potrebna dokumentacija prikupljena te na kraju poslati prijedlog projekta sukladno uputama.

Baštijan (2017: 44-51) nadalje tvrdi da prijedlog projekta treba sadržavati: podatke i reference prijavitelja, sažetak projekta, analizu problema i ciljne grupe, opće i specifične projektne ciljeve, predviđene rezultate projekta, listu i detaljan opis aktivnosti, projektni proračun te priloge. U podacima prijavitelja trebaju pisati podatci o neprofitnoj organizaciji te projektnim suradnicima. Za neke natječaje potrebno je da je partner na projektu udruga, u neke ne, a neki natječajni zahtijevaju da neprofitna organizacija samostalno prijavljuje projekt. Prijavljenim referencama prikazuju se sposobnosti prijavljene neprofitne organizacije i njihovih suradnika. Te sposobnosti uključuju ljude, novac te materijalne resurse. Reference obuhvaćaju dosadašnja iskustva neprofitnih organizacija u sličnim projektima te njihov broj kao, i broj volontera te stručnjaka u aktivnostima organizacije koji su kompetentni za određeni projekt, članstvo u svjetskim ili organizacijama koje su unutar države, prihod neprofitne organizacije. U sažetku projekta treba pisati naziv projekta te sažeto predstaviti projekt tako da se odgovori na pitanja: tko provodi projekt, što provodi, kako će organizacija svojim projektom doprinijeti natječaju te zašto provode projekt. Analiza projektnog problema opisuje zašto neprofitna organizacija provodi projekt. U analizi problema neprofitne organizacije na temelju već opisane potrebne dokumentacije koju zahtjeva natječaj, a koji dokazuju na postojanje problema kojeg neprofitna organizacija želi smanjiti ili ga u potpunosti iskorijeniti. U dokumentaciji je važno napomenuti koja je to ciljana skupina kojoj određena neprofitna organizacija želi pomoći. Kod opisivanja općih i specifičnih ciljeva važno je da se oni nadovezuju jedan na drugog. Nadalje, projektni rezultati pokazatelji su uspjeha provođenja aktivnosti projekta te najvažnija značajka projektnog prijedloga kojom se dokazuje opravdanost dobivenih sredstava za provedbu

projekta te trebaju doprinijeti ispunjenju projektnog cilja. Neki natječaji zahtijevaju jedan rezultat, dok neki natječaji zahtijevaju više njih. Aktivnosti projekta podrazumijeva svako djelovanje koje ostvaruje projektne rezultate uz pomoć kojih se približava projektnim ciljevima. U velikom broju natječaja, popis aktivnosti koje neka neprofitna organizacija može provoditi za vrijeme projekta su ograničeni, a ako ipak neka neprofitna organizacija uvrsti neku aktivnost koja se ne može provesti u sklopu tog projekta, velika je vjerojatnost da će takav projekt dobiti lošu ocjenu, da će biti odbijen ili da im za te aktivnosti neće biti isplaćena financijska sredstva. Tijekom kreiranja prijedloga projekta, pa sve do krajnje kontrole, potrebno je neprestano izrađivati projektne proračun koji obuhvaća aktivnosti i administracijske troškove. Tijekom izrade projektnog proračuna, potrebno je obratiti pažnju koji su troškovi prema natječaju prihvatljivi, a koji ne. Također natječaji definiraju i izvore financiranja te se nerijetko događa da zahtijevaju sufinanciranje iz drugih izvora, primjerice, koji mogu biti vlastita sredstva prijavitelja ili partnera. Za prijavu nekog projekta potrebni su prilozi, dok su za neke djelomično nužni, a oni se dijele na temeljne i dodatne prema kojima se utvrđuje kompetentnost prijavitelja. Temeljni prilozi uključuju potvrdu porezne uprave o tome da organizacija nema javni dug, dokaz o tome da je organizacija vlasnik imovine te prošlogodišnji financijski izvještaj, a dodatni su primjerice relevantna pisma preporuka, medijski članci, potvrde o projektima koje je organizacija već provela te popisi onih koji su na njima radili.

4.4. Izvještaj o provedbi projekta

Baštijan (2017: 51) navodi da je priprema projekta najvažnija za njegovu uspješnu provedbu. Ono što pomaže da ne bi bilo problema s rokovima provedbe, dupliranja poslova te nepotrebnog gubljenja vremena u samoj pripremi su određeni alati koji uključuju gantograme, računalne programe te logičke matrice. Također ističe da je najvažnije da je projekt kvalitetno napisan da ne bi bilo problema u izvještajima o njegovoj provedbi. Postoje periodički izvještaji, a ovisno o trajanju postoje godišnji, polugodišnji, kvartalni i mjesečni izvještaji. Periodički izvještaji mogu biti i temelj završnog izvještaja koji imaju tekstualni, financijski dio te sadrže svu potrebnu dodatnu dokumentaciju.

4.5. Programi za vođenje projekata neprofitnih organizacija

Izmailova (2022) navodi da je, prema *Project Management Institute*, u zadanom vremenskom roku realizirano samo 16% projekata neprofitnih organizacija, rok i proračun premašuje njih 53%, a otkazano ih je čak 31%. Iako se nekima čini da je rad neprofitnih organizacija

jednostavan, on ipak ima svoje posebnosti, a neke od njih su potraga za volonterima, što čini većinu posla, kreiranje kampanja za prikupljanje sredstava te potraga za sponzorima. Nadalje piše da je moguće voditi projekt i bez alata, ali je učinkovitije i efikasnije voditi projekt uz pomoć alata za projektni menadžment neprofitnih organizacija, također piše da je važno imati zaposlenog projektnog menadžera, ali i da će mu uz pomoć alata biti jednostavnije voditi projekt.

Prednosti korištenja softvera u projektnom menadžmentu neprofitnih organizacija su: rad od kuće kojim se smanjuju operativni troškovi, Učinkovita komunikacija sa timom, praćenje projektnih aktivnosti i njihovog napretka na jednom mjestu, pohrana projekta, datoteka, dokumenata koje je lako pronaći uz pomoć filtera, korištenje izvješća za nadolazeće projekte.

Izmailova (2022) zaključuje da alati mogu pripomoći projektnom menadžeru, ali da je dobar odabir tima i dobra suradnja sa članovima tima ono što vodi projekt k uspjehu.

Ensor (2022) predstavlja neke od najboljih softvera za projektni menadžment neprofitnih organizacija, a to su: Asana, Monday.com, EasyProjects, Trello, ProofHub, Airtable i ProWorkflow.

Ensor (2022) navodi kako je „Asana“ računalni program koji omogućuje upravljanje neograničenim brojem projekata i zadataka, također je moguće međusobno dijeljenje datoteka unutar članova tima. Nadalje opisuje da se program ProWorkflow može koristiti i na mobilnim uređajima. ProofHub nudi prikaz gantograma i tablica za članove tima, a Airtable služi za izradu i dijeljenju proračunskih tablica.

4.6. Projektni tim neprofitnih organizacija

Omazić (2017: 70) smatra da se sve više i u profitnim i u neprofitnim organizacijama usmjerava pažnja na ljude, odnosno ljude smatraju najvažnijim elementom potrebnim za uspjeh same organizacije, no problem je što neprofitne organizacije nemaju toliko financijskih mogućnosti kao što to imaju profitne organizacije te iz tog razloga ne mogu ulagati u pridobivanje stručnjaka. Nadalje je objašnjeno da se uz rad u timu razvija kreativnost profitnih i neprofitnih organizacija na svim razinama, a da je kvalitetan i motiviran tim potrebniji nego ikada potvrđuje činjenica da neprofitne organizacije imaju sve veći broj konkurenata. Projektni menadžer bi trebao pravilno rasporediti sve resurse uključujući i ljude.

Omazić (2017: 70) u radu Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki-Vokić (2008) objašnjava da su u neprofitnim organizacijama najvažnije socijalne vještine i vještine delegacije, odnosno prenošenje odgovornosti s više na nižu razinu u timu.

Iz ovoga se može zaključiti da neprofitne organizacije, kao i profitne, veliku važnost stavljaju u razvitak ljudskih potencijala. Ono što je kod neprofitnih organizacija drugačije u projektnom timu je to što nemaju toliko stručnjaka te se komunikacija više svodi na suosjećajnost.

4.7. Projektni dionici neprofitnih organizacija

Brajer-Marczak, Marciszewska i Nadolny (2021: 3-5) tvrde da je dobra suradnja sa dionicima važna za uspjeh projekta, a autori u radu Jalocha i Bogacz-Wojtanowska (2016) objašnjavaju da je za uspješnu suradnju neprofitnih organizacija i njihovih dionika najvažnija komunikacija i poštivanje obostranih očekivanja. Autori navode da dionici projekta mogu biti i pojedinci, ali i organizacije koje sudjeluju u projektu ili na čije interese projekt neprofitnih organizacija ima pozitivan ili negativan utjecaj. Ono što se od članova projektnog tima očekuje je viša mogućnost prilagodbe u traženju financijskih sredstava te pozitivnih odnosa sa dionicima. Nadalje autori, u radovima Kramer (1998), Lewis (2005) i Akhter *etal.* (2016), objašnjavaju da su društvo, mediji, sponzori, klijenti, nadzorne institucije i država najčešći dionici projekata neprofitnih organizacija. Autori u radu Harris, Mainelli i O'Callagnah (2002), objašnjavaju da uz nabrojane projektne dionike treba spomenuti i zaposlenike neprofitnih organizacija, njihove članove, volontere i korisnike. S obzirom da dionici imaju veliki značaj za ostvarenje projekta te ponajviše donošenje odluka, bitno je detaljno prepoznati i analizirati očekivanja i potrebe koje svi dionici imaju vezano uz projekt. Autori, u radovima Doma'nski (2011; 2012) objašnjavaju da je za neprofitne organizacije važno razvijati vještine pronalaska dionika, praćenje njihovih promjena te analiziranje mogućih ishoda u daljnjem odnosu s dionicima.

Brajer-Marczak, Marciszewska i Nadolny (2021: 5), u radovima Eskerod, Huemann i Savage (2015) i Rowlinson i Cheung (2008), objašnjavaju da postoji šest faza uključivanja dionika u projekte neprofitnih organizacija potrebnih za uspješnu realizaciju projekta. Prva faza odnosi se na prepoznavanje svih projektnih dionika. Druga faza obuhvaća analiziranje i vrednovanje dionika, odnosno njihovih prednosti i nedostataka te očekivanja i interesa na osnovu čega se određuje koji dionici imaju prioritet. Treća faza odnosi se na pripremanje plana za uključivanje dionika u projekt na način na koji će najviše doprinijeti uspjehu projekta. U četvrtoj fazi procjenjuju se potencijali tima i mogućnost provedbe plana na osnovu čega se donose odluke

vezane uz pripremu resursa i poboljšanju sposobnosti članova tima. Peta faza obuhvaća uključivanje dionika u projektne aktivnosti pomoću komunikacijskog plana. Šesta faza počinje tek nakon što se projekt završi te se odnosi na projektna iskustva, analiziranje i vrjednovanje dionika te učinkovitost strategija zbog poboljšanja u budućim projektima.

5. EMPIRIJSKI DIO NA PRIMJERU UDRUGE SOS DJEČJE SELO HRVATSKA

Da bi se dobio bolji uvid u projektno djelovanje neprofitnih organizacija, u sljedećem će se poglavlju analizirati predmet i cilj istraživanja.

5.1. Predmet istraživanja i istraživački ciljevi

Za uspješno provođenje projekata neprofitnih organizacija važno je posjedovanje znanja iz raznih područja projektnog menadžmenta. U ovom je radu već objašnjeno što je sve uključeno u projektno djelovanje neprofitnih organizacija i zbog čega su projekti udruge SOS Dječje selo Hrvatska predmet istraživanja ovog rada.

Istraživanje je provedeno pomoću dostupnih podataka na službenoj mrežnoj stranici udruge „SOS Dječje selo Hrvatska“.

Cilj istraživanja je uvidjeti na koji način udruga SOS Dječje selo Hrvatska kroz projektno djelovanje provodi svoju misiju.

5.2. SOS Dječje selo Hrvatska

U sljedećim poglavljima bit će opisan početak djelovanja udruge SOS Dječje selo Hrvatska, njihove temeljne vrijednosti, misija i vizija te područja u kojima djeluju. Također, spomenut će se njihova suradnja sa fizičkim i pravnim osobama koji ih opskrbljuju financijskim i nefinancijskim sredstvima potrebnima za nesmetan rad te projektno djelovanje same udruge kroz koje educiraju zaposlenike, unaprjeđuju svoje usluge i čine dobrobit društvu na razne načine.

5.2.1. O udruzi

Na službenim stranicama SOS Dječjeg sela Hrvatska pod odjeljkom „O nama“ navodi se da je prvo SOS dječje selo osnovano 1949. godine u Austriji, u mjesto Imst, a njegov osnivač je Hermann Gmeiner. Cilj mu je bio pomoći nezbrinutoj djeci, odnosno djeci koja su izgubila svoj dom, sigurnost i obitelj u Drugom svjetskom ratu. Danas organizacija djeluje na području cijelog svijeta, pa tako i u Hrvatskoj, zahvaljujući djelatnicima i brojnim donacijama. SOS Dječje selo neovisna je nevladina organizacija koja djeluje na području društvenog razvoja, a u zemljama u kojima djeluju pridonose i općem razvoju. Također, djeluju sukladno UN-ovoj

konvenciji o pravima djeteta. Koncept udruge je dugoročna skrb djeci bez roditelja, napuštenoj djeci te djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi.

Udruga SOS Dječje selo Hrvatska započela je s djelovanjem 25. veljače 1992., a djeluje u sklopu članstva SOS-Kinderdorf Internationala koja svoje područje djelovanja obavlja u 135 zemalja, što ju čini najvećom svjetskom nevladinom organizacijom.

SOS Dječje selo Hrvatska svoj koncept temelji na četiri načela, a to su SOS selo koje je ključno okruženje za sretno djetinjstvo, SOS kuća u kojoj djeca borave, rastu i uče te u kojem imaju sigurnost i osjećaj pripadnosti, SOS sestre i braća s kojima žive u zajednici te SOS mama, odnosno tata koji su stručne osobe za dječju skrb, koji ih odgajaju te s kojima djeca izgrađuju emocionalne veze.¹

5.2.2. Misija i vizija

Vizija SOS Dječjeg sela Hrvatska je da svako dijete odrasta u sigurnosti, ljubavi i poštovanju te da svako dijete bude dio obitelji. Djeca u obitelji uče o temeljnim životnim vrijednostima, obitelj je temelj za izgradnju sigurne budućnosti, u obitelji djeca imaju osjećaj sigurnosti i pripadnosti. Da bi izliječili svoje emocionalne rane, djeci se treba priuštiti ljubav, djeca trebaju stvoriti samosvijest da bi ispunili svoje potencijale.

Misija SOS Dječjeg sela Hrvatska je stvaranje obitelji za nezbrinutu djecu, sudjelovanje u razvoju zajednice te priprema djece za budućnost. Nadalje, ističu da im je misija pomoći djeci, skrbiti o djeci bez roditelja, napuštenoj djeci te djeci o kojima se obitelj ne može brinuti. Također, pomažu djeci razvijati talente, prepoznati vlastite interese i sposobnosti. Da bi smanjili broj napuštene djece, provode razne programe, projekte te grade nove objekte, a da bi reagirali na krizne situacije surađuju i sa ostalim sudionicima u zajednici.

Vrijednosti koje im pomažu u ostvarivanju misije su: odanost, hrabrost, pouzdanost te povjerenje. Njihov empatijski pristup pruža djeci diljem svijeta kvalitetnu skrb, sigurnost, osjećaj pripadnosti te pripremu za bolju budućnost.²

¹<https://sos-dsh.hr/o-nama/> [pristup: 29.08.2022.]

²<https://sos-dsh.hr/o-nama/> [pristup: 29.08.2022.]

5.2.3. Djelovanje

Djelovanje SOS Dječjeg sela Hrvatska temelji se na pomaganju djeci i mladima koji ne mogu živjeti u trenutnim obiteljskim uvjetima, osiguranju toplog doma i pružanju osjećaja obiteljske pripadnosti, omogućavanju najboljeg oblika skrbi za svako dijete, uz suradnju sa institucijama, te promicanju prava djece i mladih zajedno sa suradnicima i partnerima. Nadalje je istaknuto da pružaju moderan program za brigu i zaštitu djece i mladih te da sa svojim uslugama doprinose rješavanju problema djece i mladih na lokalnoj razini.³

Ranije je navedeno, misija same organizacije je pružiti odgovarajuću skrb djeci i mladima koji nemaju prikladnu skrb. Ističu da su njihova rješenja za kvalitetnu skrb sljedeća: jačanje obitelji, alternativna skrb, zagovaračke aktivnosti te edukacije i partnerstvo.

Alternativna skrb uključuje programe za mlade te skrb obiteljskog tipa koji je temelj rada i života SOS obitelji. SOS obitelj čini SOS mama ili SOS tata, SOS dom, odnosno kuća u kojoj su djeca smještena te SOS braća i sestre.

Skrb obiteljskog tipa podrazumijeva život u kućama u jednom od dva dječja doma, a to su SOS Dječje selo Lekenik i SOS Dječje selo Ladimirevci. Trenutačno u njima živi 169 djece školske i predškolske dobi, a smješteni su u 31 SOS obitelj. Skrb obiteljskog tipa uključuje financijsku pomoć, odgajanje djece, pružanje sigurnosti i ljubavi te osjećaja pripadnosti. Da bi što bolje razvili obiteljske veze, biološka braća i sestre smještaju se u istu kuću.

Kada dijete odraste i postane sposobno za samostalan život uključuje se u programe za mlade gdje dijete nastavlja život u obrazovanje u jednoj od četiri SOS zajednice mladih smještenih u Osijeku, Zagrebu i Velikoj Gorici. U jednoj od takvih zajednica boravi četrnaest srednjoškolaca obaju spolova, u njima borave ovisno o završetku srednje škole, a to je najčešće tri do četiri godine. Nakon što djeca odu u Zajednicu mladih, i dalje ostaju povezani sa svojom SOS obitelji gdje vikendom ili blagdanima dijele svoja iskustva mlađoj braći i sestrama te svojim odgajateljima odnosno SOS mamama i SOS tatama. U Zajednici mladih, voditelji i odgojitelji stručnjaci u humanističkim ili srodnim zanimanjima brinu za mlade na način da ih osnažuju i osposobljavaju na području psihičkog, socijalnog i emocionalnog razvoja. Također, pomažu im zaposliti se te u pronalasku i rješavanju stambenog pitanja. Djelatnici koji rade s mladima posebno su educirani u području razvoja mladih, a mladima su na raspolaganju svaki dan u bilo

³ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/opcenito/> [pristup: 29.08.2022.]

koje doba. Za vrijeme zadnje godine boravka u Zajednici mladima se također uz pomoć „Programa pripreme za izlazak iz skrbi“, osnažuje za sljedeći korak, samostalni ili polusamostalni život.

Nakon završetka srednje škole, mladi svoj put nastavljaju uključivanjem u programe naknadne skrbi koji podrazumijevaju nadzor i podršku stručnjaka tijekom prvih godina samostalnog života, studiranja, stažiranja ili pronalaska posla. U programe naknadne skrbi ubrajaju se „Program polusamostalnog života“ te „Program praćenja“. U Programu polusamostalnog života mladima se pruža financijska i savjetodavna podrška. Vremensko trajanje financiranja mladih u ovom programu je 3 godine ukoliko su u potrazi za poslom, a ukoliko studiraju, financira ih se do godinu dana nakon studija. „Program praćenja“ nastavak je procesa pružanja pomoći mladima i to je završni korak u oblikovanju mlade osobe sposobne za samostalni život.⁴

5.2.4. SOS Dječje selo Lekenik

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „SOS Dječje selo Lekenik“, navedeno je da je izgradnja SOS Dječjeg sela Lekenik započela 10. rujna 1992., u sklopu projekta „SOS Kinderdorf Internationala“ koju je financirala zaklada „Herman-Gmeiner-Fonds Deutschlande.V.“, zahvaljujući brojnim prijateljima i donatorima SOS Dječjih sela. Lekenik je smješten na pola puta između Zagreba i Siska pa je tako lokacija bila ključan faktor za izgradnju prvog SOS sela u Hrvatskoj, a ostali faktori su infrastruktura te gostoprimstvo lokalnog stanovništva. U samo nekoliko mjeseci izgrađeno je petnaest obiteljskih kuća, a službeno otvorenje bilo je 8. listopada 1993.

Nadalje se ističe da je na području SOS Dječjeg sela Lekenik 2007. godine osnovan „SOS Društveni centar Hermann Gmeiner“, a cilj osnivanja centra je osiguravanje prostora u kojem će se djeca moći dodatno obrazovati te u kojem će moći razvijati svoje kreativne i socijalne vještine. U društvenom centru sa djecom rade stručnjaci raznih profila, a aktivnosti su: računalna, plesna, likovna, šahovska i dramska radionica, glazbene aktivnosti, gledanje edukativnih filmova i emisija te robotika.⁵

⁴ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/alternativna-skrb/> [pristup: 30.08.2022.]

⁵ <https://sos-dsh.hr/lekenik/> [pristup: 30.08.2022.]

5.2.5. SOS Dječje selo Ladimirevci

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „SOS Dječje selo Ladimirevci“, navodi se da je drugo SOS Dječje selo otvoreno 1997. u valpovačkom selu Ladimirevci nedaleko od Osijeka. Sama valpovačka općina dala im je na korištenje 50.000 četvornih metara zemljišta. Od samih početaka pa sve do danas, osjeti se da je lokalno stanovništvo prihvatilo djecu. SOS Dječje selo Ladimirevci broji osamdesetero djece koja su smještena u 16 SOS kuća, a neke od aktivnosti koje se provode u objektima SOS sela su: glazbena, likovna, sportska, plesna i novinarska radionica.⁶

5.2.6. Suradnja s fizičkim i pravnim osobama

Pod odjeljcima „Za tvrtke“ i „Za građane“ te pod pododjeljcima „Partnerstva“, „Donacije u proizvodima i uslugama“ i „Uključivanje zaposlenika“ na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska navodi se da SOS Dječje selo Hrvatska potiče tvrtke na društveno odgovorno poslovanje na način da s njima surađuju.⁷ Jedan od oblika suradnje koju SOS Dječje selo Hrvatska ostvaruje sa profitnim organizacijama jest partnerstvo. Kroz razne oblike partnerstva, SOS Dječje selo Hrvatska priskrbljuje osnovna sredstva za funkcioniranje cjelokupnoga sustava. Nadalje se ističe da SOS Dječje selo Hrvatska pruža tri oblika partnerstva, a to su „Korporativni partneri“ koji obuhvaćaju one tvrtke koje svojim donacijama na godišnjoj razini pokrivaju troškove obrazovanja djece, troškove režija, ljetovanja itd., zatim „Tvrtke prijatelji“ koje potpomažu radu udruge sukladno svojim mogućnostima te „Marketing za opće dobro“ uz pomoć kojeg se partneri odriču dijela prihoda od prodaje određenog proizvoda te daju udruzi.⁸ Također, tvrtke SOS Dječjem selu Hrvatska mogu pripomoći i nefinancijskim donacijama, odnosno donacijama u proizvodima i uslugama, najpotrebniji su im proizvodi za higijenu, hrana, mali kućanski aparati, školski pribor te bijela tehnika. Od usluga su im najpotrebniji građevinski radovi te usluge prijevoza.⁹ Još jedan oblik partnerstva na koji poziva udruga je uključivanje zaposlenika kroz donacije iz plaće u željenom iznosu, ali i kroz volontiranje u svrhu renoviranja objekata udruge.¹⁰

⁶ <https://sos-dsh.hr/ladimirevci/> [pristup: 30.08.2022.]

⁷ <https://sos-dsh.hr/dop/> [pristup:30.08.2022]

⁸ <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/korporativna-partnerstva/> [pristup:31.08.2022.]

⁹ <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/donacija-u-proizvodima-i-uslugama/> [pristup: 31.08.2022.]

¹⁰ <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/ukljucivanje-zaposlenika/> [pristup: 01.09.2022.]

Građani također mogu doprinijeti radu udruge kroz više oblika, a neki od njih su jednokratne donacije, mikrodonacije te članstvom u klubu prijatelja.¹¹ Članom kluba prijatelja može postati svaka punoljetna osoba, a zahtjev za članstvom može ispuniti putem online obrasca na njihovom službenom mrežnom sjedištu ili uživo kod jednog od SOS predstavnika. Član sam bira iznos koji može mjesečno izdvojiti te u bilo kojem trenutku može podnijeti zahtjev za izlazak iz članstva.¹²

5.2.7. Projekti

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „Što radimo“ te pod odjeljkom „Edukacije i projekti“, opisano je kako se udruga SOS Dječje selo Hrvatska prijavljuje na natječaje za projekte na lokalnim, europskim i državnim razinama. Prijavlivanjem raznih projekata nastoje financirati rad udruge te educirati svoje zaposlenike.

Najznačajniji međunarodni projekti su „Zdravi i snažni“, „Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece“, „Jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade s djecom i mladima u alternativnoj skrbi“ te „Priprema za izlazak iz skrbi- sustav koji odgovara i stručnjacima i mladima“.

Najznačajniji nacionalni projekti, u sklopu programa *Brižan dom za svako dijete – SOS Mobilni tim i Savjetovalište za djecu, mlade i obitelj* su „Idem u tvoje cipele – prevencija nasilja među djecom“, „POP – SOS Dječje selo Hrvatska“, „#vidime – za djetinjstvo jednakih prilika“, „SOS Mobilni tim – sveobuhvatna podrška jednoroditeljskim obiteljima“, „#vidime – za djetinjstvo jednakih prilika“.

Također navode da djeluju i u partnerskim projektima: projekt „Garancija za sve mlade“ čiji je nositelj „Mreža mladih Hrvatske“ te projekt pod nazivom „Mobilni tim za podršku obiteljima u Međimurskoj županiji“ u partnerstvu sa CZSS Čakovec te GDCK Čakovec.¹³

¹¹ <https://sos-dsh.hr/donacije/> [pristup: 01.09.2022.]

¹² <https://sos-dsh.hr/donacije/klub-prijatelja/> [pristup: 01.09.2022.]

¹³ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/> [pristup: 01.09.2022.]

5.2.7.1. Projekt – „Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece – integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi“

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „Što radimo“ te pod pododjeljkom „Edukacije i projekti“, navode da je projekt *Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece* započeo 2020. godine, a trajati će 24 mjeseca, odnosno do kraja 2022. godine.

Cilj samog projekta je osnaživanje sustava podrške djeci i mladima s traumatičnim iskustvom uz pomoć edukacije zaposlenika u sustavu alternativne skrbi.

Projekt je započet zbog problema traumatiziranosti djece prije dolaska u alternativnu skrb te needuciranosti stručnjaka u radu s traumatiziranom djecom i mladima. Postotak djece koja su doživjela traumatsko iskustvo prije dolaska u alternativnu skrb je 75%, od te djece nasilje u svojim biološkim obiteljima doživjelo je njih 50%. Nadalje, još jedan problem je što je čak 62% djece zbog emocionalnog, seksualnog ili fizičkog iskorištavanja, zlostavljanja ili zanemarivanja smješteno u alternativnu skrb.

Ciljana skupina su stručnjaci koji rade s mladima i djecom bez adekvatne roditeljske skrbi u Hrvatskoj, Belgiji, Bugarskoj, Srbiji, Grčkoj i Mađarskoj.

Projektne aktivnosti su treniranje 400 do 500 stručnjaka, s ciljem stjecanja temeljnih vještina i znanja pristupa u radu s djecom i mladima s traumatskim iskustvom, program e-učenja stručnjaka, radionice organizacijskog razvoja te preporuke o poticajnoj politici na nacionalnoj razini u svrhu provođenja prakse i pružanju potpore temeljene na znanjima o traumi.

Projekt sufinancira Europska unija, odnosno sufinanciran je sredstvima iz programa *The Rights, Equality and Citizenship Programme of the European Union* (2014-2020).¹⁴

5.2.7.2. Projekt - „Priprema za izlazak iz skrbi-sustav koji odgovara i stručnjacima i mladima“

Cilj projekta je educiranje različitih stručnjaka u radu s mladima i djecom koji se pripremaju izaći iz sustava alternativne skrbi. Sam pristup utemeljen je na dječjim pravima, a edukacija bi trebala poboljšati sustav zaštite na državnim, regionalnim i lokalnim razinama te u promicanju

¹⁴ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Sigurna-mjesta-i-nesmetan-razvoj-djece> [pristup: 02.09.2022.]

dječjih prava, s naglaskom na rješavanje stambenog pitanja, obrazovanje i zapošljavanje. Projekt je održan u partnerstvu između SOS Kinderdorf Internationala, Eurochilda i Celcisa sa SOS nacionalnim udrugama iz Hrvatske, Španjolske, Litve, Latvije te Italije, a sufinanciran je sredstvima iz programa Europske unije pod nazivom „Program prava, jednakosti i državljanstva“. U Hrvatskoj, projektne aktivnosti održale su se u suradnji sa Studijskim centrom socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Uredom pravobraniteljice za djecu, Hrvatskom komorom socijalnih radnika te tadašnjim Ministarstvom za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Nadalje, piše da je u Hrvatskoj sudjelovalo osamdesetero stručnjaka koji djeluju u području alternativne skrbi, a održane su četiri edukacije te su u svim aktivnostima sudjelovali i mladi. U sklopu projekta izrađen je i vodič za stručnjake na više jezika koji bi im u budućnosti trebao biti pomoćnik prilikom pripreme mladih za izlazak iz sustava alternativne skrbi. ¹⁵

5.2.7.3. Projekt – „Jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade s djecom i mladima u alternativnoj skrbi“

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „Što radimo“ tpod pododjeljkom „Edukacije i projekti“, navodi se da je ovaj projekt nadogradnja vodiču za osiguranje dječjih prava namijenjenom za stručnjake iz područja alternativne skrbi. Projekt se sufinancira kroz program Europske komisije pod nazivom „Fundamental Rights andCitizenship“, a ostvaren je suradnjom između Vijeća Europe, Eurochilda, SOS Kinderdorf Internationala i 8 zemalja partnera u Europskoj uniji , a to su Hrvatska, Francuska, Bugarska, Estonija, Latvija, Italija, Rumunjska i Mađarska.U sklopu projekta, provedeni su nacionalni treninzi stručnjaka usmjereni na primjenu dječjih prava, u Hrvatskoj je educirano njih 100 te je izrađen vodič za stručnjake, također u više aktivnosti projekta bili su uključeni i mladi koji imaju iskustvo života u sustavu socijalne skrbi. ¹⁶

5.2.8. Program jačanja obitelji: „Brižan dom za svako dijete“

Ranije je u ovom radu objašnjen pojam programa te njegova povezanost sa pojmom projekta.

Programi jačanja obitelji, koji se mogu iščitati na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska pod odjeljkom „Što radimo“ te pod pododjeljkom „Programi jačanja obitelji“, provode se na

¹⁵ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#priprema-za-izlazak-iz-skrbi> [pristup: 02.09.2022.]

¹⁶ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Jacanje-kapaciteta> [pristup: 03.09.2022.]

području Osječko-baranjske te Sisačko-moslavačke županije, a nastali su sa svrhom jačanja najranjivijih obitelji, odnosno nastali su da bi spriječili raspad obitelji. Programi pomažu obiteljima u prevladavanju trenutnih poteškoća te pružaju podršku mladima i djeci u procesu odrastanja, sazrijevanja te školovanja.

Nadalje se navodi da timovi stručnjaka provode različite aktivnosti u svrhu pomaganja obitelji, a to su individualni ili grupni savjetodavni i terapijski rad s djecom, psihosocijalna pomoć, individualno ili grupno savjetovanje roditelja za razvoj roditeljskih vještina, znanja i kapaciteta te pomoć obiteljima u kriznim situacijama putem olakšavanja pristupa obrazovanju i pribavljanje odjeće i obuće te prehrambenih i higijenskih potrepština. Navode da su u sklopu programa osmislili i edukativnu igru, dječju bojanke te priručnik za roditelje.

Također navode da se kroz programe jačanja obitelji pružaju izvaninstitucionalne socijalne usluge, ali i da surađuju s brojnim institucijama na lokalnoj, regionalnoj i državnoj razini te da aktivnosti provode na socijalno ugroženim područjima, na područjima posebne državne skrbi te na ruralnim područjima gdje mreže socijalnih usluga nisu razvijene ili dostupne.¹⁷

5.2.8.1. Program jačanja obitelji u Sisačko-moslavačkoj županiji

Prema navodima na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „Što radimo“ te pod pododjeljkom „Programi jačanja obitelji“, piše da je program jačanja obitelji u Sisačko-moslavačkoj županiji započeo 2014. godine pod nazivom *Brižan dom za svako dijete – SOS mobilni tim i savjetovalište za djecu mlade i obitelj*. Program je sufinanciralo tadašnje Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu obitelj, a programi su se odvijali u partnerstvu sa Centrima za socijalnu skrb Glina, Sisak, Hrvatska Kostajnica i Petrinja. U sklopu programa pruženo je više od 8000 usluga za ukupno 230 obitelji. Nadalje piše da je važnu ulogu u ostvarenju programa i projekata imao SOS mobilni tim u kojemu su sudjelovale socijalne radnice, socijalne pedagoginje, psihologinja i volonteri. Može se zaključiti da u svom nazivu upotrebljavaju riječ „mobilni“ jer su, kako navode, često u „pokretu“ te da bi provodili aktivnosti putuju od Zagreba do Čakovca, od Dvora do Lekenika i okolice, uključujući Sisak, Glinu te Hrvatsku Kostajnicu. Tim se također u sklopu programa projekata i dodatno educirao na različitim psihološkim pravcima.

¹⁷ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/programi-jacanja-obiljelji/> [pristup: 03.09.2022.]

U sklopu programa *Brižan dom za svako dijete* na području Sisačko-moslavačke županije osmišljeni su i projekti: *SOS Mobilni tim-sveobuhvatna podrška jedno-roditeljskim obiteljima*, *POP-SOS Dječje selo Hrvatska*, *Idem u tvoje cipele-prevenција nasilja među djecom*, *#vidime-za djetinjstvo jednakih prilika* *Mobilni tim za podršku obiteljima u Međimurskoj županiji*¹⁸, a oni su detaljnije opisani na mrežnom sjedištu sos-dsh.hr pod odjeljkom „Što radimo“ te pod pododjeljkom „Edukacije i projekti“.

Projekt *SOS Mobilni tim – sveobuhvatna podrška jedno-roditeljskim obiteljima* je projekt koji želi povećati kvalitetu i dostupnost socijalnih usluga za jedno-roditeljske obitelji na području Sisačko-moslavačke županije te pridonijeti razvoju mreže dionika koji će biti na raspolaganju jedno-roditeljskim obiteljima s područja Sisačko-moslavačke županije. Projekt je započeo u lipnju 2020., a financiralo ga je tadašnje Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku koje je bilo u partnerstvu sa Centrima za socijalnu skrb Sisak i Glina.¹⁹

Projekt *POP-SOS Dječje selo Hrvatska* provodio se od 2017. godine na području Gline, a omogućio je razvoj emocionalnih i socijalnih vještina kod mladih, pomoć prilikom učenja od strane vršnjaka te kvalitetno provođenje slobodnog vremena. Ciljana skupina su djeca i mladi u riziku od socijalne isključenosti te oni kod kojih postoji mogućnost razvoja problema u ponašanju. Financijsku potporu pružilo je tadašnje Ministarstvo znanosti i obrazovanja u partnerstvu sa Centrom za socijalnu skrb Glina te Osnovnom školom Glina.²⁰

Projekt *Idem u tvoje cipele – prevenција nasilja među djecom* provodio se više godina, a 2020. godine sufinanciralo ga je tadašnje Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Cilj projekta je utjecaj na smanjenje nasilja u školama. U sklopu projekta provodilo se više od 250 radionica u osnovnim školama na području Sisačko-moslavačke županije, na radionicama je sudjelovalo više od 250 učenica i učenika, a na njima se razgovaralo o nenasilnom rješavanju sukoba, nasilju u adolescentskim vezama te o predrasudama i stereotipima.²¹

#vidime – za djetinjstvo jednakih prilika je projekt kojemu je cilj bio usmjeriti pozornost na probleme socijalne isključenosti i dječjeg siromaštva. U sklopu projekta održano je 50 radionica u kojem je sudjelovalo 861 dijete, tri predavanja za 72 nastavnika te tri stručna skupa

¹⁸ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/programi-jacanja-obilji/> [pristup: 03.09.2022.]

¹⁹ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#SOS-Mobilni-tim> [pristup: 03.09.2022.]

²⁰ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#POP-SOS-Djecje-selo-Hrvatska> [pristup: 04.09.2022.]

²¹ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Idem-u-tvoje-cipele> [pristup: 04.09.2022.]

na kojima je sudjelovalo 206 sudionika. Projekt je sufinanciralo tadašnje Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, a provodio se od 2017. do 2018. godine u partnerstvu sa SOS Dječjim selom Ladimirevci. Također, u sklopu projekta nastao je i videozapis sa tematikom siromaštva djece.²²

5.2.8.2. Program jačanja obitelji na području Osječko-baranjske županije

Na službenoj stranici SOS Dječjeg sela Hrvatska, pod odjeljkom „Što radimo“ te pod pododjeljkom „Programi jačanja obitelji“, istaknuto je da je program jačanja obitelji osim na području Sisačko-moslavačke županije od 2016. godine započeo i u Osječko-baranjskoj županiji. Program na području OBŽ pokrenuo je Mobilni tim SOS Dječjeg sela Ladimirevci, a financijsku podršku pružila je sama Županija. Nadalje, piše da je mobilni tim u aktivnostima surađivao s Centrima za socijalnu skrb Našice, Donji Miholjac i Valpovo koji su pružali pomoć kod pribavljanja informacija o konkretnom broju obitelji u riziku od gubitka socijalne skrbi. Stručnu pomoć mobilnog tima dobilo je 40 obitelji, a 33 obitelji uspješno su izašle iz programa i završile kao samostalne obitelji. Pored terenskog savjetovanja mobilnog tima aktivnosti pružanja stručnog savjetovanja, provodila su se i u SOS Dječjem selu Ladimirevci u izdvojenom objektu. U sklopu programa jačanja obitelji na području OBŽ, ostvarila se važna i uspješna aktivnost pod nazivom „Škola za roditelje“ gdje su mobilni timovi pomagali i pružali savjete obiteljima u riziku na području lokalne zajednice. Nadalje, piše da je pandemija uvelike utjecala na rad „Škole za roditelje“ te su programe pomoći nastavili pružati putem telefona.

Nadalje, piše da je mobilni tim, osim obiteljima, pomagao i stručnim djelatnicima socijalne skrbi, vrtića te osnovnih škola. Iz ovoga se može zaključiti da je pandemija, osim na rad profitnih organizacija utjecala i na rad neprofitnih organizacija, konkretno udrug, a jer su i oni morali pronaći prikladnu zamjenu za provođenje vlastitih aktivnosti. Zahvaljujući programu jačanja obitelji na području Osječko-baranjske županije, 2016. godine ostvaren je projekt pod nazivom *Bolje čitam, bolje pišem i još bolje govorim*. Aktivnosti projekta bile su usmjerene na logopedsku uslugu djeci koja borave u SOS Dječjem selu Ladimirevci, kao i ostaloj djeci koja žive na području OBŽ. Projekt je u potpunosti financirao Rotary club Zagreb Dora. Zahvaljujući uspjehu ovog projekta, od 2019. započeo je i projekt pod nazivom *Logoritam*, u partnerstvu između SOS Dječjeg sela Ladimirevci i grada Valpova u sklopu kojeg je izgrađen

²² <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#vidime-za-djetinjstvo-jednakih-prilika> [pristup: 04.09.2022.]

Logopedski kabinet u kojem se pružaju logopedske usluge djeci s područja Valpova koja imaju poteškoća u govorno jezičnom razvoju. Nadalje, piše da je omogućena i terenska logopedska podrška za obitelji s djecom koja nisu u mogućnosti doći u SOS Dječje selo Ladimirevci, terenska podrška namijenjena je djeci predškolske dobi u provodi se u dječjem vrtiću Maza u Valpovu.²³

²³ <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/programi-jacanja-obitelji/> [pristup: 04.09.2022.]

6. ZAKLJUČAK

Projektno djelovanje jedan je od ključnih uvjeta za ispunjavanje svrhe postajanja neprofitnih organizacija koje djeluju u području civilnog sektora. Svrha takvih organizacija rješavanje je problema pojedinaca, skupina ljudi te pozitivno djelovanje na razvoj društva u cjelini. Da bi neprofitne organizacije uopće započele sa svojim radom, trebale bi kao i one profitne, utvrditi koje su im vanjske prilike i prijetnje te koje su im unutarnje snage i slabosti. Za uspješno projektno djelovanje, važno je posjedovanje znanja i vještina iz više područja projektnog menadžmenta, što uključuje uspješno upravljanje novcem, vremenom, suradnju s dionicima te uspješno vođenje članova tima, također važno je da projekti budu u skladu sa strateškim ciljevima organizacije. Za samu pripremu projekta, važno je izraditi projektni plan, dobro proučiti uvjete natječaja te izraditi kvalitetan projektni prijedlog koji sadrži osnovne podatke prijavitelja i suradnika, ukoliko ih ima na projektu, naziv projekta, ciljeve projekta, potrebnu dokumentaciju, aktivnosti projekta te bi bilo potrebno izraditi očekivani proračun. Zatim slijedi provedba projekta, u čemu projektnim menadžerima pomažu razni alati uključujući računalne programe.

Na primjeru projektnog djelovanja udruge SOS Dječje selo Hrvatska, može se utvrditi da svoje projekte provode u skladu sa svojom misijom koja je da svako dijete odrasta u sretnoj obitelji. Iz tog se razloga može zaključiti da imaju dobro razvijen projektni menadžment. Također, većina projekata im je vezana za edukaciju svojih stručnjaka iz područja alternativne skrbi, što znači da im je cilj napredovati u razvoju usluge koju pružaju, osim educiranja svojih zaposlenika, također educiraju i ostale stručnjake iz područja alternativne skrbi te učitelje u osnovnim i srednjim školama koji su također važni za rast, razvoj i obrazovanje djece. U svojoj misiji navode da im je bitno osigurati i kvalitetnu budućnost djece, što također dokazuju svojim projektima koji su vezani za pripremu izlaska djece iz alternativne skrbi, uključujući pomoć za daljnji životni razvoj. S obzirom na već spomenutu misiju, za uspješnu skrb o djeci važna je obitelj, a najranjivijim obiteljima u nerazvijenim područjima RH pomažu kroz niz projekata koji čine program jačanja obitelji. Također, svoje projekte provode i na nacionalnim i na međunarodnim razinama, pritom surađujući i sa Europskom unijom i sa lokalnim i nacionalnim institucijama, što znači da imaju dobro razvijen menadžment projektnih dionika. U svojim projektima surađuju i sa drugim neprofitnim organizacijama iz sličnog područja iz čega se može zaključiti da im je važan razvoj cjelokupnog društva čime potvrđuju svoju vjerodostojnost kao udruge u cjelini.

7. LITERATURA

1. Alfirević, N. *etal.*(2013) *Osnove Marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bežovan, G., Matančević, J. (2017) *Civilno društvo i pozitivne promjene*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bežovan, G., Zrinščak, S. (2007) *Civilno društvo u Hrvatskoj*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko socijalno društvo.
4. Brajer-Marczak, R., Marciszewska, A. i Nadolny, M. (2021) SelectedDeterminantsofStakeholder Influence on Project Management inNon-Profit Organizations. *Sustainability*. 13/2021 (16). URL: <https://www.mdpi.com/1222146>[pristup: 06.09.2022.]
5. Ensor, K. (2022). *Nonprofit Project Management – A CompleteGuideand Best Tools*. Alexandira: donorbox. URL: <https://donorbox.org/contact> [pristup: 06.09.2022]
6. Hauc, A. (2011) *Projekti i projektni menadžment u ulozi svladavanja današnjice*. U: Šiber, G. *Projekti i projektni menadžment*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, str. 24.
7. Izmailova, S. (2022). *Project Management for Nonprofits: How ItCanHelp + 18 Software Tools to Consider*. Toronto, Ontario: WildApricot Inc. URL: <https://www.wildapricot.com/blog/project-management-for-nonprofits#what-s-next> [pristup: 06.09.2022]
8. JalaliSohi, A., Bosch-Rekveltdt, M. i Hertogh, M. (2020) *Fourstagesofmakingproject management flexible: insight, importance, implementationandimprovement. Organization, technology& management inconstruction: aninternationaljournal*, 12/2020 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/368299>[pristup: 22.08.2022.]
9. Krpan, Lj. (2021) *Upravljanje i vrednovanje projekata*. 1. izd. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
10. Marić, I. (2018) *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.
11. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
12. Omazić, M. A. i Baštijan, R. (2017) *Menadžment za neprofitne organizacije – temeljna znanja i vještine*. Zagreb: Hrvatske udruge paraplegičara i tetraplegičara.

13. Vrečko, I., Barilović, Z. (2011) Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju. U: Šiber, G. Projekti i projektni menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 50-51.

SOS Dječje selo Hrvatska - O nama. URL: <https://sos-dsh.hr/o-nama/> [pristup: 29.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Što radimo. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/> [pristup: 29.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/opcenito/> [pristup: 29.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Alternativna skrb. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/alternativna-skrb/> [pristup: 30.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - SOS Dječje selo Lekenik. URL: <https://sos-dsh.hr/lekenik/> [pristup: 30.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - SOS Dječje selo Ladimirevci. URL: <https://sos-dsh.hr/ladimirevci/> [pristup: 30.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Društveno odgovorno poslovanje. URL: <https://sos-dsh.hr/dop/> [pristup:30.08.2022]

SOS Dječje selo Hrvatska - Partnerstva. URL: <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/korporativna-partnerstva/> [pristup: 31.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Donacije u proizvodima i uslugama. URL: <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/donacija-u-proizvodima-i-uslugama/> [pristup: 31.08.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Uključivanje zaposlenika. URL: <https://sos-dsh.hr/za-tvrtke/ukljucivanje-zaposlenika/> [pristup: 01.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Donacije. URL: <https://sos-dsh.hr/donacije/> [pristup: 01.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Klub prijatelja. URL: <https://sos-dsh.hr/donacije/klub-prijatelja/> [pristup: 01.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Edukacije i projekti. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/> [pristup: 01.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Sigurna-mjesta-i-nesmetan-razvoj-djece> [pristup: 02.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Priprema za izlazak iz skrbi. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#priprema-za-izlazak-iz-skrbi> [pristup: 02.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade s djecom u području alternativne skrbi. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Jacanje-kapaciteta> [pristup: 03.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Programi jačanja obitelji. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/programi-jacanja-obitelji/> [pristup: 03.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - SOS Mobilni tim. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#SOS-Mobilni-tim> [pristup: 03.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - POP-SOS Dječje selo Hrvatska. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#POP-SOS-Djecje-selo-Hrvatska> [pristup: 04.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Idem u tvoje cipele – prevencija nasilja među djecom. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#Idem-u-tvoje-cipele> [pristup: 04.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - #vidime – za djetinjstvo jednakih prilika. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/#vidime-za-djetinjstvo-jednakih-prilika> [pristup: 04.09.2022.]

SOS Dječje selo Hrvatska - Programi jačanja obitelji. URL: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/programi-jacanja-obitelji/> [pristup: 04.09.2022.]