

# Organizacijski aspekti neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

---

**Bučkalović, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:444054>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENTA U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

IVONA BUČKALOVIĆ

**ORGANIZACIJSKI ASPEKTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Igor Mavrin

Osijek, 2024.

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	3
2. 1. Definicija neprofitnih organizacija .....	3
2. 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija .....	6
2. 3. Oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.....	10
3. MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	17
3. 1. Planiranje .....	17
3. 2. Organiziranje .....	18
3. 3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	20
3. 3. 1. <i>Volonteri</i> .....	22
3. 4. Vođenje.....	23
3. 5. Kontrola .....	23
4. UDRUGE .....	25
4. 1. Osnivanje udruga.....	26
4. 2. Načela djelovanja udruga .....	28
4. 3. Članovi udruge .....	29
4. 4. Gospodarska djelatnost udruga.....	30
4. 5. Imovina udruge.....	31
4. 6. Financiranje udruge .....	31
5. EMPIRIJSKI DIO .....	33
5.1. Određenje problema istraživanja .....	33
5.1.1. <i>Problem i cilj istraživanja</i> .....	33
5.1.2. <i>Hipoteze istraživanja</i> .....	33
5.1.3. <i>Metodologija istraživanja</i> .....	34
5.1.4. <i>Instrumenti</i> .....	34
5.1.5. <i>Uzorak</i> .....	35
5.2. Obrada podataka .....	35
5.2.1. <i>Udruga Breza</i> .....	35
5. 2. 2. <i>DKolektiv – organizacija za društveni razvoj</i> .....	42
5. 2. 3. <i>Udruga za ruralni turizam Đola</i> .....	47
5. 2. 4. <i>Udruga PLANTaža</i> .....	51

5. 3. Istraživanje.....	54
6. RASPRAVA.....	62
7. ZAKLJUČAK .....	66
LITERATURA.....	68
PRILOZI.....	71
Popis tablica .....	71
Popis slika .....	72

## Sažetak

Ovaj diplomski rad analizira organizacijske aspekte neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, s posebnim fokusom na četiri udruge koje djeluju u Osječko-baranjskoj županiji: Udruga Breza, Dkolektiv – organizacija za društveni razvoj, Udruga za ruralni turizam Đola i Udruga PLANTaža. Cilj istraživanja bio je identificirati ključne izazove s kojima se ove udruge suočavaju te predložiti strategije za poboljšanje njihove učinkovitosti i održivosti. Istraživanje se oslanjalo na kombinaciju kvalitativnih metoda, uključujući polustrukturirane intervjue i analizu sekundarnih izvora podataka. Rezultati su pokazali da raznovrsnost izvora financiranja doprinosi stabilnosti, ali je učinkovito financijsko upravljanje ključno za dugoročnu održivost. Također je potvrđeno da složenost organizacijske strukture, volonteri i stabilnost financiranja imaju značajan utjecaj na uspjeh ovih organizacija.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, udruge, organizacijska struktura, financijsko upravljanje, volonteri, Osječko-baranjska županija

## Summary

This thesis analyzes the organizational aspects of non-profit organizations in the Republic of Croatia, with a special focus on three associations operating in the Osijek-Baranja County: Breza association, Dkolektiv – organization for social development, Association for rural tourism Đola and PLANTaža association. The goal of the research was to identify the key challenges these associations face and to propose strategies to improve their efficiency and sustainability. The research relied on a combination of qualitative methods, including semi-structured interviews and analysis of secondary data sources. The results showed that the diversity of funding sources contributes to stability, but effective financial management is essential for long-term sustainability. It was also confirmed that the complexity of the organizational structure, volunteers and stability of funding have a significant impact on the success of these organizations.

Keywords: non-profit organizations, associations, organizational structure, financial management, volunteers, Osijek-Baranja County

## 1. UVOD

Civilni sektor igra ključnu ulogu u društvenom razvoju, pružajući platformu za društvene promjene, zagovaranje i pružanje usluga koje dopunjuju rad javnog sektora. Organizacije civilnog društva osiguravaju podršku zajednici kroz različite aktivnosti koje uključuju humanitarni rad, obrazovanje, kulturu, ekologiju i socijalne usluge. Njihovo djelovanje često je motivirano željom za promicanjem društvene koristi i unapređenjem kvalitete života. Nefitne organizacije razlikuju se od profitnih po tome što svoje aktivnosti ne temelje na ostvarivanju profita, već na postizanju društveno korisnih ciljeva. S obzirom na sveprisutnu važnost ovih organizacija, analiza njihovih organizacijskih aspekata može pružiti važne uvide u učinkovitost i održivost sektora.

Ovaj rad detaljno analizira organizacijske aspekte nefitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, s fokusom na četiri specifične udruge: Breza, Đola, PLANTaža i DKolektiv. Istraživanje se bavi izazovima s kojima se suočavaju ove udruge, osobito u kontekstu financijskog upravljanja, organizacijske strukture i upravljanja volonterima. U radu su korišteni intervjui s predstavnicima udruge i analiza sekundarnih podataka kako bi se dobio uvid u djelovanje i uspješnost tih organizacija.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Uvodno poglavlje daje pregled ciljeva i metodologije istraživanja, dok se teorijski okvir obrađuje u drugom i trećem poglavlju. Drugo poglavlje predstavlja ključne teorijske koncepte vezane uz nefitni sektor, dok treće poglavlje dublje istražuje specifične aspekte menadžmenta nefitnih organizacija, kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola.

Četvrto poglavlje posvećeno je analizi udruge u Hrvatskoj, uključujući pravni okvir, postupke osnivanja i financiranja udruge. U ovom dijelu rada detaljno su razmotreni različiti načini financiranja, kao i specifičnosti vođenja udruge u kontekstu hrvatskog zakonodavstva.

Peto poglavlje predstavlja empirijski dio istraživanja u kojem su analizirane četiri udruge iz Osječko-baranjske županije: Udruga Breza, DKolektiv, Udruga Đola i Udruga PLANTaža. Cilj istraživanja bio je identificirati ključne organizacijske izazove ovih udruge te predložiti strategije za poboljšanje njihove učinkovitosti i održivosti. Istraživanje je obuhvatilo analizu njihove financijske strukture, upravljanje volonterima i članovima te provedbu projekata.

Rezultati istraživanja upućuju na potrebu za boljom organizacijom i raznolikijim izvorima financiranja kako bi udruge mogle dugoročno ostvarivati svoje ciljeve.



## **2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

Neprofitne organizacije temeljni su akteri u promicanju društvenih ciljeva i pružanju usluga od javnog interesa. Svojom raznolikom djelatnošću ove organizacije doprinose poboljšanju kvalitete života u zajednicama te često djeluju kao posrednici između državnog sektora i građana. Njihova misija i vizija usmjerene su prema stvaranju društvene vrijednosti, što ih čini nezamjenjivim dijelom svakog demokratskog društva.

### **2. 1. Definicija neprofitnih organizacija**

Pojedinci većinu vremena provode kao članovi organizacije u društvenom, kulturnom ili ekonomskom kontekstu. U navedenim organizacijama pojedinci su uključeni u organizacijske aktivnosti preuzimajući različite uloge, ponekad kao zaposlenici, volonteri, studenti ili kupci. Pojedinci komuniciraju s organizacijama ili su pod njihovim utjecajem u svakom trenutku svojeg svakodnevnog života i to iz različitih razloga. Koncept organizacija definira se kao zajednice u kojima pojedinci sustavno surađuju s drugima kako bi postigli ciljeve koje ne mogu postići sami (Eren, 2003: 203-204, navedeno u Gök, 2022:n.p). Organizacija odražava otvoreni sustav u kojem su društveni i fizički resursi uravnoteženo spojeni (Budak i Budak, 2004: 21, Gök, 2022:n.p). Organizacije koje proizvode dobra i usluge te se bave gospodarskim aktivnostima kako bi zadovoljile potrebe pojedinaca klasificiraju se kao profitne organizacije i neprofitne organizacije prema svojoj svrsi (Aydın, 1992: 235, Gök, 2022:n.p). Najčešći tip organizacije je profitna organizacija osnovana za stvaranje prihoda i postizanje komercijalnih ciljeva (Ülgen i Mirze, 2013: 22, Gök, 2022:n.p). Neprofitne su pak organizacije one koje rade za dobrobit društva bez namjere ostvarivanja profita i razvijanja razumijevanja sudjelovanja i solidarnosti u rješavanju problema u društvu (Andrei i sur., 2018: 215-216; Morrison, 2016: 236, Gök, 2022:n.p).

Neprofitne organizacije zajednički se nazivaju dijelom neprofitnog sektora koji se često pronalazi pod nazivima kao što su nezavisni sektor, treći sektor, filantropski sektor, dobrovoljni sektor... Neprofitne organizacije općenito se mogu definirati kao organizacije oslobođene od plaćanja poreza u svrhu služenja javnom interesu. Javni interes može se ogledati u neprofitnosti kategorije organizacije kao što su dobrotvorne, obrazovne, znanstvene, književne ili vjerske organizacije. Isto tako, neprofitne organizacije predstavljaju

opći naziv za institucije i organizacije u društvu koje nisu dio vlade ili tvrtki (Carroll, 2018:2).

Neprofitne organizacije definirane su kao organizacije koje imaju "pretežno neposlovne karakteristike koje snažno utječu na poslovanje organizacije" (FASB, 1980, navedeno u Othaman, 2012:7). Neprofitne organizacije nemaju dioničare s mogućim nejasnim ciljevima, a njihovi interesi variraju, ali općenito im je cilj stvoriti društvenu vrijednost, a ne ostvariti profit (Othaman, 2012:7). Također, neprofitne organizacije definiraju se i kao vrsta organizacija koje mogu biti bilo koje veličine, čiji je glavni cilj služiti društvenoj misiji ili pružiti javnu dobrobit, a da pri tome ne postoji raspodjela dobiti dioničarima organizacija (Morris, Kuratko i Covin, 2008, navedeno u Othaman, 2012:7). Upravljački tim neprofitnih organizacija često nije tako iskusan ili vješt kao u organizacijama s komercijalnom svrhom koje teže financijskoj i tehničkoj učinkovitosti na način na koji to ne čine neprofitne organizacije (Morris, Kuratko i Covin, 2008:108, navedeno u Othaman, 2012:7).

Neprofitne organizacije definiraju se kao društva, udruge, dobrotvorne ustanove i druge dobrovoljne organizacije koje su osnovane za rješavanje društvenih pitanja (Arshad et al., 2018; Ceptureanu et al., 2018, navedeno u Samad, Ahmad i Suria, 2023:26) i za doprinos društvu kroz stvaranje društvene vrijednosti (Michalski et al., 2018; Omar i sur., 2016; navedeno u Samad, Ahmad i Suria, 2023:26). Društvene vrijednosti označavaju ishode koji se odnose na nepovoljne situacije kako bi se poboljšao životni standard korisnika (Omar et al., 2016; navedeno u Samad, Ahmad i Suria, 2023:26), a proizvode se ispunjavanjem društvenih ciljeva (Paulo, 2017; navedeno u Samad, Ahmad i Suria, 2023:26).

Meler (2003:92) u svome radu opisuje kako neprofitna organizacija postoji s ciljem osiguranja općeg boljitka društva, uz korištenje odgovarajućih izvora i uz raspoloživost odgovarajućih fizičkih dobara i usluga. Također, neprofitne organizacije postoje i djeluju s ciljem postizanja općeg zadovoljstva u društvu kao cjelini, određenim grupama ljudi i pojedincima, uz korištenje raznih izvora financiranja, kao što su sredstva osnivača, sredstva iz proračuna, donacija i slično, ljudskih resursa i odgovarajućih tehnologija, usluga koje same proizvode i pružaju te određenih materijalnih dobara.

Aproksimativna definicija koja se u američkoj literaturi navodi za neprofitne organizacije, iste definira kao one organizacije kojima je cilj nešto drugo, a ne stjecanje profita za svoje vlasnike. Upravo se ta definicija temelji na razlikama između profitnih i neprofitnih

organizacija (Antony Young, 1988:49, navedeno u Rukavina, 1994:85). Menadžment proizvodnih poduzeća odluke donosi radi stjecanja profita, a upravo se iz toga konteksta takve organizacije mogu nazivati profitnima. Važno je spomenuti kako profitno orijentirano poslovanje organizacije ne znači i profitabilnost organizacije. Ono postaje profitabilno tek ako ostvaruje profit, što predstavlja mjerilo uspješnosti poslovanja. Sukladno tome, ukoliko profitno orijentirana organizacija posluje gubitkom, ona je profitna, ali neprofitabilna organizacija. Nasuprot profitnim organizacijama, menadžment neprofitnih organizacija odluke donosi za postizanje najboljih mogućih usluga u skladu s raspoloživom novčanom podlogom. Takve organizacije ne mjere uspješnost poslovanja profitom, već svojim diferenciranim performansama. S obzirom na to da u neprofitnim organizacijama postoje poteškoće pri odabiru mjerila uspješnosti, uspjeh i troškovi teško su mjerljivi (Rukavina, 1994:85).

Trstenjak i Bjelivuk (2023:127) neprofitne organizacije u svome radu opisuju kao generatore razvoja društva i društvenih promjena. Prije svega se misli na udruge koje su osnovali sami građani kako bi zajedničkim snagama riješili probleme koji putem institucija nisu bili rješivi. S obzirom na to kako u većini slučajeva jedinice lokalne samouprave nemaju kapaciteta pokrivati područja poput kulture ili sporta, iz toga se razloga osnivaju udruge. Osim toga, neprofitne organizacije predstavljaju i bitnu ekonomsku ulogu u društvu, generiraju radna mjesta i samim time zapošljavaju znatan broj ljudi te otvaraju mogućnost korištenja fondova Europske unije.

Iz niza definicija i opisa neprofitnog sektora proizlazi složena slika o važnosti i ulozi ovih organizacija u društvu. Neprofitne organizacije, koje uključuju udruge, dobrotvorne ustanove, neovisne organizacije te druge dobrovoljne institucije, predstavljaju ključne aktere u promicanju društvenih promjena i rješavanju različitih problema koje institucije nisu u mogućnosti adekvatno adresirati.

Njihova fundamentalna razlika od profitnih organizacija leži u fokusu na postizanju društvenih ciljeva i pružanju usluga za opće dobro, a ne na stvaranju profita. Ovaj sektor karakterizira raznovrsnost u svom djelovanju, što ga čini ključnim pokretačem razvoja društva, kako kroz stvaranje društvene vrijednosti, tako i kroz podršku različitim sektorima poput kulture, obrazovanja, zdravstva i ostalima.

Iako su ove organizacije oslobođene od plaćanja poreza i imaju cilj stvaranja društvene vrijednosti, njihova složenost ne smije se podcijeniti. Osim što imaju raznolike izvore financiranja, njihova upravljačka struktura može biti manje iskusna i stručna u usporedbi s komercijalnim organizacijama, što može predstavljati izazov u postizanju dugoročne održivosti i učinkovitosti.

Sve navedeno ukazuje na važnost razumijevanja specifičnosti i složenosti neprofitnog sektora te potrebu za podrškom i suradnjom kako bi se osiguralo da ove organizacije mogu ostvariti svoje ciljeve i doprinijeti općem dobru društva.

## **2. 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija**

Specifični uvjeti kao što su promjena načina i uvjeta financiranja, ukidanje postojećih izvora financiranja, formiranje novih izvora financiranja, prestrukturiranje javne vlasti i promjena zakonodavnog okvira, stvarali su dvojbe oko klasifikacije neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Zakon o proračunu (Narodne novine 2003; Narodne novine 2008, navedeno u Vašiček i Vašiček, 2016:7) definirao je pojam proračunskog korisnika s ciljem razlučivanja neprofitnih organizacija na državne i nedržavne (nevladine) neprofitne organizacije, a time je stvorena čvrsta osnova. Prema zakonu, u Republici Hrvatskoj organizacije koje su neprofitno orijentirane kategoriziraju se na dva sljedeća načina:

- korisnici proračuna – državne (vladine) neprofitne organizacije
- neprofitne organizacije (u užem smislu) –nedržavne (nevladine) neprofitne organizacije (Vašiček i Vašiček, 2018:7).

Prema međunarodnoj klasifikaciji postoji 12 skupina, odnosno područja djelovanja neprofitnih organizacija koje ukazuju na sve vrste neprofitnih organizacija:

- Skupina 1: Kultura i rekreacija
- Skupina 2: Obrazovanje i istraživanje
- Skupina 3: Zdravstvo
- Skupina 4: Socijalne usluge
- Skupina 5: Okoliš
- Skupina 6: Razvoj i stanovanje
- Skupina 7: Pravo, zagovaranje i politika

- Skupina 8: Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
- Skupina 9: Međunarodne aktivnosti
- Skupina 10: Religija
- Skupina 11: Poslovne i strukovne udruge, sindikati
- Skupina 12: Organizacije koje nisu nigdje klasificirane (Salamon i Anheier, 1997, navedeno u Bežovan, 2005:19).

Bahtijarević, Šiber i Sikavica u svome radu Leksikon menadžmenta (2001:340, navedeno u Marić, 2018:44) ukazuju na činjenicu da se neprofitne organizacije mogu podijeliti na temelju dva kriterija: vlasništvo i područje rada. Kada se govori o podjeli neprofitnih organizacija na temelju vlasništva, organizacije mogu biti vladine i nevladine. Također, vladine organizacije mogu biti: savezne, državne i lokalne. Podjela neprofitnih organizacija prema području rada definira sljedeće vrste: kulturne, obrazovne, religijske, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne.

Marić (2018:44) u svome radu iznosi podjelu neprofitnih organizacija prema Salamonu i Anheieru (1997:40) koja stavlja naglasak na područja promatrajući različite aktivnosti, odnosno vrste djelovanja u koje su uključene neprofitne organizacije. Prema autorima postoji sedam temeljnih područja:

- Kultura i rekreacija
- Obrazovanje i istraživanje
- Zdravstvo
- Socijalne službe
- Okoliš
- Razvoj i stanovanje
- Pravo i zagovaranje.

Kotler i Andreasen (1996; Pavičić, 2003; navedeno u Marić, 2018:44) iznose detaljniju klasifikaciju neprofitnih organizacija prema kojoj se određuju sljedeća područja društvenog djelovanja:

- Umjetnost i kultura
- Obrazovanje i povezane aktivnosti
- Zaštita i unapređenje okoliša
- Zaštita životinja

- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa
- Pomoć u zapošljavanju
- Socijalna zaštita (smještaj i prehrana)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme i sport
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska pomoć i solidarnost
- Zaklade/fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerske institucije, duhovni razvoj
- Međunarodna pomoć i suradnja.

Marić (2007:52, navedeno u Marić, 2018:45) u svome radu navodi klasifikaciju neprofitnih organizacija prema različitim tipovima modela neprofitnih organizacija. Iz Tablice 1. može se vidjeti o kojim je točno modelima riječ, određenje njihovog originalnog naziva te objašnjenje svakoga.

Tablica 1. Klasifikacija neprofitnih organizacija

<b>Pokrata</b>	<b>Originalni naziv</b>	<b>Tip organizacije</b>
<b>NFP</b>	Not For Profit Organization	Neprofitna organizacija
<b>NFGO</b>	Not For Gain Organization	Organizacija koja ne zarađuje
<b>PVO</b>	Private Voluntary Organization	Privatna volonterska organizacija
<b>NGO</b>	Non Governmental Organization	Nevladina organizacija
<b>GONGO</b>	Governmental Organized Non Governmental Organizations	Nevladina organizacija oslobođena od strane vlade
<b>QUANGO</b>	Quasi Autonomus Non Governmental Organizations	Kvazi-autonomne nevladine organizacije
<b>BONGO</b>	Business Organized Non Governmental Organizations	Nevladine organizacije utemeljene od strane poslovnih organizacija
<b>FOMGO</b>	Funder Organized Non Governmental Organizations	Nevladine organizacije utemeljene od strane fondacija

<b>PONGO</b>	Political Non Governmental Organizations	Političke nevladine organizacije
--------------	--	----------------------------------

*Izvor: preuzeto u cijelosti (Marić, 2007:52)*

Vašiček i Vašiček (2016:4) navode podjelu neprofitnih organizacija prema načinu financiranja: organizacije financirane prodajom usluga čiji prihodi i uspješnost zavise od broja klijenata (npr. privatne škole, privatne bolnice) i jedinice financirane donatorstvom i potporama gdje ne postoji izravna veza između korisnika usluga (klijenta) i izvora financiranja, prema čemu uspješnost ne ovisi od financijske podrške korisnika.

Iz navedenih definicija proizlazi bogatstvo različitih pristupa klasifikaciji neprofitnih organizacija, što ukazuje na kompleksnost i raznolikost ovog sektora. Promatrajući različite perspektive autora poput Salamona i Anheiera, Bahtijarevića, Šibera i Sikavice te Kotlera i Andreasena, vidljivo je da postoji širok spektar područja djelovanja u kojima se ove organizacije angažiraju.

Klasifikacija prema međunarodnoj klasifikaciji i prema Mariću ističe ključna područja kao što su kultura, obrazovanje, zdravstvo, socijalne usluge, okoliš, razvoj, stanovanje, pravo te zagovaranje. Osim toga, klasifikacija Kotlera i Andreasena dodatno proširuje spektar, obuhvaćajući područja poput umjetnosti, zaštite okoliša, socijalne zaštite, rekreacije i sporta te humanitarnih aktivnosti.

Raznolikost klasifikacija jasno ukazuje da su neprofitne organizacije ključni akteri u društvu te da su angažirane u različitim područjima s ciljem pružanja društvenih koristi i ostvarivanja promjena. Ova raznolikost također reflektira potrebe zajednice i kompleksnost društvenih izazova s kojima se suočavamo.

Nadalje, klasifikacija prema tipovima modela neprofitnih organizacija, kako je predstavljena u tablici, dodatno ilustrira različite načine organiziranja i operiranja u ovom sektoru. Ovi modeli odražavaju širok spektar organizacijskih struktura, od privatnih volonterskih organizacija do političkih nevladinih organizacija.

U cjelini, ove klasifikacije pružaju dublje razumijevanje složenosti neprofitnog sektora te ističu važnost raznolikosti u pristupu i djelovanju ovih organizacija. To sugerira da nema univerzalnog modela ili pristupa koji bi odgovarao svim organizacijama, već je potrebno

prilagođavati strategije i aktivnosti prema specifičnim potrebama i okolnostima u kojima djeluju.

### **2. 3. Oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj**

Prema Vašiček i Vašiček (2016:7-8) temeljni pravni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj jesu: udruge, ustanove i drugi pravni oblici osnovani posebnim zakonom kao što su Zakon o političkim strankama i Zakon o Hrvatskom crvenom križu (Vašiček i Vašiček, 2016:7).

Udruge su, prema Zakonu o udrugama, svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih ili pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša ili prirode i održivi razvoj te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarskih procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja. Rad udruga reguliran je Zakonom o udrugama, a građanima je pravo udruživanja zajamčeno Ustavom Republike Hrvatske (Narodne novine, 2014, navedeno u Vašiček i Vašiček, 2016:8).

Ustanove, prema Zakonu o ustanovama, predstavljaju pravne osobe osnovane za obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, bez primarne svrhe stjecanja dobiti. Ustanove mogu biti javne kada se djelatnost obavlja kao javna služba, pri čemu su osnivači Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te druge pravne osobe s javnim ovlastima. Ako je zakonom izrijekom dopušteno, ustanove kojima su osnivači druge pravne i fizičke osobe mogu djelatnost radi koje su osnovane obavljati u svrhu stjecanja dobiti. Prema tome se na prethodno navedene primjenjuju propisi o trgovačkim društvima. Rad ustanova reguliran je Zakonom o ustanovama (Narodne novine, 1993;1997;2008, navedeno u Vašiček i Vašiček, 2016:8)

Zaklade i fundacije mogu se definirati kao neprofitne organizacije osnovane vlastitim izvorom sredstava. Dok udrugama pravnu osobnost daju članovi, zakladi pravnu osobnost daje imovina zaklade. Osnivači zaklada i/ili fundacija su pojedinci – fizičke i/ili pravne osobe koje



svoju imovinu izdvajaju trajno za namjene zaklade, a koje moraju biti općekorisne ili dobrotvorne. Važno je napomenuti kako osnivači ne mogu jednostavno razvrgnuti osnovanu zakladu i definiciju njezine svrhe. Sredstva, odnosno imovina zaklade koja su izdvojena za namjenu za koju je zaklada osnovana, koriste se prema programima u korist pojedinaca ili skupina koji su korisnici sredstava zaklade. Na temelju Zakona o zakladama i fondacijama, zaklada se definira kao imovina namijenjena za trajno služenje ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe, a fondacija se definira kao imovina namijenjena za služenje ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe u određenom razdoblju (Narodne novine, 1995;2001, navedeno u Vašiček i Vašiček, 2016:8).

#### **2. 4. Zakonodavni okvir**

Trstenjak i Bjelivuk (2023:127) u svome radu navode kako je djelovanje neprofitnih organizacija određeno zakonima, pravilnicima te drugim pravnim aktima kojima su uređena sva područja djelovanja svake pojedine vrste neprofitne organizacije, a to su: Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija s tri pravilnika (Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija i Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola, izradi i izvršavanju financijskih planova), Zakon o udrugama i podzakonski akti koji podrobnije uređuju pojedina područja propisana Zakonom (Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge i Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj). Ostali zakoni uključuju sljedeće: Zakon o zakladama, Zakon o ustanovama, Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskoga turizma, Zakon o vatrogastvu, Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnoga i umjetničkoga stvaralaštva, Zakon o pravnom položaju vjerskih zajednica, Zakon o sportu, Zakon o političkim strankama i Zakon o volonterstvu.

Sukladno navedenim pojedinačnim Zakonima, neprofitne organizacije su: udruge, zaklade, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca, vjerske zajednice i turističke zajednice. Među udrugama postoje i neke specifične udruge koje imaju važnu ulogu u razvoju Republike Hrvatske, a to su: Hrvatska zajednica općina, Udruga gradova, Hrvatska zajednica županija, Lokalne akcijske grupe (LAG) (Alfirević, 2013, navedeno u Trstenjak i Bjelivuk, 2023:127).

## 2. 5. Obilježja neprofitnih organizacija

Šimunković i Šimunković (2019:144) navode kako se neprofitne organizacije, odnosno udruge, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati i slično osnivaju na temelju različitih zakona, kao što su: Zakon o udrugama, Zakon o zakladama i fundacijama, Zakon o ustanovama i dr. Autorice također navode neprofitnost kao zajednički karakter ovakvih organizacija. Prema tome se zaključuje kako im glavni cilj osnutka i djelatnosti nije stjecanje dobiti. Prethodno navedeno potvrđuju i zakoni na temelju kojih se pojedine organizacije i osnivaju.

Kada se govori o neprofitnosti, važno je naglasiti kako Alfirević et al. (2013:32) kao dva važna preduvjeta neprofitnog djelovanja navode neprofitnost gospodarskog djelovanja te nekonkurentno djelovanje organizacije za obrte i trgovačka društva.

Bedeković, Krizmanić i Kadlec (2021:126) neprofitne organizacije opisuju kao vrlo važan čimbenik društva te navode da se kao profitne organizacije moraju prilagođavati promjenama. Neprofitne organizacije orijentirane su uslužnim organizacijama, odnosno djelatnostima, a u poslovnoj politici su im ograničeni ciljevi i strategije (Rukavina, 1994, navedeno u Bedeković, Krizmanić i Kadlec, 2021:126). Odnosno, cilj neprofitnih organizacija uglavnom je pružanje i davanje usluga, a ne ostvarenje profita (Marić, 2018, navedeno u Bedeković, Krizmanić i Kadlec, 2021:126). Isto tako, i Lešić (2015:n.p., navedeno u Šimunković i Šimunković, 2019:124) kao zajedničku osnovu neprofitnih organizacija navodi obavljanje djelatnosti u svrhu ostvarivanja društveno korisnih ciljeva, dok njihovo djelovanje doprinosi stvaranju društvenog i socijalnog okruženja.

Alfirević et al. (2013:n.p.) kao načela koje neprofitne organizacije zagovaraju navode: dobrovoljnost, dobrotvornost, transparentnost, supsidijarnost, toleranciju, poštivanje ljudskih prava i demokracije.

Anthony i Young, (1988:54, navedeno u Vašiček i Vašiček, 2016:4-5) u svome radu navode sljedeća obilježja neprofitnih organizacija:

- Kao što je već nekoliko puta spomenuto, djelatnost neprofitnih organizacija nije usmjerena stvaranju profita pa je jedno od obilježja odsustvo mjerenja profita.
- U odnosu na profitne organizacije, neprofitne organizacije imaju razlike u poreznim i zakonskim regulativama.

- Osnivanje i djelovanje neprofitnih organizacija uglavnom se odnosi na pružanje usluga koje su društvene, općekorisne i zajedničke te se ne mogu u potpunosti pružiti tržištu, prema tome se može reći kako je razvoj neprofitnih organizacija usmjeren pretežito na pružanje usluga.
- U odnosu na profitne organizacije koje ovise od financijske podrške klijenata (npr. ako kupci ne plate kupljene proizvode, nastat će problem za organizaciju), kod neprofitnih organizacija ne mora biti slučaj. Sukladno tome, neprofitne organizacije manje ovise od financijske podrške stranaka (klijenata, korisnika).
- Čest je slučaj da su aktivisti i članovi neprofitnih organizacija profesionalci određenih područja, kao što su recimo komore liječnika ili udruženja računovođa. Prema tome, u neprofitnim organizacijama često se uočava dominantni stupanj profesionalizma.
- Neprofitne organizacije nisu čvrsto hijerarhijski organizirane, nemaju strogo određene podjele ovlasti i odgovornosti.
- Neprofitne organizacije nemaju izraženo svakodnevno rukovođenje.
- Neprofitne organizacije u aktivnostima često pristupaju timskom radu i projektnom pristupu.
- Neprofitnim organizacijama upravljaju skupštine i razni odbori koji izvršne ovlasti prenose na imenovane izvršitelje (odbore pojedince).
- Neprofitne organizacije mogu djelovati kao produžetak političke moći neke strukture, ali također mogu postati središte političkog utjecaja, što će imati implikacije na političke događaje u okolini.
- Upravljačka kontrola u manjem je obujmu nego kod profitnih organizacija.

Na temelju iznesenih obilježja neprofitnih organizacija proizlazi njihova izrazita specifičnost i kompleksnost kao ključnih aktera u društvenom i gospodarskom kontekstu. Ono što se ističe jest njihova temeljna razlika u odnosu na profitne organizacije, gdje je naglasak na pružanju usluga i ostvarivanju društveno korisnih ciljeva, a ne na stvaranju profita.

Neprofitne organizacije, osim što su temeljene na načelima kao što su dobrovoljnost, transparentnost i poštivanje ljudskih prava, često se suočavaju s posebnim izazovima i karakteristikama. Primjerice, njihova organizacijska struktura često je manje hijerarhijska i formalna, s naglaskom na timski rad i projektni pristup. Također, važno je istaknuti da se upravljanje njima odvija putem skupština i odbora, što može rezultirati raznolikim pristupima i perspektivama u donošenju odluka.

Osim toga, važno je prepoznati da neprofitne organizacije nisu izuzete od političkog utjecaja. Dok neke djeluju kao produžetak političke moći određenih struktura, druge postaju središte političkog utjecaja, što može imati značajan utjecaj na političke događaje u društvenoj okolini.

Upravo ove karakteristike čine neprofitne organizacije vitalnim čimbenikom u društvu, prilagođavajući se promjenama i izazovima te pružajući ključne usluge i podršku zajednici. Njihova uloga, iako često nevidljiva ili manje istaknuta u odnosu na profitne organizacije, od vitalnog je značaja za održavanje ravnoteže i dobrobiti društva u cjelini.

## **2. 6. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija**

Rukavina (1994:85-86) u svome radu naglašava da neprofitne organizacije za pružanje svojih usluga dobivaju kontinuirano iz državnog proračuna (fondova) novčana sredstva za pokrivanje troškova, a dužne su polagati račun za dobivena namjenska sredstva. Nasuprot tome, postoje neprofitne organizacije koje se u poslovanju i poslovnoj politici ponašaju profitabilno, kao što su bolnice, klinike, škole i određene vjerske organizacije. Prethodno navedene organizacije dio novčanih sredstava dobivaju iz proračuna u okviru kojeg se moraju ponašati neprofitabilno, dok se u drugom dijelu vlastitih prihoda koje ostvaraju ponašaju profitabilno.

Prethodno navedeno ukazuje na to kako neprofitne organizacije, u odnosu na profitne, raspolazu različitostima u sljedećim značajkama:

- ne postoje mjerila uspješnosti izražena kroz kategoriju profita
- porezi su diferencirani
- postoji tendencija uslužnim organizacijama (djelatnostima)
- u poslovnoj politici ograničeni su ciljevi i strategije
- postoji ovisnost o novčanoj potpori
- dominiraju profesionalci
- razlike u metodama, sustavima i razinama upravljanja
- vidljiva veća razina političkog utjecaja
- nema adekvatne menadžerske kontrole (Rukavina:1994:85-86).

U svrhu što bolje vizualizacije kontrasta između profitnih i neprofitnih organizacija, u nastavku će se prikazati Tablice 2. i 3. koje će jasno prikazati ključne razlike između ove dvije vrste poslovnih entiteta.

Tablica 2. Ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

Pokazatelj	Profitna organizacija	Neprofitna organizacija
Vlasnik	ulagači, dioničari	druga neprofitna organizacija, privatno lice, nitko
Mogu li ostvariti/dijeliti profit	da/da	da/da
Osnovni izvori kapitala	osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga, zadržana dobit i drugo	državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaja usluga i roba, projekti
Plaćaju li porez	plaćaju sve poreze	ne plaćaju ili plaćaju samo neke
Svrha organizacije	ostvarivanje dobiti za vlasnike	ostvarivanje misije i društvene koristi
Mjere uspješnosti	visina dobiti, povratak dobiti, povratak investicija	uspješnost u ostvarivanju ciljeva
Tko utječe na uspjeh?	potrošači	javnost, klijenti, suradnici

*Izvor: preuzeto u cjelosti (Bedeković, Krizmanić i Kedlec, 2021:127)*

Kao što se može zaključiti iz Tablice 2., različiti oblici vlasništva odražavaju razlike u strukturi ovih organizacija. Dok profitne organizacije često imaju ulagače i dioničare kao vlasnike, neprofitne organizacije često nemaju jasno definiranog vlasnika ili je vlasništvo decentralizirano. Unatoč razlikama u svrsi, obje vrste organizacija imaju sposobnost ostvarivanja i dijeljenja profita. Sukladno tome, iako im je primarni cilj različit, financijski uspjeh ostaje važan za oba tipa organizacija. Nadalje, osnovni izvori kapitala razlikuju se između ove dvije vrste organizacija. Dok profitne organizacije često crpe kapital iz ulaganja dioničara i prihoda od prodaje roba i usluga, neprofitne se organizacije oslanjaju na raznovrsne izvore kao što su državni fondovi, donacije, sponzorstva i članarine. Što se tiče poreznih obaveza, profitne organizacije plaćaju sve poreze koji proizlaze iz njihove djelatnosti, dok su neprofitne organizacije obično oslobođene poreza ili plaćaju samo određene poreze.

Tablica 3. Ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

Profitne organizacije	Dimenzija	Neprofitne organizacije
Profit i poslovna ideja	Polazište	Resursi, opće javno dobro
Potrošač	Usmjerenje	Pojedinac/građanin
Ekonomski	Koncept	Socijalni
Tržište	Područje djelovanja	Društvo
Ekonomski/mjerljivi/kvantitativni	Rezultati	Društveni/nemjerljivi/kvalitativni

*Izvor: Preuzeto u cijelosti (Marić, 2018:n.p.)*

Tablica 3. pruža jasnu usporedbu profitnih i neprofitnih organizacija temeljenu na ključnim dimenzijama koje oblikuju njihove različite karakteristike i svrhe.

Promatrajući polazište, uočava se da profitne organizacije svoju temeljnu ideju crpe iz želje za ostvarivanjem profita, dok se neprofitne organizacije fokusiraju na korištenje resursa u svrhu općeg dobra. Usmjerenje ovih organizacija razlikuje se prema svojoj ciljanoj publici. Dok profitne organizacije teže zadovoljenju potreba potrošača radi postizanja profita, neprofitne organizacije posvećene su pružanju koristi pojedincima i široj zajednici. Nadalje, područje djelovanja predstavlja još jednu bitnu razliku. Profitne organizacije aktivno sudjeluju na tržištu gdje se natječu i nastoje ostvariti profit. S druge strane, neprofitne organizacije djeluju u društvu te su usmjerene na ostvarivanje društvenih ciljeva i dobrobiti. Također, konceptualni pristup razlikuje se između ove dvije vrste organizacija. Dok profitne organizacije naglašavaju ekonomske aspekte i kvantitativna mjerila za procjenu uspjeha, neprofitne organizacije stavljaju veći naglasak na društvene i kvalitativne aspekte, promatrajući uspjeh kroz prizmu društvenih koristi i nematerijalnih vrijednosti. Analiza Tablice 3. omogućava dublje razumijevanje razlika između profitnih i neprofitnih organizacija, ističući njihove različite svrhe, ciljeve i načine djelovanja u širem kontekstu poslovanja i društvenog angažmana.

Razmatranje ključnih razlika između profitnih i neprofitnih organizacija pruža uvid u njihove osnovne karakteristike i način funkcioniranja. Ovi pokazatelji ilustriraju fundamentalne razlike između ovih dvaju tipova organizacija, od strukture vlasništva i izvora kapitala, poreznih obaveza i svrhe postojanja do polazišta, usmjerenja, koncepta, područja djelovanja i rezultata.

### **3. MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Menadžment neprofitnih organizacija predstavlja ključnu komponentu u ostvarivanju njihove misije i ciljeva te u učinkovitom ispunjavanju njihove društvene uloge. Za razliku od profitnih organizacija, čiji je primarni fokus stvaranje profita za dioničare, menadžment neprofitnih organizacija usmjeren je na pružanje društvene koristi, poboljšanje kvalitete života zajednice i rješavanje društvenih problema. U ovom poglavlju istražuju se različiti aspekti menadžmenta u neprofitnom sektoru, uključujući planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu.

Marić (2018:85) u svome radu objašnjava kako neprofitne organizacije, jednako kao profitne, moraju shvatiti važnost kvalitetnog menadžmenta za uspješno poslovanje. Obje vrste organizacija nastaju i djeluju u društvu, imaju slične probleme i ograničenja te nedoumice i prilike. Prema tome je funkcioniranje njihova menadžmenta u temeljnim postulatima slično, ali ipak u određenim područjima i temama različito. Različitost se odražava u specifičnosti obavljanja pojedinih funkcija menadžmenta koje će se opisati u nastavku.

Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje predstavljaju općeprihvaćenu klasifikaciju funkcija menadžmenta (Marić, 2018:85).

#### **3. 1. Planiranje**

Prema Draftu (2006:8, navedeno u Marić, 2018:86), planiranje je funkcija menadžmenta koja se definira kao ona koja određuje ciljeve za organizacijsku učinkovitost u budućnosti te raspoređuje zadatke i resurse potrebne za njihovo ispunjenje.

Za Vašičeka i Vašičeka (2016:104-105) funkcija planiranja neprofitnih organizacija obuhvaća definiranje misije, vizije i vrijednosti organizacije te utvrđivanje ciljeva koji se žele postići, a proizašli su iz misije, vizije i vrijednosti.

Alfirević et al. (2013:92) navode kako proces planiranja podrazumijeva tri oblika: strateško, taktičko i operativno planiranje. Strateškim se planiranjem, prema Draftu, (2007:24, navedeno u Marić, 2018:91) određuju tekući planovi, odluke i ciljevi koji trebaju biti prilagođeni postignuću organizacijskih ciljeva. Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006:77-78) dodaju kako se strateški plan donosi za razdoblje od tri do pet godina, odnosno za dugoročno razdoblje.

Nasuprot strateškom planu, Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006:77-78) objašnjavaju kako se taktičko planiranje donosi za kraći period, od jedne do tri godine. Buble (2006:112, navedeno u Alfirević et al., 2013:94) taktičko planiranje opisuje kao definiranje glavnih aktivnosti koje se moraju provesti kako bi se ostvarili ciljevi strateškog planiranja. Alfirević et al. (2013:94) posljednje, operativno planiranje, opisuju kao provedbu strateških odluka u svakodnevne aktivnosti. Sukladno tome, za Pavičića, Alfirevića i Aleksića (2006:77-78) ova vrsta planiranja predstavlja zadatke koji se određuju za period od godinu dana.

Misija neprofitne organizacije mora iskazati osnovnu svrhu postojanja organizacije i dati uvid u vrijednosti kojima se vode u svojim aktivnostima. Osim toga, definiranje misije mora biti općenito kako bi u potpunosti obuhvatila područje djelovanja organizacije. Iako za definiranje vizije vrijede ista pravila, vizija je ipak ambicioznija i predstavlja realističnu sliku budućnosti. Osim toga, vizija mora sadržavati načine na koji će se neprofitna organizacija uklopiti u ostvarenje poželjne budućnosti (Alfirević et al., 2013:96-98).

Proces planiranja u neprofitnim organizacijama predstavlja ključni korak u postizanju njezinih ciljeva i ostvarivanju njezine misije. Definiranje misije i vizije organizacije ključno je za usmjeravanje njezinih aktivnosti prema ostvarivanju društvenog utjecaja. Misija treba jasno odražavati svrhu postojanja organizacije i vrijednosti koje je usmjeravaju, dok vizija predstavlja ambicioznu sliku budućnosti koju organizacija želi postići. Kroz proces planiranja, organizacije određuju ciljeve koji proizlaze iz misije i vizije te razrađuju strategije za njihovo postizanje. Strateško, taktičko i operativno planiranje čine temeljnu strukturu koja omogućuje organizaciji usmjeravanje vlastitih resursa prema ostvarenju postavljenih ciljeva na dugoročnoj, srednjoročnoj i kratkoročnoj razini. Ova strukturirana metodologija omogućuje organizacijama djelotvorno upravljanje vlastitim aktivnostima i prilagođavanje promjenama u okruženju, čime osiguravaju kontinuirani društveni utjecaj i doprinos zajednici. U konačnici, uspješno planiranje u neprofitnim organizacijama ključno je za ostvarenje njihovih misija i postizanje pozitivnih društvenih promjena.

### **3. 2. Organiziranje**

Marić (2018:96) funkciju organiziranja uspoređuje s prirodom u smislu važnosti određivanja poretka, uređenog sustava koji definira pojedinačno i grupno ponašanje. Kao što u prirodi postoje odnosi koji određuju snage, uloge i pozicije pojedinaca i vrsta, isto tako i u organizacijama postoji strukturiranost koja definira te uloge, pozicije i odgovornosti. Upravo



je to ono što obuhvaća funkcija organiziranja. Njezin je cilj stvoriti jasnu strukturu u organizaciji, postaviti pravila i zadatke, odrediti ovlasti uprave, menadžera i zaposlenika te osmisliti pregledne i učinkovite radne odnose.

Sukladno tome, Marić (2018:98) kao osnovne vrste organizacijskih struktura navodi: funkcijsku, divizijsku, matričnu, timsku i mrežnu strukturu. Sve navedene primjenjuju se i kod neprofitnih organizacija, ovisno o sljedećim faktorima: vrsti i području temeljne aktivnosti, projektnoj usmjerenosti, broju i raznovrsnosti pruženih usluga, različitim aktivnostima i projektima, međunarodnoj aktivnosti, veličini i geografskoj rasprostranjenosti...

Nasuprot tome, Sikavica i Hernaus (2011:89) organizacijske strukture klasificiraju na klasične i suvremene. Klasične organizacijske strukture podrazumijevaju funkcijsku i divizijsku, dok suvremene strukture podrazumijevaju projektnu i matričnu strukturu.

Markham, Walters i Bonjean (2001:n.p, navedeno u Marić, 2018:98) u svome radu objašnjavaju kako su organizacijske strukture u neprofitnim organizacijama više plitke i neformalne, dok vodstvo teži demokratskom stilu značajno više nego što je slučaj u tržišno orijentiranim poduzećima i javnom sektoru.

Alfirević et al. (2013:193-194) funkcijsku organizacijsku strukturu opisuju najjednostavnijom i najpopularnijom u trima sektorima. Osim toga, navode i da se izgradnja organizacijskih jedinica okrenutih određenom području djelovanja organizacija, kao što je pružanje usluga korisnicima, prikupljanje sredstava, opći i pravni poslovi i slično, najčešće čini "prirodnim" načinom ustrojavanja, stoga je ovaj oblik lako razumljiv i prihvatljiv većini zaposlenika, volontera i članova.

Važno je istaknuti kako će ciljevi neprofitnih organizacija biti ispunjeni na najbolji način kada uprava profesionalno i odgovorno provodi svoje zadatke i ovlasti u skladu s organizacijskim i društvenim interesima. Sukladno tome, u neprofitnim organizacijama upravljačka tijela mogu biti sastavljena na sljedeći način:

- Upravno vijeće
- Odbori/povjerenstva
- Direktor (ravnatelj, upravitelj) (Marić, 2018:98-99).

Proces organiziranja kod neprofitnih organizacija predstavlja ključni korak u postizanju njihovih ciljeva i efikasnog vođenja aktivnosti. Kroz definiranje struktura, uloga i odgovornosti unutar organizacije, funkcija organiziranja omogućuje stvaranje jasnog i uređenog okvira za djelovanje. Kao što prirodni sustavi imaju svoje hijerarhije i odnose koji određuju dinamiku i funkcioniranje, tako i organizacije uspostavljaju strukture koje definiraju međusobne odnose i načine rada.

Upravljanje tijelima kao što su upravna vijeća, odbori ili direktori zahtijeva profesionalan pristup i odgovornost prema organizacijskim i društvenim interesima. Ključno je da se struktura upravljanja prilagođava specifičnim potrebama i ciljevima organizacije, osiguravajući transparentnost, odgovornost i učinkovitost u vođenju organizacijskih aktivnosti.

Kroz adekvatno organiziranje, neprofitne organizacije stvaraju temelje za uspješno ostvarivanje svojih misija i doprinose društvenoj dobrobiti. Upravljanje strukturama i tijelima unutar organizacije ključno je za postizanje uspjeha i dugoročne održivosti u ostvarivanju društvenih ciljeva.

### **3. 3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Nakon funkcija planiranja i organiziranja, slijedi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima koja se tiče jedinog i najvažnijeg elementa svake organizacije – čovjeka.

Prema Kreitneru (2005:13, navedeno u Marić, 2018:106), upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva zapošljavanje, osposobljavanje i razvoj ljudi, što doprinosi razvoju organizacijskih snaga. Buble (2006:14, navedeno u Marić, 2018:106) upravljanje ljudskim potencijalima opisuje kao kadroviranje te ga određuje kroz zadaću dodjele određenih uloga u organizaciji konkretnim ljudima koji će te poslove najbolje obavljati.

Za Wolfa (1999:91, navedeno u Marić, 2018:108) postoje četiri skupine koje mogu činiti radnu snagu u neprofitnim organizacijama:

1. plaćeno osoblje
2. volonteri
3. radnici vezani nezavisnim ugovorima
4. suradnici iz vanjskih organizacija koji pružaju usluge.

Drucker (1990:n.p., navedeno u Marić, 2018:107) navodi motiviranost, osjećaj uključenosti, doprinos i postignuće kao poželjne karakteristike zaposlenika neprofitnih organizacija. Prema Marić (2018:107), zaposlenici neprofitnih organizacija za rad su motivirani misijom, vrijednostima i društvenim doprinosom. Međutim, njihov rad mora se temeljiti na materijalnim nagradama (Alfirević et al., 2013:221).

Marić (2018:107) objašnjava kako funkcija upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva sljedeće zadatke i aktivnosti: razvijanje vodstva, praćenje rada volontera, nagrađivanje i motiviranje ljudi, profesionalno razvijanje menadžmenta, izgradnju poticajne i kreativne radne klime, suradnju sa svim interesno-utjecajnim skupinama... Prema tome, Wilbur (2000:36, navedeno u Marić, 2018:107) definira pet širih kategorija aktivnosti upravljanja ljudima u neprofitnim organizacijama koji predstavljaju i temeljne probleme ove funkcije:

- zapošljavanje
- pravedno nagrađivanje
- komuniciranje između osoblja, menadžmenta i volontera
- usklađivanje s lokalnim, državnim i federalnim zakonima zapošljavanja
- čuvanje i poboljšanje organizacijskog imidža.

Upravljanje ljudskim potencijalima posao je menadžera koji moraju ostvariti sljedeće zadatke: privlačenje najboljih ljudi u organizaciju, razvijanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika te zadržavanje kvalitetnih zaposlenika (Buble, 2006:356-357, navedeno u Alfirević et al., 2013:206).

Složenost obavljanja poslova upravljanja ljudskim potencijalima dokazuje činjenica da za obavljanje ovoga posla osoba mora biti specijalizirani menadžer ljudskih potencijala ili posebno obučena osoba koja je najčešće ekonomske, psihološke ili sociološke struke. Također, na važnost ove funkcije menadžmenta ukazuje činjenica kako suvremene organizacije ustrojavaju posebne odjele koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima (Alfirević et al., 2013:205).

Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama predstavlja ključni čimbenik za postizanje njihovih ciljeva i ostvarivanje društvenog doprinosa. Ovaj proces obuhvaća različite aktivnosti, poput zapošljavanja, osposobljavanja, motiviranja te razvoja zaposlenika i volontera.

Bitno je istaknuti da zaposlenici u neprofitnim organizacijama često pokazuju visoku motiviranost i predanost radu zbog misije, vrijednosti i društvenog doprinosa organizaciji. Međutim, važno je osigurati i adekvatno materijalno nagrađivanje kako bi se održala njihova motivacija i angažiranost.

Raznolikost radne snage u neprofitnim organizacijama, uključujući plaćeno osoblje, volontere, radnike na ugovorima i suradnike iz vanjskih organizacija, zahtijeva prilagođene strategije upravljanja ljudskim potencijalima. To uključuje razvoj vodstva, praćenje rada volontera, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika te suradnju sa svim relevantnim interesnim skupinama.

Kroz adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima, neprofitne organizacije stvaraju okruženje u kojem se potiče razvoj zaposlenika, osigurava njihova motivacija te doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva i pozitivnom društvenom utjecaju.

### *3. 3. 1. Volonteri*

Marić (2018:112) volonterizam ili dragovoljni rad objašnjava kao neplaćenu i neprofitnu djelatnost, izuzetno važnu za neprofitne organizacije jer naglašava humanu paradigmu suvremenog društva.

Dobrobiti vezane uz osobni razvoj, dobrobiti vezane uz karijeru i dobrobiti vezane uz društvo jesu tri glavne skupine koje čine dobrobiti od volontiranja prema MacNeelu (2008:132, navedeno u Marić, 2018:112).

Razlozi iz kojih se ljudi odlučuju za volontiranje jesu sljedeći: osjećaj samoostvarenja, altruizam, druženje i zajedništvo s ljudima, učenje o nekom području, ostvarivanje društveno važnih kontakata, dobivanje prilike/mogućnosti, društveni značaj i osiguranje ulaza u neku organizaciju (Wolf, 1999:97, navedeno u Marić, 2018:112). Razlozi uključivanja ljudi u volonterstvo čest su predmet istraživanja.

Nasuprot tome, postoje i ključni razlozi izbjegavanja volontiranja: nedostatak vremena, nedostatak interesa i loše zdravlje (Sundeen, Raskoff i Garcia, 2007:290, navedeno u Marić, 2018:113).

Važno je naglasiti da Herman (1994:n.p., navedeno u Marić, 2018:112) smatra kako je uključenost volontera u neprofitnu organizaciju rezultat predanog rada menadžmenta.

### **3. 4. Vođenje**

Funkcija vođenja opisuje se kao funkcija koja podrazumijeva usmjeravanje svih organizacijskih napora u svrhu postignuća organizacijskih ciljeva. Organizacijski vođa pokreće svoje zaposlenike i motivira ih na rad i ima jasnu viziju koju prenosi na ostale (Marić, 2018:119).

Prema Lightu (2002:15, navedeno u Marić, 2018:121), osobine koje treba imati svaki vođa u neprofitnim organizacijama jesu sljedeće: čestitost, odanost, odlučnost, povjerenje i karizma. Međutim, Marić (2018:121) još navodi i: probitačnost, inteligenciju, socijalnu inteligenciju, komunikativnost i obrazovanje. Marić (2018:121) navodi kako je u Republici Hrvatskoj ujedno važna i politička pripadnost, što je izuzetno povezano s problemom prikupljanja financijskih sredstava.

Wolf (1999:335, navedeno u Marić, 2018:121) navodi kako bi vođa neprofitnih organizacija trebao imati sljedeća obilježja: viziju, društvenu uključenost, znanja i vještine menadžmenta i osobne karakteristike.

Marić (2018:122) smatra kako je vodstvo u neprofitnim organizacijama nesporno jer o njemu ovisi ispunjenje misije i postignuće konačnih rezultata.

### **3. 5. Kontrola**

Kreitner (2005:13, navedeno u Marić, 2018:127) kontroliranje opisuje kao proces u kojem menadžeri uspoređuju željene rezultate sa stvarnim rezultatima i poduzimaju potrebne korektivne akcije i na taj način drže stvari pod kontrolom. Sikavica i sur. (2008:755, navedeno u Marić, 2008:128) kontrolu definiraju kao regulaciju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima organizacijskom misijom, ciljevima, planovima i standardima izvršenja.

Marić (2018:128) navodi kako je kontrola u neprofitnim organizacijama određenje uspješnosti, odnosno učinkovitosti, a to je za neprofitne organizacije izuzetno važno jer su po

njihovoj definiciji teško mjerljive, odnosno teško je postaviti mjere uspješnosti njihova djelovanja u društvu, za razliku od neprofitnih organizacija.

Problem nemjerljivosti rezultata neprofitnih organizacija složen je problem, stoga Anthony i Young (1999:65, navedeno u Marić, 2018:129) navode kako upravo tehničke karakteristike neprofitnih organizacija ukazuju na poteškoću mjerenja rezultata i međuzavisnost inputa i outputa. Sukladno tome, Draft (2006:24, navedeno u Marić, 2018:133) navodi kako je lako izmjeriti dolare i cente, ali ne i neopipljivo poput "unaprijediti javno zdravstvo". Upravo je to razlog zbog kojeg je funkcija kontrole u neprofitnim organizacijama izuzetno složena.

## 4. UDRUGE

S obzirom na to da će se ovaj rad fokusirati na jedan od oblika neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj – udruge, iste će u nastavku biti opisane.

Prema Zakonu o udrugama, udruge se definiraju kao svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja većeg broja fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarskih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja (NN 74/14, čl. 4).

Prema posljednjim podacima Ministarstva pravosuđa i uprave iz prosinca 2023., u Republici Hrvatskoj ukupno je registrirano 49228 udruga, što ujedno i prikazuje Slika 1.

Tablica 4. Udruge u Republici Hrvatskoj na dan 31.12.2023.

Županija	Ukupan broj registriranih udruga	Ukupan broj udruga u postupku prestanka djelovanja	Ukupan broj brisanih udruga
Bjelovarsko-bilogorska	1016	6	644
Brodsko-posavska	1767	31	214
Dubrovačko-neretvanska	1586	2	886
Grad Zagreb	12925	926	3552
Istarska	2142	12	1511
Karlovačka	1245	58	505
Koprivničko-križevačka	1278	109	334
Krapinsko-zagorska	1241	13	368
Ličko-senjska	593	1	218
Međimurska	993	15	601
Osječko-baranjska	3600	7	1612
Požeško-slavonska	867	1	208
Primorsko-goranska	3377	146	1689
Sisačko-moslavačka	1580	6	764
Splitsko-dalmatinska	4856	174	1813
Šibensko-kninska	1477	74	305
Varaždinska	1457	33	812
Virovitičko-podravska	634	5	486
Vukovarsko-srijemska	1432	99	1143
Zadarska	1967	4	337
Zagrebačka	3195	60	670
<b>UKUPNO</b>	<b>49228</b>	<b>1782</b>	<b>18672</b>

Izvor: preuzeto u cijelosti (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2023:20)

Tablica 4. prikazuje ukupan broj registriranih udruga, ukupan broj udruga u postupku prestanka djelovanja i ukupan broj brisanih udruga po županijama u Republici Hrvatskoj na dan 31. prosinca 2023. godine. Prema podacima Ministarstva pravosuđa i uprave, na isti dan 2021. godine bilo je 52197 registriranih udruga, što ukazuje na smanjenje broja udruga u zadnjih nekoliko godina.

#### **4. 1. Osnivanje udruga**

Zakon o udrugama (NN 88/2001) uređuje osnivanje i djelovanje udruga u Republici Hrvatskoj. Udruge mogu osnovati najmanje tri osnivača, i to poslovno sposobne fizičke i pravne osobe, kako domaće tako i strane. S ciljem stjecanja pravne sposobnosti, udruge se upisuju u Registar udruga Republike Hrvatske, ali i u Registar neprofitnih organizacija.

Bajić et al. (2015:n.p.) u svome radu objašnjavaju kako je održavanje osnivačke skupine prvi korak osnutka udruge, prije samog upisa u registar. Autori navode kako se članovi osnivačke skupine trebaju usuglasiti oko: sadržaja statuta, vođe udruge i članova tijela koja će upravljati, davanja ovlasti za zastupanje te pokretanja postupka za upis u Registar udruga.

Zakon o udrugama definira sljedeće odredbe koje mora sadržavati svaki statut udruge:

1. naziv i sjedište
2. zastupanje
3. izgled pečata udruge
4. područja djelovanja sukladno ciljevima
5. ciljevi
6. djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi
7. gospodarska djelatnost sukladno zakonu (ako ih obavlja)
8. načini osiguranja javnosti djelovanja udruge
9. uvjeti i načini učlanjivanja i prestanak članstva, prava, obveze i odgovornosti te stegovna odgovornost članova i način vođenja popisa članova
10. tijela udruge, njihov sastav i način sazivanja sjednica, izbor, opoziv, ovlasti, način odlučivanja i trajanje mandata te način sazivanja skupštine u slučaju isteka mandata
11. izbor i opoziv likvidatora udruge
12. prestanak postojanja udruge
13. imovina, način stjecanja i raspolaganja imovine



14. postupak s imovinom u slučaju prestanka udruge

15. način rješavanja spora i sukoba interesa unutar udruge (NN 74/14).

Prilikom osnivanja udruge, minimalno su potrebna tri osnivača. Osnivač udruge može biti bilo koja osoba koja je poslovno sposobna, osim ako joj je ta sposobnost djelomično oduzeta kad su u pitanju pravni poslovi ili ako je pravna osoba. Ako je osoba mlađa od 18 godina ili punoljetna osoba s ograničenom poslovnom sposobnošću, za osnivanje udruge mora imati suglasnost svog zakonskog zastupnika ili skrbnika. Taj zastupnik ili skrbnik mora dati svoju suglasnost prije nego što se održi osnivačka skupština. Najmanje jedan od osnivača mora biti punoljetan i poslovno sposoban. Osoba koja će zastupati udruhu također mora biti punoljetna i poslovno sposobna, osim ako joj je ta sposobnost djelomično oduzeta (Zakon o radu, NN 151/22, čl. 11).

Prema članku 14. Zakona o udrugama (NN 98/19), udruga djeluje i sudjeluje pod nazivom koji je upisan u registar udruga. Naziv udruge mora biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu, a može sadržavati riječi na stranom jeziku ili mrtvom jeziku. Ako je predviđeno statutom, udruga može imati naziv i na jeziku i pismu nacionalne manjine, na stranom ili mrtvom jeziku uz naziv na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. Naziv udruge mora se razlikovati od naziva drugih udruga, a udruga može uz puni naziv koristiti i skraćeni naziv koji mora sadržavati karakteristični dio naziva udruge.

Članak 15. Zakona o udrugama (NN 98/19) ukazuje na to kako se u nazivima udruge može unijeti riječ "Hrvatska" i nazivi drugih država ako ne vrijeđaju njihov ugled i dostojanstvo. Također, mogu se unijeti imena fizičkih osoba i drugih povijesnih ili znamenitih osoba, uz njihov pristanak ili pristanak nasljednika ako je osoba umrla.

Upis udruge u registar je dobrovoljan i obavlja se na zahtjev osnivača. Prilikom upisa udruge u registar, prilaže se zahtjev kojem se prilažu:

- zapisnik o radu i odlukama osnivačke skupštine
- odluka skupštine o pokretanju postupka za upis u registar udruga
- statut
- popis osnivača
- osobna imena ovlaštenih za zastupanje i osobno ime ili naziv likvidatora
- preslika osobne iskaznice ili putovnice za osnivače, likvidatora i osobe ovlaštene na zastupanje

- ovjerene izjave osnivača o nepostojanju zapreke
- ovjerene izjave osoba ovlaštenih za zastupanje i likvidatora o nepostojanju zapreke
- suglasnost ili odobrenje nadležnog tijela za obavljanje određene djelatnosti, kada je to propisano posebnim zakonom kao uvjet za upis udruge
- ovjerena suglasnost
- ovjerena izjava (zakon o radu, NN 98/19, 151/22, čl. 22 i čl. 23).

#### 4. 2. Načela djelovanja udruga

Djelovanje udruga temelji se na nekoliko osnovnih načela koja definiraju njezinu strukturu i aktivnosti, a ključna su za razumijevanje uloge i svrhe udruga u društvu. U nastavku će se u Tablici 4. detaljnije razmotriti pet ključnih načela djelovanja udruga.

Tablica 5. Načela djelovanja udruga

Načelo	Opis
<b>Načelo neovisnosti</b>	Udruga samostalno utvrđuje svoje djelovanje, ciljeve i djelatnosti te obavlja aktivnosti u skladu s Ustavom i Zakonom.
<b>Načelo javnosti</b>	Rad udruge uređuje se statutom, osiguravajući transparentnost i dostupnost informacija u skladu sa Zakonom.
<b>Načelo demokratskog ustroja</b>	Upravljanje udrugom temelji se na demokratskim principima, gdje članovi sudjeluju u donošenju odluka i izražavanju volje kroz demokratski proces.
<b>Načelo neprofitnosti</b>	Udruga sudjeluje u javnom životu bez namjere stvaranja profita te aktivno doprinosi razvoju i oblikovanju javnog mnijenja o pitanjima od njezinog interesa.
<b>Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu</b>	Članovi udruga aktivno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika te oblikovanju javnog mnijenja izražavajući svoje stajalište i poduzimajući inicijative.

*Izvor: obrada autora (prema: Zakon o udrugama NN 74/14)*

Tablica 5. obuhvaća ključna načela djelovanja udruga, ističući važnost autonomije, transparentnosti, demokratskog upravljanja i neprofitnosti. Osim toga, naglašava se i potreba za aktivnim sudjelovanjem članova udruga u javnom životu, potičući njihovu ulogu u razvoju javnih politika i oblikovanju javnog mnijenja. Ova načela zajedno čine temeljne vrijednosti na kojima počiva rad i uloga udruga u društvu. Prema Šprajcu (2014:173), načela djelovanja udruga katkad su ograničavajućeg karaktera. Navodi se kako najčešće načelo neovisnosti predstavlja granicu za ostala načela.

Kada se govori o udrugama, ne smije se izostaviti pojam članstva u udrugama. Prema Zakonu o udrugama, svaka fizička i pravna osoba može postati članom udruge, sukladno zakonu i statutu. Udruga ima dužnost vođenja popisa svojih članova. Popis članova provodi se elektronički ili na drugi prikladan način, a mora sadržavati sljedeće podatke: podatke o osobnom imenu, OIB, datum rođenja, datum pristupa udruzi i kategoriju članstva. Popis članova uvijek mora biti dostupan na uvid svim članovima i nadležnim tijelima, na njihov zahtjev (NN 151/22, čl. 12).

### **4. 3. Članovi udruge**

Vodič za osnivanje udruga (Ured za udruge, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, 2015:12) navodi kako udruge, osim osnivača, u članstvo mogu primati i druge fizičke i pravne osobe. Važno je naglasiti kako se način učlanjivanja utvrđuje samostalno, odnosno statutom.

Šop (2021:41) u svome radu opisuje kako članom udruge može biti svaka poslovno sposobna fizička i pravna osoba, pod jednakim uvjetima utvrđenim zakonom i statutom udruge. Zakonski zastupnik ili skrbnik dati će pisanu izjavu o učlanjivanju u udruhu za osobu mlađu od 14 godina. Ako je riječ o učlanjenju osobe koja je navršila 14 godina, zakonski zastupnik ili skrbnik dati će pisanu suglasnost. Važno je reći kako državna tijela poput ministarstava, agencija i zavoda ne mogu postati članovima udruge.

Vodič za osnivanje udruga (Ured za udruge, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, 2015:12) ujedno ukazuje na to kako udruge moraju imati skupštinu i najmanje jednu fizičku osobu ovlaštenu za zastupanje udruge. Također, statutom se može utvrditi drugačiji naziv skupštine kao najvišeg tijela udruge, a udruga je samostalna u određivanju naziva tijela osobe ovlaštene za zastupanje, npr. predsjednik, direktor, voditelj, koordinator i slično.

Kada se govori o članovima, iznimno je važno spomenuti volontere koji su u ovom radu već opisani u dijelu menadžmenta neprofitnih organizacija. U radu udruga, volonteri su neizostavni i igraju ključnu ulogu u ostvarivanju njenih ciljeva. Njihova predanost i entuzijazam često su pokretači različitih projekata i aktivnosti udruge. Kroz svoj angažman, volonteri donose svježe ideje, raznolikost perspektiva te dodatnu radnu snagu koja omogućuje udruzi da ostvari veći društveni utjecaj. Njihov doprinos nije samo praktične prirode, već i simbolizira širu podršku i angažman zajednice u ostvarivanju ciljeva udruge. Stoga, volonteri su ne samo potrebni, već i neprocjenjivi resurs u radu udruga.

Udruge, također, mogu imati i svoje ustrojstvene oblike kao što su podružnice, ogranci, klubovi i slično koji moraju biti u skladu sa statutom kojim se uređuju međusobna prava i obveze udruge i ustrojstvenog oblika na području Republike Hrvatske. Ustrojstveni oblici mogu imati status pravne osobe ako je to definirano statutom udruge te uz odobrenje nadležnog tijela udruge. U slučaju da su ustrojstveni oblici pravne osobe, oni se registriraju prema sjedištu i primjenjuju odgovarajuće zakonske odredbe (e-Građani).

#### **4. 4. Gospodarska djelatnost udruga**

Gospodarska djelatnost definira se kao djelatnost koja podrazumijeva proizvodnju neke robe ili pružanje neke usluge, a obuhvaćena je odredbama prava unutarnjeg tržišta EU-a ako se zakonito i za naknadu obavlja u nekoj državi članici (Struna, Hrvatsko strukovno nazivlje). Na stranici e-Građani spominje se i definicija gospodarske djelatnosti, prema Općem poreznom zakonu, koja ju definira kao razmjenu dobara i usluga na tržištu radi ostvarivanja prihoda, dohotka, dobiti ili drugih procjenjivih koristi. Ako se promatraju navedene definicije, može se zaključiti kako se udruge svojim definicijama i načelima djelovanja ne uklapaju u iste (e-Građani).

Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika (2015) pod obavljanje gospodarske djelatnosti svrstava sljedeće aktivnosti: prodaju usluga, prodaju proizvoda, korištenje pokretne i nepokretne imovine, korištenje nematerijalne imovine, korištenje financijske imovine.

Međutim, Zakon o udrugama navodi kako udruga ima pravo obavljati gospodarske djelatnosti, ali ne s ciljem stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe. Obavljanje gospodarske djelatnosti dopušteno je ako je to propisano statutom udruge i u skladu s posebnim propisima koji reguliraju uvjete za obavljanje takvih djelatnosti. Ako udruga obavljanjem takvih djelatnosti ostvari višak prihoda nad rashodima, taj prihod mora biti iskorišten isključivo za ostvarenje ciljeva udruge (NN 98/19, čl. 31).

Kada je riječ o obavljanju gospodarske djelatnosti, udruge se moraju pridržavati minimalnih tehničkih uvjeta, posebno kada je riječ o trgovini, posluživanju pića i jela te održavanju tečajeva (opći sanitarni i zdravstveni uvjeti, oprema i sredstva za obavljanje trgovine...). Udruge koje obavljaju gospodarske djelatnosti moraju biti upisane u registar poreznih obveznika radi utvrđivanja obveza poreza na dobit (e-Građani).

Udruge kao svoju gospodarsku djelatnost mogu obavljati djelatnosti kao što su: najam poslovnog prostora, organizacija tečajeva, seminara, savjetovanja i slično. Ako udruga obavlja gospodarsku djelatnost prema Zakonu o PDV-u, djelatnost se obavlja samostalno i, bez obzira na svrhu i rezultat te djelatnosti, udruga se smatra poreznim obveznikom. Kao porezni obveznik, udruga može biti “mali porezni obveznik” ili porezni obveznik upisan u registar obveznika PDV-a (Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2015).

Također, udruge mogu obavljati i usluge pripremanja i usluživanja hrane i pića za svoje članove, ali ne smiju to činiti za osobe koje nisu članovi udruge ili zaposlenici. Izuzetak su proslave i manifestacije koje organiziraju turističke zajednice i jedinice lokalne samouprave, gdje udruge mogu pružati ugostiteljske usluge uz određene uvjete (e-Građani).

#### **4. 5. Imovina udruge**

Prema Vodiču za osnivanje udruge (Ured za udruge, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, 2015:16), imovinom udruge podrazumijevaju se novčana sredstva koja je udruga stekla na sljedeće načine: uplatom članarina, dobrovoljnim priložima i darovima, obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, obavljanjem gospodarske djelatnosti, financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna lokalne i područne samouprave te iz fondova i/ili inozemnih izvora, drugih novčanih sredstava stečenih u skladu sa zakonom te njezinim nepokretnim i pokretnim stvarima i drugim imovinskim pravima. Analizirajući načine na koje udruga može steći novčana sredstva, može se reći da je najznačajnija sredstva moguće skupiti obavljanjem gospodarske djelatnosti i putem projekata iz državnog proračuna, proračuna lokalne i područne samouprave te fondova i/ili inozemnih izvora.

#### **4. 6. Financiranje udruge**

Udruge se financiraju iz članarina, dobrovoljnih priloga, donacija i darova, obavljanjem prihodovnih djelatnosti i prihodima od imovine kako bi ostvarile ciljeve utvrđene statutom. Važno je naglasiti da se za postizanje ciljeva od općeg dobra udruge može financirati i iz javnih izvora – donacija iz državnog proračuna i proračuna županija, gradova i fondova Europske unije. Najčešće se udruge financiraju iz javnih izvora jer pružaju usluge koje država ili lokalna zajednica nisu razvijale i to najčešće uz manje troškove, jednaku kvalitetu,

uključivanje volontera i/ili zapošljavanje stručnjaka te doprinos razvoju društvenog kapitala. Udruga može sredstva javnih izvora dobiti prijavom na javne pozive i natječaje za financiranje općekorisnih programa i projekata udruga iz državnog ili lokalnih proračuna ili fondova Europske unije, prijavom na javne pozive i natječaje za institucionalnu podršku radu udruga, obavljanjem djelatnosti koje su posebnim zakonima definirane kao javne potrebe u određenom području (sportu, kulturi...) (Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, 2013:5). U financiranju rada udruga, najizdašnija sredstva mogu se prikupiti obavljanjem gospodarske djelatnosti i putem natječaja lokalnih i regionalnih samouprava, kao i kroz fondove. Međutim, iako se često aplicira na natječaje za projekte, ponekad se ne uspije osigurati dovoljno sredstava. U takvim situacijama, nužno je istražiti i koristiti alternativne izvore financiranja kako bi se osigurala stabilnost i kontinuitet rada udruge.

## 5. EMPIRIJSKI DIO

### 5.1. Određenje problema istraživanja

Neprofitne organizacije igraju ključnu ulogu u društvenom razvoju i promicanju društvenih promjena, no suočavaju se s brojnim izazovima u svojoj svakodnevnoj djelatnosti. S obzirom na važnost razumijevanja organizacijskih aspekata neprofitnih organizacija, ovo istraživanje fokusirat će se na četiri udruge koje djeluju u Osječko-baranjskoj županiji: Udruga Breza, Dkolektiv – organizacija za društveni razvoj, Udruga za ruralni turizam Đola i Udruga PLANTaža. Istraživanje će se baviti analizom strukture, financiranja, organizacijskih izazova i planova za budućnost ovih udruga.

#### 5.1.1. Problem i cilj istraživanja

Neprofitne organizacije često imaju složene organizacijske strukture i specifične izazove koji utječu na njihovu učinkovitost i održivost. Cilj je ovog istraživanja detaljno analizirati organizacijske aspekte četiriju udruga kako bi se identificirali ključni izazovi s kojima se susreću te predložile strategije za unapređenje njihove učinkovitosti i održivosti. Poseban naglasak će biti stavljen na razumijevanje strukture udruga, načine financiranja, upravljanje volonterima i članovima te provedbu projekata.

#### 5.1.2. Hipoteze istraživanja

H1: Neprofitne organizacije koje uključuju kombinaciju zaposlenika, volontera i članova imaju složeniju organizacijsku strukturu, što može utjecati na njihovu učinkovitost u postizanju ciljeva.

H2: Volonteri predstavljaju značajan resurs za neprofitne organizacije, doprinoseći njihovoj održivosti i uspjehu kroz angažman i podršku u provedbi aktivnosti i projekata.

H3: Raznovrsnost izvora financiranja doprinosi financijskoj stabilnosti neprofitnih organizacija, ali je učinkovito financijsko upravljanje i kontrola rashoda presudno za postizanje i održavanje dugoročne financijske održivosti.

H4: Nedovoljno i nestabilno financiranje predstavlja najveću prepreku i problem za dugoročnu održivost i uspjeh neprofitnih organizacija.

### *5.1.3. Metodologija istraživanja*

Istraživanje će koristiti kombinaciju kvalitativnih metoda za prikupljanje i analizu podataka. Metode će uključivati polustrukturirane intervjue te analizu sekundarnih izvora podataka poput web stranica udruga, službenih dokumenata, izvještaja, statuta i relevantnih registara. Intervjui će se provoditi s ciljem prikupljanja dubinskih informacija o organizacijskoj strukturi, financiranju, ulozi volontera te izazovima i planovima za budućnost udruga. Analiza sekundarnih podataka provodit će se s ciljem dobivanja sveobuhvatnog uvida u djelovanje udruga.

### *5.1.4. Instrumenti*

Glavni je instrument istraživanja polustrukturirani intervjui koji će omogućiti prikupljanje detaljnih i kontekstualnih podataka. Intervjuirat će se predstavnici udruga, a intervjui će uključivati sljedeća pitanja:

- Što je potaknulo osnivanje vaše udruge?
- Koliko je zaposlenika u udruzi i na kojim poslovima?
- Kako se udruga financira? Koji od izvora financiranja dominira?
- Imate li sponzore? Ako da, navedite njihova imena i opišite njihov značaj za vaše poslovanje.
- Koliko je volontera u udruzi i koliki je njihov značaj?
- Koliko je članova u udruzi i plaćaju li članarine? Jesu li svi članovi aktivni?
- Koliko često provodite sastanke i tko na istima sudjeluje?
- Koliko projekata trenutno provodite i koji su za vas najznačajniji? Postoji li suradnja s drugim udrugama?
- Što predstavlja najveći problem i prepreku za udrugu?
- Koji su planovi udruge za budućnost?

Pregled sadržaja web stranica udruga, službenih dokumenata, godišnjih izvještaja, financijskih izvještaja, strateških planova, statuta te podataka iz službenih registara podrazumijeva analizu sekundarnih izvora podataka.



### *5.1.5. Uzorak*

Intervjuirat će se predsjednici četiriju udruga u Osječko-baranjskoj županiji, a sekundarni izvori podataka pružit će dodatne informacije koje će podržati i upotpuniti nalaze iz intervjua.

## **5.2. Obrada podataka**

U ovome poglavlju provest će se analiza službenih stranica i dokumenata udruge Breza, Dkolektiv, Đola i PLANTaža. Osim web stranice, analizirat će se i informacije iz Registra neprofitnih organizacija i udruga.

### *5.2.1. Udruga Breza*

Prema Registru udruga Republike Hrvatske, datum upisa u Registar udruge Breza bio je 31. svibnja 2001. godine, dok je datum osnivačke skupštine bio 25. svibnja 2001. godine. U Registru je Suzana Vargović navedena kao predsjednica Udruge, a Mirjana Tica kao dopredsjednica. Lana Gorianzky navedena je kao likvidatorica. Također, sjedište Udruge je u Osijeku.

Statutom Udruge definirana je djelatnost koja uključuje sljedeće:

- “pružanje socijalnih usluga: savjetovanje, psihosocijalno savjetovanje, psihosocijalna podrška, boravak i organizirano stanovanje
- pomoć djeci i mladima bez primjerenje obiteljske podrške i s problemima u ponašanju
- educiranje i odgoj djece i mladih za izvršavanje radnih navika i svakodnevnih obveza (briga o sebi, školske obveze, kućne obveze, upravljanje novcem)
- organiziranje slobodnog vremena djece (predškolske i školske dobi) i mladih (radno okupacijske aktivnosti)
- poticanje i razvijanje interesa djece i mladih prema prirodnim sklonostima
- savjetodavni oblik pomoći djeci (predškolske i školske dobi), mladima i obiteljima u postupku socijalizacije
- organiziranje i provođenje preventivnih programa za djecu (predškolske i školske dobi) i mlade iz područja zdravlja, ovisnosti i nasilja i zdravih stilova života
- organiziranje edukacija iz područja prevencije, socijalnih vještina, poticanja i razvoja kreativnosti za djecu i mlade

- organiziranje i provođenje neformalnih edukacija i odgojno-obrazovnih programa za pedagoške i prosvjetne djelatnike te ostale stručne suradnike iz područja poticanja kreativnosti djece i mladih (poticanje kreativno-pedagoških metoda i usvajanja različitih kreativno-pedagoških tehnika)
- organiziranje inovativnih socijalnih programa za djecu i mlade
- organiziranje i provođenje festivala, projekata, radionica, izložbi, koncerata i ostalih edukacijsko-kulturnih manifestacija namijenjenih djeci i mladima te općoj populaciji
- organiziranje aktivnosti usmjerenih na ciljeve održivog razvoja
- zaštita prava i zaštita okoliša
- poticanje i promocija socijalne inkluzije djece (predškolske i školske dobi) i mladih s teškoćama u razvoju i invaliditetom
- promicanje prava na aktivno i odgovorno sudjelovanje u društvu i javnom odlučivanju s naglaskom na uključivanje u događanja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- edukacija djece, mladih i stručnjaka
- organiziranje edukacija, radionica i programa za roditelje u svrhu osnaživanja i promocije aktivnog i odgovornog roditeljstva
- pružanje organiziranih oblika pomoći djeci kroz programe odmora od skrbi
- organiziranje time-out programa za djecu, mlade i opću populaciju
- osmišljavanje i provedba interdisciplinarnih kreativnih sadržaja,
- prikupljanje materijalnih i finansijskih dobara radi pružanja humanitarne pomoći
- međunarodna stručna razmjena volontera, vježbenika, korisnika te djelatnika
- razvoj volonterskih programa i aktivnosti
- izdavačka djelatnost sukladno zakonu o izdavačkoj djelatnosti
- promocija vlastitih uradaka izrađenih u sklopu terapijskog i edukacijsko-pedagoškog programa
- dodjela stipendija učenicima i studentima koji nemaju dostatna sredstva za školovanje i studiranje” (Statut udruge Breza).

Kao viziju, udruga Breza na svojoj web stranici navodi: “Svaka osoba je jedinstvena u odgovornoj i humanoj zajednici”. “Podrška obiteljima, djeci i mladima u učenju životnih vještina potrebnih za samostalni život i osobni razvoj” i “Poticanje inicijativa usmjerenih na razvoj pojedinaca i zajednice kroz informiranje, educiranje, uključivanje, provođenje

stvaralačkih, interkulturalnih, socijalnih i međunarodnih aktivnosti” navode se kao misija na web stranici Udruge Breza.

Tablica 6. Načela i vrijednosti udruge Breza

NAČELA	VRIJEDNOSTI
Neovisnost	Transparentnost
Javnost	Odgovornost
Demokratski ustroj	Neovisnost
Neprofitnost	Solidarnost
Slobodno sudjelovanje u javnom životu	Interkulturalnost
	Održivi razvoj

*Izvor: obrada autora (Udruga Breza)*

Tablica 6. prikazuje ključna načela i vrijednosti koje usmjeravaju djelovanje Udruge. Načela poput neovisnosti, javnosti i demokratskog ustroja ističu autonomiju, transparentnost i participativno odlučivanje unutar udruge. Ova načela povezana su s vrijednostima kao što su transparentnost, odgovornost i neovisnost, koje osiguravaju otvoreno i odgovorno poslovanje. Neprofitnost i slobodno sudjelovanje u javnom životu naglašavaju posvećenost javnom dobru i aktivno uključivanje građana, dok vrijednosti poput solidarnosti, interkulturalnosti i održivog razvoja odražavaju predanost Udruge društvenoj pravdi, uvažavanju raznolikosti i ekološkoj održivosti. Ova načela i vrijednosti zajedno oblikuju identitet udruge i usmjeravaju njezine aktivnosti prema postizanju dugoročnih ciljeva.

Socijalna skrb i zdravlje, odgoj i obrazovanje, kultura i umjetnost, održivi razvoj, interkulturalizam, volonterstvo, kreativni izričaj, migracije i međunarodna suradnja navedeni su kao područja djelovanja na službenoj internetskoj stranici udruge Breza.

Svaka udruga mora imati svoju ciljanu skupinu, a udruga Breza u Registru udruge Republike Hrvatske kao svoje ciljane skupine navodi sljedeće:

1. djeca –opća populacija
2. djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi
3. građani –opća populacija
4. izbjeglice i prognanici
5. jednoroditeljske obitelji
6. mladi –opća populacija
7. obitelji

8. odgojno-obrazovne ustanove
9. roditelji
10. udruge i građanske inicijative
11. ustanove socijalne skrbi
12. učenici
13. volonteri.

Iz Registra udruga Republike Hrvatske vidljivo je da udruga Breza kao svoj cilj navodi promicanje interesa djece i mladih u postupku uključivanja u društvenu zajednicu, pomoć u zadovoljenju stambenih potreba, obrazovnih potreba, potreba za radom, kulturnih potreba i osposobljavanja za samostalni život u zajednici, a sve u svrhu postizanja što više razine osobne i kolektivne kvalitete življenja djece i mladih te poticanja međunarodne suradnje na području odgoja, obrazovanja i kulture djece i mladih.

Udruga Breza od svog osnutka bila je nositelj velikog broja projekata. Najistaknutiji projekti su PUT u OBŽ, Prevencija po mjeri, Zemlja bez granica, PUT, Za-jedno, Isključi se!, Eyes Hearts Hands, Learnin2Serve, PLOUTOS i Web-Lab. Udruga Breza provodi raznolike projekte usmjerene na socijalnu inkluziju, edukaciju i osnaživanje različitih društvenih skupina, s posebnim naglaskom na djecu, mlade i udomiteljske obitelji. Projekti udruge imaju zajednički cilj unaprijediti kvalitetu života korisnika kroz preventivne aktivnosti, socijalizaciju, razvoj životnih vještina i zdravih navika te pružanje psihosocijalne podrške.

Mnogi su projekti usmjereni na prevenciju štetnih oblika ponašanja, promociju zdravih životnih stilova te poticanje kreativnosti i interkulturalnog dijaloga. Projekti poput Prevencija po mjeri i Isključi se! direktno odgovaraju na potrebe mladih za sigurnim i poticajnim okruženjem. Projekti kao što su PUT u OBŽ i PUT fokusiraju se na podršku udomiteljima kroz edukaciju i prevenciju sagorijevanja, što dugoročno doprinosi smanjenju broja djece u institucionalnom smještaju. Inicijative poput Zemlja bez granica i Learnin2Serve uključuju široku zajednicu, promičući obiteljski turizam, interkulturalni dijalog i aktivno građanstvo.

Većina projekata naglašava važnost prevencije, bilo kroz edukaciju o zdravim navikama, prevenciju štetnih ponašanja ili sprječavanje sagorijevanja udomitelja. Projekti često uključuju komponente edukacije i osnaživanja, bilo kroz formalne radionice, neformalne aktivnosti učenja ili mentorstvo. Naglasak je na socijalizaciji i inkluziji korisnika, omogućavajući im aktivno sudjelovanje u zajednici i poticanje socijalne kohezije. Projekti

poput Zemlja bez granica potiču kreativnost i interkulturalni dijalog, što je važno za kulturni razvoj i društveno povezivanje.

Ukupno gledajući, Udruga Breza ističe se svojim sveobuhvatnim pristupom socijalnim problemima, pružajući podršku ranjivim skupinama kroz inovativne i održive projekte koji doprinose dugoročnom razvoju zajednice.

Kao što je vidljivo iz službene stranice udruge, Udruga Breza tijekom godina osvojila je niz nagrada i priznanja za svoju posvećenost socijalnom i humanitarnom radu, kreativnost te inovativni pristup u radu s djecom i mladima. Među priznatim nagradama su Zahvalnica Gradonačelnika grada Osijeka za kreativnost i originalnost u socijalno humanitarnom radu, Državna nagrada za volontiranje, GRB GRADA OSIJEKA za ostvarenja u području socijalne skrbi, te nagrada Osječko-baranjske županije za iznimna postignuća. Udruga je prepoznata i za primjer dobre prakse uključivanja volontera, a njihov producentski album pjesama za djecu osvojio je nagradu PORIN za najbolji album za djecu. Također su dobili Zelenu povelju za doprinos ekološkoj svijesti mladih te priznanje za inovativni razvoj u sklopu međunarodnih nagrada Montessori Global Education Awards. Njihov doprinos socijalnom radu nagrađen je i Godišnjom nagradom Jakov Kudrić te oznakom sustava kvalitete neformalnih obrazovnih programa "SKOCKANO". Volonterski rad Udruge također je više puta nagrađivan, potvrđujući njezin značajan utjecaj na razvoj zajednice i volonterstva. Sve ove nagrade i priznanja potvrđuju visoku razinu angažmana, inovativnosti i predanosti Udruge Breza te njezin značajan utjecaj na lokalnu i širu zajednicu.

Tablica 7. Financijsko poslovanje udruge Breza u 2023. godini

Opis	Ostvareno u eurima
<b>PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)</b>	625908,02
Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	6969,62
Prihodi od pružanja usluga	6969,62
Prihodi od imovine (AOP 012+021)	4998,23
Prihodi od financijske imovine (AOP 013 do 020)	0,23
Prihodi od zateznih kamata	0,23
Prihodi od nefinancijske imovine (AOP 022+023)	4998,00
Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	4998,00
Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	596464,07
Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	337907,48
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	292910,46
Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	44997,02

Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (AOP 031+032)	68854,73
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	68854,73
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	8676,21
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	8 676,21
Prihodi od građana i kućanstava	3659,31
Ostali prihodi od donacija (AOP 038+039)	177366,34
Ostali prihodi od donacija	177366,34
Ostali prihodi (AOP 041+044+045)	17476,10
Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 042+043)	16096,91
Prihod od refundacija	16096,91
Ostali nespomenuti prihodi (AOP 046 do 048)	1379,19
Otpis obveza	247,98
Ostali nespomenuti prihodi	1131,21
<b>RASHODI (AOP 055+067+108+109+120+128+139)</b>	<b>668291,61</b>
Rashodi za radnike (AOP 056+061+062)	308330,32
Plaće (AOP 057 do 060)	172886,60
Plaće za redovan rad	172886,60
Ostali rashodi za radnike	104821,87
Doprinosi na plaće (AOP 063 do 066)	30621,85
Doprinosi za zdravstveno osiguranje	30621,85
Materijalni rashodi (AOP 068+072+077+082+087+097+102)	248721,76
Naknade troškova radnicima (AOP 069 do 071)	35901,70
Službena putovanja	20965,74
Naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život	13393,46
Stručno usavršavanje radnika	1542,50
Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa (AOP 083 do 086)	476,55
Naknade troškova službenih putovanja	476,55
Naknade za obavljanje aktivnosti	12934,03
Rashodi za usluge (AOP 088 do 096)	120242,05
Usluge telefona, pošte i prijevoza	13704,39
Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	10014,40
Usluge promidžbe i informiranja	3920,00
Komunalne usluge	1503571,68
Zakupnine i najamnine	19162,79
Zdravstvene i veterinarske usluge	1318,25
Intelektualne i osobne usluge	21924,32
Računalne usluge	3499,19
Ostale usluge	43127,03
Rashodi za materijal i energiju (AOP 098 do 101)	81908,44
Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	17017,28
Materijal i sirovine	30667,35
Energija	18623,98
Sitan inventar i auto gume	15599,83
Ostali nespomenuti materijalni rashodi (AOP 103 do 107)	10193,02

Premije osiguranja	4331,49
Reprezentacija	1094,29
Članarine	68,08
Ostali nespomenuti materijalni rashodi	4699,16
Rashodi amortizacije	19783,64
Financijski rashodi (AOP 110+111+115)	3244,09
Kamate za primljene kredite i zajmove (AOP 112 do 114)	15,96
Kamate za primljene kredite banaka i ostalih kreditora	15,96
Ostali financijski rashodi (AOP 116 do 119)	3228,13
Bankarske usluge i usluge platnog prometa	1995,45
Negativne tečajne razlike i valutna klauzula	1232,68
Donacije (AOP 121+125)	210
Tekuće donacije (AOP 122 do 124)	210
Tekuće donacije	210,00
Ostali rashodi (AOP 129+134)	21047,80
Ostali nespomenuti rashodi (AOP 135 do 138)	21047,80
Otpisana potraživanja	43,97
Rashodi za ostala porezna davanja	707,16
Ostali nespomenuti rashodi	20296,67
Rashodi vezani uz financiranje povezanih neprofitnih organizacija (AOP 140 do 143)	66954,00
Tekući rashodi vezani uz financiranje povezanih neprofitnih organizacija	66954,00
<b>UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)</b>	668291,61
<b>VIŠAK PRIHODA (AOP 001-148)</b>	0,00
<b>MANJAK PRIHODA (AOP 148-001)</b>	668291,61
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	400941,11
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	0,00
Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne	982546,23
Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni	1059078,78
Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja (AOP 156+157-158)	149128,22

*Izvor: obrada autora (Registar neprofitnih organizacija)*

Analizom financijskog izvještaja za 2023. godinu (vidi Tablicu 7.), Udruga Breza ostvarila je ukupne prihode u iznosu od 625908,02 EUR u 2023. godini. Glavnina prihoda potječe od donacija, koje su iznosile 596464,07 EUR. Od toga, donacije iz državnog proračuna čine najveći udio od 292910,46 EUR, dok su donacije iz proračuna lokalne i područne samouprave iznosile 44997,02 EUR. Ostali značajni prihodi uključuju sredstva od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (68854,73 EUR) te prihode od ostalih donacija (177366,34 EUR).

Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga iznosili su 6969,62 EUR, a manji iznos ostvaren je i od prihoda od imovine (4998,23 EUR).

Rashodi udruge iznosili su 668291,61 EUR. Najveći dio rashoda odnosi se na troškove za radnike koji iznose 308330,32 EUR, uključujući plaće (172886,60 EUR), ostale troškove za radnike i doprinose. Materijalni rashodi su značajni i iznose 248721,76 EUR, što uključuje troškove službenih putovanja, usluga, materijala i energije. Ostali rashodi uključuju amortizaciju, financijske rashode i donacije.

Kao rezultat poslovanja, Udruga je u 2023. godini zabilježila manjak prihoda u iznosu od 42383,59 EUR. Unatoč značajnim prihodima od donacija, rashodi su premašili prihode, što je dovelo do negativnog financijskog rezultata. Ovaj manjak može predstavljati izazov za održivost udruge u nadolazećim godinama, a bit će ključno analizirati mogućnosti smanjenja rashoda ili povećanja prihoda.

#### *5. 2. 2. DKolektiv – organizacija za društveni razvoj*

Prema Regstru neprofitnih organizacija, datum upisa u Registar Dkolektiva bio je 10.8.2009. godine. U Regstru udruga Republike Hrvatske, izvršnom direktoricom imenovana je Lejla Šehić-Relić, predsjednicom upravnog odbora Sandra Jakelić, a voditeljicama programa Jelena Kamenko Mayer i Nikoleta Poljak. Tatjana Vidaković navedena je kao likvidator.

Iz Registra neprofitnih organizacija vidljiv je puni naziv udruge koji glasi DKolektiv - organizacija za društveni razvoj, dok je skraćeni naziv DKolektiv. Također, sjedište DKolektiva jest u Osijeku.

Cilj DKolektiva, prema podacima iz Registra udruga RH, jest biti inspiracija i podrška demokratskoj kulturi, razvoju civilnog društva i volonterstva, stvaranju prilika za jednake mogućnosti i aktivno sudjelovanje građana te obrazovanje i osnaživanje građana za aktivno sudjelovanje u društvu. Udruga također promovira vrijednosti volonterstva, izgradnju jakog i održivog civilnog društva te afirmaciju uključivog društva kroz jačanje inkluzivnih programa i osnaživanje skupina u nepovoljnom položaju.

Prema podacima iz Registra udruga, ciljane skupine DKolektiva obuhvaćaju azilante, beskućnike, djecu opće populacije, djecu u riziku od socijalne isključenosti, građane opće populacije, izbjeglice i prognanike, lokalnu i regionalnu samoupravu, manjine općenito,



mlade opće populacije, nacionalne manjine, nezaposlene, odgojno-obrazovne ustanove i djelatnike, poslodavce, poslovne organizacije, predstavnike medija, Rome, sindikate, stanovnike poslijeratnih zajednica, studente, tijela državne uprave, udruge i građanske inicijative, ustanove socijalne skrbi, učenike, volontere, zdravstvene ustanove i žene.

Sukladno ciljevima, u Registru udruga, područja djelovanja DKolektiva jesu demokratska politička kultura, gospodarstvo, ljudska prava, međunarodna suradnja, obrazovanje, znanost i istraživanje, održivi razvoj i socijalna djelatnost.

Na službenoj stranici Udruge navodi se misija – biti inspiracija i podrška demokratskoj kulturi, razvoju civilnog društva i volonterstva, stvaranju prilika za jednake mogućnosti i aktivno sudjelovanje građana. Vizija Udruge je humano, solidarno, održivo i uključivo društvo.

Prema podacima sa službene stranice, DKolektiv provodi niz projekata koji značajno doprinose osnaživanju lokalne zajednice i promicanju društvenih vrijednosti. Njihovi projekti, poput ALISA – Autentično liderstvo, inovacija, snaga, aktivizam, Žena s glasom, ERASMUS+ akreditacija u području mladih, Tale – Tools for Active Listening and Empowerment, Ofarbij POKaZ, Mladi u fokusu: Regionalni program za mlade OBŽ, V - Calc, Youth2Europe, Inclusive community – Europske snage solidarnosti, POWERED BY V – Engaged Volunteering for the Future of Europe, Stop Loneliness, Start Volunteering i Razvoj volonterstva u Slavoniji i Baranji, usmjereni su na različite društvene skupine i probleme. Uglavnom se bave osnaživanjem žena, mladih i ranjivih skupina, promicanjem volonterstva, građanskog angažmana i inkluzivnog društva te poticanjem sudjelovanja u demokratskim procesima. Kroz ove projekte DKolektiv potiče razvoj civilnog društva, jača kapacitete lokalne zajednice i promiče rodnu ravnopravnost, stvarajući pozitivne promjene i podržavajući integraciju marginaliziranih skupina. Njihov rad doprinosi jačanju socijalnog kapitala, stvaranju kohezivnog društva i podizanju svijesti o važnosti aktivnog sudjelovanja u društvenim procesima.

Tablica 8. Financijsko poslovanje udruge DKolektiv u 2023. godini

Opis	Ostvareno u eurima
<b>PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)</b>	499425,53
Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	24781,41
Prihodi od pružanja usluga	24781,41
Prihodi od imovine (AOP 012+021)	330,07

Prihodi od financijske imovine (AOP 013 do 020)	0,07
Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	0,07
Prihodi od nefinancijske imovine (AOP 022+023)	330,00
Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	330,00
Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	360803,22
Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	270496,86
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	123601,47
Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	1103,90
Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte	145791,49
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (AOP 031+032)	52200,11
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	52200,11
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	38106,25
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	38106,25
Ostali prihodi (AOP 041+044+045)	25951,89
Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 042+043)	4661,52
Prihod od refundacija	4661,52
Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	10000,00
Ostali nespomenuti prihodi (AOP 046 do 048)	11290,37
Ostali nespomenuti prihodi	11290,37
Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija (AOP 050 do 053)	87558,94
Tekući prihodi od povezanih neprofitnih organizacija za EU projekte	87558,94
<b>RASHODI (AOP 055+067+108+109+120+128+139)</b>	<b>509894,82</b>
Rashodi za radnike (AOP 056+061+062)	209242,73
Plaće (AOP 057 do 060)	172987,80
Plaće za redovan rad	172987,80
Ostali rashodi za radnike	15629,56
Doprinosi na plaće (AOP 063 do 066)	20625,37
Doprinosi za zdravstveno osiguranje	20625,37
Materijalni rashodi (AOP 068+072+077+082+087+097+102)	148269,66
Naknade troškova radnicima (AOP 069 do 071)	16426,59
Službena putovanja	12015,16
Naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život	4411,43
Naknade volonterima (AOP 078 do 081)	8490,43
Naknade troškova službenih putovanja	800,72
Naknade ostalih troškova	7689,71
Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa (AOP 083 do 086)	8137,97
Naknade troškova službenih putovanja	6850,26
Naknade ostalih troškova	817,80
Ostale naknade	469,91
Rashodi za usluge (AOP 088 do 096)	87728,20
Usluge telefona, pošte i prijevoza	5950,34
Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	4608,38

Usluge promidžbe i informiranja	11784,58
Komunalne usluge	1275,52
Zakupnine i najamnine	17983,98
Zdravstvene i veterinarske usluge	3,81
Intelektualne i osobne usluge	32136,03
Računalne usluge	4747,00
Ostale usluge	9238,56
Rashodi za materijal i energiju (AOP 098 do 101)	11859,03
Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	1092,95
Energija	8160,37
Sitan inventar i auto gume	2605,71
Ostali nespomenuti materijalni rashodi (AOP 103 do 107)	15627,44
Premije osiguranja	757,02
Reprezentacija	10335,98
Članarine	12,48
Kotizacije	455
Ostali nespomenuti materijalni rashodi	4066,96
Rashodi amortizacije	3510,04
Financijski rashodi (AOP 110+111+115)	3751,55
Kamate za primljene kredite i zajmove (AOP 112 do 114)	2319,34
Kamate za primljene kredite banaka i ostalih kreditora	2319,34
Ostali financijski rashodi (AOP 116 do 119)	1432,21
Bankarske usluge i usluge platnog prometa	1429,49
Negativne tečajne razlike i valutna klauzula	0,01
Zatezne kamate	2,71
Donacije (AOP 121+125)	400
Tekuće donacije (AOP 122 do 124)	400
Tekuće donacije	400,00
Ostali rashodi (AOP 129+134)	8098,22
Kazne, penali i naknade štete (AOP 130 do 133)	87,37
Ugovorene kazne i ostale naknade šteta	87,37
Ostali nespomenuti rashodi (AOP 135 do 138)	8010,85
Neotpisana vrijednost i drugi rashodi otuđene i rashodovane dugotrajne imovine	5958,00
Otpisana potraživanja	40,28
Ostali nespomenuti rashodi	2012,57
Rashodi vezani uz financiranje povezanih neprofitnih organizacija (AOP 140 do 143)	136622,62
Tekući rashodi vezani uz financiranje povezanih neprofitnih organizacija za EU projekte	136622,62
<b>UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)</b>	<b>509894,82</b>
<b>VIŠAK PRIHODA (AOP 001-148)</b>	<b>0,00</b>
<b>MANJAK PRIHODA (AOP 148-001)</b>	<b>10469,29</b>
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	0,00
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	69012,22

Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne	627821,16
Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni	708300,80
Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja (AOP 156+157-158)	142959,38

*Izvor: obrada autora (Registar neprofitnih organizacija)*

Udruga je ostvarila ukupne prihode od 499425,53 EUR tijekom razdoblja (vidi Tablicu 8.). Najveći dio prihoda dolazi od donacija koje iznose 360803,22 EUR, pri čemu je većina tih sredstava osigurana iz državnog proračuna (oko 123601,47 EUR) i kroz donacije za EU projekte (145791,49 EUR). Također, prihod od povezanih neprofitnih organizacija, specifično za EU projekte, iznosi 87 558,94 EUR, što dodatno potvrđuje važnost sredstava iz europskih fondova za financijsku održivost udruge. Osim toga, prihod od prodaje roba i usluga iznosi 24781,41 EUR, a prihod od zakupa i iznajmljivanja imovine 33000,00 EUR.

Ukupni rashodi udruge iznose 509894,82 EUR, što premašuje ostvarene prihode, rezultirajući manjkom prihoda. Najveći dio rashoda odnosi se na troškove za radnike, koji iznose 209242,73 EUR, što uključuje plaće, doprinose i ostale naknade. Materijalni rashodi iznose 148269,66 EUR, s najvećim iznosima usmjerenim na usluge poput telefona, promidžbe, najamnina, tekućeg održavanja i ostalih operativnih troškova. Nadalje, rashodi vezani uz financiranje povezanih neprofitnih organizacija za EU projekte iznose 136622,62 EUR, što ukazuje na značajan dio sredstava usmjerenih na projektne aktivnosti.

Glavni izvori financiranja udruge uključuju donacije (360803,22 EUR) s naglaskom na sredstva iz državnog proračuna i donacije za EU projekte, prihode od povezanih neprofitnih organizacija (87558,94 EUR), specifično za EU projekte, prihode od zakupa i iznajmljivanja imovine (33000,00 EUR) te prihode od prodaje roba i usluga (24781,41 EUR). Ovi izvori naglašavaju važnost diversifikacije financiranja, uz poseban fokus na donacije i sredstva iz europskih fondova kao ključnih elemenata za održivost udruge.

Kao rezultat poslovanja, Udruga je ostvarila manjak prihoda u iznosu od 10469,29 EUR, što ukazuje na financijske izazove u pokrivanju svih troškova. Ukupni rashodi premašili su prihode, što je rezultiralo manjkom sredstava na kraju razdoblja. Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja iznosi 142959,38 EUR, ali postoji potreba za pokrićem manjka u iznosu od 69012,22 EUR u sljedećem razdoblju. Ova situacija sugerira potrebu za dodatnim naporima u osiguravanju stabilnih i dovoljno velikih izvora prihoda kako bi se pokrili operativni troškovi i osigurao pozitivan rezultat poslovanja.

Financijski izvještaj DKolektiva ukazuje na to da udruga uspješno koristi različite izvore financiranja, uključujući donacije i sredstva iz EU fondova, ali i dalje se suočava s izazovima u održavanju financijske stabilnosti zbog viših rashoda od prihoda. Dugoročna održivost zahtijevat će dodatno diversificiranje izvora prihoda i pažljivo planiranje rashoda kako bi se izbjegli manjkovi u budućnosti.

### 5. 2. 3. Udruga za ruralni turizam Đola

Prema Registru udruga Republike Hrvatske, datum upisa u Registar Udruge Đola bio je 20.7.2012., dok je datum osnivačke skupštine bio 12.7.2012. U Registru je Mario Kuzman naveden kao predsjednik, a Jasmina Alilović kao zamjenica predsjednika. Nebojša Lukić naveden je kao likvidator.

Iz Registra neprofitnih organizacija vidljiv je puni naziv udruge koji glasi Udruga za ruralni turizam Đola, dok je skraćeni naziv Đola. Također, sjedište udruge Đola je u Dardi.

Prema Statutu, cilj Udruge Đola jer promicanje razvoja ruralnog turizma Baranje poticanjem umrežavanja svih ruralnih dionika kako bi sinergijski stvorili demokratično društvo spremno za uspostavljanje održivih modela poslovanja malog gospodarstva Baranje. Prema navedenom cilju, Udruga u statutu navodi područja djelovanja koja prikazuje Slika 2. u nastavku.

Slika 1. Prikaz područja djelovanja udruge Đola

2. DEMOKRATSKA POLITIČKA KULTURA
4. GOSPODARSTVO
6. KULTURA I UMJETNOST
7. LJUDSKA PRAVA
8. MEĐUNARODNA SURADNJA
9. OBRAZOVANJE, ZNANOST I ISTRAŽIVANJE
10. ODRŽIVI RAZVOJ
11. SOCIJALNA DJELATNOST
12. SPORT
13. TEHNIČKA KULTURA
14. ZAŠTITA ZDRAVLJA
15. ZAŠTITA OKOLIŠA I PRIRODE

Izvor: preuzeto u cijelosti (Registar udruga Republike Hrvatske)

Slika 1. prikazuje raznolika područja djelovanja Udruge Đola, obuhvaćajući širok spektar aktivnosti od demokratske političke kulture, gospodarstva i ljudskih prava do zaštite okoliša i održivog razvoja. Ovaj široki opseg djelovanja naglašava predanost udruge razvoju različitih aspekata društvenog života i promoviranju sveobuhvatnog društvenog napretka. Aktivnosti udruge usmjerene su na unaprjeđenje kulturnih, socijalnih, ekoloških i obrazovnih inicijativa, što odražava njezin doprinos lokalnoj zajednici i šire.

Prema statutu, svrha Udruge je stvaranje preduvjeta za razvoj Baranje kao oaze ruralnog turizma. Udruga teži izgradnji vitalne i kohezivne zajednice koja je svjesna svoje razvojne snage i identiteta. Ova svrha temelji se na sinergijskom djelovanju organizacija civilnog društva, malih gospodarstvenika i javnog sektora. Kroz demokratičan pristup i cjeloživotno obrazovanje, Udruga radi na postizanju glavnog cilja – poboljšanju kvalitete života svakog djeteta i čovjeka.

Osim cilja i svrhe, Udruga Đola nema definiranu viziju i misiju udruge. Definiranje vizije i misije ključno je za uspjeh svake udruge. Misija jasno određuje svrhu postojanja udruge i usmjerava njezine aktivnosti, dok vizija postavlja dugoročne ciljeve i daje smjer za budući razvoj. Bez jasno definirane misije i vizije, udruga može izgubiti fokus, a njezini članovi i šira zajednica mogu imati nejasne ili različite percepcije o tome čemu udruga teži. To može rezultirati nedostatkom koherentne strategije, izazovima u privlačenju sredstava i podrške te poteškoćama u postizanju dugoročnih ciljeva. Osim toga, jasno definirana misija i vizija pomažu u motivaciji članova i volontera te osiguravaju da svi dionici rade prema istim ciljevima, što je ključno za održivost i rast udruge.

Prema Registru udruga RH, ciljana skupina Udruge Đola obuhvaća djecu i građane kao opću populaciju, lokalnu i regionalnu samoupravu, male i srednje poduzetnike i obrtnike, manjine, mlade kao opću populaciju, poljoprivrednike i ribare, poslovne organizacije, ruralno stanovništvo, turiste, udruge i građanske inicijative te volontere.

Kako je vidljivo iz službene stranice, Udruga Đola je od svog osnutka bila nositeljem desetak projekata, a neki od njih su: EU za sve, Mistična Baranja, Č.I.Z. – Čitanje i zabava, Rural art, !Aktiviraj se, E-V.R.I.S.A.K. Baranje, Advent na dvoru Esterhazy... Projekti se uglavnom temelje na jačanju kapaciteta udruge, poticanju kulturnog razvoja, uključivanju mladih, promicanju turizma i očuvanju kulturne baštine. Projekti koje Udruga realizira obuhvaćaju širok raspon aktivnosti, od edukacije članova i volontera Udruge, organizacije kulturnih manifestacija, izrade digitalnih sadržaja temeljenih na lokalnoj povijesti, do rada s mladima i

osobama u NEET statusu. Svaki od ovih projekata doprinosi različitim aspektima društvenog razvoja, stvarajući platforme za jačanje društvene kohezije, kulturnog identiteta i zapošljivosti mladih. Ovi projekti značajno doprinose zajednici tako što omogućuju bolju organizaciju i profesionalizaciju Udruge, potiču kulturnu aktivnost i turizam te pružaju mladima prilike za učenje i razvoj vještina koje su im potrebne za buduće zaposlenje. Kroz ove inicijative, Udruga Đola ne samo da promiče kulturni i društveni razvoj, već i doprinosi stvaranju održivih temelja za dugoročni napredak lokalne zajednice. Projekti su u skladu s ciljevima udruge koji uključuju jačanje civilnog društva, poticanje aktivnog sudjelovanja građana i očuvanje kulturne baštine Baranje. Dugoročno gledano, ovakvi projekti mogu značajno unaprijediti kvalitetu života u zajednici, omogućiti bolje mogućnosti za zapošljavanje mladih te stvoriti trajne kulturne i turističke vrijednosti koje će privući posjetitelje i podržati lokalnu ekonomiju. Udruga se kroz ove aktivnosti pozicionira kao ključni akter u razvoju općine Darda, doprinoseći njenom društvenom, kulturnom i gospodarskom napretku.

Tablica 9. Financijsko poslovanje udruge Đola u 2023. godini

Opis	Ostvareno u eurima
<b>PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)</b>	114641,80
Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	16072,19
Prihodi od pružanja usluga	16072,19
Prihodi od imovine (AOP 012+021)	6,97
Prihodi od financijske imovine (AOP 013 do 020)	6,97
Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	6,97
Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	98562,63
Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	43519,94
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	42723,94
Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	796,00
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (AOP 031+032)	55042,69
Prihodi od institucija i tijela EU	55042,69
Ostali prihodi (AOP 041+044+045)	0,10
<b>RASHODI (AOP 055+067+108+109+120+128+139)</b>	126328,00
Rashodi za radnike (AOP 056+061+062)	60056,58
Plaće (AOP 057 do 060)	51685,65
Plaće za redovan rad	51685,65
Ostali rashodi za radnike	849,42
Doprinosi na plaće (AOP 063 do 066)	7521,51
Doprinosi za zdravstveno osiguranje	7521,51
Materijalni rashodi (AOP 068+072+077+082+087+097+102)	52380,63

Naknade troškova radnicima (AOP 069 do 071)	490,43
Službena putovanja	92,27
Naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život	398,16
Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa (AOP 083 do 086)	12934,03
Naknade za obavljanje aktivnosti	12934,03
Rashodi za usluge (AOP 088 do 096)	26662,49
Usluge telefona, pošte i prijevoza	426,61
Usluge promidžbe i informiranja	10690,84
Komunalne usluge	150,00
Zakupnine i najamnine	106,18
Intelektualne i osobne usluge	14412,86
Ostale usluge	876,00
Rashodi za materijal i energiju (AOP 098 do 101)	12244,68
Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	687,09
Materijal i sirovine	8800,78
Energija	808,33
Sitan inventar i auto gume	1948,48
Ostali nespomenuti materijalni rashodi (AOP 103 do 107)	49
Članarine	9
Ostali nespomenuti materijalni rashodi	40
Rashodi amortizacije	10048,13
Financijski rashodi (AOP 110+111+115)	342,66
Ostali financijski rashodi (AOP 116 do 119)	342,66
Bankarske usluge i usluge platnog prometa	312,45
Ostali nespomenuti financijski rashodi	30,21
Ostali rashodi (AOP 129+134)	3500,00
<b>UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)</b>	<b>126328,00</b>
<b>VIŠAK PRIHODA (AOP 001-148)</b>	<b>0,00</b>
<b>MANJAK PRIHODA (AOP 148-001)</b>	<b>11686,20</b>
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	48224,95
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	0,00
Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne	114308,77
Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni	128516,49
Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja (AOP 156+157-158)	15169,04

*Izvor: obrada autora (Registar neprofitnih organizacija)*

Analizom financijskog izvještaja za 2023. godinu (vidi Tablicu 9.), Udruga Đola ostvarila je ukupne prihode u iznosu od 114641,80 EUR. Glavni izvor prihoda također su donacije koje čine 98562,63 EUR ukupnih prihoda. Od tog iznosa, donacije iz državnog proračuna iznose 42723,94 EUR, dok su donacije iz institucija i tijela EU-a iznosile 55042,69 EUR. Prihodi od



prodaje roba i pružanja usluga iznosili su 16072,19 EUR, dok su prihodi od imovine bili minimalni, svega 6,97 EUR.

Rashodi udruge Đola iznosili su 126328 EUR, s najvećim iznosom rashoda za radnike (60056,58 EUR), uključujući plaće (51685,65 EUR) i doprinose. Materijalni rashodi iznosili su 52380,63 EUR, pokrivajući troškove službenih putovanja, naknada, usluga, materijala i energije. Financijski rashodi iznosili su 3426,60 EUR, dok su ostali rashodi bili relativno niski.

Kao rezultat poslovanja, Udruga Đola zabilježila je manjak prihoda u iznosu od 11686,20 EUR u 2023. godini. Ovaj manjak može ukazivati na potrebu za boljim financijskim planiranjem i upravljanjem, s fokusom na povećanje prihoda ili optimizaciju rashoda kako bi se izbjegli negativni rezultati u budućnosti.

#### *5. 2. 4. Udruga PLANTaža*

Prema Registru neprofitnih organizacija, datum upisa u Registar Udruge PLANTaža bio je 10.10.2014. godine. U Registru udruga RH, Darija Walter navedena je kao predsjednica, a Vedran Grizbaher kao tajnik. Također, likvidator udruge je Goran Walter. Iz Registra udruga RH vidljivo je da je Osijek sjedište ove Udruge.

Iz statuta Udruge vidljiv je cilj osnutka, a on podrazumijeva promicanje ekologije, umjetnosti i kreativnosti kao i svih znanja i vještina za kulturu i kvalitetu života u skladu s prirodom. Sukladno tome, područja djelatnosti jesu kultura i umjetnost, zaštita okoliša i prirode, održivi razvoj i tehnička kultura. Registar udruga RH, kao područja djelovanja za Udrugu PLANTaža, navodi još i demokratsku političku kulturu, gospodarstvo, ljudska prava, međunarodnu suradnju, obrazovanje, znanost i istraživanje, socijalnu djelatnost, sport i zaštitu zdravlja.

U Registru udruga RH, kao ciljane skupine Udruge PLANTaža navode se akademska zajednica, građani kao opća populacija te ruralno stanovništvo.

Tijekom godina, Udruga PLANTaža primila je i nekoliko nagrada za svoj rad. Na službenoj stranici Udruge posebno se ističu nagrada za najbolju ideju za zapošljavanje mladih u ruralnom sektoru na Prvom hrvatskom ruralnom parlamentu za projekt UPS!, Zelena povelja OBŽ za doprinos očuvanju okoliša te osiguravanju i poboljšavanju kakvoće življenja za

dobrobit sadašnjih i budućih naraštaja te intelektualno vlasništvo nad imenom pri Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo za Osječku knedlu.

Udruga PLANTaža na službenoj stranici navodi kako im je projektima i aktivnostima cilj potaknuti zajednicu na sudjelovanje, s fokusom na mlade osobe pružajući im podršku za razvijanje vlastitih ideja i programa. Također, navode da promjene u okolini postižu raznim suradnjama i projektima na lokalnoj, ali i međunarodnoj razini. Od osnutka, Udruga je uspješno provela više od 250 različitih programa i aktivnosti.

Udruga PLANTaža provodi niz projekata koji su usmjereni na unaprjeđenje kvalitete života različitih skupina unutar zajednice. Na njihovoj službenoj stranici posebno se ističu sljedeći projekti: Zaželi – PLANTaža, Zlatne godine, Urbane intervencije, Zelena školica i MOSS (mobilna solarna stanica) te Moja prilika, koji obuhvaćaju širok spektar aktivnosti, od podrške starijim osobama i edukacije mladih do promicanja održivog razvoja i kreativnog izražavanja. Takvi projekti doprinose socijalnoj uključenosti, prevenciji izolacije, poticanju inovacija i osnaživanju lokalne zajednice. Svojim aktivnostima udruga PLANTaža dosljedno radi na ostvarenju svojih ciljeva, stvarajući dugoročne pozitivne promjene i jačajući kapacitete zajednice u kojoj djeluje.

Tablica 10. Financijsko poslovanje udruge PLANTaža u 2023. godini

Opis	Ostvareno u eurima
<b>PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)</b>	49069,59
Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	2450,00
Prihodi od pružanja usluga	2450,00
Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	45535,13
Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	43968,13
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	6532,18
Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	2269,00
Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte	35346,95
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	200
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	200
Prihodi od građana i kućanstava	22
Ostali prihodi od donacija (AOP 038+039)	1345,00
Ostali prihodi od donacija	1345,00
Ostali prihodi (AOP 041+044+045)	1084,46
Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 042+043)	1084,46
Prihod od refundacija	1084,46
<b>RASHODI (AOP 055+067+108+109+120+128+139)</b>	52563,26
Rashodi za radnike (AOP 056+061+062)	1595,84

Plaće (AOP 057 do 060)	148,39
Plaće za redovan rad	148,39
Doprinosi na plaće (AOP 063 do 066)	1447,45
Doprinosi za zdravstveno osiguranje	769,26
Doprinosi za mirovinsko osiguranje koje plaća poslodavac	678,19
Materijalni rashodi (AOP 068+072+077+082+087+097+102)	50685,30
Naknade članovima u predstavničkim i izvršnim tijelima, povjerenstvima i slično (AOP 073 do 076)	92,76
Ostale naknade	92,76
Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa (AOP 083 do 086)	40825,74
Naknade za obavljanje aktivnosti	40769,10
Naknade ostalih troškova	56,64
Rashodi za usluge (AOP 088 do 096)	8038,18
Zakupnine i najamnine	149,98
Intelektualne i osobne usluge	3186,48
Ostale usluge	4701,72
Rashodi za materijal i energiju (AOP 098 do 101)	1702,08
Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	384,61
Materijal i sirovine	1317,47
Ostali nespomenuti materijalni rashodi (AOP 103 do 107)	26,54
Članarine	26,54
Financijski rashodi (AOP 110+111+115)	282,12
Ostali financijski rashodi (AOP 116 do 119)	282,12
Bankarske usluge i usluge platnog prometa	82,12
Ostali nespomenuti financijski rashodi	200
<b>UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)</b>	<b>52563,26</b>
<b>VIŠAK PRIHODA (AOP 001-148)</b>	<b>0,00</b>
<b>MANJAK PRIHODA (AOP 148-001)</b>	<b>3493,67</b>
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	3493,67
Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne	18318,35
Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni	37192,60
Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja (AOP 156+157-158)	2283,48

*Izvor: obrada autora (Registar neprofitnih organizacija)*

Analizom financijskog izvještaja za 2023. godinu (vidi Tablicu 10.), Udruga PLANTaža ostvarila je ukupne prihode u iznosu od 49069,59 EUR. Glavnina prihoda također potječe od donacija koje iznose 45535,13 EUR. Većina tih donacija dolazi iz državnog proračuna za EU projekte (35346,95 EUR), dok su prihodi od pružanja usluga iznosili 2450 EUR.

Rashodi udruge PLANTaža iznosili su 52563,26 EUR, s najvećom potrošnjom na materijalne rashode (50685,30 EUR) koji uključuju naknade za obavljanje aktivnosti, ostale usluge te materijal i energiju. Rashodi za radnike bili su relativno niski, samo 1595,84 EUR.

Kao rezultat poslovanja, Udruga PLANTaža je zabilježila manjak prihoda u iznosu od 3493,67 EUR. S obzirom na relativno niske prihode u usporedbi s rashodima, udruga bi mogla razmotriti načine smanjenja troškova ili povećanja prihoda kako bi se osigurala stabilnost u budućnosti.

### 5. 3. Istraživanje

U sljedećem poglavlju prikazat će se dubinski intervjui provedeni s predstavnicima udruga Breza, Dkolektiv, Đola i PLANTaža.

Tablica 11. Razlozi osnivanja udruga

<b>Udruga</b>	<b>Odgovor</b>
Breza	Potreba za stambenom zajednicom za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi.
DKolektiv	Udruga je razvila svoje djelovanje na temeljima Volonterskog centra Osijek s ciljem promicanja otvorenog demokratskog društva temeljenog na solidarnosti, humanosti i uvažavanju različitosti. Godine 2020. organizacija je promijenila ime kako bi reflektirala prošireni obim ciljeva i aktivnosti, usmjerenih na razvoj demokracije, socijalne kohezije i jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva.
Đola	Manjak kulturno-zabavnih događanja, turističkih sadržaja i neiskorištenost turističkog potencijala Baranje.
PLANTaža	Potreba za osobnom promjenom, ali i promjenom u zajednici.

*Izvor: izrada autora*

Motivi za osnivanje udruga u civilnom sektoru, kao što je vidljivo iz Tablice 11., često proizlaze iz potrebe za rješavanjem specifičnih problema u zajednici ili iz osobnih iskustava osnivača. Osnivanje Breze, Đole i PLANTaže bilo je reakcija na specifične potrebe zajednice, što ukazuje na važnost lokalnog konteksta u razvoju neprofitnih organizacija. DKolektiv je, s druge strane, proizašao iz Volonterskog centra Osijek, s ciljem promicanja demokracije i socijalne kohezije. Ova raznolikost u motivima osnivanja ukazuje na različite društvene

izazove kojima se neprofitne organizacije prilagođavaju, a njihove aktivnosti odražavaju specifične potrebe i ciljeve unutar zajednica kojima služe.

Tablica 12. Struktura zaposlenika i radnih mjesta u udrugama

<b>Udruga</b>	<b>Broj zaposlenika</b>	<b>Poslovi</b>
Breza	24	Odgojitelji, programsko-projektni tim, računovodstvo, pravnica i predsjednica.
DKolektiv	10	Izvršna direktorica, voditeljica razvoja i programa demokratske kulture i civilnog društva, voditeljica razvoja i programa uključivog društva i volonterstva, voditeljica financijskog poslovanja, voditeljica Volonterskog centra Osijek, voditelj Društvenog ateljea, stručni suradnik i suradnica, stručna suradnica na administrativnim i financijskim poslovima i voditeljica ureda.
Đola	4	Voditelji projekata, predsjednik udruge, voditelj ureda, računovodstveni poslovi, radnici na održavanju i pripremi događanja.
PLANTaža	0	U planu je zaposliti šest gerontodomaćica.

*Izvor: izrada autora*

Različit broj zaposlenika i njihove funkcije u udrugama odražavaju specifične potrebe i aktivnosti svake organizacije. Iz Tablice 12. vidljivo je da Udruga Breza ima najveći broj zaposlenika, što ukazuje na složenost i obujam njezinih aktivnosti usmjerenih na socijalne usluge. Udruge Đola i PLANTaža imaju manji broj zaposlenika, što može predstavljati njihovu fokusiranost na specifične projekte i događaje. DKolektiv zapošljava 10 djelatnika čija su radna mjesta jasno definirana prema programima koje udruga provodi. Ovo osigurava efikasnost u provedbi aktivnosti, ali također može predstavljati izazov u smislu koordinacije i upravljanja resursima. Različite uloge zaposlenika unutar DKolektiva odražavaju njihovu sposobnost da odgovore na kompleksne zahtjeve projekata i usluga koje pružaju. Različit broj zaposlenika i njihove funkcije u udrugama odražavaju specifične potrebe i aktivnosti svake udruge. Veći broj zaposlenika u udrugama poput Breze može biti neophodan za pružanje kompleksnih socijalnih usluga, dok manje udruge mogu efikasno djelovati s manjim timom.

Tablica 13. Izvori financiranja i sponzori u udrugama

<b>Udruga</b>	<b>Izvor financiranja</b>	<b>Dominantni izvor financiranja</b>	<b>Sponzorstvo</b>
Breza	Socijalne usluge, edukacije, projekti (nacionalni, EU, Erasmus+)	Projekti i socijalne usluge	Ne
DKolektiv	Projektno financiranje, gospodarska djelatnost pružanja intelektualnih usluga, sredstva Grada i Županije te sredstva drugih organizacija koje nisu dio EU	Projektno financiranje	Ne
Đola	Javni pozivi od općina, gradova, županije, ministarstava, EU fondovi	Ministarstva	Ne
PLANTaža	Projektno financiranje, donacije, prodaja usluga/proizvoda	Projektno financiranje (95%)	Decathlon, Agristar, Colas grupa, Farmacia

*Izvor: izrada autora*

Tablica 13. ukazuje na činjenicu da se financiranje udruga u civilnom sektoru uglavnom temelji na projektima, javnim pozivima i donacijama. Projektno financiranje je najdominantnije zbog njegove fleksibilnosti i mogućnosti pristupa različitim fondovima. Ovo također pokazuje koliko je važno pisanje i prijavljivanje kvalitetnih projekata za opstanak i rad udruga. DKolektiv se ističe diversifikacijom izvora financiranja, uključujući projektno financiranje, gospodarsku djelatnost i sredstva lokalnih vlasti, što mu omogućava veću financijsku stabilnost. Breza i Đola također ovise o projektnom financiranju, dok je PLANTaža jedina udruga s prisutnim sponzorima, što dodatno stabilizira njihove prihode. Ova raznolikost izvora financiranja ključna je za održivost udruga, a DKolektiv pokazuje primjer kako kombinacija različitih izvora može omogućiti financijsku fleksibilnost i stabilnost.

Prisustvo sponzora značajno doprinosi financijskoj stabilnosti udruga. Raznolikost sponzora može pomoći u osiguravanju dugoročne podrške i omogućiti udrugama da prošire svoj utjecaj. Iako sponzori mogu predstavljati važan aspekt financiranja za udruge, intervjuima se saznaje da udruge od sponzora ne traže samo financijsku pomoć, već proizvode ili hranu za

volontere potrebne tijekom provedbe raznih događanja. Osim toga, sponzori mogu pridonijeti i povećanju vidljivosti i kredibiliteta udruge u zajednici.

Tablica 14. Organizacijska struktura i gospodarska djelatnost udruga

<b>Udruga</b>	<b>Ustrojstveni oblici</b>	<b>Gospodarska djelatnost</b>
Breza	Da (Čepinski Martinci, Zagreb, Vukovar i otok IŽ)	Najam prostora za edukacije i projekte
DKolektiv	Ne	Pružanje intelektualnih usluga.
Đola	Ne	Turistička i storytelling vođenja
PLANTaža	Ne	Prodaja karata, vlastitih proizvoda, ugostiteljske usluge na manifestacijama, organiziranje proslava i manifestacija općeg interesa

*Izvor: izrada autora*

Postojanje podružnica može značajno povećati učinkovitost i proširenje aktivnosti udruge, omogućavajući bolju pokrivenost različitih geografskih područja i demografskih skupina. Prema Tablici 14., jedino Udruga Breza koristi ovu strukturu kako bi bolje odgovorila na potrebe korisnika na različitim lokacijama.

Iz Tablice 14. vidljivo je da udruge obavljaju raznolike gospodarske djelatnosti koje im omogućavaju dodatne izvore prihoda. Gospodarske djelatnosti omogućuju udrugama dodatne izvore prihoda koji mogu biti značajni za financiranje njihovih aktivnosti. Ovo također pomaže u smanjenju ovisnosti o donacijama i projektima, pružajući stabilniji financijski temelj.

Tablica 15. Brojnost i značaj volontera u udrugama

Udruga	Broj volontera	Značaj volontera
Breza	60	Podrška u redovitim aktivnostima, organizaciji događanja, promotivnim aktivnostima, dokumentiranju događanja.
DKolektiv	Broj ovisi o aktivnostima udruge, trenutno 2 volontera iz Grčke i Španjolske	Doprinos i značaj volontera je ogroman, uključeni su u administrativne, intelektualne i socijalne aktivnosti.
Đola	12	Pomažu pri organizaciji i provedbi aktivnosti udruge.
PLANTaža	20	Ključni za opstanak udruge.

*Izvor: izrada autora*

Volonteri su ključni resurs za mnoge udruge u civilnom sektoru, pružajući neophodnu podršku u različitim aktivnostima. Njihova uloga je neprocjenjiva, posebno u manjim udrugama koje možda nemaju dovoljno financijskih sredstava za zapošljavanje dovoljnog broja zaposlenika. Tablica 15. prikazuje da Breza ima najviše volontera, što je neophodno za pružanje socijalnih usluga. Đola i PLANTaža također ovise o volonterima, posebno u organizaciji događanja. Volonteri su neophodni za operativni uspjeh udruge, posebno za one koje provode aktivnosti u zajednici i pružaju socijalne usluge. Njihov broj i angažman izravno utječu na kapacitet i doseg udruge. Ova različitost u angažmanu volontera pokazuje kako različite udruge prilagođavaju volonterski rad svojim specifičnim potrebama, a uspješna integracija volontera može značajno doprinijeti operativnom uspjehu organizacija.

Tablica 16. Članstvo, članarine i sastanci u udrugama

Udruga	Broj članova	Članarine	Aktivnost članova	Učestalost sastanaka	Sudionici sastanaka
Breza	/	/	/	Po potrebi	Zaposlenici
DKolektiv	19	Ne	Svi članovi su aktivni.	Najmanje dva puta mjesečno, po potrebi i češće	Zaposlenici
Đola	9	Ne	Svi članovi su aktivni.	Jednom mjesečno ovisno o broju projekata u provedbi	Zaposlenici
PLANTaž	25	Ne	Svi članovi	Minimalno jednom	Redoviti



a			su aktivni.	mjesečno	članovi
---	--	--	-------------	----------	---------

*Izvor: obrada autora*

Kao što je vidljivo iz Tablice 16., broj članova i njihova aktivnost varira među udrugama. Aktivni članovi su ključni za funkcioniranje udruge, posebno kada je riječ o manjim udrugama koje se oslanjaju na volonterski rad i aktivno sudjelovanje članova u aktivnostima.

Redoviti sastanci važni su za koordinaciju aktivnosti i razmjenu informacija unutar udruge. Učestalost sastanaka može varirati ovisno o potrebama i broju projekata u provedbi. Također, redoviti sastanci ključni su za učinkovito funkcioniranje udruge, omogućujući transparentnost, planiranje i zajedničko donošenje odluka.

Tablica 17. Projekti i suradnja s drugim udrugama

<b>Udruga</b>	<b>Broj projekata</b>	<b>Suradnja s drugim udrugama</b>
Breza	7	Suradnja s udrugama na lokalnoj i internacionalnoj razini.
DKolektiv	12	Suradnja s preko 800 neprofitnih organizacija i udruga te građanima.
Đola	2	Suradnja s drugim udrugama trenutno je minimalna jer ne postoji dovoljno javnih poziva za prijavu novih projekata.
PLANTaža	3	/

*Izvor: obrada autora*

Tablica 17. ukazuje na to da analizirane udruge uglavnom ne provode suradnju s drugim udrugama. Provedba projekata često uključuje partnere iz različitih sektora, što doprinosi uspjehu i održivosti projekata. Važni projekti često reflektiraju osnovne misije i ciljeve udruge. Suradnja s drugim udrugama može značajno povećati kapacitet i utjecaj udruge, a DKolektiv je primjer kako snažna mreža partnerstva može doprinijeti uspjehu i održivosti projekata.

Tablica 18. Najveći problemi i prepreke u radu udruga

<b>Udruga</b>	<b>Odgovor</b>
Breza	Nesigurnost projektnog financiranja, nedostatak rokova za prijavu, ugovorna tijela koja kasne s isplatom sredstava, što u konačnici onemogućuje provedbu aktivnosti i poslovanje udruge.
DKolektiv	Financiranje, nepostojanje strateškog okvira za razvoj civilnog društva, nedostatak zainteresiranost za nova rješenja i dijalog o budućnosti društva, nedostatak fokusa na društvenu komponentu razvoja zajednice.
Đola	Financiranje i manjak javnih poziva iz fondova Europske unije.
PLANTaža	Prostor u kojem bi mogli djelovati, a da je adekvatan potrebama.

*Izvor: obrada autora*

Kao što je vidljivo iz Tablice 18., Breza se suočava s nesigurnošću projektnog financiranja i kašnjenjem isplata, što može ozbiljno ugroziti provedbu njihovih aktivnosti. Đola ima problem s financiranjem i nedostatkom javnih poziva iz fondova EU, što može ograničiti njihov pristup potrebnim sredstvima za projekte. PLANTaža ima problem s adekvatnim prostorom za djelovanje, što može ograničiti njihove operativne kapacitete i sposobnost pružanja usluga. DKolektiv identificira probleme financiranja, nepostojanje strateškog okvira za razvoj civilnog društva i nedostatak fokusa na društvenu komponentu kao glavne prepreke. Ovi izazovi reflektiraju šire društvene i institucionalne prepreke s kojima se suočavaju neprofitne organizacije u Hrvatskoj. Nedostatak financijskih sredstava i adekvatnog prostora ključni su problemi za neprofitne udruge. Ove prepreke utječu na njihovu sposobnost učinkovitog provođenja aktivnosti i postizanja ciljeva. Rješavanje ovih problema je od esencijalne važnosti za osiguranje kontinuiranog i održivog rada ovih udruga.

Tablica 19. Budući planovi i ciljevi udruga

Udruga	Odgovor
Breza	Proširenje usluge odmora od skrbi za udomitelje koju pilotiraju u OBŽ u suradnji s Primorsko-goranskom županijom te dobivanje Erasmus akreditacije u području mladih omogućuje nositeljima pojednostavljeni pristup izvorima financiranja za provedbu razmjena mladih.
DKolektiv	Djelovanje će i dalje biti usmjereno na lokalnu zajednicu s programima koji revitaliziraju i čine ju više zajednicom, a ne samo grupom građana koji dijele isti prostor. Na nacionalnoj i europskoj razini nastaviti će biti dio snage civilnog društva koja će raditi na promicanju demokracije, inkluzije i jednakosti.
Đola	Povećati broj zaposlenika i broj projekata te nastaviti s organizacijom javnih događanja.
PLANTaža	Prijava projekta na STEM natječaj, selidba u novi prostor (adekvatniji).

*Izvor: izrada autora*

Tablica 19. ukazuje na planove udruga u budućnosti, a vidljivo je da planovi odražavaju njihove ključne prioritete i smjerove djelovanja. Udruga Breza planira proširiti usluge za udomitelje i aktivno sudjelovati u programima za mlade, uključujući dobivanje Erasmus akreditacije kako bi osigurala lakši pristup financiranju. DKolektiv planira nastaviti djelovanje usmjereno na lokalnu zajednicu, promicanje demokracije, inkluzije i jednakosti na nacionalnoj i europskoj razini, što ukazuje na njegovu dugoročnu strategiju i predanost osnovnim vrijednostima. Udruga Đola usmjerena je na povećanje broja zaposlenika i projekata te nastavak organizacije javnih događanja, s ciljem daljnjeg jačanja svoje organizacije. Udruga PLANTaža planira prijavu na STEM natječaj i selidbu u novi, adekvatniji prostor čime nastoji unaprijediti svoje aktivnosti i osigurati bolje uvjete za rad. Ovi planovi jasno pokazuju stratešku usmjerenost svake udruge na rast i održivost.

## 6. RASPRAVA

U ovom poglavlju bit će predstavljene hipoteze istraživanja te će se analizirati njihova primjena u kontekstu dobivenih rezultata. Posebna pažnja posvetit će se evaluaciji svake hipoteze kako bi se utvrdilo jesu li potvrđene ili odbijene.

Tablica 20. Hipoteze istraživanja

Hipoteza br.	Hipoteza
H1	H1: Neprofitne organizacije koje uključuju kombinaciju zaposlenika, volontera i članova imaju složeniju organizacijsku strukturu, što može utjecati na njihovu učinkovitost u postizanju ciljeva.
H2	H2: Volonteri predstavljaju ključan resurs za neprofitne organizacije, doprinoseći njihovoj održivosti i uspjehu kroz angažman i podršku u provedbi aktivnosti i projekata.
H3	H3: Raznovrsnost izvora financiranja doprinosi financijskoj stabilnosti neprofitnih organizacija, ali je učinkovito financijsko upravljanje i kontrola rashoda presudno za postizanje i održavanje dugoročne financijske održivosti.
H4	H4: Nedovoljno i nestabilno financiranje predstavlja najveću prepreku i problem za dugoročnu održivost i uspjeh neprofitnih organizacija.

*Izvor: izrada autora*

U provedenom istraživanju analizirane su četiri neprofitne organizacije: Breza, Đola, PLANTAža i DKolektiv, s ciljem ispitivanja valjanosti postavljenih hipoteza (vidi Tablicu 20.) te razumijevanja utjecaja različitih organizacijskih aspekata na njihovu učinkovitost i održivost.

Prva hipoteza, koja sugerira da neprofitne organizacije s kombinacijom zaposlenika, volontera i članova imaju složeniju organizacijsku strukturu koja utječe na njihovu učinkovitost u postizanju ciljeva, potvrđena je kroz analizu struktura promatranih udruga. Breza i DKolektiv predstavljaju organizacije s kompleksnijim strukturama gdje su jasno definirane uloge zaposlenika, volontera i članova. Breza zapošljava 24 osobe raspoređene na različite pozicije, uključujući odgojitelje, projektne menadžere, računovođe i pravnike, dok istovremeno surađuje s oko 60 volontera koji podržavaju razne aktivnosti. Takva struktura omogućuje širok spektar djelovanja, ali zahtijeva učinkovitu koordinaciju i komunikaciju kako bi se

izbjegla preklapanja uloga i osiguralo učinkovito donošenje odluka. Slično tome, DKolektiv sa svojih 10 zaposlenika i dinamičnom mrežom volontera pokazuje sposobnost provođenja kompleksnih projekata na lokalnoj i međunarodnoj razini. Međutim, složenost strukture ponekad može dovesti do izazova u upravljanju resursima i održavanju kohezije unutar organizacije. Nasuprot tome, PLANTaža koja nema zaposlenike i u potpunosti se oslanja na oko 20 volontera, ima jednostavniju organizacijsku strukturu, što omogućuje bržu prilagodljivost i fleksibilnost, ali može ograničiti opseg i trajnost projekata zbog nedostatka stalnog osoblja. Đola sa svoja 4 zaposlenika i 12 volontera balansira između složenosti i jednostavnosti, što joj omogućuje provedbu specifičnih projekata uz održavanje relativno jednostavne strukture. Stoga, možemo zaključiti da složenija organizacijska struktura, iako pruža veći kapacitet za provođenje različitih aktivnosti, zahtijeva naprednije menadžerske vještine i učinkovite sustave koordinacije kako bi se osigurala optimalna učinkovitost u postizanju ciljeva.

Druga hipoteza, koja ističe volontere kao ključan resurs za neprofitne organizacije u smislu doprinosa njihovoj održivosti i uspjehu, u potpunosti se potvrđuje kroz primjere svih analiziranih udruga. U PLANTaži, volonteri su srž organizacije, preuzimajući sve operativne i strateške zadatke te omogućujući realizaciju projekata usmjerenih na društvene promjene i poboljšanje kvalitete života u zajednici. Njihova predanost i entuzijizam kompenziraju nedostatak zaposlenog osoblja, iako ponekad može doći do preopterećenosti i rizika od izgaranja. Breza koristi volontere za podršku u redovitim aktivnostima, organizaciji događanja i promotivnim aktivnostima, što im omogućuje proširenje dosega usluga i povećanje utjecaja u zajednici. DKolektiv aktivno uključuje volontere iz različitih zemalja, što doprinosi interkulturalnoj razmjeni i obogaćivanju programa te pokazuje sposobnost efikasnog upravljanja volonterskim resursima kroz strukturirane programe i jasne uloge. U Đoli, volonteri pomažu u organizaciji i provedbi aktivnosti, omogućujući fleksibilnost i prilagodljivost u provođenju projekata. U svim slučajevima, volonteri ne samo da pružaju neophodnu radnu snagu, već također donose nove perspektive, vještine i energiju koja je ključna za inovativnost i dugoročnu održivost organizacija.

Treća hipoteza, koja predlaže da raznovrsnost izvora financiranja doprinosi financijskoj stabilnosti neprofitnih organizacija, ali da učinkovito financijsko upravljanje i kontrola rashoda igraju presudnu ulogu u postizanju dugoročne financijske održivosti, također se potvrđuje na temelju prikupljenih podataka. DKolektiv demonstrira visoku razinu diversifikacije financijskih izvora, kombinirajući projektno financiranje, pružanje

intelektualnih usluga te sredstva od lokalnih i međunarodnih organizacija. Ovakva strategija smanjuje ovisnost o jednom izvoru prihoda i omogućuje veću financijsku stabilnost. Međutim, unatoč raznolikosti prihoda, organizacija se suočava s izazovima pokrivanja povećanih troškova, što naglašava važnost preciznog financijskog planiranja i kontrole rashoda. Breza se također oslanja na različite izvore financiranja, uključujući socijalne usluge, edukacije i nacionalne te europske projekte. Iako to omogućuje financijsku fleksibilnost, kašnjenja u isplatama sredstava i nesigurnost projektnog financiranja predstavljaju značajne prepreke koje zahtijevaju učinkovito upravljanje novčanim tokovima i rezervama. Đola i PLANTaža imaju ograničenije i manje diversificirane izvore financiranja, pretežno se oslanjajući na javne pozive i projektna sredstva, što ih čini ranjivima na promjene u dostupnosti fondova i ekonomskim fluktuacijama. Nedostatak stabilnih i raznolikih financijskih izvora, u kombinaciji s izazovima u financijskom upravljanju, može dovesti do financijske nestabilnosti i ograničiti sposobnost ovih organizacija da dugoročno planiraju i provode svoje aktivnosti. Stoga, osim diversifikacije izvora prihoda, ključno je uspostaviti robustne financijske sustave i prakse koje osiguravaju transparentno i učinkovito korištenje sredstava.

Četvrta hipoteza, koja tvrdi da nedovoljno i nestabilno financiranje predstavlja najveću prepreku za dugoročnu održivost i uspjeh neprofitnih organizacija, potvrđena je kroz iskustva svih proučavanih udruga. Đola posebno ističe manjak financijskih sredstava i nedostatak javnih poziva iz fondova Europske unije kao glavne prepreke za proširenje i kontinuitet njihovih aktivnosti. Ova financijska nesigurnost ograničava mogućnost planiranja i implementacije novih projekata te zadržavanja kvalificiranog osoblja. PLANTaža se suočava s sličnim izazovima, gdje ovisnost o projektnom financiranju i nedostatak stabilnih izvora prihoda otežavaju dugoročno planiranje i ostvarenje strateških ciljeva. Breza također naglašava nesigurnost projektnog financiranja i kašnjenja u isplatama sredstava kao značajne prepreke koje utječu na njihovu sposobnost pružanja kontinuiranih usluga korisnicima. Čak i DKolektiv, unatoč diversificiranim izvorima financiranja, prepoznaje financijske izazove povezane s nedostatkom strateškog okvira za razvoj civilnog društva i nedovoljnim ulaganjem u društvenu komponentu razvoja zajednice. Ovi primjeri jasno pokazuju da financijska stabilnost i predvidljivost predstavljaju temelj za učinkovito djelovanje neprofitnih organizacija, omogućujući im da planiraju, provode i evaluiraju svoje programe te odgovore na potrebe zajednice na održiv način. Bez adekvatnog i stabilnog financiranja, čak i

najinovativnije i najposvećenije organizacije suočavaju se s ograničenjima koja mogu kompromitirati njihov utjecaj i dugoročni opstanak.

Analizom ovih hipoteza i pratećih dokaza iz istraživanja, jasno je da neprofitne organizacije djeluju unutar složenog ekosustava gdje su organizacijska struktura, ljudski resursi i financijsko upravljanje međusobno isprepleteni i zajedno utječu na njihovu sposobnost ostvarivanja misije i ciljeva. Uspjeh i održivost ovih organizacija zahtijevaju holistički pristup koji uzima u obzir sve ove aspekte te kontinuirano prilagođavanje promjenjivim uvjetima i izazovima okruženja u kojem djeluju.

## 7. ZAKLJUČAK

Rad naglašava važnost adekvatnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama jer kvalitetno upravljanje može značajno utjecati na uspjeh i održivost ovih organizacija. Istraživanje je pokazalo da se neprofitne organizacije, poput analiziranih udruga, suočavaju s izazovima u financiranju, organizaciji i upravljanju ljudskim resursima. Ključni elementi koji doprinose uspješnom funkcioniranju ovih organizacija uključuju jasnu viziju, strateško planiranje i efikasno korištenje dostupnih resursa.

Proučavanjem udruga Breza, Đola, PLANTaža i DKolektiv, identificirani su specifični problemi poput nedostatka sredstava, nedovoljno angažiranih volontera te potrebe za jačanjem kapaciteta u području menadžmenta. Također, rezultati su pokazali da raznovrsnost izvora financiranja, kao i efikasno upravljanje, igraju ključnu ulogu u postizanju dugoročne održivosti udruga. DKolektiv je posebno naglasio važnost diversifikacije financiranja i fleksibilnosti u pružanju različitih usluga kako bi se osigurala stabilnost, no također se suočava s izazovima vezanim za pokrivanje svih operativnih troškova.

Rad predlaže nekoliko ključnih preporuka za unaprjeđenje upravljanja neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj. Prva preporuka odnosi se na potrebu za kontinuiranim obrazovanjem i usavršavanjem menadžera neprofitnih organizacija. Edukacija bi trebala obuhvatiti različite aspekte upravljanja, poput financijskog planiranja, vođenja timova te strategija za privlačenje i zadržavanje volontera i donatora. Osim toga, preporuča se jačanje institucionalne potpore od strane države i lokalnih vlasti, kroz pružanje financijskih potpora, olakšica ili specijaliziranih programa namijenjenih razvoju kapaciteta udruga.

Druga važna preporuka je razvoj i implementacija strategija za diversifikaciju izvora financiranja. Neprofitne organizacije trebaju istražiti alternativne modele financiranja, poput crowdfunding kampanja, socijalnog poduzetništva ili partnerstva s privatnim sektorom. Ove strategije mogu osigurati veću financijsku stabilnost i smanjiti ovisnost o tradicionalnim izvorima financiranja, poput državnih potpora ili jednokratnih donacija.

Treća preporuka odnosi se na unaprjeđenje mreža i suradnje među udrugama. Umrežavanje omogućuje razmjenu znanja, resursa i iskustava, čime se povećava kapacitet pojedinačnih udruga za rješavanje složenih društvenih problema. Osim toga, zajednički projekti i inicijative



mogu povećati vidljivost udruga u lokalnim zajednicama i pridonijeti većem društvenom utjecaju.

## LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bedeković, M., Krizmanić, I. i Kadlec, Ž. (2021) *Osvrt na analizu poslovanja neprofitne organizacije. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. Vol. 11 (1). Str: 127. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/376314> [Datum pristupa: 18.4.2024]
3. Carroll, A. (2018) *Nonprofit Organizations The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society Nonprofit Organizations*. SAGE. Str. 2-. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/334173452\\_Nonprofit\\_Organizations\\_The\\_SAGE\\_Encyclopedia\\_of\\_Business\\_Ethics\\_and\\_Society\\_Nonprofit\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/334173452_Nonprofit_Organizations_The_SAGE_Encyclopedia_of_Business_Ethics_and_Society_Nonprofit_Organizations) [Datum pristupa: 17.4.2024.]
4. Gök, Benan. (2022). *For-profit and non-profit organizations and their boards*. IKSAD Publishin House. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/366848961\\_For-profit\\_and\\_non-profit\\_organizations\\_and\\_their\\_boards](https://www.researchgate.net/publication/366848961_For-profit_and_non-profit_organizations_and_their_boards) [datum pristupa: 17.4.2024.]
5. Meler, M. (2003) *Neprofitni marketing*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
6. Marić, I. (2018) *Menadžment neprofitnih organizacija*. Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet. Zagreb.
7. Othman, R. et al. (2012) *Practical Challenges in Managing Non-Profit Organizations (NPO): Tales from Two Neighbouring Countries*. *International Bulletin of Business Administration*. Str. 7. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/256036672\\_Practical\\_Challenges\\_in\\_Managing\\_Non-Profit\\_Organizations\\_NPO\\_Tales\\_from\\_Two\\_Neighbouring\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/256036672_Practical_Challenges_in_Managing_Non-Profit_Organizations_NPO_Tales_from_Two_Neighbouring_Countries) [Datum pristupa: 17.4.2014.]
8. Šprajc, I. (2014) *Načela djelovanja udruga prema Zakonu o udrugama*. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku. Vol. 31 (1). Str. 173. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/145497> [datum pristupa: 2.5.2024.]
9. Rukavina, K. (1994) *Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacije u odnosu na profine i neprofitabilne organizacije*. Ekonomski fakultet u Osijeku.

- Ekonomski vijesnik vol. 1 (7). Str. 85-90. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/331484> [Datum pristupa: 17.4.2024.]
10. Samad, N., Ahmad, N. i Suria, K. (2023) *Sustainability of Non-Profit Organizations: A Systematic Review*. Accounting and Finance Research. Vol. 12 (25). Str. 26. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/370233427\\_Sustainability\\_of\\_Non-Profit\\_Organizations\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/370233427_Sustainability_of_Non-Profit_Organizations_A_Systematic_Review) [Datum pristupa: 17.4.2024.]
11. Trstenjak, M. i Bjelivuk, D. (2023) *Mogućnosti doprinosa neprofitnih organizacija u lokalnoj zajednici na primjeru udruge Ekomuzej*. Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu. Međimursko veleučilište u Čakovcu. Vol. 14 (1). Str. 126-127. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/442655> [Datum pristupa: 18.4.2024.]
12. Šimunković, A. i Šimunković, M. (2019) *Gospodarska djelatnost kod neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo. Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje. Zagreb. Hrvatska. Vol. 9 (1). Str. 124. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/221258> [datum pristupa: 21.4.2024.]
13. Šop, S. (2021) *Udruga u okviru hrvatskog zakonodavstva (s posebnim osvrtom na sportske udruge)*. Udruga.hr, (62), Str. 40-44. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr:8443/1204006> [datum pristupa: 14.5.2024.]
14. Vašiček, D. i Vašiček, V. (2016) *Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
15. Narodne Novine (2014) *Zakon o udrugama*. Zagreb: Narodne novine
16. E-Građani. URL: <https://gov.hr/hr/gospodarska-djelatnost-udruga/592> [pristupljeno: 30.7.2024.]
17. E-Gravari. URL: <https://gov.hr/hr/unutarnje-ustrojstvo-udruga/576?lang=hr> [pristupljeno: 30.7.2024.]
18. Udruge u Republici Hrvatskoj. URL: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/udruge\\_u\\_republici\\_hrvatskoj\\_1etak.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/udruge_u_republici_hrvatskoj_1etak.pdf) [pristupljeno: 30.7.2024.]
19. Statistički prikaz Ministarstva pravosuđa i uprave. URL: <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20broj%202022.pdf> [pristupljeno: 30.7.2024.]
20. Struna. URL: <http://struna.ihjj.hr/naziv/gospodarska-djelatnost/23123/> [pristupljeno: 30.7.2024.]

21. Registar udruga. URL: <https://registri-npo-mpu.gov.hr/#!/udruge> [pristupljeno: 30.7.2024.]
22. Registar neprofitnih organizacija. URL: <https://registri-npo-mpu.gov.hr/#!/pocetna> [pristupljeno: 30.7.2024.]
23. Narodne novine (2013) Zakon o udrugama. Zagreb: Narodne novine
24. Udruga Breza. URL: <https://breza.hr/> [pristupljeno: 1.8.2024.]
25. Udruga PLANTaža. URL: <https://udrugaplantaza.hr/> [pristupljeno: 1.8.2024.]
26. Udruga za ruralni turizam Đola. URL: <https://www.ruralniturizam-djola.hr/stranice/misticna-baranja> [pristupljeno: 1.8.2024.]
27. DKolektiv. URL: <https://www.dkolektiv.hr/public/hr/active-projects> [pristupljeno: 1.8.2024.]

## **PRILOZI**

Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija neprofitnih organizacija

Tablica 2. Ključne razlike između u profitnih i neprofitnih organizacija

Tablica 3. Ključne razlike između u profitnih i neprofitnih organizacija

Tablica 4. Udruge u Republici Hrvatskoj na dan 31.12.2023.

Tablica 5. Načela djelovanja udruga

Tablica 6. Načela i vrijednosti udruge Breza

Tablica 7. Financijsko poslovanje udruge Breza u 2023. godini

Tablica 8. Financijsko poslovanje udruge DKolektiv u 2023. godini

Tablica 9. Financijsko poslovanje udruge Đola u 2023. godini

Tablica 10. Financijsko poslovanje udruge PLANTaža u 2023. godini

Tablica 11. Razlozi osnivanja udruga

Tablica 12. Struktura zaposlenika i radnih mjesta u udrugama

Tablica 13. Izvori financiranja i sponzori u udrugama

Tablica 14. Organizacijska struktura i gospodarska djelatnost udruga

Tablica 15. Brojnost i značaj volontera u udrugama

Tablica 16. Članstvo, članarine i sastanci u udrugama

Tablica 17. Projekti i suradnja s drugim udrugama

Tablica 18. Najveći problemi i prepreke u radu udruga

Tablica 19. Budući planovi i ciljevi udruga

Tablica 20. Hipoteze istraživanja

Popis slika

Slika 1. Prikaz područja djelovanja udruge Đola

Pitanja za intervju:

Koliko je zaposlenika u udruzi i na kojim poslovima?

Kako se udruga financira?

Ima li udruga ustrojstvene oblike kao što su podružnice?

Koliko je volontera u udruzi i koliki je njihov značaj?

Koliko je članova u udruzi i plaćaju li članarine? Jesu li svi članovi aktivni?

Obavlja li udruga gospodarsku djelatnost? Ako da, koju?

Koliko često provodite sastanke i tko na istima sudjeluje?

Koliko projekata provodite i koji su za vas najznačajniji?

Što predstavlja najveći problem i prepreku za udrugu?

Koji su planovi udruge za budućnost?