

FREER SPRECKLEY

**PRIRUČNIK ZA  
DRUŠTVENU  
REVIZIJU**







Korištenjem recikliranog papira čuvamo ekološki





**PRIRUČNIK ZA  
DRUŠTVENU  
REVIZIJU**

---

Autor

Freer Spreckley / Local Livelihoods

Naslov izvornika i nakladnik

Social Audit Toolkit, Local Livelihoods Ltd., 2008.

ISBN 09538674-1-2

Naslov

Priručnik za društvenu reviziju

Nakladnik

CEDRA Čakovec u suradnji s British Councilom

Prijevod s engleskog i prilagodba

Sandra Magdalenić i Sunčana Glavina Petričević

Lektura i korektura

Robert Posavec i Teo Petričević

Grafičko oblikovanje i tisak

ACT Printlab d.o.o., [www.printlab.hr](http://www.printlab.hr)

Naklada

500 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 810796

ISBN 978-953-7899-01-1

Objavljivanje ove publikacije potpomogao je  
British Council.

<http://www.britishcouncil.org/>

FREER SPRECKLEY

# PRIRUČNIK ZA DRUŠTVENU REVIZIJU

---

CEDRA Čakovec / British Council  
Čakovec / Zagreb, 2012.

# DIO I.

1. Uvod u društvenu reviziju
2. Koristi društvene revizije
3. Proces društvene revizije
  - 3.1. Planiranje društvene revizije
4. Standard društvene revizije
  - 4.1. Verifikacija društvene revizije
5. Revizijski tim

# DIO II.

6. Društvena revizija
7. Element prvi - Izjava o upravljanju
  - 7.1. Kako izraditi izjavu o upravljanju
  - 7.2. Izrada pregleda ciljeva društvene revizije
  - 7.3. Kontrola kvalitete procesa u elementu prvom
  - 7.4. Dokumentacija o društvenoj reviziji
8. Element drugi - Vanjska kontrola i dionici
  - 8.1. Pregled zadanih ciljeva društvene revizije
  - 8.2. Kontrola kvalitete procesa u elementu drugom
  - 8.3. Dokumentacija o društvenoj reviziji
9. Element treći - Unutarnja kontrola i organizacija
  - 9.1. Pregled zadanih ciljeva društvene revizije
  - 9.2. Kontrola kvalitete procesa u elementu trećem
  - 9.3. Dokumentacija o društvenoj reviziji
10. Element četvrti - Društveno računovodstvo i verifikacija
  - 10.1. Društveno računovodstvo
  - 10.2. Prikupljanje i bilježenje podataka
  - 10.3. Kontrola kvalitete procesa u elementu četvrtom
  - 10.4. Dokumentacija o društvenoj reviziji
  - 10.5. Izvještaj o društvenoj reviziji

- Prilozi:**
1. Pravne odredbe društvene revizije
  2. Tablica kontrole kvalitete





Termin **društvena revizija** (eng. social audit) počeo sam koristiti 1979. godine da bih pojasnio organizacijsku metodologiju upravljanja i mjerenja tržišnih i društvenih ciljeva onog što sam tada nazvao društvenim poduzećima. Ta je metodologija proizašla iz mog tadašnjeg iskustva. Sredinom 1970-ih bio sam član Lifespan Wholefoods, radničke zadruga koja je djelovala u Huddersfieldu u Južnome Yorkshireu. Primjenjivali smo pošteno trgovanje (Fair trade), prodavali organsku hranu, oporabili i reciklirali sve što se dalo, djelovali prema priuštivoj cjenovnoj politici, davali jednake plaće svim djelatnicima neovisno o poziciji koju su zauzimali, te promovirali zdravu ishranu i ekološku osviještenost.

Svake bi nam godine revizor pojašnjavao da poslujemo s gubitkom i da nema budućnosti za ovakvu vrstu poduzeća. Jednog sam dana to objašnjavao klijentu koji je rekao: "što on (revizor) zna; vi radite sjajan posao." Na putu kući te sam večeri razmišljao: "trebamo alternativu klasičnoj reviziji, kojom bismo izmjerili naš, drugačiji način vođenja poslovanja; kojom bismo mjerili ostvarenost društvenih i finansijskih aspekata poslovanja." Počeo sam razvijati ovu ideju u našoj organizaciji te sam 1981. objavio "Priručnik za društvenu reviziju", koji je omogućio uspostavu koncepta i prakse za organizacije koje primjenjuju procjenu društvene odgovornosti. Temeljna se metodologija društvene revizije i računovodstva otada nije mijenjala. Društvena revizija još uvijek predstavlja metodologiju koja omogućuje grupi ljudi da zajedno rade participativno i konsenzusno. Spaja ono najbolje u ljudima, promovirajući zajedništvo i usmjerenost, kojima ravnopravno upravlja grupa ljudi.

Najčešće primjenjivani standardi društvene revizije danas, koje koriste mnogi, temelje se na principima iz „Priručnik za društvenu reviziju“. Ipak, u većini tih slučajeva primjenjuju se tri od ukupno četiri standarda, i to: društvena je revizija transparentna kroz **otvoreno postupanje i dokumentaciju**; odgovorna je dionicima kroz **vanjsku kontrolu i uključiva-nje dionika**; te mjeri svoje djelovanje u odnosu na **planira-ne i ostvarene vrijednosti**. Četvrti se standard uobičajeno ispušta premda ga smatram ključnim: on obuhvaća uklju-čivanje unutarnje organizacije i ključnih dionika u **unutar-nju procjenu organizacije**. Ovo je potrebno uključiti u proces društvene revizije kako društvena revizija ne bi ispa-la selektivna nego da bi odražavala cjelokupnu situaciju.

Pojam društveno poduzeće razvio sam 1979. da bi opisao tip organizacije koja bi mogla imati koristi od metodologije društvene revizije. U to je doba postojalo niz demokratskih tipova organizacija i organizacija u zajedničkom vlasništvu, koje su uključivale i radničke zadruge, kućne savjete, kolektive, dobrovoljne organizacije, potrošačke zadruge, a koje su djelovale pod raznim zakonski usklađenim ili neusklađenim statusima. Te su se organizacije često aklamirale kao neprofitne organizacije. Originalni pojam društveno podu-zeće razvijen je da bi opisao organizaciju zakonski ustrojenu kao neprofitnu, kojom se upravlja demokratski i koja nasto-ji mjeriti i potvrđivati svoje djelovanje korištenjem društvene revizije. U originalnom „Priručniku za društvenu reviziju“ dru-štveno poduzeće definirano je kao:

”poduzeće koje je u vlasništvu svojih zaposlenika i/ili članova lokalne zajednice, vođeno podjednako dru-štvenim kao i tržišnim ciljevima, a upravljano zajednički na demokratskim načelima. Tradicionalni odnos u ko-jem je ”rad u službi kapitala” s naglaskom na stvaran-je i povećanje dobiti iznad bilo koje druge koristi bilo za poduzeće samo ili za zaposlenike se kod društvenih poduzeća okreće u načelo ”kapital u službi rada” s na-glaskom na društvene, ekološke i ekonomske koristi.”

Pojam društveno poduzeće nastao je da bi se opisala organizacija koja koristi društvenu reviziju. Ono što se dogodilo, međutim, jest da su oba termina postala dio ekonomskog leksikona, a metode dio opće prakse. U ovo posljednje izdanje priručnika utkano je 29 godina iskustva. Metodologija je ažurirana te je održana povezanost između društvenog poduzeća kao organizacije i društvene revizije koja se koristi za upravljanje i vrednovanje njezinih društvenih, ekoloških i tržišnih aktivnosti/ciljeva (model trostruke bilance). Nikako ne bi bilo dobro reći da je organizacija koja ima društvene ciljeve društveno poduzeće bez da provjerimo što to stvarno znači i provodi li ona ikakve aktivnosti koje doprinose ostvarenju društvenih i ekoloških ciljeva.

Onim organizacijama koje koriste i mogu provjeriti korištenje svojih resursa uloženi u netržišne, društvene ili ekološke aktivnosti, trebalo bi omogućiti određene porezne olakšice kao naknadu za njihovo ulaganje. U konačnici, korištenje društvene revizije i provjera rezultata netržišnih ulaganja bi trebao biti porezno priznati trošak, na jednak način kao što su priznate i donacije koje poduzeća daju.

Freer Spreckley, siječanj 2008.







DIO I.

Društvena se revizija temelji na potrebi organizacije da stvori ravnotežu u načinu na koji planira i mjeri svoje tržišne i netržišne aktivnosti, te da dokaže dosljednost između onog **što organizacija želi činiti i onog što doista i čini**. Dosljednost između planova i rezultata vodi k integritetu koji vlasnicima, zaposlenicima, klijentima i općoj javnosti nudi povjerenje i sigurnost u donošenju odluka.

U organizacijama koje teže dobroj praksi u području razvoja društva i zaštite okoliša troškovna učinkovitost kao glavni pokazatelj negira, u većini slučajeva, stvarno postojanje vrijednosti koje organizacije nastoje povećati. Sve registrirane organizacije su po zakonu obvezne provoditi financijsko-računovodstvene procese. Financijsko računovodstvo ne uključuje područje odgovornosti, koje u mnogim neprofitnim organizacijama treba biti predmetom uobičajenog djelovanja: troškovi i koristi mnogo su širi od onih evidentiranih u financijskom izvješću, širok je spektar društvenih i ekoloških troškova i koristi koji se ne evidentiraju u bilanci stanja niti se uvrštavaju u definiciju održivosti. Stoga javnost percipira samo iznose danih subvencija (donacija) a ne troškove i koristi koje te organizacije imaju odnosno stvaraju.

Društvo subvencionira privatne dobitke organizacije apsorpcijom dodatnih tržišnih troškova. Dodatni tržišni troškovi mogu se manifestirati kao štete za ljudsko zdravlje, zagađenje ili uništenje okoliša te mogu izazvati propadanje vlasništva na određenoj lokaciji. Također mogu biti evidentirani kao oštećenje materijalnih vrednota kao što su gubitak kul-

turme tradicije ili stvaranje osjećaja otuđenja. Račun dobiti i gubitka govori nam samo polovicu priče; društvena revizija govori o drugoj polovici. Društvena je revizija usmjerena na širenje temelja održivosti uključivanjem dodatnih financijskih faktora koji su nužni za to.

Društvena revizija pomiče definiciju održivosti od usko usmjerenoga financijskoga računa dobiti i gubitka prema širem nizu vrijednosti, koji uključuje društveni, ekološki, ekonomski, kulturni, ljudski i fizički aspekt. Društvena će revizija ispitati procedure i učinke društvenih i tržišnih aktivnosti organizacije u odnosu na svoje definirane ciljeve i svoju vanjsku i unutarnju poziciju. Organizacije koje primjenjuju društvenu reviziju preuzimaju odgovornost za izazove koji su širi od obične profitabilnosti te prihvataju činjenicu da danas organizacije trebaju djelovati sa znatnom brižnošću. Stoga, postavlja se pitanje što određuje održivost unutar okvira društvene revizije?

Kao i kod mnogih pojmova, s vremenom se originalno značenje održivosti mijenjalo, stoga bi bilo korisno ponoviti trenutnu definiciju. To će nam omogućiti da vidimo gdje da počnemo te da shvatimo implikaciju značenja biti ili ne biti održiv. Riječ održivost znači "sposoban održavati odvojeno postojanje te biti praktičan". U financijskom je smislu ovaj kriterij koristan kod objašnjenja pozicije organizacije – je li njezina pozicija ovisna o postojanju drugih organizacija? Održivost postoji kada organizacija može opstati sama i kad je po definiciji isključiva: ujedno informira o mehanizmima donošenja odluka i općenitoj razini kompetentnosti i kapaciteta rukovodstva organizacije. Održivost nam puno govori o organizaciji.

S druge strane, održivost u okviru društvene revizije nije nezavisna nego je međuovisna. Održivost je dinamična i podložna širim društvenim, fizičkim i ekološkim utjecajima. Održivost predstavlja vrijednost i upravo ta vrijednost zahtije-

va primjereno predstavljanje. Stoga društvena revizija treba prezentirati vrijednost koja je zajednička organizaciji i široj zajednici u kojoj organizacija djeluje – dionicima. Čimbenici koji utječu na organizaciju i oni koji su pod utjecajem organizacije su međusobno uključivi.

Društvena revizija je proces koji organizacija može sama provoditi ili u kojem joj može pomoći vanjski suradnik. Ipak, smatramo da je uključivanje u društvenu reviziju dio prakse dobrog upravljanja i bez obzira je li u nju uključen vanjski suradnik, dionici mogu i trebaju sudjelovati u procesu društvene revizije. Društvena revizija nadopunjuje uobičajene "zatvorene" metode korištene u financijskom računovodstvu s otvorenim i inkluzivnim metodama koje uključuju dionike kao aktivne sudionike u procesima ispitivanja i donošenje odluka.

Društvenu reviziju može koristiti bilo koji tip organizacije. Ona omogućuje organizacijama mjerenje vlastitog djelovanja unutar područja društvene, ekološke i financijske održivosti. Svaka organizacija treba sama odrediti kriterije održivosti. Za razliku od financijske održivosti koja se iščitava iz računa dobiti i gubitka, društvena revizija je metodologija kojom organizacija stvara vlastite vrijednosti temeljene na onome što ona sama i njezini dionici smatraju važnim. Temeljem toga njezini klijenti mogu odlučivati žele li surađivati s organizacijom.

Direktna veza između financijskog i društvenog aspekta vođenja društvenog poduzeća je u budžetiranju društvenih aktivnosti. Mnogi društveni ciljevi i poneki društveno operativni kriteriji čine organizaciji financijski trošak. Kao konačni rezultat, obje će revizije, financijska i društvena, biti predstavljene kao jedan dokument. Međutim, izvjesno je da će trebati nekoliko godina da se to desi. U međuvremenu, oba bi revizijska izvješća trebala biti predstavljena barem u isto vrijeme.

## 2. KORISTI DRUŠTVENE REVIZIJE

Organizacije kao što su društvena poduzeća često su ograničene u opisivanju vlastite svrhe i izradi poslovnog plana za predložene aktivnosti.

Društvena revizija omogućuje organizacijama da istraže i generiraju vlastite vrijednosti koje čine osnovne kriterije za mjerenje učinka. Dok širi niz vrijednosti proizlazi iz najboljih praksi, organizacije mogu pojedinačno ustrojiti kriterije koji su svojstveni njihovoj svrsi, okruženju i odnosima s dionicima da bi mogle primjenjivati društvenu reviziju prema svojim potrebama i okolnostima. Društvena će revizija pružiti dosljednu i jasnu sliku organizacije te jasan plan za ostvarivanje društvenih ciljeva na transparentan i pošten način. Činjenica da se društvena revizija provodi dobrovoljno trebala bi ići organizaciji u prilog. Stoga, organizacija mora pronaći optimalnu razinu procesa i detalja koji će omogućiti da društvena revizija bude učinkovita i uspješna te da dionicima omogući veće razumijevanje načina na koji organizacija funkcionira i kako oni mogu doprinijeti dobrom upravljanju organizacijom. Organizacije mogu razviti prikladnu razinu detalja koje će mjeriti te razvijati one detalje koji će odgovarati njihovim potrebama i kapacitetima te potrebama i kapacitetima njihovih dionika.

Društvena revizija koristi participativne metode za uključivanje dionika u određivanje kriterija i strategije, planiranje detaljnih rasporeda i evaluacijsku procjenu. Iako se formira revizijski tim koji provodi društvenu reviziju, uključivanje dionika temelj je njezina uspjeha. Podijeljena odgovornost u aktivnostima organizacije jedan je od osnovnih ciljeva u vježbanju participaci-

je. Osim toga, trebalo bi vježbati i pravo na izražavanje mišljenja, stavova i ideja te biti dio procesa odlučivanja. Društvena revizija stvara novu razinu participativne demokracije usmjerenu na vrijednosti i dugoročne vizije te čini organizaciju transparentnijom svim dionicima i podupirateljima.

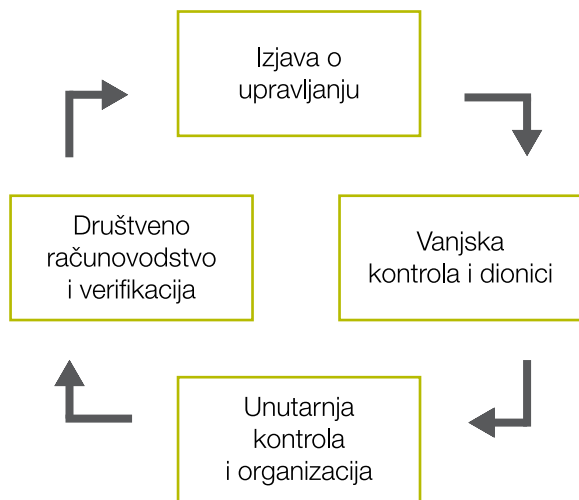
Ciklus društvene revizije pruža rukovodstvu okvir dobrog upravljanja te vodi k detaljnijem planiranju i postupku nadzora. Proces društvene revizije koji se prikazuje u ovome priručniku nije isključiv. Organizacije mogu koristiti neke ili sve predložene metode, ali i dodati nove postupke i tehnike ako ih smatraju prikladnima. Tako dugo dok su pravične, otvorene i pristupačne te se pridržavaju standarda društvene revizije (vidi poglavlje 4.), organizacije bi trebale slobodno koristiti metode koje odgovaraju njihovim okolnostima i kapacitetima.



# 3. PROCES DRUŠTVENE REVIZIJE

Ovaj odjeljak pruža kratak uvid u proces društvene revizije i odluke koje je potrebno donijeti o tome kako će se ona provoditi. Proces se detaljno opisuje u Dijelu 2.

Društvena revizija je ciklički proces. Čine ga četiri elementa koji slijede jedan nakon drugog. Svaki prethodni element daje informacije potrebne za sljedeći element – tako dugo dok se revizijski ciklus ne završi. Proces sam po sebi stvara kulturu učenja koja raste i jača iz godine u godinu. Četiri elementa ciklusa društvene revizije jesu:



## Element prvi - Izjava o upravljanju

Ovaj nam element daje uvid u organizaciju: njezine stavove i vrijednosti, njezine ciljeve i tržišne aktivnosti. On također uključuje osnivačke ciljeve, pregled pravilnika i pojašnjenje osnovnih načela kojima se rukovodi operativni menadžment. Identificiraju se trenutna pra-

ksa i nova područja razvoja, postavljaju ciljevi za sljedeće revizijsko razdoblje te se mjere ciljevi postavljeni u prethodnom revizijskom razdoblju.

### **Element drugi - vanjska kontrola i dionici**

Ovim se elementom ispituju odnosi organizacije sa širim krugom dionika te njezino društveno, ekološko i tržišno okruženje. Ovaj element uključuje mapiranje dionika, profiliranje i analize, kao i procjenu dosljednosti između Izjave o upravljanju i trenutne prakse. Identificiraju se snage i slabosti trenutne prakse, kao i područja novog razvoja. Također se postavljaju ciljevi za sljedeće revizijsko razdoblje.

### **Element treći - unutarnja kontrola i organizacija**

Ovaj se element koristi da bi se ispitala organizacijska struktura i odnosi među osobljem, upravnim odborom i volonterima. Njime se također ispituje operativno odvijanje aktivnosti. Unutarnja kontrola i organizacija uključuje analizu uloga i zadataka te njihovu usporedbu s onima navedenima u opisu poslova. Procjenjuje se dosljednost s Izjavom o upravljanju. Identificiraju se snage i slabosti trenutne prakse, kao i područja novog razvoja. Također se postavljaju ciljevi za sljedeće revizijsko razdoblje.

### **Element četvrti - društveno računovodstvo i verifikacija**

Kod ovog se elementa kumulira struktura ciljeva postavljenih u prethodnim elementima, postavljaju se prioritete i planovi za sljedeće revizijsko razdoblje. Provodi se analiza prošlogodišnjih dostignuća i pridržavanje Izjave o upravljanju da bi se odredio stupanj integriteta organizacije. Analiziraju se ciljevi koji nisu postignuti te se tijekom procesa provode kontrole kvalitete. Rezultati se u formalnom obliku predstave dionicima u obliku Izvještaja o društvenoj reviziji.

## 3.1. Planiranje društvene revizije

### a. Odluka o provođenju društvene revizije

Društvena je revizija za sada još uvijek otvoren i slobodan proces; ne postoje pravila koja bi nalagala njezinu obvezatnost. Na svakoj je pojedinoj organizaciji da odluči želi li provoditi društvenu reviziju svoje organizacije. Da bi proces bio vjerodostojan i točan, potrebno ga je provesti u kraćem vremenskom razdoblju – predlaže se da proces provođenja ne bude duži od 2 mjeseca. Ovim će se omogućiti usmjerenost i planirano provođenje postupka te će dionici biti nagrađeni time što će dobiti izvještaj u relativno kratkom vremenu nakon što su u procesu i sami sudjelovali.

#### Aktivnosti:

- pružiti informacije o društvenoj reviziji;
- održati otvorene radionice na kojima će dionici biti upoznati s principima i metodama društvene revizije;
- dati službene upute organizaciji kako da provodi proces i uključi dionike;
- ako je u proces uključen vanjski revizor, treba sastaviti ugovor s opisom specifičnih poslova koji će se odraditi.

### b. Formiranje revizijskog tima

Opis poslova članova tima mora biti izrađen, a tim mora s njime biti upoznat prije nego započne s procesom društvene revizije. Opis poslova se koristi da bi se definirale odgovornosti i ograničenja u donošenju odluka. Preporuča se da su članovi tima zaposleni u organizaciji najmanje godinu dana i da tim kao cijelina zastupa interese glavnih vanjskih i unutarnjih dionika.

**Aktivnosti:**

- donjeti odluku o odgovornostima i organiziranju revizijskog tima te prihvatiti opise poslova;
- imenovati i sastaviti revizijski tim koji ima od 3 do 5 članova; upravni odbor utvrđuje koji su interesi glavnih dionika i osigurava njihovu zastupljenost u revizijskom timu;
- planirati raspored društvene revizije.

**c. Prihvaćanje opsega društvene revizije**

Revizijski tim treba definirati opseg društvene revizije, odnosno treba usuglasiti razinu složenosti revizije koju organizacija želi. U prvoj bi se godini društvena revizija trebala usmjeriti na uspostavljanje procedure kojom bi se objedinila sva četiri elementa društvene revizije, dok bi se u narednim godinama trebala produbiti analiza svakog od elementa. U idućim godinama organizacija može razviti detaljnije postupke kojima bi mogla zadovoljiti svoje potrebe i očekivanja. Uvodi li se društvena revizija postupno, tada treba planirati da u dvije do tri godine svi dionici budu upoznati s postupkom društvene revizije te da shvate na koji se način i koliko trebaju uključiti u proces.

# 4. STANDARD DRUŠTVENE REVIZIJE

Da bi se osigurala točnost i vjerodostojnost rezultata društvene revizije, potrebno je uvesti standard kvalitete koji je temelj svih društvenih revizija. Usuglašenost sa standardom društvene revizije nudi sigurnost da će se poštivati određene procedure i primjenjivati pravednost. Pridržavanje dijelova standarda društvene revizije navedenih u nastavku omogućuje da proces društvene revizije bude istinit i vjerodostojan zapis djelovanja organizacije:

## Standard društvene revizije

### Planiranje i stvarno mjerenje

- planiraju se ciljevi, postavljaju se indikatori, mjere se rezultati u odnosu na njih. Ovo može biti verificirano dokazima iz revizijskog postupka.

### Uključivanje vanjskih dionika

- raspon vanjskih dionika koji se aktivno uključuju u društvenu reviziju putem različitih oblika dijaloga.

### Procjena unutarnje organizacije

- raspon unutarnjih dionika koji su uključeni u provjeru strukture organizacije i njezino djelovanje.

### Otvoreni postupak i dokumentiranje

- postupak i zapisi društvene revizije se dokumentiraju te su raspoloživi dionicima, a čuvaju se najmanje 3 godine.

Pridržavanje **standarda društvene revizije** potvrđuje da organizacija djeluje odgovorno; sve što bi bilo ispod norme ovog standarda oslabilo bi društvenu reviziju, dajući opravdanje organizaciji da iz društvene revizije isključi one dijelove koje ne smatra vrijednima.

Neke veće organizacije koristile su društvenu reviziju kojom se izostavljala unutarnja struktura, osoblje i stavovi volontera, financijski ugovori, raspodjela dobiti, uvjeti i pravila zapošljavanja i drugo. Tim je izostavljanjem organizacijama omogućeno da izbjegnju uključivanje ključnih dionika u istraživanje presudnih tema kao što su vlasništvo, raspodjela bogatstva, uvjeti i pravila zapošljavanja te pošteno trgovanje. Naše je stajalište da se time stvara pogrešan pristup društvenoj reviziji te da takav pristup treba izbjegavati.

## 4.1. Verifikacija društvene revizije

Kako organizacija dokazuje da su rezultati društvene revizije "istiniti i vjerodostojni" zapisi društvenog učinka organizacije? Vidimo da društvenu reviziju mogu koristiti i organizacije koje selektivno odabiru ono što će revidirati, odnosno ono što neće. Na primjer, u nekim su društvenim revizijama zaposlenicima postavljana pitanja vezana uz sadržaje koje im organizacija osigurava, kao i mogućnosti različitih treninga koje im organizacija nudi, ali im nisu bila postavljana izravna pitanja poput "kako bi organizacija trebala koristiti svoju dobit?" niti im nije bila dana mogućnost da slobodno izraze svoje mišljenje. Ovo predstavlja značajnu mogućnost pogreške, koja, ako se ne provjeri, može dovesti do toga da društvena revizija postane nepouzdana.

Ako je društvena revizija selektivna i pokriva samo ona područja u kojima se organizacija osjeća sigurnom, tada je ne bi trebalo koristiti kao javnu informaciju, već je se može koristiti samo za internu upotrebu. Ako su pak svi dionici i relevantna vanjska tijela sudjelovali u osmišljavanju pitanja ili dogovarali sadržaj pitanja te ako je proces društvenog mjerenja započeo, tada bi rezultati društvene revizije trebali biti javno dostupni.



## Revidiranje

Revidiranje znači "službena provjera računa/konta". U financijskom je smislu mogu provoditi samo ovlašteni revizori. U društvenoj reviziji ovaj pojam znači "službenu provjeru Izjave o upravljanju i društvenih ciljeva, sredstava kojima se ciljevi ostvaruju i konačnih rezultata". Društvena je revizija u organizacijama započela 1979. i nema zakonskog okvira. Tek nekoliko ljudi ima iskustvo njenog provođenja pa nema ni prepoznatljivog certifikata za nekog tko bi se trebao zvati društvenim revizorom (ikao se društvenim revizorima ponekad smatraju revizori za Sustav upravljanja društvenom odgovornošću SA 8000, op. prev.). Angažira li se vanjski savjetnik da bi asistirao u procesu ili ga verificirao, tu osobu ne bi trebalo zvati revizorom s obzirom da ovaj pojam pretpostavlja certifikat kvalitete koji trenutno ne postoji.

Vanjski revizori moraju prema zakonu biti angažirani da bi provjerili zapise o prihodima i troškovima te da bi dali nepristrano i objektivno mišljenje o financijskim vrijednostima u bilanci stanja: društvena se pak revizija provodi kao dobrovoljni zadatak od strane organizacije koja želi mjeriti svoje nefinancijske aktivnosti. Verifikacija se traži kad se rezultati društvene revizije namjeravaju koristiti u promoviranju organizacije; bilo prema javnosti, bilo prema svojim dionicima. U postupku društvene revizije kreira se revizijski tim koji upravlja procesom i koji čine oni dionici koji štite integritet rezultata društvene revizije. Proces verifikacije provodi se kao otvoren postupak u kojem sudjeluje veliki broj dionika.

Organizacije bi trebale uz Izvještaj o društvenoj reviziji navesti sve podatke vezane uz postupak: tko ju je provodio, pod čijom supervizijom i koji je proces slijedio. Vanjski revizor, ako je bio uključen, mora verificirati ispravno korištenje zadatka, razinu sudjelovanja dionika, provjerljivost dobivenih rezultata i pridržavanje standarda društvene revizije.

## **Tko provodi društvenu reviziju?**

Trenutno nema profesionalnih i kvalificiranih društvenih revizora. Postoje ljudi koji provode društvenu reviziju, pri čemu koriste ostala iskustva kao referencu u provođenju. Treba podsjetiti da je za ovlaštenog revizora (onaj koji provjerava račune/konta) potrebna visoka stručna sprema i tri godine rada u reviziji, od čega najmanje dvije godine pod mentorstvom ovlaštenog revizora. Društvena revizija nije manje kompleksna niti zahtijeva manje prosuđivanja od financijskoga računovodstva. S vremenom će ljudi steći iskustvo i naučiti vještine za provođenje društvene revizije. Međutim, trenutno oni koji provode društvenu reviziju uče i stoga predlažemo da reviziju provodi revizijski tim koji čine članovi (i vanjski i unutarnji) koji imaju različite stavove i poglede. Tako će tim imati širi pogled na organizaciju te će biti objektivniji od pojedinca.

## **Zakonski status društvene revizije**

Iako ne postoji zakonska obveza za provođenje društvene revizije, postoji mogućnost da organizacije u svoje statute uključe članak u kojem navode da će društvena revizija biti dio poslovanja. Postoje dvije varijante članaka koji mogu biti uključeni u statut organizacije, čime društvena revizija postaje organizacijski pravni okvir. Prikazane su u Prilogu 1. – Pravne odredbe društvene revizije. Čine ih 4 elementa društvene revizije, koji se uključuju u statut i opisuju kako se društvena revizija provodi. Ovi su članci prvi put upotrijebljeni na Bechwood Collegeu 1980. i mogu biti uključeni u statut bilo koje organizacije (dobrotvorne, tržišne...).

## **Kontrola kvalitete**

Sadržaj iz postupka revizije verificira se kontrolama kvalitete. Koriste se nakon završetka svakog od 4 elementa, kao i na kraju čitavog procesa društvene revizije. To su interne metode nadzora provođenja društvene revizije. Kompletni set kontrola kvalitete prikazan je u Prilogu 2. – Tablica kontrole kvalitete društvene revizije.

## Što se mjeri društvenom revizijom?

Unutar društvene revizije postoje dvije vrste mjerenja: jedno je jednostavno mjerenje ostvarenosti planiranih ciljeva na temelju jasno utvrđenih indikatora, a drugo je mjerenje učinaka organizacije sa stajališta unutarnjih i vanjskih dionika te provjera djelovanja organizacije u skladu s Izjavom o upravljanju. Prvo se mjerenje provodi putem analize planiranih i ostvarenih promjena, dok se drugo mjerenje provodi bodovanjem ili analizom dijaloga s dionicima. Obje se vrste kombiniraju u jedinstveno izvješće o mjerenju društvenog učinka.

U mnogih se organizacija mjerenje društvenog učinka oslanja na brojčano izražene ciljeve odnosno indikatore kao što je, primjerice, broj ljudi koji su pohađali trening ove godine u odnosu na broj iz prethodne godine. Ponekad se ova informacija bilježi kao obveza izvještavanja pojedinih donatora ili kao dio općenitog proračuna za usluge koje se pružaju ili troškove koji nastaju. Iako je prikladno koristiti ovakav tip analize planiranog i ostvarenog, ova analiza ne uzima u obzir lokalne okolnosti koje utječu na djelovanje organizacije. To su individualne vještine, društveni i kulturni imidž zajednice, resursi i materijalna imovina, te želja i sposobnost da se organizacijom upravlja u skladu s očekivanjima i vrijednostima zajednice.

Temelji li se mjerenje učinka na interno stvorenim vrijednostima i kriterijima, tada se teži većoj objektivnosti i korisnim informacijama. Mjerenje učinka iz prethodne godine i planiranje ciljeva za narednu godinu sastavni su dijelovi procesa društvene revizije. Kod svakog od četiri elementa mjerenje prošlogodišnjih planova provodi se istovremeno kad i odabir ciljeva za iduću godinu. Na taj se način mogu analizirati ciljevi koji još nisu ostvareni, a koji mogu biti relevantni pa bi se na njihovoj realizaciji trebalo nastaviti raditi i iduće godine.

## **Verifikacija ciljeva**

Društvena revizija vođena aktivnostima gubi svoj smjer. Aktivnosti su kratkoročne i ograničene proračunskim i tehničkim okolnostima. Ciljevi su dugoročni i opisuju rezultate koji će nastati kad se ciljevi ostvare. Smjer temeljen na ciljevima omogućuje dugoročniji strateški pogled i daje veću fleksibilnost za odvijanje kratkoročnih aktivnosti. Ciljevi mogu ostati isti, ali način na koji će biti postignuti (aktivnosti) može se mijenjati i prilagođavati pojedinim dionicima i mogućim lokalnim okolnostima.

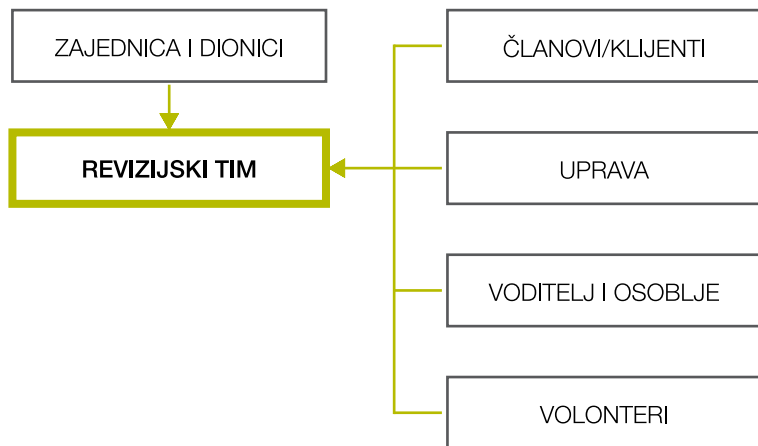
Analiza trenutne ostvarenosti planiranih ciljeva odredit će razinu objektivnosti korištene u nadzoru i evaluaciji društvenog učinka. To zahtijeva planiranje ciljeva, jasne i provjerljive indikatore i dostupna sredstva verifikacije. Procjenjuje se da između 60% - 80% procesa društvene revizije može biti objektivno verificirano ovom metodom. Da biste pri mjerenju društvenog učinka provjerili ispravnost indikatora, pokušajte koristiti ove četiri komponente: količinu, vrijeme, ciljane grupu i kvalitetu. Objektivni indikatori mogu mjeriti količinu, vrijeme i stajališta ciljane grupe, dok kvalitativno mjerenje zahtijeva kompleksna i ponekad skuplja sredstva verifikacije. Budući da je kvalitativno mjerenje subjektivno, važno je uključiti relevantne dionike u postavljanje indikatora, kao i u utvrđivanje razine njihove ostvarivosti.

## 5. REVIZIJSKI TIM

Nakon što je formalno donio odluku o društvenoj reviziji, upravni odbor treba pripremiti opise poslova revizijskog tima. Upravni odbor zatim imenuje revizijski tim koji će biti odgovoran za provođenje društvene revizije i izvještavanje dionika. Zadatak je revizijskog tima da provodi društvenu reviziju. Tim je odgovoran za provođenje zadataka, analiziranje rezultata i identificiranje ciljeva gdje je potrebno, prikaz percepcija zaposlenika i procjenu organizacijskog učinka na lokalnu i širu zajednicu. Revizijski tim nije odgovoran za provođenje djelatnosti kojom se ostvaruju ciljevi: organizacija provodi aktivnosti da bi postigla ciljeve. Revizijski tim donosi planove revizije, nadgleda napredak, evaluira i izvještava o rezultatima. Revizijski tim mora odrediti fokus i kratkoročne ciljeve za iduću godinu, kao i izraditi službene nadzorne izvještaje.

Revizijski se tim mora sastojati od predstavnika različitih interesnih skupina - dionika. Nepristranost je vrlo važna i zato revizijski tim mora biti vjerodostojan i usmjeren na istraživanje istine i stvarnog stanja stvari, a ne podložan trenutnim političkim vezama ili politikama trgovanja. Kod društvenih poduzeća ovo znači uključivanje korisnika usluga/događaja, članova, upravnog odbora, volontera, osnivača i zaposlenika. Kod organizacija koje su više tržišno orijentirane bez temelja u lokalnoj zajednici dionici će vjerojatnije biti zaposlenici, klijenti, savjetnici, trgovački partneri i drugi. Izrazito je korisno da nositelj društvene revizije bude netko tko će voditi i preuzimati odgovornost i koji će poticati i uključivati cijelu organizaciju u proces. Ova bi osoba u idealnim uvjetima bila član upravnog odbora, koji ima kontakte u organizaciji i izvan nje. Nezavisni promatrač također može biti dio revizijskog tima.

U prvoj će se godini revizijski tim uglavnom sastojati od glavnih i lako prepoznatljivih dionika, dok će u narednim godinama biti nužno uključiti i ostale manje prepoznatljive dionike, ali i naći način kojim će ih se uključiti. Članovi tima mogu biti predstavnici bilo koje od navedenih grupa.



Broj članova revizijskog tima može varirati, ovisno o veličini i strukturi organizacije, ali ne bi trebao biti manji od 3 ili pak veći od 5 da bi se održala učinkovitost i povezanost. Pojedinci u revizijskom timu moraju biti upoznati s organizacijom i sposobni komentirati njezino djelovanje. Revizijski tim može biti stalan, a može se i mijenjati, ali je važno da neki njegovi članovi budu uključeni u tim i više puta da bi iz godine u godinu mogli učiti. Razborito je ograničiti mandat u revizijskom timu na maksimalno 3 godine da bi se omogućilo i ostalim dionicima da se uključe u upravljanje organizacijom.

### **Opis poslova revizijskog tima**

Upravni bi odbor trebao pripremiti opis poslova prije nego se revizijski tim angažira i oformi.

### **Primjer opisa poslova revizijskog tima:**

- revizijski tim mora zastupati pojedinačne interese organizacije i uključiti dionike iz različitih skupina, kao što su osoblje, upravni odbor, volonteri, korisnici i drugi;
- članove revizijskog tima imenuje upravni odbor i odgovorni su njemu;
- članovi revizijskog tima moraju prisustvovati svim sastancima i imati aktivnu ulogu u procesu revizije;
- odluke moraju biti donesene konsenzusom – u slučaju da odluka ne može biti donesena konsenzusom, važećom postaje odluka većine;
- članovi revizijskog tima pridržavaju se pravila o povjerljivosti;
- članovi se rotiraju u trogodišnjem ciklusu, dok se trećina tima mijenja godišnje;
- vrijeme koje su članovi tima proveli na sastancima mora se evidentirati te kao dio postupka verifikacije biti dostupno na uvid;
- revizijski tim mora vršiti provjere društvene revizije na kraju svakog od četiri elementa društvene revizije, čime informacije postaju dostupnima za pregled;
- vodeći član tima odgovoran je za čuvanje bilježaka i organiziranje sastanaka.

### **Operativne odgovornosti revizijskog tima:**

- priprema radnog rasporeda;
- ažurno vođenje dokumentacije raspoložive za pregled;
- omogućiti uključivanje vjerodostojnih predstavnika dionika u proces revizije;
- vjerodostojno prikazivanje odgovora dionika;
- postavljanje jasnih ciljeva i ciljanih skupina te mjerenje stvarnih rezultata;
- bilježenje uspješnog ostvarenja bilo kojeg cilja;
- identificiranje svake dodatne koristi koja nije bila planirana;
- sastavljanje popisa nedostataka i analiza razloga koji su doveli do neuspjeha;

- identificiranje ključnih područja koja će biti obuhvaćena idućom revizijom.

Završni je zadatak revizijskog tima priprema Izvještaja o društvenoj reviziji i njegovo predstavljanje dionicima.

### **Na koji bi način revizijski tim trebao shvaćati društvenu reviziju**

Dio procesa društvene revizije jest održavanje kvalitete samog procesa. Tijekom obavljanja zadataka mogu se pojaviti pitanja koja će se morati uskladiti s postavljenim ciljevima:

- **Proturječnost** - može biti pronađena u brojnim dokumentima, može biti rezultat zadataka ili uspoređivanja pisanih politika organizacije i onih izloženih usmeno. Mogu se pojaviti razlike u onome što se govori i što se čini ili u onome što ljudi čine, a što drugi ljudi misle da čine.
- **Nezadovoljstvo** - može predstavljati ozbiljan organizacijski problem.
- **Pogrešan imidž** - na primjer, dionici mogu misliti da je organizacija dio lokalne uprave kad ona to nije ili pak da je organizacija usmjerena samo manjinskim grupama. Također, pogrešan imidž može nastati kad počinju kružiti glasine o određenom događaju koje su prenapuhane ili pogrešno tumače situaciju.
- **Problemi i rješenja** - nastaje kad se identificira problem za koji je potrebno pronaći rješenje.
- **Poboljšanja** - kada organizacija želi provesti nove procedure, politike ili način djelovanja.
- **Neostvareni ciljevi** - odnosi se na aktivnosti koje nisu postignute tijekom određenog razdoblja, ali su još uvijek relevantne.

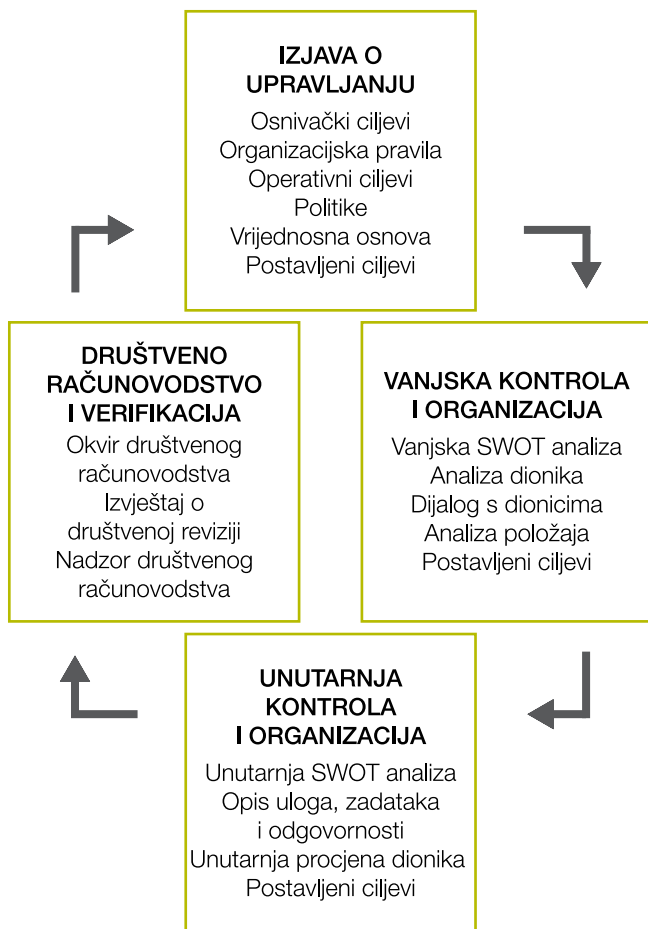






DIO II.

# 6. DRUŠTVENA REVIZIJA



Kad se društvena revizija koristi prvi put fokus se stavlja na proces osnivanja, procedure, kriterije i ciljeve, a ne na evaluaciju prethodno postignutog učinka. U narednim ciklusima društvene revizije mjerenje učinka nastalog prethodnih godina bit će ključna komponenta svakog elementa. Svaki će element

započeti ocjenom prijašnjeg učinka temeljenog na prošlogodišnjim planovima i stvarnim rezultatima i utjecaju.

Kad se društvena revizija primjenjuje prvi put predložimo dodatni (inkrementalni) pristup tijekom nekoliko perioda revizije. Revizijsko je razdoblje obično jednogodišnje, ali neke organizacije mogu imati i dvogodišnja revizijska razdoblja. Time se organizaciji omogućuje izgradnja kapaciteta za interno provođenje revizije, kao i da shvati razinu procesa i detalje koji najbolje odgovaraju njezinim potrebama. Inkrementalni se pristup može sastojati od sljedećih faza:

- Prvim revizijskim razdobljem izradit će se i staviti u upotrebu Izjava o upravljanju te pojedinačni zadaci za svaki od ostalih elemenata, čime će se graditi razumijevanje organizacije i započeti planiranje pojedinih ciljeva koji će se implementirati u razdoblju između trenutnog i sljedećeg revizijskog razdoblja.
- U drugom se revizijskom razdoblju mjeri pridržavanje Izjave o osnivanju, provodi se evaluacija planiranih i stvarnih ciljeva te produbljuje i proširuje upotreba alata društvene revizije. Uključuju se vanjski dionici te se koriste kontrole kvalitete društvene revizije.
- U trećem se revizijskom razdoblju mjeri prošlogodišnje djelovanje i proširuje razina detalja u planiranju te se spajaju financijski izvještaj i izvještaj o društvenoj reviziji u jedinstveni godišnji izvještaj.

Ovaj proces je progresivan, što znači da svaki element treba biti dovršen prije nego se započne s idućim elementom. U procesu se prenose iskustvo i lekcije iz jedne godine u drugu, neprekidno poboljšavajući oblikovanje ciljeva, ali i njihovu realizaciju u praksi.

Rezultati iz jednog elementa i njegovih alata pružaju narednom elementu dosljedne informacije koje treba koristiti, dok se značajna pitanja koja su proizašla temeljem rezultata dalje razmatraju uključivanjem u idući dio procesa. Na ovaj način društvena revizija ispituje opseg i važnost proble-

matike koju procjenjuje. Time revizijski tim dobiva jasne dokaze o tome obavlja li se nešto dobro i treba li s time nastaviti ili se pak nešto obavlja loše i treba biti poboljšano ili promijenjeno. Kad se nastavlja s određenim problematičnim područjima koja se dodatno razmatraju, proces društvene revizije uvijek provjerava i analizira važnost i mogućnosti razvoja u poboljšanju učinka.

## **Prvo revizijsko razdoblje**

Ovaj element obuhvaća razvoj i izradu Izjave o upravljanju. Cilj je pružiti jasan i obuhvatan opis svrhe organizacije te stvoriti temelje koji mogu biti mjereni društvenom revizijom. Izjava o upravljanju pomaže definirati ciljeve organizacije, kao i njezinu svrhu te uspostavlja osnove za mjerenje društvenog, ekološkog i ekonomskog učinka.

Izjavom o upravljanju obuhvaćene su brojne druge izjave koje daju uvid u osnovne ciljeve iz osnivačkog akta, ključne operativne ciljeve, sažetak usvojenih politika organizacije, sažetak internih pravila djelovanja te cjelokupan sažetak vrijednosti povezanih sa svim ovim komponentama.

Većina organizacija uglavnom posjeduje velik dio informacija koje zahtijeva Izjava o upravljanju, ali su one često skrivene na različitim mjestima i nisu odmah dostupne. Dobro upravljanje ne znači samo sporazumijevanje oko politike i operativnih procedura već podrazumijeva i njihovu vidljivost i razumijevanje, te dostupnost dionicima. Time organizacija postaje uključiva i transparentnija.

Budući da Izjava o upravljanju definira organizaciju, koristi se i u marketinške svrhe, ali i kod prikupljanja financijskih sredstva (fundraising). Ciljevi navedeni u Izjavi daju sliku organizacije u budućnosti. Ta slika služi kao fokus onoga čemu organizacija teži, putokaz kamo ide te daje viziju kako bi mogla izgledati kad to postigne. Ovi se generira fokus organizacije i uspostavlja-

ju temelji za strateško planiranje te stvara kontekst u kojem se razvijaju srednjoročni ciljevi i kratkoročne aktivnosti.

## **Naredno revizijsko razdoblje**

Izjava o upravljanju se razmatra i godišnje ažurira na početku razdoblja društvene revizije. Najprije se identificiraju ciljevi postavljeni u prethodnom revizijskom razdoblju te se razmatra zahtijevaju li oni promjene u Izjavi o upravljanju. Ako su ciljevi postavljeni, oslonite se na alat društvenog računovodstva da biste izmjerili razinu uspjeha (pronaći ćete ga u četvrtom elementu). Ako je cilj bio dopuna dijela Izjave o upravljanju, pobrinite se da Izjava o upravljanju bude ažurirana. Ako ostvarivanje cilja još traje, navedite to prilikom procjene Izjave o upravljanju. Ako pak cilj nije ostvaren ili se od njega odustalo, tada se analiziraju razlozi toga i moguće posljedice, a odgovori na ova pitanja uključuju se u procjenu Izjave o upravljanju.

Kad dođe do promjena u Izjavi o upravljanju, potrebno je izvršiti ocjenu njezine važnosti u uvjetima promijenjenih vanjskih okolnosti za organizaciju i novih ili promijenjenih unutarnjih usmjerenja, procedura i pravila, odnosno potrebno je uzeti u obzir sve promjene u tržišnim operacijama, dobrima i uslugama. Godišnje promjene u Izjavi u upravljanju trebale bi biti nadodane tako da se posljednja važeća promjena uključi u Izjavu i navede datum promjene. Na ovaj će se način čitateljima pružiti informacija o stupnju promjene i vremena kad se promjena dogodila. Nakon više godina stare promjene mogu biti obrisane budući da više neće imati svrhe pri uspoređivanju. Uobičajeno je da se informacije o promjenama čuvaju 3 godine.

Izjava o upravljanju se revidira da bi se utvrdila njezina prikladnost u opisivanju organizacije i njezinih vrijednosti te korisnost u pružanju temelja za strateško planiranje i donošenje odluka.



Revidirati se mogu i komponente Izjave o upravljanju da bi se provjerilo jesu li u skladu s organizacijskim pravilima i ciljevima, ali i sa zakonskim promjenama te promjenama politika. Koristi li se Izjava o upravljanju kao putokaz u planiranju i donošenju odluka ili promjene nastaju neovisno o Izjavi o upravljanju? Ako je ovo drugo praksa, tada treba revidirati zašto se to događa i treba li mijenjati Izjavu o upravljanju. Pružaju li vrijednosti iz Izjave o upravljanju dobar temelj za mjerenje učinka i ciljeva?

## 7.1. Kako izraditi Izjavu o upravljanju

Važno je da Izjava o upravljanju odražava viziju organizacije i njenu svrhu, da daje upute za upravljanje te da dionicima i široj javnosti nudi informacije o organizaciji.

Informacije koje se koriste u izradi Izjave o upravljanju dobivene su iz brojnih izvora i dokumenata: osnivačkih ciljeva, postojećih politika, internih pravila i operativnih ciljeva. Sve to treba biti identificirano i prikupljeno za ovaj zadatak. Ako se otkrije da neka od traženih informacija nedostaje ili još nije napisana, tada cilj društvene revizije u idućem revizijskom razdoblju može biti postavljen tako da se razvija područje koje nedostaje.

Predlažemo da Izjava o upravljanju uključuje sljedećih pet elemenata i da ključna informacija bude zabilježena u predlošku s napomenom izvora informacije i/ili podatkom o tome gdje se nalaze originalni dokumenti, koji su dionicima dostupni na uvid. Ovo može biti i dodatno uključeno u Izjavu o osnivanju pokaže li se korisnim.

## Alati

### 1. Izjava o upravljanju

#### Izjava o upravljanju

##### **Svrha/temeljni cilj:**

(iz statuta)

Ukazuje gdje se statut može dobiti na uvid.

##### **Podciljevi:**

(mogu se dobiti iz statuta ili od uprave)

##### **Operativni ciljevi:**

(iz rukovodećih i poslovnih odluka)

##### **Politike:**

(popis politika kao što su jednake mogućnosti za sve, utjecaj na okoliš, itd.)

Navesti gdje se kompletne politike mogu pronaći.

##### **Organizacijska pravila:**

(iz Pravilnika i zapisnika sjednica odbora)

Navesti gdje se pravilnik može pronaći.

##### **Vrijednosna osnova:**

(opis ključnih vrijednosti temeljenih na spomenutim elementima)

Ispod se nalazi opis svakog elementa Izjave o upravljanju.

- **Svrha/temeljni ciljevi** - navedeni su u statutu organizacije. Jednom kad su navedeni u statutu, ovi ciljevi mogu trajati dulji niz godina bez da ih se mijenja. Oni predstavljaju dugoročne ciljeve organizacije. Ipak, važno je imati jasno navedene primarne ciljeve, koje je potrebno svake godine analizirati da bi se a) ocijenila njihova važnost i b) dionici upoznali s njima. Ovi bi ciljevi trebali opisivati cjelokupnu svrhu organizacije. Temeljni bi ciljevi trebali objasniti zašto je poduzeće važno dio-

nicima u pogledu dugoročnih koristi. Također bi trebali prikazivati na koji se način ciljevi organizacije uklapaju u šire politike lokalnih i regionalnih strategija i prioriteta. U statutu će postojati opis temeljnih ciljeva, koji trebaju biti preslikani u Izjavu o upravljanju. Ujedno mogu biti navedeni i podciljevi: revizijski tim treba odlučiti želi li ih uključiti u Izjavu, odnosno pomažu li podciljevi kod određivanja svrhe organizacije?

- **Operativni ciljevi** - uglavnom su više orijentirani tržišno nego društveno. Opisuju temeljne funkcije organizacije kao što su: "ova organizacija nastoji postati najvećom u razvoju softvera u svijetu"; ili za lokalne organizacije: "omogućiti žiteljima da nauče nove vještine i osiguraju trajnu karijernu zapošljivost". Po vrsti ovi stavovi spadaju u strateške i usmjeravaju organizaciju i njene aktivnosti. Nastoje biti srednjoročni i menadžment ih često dopunjava ili mijenja ovisno o okolnostima u organizaciji ili razvoju dionika.
- **Politike** - većina organizacija ima definirane temeljne politike kao što su raznovrsnost i jednake mogućnosti za sve, zapošljavanje osoba s invaliditetom, zdravlje i sigurnost na radu. Dodatno mogu postojati i politike o poštenoj trgovini, utjecaju na okoliš i drugo. Svaka bi od politika koja se primjenjuje trebala biti navedena u Izjavi o upravljanju, uključujući i mjesto gdje se nalazi. Revizijski tim može sve relevantne i ključne rečenice ili odlomke iz ovih politika kopirati u Izjavu o upravljanju da bi pojasnio kompletni izvještaj i doprinio njegovoj povezanosti.
- **Organizacijska pravila** - jesu interna upravljačka pravila koja se dogovaraju ili opozivaju kroz redovno djelovanje organizacije. Navode se u zapisnicima sjednica odbora, a mogu biti navedena i u pravilnicima. Kod malih organizacija vjerojatno ne postoje pravilnici jer se smatraju nepotrebnima, ali dobra je praksa, čak i kod malih organizacija, da u posebnom dokumentu budu zabilježena pravila unutar kojih organizacija dje-

luje. Ponovno, važno je očuvati njihov značaj da bi se sve promjene koje nastaju tijekom godine bilježile te da bi novi zaposlenici i volonteri mogli biti upoznati s njima. Postojanje pravilnika u kojem su navedena pravila organizacije dio je dobrog upravljanja, otvorenosti i demokratskoga donošenja odluka.

Primjer: Pravilnik organizacije				
Pravilo	Datum	Usvojeno ili odbijeno	Datum	Komentari
1. Organizacija će izraditi pravilnik koji će se redovito revidirati	2.5.2009.	Ovaj pravilnik će se revidirati i ažurirati kvartalno	8.4.2008.	Pravila nisu prenesena iz zapisnika
2. Osoblje može prisustvovati sjednicama odbora u vidu promatrača, ali nema pravo riječi bez pozivanja od strane predsjedavajućeg.	10.7.2009.			

- **Vrijednosna osnova** - njome se utvrđuje temeljna kultura organizacije. Vrijednosna osnova nastaje identificiranjem ključnih tvrdnji o vrijednostima i principima navedenima u statutu, izjavi o svrsi organizacije i operativnim odlukama koje kreiraju organizacijska pravila stvorena sa svrhom upravljanja organizacijom. Svi elementi sažeti su u jedno izvješće koje se u procesu društvene revizije koristi za praćenje dosljednosti navedenih vrijednosti organizacije u odnosu na njezine ciljeve, aktivnosti i stvarne rezultate.

Temeljni ciljevi predstavljaju krajnju svrhu organizacije. Operativni ciljevi predstavljaju tržišni aspekt organizacije. Politike predstavljaju način na koji organizacija postupa sa svojim dionicima i okolišem, dok pravilnik predstavlja vrijednosti osoblja, članova odbora i volontera. Iz ovih će elemenata revizijski tim trebati identificirati vidljive vrijednosti, dok će u nekim slučajevima odlučiti o tome što jest, a što nije vrijednost. Ne postoji automatizam kojim bi se to činilo. Ipak, stoga što će vrijednosna osnova biti korištena u sljedećem elementu društvene revizije ostali će dionici nastojati razmotriti vrijednosnu osnovu i komentirati njezino značenje. Smatra li dionik da ona ne predstavlja vrijednost organizacije, bit će u mogućnosti to i napomenuti tijekom procesa društvene revizije. Ovaj bi ponavljajući proces mogao dovesti do suglasja oko vrijednosti iako bi mogao proteći cijeli ciklus prije postizanja sporazuma.

### **Primjer kako vrijednosna osnova može biti iskazana:**

#### Vrijednosna osnova organizacije

Biti **odgovorna** prema potrebama zajednice

Biti **otvorena i komunikativna**

Sve aktivnosti trebaju **osnaživati ljude**

Stvaranje mogućnosti za **zapošljavanje**

**Poboljšanje postojećih** resursa i **iniciranje novih** projekata te očuvanje **demokratskoga sustava vlasništva**

Jednom kada Izjava o upravljanju bude pripremljena trebala bi biti dostupna svim dionicima kao praksa dobrog upravljanja. Potrebno ju je revidirati godišnje, tijekom procesa društvene revizije, kako bi se ocijenila njezina valjanost u slučaju promjena u statutu ili organizacijskim pravilima, odnosno uslijed vanjskih utjecaja.

Prethodno smo se fokusirali na kreiranje Izjave o upravljanju prema vlastitim internim politikama organizacije da bi or-

organizacija vršila kontrolu svojih poslova te da bismo postavili mjerilo po kojem bismo provjeravali ostale elemente društvene revizije. Ipak, vrijedi uzeti u obzir i međunarodni standard prakse dobrog upravljanja te ga usporediti i procijeniti u kojoj ga se mjeri vaša organizacija pridržava. Vjerojatno ćete pronaći mnoge sličnosti između Izjave o upravljanju i niže navedenog popisa, ali i neke različitosti.

### **Dobro upravljanje znači pridržavanje sljedećih 8 značajki:**

- **pravednost i uključivost** - omogućuje svim dionicima da djeluju u organizaciji i da se ne osjete isključenima;
- **osjetljivost** - organizacije, institucije i postupci trebaju u razumnom vremenskom roku i dostupnim sredstvima služiti svim dionicima;
- **sudjelovanje** - direktni i indirektni angažman putem društvene revizije ili ostalim metodama kojima se organizacija može približiti svim dionicima;
- **orijentacija k općoj usuglašenosti** - biti spremni za posredovanje između različitih interesa u društvu i zajednici da bi se postigla šira suglasnost;
- **djelotvornost i učinkovitost** - dostupnim resursima koji se brižno i ekološki koriste stvarati proizvode koji će zadovoljavati potrebe društva u cjelini, ali i pojedinačnih dionika;
- **transparentnost** - odluke se donose u skladu s organizacijskim pravilima i procedurama, a svi relevantni dokumenti dostupni su na uvid;
- **vladavina prava** - dobro upravljanje zahtijeva pravične pravne okvire kojima se stalno omogućuje nepristranost i zaštita ljudskih prava;
- **odgovornost** - biti odgovoran javnosti i dionicima organizacije svim dostupnim sredstvima.

Organizacije mogu koristiti navedeni popis značajki kod odluke o tome što uključiti u Izjavu o upravljanju.

## 7.2. Izrada pregleda ciljeva društvene revizije

U ovom se dijelu potrebno pozabaviti pitanjima koja se nameću pri izradi, ali i pri revidiranju Izjave o upravljanju. Način na koji se to može obaviti jest da se identificira problem ili nastala mogućnost te se upiše u lijevi stupac pregleda ciljeva. Ponekad se pitanjima možemo pozabaviti odmah ako su jednostavna i brza. Ponekad pak njihovu analizu možemo nastaviti u četvrtom elementu da bismo je uključili u ovogodišnje planove. U prvom slučaju revizijski tim mora zabilježiti nastalu činjenicu i zapis uključiti u Izvještaj o društvenoj reviziji iz elementa četiri. Primjerom navedenim u nastavku daje se pregled ciljeva izrađen nakon kreiranja Izjave o upravljanju.

Dodatni ciljevi koji su navedeni u svrhu rješavanja problema mogu kod ovog elementa biti ambiciozni ili oportunistički, ali ih svejedno treba bilježiti na jednaki način.

Pregled ciljeva		
Element i datum	Razlog	Pregled ciljeva/ aktivnosti
Element 1 5.4.2009.	1. U organizaciji ne postoji pravilnik te organizacija nije sigurna u sve odluke koje su donesene u proteklih pet godina.	1. Identificirati sva pravila i odluke u proteklih 5 godina i izraditi pravilnik.

### 7.3. Kontrola kvalitete procesa u elementu prvom

Na kraju prvog elementa - Izjava o upravljanju - revizijski bi tim trebao provjeriti provedbu procesa kontrolom kvalitete. Možete koristiti numeričko bodovanje ili ono opisano u nastavku. Svaki bi član revizijskog tima trebao zasebno bodovati svaku od kontrola, a nakon toga bi kontrolu svakog člana trebalo povezati u jedinstveno bodovanje. Ako su odgovori *potpuno* ili *sasvim*, nema potrebe za dodatnim radnjama, međutim ako su odgovori *jedva* ili *uopće ne postoji*, tada su potrebne dodatne radnje. One mogu biti navedene u pregledu ciljeva prema kojima će se u četvrtom elementu vršiti planiranje radnji.



Element prvi	Bodovne kategorije				
	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoje
1. Je li oformljen revizorski tim?					
2. Čine li revizijski tim predstavnici dionika?					
3. Jesu li osnivački ciljevi i dalje relevantni?					
4. Jesu li pravila organizacije jasno navedena?					
5. Opisuje li izjava o upravljanju organizaciju?					
6. Sudjeluju li dionici u izradi Izjave o upravljanju (dvije godine unatrag)?					
7. Je li rješavanje problema nedostatka informacija navedeno kao jedan od ciljeva koje treba ostvariti?					
8. Jesu li postignuti prethodni ciljevi organizacije?					
9. Jesu li vrijednosti organizacije jasno navedene u vrijednosnoj osnovi?					
10. Je li izjava o upravljanju kompletna (potpuno izrađena)?					

## 7.4. Dokumentacija o društvenoj reviziji

U prvom je elementu društvenom revizijom izrađena ili revidirana Izjava o upravljanju, kojom se pojašnjavaju svrha, glavni ciljevi, pravila i vrijednosti organizacije. Ona treba predstavljati istinit i vjerodostojan opis organizacije i koristit će se kao mjerilo po kojem će se ocjenjivati dosljednost. Da bi se održala istinitost i vjerodostojnost organizacije, svi dokumenti koji se odnose na ovaj prvi element (Izjavu o upravljanju) trebaju biti ispunjeni i dostupni za provjeru.

### **Dostupni trebaju biti:**

- Izjava o upravljanju;
- pregled ciljeva društvene revizije;
- tablica kontrole kvalitete – element prvi.

## ELEMENT DRUGI

# 8. VANJSKA KONTROLA I DIONICI

### Prvo revizijsko razdoblje:

Drugi se element (vanjska kontrola i dionici) koristi da bi se analizirala pozicija organizacije u odnosu na njenu interakciju na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini te da bi se analizirali njezini trenutni odnosi s dionicima. U vanjskoj kontroli društvene revizije naglasak je na vanjskim dionicima: identificiraju se vanjski dionici i traži se njihovo mišljenje i stajalište o organizaciji, dok se unutarnji dionici analiziraju u elementu "Unutarnja kontrola". Ovaj element organizaciji nudi mogućnost da surađuje sa svojim dionicima i da bude informirana. Stupanj cjelovitosti provođenja ovog elementa vrlo je važan jer ako se provede na pravilan način, organizaciji će donijeti veće povjerenje i podršku dionika. Revizijski će tim morati obaviti brojne vježbe i zadatke da bi identificirao i profilirao dionike s kojima će surađivati i kojima će olakšati dijalog. Prije nego organizacija započne dijalog s dionicima treba joj biti jasno tko su oni i u kojoj su mjeri oni važni za organizaciju. Revizijski bi tim trebao imati u vidu cijeli spektar pojedinaca i grupa koje sudjeluju u organizaciji. To su:

**„sve osobe, skupine ili organizacije koje mogu utjecati na organizaciju ili na koje mogu utjecati poslovanje ili rezultati poslovanja organizacije“.**

Vanjski se dionici mogu iz godine u godinu mijenjati, stoga ih je važno sve identificirati i odlučiti koje će grupe koje godine biti uključene u društvenu reviziju. Moguće je razviti strateški plan uključivanja pojedinih kategorija naizmjenice na godišnjoj razini ili čak u dužem periodu.

## Naredno revizijsko razdoblje:

Revizijski bi tim najprije trebao revidirati i ocijeniti sve ciljeve koji su postavljeni u prošlogodišnjem elementu Vanjska kontrola i dionici. Trebao bi identificirati svaki od ciljeva postavljenih u prethodnom izvještaju o društvenoj reviziji i provjeriti jesu li implementirani (nadovezati se na provjeru dokumentacije o društvenom računovodstvu iz prethodnog revizijskog razdoblja).

Ukoliko su ciljevi uspješno postignuti, tada to treba biti i zabilježeno u izvještaju o društvenoj reviziji u četvrtom elementu. Ako se ciljevi još izvršavaju, tada treba navesti bilješku s datumom postignuća u alat društveno računovodstvo (pronaći ćete ga u četvrtom elementu) i krenuti u izradu Izvještaja o društvenoj reviziji prema četvrtom elementu ovog priručnika. Ako je, naprotiv, cilj neostvariv, promašen ili se od njega odustalo, tada treba analizirati razloge koji su do toga doveli i zabilježiti ih u nadzoru društvenog računovodstva. Nakon toga je potrebno krenuti na idući korak u Izvještaju o društvenoj reviziji elementa četiri, a u kojem će se detaljno izložiti razlozi zbog kojih ciljevi nisu ostvareni i opisati njihov utjecaj na organizaciju.

### Alati

2. Bilješke o dionicima
3. Dijalog s dionicima
4. Vanjska SWOT analiza
5. Analiza položaja

### Alat 2: Bilješke o dionicima

Ovaj alat može pomoći organizaciji da jasno razmisli o tome tko su njezini dionici i kako da s njima surađuje. Postoji razlika između individualnog i organizacijskog stava o tome tko su dionici. Za organizaciju je važan zajednički stav kako bi njezino razumijevanje odnosa i utjecaja u organizaciji bilo sveobuhvatno. Time će se omogućiti umanjivanje negativnih vanjskih učinaka i povećati njezina korisnost

za najveći broj dionika. Bilješka o svim dionicima koji su putem projekata, organizacije ili zajednice uključeni i formalno i neformalno izrađuje se u ovome elementu da bi se pojasnile i dale osnovne informacije pomoću kojih se mogu ocjenjivati uključenost i zadovoljstvo dionika.

Bilješka o dionicima nastaje na participativnim radionicama s poznatim dionicima (unutarnjim i vanjskim). Važno je da se ne izostave dionici koji možda nisu rječiti. Revizijski tim može pomoći u vođenju radionice, ali može biti angažiran i vanjski suradnik.

Bilješke o dionicima nastaju korištenjem sljedećih metoda:

- mapiranje dionika,
- analiza dionika,
- profiliranje ključnih dionika.

## **Mapiranje dionika**

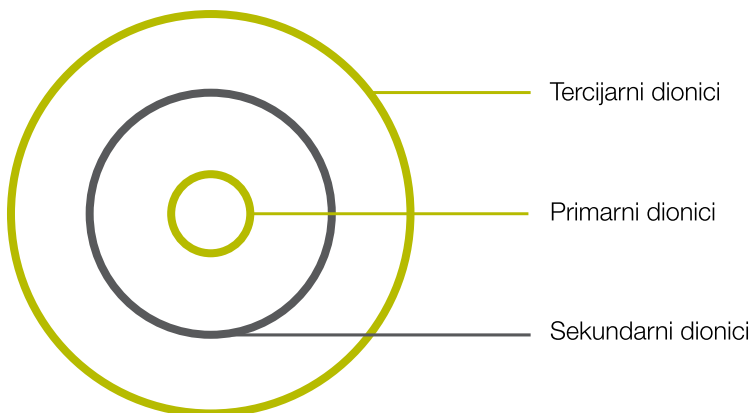
Ova se vježba provodi tako da svaki sudionik na papiru napiše sve one pojedince ili skupine za koje drži da jesu ili mogu biti dionici. Popisivanjem dionika na papir postići ćete veću uključenost sudionika nego da se dionici izgovaraju naglas, dok će vam nakon ove vježbe ostati i pisani trag ovog dijela procesa planiranja.

- Svaki sudionik dobit će marker i više malih papirića s uputom da najprije promisli, a zatim na papiriće napiše sve pojedince, skupine i organizacije za koje misli da su dionici društvenog poduzeća.
- Nakon toga se na zid lijepi veliki papir na kojem je iscrtano 3 do 5 koncentričnih krugova (vidi dijagram niže).
- Ispisani papirići s dionicima lijepe se izvan posljednjeg kruga na papiru te se uklanjaju oni papirići na kojima se ponavljaju isti dionici.
- Slijedi rasprava o popisanim dionicima i njihovu smještanju u jedan od krugova ovisno o njihovu značaju te se, po potrebi, ispisuju i dodaju drugi, nespomenuti dionici. U središnjem krugu nalazit će se ključni dionici, a svaki naredni vanjski krug predstavljat će dionike sa sve manjim značajem za poduzeće. Provede-

na rasprava omogućit će bolji uvid u to tko su sve dionici poduzeća i koji je njihov značaj.

- Na početku vježbe korisno je odrediti općenite kategorije dionika, poput primarnih, sekundarnih i tercijarnih dionika.
- Važno je da se na popis dionika uvrste pojedinci, skupine i organizacije iz područja ekonomije, društva i okoliša.

Identificirajte dionike i navedite ih unutar tri područja:



**Primarni dionici** su oni čiji su interesi u samoj srži organizacije: ove se grupe ponekad zovu ciljane skupine ili glavni klijenti. To su obično članovi, korisnici usluga, važni trgovački partneri, volonteri i/ili žitelji.

**Sekundarni dionici** su oni s kojima organizacija surađuje da bi privukla primarne dionike. To su obično osnivači, lokalne vlasti, banke, mreže partnera i/ili organizacije iz privatnog sektora.

**Tercijarni dionici** su povremeni trgovački partneri, dobavljači, potrošači, ugovarači, financijske institucije i/ili vanjski konzultanti. Ova se grupa ne primjenjuje kod malih organizacija, međutim u većim organizacijama ona može biti važna kategorija.

Kod ove se točke bilješka o dionicima može povećavati zapisivanjem informacija iz mapiranja dionika kao što je ispod pokazano. Ovo može biti čuvano kao zapis i po potrebi ažurirano; dionici se mogu mijenjati iz godine u godinu.

Bilješka o dionicima			
Planirano			Ostvareno
Hijerarhija dionika	Zašto su uključeni?	Kako i kada su uključeni?	Napomene za prećenje
Popis primarnih dionika			
Popis sekundarnih dionika			
Popis tercijarnih dionika			

## Analiza dionika

Ova vježba može biti napravljena na istoj radionici s istom grupom dionika, ali i kasnije, korištenjem bilješki o dionicima. Izvodi se kao vježba u malim grupama. Prema hijerarhiji popisa dionika treba ispuniti:

- Zašto su dionici uključeni i što će pokazati njihovu važnost za organizaciju?
- Kako su uključeni? To će nam reći nešto o njihovom tehničkom kapacitetu i doprinosu.
- Kada su uključeni? Ovo će nam pomoći pri planiranju i obračunavanju.
- Zatim diskutirajte i analizirajte je li je dionik relevantan i važan za organizaciju te je li smješten u ispravnu hijerarhijsku kategoriju.

Revizijski tim može koristiti desni stupac bilješke o dionicima za komentare o tome što je dionik stvarno uradio u odnosu na ono što organizacija smatra da je mogao uraditi. Ovime će organizacija saznati kako su ispalili njezini planirani i realizirani odnosi, te što bi organizacija mogla očekivati u budućnosti u svezi toga.

## Profiliranje ključnih dionika

Neki će dionici biti vrlo važni za organizaciju te će se o njima tražiti više detalja. Njih se može profilirati i informacija može biti priložena kao dodatak uz bilješke o dionicima. Ovo će pomoći organizaciji da razumije što bi ti dionici mogli očekivati od organizacije, a može se koristiti kao pomoć u promišljanju načina njihovog uključivanja u organizaciju i kod procjene ima li organizacija kapaciteta da ih uključi ili će trebati podršku. Analiza ključnih dionika vjerojatno će uključivati postavljanje sljedećih pitanja:

- Koja su očekivanja dionika vezana uz organizaciju?
- Koje bi koristi dionici mogli imati?
- Koje resurse će dionik donijeti (ili neće) u organizaciju?
- Koji su interesi dionika, a koji bi mogli dovesti do sukoba s organizacijom?
- Kako se dionik odnosi prema ostalim dionicima?
- Što dionik smatra da bi organizacija trebala činiti (ili ne činiti), a trenutno nije navedeno?

Profil dionika može biti razvijen za kategorije ili za individualnoga dionika. Ispod je primjer profila dionika. O vrstama dijaloga pisat ćemo u idućem odlomku.

Primjer: Profil dionika	
Razina dionika:	Sekundarni dionik
Kategorija dionika:	Dobavljač sirovine
Naziv:	Asian Co. Ltd.
Koja informacija se traži?	Pošteno trgovanje i minimalna razina plaća
Komentar:	Želimo li uspostaviti dugotrajniji trgovinski odnos?
Mogućnosti dijaloga:	
1.	Internet
2.	Posjeta
3.	Dijalog s klijentima o poslovanju s ovim poduzećem



### Alat 3: Dijalog s dionicima

Nakon razrađenih bilješki o dionicima, revizijski tim može odlučiti koje će kategorije dionika u trenutnom revizijskom razdoblju uključiti u društvenu reviziju te koje će vrste dijaloga koristiti pri tome. Dijalog s dionicima sastoji se od brojnih metoda komunikacije između vanjskih dionika i same organizacije. Dijalog s dionicima može biti efikasan način u građenju povjerenja, razvojnih politika, porasta trgovanja i općenito stvaranja društvenih koristi ako se sve odvija na pravilan način.

Uključivanje vanjskih dionika može postati i dugotrajan proces, stoga je važno da organizacija prije nego dijalog započne shvati što želi dobiti od dijaloga. Ipak, pri provođenju društvene revizije, informacije dobivene dijalogom s dionicima ponekad su možda među najkorisnijima.

Kako će organizacija stvoriti interaktivni dijalog sa svojim dionicima ovisi o postojećim odnosima između organizacije i njezinih dionika, te o vrsti usluga i aktivnosti koje provodi. Dijalog se može i unaprijediti primi li dionik povratnu informaciju o svom angažmanu: jednom kad vam je dionik dao svoje vrijeme i trud, potrebno mu je nešto dati zauzvrat. Najmanje što dionici mogu dobiti jest da im se u razumno kratkom roku da na znanje da se njihovo uključivanje cijeni. U suprotnom se vjerojatno više neće htjeti ponovno uključiti. Dijalozi trebaju početi jasnom idejom o temi razgovora; što će dionici dobiti svojim uključivanjem; zašto se informacije traže od njih; i što će se događati s dobivenim i analiziranim odgovorima. Ono što je također važno uzeti u obzir jest mogu li se odgovori znanstveno tumačiti, odnosno mogu li biti analizirani na razini zajedničkih odgovora ili ćemo prihvatiti anegdoticne dokaze koji nemaju znanstveni karakter, ali mogu ponuditi vrijedne informacije. Za svaku od organizacija postojat će specifične mogućnosti za dijalog, pri čemu će se koristiti različite metode prikladne različitim kategorijama dionika. Koju god metodu organizacija odabe-

re, najprije treba definirati niz pitanja koja će dati odgovore na važnu i aktualnu problematiku, stoga najprije treba pročitati i fokusirati pitanja, te se uvjeriti da se odgovori na njih mogu dalje koristiti.

## Metode dijaloga s dionicima

Dijalog treba biti "razgovor", dvosmjerni proces razmjene informacija. Leci, bilteni, video projekcije i izložbe jesu korisni u promoviranju poruka, ali tada dijalog teče u jednom smjeru. Moguće je da se u tom slučaju veći značaj stavi na proizvode, a da se pritom zaboravi svrha. Danas, ali i u budućnosti sve će više biti rasprostranjene interaktivne online metode dijaloga kojima se nude veće mogućnosti dijaloga uz mnogo manje troškove i manje potrebnog vremena. Ovdje navodimo nekoliko ideja koje mogu poslužiti kao metode primjerene različitim dionicima:

ankete	društveni događaji
čaj i razgovor	prisustvovanje sastancima
kazalište	klub/ples
upitnici	intervjui
video intervjui	prisustvovanje događajima u zajednici
sobe za razgovore/ forumi	interaktivni online softver
radionice otvorenog koda	dnevni izleti
zabavni dani	radionice
bilteni	novine
plakati	radio
javno glasovanje	web stranice
telefonski pozivi	brze procjene
metaplaniranje	konkurencija
uključivanje škola	kratke prezentacije

## Upitnici

Prednost korištenja upitnika jest u tome da se on može unaprijed dobro osmisliti, da ga je jednostavno analizirati i da se rezultati mogu smatrati "znanstvenima". Njegov je nedostatak da je jednostran, dosadan onima koji ga trebaju popuniti, a ispitanici teško mogu dobiti povratne informacije. Kvaliteta odgovora u upitniku ovisi o postavljenim pitanjima. Ponekad pitanja zahtijevaju jednostavne DA/NE odgovore. Neka pitanja mogu biti otvorena i zahtijevati od ispitanika da upiše odgovor ili mišljenje. Uobičajeno je najbolje imati vrstu odgovora kojom se ispitaniku nudi raspon opcija od 1 do 5, od vrlo zadovoljan do uopće nisam zadovoljan, od izvrsno do poražavajuće...

Pobrinite se da ispitanici saznaju kada i kako će rezultati upitnika biti predstavljeni. Ne zaboravite da nitko ne voli popunjavati upitnike ili sudjelovati u intervjuu ako ne vidi korist za sebe.

Sve više možete vidjeti upitnike koji u prilogu imaju omotnicu s markom kako bi se besplatno mogli vratiti. Takvi poticaji za ispitanike su poželjni ako si ih možete priuštiti.

### Stil upitnika:

- DA/NE pitanja,
- mogućnost više odgovora,
- otvorena pitanja,
- tvrdnja koja poziva na odgovaranje i komentiranje,
- raspon 1-5 ili dobar k lošem.

U nekim će organizacijama, kao što su poduzeća u zajednici (eng. community enterprise), upitnik biti fokusiran na lokalno stanovništvo ili potrošače. Pitanjima koja će im se postavljati ispitivat će se njihovo poznavanje usluge koja se nudi, iskustva u posjeti organizaciji, pitanja koja istražuju prikladnost usluge koja se pruža, načina na koji se ona pruža te prijedlozi za buduća postupanja. Također bi trebalo postojati pitanje vezano za usluge i aktivnosti, kao i pitanje ve-

zано uz njihovu korisnost за купце. Ovo bi trebao biti kratak upitnik kojim će se predstaviti dionici. U ostalim vrstama organizacija dionici će biti brojniji i pokrивat će шире географско подручје. U nastavku predlažemo brojna područja unutar kojih svaka od organizacija može postavljati specifična pitanja.

### **Područje ispitivanja:**

- Kako ste čuli за нас?
- Kako ste нам приступили?
- Kako ste došli u kontakt s nama?
- Znate li što nudimo?
- Znate li kako se možete povezati s nama?
- Što вам је потребно?
- Koristite li usluge/proizvode/opremu?
- Razina zadovoljstva uslugama/proizvodima/opremom? Jeste li bili u mogućnosti koristiti pruženu uslugu/proizvod/opremu?
- Način na koji koristimo financijske/fizičke/ljudske resurse? Što bi od pruženih usluga/proizvoda /opreme trebalo mijenjati?
- Što smatrate da ne činimo, a trebali bismo?
- Općeniti komentari o nama?
- Negativnosti?
- Pozitivnosti? Hvala Vam.

Pitanja trebaju biti postavljena s razlogom i organizacija treba biti spremna slušati i pokazati kako će se promjene događati kroz društvenu reviziju ako rezultati jasno pokažu да су one potrebne.

#### **Alat 4: Vanjska SWOT analiza**

SWOT analiza koristi se da bi se utvrdile snage, slabosti, prilike i prijetnje za organizaciju. SWOT je brz i pametan način procjene organizacije.

SWOT obavlja dvije glavne funkcije: profilira organizaciju i omogućuje revizijskom timu da opisuje strateške mogućnosti i potencijal za jačanje i građenje kapaciteta. Snage i slabosti su unutarnji utjecaji, a prilike i prijetnje vanjski. U ovom se elementu SWOT prvenstveno koristi za opisivanje organizacije: u narednom se pak elementu koristi za strateško planiranje.

#### **SWOT analiza**

SWOT analizu bi trebao organizirati i provoditi revizijski tim: identificiranje relevantnih vanjskih i unutarnjih dionika provodi se tehnikom oluje mozgova (brainstorming).

- Svaki sudionik radionice identificira i zapisuje na karticu ono što po njemu predstavlja snage i slabosti organizacije, odnosno prijetnje i mogućnosti za organizaciju.
- To se zatim grupira u četiri područja i time se opisuje organizacija. Nakon toga se odlučuje o prioritetima i najvažnijim područjima, dok se ostala odbacuju.
- Sudionici raspravljaju o četiri područja i identificiraju potencijalne strateške korake u postizanju internih snaga i vanjskih mogućnosti, te smanjuju unutarnje slabosti i vanjske prijetnje korištenjem pozitivnih iskaza kojima se anuliraju negativni iskazi.
- Ukoliko se identificira nešto što se čini kao potencijalni strateški potez, tad se to bilježi za sljedeći element društvene revizije.
- Prilike i prijetnje uvod su u sljedeći alat: analizu položaja.
- Snage i slabosti su unutarnje i može ih se ponovno provjeriti u trećem elementu "Unutarnja kontrola i organizacija".

SWOT PROFIL U ELEMENTU DRUGOM		SWOT STRATEGIJA U ELEMENTU TREĆEM	
POZITIVNO	NEGATIVNO	POZITIVNO	NEGATIVNO
Snage	Slabosti	<b>Korištenjem</b> snaga	<b>Prevladati</b> slabosti
<b>UNUTARNJE</b>		↓	↓
Prilike	Prijetnje	<b>Iskoristiti</b> prilike	<b>Kako bi se</b> <b>izbjegle</b> prijetnje
<b>VANJSKO</b>			

### PRIMJER - SWOT PROFIL

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Članovi UO Trogodišnje iskustvo Razvoj zajednice, dućan Dječje jaslice Trening Osoblje ljubazno i predano Volonteri i timski rad</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Nedostatak komunikacije Slabe vještine zaposlenih Ne primjenjuje se politika jednakih mogućnosti Nejasan opis posla Nejasna organizacijska struktura Nedostatak timskog rada Sukobi među osobljem</p>
<p><b>PRILIKE</b></p> <p>Vještine i potencijal lokalnog stanovništva Dostupnost financijskim sredstvima lokalnih vlasti Volonteri se mogu uključiti Širenje i diverzifikacija Grantovi za treninge i edukaciju</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Nesigurnost u financiranju Odlazak ključnog osoblja Povećana konkurencija od strane novih poduzeća</p>

## Alat 5: Analiza položaja

Ova je analiza alat za razumijevanje i uvid u položaj organizacije u odnosu na niz vanjskih općih faktora, kao i za ocjenjivanje dvosmjernog odnosa između toga što organizacija nameće široj sredini i onog što šira okolina nameće organizaciji.

Analiza položaja proširuje pogled SWOT analize iz alata 4: ona analizira prijetnje i mogućnosti s kojima se organizacija suočava.

### Razlozi za provođenje analize položaja:

- da se dobije širi i dugoročniji pogled na kontekst u kojem organizacija djeluje,
- bolje razumijevanje politike prema okolišu,
- da se vidi od kuda dolaze prijetnje i mogućnosti,
- da se prepozna nesklad između navedenih ciljeva organizacije i njezinih svakodnevnih aktivnosti,
- da se testira jesu li vrijednosti navedene u Izjavi o upravljanju realne i ostvarive,
- identificiranje ključnih pretpostavki kojih se organizacija treba pridržavati da bi postigla svoje ciljeve,
- da pomogne u strateškom planiranju,
- da ublaži negativni utjecaj organizacije na širu sredinu,
- da ublaži negativni utjecaj šire sredine na organizaciju.

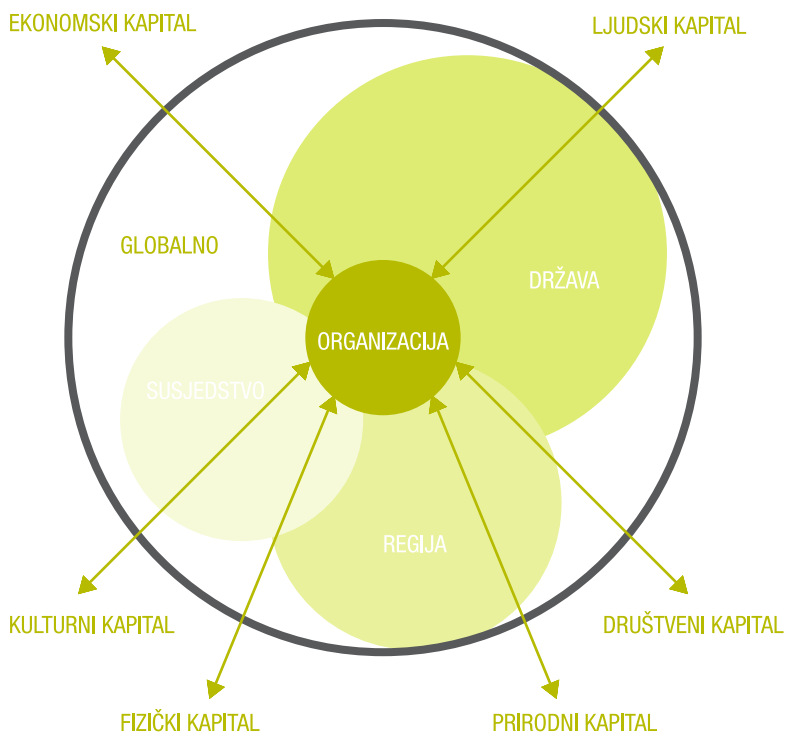
Zadatak je analize položaja da utvrdi na koji način ljudi vide položaj organizacije u odnosu na šire područje interesa. Analiza položaja uključuje i pojedinačne stavove koji pomažu u razvijanju skupnog stava. Predmeti rasprave u analizi položaja ovog priručnika jesu oni koji se koriste u globalnoj agendi održivih zajednica: prirodni kapital, fizički kapital, ekonomski kapital, ljudski kapital, društveni kapital i kulturni kapital. Organizacija može odabrati jedan on njih ili sve, ali može i planirati da će ih pregledati sve tijekom nekoliko idućih godina. Nije potrebno da svi predmeti budu uključeni svake godine: ono što je važno jest da je svaki od

predmeta koji bude odabran trenutno značajan za organizaciju. Doprinos koji daje organizacija i troškovi koji nastaju njezinim aktivnostima ocjenjuju se u odnosu na geografske granice, npr. lokalne, regionalne i globalne, te na pojedine skupine ili tijela odabranih od strane organizacije, a koji su značajni za njezino djelovanje.

- Analizu je najbolje provesti pomoću radionica fokus grupa s dionicima.
- Revizijski tim može koristiti dokumente o politikama, kao i vanjsku SWOT analizu za dobivanje popratnih informacija.
- Potrebno je nacrtati nekoliko krugova na veliki list papira kao na dijagramu u nastavku: organizacija je u sredini, a svaki naredni krug kojim je okružena predstavlja redom: lokalni, regionalni, nacionalni i globalni geografski položaj organizacije.
- Revizijski bi tim trebao odlučiti koje će predmetno područje uključiti u diskusije.
- Sudionicima se tada daje nekoliko kartica u dvije boje. Jedna boja predstavlja utjecaj koji organizacija ima na širu sredinu, dok druga boja označava utjecaj koji šira sredina ima na organizaciju.
- Zatim se traži od svih sudionika da zapišu na kartice svoja razmišljanja i ideje o važnim područjima i mogućnostima ili prijetnjama za svako od odabranih područja (moguće je da bude odabrano samo jedno ili dva područja). Kartice se lijepe na zid uz relevantna predmetna područja.



## Dijagram analize položaja:



Upamtite da strelice pokazuju u oba smjera; utjecaj na organizaciju i utjecaj koji organizacija ima na širu sredinu. Kad sudionici završe, zamolite grupu da spoji kartice tako da se poklapanja eliminiraju, a sličnosti spoje. Popis u nastavku opisuje značenje šest položaja i njih bi trebalo kopirati te ih dati sudionicima kao popratnu informaciju.

**Prirodni kapital** - do koje mjere aktivnosti organizacije utječu na okoliš? Provodi li se mjerenje tako da štetni efekti budu ublaženi ili uklonjeni? Kolike količine ugljičnog dioksi-

da i ostalih stakleničkih plinova organizacija stvara svojim aktivnostima? Ima li okoliš ikakav utjecaj na organizaciju?

**Fizički kapital** - do koje mjere organizacija brine o svojim zgradama u pogledu uvjeta korištenja, izgleda, materijala od kojih su izgrađene i održavanja? Koristi li i podržava li naj-učinkovitije i najneškodljivije transportne metode?

**Ekonomski kapital** - do koje mjere dionici imaju ili žele imati vlasništvo u organizaciji? Kako se stvara financijska dobit i kako se koristi? Podupire li organizacija lokalnu ekonomiju ili pak iskorištava lokalnu ekonomiju radi ostalih financijskih dobitaka? Djeluje li organizacija u skladu s Fair trade politikom i ako djeluje, na koji način to primjenjuje kod trgovanja s dionicima, dobavljačima i kupcima?

**Ljudski kapital** - do koje mjere organizacija omogućuje dionicima da poboljšaju svoje vještine, pouzdanje i samopoštovanje?

**Društveni kapital** - do koje mjere organizacija prakticira demokratski način vođenja i praksu dobrog upravljanja te gradi društveni kapital?

**Kulturni kapital** - do koje mjere organizacija podržava i potiče umjetnost, hobije i dobru arhitekturu? Kako se kulturne, etničke, vjerske, dobne i rodne okolnosti tumače u smislu osiguravanja jednakosti u dostupnosti i pružanju usluga? Nastoji li organizacija promovirati pravičniju raspodjelu suradnje s organizacijom i koristi koje time nastaju?

Kad su sve kartice sortirane i povezane, te stavljene u prikladne geografske krugove, ponovno bi trebalo formirati manje grupe, pri čemu svaka grupa dobiva određeno područje i upisuje informacije u ćelije tablice u nastavku. Svaka grupa također raspravlja o položaju organizacije i bilježi komentare.

Ćelije iz ove tablice trebaju biti popunjene samo kad je informacija zapisana na kartici. Nije vjerojatno da će sve ćelije biti popunjene pa će one koje ostanu prazne pokazati područje u kojem organizacija nema interesa ili o kojem ne bi trebala brinuti. Na kraju bi sve trebalo biti povezano u kolaž koji predstavlja područja koja dionici/organizacija smatraju važnima i područja u kojima bi možda trebalo djelovati ili bi trebalo razviti politiku za to predmetno područje.

Bijeske o analizi položaja					
Prirodni kapital - smanjiti utjecaj organizacije na zagađivanje i onečišćenje planeta	Fizički kapital - promicati infrastrukturu, sportsnu sredstva i nekretnosti koje manje zagađuju okoliš	Ekonomski kapital - imati vladno društvo i pravedno raspoređeni dio u kapitalu	Ljudski kapital - biti sposobni, vješti i imati pouzdanje	Društveni kapital - demokracija, političko uključivanje i komunikacija	Kulturni kapital - filozofija, mitologija, teologija i umjetnost, umjetnost i kazalište
Razina 1. Globalno					
Razina 2. Država					
Razina 3. Regija/županija					
Razina 4. Susjedstvo					
Razina 5. Organizacija - Društvena revizija - Izjava o upravljanju i vrijednosna osnova					

Revizijski se tim treba pozivati na vrijednosnu osnovu da bi utvrdio postoji li dosljednost između onog što se navodi u njoj te u Izjavi o upravljanju i onog što organizacija čini.

## 8.1. Pregled zadanih ciljeva društvene revizije

U prvoj je godini dovoljno samo identificiranje, analiza i profiliranje. U narednim bi godinama trebalo obavljati mnogo više posla u područjima kao što su politike trgovanja, interakcija s lokalnom ekonomijom, procjena utjecaja na okoliš, okviri za partnerstva i drugo. Element "Vanjska kontrola i dionici" pomoći će organizaciji da se pozicionira u odnosu na svoje glavne funkcije, svoje konkurente i vlastitu sposobnost da doprinosi društvu.

U ovoj se fazi potrebno pozabaviti pitanjima koja su proizašla iz elementa "Vanjska kontrola i dionici". To je moguće činiti ako se identificiraju problem ili mogućnost koja se pojavila i da ih se opiše u lijevom stupcu prikaza zadanih ciljeva. Ponekad će odmah biti moguće suočiti se s pitanjima, ako su brza i lako rješiva, a može ih se odgoditi i do kraja procesa te ih uključiti u ovogodišnje ciljeve.

Nastoje li se pitanja riješiti odmah, revizijski tim mora zabilježiti činjenice i nastaviti sa zapisima koji će ih uključiti u izvještaj o društvenoj reviziji u elementu četiri.

Ako organizacija treba djelovati odmah, to može postati zadani cilj. Ti će ciljevi tada postati dio elementa "Računovodstvo i verifikacija", te će biti uključeni u planove za iduću godinu.

Pregled cijeva		
Element i datum	Razlog	Pregled ciljevi/ aktivnosti
Element 1. 5.4.2009.	1. U organizaciji ne postoji pravilnik te organizacija nije sigurna u sve odluke koje su donesene u proteklih pet godina.	1. Identificirati sva pravila i odluke u proteklih 5 godina i izraditi pravilnik.
Element 2. 8.6.2009.	2. Samo malen broj lokalnog stanovništva zna čime se organizacija bavi.	2. Lokalno stanovništvo postaje upoznato s aktivnostima organizacije, njezinim uslugama i načinom djelovanja.
Element 2. 8.6.2009.	3. Organizacija prema lo reciklira različite vrste otpada.	3. Pregledati trenutne prakse recikliranja i preporučiti promjene.

## 8.2. Kontrola kvalitete procesa u elementu drugom

Na kraju elementa drugog revizijski bi tim trebao izraditi kontrolu kvalitete.

Element drugi	Tablica kontrole kvalitete					Bodovne kategorije				
	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji					
11. Jesu li dionici jasno definirani i kategorizirani?										
12. Jesu li dionici upoznati s organizacijom?										
13. Je li dijalog s dionicima učinkovit?										
14. Je li dovršena SWOT analiza?										
15. Je li završena analiza položaja?										
16. Da li su u vježbama sudjelovali predstavnici svake skupine dionika?										
17. Je li rješavanje problema nedostatka informacija prepoznato kao cilj te je li on postignut?										

### 8.3. Dokumentacija o društvenoj reviziji

U drugom su elementu formulirane i revidirane bilješke o dionicima, obavljen je dijalog s njima, dovršene su vanjska SWOT analiza i analiza položaja. Sve to je potkrijepljeno istinitim i vjerodostojnim opisima stavova dionika o tome kako organizacija djeluje u vanjskom okruženju. Neka će se od ovih područja i dalje testirati u idućem elementu društvene revizije. Da bi se održao istinit i vjerodostojan iskaz društvene revizije, svi dokumenti koji se odnose na ovaj element moraju biti ispunjeni i spremni za kontrole.

Ako su u procesu korišteni svi alati, tada ćemo imati:

- bilješke o dionicima,
- rezultate dijaloga s dionicima,
- profil prema vanjskoj SWOT analizi,
- bilješke o analizi položaja,
- tablicu kontrole kvalitete - element drugi i alat 1: dodatno se može uključiti i pregled ciljeva.



### **Prvo revizijsko razdoblje**

Element "Unutarnja kontrola i organizacija" koristi se za pregled strukture organizacije i njezinog odnosa s unutarnjim dionicima. Unutarnje su strukture i procedure organizacije definirane i revidirane, dok unutarnji dionici – osoblje, članovi uprave i volonteri – prolaze ispitivane razumijevanja organizacije i zadovoljstva uključenosti u procese.

Mjeri se razina zadovoljstva unutar organizacije načinom na koji organizacija obavlja svoje djelatnosti. Također se mjeri stupanj usklađenosti s Izjavom o upravljanju, sustavom i procedurama. To se čini procjenom percepcije unutarnjih dionika. U ovom elementu revizijski tim može usporediti usklađenost odgovora dobivenih od unutarnjih dionika s odgovorima koje su u drugom elementu dali vanjski dionici.

Unutarnja kontrola sadrži različite alate koji pomažu organizaciji u boljem razumijevanju vlastitih aktivnosti te omogućuje lakše upravljanje promjenama. Ovaj je element fokusiran na zajedničko razumijevanje organizacije od strane unutarnjih dionika.

### **Naredno revizijsko razdoblje**

Revidirajte ciljeve iz prethodnih godina definirane za treći element. Prvo identificirajte svaki cilj definiran u prijašnjim Izjaviteljima o društvenoj reviziji, a koji je po-

trebno mijenjati u elementu trećem. Ukoliko su ciljevi već definirani, referirajte se na alat za nadzor društvenog računovodstva da biste analizirali razinu uspjeha (navedeno možete naći u elementu četiri). Ako su ciljevi uspješno realizirani, to će značiti promjenu u unutarnjoj kontroli i organizaciji, te je tu promjenu potrebno poduzeti u ovom trenutku. Ukoliko cilj još nije ostvaren, tada u alatu za nadzor društvenog računovodstva iznesite postignuća do današnjeg datuma te nastavite analizirati navedena postignuća u izvještaju o društvenoj reviziji u četvrtom elementu. Ukoliko se odustalo od realizacije cilja ili ga je pak nemoguće ostvariti, tada analizirajte razloge neuspjeha i zabilježite ih u alatu za nadzor društvenih ciljeva. Taj dokaz prenesite u izvještaj o društvenoj reviziji u elementu četiri. Jednako tako elaborirajte zašto je došlo do neuspjeha i kako on utječe na organizaciju.

## **Alati**

6. Unutarnja SWOT analiza
7. Struktura organizacijskog dijagrama
8. Opis uloga, zadataka i odgovornosti
9. Unutarnja procjena dionika

## **Alat 6. Unutarnja SWOT analiza**

U analizi vanjskih dionika razvijen je SWOT profil te je napravljena SWOT analiza vanjskih prilika i prijetnji. U ovom se elementu analiziraju unutarnje snage i slabosti organizacije. Prije nego započnete korisno je pregledati cijelu SWOT analizu te potvrditi ili promijeniti neke dijelove s obzirom na rezultate u elementu drugom "Vanjska kontrola i dionici".

Nema štete ako se revidiraju podaci jer nakon drugog ili trećeg pokušaja mnoge stvari postaju sudionicima analize jasnije, te oni postaju sigurniji da ono što je definirano predstavlja i njihovo gledište. Možda je primjereno da se napravi nekoliko SWOT analiza u grupama koje predstavljaju različite dionike ili različite odjele u organizaciji.

Analiza unutarnjih snaga i slabosti koristit će se u drugim vježbama u ovome elementu.

SWOT PROFIL U ELEMENTU DRUGOM		SWOT STRATEGIJA U ELEMENTU TREĆEM	
POZITIVNO	NEGATIVNO	POZITIVNO	NEGATIVNO
Snage	Slabosti	<b>Korištenjem snaga</b>	<b>Prevladati slabosti</b>
<b>UNUTARNJE</b>		↓	↓
Prilike	Prijetnje	<b>Iskoristiti prilike</b>	<b>Kako bi se izbjegle prijetnje</b>
<b>VANJSKO</b>			↗

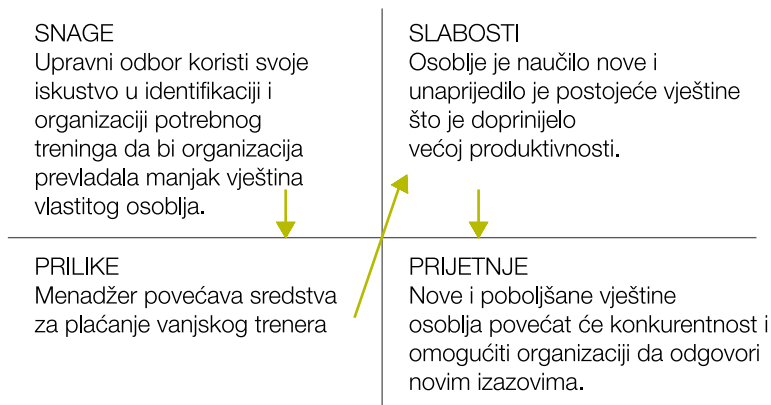
## Razvoj SWOT strategije

Jednom kad ste napravili SWOT analizu pregledajte podatke i identificirajte ona područja koja biste željeli promijeniti (slabosti i prijetnje) i područja koja vam mogu pomoći u provođenju tih promjena (snage i prilike). To će vam pomoći u razmišljanju te poslužiti kao temelj u detaljnijem strateškom planiranju. Listu snaga i slabosti koristite kao vodič za područja koja treba poboljšati, ali i za područja koja vam mogu pomoći u tom poboljšanju.

Kako je vidljivo iz dolje navedenog primjera, koji se koristi SWOT analizom, moguće je proširiti analizu na stratešku razinu izradom operativnih izvještaja o mogućnostima poboljšanja. Navedeno se može umetnuti u pregled ciljeva i uključiti u proces planiranja.

## Primjer SWOT strategije:

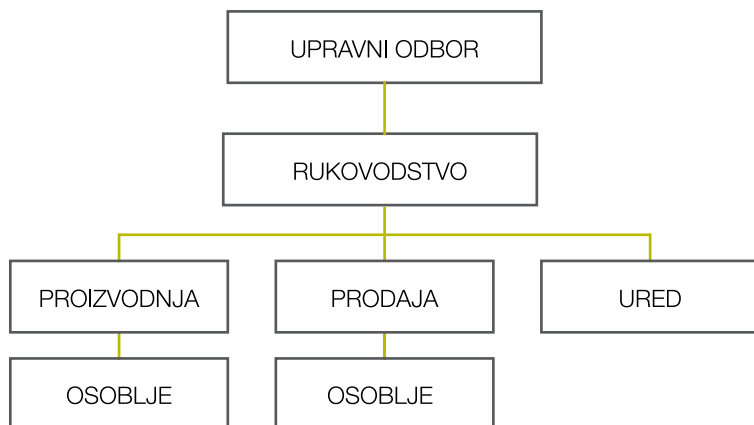
### SWOT STRATEGIJA



## Alat 7. Struktura organizacijskog dijagrama

Kao dio jasne organizacijske strukture može se razviti organizacijski dijagram, koji se revidira na godišnjoj razini. To je jednostavan i učinkovit način razumijevanja temeljnih odnosa unutar organizacije te se lako povezuje sa sljedećim alatom: opis uloga, zadataka i odgovornosti.

## Organizacijski dijagram:



### Alat 8. Opis uloga, zadataka i odgovornosti

Opis uloga, zadataka i odgovornosti je alat koji omogućuje grupama da identificiraju gdje se unutarne promjene moraju provesti. Ujedno odražava pregled tko što radi u organizaciji i kreira jednostavan i otvoren način za uspostavljanje unutarne strukture. Omogućuje organizaciji da razumije funkcioniranje unutarne strukture, uloge koje pojedinci imaju te koji se zadaci provode i tko je za što odgovoran. Također prikazuje na kojim zadacima u organizaciji radi previše, a na kojima premalo ljudi te kojem se zadatku ne posvećuje dovoljno pozornosti.

Malim je organizacijama, koje se ubrzano šire, svojstveno da prerastu svoje strukture i sisteme pa je ova vježba korisna za pregled i evaluaciju rasta i planiranje promjena. Kada organizacija raste i pritom se mijenja, potrebno je unutarnji administrativni i upravljački sustav ažurirati u skladu s navedenim rastom.

Opis je najbolje stvarati metodom grupne vježbe s unutar-njim dionicima. Ovisno o okruženju u kojem se nalazite, možete na zid pričvrstiti veliki komad papira na koji ćete nacrtati matricu, kao što je dolje opisano, ili možete koristiti projiciranu računalnu sliku.

### Opis uloga, zadataka i odgovornosti:

Korisno je razlikovati vodeće od podržavajućih uloga. To se može učiniti označavanjem vodeće uloge s ○, a podržavajuće uloge sa ■, što će lakše identificirati odgovornosti.

	Vodeća uloga ○					Pomoćna uloga ■				
Uloge: →	Administrator	Blagajnik	Rukovodstvo	Socijalni radnik	Domar	Predsjednik	Tajnica	Čistačica	Volonteri	
Zadaci: ↓										
Vođenje			○	■					■	
Donošenje odluka		■				■	○		■	
Planiranje						○				
Treninzi			○				■			
Prijem	○			■	■					
Događanja	■			○					○	
Održavanje zgrade					○			○	■	
Socijalna skrb				○						
Financije		○	■				■			

**Proces:**

- Navedite sve uloge zaposlenika, volontera i članova uprave u prvom retku; uloge su poslovi (plaćeni ili neplaćeni) koje obavljaju unutarnji dionici.
- Zadaci se navode u okomitom lijevom stupcu: zadatak je definiran kao specifično područje poslovanja organizacije.
- Sudionici ispunjavaju ostale kolone raspravljajući i utvrđujući sve uloge unutar organizacije i sve zadatke koji se provode kao dio svakodnevnih organizacijskih aktivnosti.
- Označite koja je uloga zadužena za koji zadatak. Postoji bezbroj kombinacija. Neke uloge odrađuju puno zadataka, dok je za neke zadatke potrebno puno uloga.

Kad završite s vježbom, tada biste opis poslova svakog zaposlenika ili volontera morali usporediti s popisom zadataka unutar svake uloge da biste se uvjerali da su zadaci i uloge usklađeni. Time ćete održati i revidirati radne zadatke u organizaciji kako biste osigurali da zaposlenici ne odrađuju zadatke za koje nisu plaćeni. Ukaže li vježba da su potrebni novi zadaci, odmah ćete vidjeti može li te zadatke obaviti postojeće osoblje ili su potrebna nova zapošljavanja.

U narednim vam godinama ovaj proces može koristiti kao iznimno korisna provjera jesu li opisi poslova u skladu s trenutnom situacijom. Uloge, odgovornosti i zadaci se stalno mijenjaju, stoga ovaj alat omogućava organizaciji usklađenost ugovorenog rada zaposlenika, odjela i partnerskih organizacija sa stvarno obavljenim poslom.

Struktura organizacijskog dijagrama i opis uloga, zadataka i odgovornosti se moraju usporediti da bi se utvrdila njihova podudaranja ili proturječnosti.

## Alat 9. Unutarnja procjena dionika

Unutarnja procjena dionika je skupina pitanja pomoću kojih se mjere stav i preferencije zaposlenika, članova uprave, volontera i ostalih pojedinaca koji su usko povezani s djelovanjem organizacije. Važno je da su ispitanici upoznati s poslovanjem organizacije.

Revizijski tim treba pripremiti pitanja koja moraju biti u skladu s vrstom organizacije, njezinim tržišnim aktivnostima i vanjskim kontekstom. Raspon pitanja mora obuhvatiti tematiku predstavljenu u prijašnjim revizijskim izvješćima i/ili onu koja se pojavila prilikom trenutne revizije. Velika je vjerojatnost da će organizacija u prvoj godini koristiti širi opseg pitanja i da će tematika tih pitanja obuhvaćati okolnosti koje u tom trenutku utječu na organizaciju. Pitanja bi trebala biti temeljena i na Izjavi o upravljanju, a osim specifičnih operativnih pitanja, mogu se uključiti i pitanja vezana uz širu tematiku povezanu s vrijednosnom osnovom organizacije, kao i pitanja vezana uz organizacijski sustav i strukture. Naš primjer prikazuje neka opća pitanja.

Unutarnja bi se procjena dionika morala odvijati kao anonimna vježba koja ne uključuje imena ispitanika, ali može uključivati kategoriju dionika u koju spadaju, primjerice, osoblje, volonteri i članovi uprave. Na taj se način mogu usporediti različiti pogledi na organizaciju svake od navedenih kategorija ispitanika.

- Označite odgovarajući kvadrat koji opisuje vašu poziciju u organizaciji.
- Za svako pitanje dodijelite svojoj organizaciji ocjenu, birajući poziciju na tabeli od 1 (jako loše) do 10 (odlično), a koja s vašeg gledišta predstavlja trenutnu poziciju.
- Svaku dodijeljenu ocjenu možete pojasniti u rubrici "komentar vaše ocjene" želite li objasniti kako ste došli do navedene ocjene.



- Revizijski bi tim trebao analizirati podatke te postaviti nove ciljeve, kojima će se prevladati loše izvedeni poslovi: u narednim će revizijskim izvještajima biti vidljivo je li se stajalište dionika promijenilo ili je ostalo isto. Stajalište dionika može biti sažeto i uključeno u Izvještaj o društvenoj reviziji u elementu četiri.

Unutarnja procjena dionika										
Pozicija u organizaciji	Osoblje				Član uprave		Volonter			Ostali
1. Svrha organizacije	Nije siguran da razumije svrhu organizacije						Jasna je svrha organizacije			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
2. Postizanje ciljeva	Nepostizanje ciljeva						Postizanje ciljeva			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
3. Ostvarivanje utjecaja	Nemogućnost ostvarenja utjecaja						Ostvarenje utjecaja			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
4. Dionici	Predstavnik dionika						Nije predstavnik dionika			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
5. Promocija vaše organizacije	Učinkovita promocija						Neučinkovita promocija			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

6. Unutarnja komunikacija	Loša unutarnja komunikacija, nitko ne zna što se događa						Dobra unutarnja komunikacija, svi su upoznati sa svime			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

7. Unutarnji odnosi	Loš odnos sa osobljem/upravom						Odličan odnos sa osobljem/upravom			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

8. Vanjska komunikacija	Loša vanjska komunikacija						Dobra vanjska komunikacija			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

9. Vještine osoblja	Osoblje nema dovoljno vještina za odrađivanje zadataka						Osoblje ima dovoljno vještina za odrađivanje zadataka			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

10. Resursi	Nedovoljno je resursa za odrađivanje aktivnosti						Postoje resursi za odrađivanje aktivnosti			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

11. Radne uloge	Zamršene radne uloge						Jasno definirane radne uloge			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene

12. Radna okolina	Loša radna okolina						Odlična radna okolina			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
13. Mogućnosti	Nema mogućnosti za donošenje odluka						Odlične mogućnosti za donošenje odluka			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
14. Vanjska uključenost	Premalo prilika za uključivanje dionika						Mnogo prilika za uključivanje dionika			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
15. Osobna uključenost	Nisam uključen u organizaciju						Osjećam se prilično uključenim u organizaciju			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
16. Organizacijski autoritet	Zbunjen linijskim sustavom upravljanja						Vrlo jasan linijski sustav upravljanja			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
17. Osoban autoritet	Zbunjen vlastitim statusom u organizaciji						Jasan vlastiti status u organizaciji			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
18. Upravljačka podrška	Loša upravljačka podrška, neadekvatna mojim potrebama						Dobra upravljačka podrška, adekvatna mojim potrebama			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentar vaše ocjene										
19. Podrška kolega	Nemam podršku kolega						Dostatna podrška kolega			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
20. Iznošenje mišljenja	Kolege i uprava ne drže do mog mišljenja						Kolege i uprava drže do mog mišljenja			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										
21. Donošenje odluka	Organizacija je nesposobna donijeti odluku o promjeni						Organizacija je sposobna donijeti odluku o promjeni			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komentar vaše ocjene										

## 9.1. Pregled zadanih ciljeva društvene revizije

Pitanja proizašla iz vježbe o unutarnoj kontroli moraju biti zabilježena. Ona predstavljaju aktivnosti koje će formirati dio ciljeva društvene revizije narednih godina. Postoje situacije kada se cilj može odmah realizirati i ne mora se prenositi u narednu godinu, ali bi i tada cilj trebao biti evidentiran u dokumentaciji o reviziji.

## Pregled ciljeva društvene revizije

Element i datum	Razlog	Pregled ciljevi/ aktivnosti
Element 1. 5.4.2009.	1. U organizaciji ne postoji pravilnik te organizacija nije sigurna u sve odluke koje su donesene u proteklih pet godina.	1. Identificirati sva pravila i odluke u proteklih 5 godina i izraditi pravilnik.
Element 2. 8.6.2009.	2. Samo malen broj lokalnog stanovništva zna čime se organizacija bavi.	2. Lokalno stanovništvo postaje upoznato s aktivnostima organizacije, njezinim uslugama i načinom djelovanja.
Element 2. 8.6.2009.	3. Organizacija prema lo reciklira različite vrste otpada.	3. Pregledati trenutne prakse recikliranja i preporučiti promjene.
Element 3. 23.7.2009.	4. Alat "Uloge, zadaci i odgovornosti" jasno je pokazao da prema lo ljudi radi previše zadataka.	4. Pregledati postojeće opise poslova i opise volonterskih zadataka te pripremiti plan preraspodjele radnih zadataka.

## 9.2. Kontrola kvalitete procesa u elementu trećem

Revizijski bi tim na kraju trećeg elementa trebao izraditi tablicu kontrole kvalitete.

Tablica kontrole kvalitete		Bodovne kategorije				
Element treći		bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji
18. Jesu li u procesu unutarnje kontrole sudjelovali vjerodostojni predstavnici unutarnjih dionika?						
19. Je li generiran jasan profil organizacijskih snaga i slabosti?						
20. Jesu li uloge, zadaci i odgovornosti jasno definirani?						
21. Jesu li opisi poslova konzistentni s rezultatima vježbe o ulogama, odgovornostima i zadacima?						
22. Je li unutarnje ustrojstvo organizacije razumljivo i funkcionalno?						
23. Jesu li problemi ili nedostatak informacija definirani kao cilj za naredno razdoblje?						

### 9.3. Dokumentacija o društvenoj reviziji

U elementu trećem napravljena je unutarnja SWOT analiza, revidirana organizacijska struktura, sastavljen popis uloga, zadataka i odgovornosti te provedena unutarnja procjena dionika. Rezultati bi se trebali prenijeti u sljedeći element "Računovodstvo i verifikacija" i uključiti u završni Izvještaj o društvenoj reviziji.

Da bismo opis organizacije održali istinitim i poštenim, sva dokumentacija vezana uz ovaj element mora biti pripremljena i arhivirana, te dostupna na uvid.

Dokumentaciju čine:

- unutarnja SWOT analiza i SWOT strategija;
- struktura organizacijskog dijagrama;
- opis uloga, zadataka i odgovornosti;
- rezultati unutarnje procjene dionika;
- tablica kontrole kvalitete – element treći.

# ELEMENT ČETVRTI

## 10. DRUŠTVENO

### RAČUNOVODSTVO I VERIFIKACIJA

Društveno računovodstvo i verifikacija je element u kojem se informacije i rezultati skupljeni prijašnjim elementima objedinjuju različitim alatima te se određuju društveni planovi za iduću godinu, a rezultati društvene revizije se predstavljaju dionicima.

U svakom od prijašnjih elemenata: Izjava o upravljanju, te vanjskoj i unutarnjoj kontroli, identificirana su specifična pitanja i aktivnosti, kao i primjeri dobre prakse i zadovoljstvo dionika. Neka ćemo pitanja odmah moći riješiti, a zapis o njima ugraditi u Izvještaj o društvenoj reviziji. Ostala će pitanja, prikupljena u procesu, biti za-bilježena u pregled ciljeva.

Razina detalja i složenosti primijenjena u ovom elementu ovisit će o prirodi pitanja o kojima se raspravlja te o pripremljenim i vrednovanim ciljevima. Ovim elementom mjerimo organizacijski integritet. To činimo tako da procjenjujemo dosljednost između onoga što je rečeno da će se učiniti i onoga što je stvarno učinjeno.

U ovom bi elementu revizijski tim trebao pregledati sve revizijske dokumente, kontrole kvalitete procesa društvene revizije i pregled zadanih ciljeva društvene revizije. Jednom kad je revizijski tim zadovoljan količinom informacija koje su provjerljive u revizijskim dokumentima, tim je spreman procijeniti jesu li bili zadovoljeni standardi



društvene revizije. Revizijski tim može zatim ocijeniti pregled ciljeva i razviti strateški plan kako bi se ti ciljevi postigli.

## **Standard društvene revizije**

### **1. Planiranje i stvarno mjerenje**

- Planirani ciljevi prijašnjih godina mogu se izmjeriti.
- Ciljevi iz prijašnjih godina koriste se za mjerenje učinka.
- Izjava o upravljanju vodi kroz proces.

### **2. Uključivanje vanjskih dionika**

- Jesu li uključeni vanjski dionici?
- Predstavljaju li vanjski dionici tri ili više kategorija dionika?

### **3. Procjena unutarnje organizacije**

- Jesu li uključeni zaposlenici, članovi uprave i volonteri?
- Jesu li unutarnji dionici ispitani o organizacijskoj strukturi i poslovanju organizacije?

### **4. Otvoreni postupak i dokumentacija**

- Jesu li sačuvana pitanja i dokumentacija postupka revizije, te jesu li dionicima dostupni na uvid?
- Daje li kontrola kvalitete pozitivne ocjene?
- Doprinosu li prikazani ciljevi vrijednostima navedenima u Izjavi o upravljanju?
- Može li se početi planirati na temelju pregleda ciljeva?

## Alati

### 10. Okvir društvenog računovodstva

### 11. Nadzor društvenog računovodstva

Ciljevi mogu proizlaziti iz dva izvora: a) kao posljedica nailaženja na problem koji treba riješiti tijekom provođenja društvene revizije, i b) kao društveni cilj organizacije. Time se stvara miks kompleksnih i jednostavnih ciljeva. Neki će biti unutarnji, neki vanjski, jedni će biti lako mjerljivi s aspekta količine i vremena, dok će drugi biti teško mjerljivi jer će biti povezani s kvalitetom i promjenom percepcije, ponašanja i utjecaja. Organizacija koja prvi put provodi društvenu reviziju bi trebala ograničiti broj ciljeva kako bi lakše definirala prioritetne ciljeve i izabrala one na koje će se orijentirati naredne godine.

#### Prioriteti u pregledu ciljeva

Pogledajte pregled ciljeva koji se sastoji od pitanja vezanih za aktivnosti u tri prijašnja elementa:

- procijenite raspon ciljeva i odredite relativni položaj u odnosu jednog prema drugom;
- mogu li se neki ciljevi objediniti;
- nisu li ciljevi previše različiti da bismo ih mogli ispuniti u istoj godini;
- jesu li ciljevi međusobno proturječni;
- ili ih je previše pa neke moramo prenijeti u sljedeću godinu.

Revizijski će tim trebati procijeniti ova pitanja i odlučiti o ciljevima za tekuću godinu. Za određivanje prioriteta ciljeva može se koristiti pregovarački alat kao indikator. Ciljevi s najviše bodova ukazat će na prioritet. Međutim, mogu se javiti važni ciljevi koji nemaju velik broj bodova, ali su lako ostvarivi pa je stoga odlučeno da se i oni uključe u proces.

## Vježba određivanja prioriteta:

Nizak prioritet					Visok prioritet				
Teško ostvarivo					Lako ostvarivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nije od tolike važnosti za organizaciju					Od velike važnosti za organizaciju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visoki financijski troškovi					Niski financijski troškovi				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velika iskorištenost resursa					Niska iskorištenost resursa				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nizak pozitivan utjecaj					Visok pozitivan utjecaj				

### Alat 10: Okvir društvenog računovodstva

Popisani prioritetni ciljevi za sljedeću godinu će biti zapisani na jasan i sažet način kako bi se mogli uskladiti s mjernim pokazateljima. Mjerni se pokazatelji mogu koristiti za praćenje i upravljanje.

Prioritetni se ciljevi prenose u okvir društvenog računovodstva, gdje moraju biti testirani na vanjske utjecaje: pretpostavke o stupnju vanjske potpore ili pak nedostatku potpore, koja određuje rizik vezan uz svaki cilj. Ujedno treba provjeriti može li se koji indikator sučeliti sa ciljem: ovime se testira razina tehničke i financijske sposobnosti organizacije potrebne za ostvarenje cilja. Okvir društvenog računovodstva temelji se na logičkoj matrici korištenoj u razvoju projekata: ima četiri stupca i popunjava se po određenom redoslijedu.

## Pregled ciljeva društvene revizije

Element i datum	Razlog	Pregled ciljevi/ aktivnosti
Element 1. 5.4.2009.	1. U organizaciji ne postoji pravilnik te organizacija nije sigurna u sve odluke koje su donesene u proteklih pet godina.	1. Identificirati sva pravila i odluke u proteklih 5 godina i izraditi pravilnik.
Element 2. 8.6.2009.	2. Samo malen broj lokalnog stanovništva zna čime se organizacija bavi.	2. Lokalno stanovništvo postaje upoznato s aktivnostima organizacije, njezinim uslugama i načinom djelovanja.
Element 2. 8.6.2009.	3. Organizacija premalo reciklira različite vrste otpada.	3. Pregledati trenutne prakse recikliranja i preporučiti promjene.
Element 3. 23.7.2009.	4. Alat "Uloge, zadaci i odgovornosti" jasno je pokazao da premalo ljudi radi previše zadataka.	4. Pregledati postojeće opise poslova i opise volonterskih zadataka te pripremiti plan preraspodjele radnih zadataka.

## Okvir društvenog računovodstva

Ciljevi	Indikatori	Dokazi	Pretpostavke
1. Imati pravilnik dostupav na uvid i koji sadrži jasan popis svih organizacijskih pravila.	Do kraj 2008. pravilnik je u uporabi.	Važeći pravilnik	Da se svi slažu s postojećim pravilima koja su jasno navedena u zapisnicima te drugim dokumentima .
2.			
3.			

## Redoslijed popunjavanja okvira društvenog računovodstva

### 1. Popunjavanje stupca s ciljevima

Prenesite sve popisane ciljeve u lijevi stupac okvira društvenog računovodstva. Ukoliko je ciljeve moguće unijeti po redoslijedu ostvarivosti dugoročni: više od godine dana, srednjoročni: u toku godine, te kratkoročni: u nekoliko sljedećih mjeseci, tada je lakše razumjeti stratešku narav ciljeva. Poredajte ciljeve hijerarhijski od dugoročnih na vrhu do kratkoročnih na dnu. To omogućuje razvoj strateškog plana koji pokazuje kada i kojim redoslijedom će ti ciljevi biti ostvarene.

Ponekad je korisno, prilikom unosa ciljeva s pregleda u stvaran cilj, zapisati rečenicu u prošlom vremenu, poput **"izrađen pravilnik"** ili **"sustav je uspostavljen"**. Na taj se način lakše prati napredak i ostvarenje pojedinih ciljeva. Međutim, mnogi su ciljevi napisani kao aktivnosti, "za napraviti" nešto, čime se ne osigurava dovoljno uputa i mjerljivih pokazatelja. Primjerice, cilj je često napisan na sljedeći način: "osigurati edukaciju za zaposlene", a u stvari bi trebao glasiti "zaposlenici su stekli nove vještine". Prva je rečenica aktivnost i daje nam do znanja da smo pružili neku uslugu. Druga je rečenica cilj koji će nam ukazati jesmo li uspjeli pružiti usluge potrebne za poboljšanje vještina zaposlenika.

Važnost ovakvog zapisivanja ciljeva jest u navođenju jasne i trajne svrhe, opisivanju uspjeha kao održivog protoka prednosti ... "nove vještine" ... te u izravnom rješavanju problema "slabe kvalitete proizvoda" – ukazivanjem na promjenu ponašanja koja je potrebna da bi se postigao uspjeh. Da bi postigla cilj, organizacija se oslanja na "korištenje usluge" od strane osoblja, a ne na "pružanje usluge". Organizacije imaju malu kontrolu nad postizanjem društvenog

uspjeha. Uspjeh je ostvaren kad korisnik želi i koristi ponudenu uslugu.

Ako organizacija ima jasne ciljeve koji su izravni i fokusirani, odluke menadžmenta također postaju sve više izravnima i logičnima. Aktivnosti se tada provode fleksibilnije s obzirom na iznenadne situacije koje se mogu pojaviti.

## **2. Popunjavanje stupca s pretpostavkama**

U desnom stupcu, u odnosu na svaki cilj, identificirajte i zapišite svaku pretpostavku koja mora biti ispunjena da biste ostvarili cilj. Ovaj se stupac popunjava drugi po redu kako bi se testirali ciljevi na vanjske utjecaje i ovisnosti.

Nisu svi ciljevi vezani pretpostavkama, a ujedno neki ciljevi mogu imati samo jednu pretpostavku. Pretpostavke su vanjski faktori izvan kontrole organizacije, ali utječu na provedbu ciljeva i dugoročnu održivost organizacije. Pretpostavka je pozitivan način opisivanja rizika, a rizik je negativan način opisivanja pretpostavke. Pretpostavka opisuje što se mora dogoditi da bi se opisani cilj ostvario. Tada se to može primijeniti u mjerenju pokazatelja u pozitivnom smislu: jer teško je mjeriti negativan utjecaj.

Pretpostavku određujemo tako da se za svaki od ciljeva trebamo zapitati "postoji li vanjski faktor nad kojim organizacija nema kontrolu, ali je važan za postizanje cilja?", ili "što može krenuti po zlu?".

Pretpostavke se moraju ukloniti, ukoliko je to moguće. Isprobajte i odgovorite na pitanja u pretpostavkama našeg primjera. Ako iz vaših odgovora proizađe da je ishod pozitivan, znači da to više nije pretpostavka nego postaje činjenica, a pretpostavka se može

ukloniti. Ako iz vaših potreba izađe da je ishod negativan, pretpostavka ostaje, a to može oslabiti cilj i manja je vjerojatnost da će on biti postignut, a možda će biti potrebna i dodatna podrška.

Provođenjem navedenog postupka, revizijski će tim procijeniti rizik. Ostatak pretpostavki predstavlja razinu rizika s kojom će se cilj suočavati tijekom provedbe. Zapitajte se je li razina rizika prihvatljiva? Ako jest, tada nastavite, ali ako smatrate da je rizik prevelik, tada morate odustati od cilja ili definirati mjere za smanjenje rizika.

### 3. Popunjavanje stupca indikatora

Za svaki cilj moraju postojati indikatori. Ponekad je u određivanju indikatora teško sa sigurnošću reći godinu ili dvije unaprijed koliko, do kad, tko točno i koliko kvalitetno. Svaki indikator mora biti objektivno mjerljiv, odnosno svaki indikator mora biti potkrijepljen konkretnim i mjerljivim dokumentima. Ne možete li osmisliti indikator za specifičan cilj, to uglavnom znači da vam je cilj nejasan i da ga je nemoguće postići. U takvom ćete slučaju trebati redefinirati cilj jasnijim i konkretnijim izrazima. Svaki bi se indikator trebao sastojati od sljedećih komponenti:

- **Količina** – koliko?
- **Vrijeme** – do kada?
- **Ciljana skupina** – tko?
- **Kvaliteta** – koliko dobro?

### 4. Popunjavanja stupca dokaza

Svaki indikator mora biti potkrijepljen dokazima. Oni opisuju gdje ćemo dobiti informaciju, tako da možemo nadzirati indikatore. Dokazi bi trebali uključivati i podatke o tome tko će biti odgovoran za dobivanje informacije, kad će informacija biti dostupna i kako će biti prikupljena. Revizijski bi tim trebao koristiti postojeće dokaze prije stvaranja novih baza podataka.

## **Prilikom pripreme baze podataka ključna pitanja koja se trebaju postaviti jesu:**

- Je li trošak prikupljanja dokaza realan i prihvatljiv?
- Je li jasno utvrđena odgovornost za prikupljanje informacija?
- Hoće li dokazi biti na raspolaganju za vrijeme kontrole?

## **Ocjena okvira društvenog računovodstva u odnosu na Izjavu o upravljanju**

Jednom kada su sva četiri stupca i svi retci popunjeni, okvir društvenog računovodstva se mora procijeniti u odnosu na Izjavu o upravljanju i vrijednosnu osnovu kako bi se utvrdila usklađenost između onoga što je rečeno i onoga što je učinjeno: hoće li postignuti ciljevi doprinijeti Izjavi o upravljanju i vrijednostima? Ako postoje neusklađenosti ciljeva i vrijednosti, te je neusklađenosti potrebno revidirati prije prelaska na detaljne aktivnosti. Revizijski tim sada posjeduje skup društveno računovodstvenih ciljeva.

### **Detaljnije planiranje**

Neki ciljevi će se morati detaljnije planirati te će im trebati priložiti pripadajuće aktivnosti. Postoje tri izvora aktivnosti:

- Na temelju odgovora na pretpostavke za jačanje ciljeva i smanjenje utjecaja pretpostavki;
- Kod identificiranja dokaza, možda će biti potrebno nadodati aktivnosti kako bi se prikupili i analizirali podaci za mjerenje cilja;
- Za postizanje cilja, što se još može nazvati povezanim aktivnostima, koje su izlistane pored svakog cilja prema redoslijedu provedbe. Ako je pojedini cilj prevelik, složen ili će se provoditi kroz više godina, možete koristiti poseban plan aktivnosti.



## 10.1 Društveno računovodstvo

Društveno računovodstvo je proces kontrole napretka planova, rješavanje problema u skladu s planovima, usklađivanje provođenja ciljeva i osiguravanje informiranosti dionika. Ako cilj ne može biti mjerljiv, to uglavnom znači da se ne može ni postići.

Rukovodstvo je zaduženo za ostvarivanje planova, ali je odgovornost revizijskog tima u nadgledanju i izvještavanju o napretku rukovodstva, te skretanju pozornosti kod svakog odstupanja između planiranih i realiziranih aktivnosti. Ako je evidentirano odstupanje, potrebno je poduzeti mjere za redefiniranje cilja ili je pak potrebno uložiti više resursa i vremena u postizanje planiranih ciljeva u narednom razdoblju.

Objašnjenja o nastalim odstupanjima i o tome koje mjere rukovodstvo mora poduzeti da bi se nastavila realizacija planiranih ciljeva moraju biti zabilježena. Ponekad nije moguće nastaviti realizaciju prošlih planova pa će stoga rezultati ciljeva biti odgođeni. Kao i kod većine planova, revizijski tim i rukovodstvo mogu očekivati nastanak nekih nepredviđenih događaja. S jasnim fokusom na cilj, revizijski tim i rukovodstvo bi trebali praćenjem ustanoviti što se događa i koji je najbolji način provođenja aktivnosti s obzirom na nastali nepredviđeni događaj.

Kopirajte ciljeve, aktivnosti i pretpostavke iz okvira društvenog računovodstva u tablicu nadzor društvenog računovodstva i planirajte aktivnosti koje će se provoditi svako tromjesečje u sljedećem periodu društvene revizije.

Društveno bi se računovodstvo trebalo redovito provoditi za ciljeve i s njima povezanim aktivnostima; uobičajeno svaka tri mjeseca (kvartalno). To omogućuje organizaciji kontrolu nad ciljevima i rješavanje trenutnih problema kako bi dugoročno navedeni ciljevi bili postignuti. To se radi tako

da se svaki cilj i aktivnosti kopiraju iz okvira društvenog računovodstva u kvartalni kontrolni alat, kao što je gore navedeno. Pritom koristite indikatore, dokaze i pretpostavke da biste izradili cjelokupnu sliku planova za kvartalni izvještaj. To će objediniti sve komponente ciljeva u jedinstven kvartalni mjerljiv plan. Na kraju svakog kvartala izmjerite stvarne rezultate i/ili potvrdite planirani napredak te opišite svako odstupanje i aktivnosti koje se moraju poduzeti da bi se nastavilo ostvarivanje cilja.

Ono što se stvarno dogodilo će biti navedeno u stupcu "stvarno nastalo". Ako je stvarno nastalo manje, odnosno više od planiranog, tada se u stupcu varijacije zapisuju razlozi zbog kojih se dogodilo ono što se dogodilo te što će se u sljedećem kvartalu poduzeti vezano uz nastalu situaciju. Ukoliko se planirani i stvarni događaji podudaraju, tada nema varijacija i može se zabilježiti da nema odstupanja od planiranih ciljeva. U cilju upravljanja društvenim računovodstvom i osiguravanja dokumentacije o reviziji, revizijski tim može koristiti sljedeće alate:

- Okvir društvenog računovodstva  
(razvijen tijekom provođenja društvenog računovodstva i verifikacije)
- Nadzor društvenog računovodstva
- Plan aktivnosti  
(neobavezno korištenje ovisno o detaljnoj razradi i složenosti cilja)

## Alat 11: Nadzor društvenog računovodstva

### Okvir društvenog računovodstva

Ciljevi	Indikatori	Dokazi	Pretpostavke
1. Imati pravilnik dostupan na uvid i koji sadrži jasan popis svih organizacijskih pravila.	Do kraj 2008. pravilnik je u uporabi.	Važeći pravilnik	Da se svi slažu s postojećim pravilima koja su jasno navedena u zapisnicima te drugim dokumentima.

### Nadzor društvenog računovodstva

Cilj plana i aktivnosti	Plan kvartalnih aktivnosti	Stvarno nastale kvartalne aktivnosti	Varijacije	Aktivnosti	Dovršeno
Cilj 1 Pretpostavke	kvartal 1				
	kvartal 2				
	kvartal 3				
	kvartal 4				
Cilj 2 Pretpostavke	kvartal 1				
	kvartal 2				
	kvartal 3				
	kvartal 4				
Cilj 3 Pretpostavke	kvartal 1				
	kvartal 2				
	kvartal 3				
	kvartal 4				

Da bismo predvidjeli buduće probleme i eventualnu promjenu planova, potrebno je pratiti utjecaj pretpostavki. Svaka bi se pretpostavka vezana uz ciljeve također trebala pratiti kao dio praćenja ciljeva da bismo utvrdili je li ostvarena. Ukoliko pretpostavka nije ostvarena, tada postoji velika vjerojatnost da ne postoji vanjska podrška. Pokušajte utvrditi kakav će to imati utjecaj na cilj te utvrditi mogu li se budući planovi izmijeniti i nadopuniti da bi se kompenzirao nedostatak podrške.

Revizijski bi tim trebao koristiti Izjavu o upravljanju kao vodič prilikom praćenja planova i kontrole rezultata. Potrebno je osigurati da su ciljevi i svako odstupanje od njih uslijed promjena uvijek u skladu s vrijednosnom osnovom.

### **Izveštaj društvenog računovodstva**

Uobičajeno je da svaka organizacija radi kvartalne izvještaje o društvenom računovodstvu za vanjske donatore. Tada se ciljevi i rezultati mjerenja mogu koristiti kao podrška izvještavanju. U suprotnom će planovi i stvarni događaji biti dovoljni za unutarnje organizacijsko planiranje i odlučivanje. Možda će im biti potrebno pridodati kratki narativni izvještaj o promjenama i razlozima odstupanja te posljedicama koje će te promjene uzrokovati.

## **10.2. Prikupljanje i bilježenje podataka**

### **Potreba za prikupljanjem podataka**

Podatke je potrebno prikupljati da bismo znali kako kupci, dobavljači, dionici i organizacije reagiraju na ciljeve. Iako se dio ove potrebe odnosi na teži dio prikupljanja podataka, poput "koliko" ili "do kada", jednako je tako potrebno prikupiti podatke o zaposlenicima i drugim dionicima, te njihovim percepcijama, stavovima, ponašanjima i mogućim promjenama navika. Jedno bez drugoga čini praćenje neupotrebljivim, dok obje vrste podata-

ka zajedno omogućuju razumijevanje lekcija koje su naučene i načina na koje one mogu postati dijelom budućih inicijativa.

### **Izvori podataka**

Primarni izvor podataka za planiranje praćenja proizlazi iz ciljeva postavljenih radi ostvarivanja rezultata. Ti će podaci postati sastavnim dijelom okvira društvenog računovodstva i plana aktivnosti.

Izvori podataka o stvarnim aktivnostima nastat će iz rezultata tih aktivnosti, koje treba zabilježiti u trenutku provedbe aktivnosti. Ostali će podaci o stvarnim aktivnostima proizlaziti iz pretpostavki vezanih za ciljeve i aktivnosti te iz analize vanjskih i unutarnjih dionika.

Ustaljena je praksa da se koristi niz pitanja: količina (koliko), vrijeme (do kada), ciljane skupine (tko?) i kvaliteta (postoji li donja ili gornja granica?). Korištenjem ova četiri temeljna pitanja dobivate temelj za procjenu varijacije na kojoj se temelje detaljnije analize.

### **Bilježenje podataka**

Postoje dva načina bilježenja podataka: u trenutku nastanka događaja ili redovitim sumiranjem bilješki. Stvarni podaci bi se trebali bilježiti redovito, tjedno ili u trenutku nastanka. Najveća je pogreška misliti da ćete se sjetiti svih informacija te raditi bilješke samo mjesečno ili kvartalno: završit ćete sa zapisivanjem nepotrebnih informacija bez opisivanja stvarnih rezultata.

Kod ispunjavanja alata za praćenje dobro je koristiti kvantitativne i vremenske opise gdje je to moguće, te narativne da biste opisali kako su dobiveni kvantitativni podaci, koji dionici prihvaćaju i doprinose aktivnostima, koja razina kvalitete je postignuta. Narativni će opis također pojasniti nastale probleme i opisati kako su oni riješeni.

## **Tko bi trebao prikupljati i bilježiti podatke?**

Prikupljanje podataka bi trebala provoditi svaka osoba koja se nalazi na mjestu njihova nastajanja. Zaposlenici organizacije, članovi upravnog odbora, volonteri i drugi dionici mogu također biti uključeni u prikupljanje podataka ukoliko je jasno definirano koje je podatke potrebno prikupljati i gdje se oni bilježe.

## **Na koji način bilježiti podatke?**

Uvijek kao odgovor na pitanje zapisujte opise unutar svakog cilja, aktivnosti, pretpostavke ili izjave dionika. Opišite ljude koji su bili uključeni (dionike), jesu to bili isti oni ljudi koje ste i planirali? Kako i zašto se nešto dogodilo i kakva je posljedica toga: dobra, u redu ili loša?

Zabilježite i svaku dostupnu brojčanu informaciju; usporedite ih s planiranim i objasnite svako odstupanje i razloge odstupanja. Pokušajte napisati i pozitivne i negativne stvari o tome što se stvarno dogodilo i na koji je način to povezano s planiranim ciljevima. Utjecaj se može bilježiti putem zapažanja (je li rezultat riješio problem ili je iskoristio priliku).

## **Analiza podataka i poduzimanje aktivnosti za sljedeće razdoblje**

Analiza podataka bi se trebala provoditi kvartalno te bi o rezultatima trebalo obavijestiti tim za praćenje društvene revizije. Postoji više načina analize podataka:

- stvarni rezultati u odnosu na planirane,
- ponašanje dionika u odnosu na planirano ponašanje,
- stvarno provođenje novog sistema ili procedure,
- ponašanje i aktivnosti koje su proveli vanjski dionici, a ne nalaze se u pretpostavkama,
- dodana vrijednost – pozitivni neplanirani rezultati.

Ako ste koristili kvantificirane pokazatelje i podatke zabilježene u kvantificiranom obliku, lako je mjeriti i analizirati razliku između planiranih i stvarnih aktivnosti. Ako razlike zaista

postoje, potrebno je poduzeti mjere da bi se one ispravile. Svako razdoblje društvenog računovodstva dio je većeg cilja, pa ukoliko je jedno razdoblje ispred planiranog ili kasni u odnosu na njega, tada dolazi do promjene cjelokupnog plana provedbe (osim ako ne revidirate plan).

Kada nastanu odstupanja potrebno je odmah reagirati, što znači tijekom tekućeg računovodstvenog razdoblja ili pak najkasnije u razdoblju koje slijedi. Ponekad se radi samo o usporavanju ili ubrzanju provođenja nekih aktivnosti ili pak o novoj alokaciji resursa. Analizom utjecaja ciljeva na dionike možemo dobiti informacije o postignutom učinku. Utjecaj nastaje kada organizacija ili dionici počnu koristiti ono što su dobili od cilja, odnosno kada je u organizaciju uspješno uveden novi sustav: utjecaj se očituje u realizaciji onog što je dobiveno.

Procjenom pretpostavki vezanih uz postizanje pojedinih ciljeva dobit ćete informacije o veličini potpore koju organizacija prima iz vanjskog okruženja te informacije o tome je li takva podrška dugoročno održiva.

### **10.3. Kontrola kvalitete procesa u elementu četvrtom**

Koristite tablicu kontrole kvalitete kao pomoć u određivanju razine konvergencije ili divergencije s Izjavom o upravljanju i sa stvarnim aktivnostima, ali i kao pomoć u identifikiranju specifičnih područja nastanka takvih događaja. To će revizijskom timu omogućiti usporedbu s ciljevima i izradu prilagodbi potrebnih za usklađivanje.

Na kraju ovog elementa društvene revizije revizijski bi tim trebao ocijeniti tablicu kontrole kvaliteta unutar poglavlja "Društveno računovodstvo i verifikacija".

Element četiri	Tablica kontrole kvalitete					Bodovne kategorije				
	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji					
24. Jesu li analizirani svi zacrtani ciljevi?										
25. Jesu li identificirani ciljevi i rješenja potrebna za svladavanje problema?										
26. Je li pripremljen plan izvršenja ciljeva?										
27. Je li revizijski tim pripremio cjelokupan izvještaj?										
28. Je li imenovan revizijski tim za sljedeću godinu?										
29. Je li za sljedeću godinu pripremljen jasan plan, te prihvaćen od strane dionika?										



## 10.4. Dokumentacija o društvenoj reviziji

Revizijski dio društvene revizije sastoji se od provjere je li ono što se izvještava zapravo i istinito.

- Okvir društvenog računovodstva
- Nadzor društvenog računovodstva
- Tablica kontrole kvalitete – element četiri

## 10. 5. Izvještaj o društvenoj reviziji

Nakon pregleda uspješno izvršenih ciljeva definiranih prijašnjih godina, revizijski tim završava s upotrebom alata i analizama iz društvene revizije te postavlja ciljeve za sljedeću godinu. Pomoću korisnih informacija prikupljenih od dionika revizijski tim sastavlja izvještaj i predstavlja zaključke organizaciji. Ukoliko je angažiran vanjski revizor, on/ona će također sudjelovati u izradi izvještaja.

Izvještaj o društvenoj reviziji bi trebao uključivati rezultate analiza i sve probleme koji su nastali za vrijeme procesa; te sve probleme koji su nastali prilikom izrade izvještaja u prethodnim godinama, a nisu bili završeni te su se prenosili kao cilj u narednu godinu. Izvještaj bi trebao uključivati i analizu odstupanja između godišnjih planiranih i ostvarenih rezultata, generalnu izjavu o organizacijskom cjelokupnom poslovanju u odnosu na Izjavu o upravljanju i trendovima kroz godine, ukoliko takve evidencije postoje.

Kada se organizacija odluči za društvenu reviziju, tada to čini znajući da se radi o službenoj kontroli budući da je rukovodstvo donijelo takvu odluku. Važno je da rezultati društvene revizije budu dostupni na uvid i provjerljivi, odnosno da postoji dokumentacija o društvenoj reviziji, koja je dostupna unutar njim i vanjskim dionicima. Na kraju svakog od četiri elemenata bit će pohranjen poveći broj revizijskih zapisa. Oni čine temelj izvještaja o društvenoj reviziji te mogu

biti u potpunosti pridodani izvještaju ili pak mogu biti sumirani i navedeni kao prilozi izvještaju. Time će se osigurati provjerljivost izvještaja.

## **Popratna dokumentacija Izvještaja o društvenoj reviziji će uključivati:**

### **Element prvi – Izjava o upravljanju**

- Izjavu o upravljanju,
- pregled ciljeva društvene revizije,
- tablicu kontrole kvalitete – element prvi.

### **Element drugi – Vanjska kontrola i dionici**

- bilješke o dionicima – koja će opisivati tko, kako i kada će uključivati dionike,
- rezultate dijaloga s dionicima,
- profil prema vanjskoj SWOT analizi – profilira organizaciju i prikazuje vanjske strateške prilike,
- analizu položaja organizacije – pokazat će odnos između organizacije i većeg broja ključnih vanjskih područja,
- tablicu kontrole kvalitete – element drugi.

### **Element treći – Unutarnja kontrola i organizacija**

- unutarnju SWOT analizu i SWOT strategiju,
- strukturu organizacijskog dijagrama – opisuje unutarnje odnose i upravljačke odnose,
- opis uloga, zadataka i odgovornosti – opisuje unutarnje funkcioniranje organizacije te upravljačke odgovornosti,
- rezultate unutarnje procjene dionika – pokazuje ponašanje, razinu zadovoljstva i mišljenje unutarnjih dionika o važnijim organizacijskim pitanjima,
- tablicu kontrole kvalitete – element treći.

### **Element četvrti – društveno računovodstvo i verifikacija**

- okvir društvenog računovodstva,
- nadzor društvenog računovodstva,
- tablicu kontrole kvalitete – element četvrti.

Tablica ispod pokazuje kako bi godišnji Izvještaj o društvenoj reviziji trebao biti strukturiran i koje bi informacije trebao sadržavati.

Godišnji izvještaj o društvenoj reviziji		
Poglavlja	Sadržaj izvještaja	Pokazatelji
<b>1. Trenutna pozicija</b> - Naziv organizacije - Datum/razdoblje - Opis organizacije - Broj zaposlenih, volontera i članova uprave - Opišite korisnike/ članove (glavnu skupinu dionika)	Ukratko opišite činjenično stanje.	
<b>2. Sažetak</b>	Sastavite kratak sažetak o glavnim točkama izvještaja.	Opišite sve veće promjene u organizaciji (pozitivne i negativne) do kojih je došlo prilikom provedbe prijašnjih društvenih revizija.
<b>3. Sastav revizijskog tima</b>	Opišite članove revizijskog tima, način na koji je tim organizirao posao i odgovornosti unutar tima. Također, navedite gdje se može dobiti uvid u popratnu izvještajnu dokumentaciju.	Izrazite mišljenje o tome u kojoj je mjeri revizijski tim reprezentativan u odnosu na kategorije dionika, zatim o učinkovitosti tima i sl.

**4. Osvrt na prošlogodišnje ciljeve i aktivnosti društvene revizije**  
(ne pmjenjuje se u prvoj godini društvene revizije)

Analizirajte podatke iz prethodnih godina.

Usporedite planirane i stvarne rezultate te procijenite utjecaj svih odstupanja. Pohvalite postignuća i odlučite što učiniti s neostvarenim ciljevima.

Oni se mogu prenijeti u naredno razdoblje, mogu se izmijeniti, dopuniti te se može nastaviti s njihovom realizacijom, a može se i odustati od njih. Objasnite razloge svojih odluka.

Revizijski tim izražava svoje mišljenje o postignutim rezultatima i analizira okolnosti iz kojih su proizašli.

<p><b>5. Izjava o upravljanju</b></p>	<p>Opišite probleme koje organizacija želi riješiti ili prilike koje nastoji iskoristiti.</p> <p>Priložite Izjavu o upravljanju zajedno s vrijednosnom osnovom.</p>	<p>Definirajte temeljne ciljeve i vrijednosti. Usporedite ih s dokumentima iz prijašnjih godina. Ukažite na sve značajnije promjene.</p> <p>Komentirajte prvi element tablice kontrole kvalitete.</p> <p>Komentirajte zacrtane ciljeve i razloge radi kojih su postavljeni.</p>
<p><b>6. Vanjska kontrola i dionici</b></p>	<p>Opišite postojeće kategorije dionika i njihovu uključenost. Tko je bio uključen, zašto i kako?</p> <p>Opišite rezultate analize položaja i utjecaj dobivenih rezultata na organizaciju.</p>	<p>Istaknite negativne i pozitivne odgovore i trendove. Opišite rezultate dijaloga s dionicima. Izmjerite razinu zadovoljstva pruženim uslugama.</p> <p>Komentirajte drugi element tablice kontrole kvalitete. Komentirajte zacrtane ciljeve i razloge radi kojih su postavljeni.</p>

<p><b>7. Unutarnja kontrola i organizacija</b></p>	<p>Opišite rezultate vježbi. Objasnite rezultate SWOT analize.</p> <p>Opišite ključne dijelove iz Opisa uloga, zadataka i odgovornosti.</p>	<p>Izmjerite razinu za dovoljstva organizacijskom strukturom, uvjetima rada zaposlenika i volontera.</p> <p>Analizirajte uloge i zadatke te opišite promjene koje su potrebne. Komentirajte promjene koje su odmah usvojene, kao i one koje postaju cilj za naredno razdoblje.</p> <p>Komentirajte četvrti element tablice kontrole kvalitete. Komentirajte zacrtane ciljeve i razloge radi kojih su postavljeni.</p>
<p><b>8. Društveno računovodstvo i verifikacija</b></p>	<p>Opišite učinke organizacije; probleme i rješenja, te trendove.</p>	<p>Sumirajte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- planirane i stvarne rezultate,</li> <li>- trendove kroz godinu,</li> <li>- identificirajte razinu učinkovitosti,</li> <li>- komentirajte razinu usklađenosti različitih elemenata društvene revizije.</li> </ul>

<b>9. Ograničenja društvene revizije</b>	<p>Zabilježite svako odstupanje za koje revizijski tim/društveni revizor smatra da kompromitira točnost i pouzdanost društvene revizije.</p>	<p>Ako nedostaje informacija ili postoji neslaganje s rezultatima, to treba biti navedeno u Izvještaju čime se zadržava vjerodostojnost.</p>
<b>10. Postavljanje ciljeva</b>	<p>Prezentirajte ciljeve planirane za naredno razdoblje. Objasnite kako će revizijski tim nadzirati ostvarenje ciljeva tijekom naredne godine.</p> <p>Postoje li financijske implikacije, pojašnjite okolnosti u kojima nastaju.</p>	<p>Komentirajte četvrti element tablice kontrole kvalitete.</p>
<b>11. Zaključci i prezentacija</b>	<p>Sažmite uspjehe i neuspjehe te pripremite kratak zaključak.</p>	<p>Revizijski tim predstavlja opći pregled djelovanja organizacije te buduće ciljeve i trendove.</p>

Preporuča se da se glavni zaključci iz Izvještaja predstave dionicima na otvorenim radionicama te da se na tim radionicama potaknu rasprave. Godišnja skupština može biti dobra prilika za takvo predstavljanje. U svakom slučaju, potrebno je iskoristiti i druge mogućnosti predstavljanja Izvještaja o društvenoj reviziji kako bi šira zajednica također bila upoznata s djelovanjem organizacije. Izvještaj bi morao biti dostupan svim dionicima.

## Prilog 1. Pravne odredbe društvene revizije

U nastavku navodimo nekoliko primjera odredbi društvene revizije koje se mogu uvrstiti u osnivački akt organizacije i druge temeljne akte.

U prvoj opciji je prikazan složeniji i detaljniji primjer, dok su u drugoj opciji prikazane dvije temeljne pravne odredbe koje bi mogle biti uvrštene u postojeći osnivački akt i druge temeljne akte organizacije: one navode da organizacija može provoditi društvenu reviziju, ali da ne postoji zakonska obaveza ni strogo definirane procedure u provođenju društvene revizije. Obje su opcije opisane u nastavku. Ove je odredbe sastavio John Fryer.

### Opcija 1. Osnivački akt organizacije

4. Organizacija će na istinit način voditi društvene račune, koji će ocjenjivati i uključivati (između ostalog):
  - a. unutarnji izvještaj o demokratskom nadzoru poduzeća;
  - b. vanjski izvještaj kojim će se identificirati troškovi koje je poduzeće uzrokovalo u zajednici .....u kojoj djeluje i način na koji će ih pokušati ublažiti;
  - c. izvještaj o društvenim ciljevima, kojim će se evaluirati ciljevi poduzeća (koji nisu motivirani stvaranjem profita) u onoj mjeri u kojoj utječu na navedenu zajednicu .....
  - d. druga pitanja kojima će se upravni odbor s vremena na vrijeme baviti.

Spomenuti će društveni računi biti raspoloživi za sve vrste nadzora od strane članova, ali uz razumna ograničenja u pogledu vremena i načina pregledavanja, te u skladu s propisima organizacija u danom trenutku. Društveni će se računi organizacije najmanje jednom godišnje pregledati i verificirati od strane



jednog ili više neovisnih revizora, koji imaju znanje o društvenoj reviziji i koji mogu potvrditi da li navedeni računi daju istinit i pošten iskaz onog što predstavljaju.

## **Temeljni akt/i organizacije**

### **Društveni računi i verifikacija**

30. a. Organizacija će pripremiti društvene račune, koji će biti dodatak financijskim izvještajima sukladno postojećim aktima poduzeća.
  - b. Društveni će se računi pripremati na godišnjoj razini kako bi se podudarali s financijskom godinom.
  - c. Društveni će računi biti pripremljeni u skladu sa čl. 5(2) osnivačkog akta.
- 
31. a. Organizacija će u svakoj računovodstvenoj godini imenovati jednog ili više neovisnih revizora, koji su stručni u provođenju društvene revizije i koji će pregledati, te verificirati izvještaj o društvenoj reviziji za tu godinu. U prve tri računovodstvene godine organizacija nije obavezna imenovati vanjskog revizora niti su društveni računi podložni verifikaciji.
  - b. Organizacija neće objaviti rezultate društvene revizije osim ako:
    - neovisni revizor nije prethodno verificirao izvještaj;
    - sadrže mišljenje vanjskog revizora u kojem se potvrđuje da izvještaj daje vjerodostojni pregled godine i pitanja na koja se odnose;
    - su potpisani od strane predsjednika organizacije i dva člana upravnog odbora.
  - c. Ako član uprave ne poduzme sve potrebne korake u skladu s odredbom pravila 28 i 29a i b, on/ona će biti u prekršaju što će biti predmetom rasprave sljedeće sjednice upravnog odbora; osim ako on/ona ne dokaže da je stručna i pouzdana osoba obavljala svoju dužnost u skladu sa važećim zakonskim i ostalim propisima.

- d. Prethodne odredbe ovog propisa neće imati utjecaj na društvene račune organizacije nastale do zadnjeg revizijskog dana o kojem govore odredbe pod stavkama a i b ovog propisa.
32. a. Neovisni revizor odabran za proces verifikacije društvenih računa može biti ponovno imenovan osim ako:
- odlukom godišnje skupštine nije imenovan netko drugi ili je pak odlučeno da on/ona neće biti ponovno imenovan;
  - on/ona su posmeno obavijestili upravni odbor o svojem odstupanju;
  - on/ona nema potrebnu stručnost ili je nesposoban/na obavljati društvenu reviziju.
- U slučaju da skupština ne može prihvatiti imenovanog drugog društvenog revizora radi njegove nesposobnosti ili nestručnosti; prethodni revizor ne može biti automatski imenovan.
- b. U skladu s prethodnim odjeljkom, osoba nije kvalificirana za obavljanje poslova vanjskog revizora ako i samo ako je njegovo/njezino imenovanje zabranjeno prema članku 33.
33. a. Prilog podstavku (E) ove odredbe – odluka godišnje skupštine (i) o imenovanju novog vanjskog revizora kao zamjene za smijenjenog vanjskog revizora ili (ii) izričita izjava da razrješenje vanjskog revizora neće stupiti na snagu dok organizacija ne primi obavijest o razrješenju i to najkasnije 28 dana prije održavanja sastanak na kojem odluka stupa na snagu.
- b. Kada je obavijest o smjeni revizora dana organizaciji u skladu s podstavkom (a) ove odredbe, organizacija će, ukoliko je to izvedivo, prenijeti svojim članovima odluku u isto vrijeme kada je uprave zaprimila obavijest.
- c. Kada je odluka o smjeni revizora dana organizacije u skladu s podstavkom (a) ove odredbe,

- a organizacija ne prosljedi navedenu odluku svojim članovima sukladno prethodnom podstavku, organizacija je obavezno prenijeti obavijest svojim članovima najkasnije 14 dana prije sastanka na kojem će odluka biti prosljeđena u medije da bi šira javnost bila informirana.
- d. Tamo gdje (i) zbog bilo kojih razloga spomenutih u prijašnjim podstavkama (a) ove odredbe odluka da se imenuje osoba ili osobe na mjesto smijenjenog vanjskog revizora ne može biti realizirana na sastanku i (ii) vanjskog se revizora može imenovati samo na godišnjoj skupštini, nakon što je skupština prethodno zaprimila obavijest o smjeni, odluka koja će biti prihvaćena na toj skupštini (ponovno imenovanje smijenjenog vanjskog revizora ili imenovanje novog vanjskog revizora na mjesto smijenjenog) bit će prihvaćena unatoč izostanku odluke o imenovanju od strane organizacije prema pravilima.
  - e. Kopija potvrde organizacije o obavijesti sukladno podstavku (a) ove odluke o smjeni revizora bit će odmah prosljeđena smijenjenom vanjskom revizoru.
  - f. Nakon zaprimanja kopije potvrde takve odluke smijenjeni vanjski revizor može u bilo koje vrijeme prije održavanja godišnje skupštine odlučiti o izlaganju pismenim putem pred članovima organizacije (izlaganje ne prelazi razumnu duljinu). U skladu s odlukom i bez predrasuda prema prethodnim odredbama, smijenjeni vanjski revizor može (i) obavijestiti "organizaciju da se on/ona namjerava" obratiti izlaganjem i (ii) zatražiti da obavijest o njegovom/njezinom izlaganju bude prosljeđena članovima organizacije prije obavijesti o smjeni.
  - g. Organizacija će nakon primitka potvrde ili obavijesti o izlaganju prema prethodnom stavku prije roka slanja prema podstavku (b) ili (c) ove regulative (kao što može biti slučaj) obavijestiti upra-

vu da je zaprimila obavijesti ili potvrdu te da bilo koji član uprave može na zahtjev dobiti uvid u izlaganje prije dana održavanja skupštine.

Bez da se dovode u pitanje prethodne odredbe ove regulative ili pravo bivšeg neovisnog vanjskog revizora na usmenu prezentaciju, trebalo bi navedeno izlaganje pročitati na godišnjoj skupštini.

34. a. Ni jedna od dolje navedenih osoba ne može biti imenovana za neovisnog revizora organizacije:
- djelatnik organizacije;
  - osoba koja je partner ili posrednik kod zapošljavanja (odnosi se i na članove kadrovskog odjela);
  - član uprave.
- b. Osoba također neće biti imenovana za neovisnog revizora organizacije ako je imenovana kao revizor u drugoj organizaciji:
- koja je podružnica organizacije;
  - čija je ova organizacija podružnica;
  - koje je matrica ili podružnica, a što se kosi s podstavkom 9 ove regulative.
- c. Imenovanje koje krši neke od prije navedenih odredbi neće biti prihvaćeno.
35. a. Neovisan revizor organizacije izradit će Izvještaj o društvenoj reviziji organizacija za razdoblje (godinu) za koje je bio imenovan.
- b. Izvještaj mora sadržavati mišljenje jesu li društveni računi u skladu s odredbama organizacije vezanim za društvenu reviziju te je li prema njegovu mišljenju dan istinit pregled godine i tematike koja je bila predmet revizije.
- c. Bez da se dovodi u pitanje prethodni podstavak, tamo gdje se u izvještaju neovisnog revizora pojavljuje komentar ili mišljenje o društvenim računima prethodnih godina, revizor u izvještaju mora navesti da i ti računi daju istinit pregled pitanja na koja se odnose.

- d. Dužnost je neovisnog revizora da za pripremu Izvještaja sukladno ovim odredbama istraži i prouči svu dokumentaciju kako bi mogao iznijeti činjenice prema odredbi stavka 5(2) osnivačkog akta.
  - e. Svaki neovisan revizor organizacije će:
    - imati uvid u svu knjigovodstvenu i financijsku dokumentaciju organizacije, te svu ostalu dokumentaciju povezanu s poslovanjem organizacije;
    - imati pravo zatražiti od djelatnika organizacije informacije i objašnjenja koja smatra potrebnima za izvršenje svog revizijskog posla.
  - f. Ako neovisan revizor ne uspije dobiti sve informacije i objašnjenja koja su prema njegovim saznanjima i vjerovanjima neophodna za dovršetak Izvještaja, tu će informaciju navesti u svom Izvještaju.
  - g. Neovisan revizor ima pravo:
    - prisustvovati sastancima skupštine i imati uvid u korespondenciju među članovima skupštine;
    - izražavati svoje mišljenje i stajališta na sastancima, vezano uz pitanja koja su povezana s društvenom revizijom.
36. a. Izvještaj vanjskog revizora bit će na raspolaganju društvenom revizoru prilikom analize financijskih izvještaja poduzeća za godinu na koju se Izvješće odnosi.
- b. Nakon završetka Izvještaja od strane neovisnog revizora, Izvještaj se predaje upravnom odboru na razmatranje i predlaganje skupštini, koja će biti sazvana od strane upravnog odbora u najprikladnijem trenutku.
- c. Skupština će u skladu s prethodnom postavkom pregledati Izvještaj na prijedlog upravnog odbora.
37. Upravni odbor može ugovoriti fiksnu ili promjenljivu nagradu za rad neovisnog revizora.

38.
  - a. Upravni odbor će svakom članu na zahtjev dati besplatnu kopiju posljednjeg Izvješća o društvenoj reviziji organizacije.
  - b. Organizacije će kopiju posljednjeg Izvještaja o društvenoj reviziji držati na vidljivom mjesto u sjedištu Organizacije.
  
39. Klauzule 4(3) osnivačkog akta organizacije vezane uz zatvaranje organizacije imat će jednake učinke kao da su ponovljene u ovom odlomku.

## **Opcija 2.**

### **Neobavezne klauzule društvene revizije**

1. Društvena se revizija može odlukom upravljačkog i/ili nadzornog tijela organizacije provoditi godišnje kao dodatak financijskoj reviziji. Uloga društvene revizije je utvrđivanje društvenih troškova i koristi u radu organizacija, te omogućavanje evaluacije nad ukupnim radom organizacije u odnosu na njezin predmet poslovanja odnosno djelovanja organizacije (na lakši način nego da se gledaju samo financijski rezultati). Izvještaj o društvenoj reviziji može izraditi vanjski revizor imenovan od strane uprave. Također, Izvještaj može sastaviti i uprava organizacije, a neovisni će revizor taj Izvještaj verificirati.
2. Društvena revizija može uključivati unutarnju procjenu organizacije i odluka poduzeća, plaće, zdravstveno i mirovinsko osiguranje, razmjenu vještina, moguće edukacije zaposlenika i ostala pitanja vezana uz zadovoljstvo zaposlenika. Ona može uključivati i vanjsku procjenu aktivnosti organizacije, i njezin učinak na korisnike, dobavljače, ljude iz istog djelokruga poslovanja, te na lokalnu zajednicu.

## **Prilog 2. Tablica kontrole kvalitete**

Postoji 29 općih pitanja u kontroli kvalitete kojima se ovaj proces kontrole odvija na pravilan način. Predlože se da svaka organizacija pregleda i prilagodi tablicu svojim potrebama i potrebama vlastitog okruženja.

Element prvi	Tablica kontrole kvalitete					Bodovne kategorije				
	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji					
1. Je li oformljen revizorski tim?										
2. Čine li revizijski tim predstavnici dionika?										
3. Jesu li osnivački ciljevi i dalje relevantni?										
4. Jesu li pravila organizacije jasno navedena?										
5. Opisuju li izvjava o upravljanju organizaciju?										
6. Sudjeluju li dionici u izradi izvje o upravljanju (dvije godine unatrag)?										
7. Je li rješenje problema nedostatka informacija navedeno kao jedan od ciljeva koje treba ostvariti?										
8. Jesu li postignuti prethodni ciljevi organizacije?										
9. Jesu li vrijednosti organizacije jasno navedene u vrijednosnoj osnovi?										
10. Je li izvjava o upravljanju kompletna (potpuno izrađena)?										



Elementi drugi	Bodovne kategorije					
	Tablica kontrole kvalitete	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji
11. Jesu li dionici jasno definirani i kategorizirani?						
12. Jesu li dionici upoznati s organizacijom?						
13. Je li dijalog s dionicima učinkovit?						
14. Je li dovršena SWOT analiza?						
15. Je li završena analiza položaja?						
16. Da li su u vježbama sudjelovali predstavnici svake skupine dionika?						
17. Je li rješavanje problema nedostatka informacija prepoznato kao cilj te je li on postignut?						

Tablica kontrole kvalitete		Bodovne kategorije				
Element treći		bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji
18. Jesu li u procesu unutarnje kontrole sudjelovali vjerodostojni predstavnici unutarnjih dionika?						
19. Je li generiran jasan profil organizacijskih snaga i slabosti?						
20. Jesu li uloge, zadaci i odgovornosti jasno definirani?						
21. Jesu li opisi poslova konzistentni s rezultatima vježbe o ulogama, odgovornostima i zadacima?						
22. Je li unutarnje ustrojstvo organizacije razumljivo i funkcionalno?						
23. Jesu li problemi ili nedostatak informacija definirani kao cilj za naredno razdoblje?						

Tablica kontrole kvalitete		Bodovne kategorije				
Element četri	bez odgovora	potpuno	sasvim	jedva	uopće ne postoji	
24. Jesu li analizirani svi zacrtani ciljevi?						
25. Jesu li identificirani ciljevi i rješenja potrebna za svladavanje problema?						
26. Je li pripremljen plan izvršenja ciljeva?						
27. Je li revizijski tim pripremio cjelokupan izvještaj?						
28. Je li imenovan revizijski tim za sljedeću godinu?						
29. Je li za sljedeću godinu pripremljen jasan plan, te prihvaćen od strane dionika?						







ISBN 978-953-7899-01-1

**CEDRA**  
CENTAR ZA EKO-DRUŠTVENI RAZVOJ



**BRITISH  
COUNCIL**