

# Organizacija rada neprofitnih organizacija

---

**Begović, Gordana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:135695>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*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  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ  
KULTURA, MEDIJI I MENADŽMENT

GORDANA BEGOVIĆ

**ORGANIZACIJA RADA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

SUMENTOR:

Marija Tolušić, univ. spec. oec., v. predavačica

Osijek, 2022.

## SAŽETAK:

Neprofitne organizacije ili institucije, prvenstveno udruge i ustanove, od velike su važnosti za razvoj i napredak cjelokupne društvene zajednice. U okviru svojih djelatnosti i aktivnosti, neprofitne organizacije pružaju, između ostaloga, brojne usluge članovima društvene zajednice, većinom pripadnicima marginaliziranih, diskriminiranih i socio-ekonomski ugroženih grupa. Neprofitne organizacije ne naplaćuju tržišne cijene svojih usluga, a kroz svoj rad nastoje biti dostupne što široj društvenoj zajednici, promovirajući kulturne, tradicijske, sportske, obrazovne, ekološke i brojne druge vrijednosti. Njihovo osnivanje, organizacija rada, financiranje i općenito upravljanje regulirani su brojnim zakonskim propisima. Ovaj rad bavi se različitim aspektima poslovanja neprofitnih organizacija, njihovim upravljanjem, specifičnostima, financiranjem i upravljanjem financijama, odnosima prema javnosti, ciljevima i postignućima, te opisuje navedene aspekte navodeći praktični primjer organiziranja i rada vrlo uspješne Udruge Breza iz Osijeka.

**Ključne riječi: financiranje, udruga, Udruga Breza, neprofitne organizacije**

## **ABSTRACT:**

Non-profit organisations or institutions, primarily associations and alliances, are of great importance for the development and progress of the social community. Within their activities, non-profit organisations provide, among other things, numerous services to members of social community, the majority of which are members of marginalised, discriminated and socio-economically vulnerable groups. Non-profit organisations do not charge prices for their services, yet, by offering their services, they reach out to social community to promote cultural, traditional, sports, educational, environmental and other values. Establishment of non-profit organisations, their business, financing and general management are regulated by numerous legal acts and ordinances. This paper deals with various aspects of non-profit organisations' business, their management, specifics of working, financing and financial management, public relations, goals and achievements, and elaborates those aspects by giving a practical example of very successful Breza Association from Osijek.

**Keywords: financing, association, Breza Association, non-profit organisations**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Gordana Begović, potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom Organizacija rada neprofitnih organizacija te mentorstvom doc. dr. sc. Marte Borić Cvenić i sumentorstvom Marije Tolušić, univ. spec. oec., više predavačice, rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu navedenu u korištenim bilješkama i u bibliografiji. Izjavljujem da niti jedan dio završnog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovog završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, rujan 2022.

Potpis:

Begović

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OBILJEŽJA I DJELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	2
2.1. Zakonodavni okvir.....	3
2.2. Vrste neprofitnih organizacija .....	4
3. MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	8
3.1. Planiranje .....	8
3.2. Organizacija rada.....	9
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	10
3.4. Nadzor i evaluacija poslovanja.....	11
3.5. Posebne funkcije menadžmenta u kulturi.....	12
3.5.1. Doprinos kulturi .....	12
3.5.2. Poticanje kreativnosti i stvaralaštva .....	12
3.5.3. Odnos prema javnosti.....	13
3.5.4. Obrazovni karakter .....	14
4. FINANCIJSKO POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	15
4.1. Izvori financiranja.....	15
4.2. Financijsko upravljanje i kontrola .....	17
4.3. Knjigovodstvo i računovodstvo neprofitnih organizacija .....	17
4.4. Izrada financijskih planova.....	18
4.5. Financijsko izvještavanje.....	19
5. SPECIFIČNOSTI RADA UDRUGA.....	20
6. ORGANIZACIJA RADA UDRUGE BREZA .....	22
6.1. O organizaciji .....	22
6.2. Područje djelovanja i djelatnosti.....	24
6.3. Vizija, misija, vrijednosti.....	26
6.4. Ciljevi .....	26

6.6. Korisnici .....	27
6.7. Organizacija rada .....	27
6.8. Projektna postignuća.....	29
6.9. Izvještavanje o poslovanju.....	30
7. ZAKLJUČAK .....	33
8. LITERATURA.....	35
9. PRILOZI.....	37

## 1. UVOD

Neprofitne organizacije ili institucije predstavljaju organizacije kojima je primarna svrha rad za opće dobro u korist društva, za razliku od profitnih organizacija koje se fokusiraju na stjecanje profita. U kontekstu neprofitnih organizacija javljaju se brojne udruge, zaklade i ustanove iz različitih područja djelovanja. Svrha rada je prikazati organizaciju rada neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, njihov zakonski okvir, financijsko poslovanje i djelovanje.

Neprofitne organizacije su izuzetno važne za cjelokupnu društvenu zajednicu jer doprinose njezinom razvoju. Iako ne utječu izravno na gospodarski razvoj, one svojim neizravnim djelovanjem pridonose očuvanju kulturne baštine i tradicije (muzeji, arhivi, folklorne udruge...), prenošenju kulturnih sadržaja kroz izvođačku djelatnost (kazališta, umjetničke družine i udruge), te uključivanju ranjivih ili ugroženih skupina u društvo, čime značajno pridonose civilnom razvoju društvene zajednice.

Ovaj rad strukturiran je u devet poglavlja. U prvom poglavlju *Uvod* ukratko je opisana tema rada.

Drugo poglavlje rada prikazuje teorijska polazišta neprofitne organizacije, njena obilježja, temeljne odrednice i zakonski okvir. Zatim se navode vrste neprofitnih organizacija, klasificirane prema različitim kriterijima.

U trećem poglavlju teorijski je prikazan menadžment neprofitnih organizacija, u okviru kojega se detaljnije prikazuju temeljne menadžerske funkcije, planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontrola i evaluacija. Nastavno na temu ljudskih potencijala, kao posebnost neprofitnih organizacija detaljnije se elaborira rad volontera i njihova uloga u neprofitnim organizacijama.

Četvrto poglavlje opisuje i analizira moguće načine i izvore financiranja neprofitnih organizacija, a peto poglavlje ističe specifičnosti rada neprofitnih organizacija.

Šesto poglavlje donosi pregled rada Udruge Breza iz Osijeka. Na temelju iznesenih činjenica u prethodnim teorijskim poglavljima prikazana je organizacija rada navedene udruge. Nakon zaključka koje slijedi u sedmom poglavlju, osmo poglavlje sadrži popis korištene i analizirane literature. U posljednjem, devetom poglavlju nalazi se popis slika i tablica.



## 2. OBILJEŽJA I DJELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Organizacije su društvene strukture koje su nastale inicijativom pojedinih skupina ljudi koje u njihovom osnivanju vide ostvarenje svojih ciljeva i zadovoljenje potreba u okruženju u kojemu djeluju. Institucije koje djeluju u kulturi i umjetnosti također se smatraju društvenim strukturama, odnosno organizacijama koje teže ostvarenju zajedničkih ciljeva osnivača i onih kojima su institucije namijenjene. Organiziranje kao aktivnost djelatnost je menadžera odnosno osoba koje profesionalno upravljaju organizacijama (Pavičić et al. 2006: 101).

Organizacije nisu samo rezultat udruživanja, nego i iskaz društvenosti i potrebe za pripadanjem skupini s kojom se pojedinac može identificirati. U okviru demokratskih društava može se govoriti o organizacijama koje su nastale slobodnim udruživanjem građana. Stoga se takve neprofitne organizacije smatraju dijelom civilnog društva, odnosno neprofitnog sektora, kao jednog od tri sektora (profitni, javni i neprofitni) (Alfirević et al. 2013: 28–29). Osim u neprofitni sektor, tj. u civilno društvo, neprofitne organizacije svrstavaju se u treći sektor, dobrotvorni sektor i nevladine organizacije (Vašiček i Vašiček 2016: 2). Ovakve definicije govore najviše o obilježjima neprofitnih organizacija.

Kako bi se pojam neprofitnih organizacija definirao, najbolje ga je usporediti sa svrhom profitnih organizacija. Profitne organizacije su, naime, usmjerene na poslovni sektor i tržište, a kao ishod imaju stjecanje profita. Nasuprot njima, neprofitnim organizacijama glavni cilj nije ostvarivanje profita, nego usmjerenost na netržišne vrijednosti (Marić 2018: 9). Često se ističe kako neprofitne organizacije djeluju po takozvanom principu „3P“ što označava njihove ciljeve, a to su ljudi, zemlja i profit (*People, Planet, Profit*), pri čemu se pod profitom smatra ostvarivanje prihoda nužnih za redovno djelovanje i pružanje kvalitetnijih usluga te razvoj same organizacije. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija može se promatrati u njihovoj usmjerenosti i ostvarenom odnosu prema društvu i tržištu, ili prema njihovim temeljnim dimenzijama. Razlike su zorno prikazane u tablici 1.

Tablica 1. Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija.

<b>Profitne organizacije</b>	<b>Dimenzija</b>	<b>Neprofitne organizacije</b>
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: Marić 2018: 14–16.

Osim razlika navedenih u tablici 1, neprofitne i profitne organizacije razlikuju se i u poreznim i zakonskim odredbama, financijskoj podršci stranaka, u načinu upravljanja i strukturi upravljanja i važnosti političkog utjecaja (Vašiček i Vašiček 2016: 4–5).

Prema Alfirević et al. (2013: 32), dva bitna uvjeta neprofitnog djelovanja su:

1. Neprofitnost gospodarskog djelovanja, i
2. Organizacija ne smije djelovati kao konkurencija obrtima i trgovačkim društvima.

Osim razlika koje se odnose na neprofitnost i nekonkurentnost, neprofitne organizacije imaju i posebnost zakonodavnog okvira, o čemu je riječ u nastavku.

## **2.1. Zakonodavni okvir**

U listopadu 2014. godine donesen je Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, a na snagu je stupio 1. siječnja 2015. godine. Ovim Zakonom uređen je financijski okvir poslovanja, računovodstveni sustav, knjigovodstveni sustav, nadzor i ostali elementi koji su potrebni za rad i funkcioniranje neprofitnih organizacija.

Obveznici primjene ovog Zakona su domaće i strane udruge, savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca i ostale pravne sobe „kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti“ (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, NN br. 121/14).

Ovim Zakonom uvedena je obveza dostave financijskih izvještaja za neprofitne organizacije, javna obveza objave financijskih izvještaja te upis u Registar neprofitnih organizacija koji je u domeni Ministarstva financija Republike Hrvatske. Registar je osnovan 2009. godine zbog potrebe za kontrolom dostave financijskih izvještaja neprofitnih organizacija. Tako je Registar

postao i središnji izvor podataka o neprofitnim organizacijama. Registar vodi Ministarstvo financija na svojim internetskim stranicama i javno je dostupan (Bičanić et al. 2017: 20).

Za upis u Registar potrebno je putem internetske stranice Ministarstva financija Republike Hrvatske ispuniti „Obrazac RNO“ koji se potom poštom ili osobno mora dostaviti najkasnije 60 dana od upisa u matični registar (Ministarstvo financija Republike Hrvatske, 2022). Za neupis u Registar propisane su novčane kazne prema vrsti knjigovodstva koje vodi određena neprofitna organizacija, a kazne se kreću od 1.000,00 kn do 200.000,00 kn (Bičanić et al. 2017: 22).

Osim navedenog Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, za neprofitne organizacije važni su i sljedeći zakoni:

- Zakon o udrugama (NN 74/14, NN 98/19)
- Zakon o volonterstvu (NN 58/07, 84/21),
- Zakon o ustanovama (NN 76/93, 127/19),
- Zakon o zakladama (NN 106/18, 98/19),
- Zakon o političkim strankama (NN 76/93, 28/06),
- Zakon o Hrvatskom crvenom križu (NN 71/10, 136/20), itd.

Na temelju navedenih zakona, može se zaključiti da zakonodavni okvir poslovanja neprofitnih organizacija predstavlja kompleksan sustav te ukazuje na nužnost dobre organizacije i pravne pomoći pri organizaciji rada.

## **2.2. Vrste neprofitnih organizacija**

Iako su neprofitne organizacije usmjerene na civilno društvo i njegovu opću dobrobit, a ne na profit, postoje dva modela uloga neprofitnih organizacija. To su ekonomski model i volonterski model. Pri tome ekonomski model ističe poslovne metode, a volonterski model ističe participaciju i članstvo (Marić 2016: 36).

Osim ovih modela, podjela neprofitnih organizacija nije jednoznačna i mnogi autori dijele ove organizacije s obzirom na različite kriterije. Uobičajena podjela neprofitnih organizacija odnosi se na vlasništvo, osnivača ili osnivačka prava. S obzirom na ovaj kriterij, neprofitne organizacije dijele se na:

- Vladine neprofitne organizacije, i
- Nevladine neprofitne organizacije (Marić 2018: 44).

Pri tome se vladine organizacije dijele na savezne, državne i lokalne (Marić 2018: 44). Vladine neprofitne organizacije klasificiraju se kao državne jer su korisnici proračuna, a neprofitne nedržavnima jer se ne financiraju iz proračuna (Vašiček i Vašiček 2016: 7).

S obzirom na područje rada, nevladine neprofitne organizacije dijele se na:

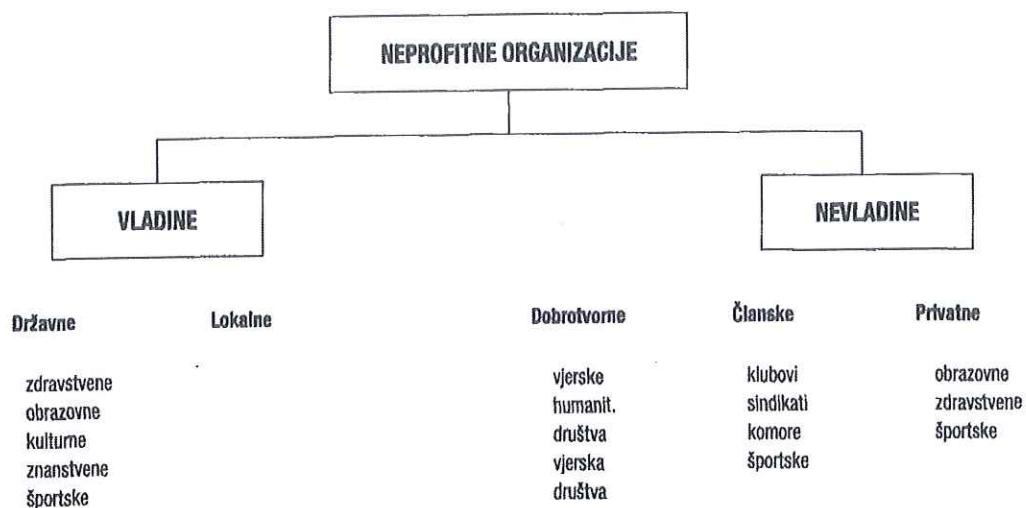
- „Kulturne,
- Obrazovne,
- Religijske,
- Političke,
- Zdravstvene,
- Dobrotvorne,
- Zaštitne,
- Socijalne“ (Marić 2018: 44).

Navedene kategorije koje prikazuju područje rada neprofitnih organizacija autori Vašiček (2016: 6) navode i kao kategorije prema ciljanoj skupini korisnika.

Međunarodno prihvaćena klasifikacija neprofitnih organizacija sadrži 12 skupina, kako slijedi:

1. „Kultura i rekreacija
2. Obrazovanje i istraživanje
3. Zdravstvo
4. Socijalne usluge
5. Okoliš
6. Razvoj i stanovanje
7. Pravo, zagovaranje i politika
8. Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
9. Međunarodne aktivnosti
10. Religija
11. Poslovne i strukovne udruge, sindikati
12. Organizacije koje nisu drugdje klasificirane“ (Vašiček i Vašiček 2016: 6; Marić 2018: 45).

Navedene podjele odnose se na područja djelovanja neprofitnih organizacija i na aktivnosti i ciljeve na koje su organizacije usmjerene. Slika 1 prikazuje podjelu neprofitnih organizacija na vladine i nevladine, a također sadrži i daljnju podjelu organizacija s obzirom na područje njihovog djelovanja i aktivnosti.



Slika 1. Podjela neprofitnih organizacija na vladine i nevladine organizacije.

Izvor: Rukavina 1994: 86.

Osim navedenih podjela, u Republici Hrvatskoj poznata je i podjela s obzirom na pravnu sposobnost neprofitne organizacije. Prema svom pravnom obliku neprofitne organizacije dijele se na:

- „Udruge
- Ustanove
- Zaklade i fundacije
- Drugi pravni oblici (kao što su političke stranke, vjerske zajednice)“ (Vašiček i Vašiček 2016: 7).

U Republici Hrvatskoj kao najčešći oblik neprofitnih organizacija registrirane su udruge (Vašiček i Vašiček 2016: 7). U Registru udruga Republike Hrvatske na dan 18. kolovoza 2022. godine upisane su 52 522 udruge (Registar udruga Republike Hrvatske 2022).

Udruge su oblici slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih ili pravnih osoba koje se udružuju radi zauzimanja za zaštitu okoliša, ljudskih prava te za druga uvjerenja i ciljeve bez namjere stjecanja dobiti (Vašiček i Vašiček 2016: 8).

Ustanove su pravne osobe koje se osnivaju radi obavljanja djelatnosti odgoja, obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta i drugih djelatnosti, a bez primarne svrhe stjecanja dobiti. Razlika između ustanova i udruga je u svrsi osnivanja. Ustanove se osnivaju radi trajnog obavljanja djelatnosti od javnog interesa, a za osnivanje udruge potrebna je suglasnost najmanje tri suosnivača (Vašiček i Vašiček 2016: 8–9).

Zaklade se osnivaju s vlastitim izvorom sredstava, a pravnu sposobnost zakladi daje imovina zaklade. Zaklade i fundacije osnivaju pojedinci koji izdvajaju svoju imovinu za namjene naklade (Vašiček i Vašiček 2016: 9).

Navedene razlike između ustroja pojedinih pravnih oblika neprofitnih organizacija ukazuju na udruge kao na najjednostavniji oblik neprofitnih organizacija, a o popularnosti i učestalosti osnivanja udruga govore i brojke o zastupljenosti udruga u Registru Republike Hrvatske.

### 3. MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

„Koliko će menadžment biti uspješan u upravljanju neprofitnom organizacijom dobrim dijelom ovisi o postavljenim planovima koji su usmjereni budućnosti i predstavljaju predviđene ciljeve koji su konkretizirani u određenim aktivnostima potrebnim za njihovo ostvarivanje“ (Vašiček i Vašiček 2016: 102). Kako autori navode, planiranje je jedna od uloga menadžmenta koje je važno za djelovanje, upravljanje i razvoj neprofitne organizacije.

Prema Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 109), funkcije menadžmenta su:

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- vođenje
- kontroliranje.

#### 3.1. Planiranje

Planiranje se definira kao određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju uz pomoć dostupnih resursa (Pavičić, Alfirević i Aleksić 2006: 109). Planiranju pak prethodi predviđanje budućih događaja (Vašiček i Vašiček 2016: 103).

Prema obuhvatu vremenskog razdoblja za koje se planira, razlikuju se: strateški plan (strategija) koji se donosi za dugoročno razdoblje, od 3 do 5 godina; taktički plan, u kojemu se detaljno razrađuju dijelovi strateškog plana, a donosi se za kraći period, od 1 do 3 godine; operativni plan, kojim se određuju zadaci na razini od godine dana (Pavičić, Alfirević i Aleksić 2006: 77–78).

Proces planiranja za neprofitne organizacije uključuje:

- definiranje misije, vizije, vrijednosti organizacije
- utvrđivanje ciljeva koji se žele postići, a proizašli su iz misije, vizije i vrijednosti (Vašiček i Vašiček 2016: 104–105).

Misija se definira kao koncept poslovanja i djelovanja, odnosno kao svrha postojanja, čime se određuje opće područje djelovanja organizacije. Misija se uglavnom temelji na vizijama budućnosti i na temeljnim vrijednostima na kojima je organizacija utemeljena. Vizija predstavlja predodžbu o budućnosti poslovanja i organizacije. Nakon određivanja misije i vizije, organizacija donosi strategiju poslovanja kojom se određuju ciljevi. Pri tome su ciljevi

očekivani, željeni rezultati, odnosno stanja kojima se teži u budućnosti (Pavičić, Alfirević i Aleksić 2006: 79–80). Završna faza planiranja odnosi se na odabir i implementaciju strategije (Alfirević et al. 2013: 93).

### 3.2. Organizacija rada

Nakon planiranja, slijedi organizacija rada kao funkcija menadžmenta u neprofitnim organizacijama. Prema Marić (2018: 96–97), funkcija organiziranja u neprofitnim organizacijama jest odrediti uspostavljene određene strukture, definirati pravila, uloge i zadatke, definirati ovlasti uprave, menadžera i zaposlenih te kreirati mreže radnih odnosa. U neprofitnim organizacijama organiziranje rada treba balansirati između različitih resursa, kao što su volonteri, fondovi, misija, dokumentacija, osoblje, grupe potreba koje zadovoljavaju korisnici, donatori, volonteri i klijenti. U neprofitnim organizacijama menadžment kroz organiziranje treba postići optimalnost resursa te ispunjenje misije kroz zadatke (Marić 2018: 99).

Prema Alfirević et al. (2013), u organizaciji rada razlikuju se tri organizacijske strukture:

- funkcijska organizacijska struktura
- divizijska organizacijska struktura
- matična organizacijska struktura.

Najčešći oblik organizacijske strukture u neprofitnim organizacijama je funkcijska organizacijska struktura, koja se temelji na povezivanju sličnih i međusobno povezanih poslova u radno mjesto. Pri tome je svako radno mjesto specijalizirano za obavljanje određenog posla, a to doprinosi povećanju produktivnosti (Alfirević et al. 2013: 193–194).

Prema načelima funkcijske organizacijske strukture, nužno je navesti i upravljačka tijela neprofitnih organizacija (Marić 2018: 99):

- upravno vijeće
- odbori/povjerenstva
- direktor, ravnatelj, upravitelj.

Neke od najvažnijih uloga direktora i odbora su izvršenje misije, financijska odgovornost, financijski uspjeh, osiguravanje etičkih standarda, regrutacija volontera, stvaranje slike o organizaciji u javnosti, itd. (Marić 2018: 99). Direktori, odnosno ravnatelji ili upravitelji neprofitnih organizacija odgovorni su za sve procese koji se odvijaju u organizaciji. Ovdje



pripada i odgovornost za ljude koji se nalaze u procesu, pa se naredna funkcija menadžmenta odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima.

### **3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

U sklopu organizacije rada neprofitne organizacije, treba odgovoriti i na izazove pronalaska odgovarajućih radnika za određeni posao. Tako se kao jedna od funkcija menadžmenta, a ujedno i produžena ruka organiziranja, ističe upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća (Alfirević et al. 2013: 204):

- privlačenje ljudi u organizaciju
- razvijanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih
- zadržavanje kvalitetnih zaposlenika.

Menadžment u neprofitnim organizacijama podrazumijeva i razvijanje vodstva, praćenje rada volontera, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika, razvijanje poticajne radne okoline, suradnje i razvijanje komunikacija unutar i izvan organizacije (Marić 2018: 107).

Zaposlenici u neprofitnim organizacijama su za rad u neprofitnim organizacijama privučeni društvenom misijom i vrijednostima. Zato je veoma važno da zaposlenici budu motivirani prvenstveno nematerijalnim faktorima, budući da njihova motivacija ne bi trebala biti pretežito novčana. Važno je da se oni osjećaju uključeno i da su motivirani za rad svojim doprinosom cjelokupnom djelovanju organizacije (Marić 2018:107). Međutim, nije realno očekivati da će se ljudi, unatoč neprofitnoj dimenziji ovih organizacija, motivirati samo time što su društveno korisni. Nagrađivanje radne snage neprofitnih organizacija ipak se mora temeljiti na materijalnim nagradama koje proizlaze iz profitnog sektora (Alfirević et al. 2013: 221).

Radnu snagu neprofitnih organizacija čini: plaćeno osoblje (zaposlenici unutar organizacije), volonteri, radnici vezani nezavisnim ugovorima i suradnici iz vanjskih organizacija (Marić 2018: 108). Kao posebnost neprofitnih organizacija izdvajaju se volonteri, koji čine i najveću radnu snagu.

#### **3.3.1. Volonteri**

Volonteri, odnosno neplaćena, dobrovoljna radna snaga, okosnica su rada neprofitnih organizacija, a njihova uključenost u rad organizacije rezultat je uspješnog menadžmenta. Volonterski rad može biti neformalan i formalan (u okviru neprofitnih organizacija) (Marić

2018: 112). Volonteri se u svome radu trebaju osjećati punopravnim članovima organizacije i moraju znati svoju svrhu, iako nisu plaćeni zaposlenici neprofitne organizacije. Stoga neprofitne organizacije razvijaju volonterske programe, osnivaju posebne odjele koji vode volontere, organiziraju ih i raspoređuju na radna mjesta. Kako bi se volontere rasporedilo na adekvatno radno mjesto, nužno je procijeniti njihova znanja, vještine i sposobnosti (Alfirević et al. 2013: 208).

Razlozi zbog kojih se ljudi odlučuju na volontiranje mogu se pronaći u sljedećim dobrobitima:

- osobni razvoj (učenje, razumijevanje drugih, umijeće slušanja)
  - karijera (stjecanje iskustava i razvijanje mreže kontakata)
  - društvene dobrobiti (osjećaj vlastite vrijednosti, pripadanja i doprinosa zajednici)
- (Marić 2018: 112).

S druge strane, postoje i brojne zapreke koje ljude odvraćaju od volontiranja. Najčešće dvije zapreke su nedostatak vremena i nedostatak interesa, a kao treća zapreka ponekad se spominje i loše zdravstveno stanje osoba zainteresiranih za volontiranje. U svakom slučaju, osobe koje se uključe u volonterski rad imaju priliku razviti se od dobrovoljnih amatera u stručno i kvalitetno obučeno osoblje (Marić 2018: 113–114), koje uvelike doprinosi radu neprofitnih organizacija i napretku društva.

### **3.4. Nadzor i evaluacija poslovanja**

Kao završna etapa u menadžmentu provodi se kontrola, odnosno evaluacija poslovanja. Ovaj korak nadopunjuje se s planiranjem jer se kontrolom uviđa što je postignuto za prethodno razdoblje, a to je pokazatelj što i kako planirati za naredno razdoblje (Pavičić, Alfirević i Aleksić 2006: 132). Stoga, glavna značajka kontrole jest provjera ostvarenih rezultata retroaktivno, s ciljem ispravljanja eventualno počinjenih grešaka. Pri tome se rezultati kontrole koriste kao povratna informacija u narednim planiranjima. Kontrola se sastoji i od usporedbe planiranih i ostvarenih rezultata, a ako se radi o odstupanjima, definiraju se povoljna i nepovoljna odstupanja. Pri tome se najčešće misli na trošenje resursa. Ako je potrošeno više resursa (najčešće novca) nego što je planirano, radi se o nepovoljnom odstupanju, a kada se potroši manje resursa od planiranog, radi se o povoljnim odstupanjima (Pavičić, Alfirević i Aleksić 2006: 132–133).

Kontrola je proces unutar same organizacije, dok nadzor nad poslovanjem najčešće predstavlja vanjski proces. Nadzor nad poslovanjem neprofitne organizacije provodi se radi poštivanja

zakonitosti ekonomije i radi obavljanja registrirane djelatnosti u skladu s propisima i pravilima. Vanjski nadzor najčešće obavlja Državna revizija kao autonomno tijelo. Državna revizija ispituje dokumentaciju, isprave, izvješća, računovodstvene i financijske postupke i drugo, a sve sa svrhom utvrđivanja istinitosti financijskih izvještaja o poslovanju (Vašiček i Vašiček 2016: 109). Državna revizija nema ovlasti revizije nad neprofitnim organizacijama kao što su udruge građana, vjerske zajednice, sindikati i političke stranke. Međutim, one ipak podliježu Državnoj reviziji kada njihove programe i aktivnosti financira država. Financijski nadzor obavezan je za sve neprofitne organizacije od 2015. godine, a provodi ga Ministarstvo financija (Vašiček i Vašiček 2016: 110).

### **3.5. Posebne funkcije menadžmenta u kulturi**

Uloga menadžmenta u kulturi ne razlikuje se značajno u odnosu na ostale djelatnosti, no ipak ima određene posebne funkcije u koje se ubrajaju:

- doprinos kulturi,
- umjetnička kreativnost i stvaralaštvo,
- odnos prema javnosti i publici,
- obrazovni karakter (Antolović, 2013: 23).

U sljedećim potpoglavljima razložit će se svaka od funkcija menadžmenta u kulturi.

#### **3.5.1. Doprinos kulturi**

Doprinos menadžmenta kulturi zasigurno je jedna od funkcija po kojoj se uloga menadžmenta značajno razlikuje od menadžmenta u drugim područjima. Prije svega, menadžment u kulturi nije usmjeren na profit, nego na ostvarenje kulturnog pomaka i pružanja doživljaja publici. Takve težnje usmjeravaju menadžere na organizaciju kulturnih događaja, festivala i programa (Antolović, 2013: 23). Pri tome se može reći i da je doprinos kulturi ona funkcija menadžmenta koja odražava glavni cilj neprofitnih udruga, a to je djelovanje za društvo, a ne za osobni probitak.

#### **3.5.2. Poticanje kreativnosti i stvaralaštva**

Funkcija menadžmenta u kulturi jest poticati i organizirati programe, festivale i događanja, no kako bi navedene manifestacije doprle do publike i polučile rezultate, nužna je kreativnost u kulturnoj produkciji. Uspješan menadžment u kulturi podupire umjetničku kreativnost i potiče takvo ozračje u planiranju i organiziranju kulturnih manifestacija (Antolović, 2013: 24).

Kreativnosti i stvaralaštva nema bez umjetnika, a umjetnici predstavljaju ljudski faktor. Uloga menadžmenta u kulturi jest prepoznati i potaknuti kreativni faktor i stvaralaštvo, polazeći od vrha menadžmenta prema svim sudionicima u kulturnom događaju.

### 3.5.3. Odnos prema javnosti

Kako bi kulturna manifestacija bila provedena u djelo, potrebna joj je publika. Stav publike važan je korak na kraju planiranja i organiziranja kulturnog događaja. Stoga je uloga menadžmenta u kulturi promišljati o recepciji kulturne akcije kod publike. Publiku treba stvarati i čuvati. Stvaranje publike moguće je poticanjem interesa i znatiželje kod građana. Pri tome je važno koristiti se točnim i pouzdanim informacijama, bez obmana i skrivenih informacija (Antolović, 2013: 24).

Osim stjecanja nove publike, važno je obratiti pažnju i na staru publiku, odnosno obnoviti publiku, a to se ne ostvaruje organizacijom jednog dobrog programa, nego konstantnim radom. Primjer su kazališta, koja svoju publiku steknu nakon godina i godina rada. Na stvaranje publike utječu društvene navike, moda, odgoj i obrazovanje, opća informiranost i slično (Antolović, 2013: 25). Uloga menadžera u kulturi je i fizički poznavati publiku i ostvarivati kontakte s ljudima, čije će povratne informacije ukazati na nedostatke ili pohvale.

Posebnu ulogu u odnosu prema javnosti ima skrb prema publici. Naime, jednom kada program započne, menadžer više ništa ne može učiniti, ali skrb za publiku traje do kraja programa. Zato pri planiranju i organiziranju događaja treba imati na umu sve korake, od dočeka i prijema publike, preko rješavanja pitanja dostupnosti blagajne, garderobe, čistoće prostora, dostupnosti toaleta, opremljenosti prostora, pristupačnosti ulaska i izlaska i slično (Antolović, 2013: 26).

Uloga marketinga u okviru menadžmenta u kulturi jest pravovremeno obavijestiti publiku o događaju, vremenu održavanja, lokaciji i ostalim potrebnim informacijama. Plan marketinških aktivnosti treba sadržavati takve informacije, a važnu ulogu imaju i mediji koji prenose informacije. Prisutnost kulturne manifestacije u medijima važna je i prije i nakon izvedbe. Prije izvedbe važno je informirati javnost o predstojećem događaju, a naknadna prisutnost u javnosti rezultat je pozitivne ili negativne kritike, što utječe na stvaranje ili gubitak publike (Antolović, 2013: 27).

Odnos prema javnosti jednako je važan kao i upravljanje ljudskim potencijalima u okviru klasičnog menadžmenta. No, odnos prema javnosti i održavanje odnosa s publikom i medijima funkcija je koja kulturnim organizacijama dugoročno koristi jer time one promiču svoje djelovanje, ciljeve i programe. Ova dimenzija menadžmenta neizostavna je za menadžment u

kulturi, a u današnje doba medija i digitalizacije kulturni događaji ne bi niti mogli opstati bez odnosa s javnošću.

#### 3.5.4. Obrazovni karakter

Posebna funkcija menadžmenta u kulturi jest obrazovni karakter. Edukativna dimenzija kulturnih programa ogleda se u interakciji s publikom. Sudjelovanje umjetnika ili osoba koje stvaraju kulturnu izvedbu daje obrazovni karakter određenom kulturnom događaju. Kulturni programi ujedno predstavljaju i oblik permanentnog obrazovanja i zbog toga je važno poticati takvu dimenziju kulturnih programa. Osim edukativnog utjecaja na publiku, kulturni programi obrazuju i svi druge sudionike (Antolović, 2013: 28). Ova funkcija može se povezati i s funkcijom doprinosa kulturi. Naime, kako organizacije koje djeluju u kulturi doprinose razvoju i oplemenjivanju općeg kulturnog dobra, jednako tako djeluju i obrazovno na javnost. No, kako je navedeno, kulturni programi obrazuju i same sudionike i izvođače programa, što kulturu čini specifičnom sveobuhvatnom domenom djelovanja.

## 4. FINANCIJSKO POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Načela financijskog poslovanja neprofitne organizacije jesu:

- načelo dobrog financijskog upravljanja i kvalitete
- načelo javnosti i transparentnosti.

Ova načela, kao i sve financijske obveze neprofitnih organizacija propisane su Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN, 2014). Navedenim zakonom propisuju se i načini financiranja, kontrola i upravljanje financijama te ostala financijska pitanja koja će biti objašnjena u ovom poglavlju.

### 4.1. Izvori financiranja

Iako u osnovnim definicijama neprofitnih organizacija stoji da one nemaju za svrhu stjecanje profita, „novac predstavlja nužnost koju organizacija odnosno menadžment trebaju kako bi osigurali ostvarenje organizacijske misije“ (Marić, 2018: 153). Dakle, novčana sredstva su neophodna da bi neprofitna organizacija opstala, djelovala i razvijala se. Međutim, neprofitne organizacije moraju biti svjesne činjenice da novac kojim raspolažu treba ostati sredstvo za postizanje ciljeva, a ne cilj organizacije (Vašiček i Vašiček 2016: 95). Osim novca, neprofitne organizacije trebaju različite resurse, kao što su:

- „financijski resursi
- osoblje (zaposlenici i volonteri)
- prihodi od proizvoda i usluga“ (Alfirević et al. 2013: 128).

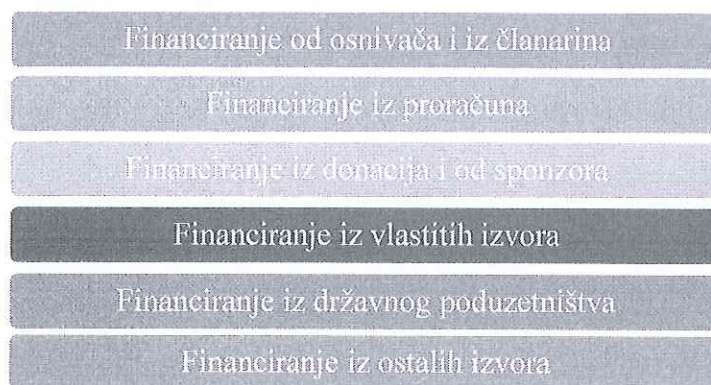
Kao način prikupljanja financijskih sredstava za neprofitne organizacije uvriježio se engleski pojam *fundraising*. Prikupljanje financijskih sredstava ili *fundraising* označava potrebu stvaranja preduvjeta za financiranje djelatnosti neprofitnih organizacija (Marić 2018: 153). Pojedine neprofitne organizacije primjenjuju ovakav način financiranja kao jedini izvor financiranja, zbog čega u današnje vrijeme mnoge organizacije i prestaju s radom.

Ključni dionici prikupljanja financijskih sredstava su donatori (Alfirević et al. 2013: 128), međutim financijska sredstva neprofitne organizacije dobivaju i iz državne raspodjele, od subvencija (potpora) (Marić 2018: 154) i sponzora. Donacije podrazumijevaju darivanje novca bez očekivane protuusluge, dok sponzorstva označavaju davanje novca, robe ili imovine uz očekivanje protuusluge (Alfirević et al. 2013: 129). Ovakav način financiranja neprofitnih organizacija posredstvom donacija i sponzorstva danas je sve učestaliji. U takvom procesu

korist imaju obje strane. Neprofitne organizacije dobivaju potrebna financijska sredstva, a donatori i sponzori, osim djelovanja za društveno dobro, osiguravaju marketinšku promidžbu te tako poboljšavaju svoju poziciju na profitnom tržištu.

Razlika u sponzorstvu i donacijama ogleda se i u tretmanu jednog i drugog pojma kao prihoda ili rashoda. Naime, prihodom se smatra svako povećanje ekonomske koristi ili uslužnog potencijala, bez povećanja obaveza. Prema tome, donacije su prihodi. Sponzori troškove sponzorstva evidentiraju kao trošak promidžbe, a primatelj sponzorstva je dužan izdati račun za izvršenu uslugu promidžbe (Bičanić et al., 2017: 132–134).

Na slici 2 nalazi se popis glavnih izvora financiranja neprofitnih organizacija, među kojima se nalaze i donacije i sponzorstva. Neki od izvora financiranja uključuju i gospodarske djelatnosti, posebno kada se radi o financiranju iz vlastitih izvora.



Slika 2. Izvori financiranja neprofitnih organizacija.

Izvor: Vašiček i Vašiček 2016: 96.

Financiranje od osnivača i iz članarina pomaže održavanju i provođenju aktivnosti organizacije. Članarine su siguran izvor financiranja. Međutim, prema Zakonu o udrugama (NN 2014), članovi udruga nisu dužni plaćati članarine, a o njihovoj naplati odlučuje skupštine udruge (Vašiček i Vašiček 2016: 97). Plaćanje članarine udruge često uvode kao obvezu, odnosno nepisano pravilo, jer članarine ponekad predstavljaju jedini način prihoda koje udruge ostvaruju.

Financiranje iz proračuna temelji se na odlukama Vlade i ministarstava koji dodjeljuju sredstva za pojedine programe na koje se udruge prijavljuju. Financiranje iz vlastitih izvora uključuje prodaju usluga, proizvoda koje su članovi sami izradili, autorske naknade i slično. Financiranje iz ostalih izvora podrazumijeva zaduživanje koje se može izvršiti kod kreditnih institucija, trgovačkih društava i fizičkih osoba (Vašiček i Vašiček 2016: 97–99).

U Republici Hrvatskoj najčešći načini financiranja neprofitnih organizacija su financiranje iz proračuna i srodnih javnih izvora te donacije. Srodni javni izvori financiranja odnose se na sredstva ostvarena iz projekata i programa Europske unije i drugih međunarodnih organizacija (Vašiček i Vašiček 2016: 99). Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, neprofitne organizacije dobile su ne samo niz mogućnosti za ostvarivanje financijskih sredstava iz različitih europskih fondova i programa, nego i neograničen pristup međunarodnim platformama i mrežama za suradnju i razmjenu iskustava.

#### **4.2. Financijsko upravljanje i kontrola**

Financijsko upravljanje i kontrola predstavljaju sustav u okviru kojega su neprofitne organizacije usmjerene na realizaciju ciljeva (Bičanić et al. 2017: 27). Financijsko upravljanje i kontrola odnose se na upravljačku odgovornost u upravljanju, financijskim planovima, programiranju, računovodstvu, izvješćivanju o financijama, itd. Prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu, financijsko upravljanje i kontrola temelje se na pet komponenti kontrola:

- kontrolno okruženje
- upravljanje rizicima
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjena sustava.

Ovim zakonom neprofitne organizacije obvezuju se i na provođenje samoprocjene funkcioniranja sustava financijskog upravljanja i kvalitete. Samoprocjena učinkovitosti provodi se na temelju Upitnika o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole. Cilj ovakve samoprocjene je ustanoviti da se sredstvima neprofitne organizacije raspoloživo namjenski (Bičanić et al. 2017: 27–30). Ovo je važan iskorak u financijskom poslovanju neprofitnih organizacija jer se tako može provjeriti i status (ne)profitnosti pojedine organizacije.

#### **4.3. Knjigovodstvo i računovodstvo neprofitnih organizacija**

Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija propisane su poslovne knjige, knjigovodstveni i računovodstveni poslovi, popis imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza, prihoda, rashoda i ostale značajke važne za financijsko poslovanje neprofitne organizacije (Bičanić et al., 2017: 57).



Prema navedenom zakonu, računovodstveni poslovi neprofitnih organizacija su priprema i vođenje poslovnih knjiga, prikupljanje i obrada podataka, priprema i sastavljanje financijskih izvještaja i financijskih podataka za statističke i porezne potrebe. Također, ovim zakonom utvrđeno je da neprofitna organizacija vodi knjigovodstvo po načelu dvojnog knjigovodstva, prema rasporedu računa iz računskog plana. Ako je vrijednost imovine organizacije na kraju tri uzastopne godine manja od 230.000,00 kn, tada se može donijeti odluka o vođenju jednostavnog knjigovodstva. Međutim, svaka neprofitna organizacija dužna je voditi dvojno knjigovodstvo prve tri godine od osnivanja.

Zakonom propisane poslovne knjige dvojnog knjigovodstva jesu dnevnik, glavna knjiga i pomoćne knjige. Među pomoćne knjige uvrštavaju se knjiga dugotrajne i kratkotrajne (ne)financijske imovine, financijske imovine i obveza, i druge. Sve poslovne knjige zaključuju se na kraju poslovne godine.

Računski plan za neprofitne organizacije točno utvrđuje brojčane oznake i nazive računa. Računski plan propisan je Pravilnikom o neprofitnom računovodstvu i računskom planu. Računi su razvrstani u „7 razreda:

- 0 nefinancijska imovina
- 1 financijska imovina
- 2 obveze
- 3 prihodi
- 4 rashodi
- 5 vlastiti izvori
- 6 izvanbilančni zapisi“ (Bičanić et al., 2017: 60–63).

Računovodstveni i knjigovodstveni sustav neprofitnih organizacija opširniji je i složeniji od navedenih pojmova, no bitno je naglasiti da se, unatoč svojoj neprofitnoj svrsi, neprofitne organizacije itekako moraju osloniti na dobru financijsku praksu i poslovanje kako bi uspješno djelovale i bile u mogućnosti ostvarivati postavljene ciljeve.

#### **4.4. Izrada financijskih planova**

Poput profitnih organizacija i gospodarskih subjekata, neprofitne organizacije moraju redovno izrađivati financijski plan kako bi organizirale svoje poslovanje. Planiranje na temelju financijskih planova predstavlja temelj uspješnog poslovanja. Zakonom o financijskom

poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija određena je obveza izrade i propisan je sadržaj financijskog plana. Izradi plana prethodi izrada godišnjeg programa rada.

Financijski plan neprofitne organizacije sastoji se od:

- plana prihoda i rashoda
- plana zaduživanja i otplata
- obrazloženja financijskog plana.

Ovaj plan donosi najviše tijelo organizacije, odnosno ono tijelo koje je za to ovlašteno, a rok je do 31. prosinca tekuće za narednu godinu (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija). U financijskom planu mora se iskazati i planirani rezultat poslovanja koji organizacija očekuje da će ostvariti do 31. prosinca godine koja prethodi godini za koju se plan donosi. Rezultat poslovanja sastoji se od prenesenog manjka ili viška iz prethodnih godina te očekivanog manjka ili viška za godinu koja prethodi onoj za koju se plan donosi (Bičanić et al., 2017: 38). Tek na temelju rezultata poslovanja organizacija može kvalitetno i učinkovito planirati narednu godinu djelovanja. Iako su izvori financiranja često nepredvidljivi, važno je imati dobru strategiju i za slučaj financijske krize ili drugog rizika koji može usporiti poslovanje.

#### **4.5. Financijsko izvještavanje**

Sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, uvedena je obveza dostavljanja financijskih izvještaja za neprofitne organizacije, u skladu s visinom prihoda i vrijednosti imovine. Neprofitne organizacije koje tijekom poslovne godine nisu imale poslovnih događaja, a u poslovnim knjigama nemaju evidentirane podatke o imovini i obvezama, predaju Izjavu o neaktivnosti umjesto financijskog izvještaja. Izjava o neaktivnosti dostavlja se u roku od 60 dana od isteka poslovne godine za koju se daje Izjava i ona se dostavlja Ministarstvu financija u Registar neprofitnih organizacija (FINA, n. d.).

Financijski izvještaji podnose se Ministarstvu financija, a javno se objavljuju kroz Registar neprofitnih organizacija. Financijski izvještaji razlikuju se od izvještaja o potrošnji proračunskih sredstava. Neprofitne organizacije koje ostvaruju sredstva iz javnih izvora dužne su nadležnom tijelu dostaviti izvještaj o potrošnji proračunskih sredstava (Bičanić et al., 2017: 16–17). Ovo je još jedan način financijskog nadzora neprofitnih organizacija, a nužno je za osiguravanje njihove društvene svrhe koja se ne smije oslanjati na osobni profit.

## 5. SPECIFIČNOSTI RADA UDRUGA

Budući da se u radu analizira rad jedne udruge u Republici Hrvatskoj, važno je istaknuti specifičnosti rada udruge kao neprofitne organizacije.

Udruga je oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, pravnih ili fizičkih i pravnih osoba. Za osnivanje udruge potrebno je najmanje tri osnivača. Osnivač može biti i maloljetna osoba s navršениh 14 godina života (Bičanić et al., 2017: 280–281).

Članstvo u udruzi je slobodno i dobrovoljno, a svaka osoba može postati članom. Uvjeti za članstvo propisani su statutom udruge. Statut je temeljni opći akt udruge koji donosi skupština. Ovo je obavezni dokument koji sadrži naziv i sjedište, zastupanje, izgled pečata, područje djelovanja sukladno ciljevima, djelatnosti, gospodarske djelatnosti, način osiguranja javnosti djelovanja, uvjete i načine učlanjenja i prestanka članstva, tijela udruge, njihov sastav i ovlasti, imovinu i ostalo (Bičanić et al., 2017: 282–283).

Ako statutom udruge nije drugačije propisano, najviše tijelo udruge je njena skupština. Skupštinu čine svi članovi, a naziv „skupština“ može se statutom nazivati „sabor, forum“ i slično. Iznimno, skupštinu ne čine svi članovi ako se statutom propiše drugačije. Nadležnosti skupštine udruge su:

- usvajanje statuta, izmjene i dopune
- biranje i razrješavanje osoba za zastupanje
- razrješavanje i biranje drugih tijela udruge
- usvajanje plana rada i financijskog plana
- usvajanje godišnjeg financijskog izvješća, itd. (Bičanić et al., 2017: 286)

Upisom u registar udruge, udruge stječu status pravne osobe, no udruhu zastupa fizička osoba ovlaštena za njeno zastupanje. Udruge se mogu udruživati u savez, zajednicu, mrežu ili drugi oblik udruživanja, a mogu imati i podružnice, ogranke, klubove i slično (Bičanić et al., 2017: 285–287).

Imovinu udruge čine novčana sredstva te pokretna i nepokretna imovina. Novčana sredstva udruha može steći uplatom članarina, dobrovoljnim prilozima i darovima, obavljanjem gospodarske djelatnosti, financiranjem programa i projekata. Zakonom je propisano da se programi i projekti od interesa za opće dobro u Republici Hrvatskoj mogu financirati iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne samouprave, fondova Europske unije i drugih javnih izvora. Sukladno izvoru iz kojeg se financira, udruha je dužna podnijeti određene

izvještaje o svom radu i korištenju sredstava (Bičanić et al., 2017: 294–296). Načini i oblici izvještavanja o djelatnostima i financijama navedeni su u prethodnim poglavljima rada, a ne razlikuju se značajno u odnosu na druge oblike neprofitnih organizacija. Dodjela i korištenje financijskih sredstava iz europskih fondova ili međunarodnih programa većinom propisuje određene posebnosti izvještavanja o namjenskom trošenju takvih sredstava koje se navode u natječaju ili pozivu za prijavu projekata i u postupku ugovaranja odobrenih projekata.

## 6. ORGANIZACIJA RADA UDRUGE BREZA

### 6.1. O organizaciji

Udruga za rad s mladima Breza, čiji logo pokazuje slika 3, pripada djelatnostima ostalih članskih organizacija<sup>1</sup> (FININFO, n. d.). Osnovana je u svibnju 2001. godine, sa sjedištem u Ulici Lorenza Jägera 12 u Osijeku. Udruga posjeduje web-stranicu, e-mail adresu, Facebook stranicu, Instagram račun i YouTube kanal. Uz web-stranicu [www.breza.hr](http://www.breza.hr), aktivna je i stranica međunarodnog projekta [www.zemljabezgranica.com](http://www.zemljabezgranica.com). Udruga djeluje u Osijeku i njegovoj okolini te u Zagrebu i Velom Ižu (Breza.hr, n. d.).

Udruga je osnovana 2001. godine kao nevladina udruga s ciljem pružanja podrške djeci i mladima bez primjerene obiteljske podrške. U 2002. godini Udruga je osnovala Stambenu zajednicu za smještaj 6 korisnika bez obiteljske skrbi, a 2007. godine Udruga je dobila odobrenje za smještaj 8 djece i mladih s poremećajem u ponašanju. Ovakva Stambena zajednica prva je u Hrvatskoj koju je osnovala neprofitna organizacija specijalizirana za poremećaje u ponašanju kod djece i mladih. Od 2012. godine ova Udruga pruža i socijalno-terapijske usluge. Velik broj djece i mladih korisnika Breze zlostavljani su u obiteljima i izvan njih, stoga je Udruga od 2005. formirala Savjetovalište za mlade i obitelji. Kroz Savjetovalište se nude edukacije osnovnim i srednjim školama. Od 2004. godine Udruga Breza razvija preventivne programe, kao što je nenasilna komunikacija, dramski odgoj i slično. Od 2014. godine Breza, u suradnji s Domom za odgoj djece i mladeži i Centrima za socijalnu skrb u Osijeku i Vukovaru, organizira posttretmamsku podršku mladima koji izlaze iz domova (Strateški plan djelovanja 2014.–2017.).

---

<sup>1</sup> Prema NKD klasifikaciji djelatnosti pripada u skupinu 94.99.

# udruga za rad s mladima



Slika 3. Logotip Udruge Breza.

Izvor: Strateški plan djelovanja 2014.–2017.

Prema strateškom planu za razdoblje 2022.–2026., strateški dokumenti Republike Hrvatske na kojima se temelji djelovanje udruge su sljedeći:

- Strateški plan Ministarstva rada i mirovinskoga sustava za razdoblje od 2020. do 2022.
- Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012.–2016.
- Nacionalni plan za borbu protiv diskriminacije za razdoblje od 2017. do 2022.
- Zakon o izvršavanju sankcija izrečenih maloljetnicima za kaznena djela i prekršaje 133/12.
- Zakon o socijalnoj skrbi (Narodne novine, broj 18/22, 46/22)
- Obiteljski zakon (Narodne novine, broj 103/15, 98/19)
- Plan deinstitucionalizacije, transformacije te prevencije institucionalizacije za 2018.–2020.
- Nacionalna strategija za prava djece 2014.–2020.
- Nacionalni plan borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti za razdoblje od 2021.–2027.
- Nacionalni program za mlade za razdoblje od 2014. do 2017. godine
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije - Nove boje znanja, 2014.
- Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016.–2020.
- Konvencija o pravima djece i Haška konvencija

- Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014.–2020.)
- Program za mlade na području grada Osijeka 2018.–2021.
- EU strategija za mlade za razdoblje 2019.–2027., 11 točaka Strategije
- Uredba (EU) 2021/1057 Europskog parlamenta i Vijeća – Specifični ciljevi Europskog socijalnog fonda
- Zakon o volonterstvu (NN 58/07, 22/13, 84,21)

Prema navedenim dokumentima, vidljivo je kako se djelatnosti i rad ove udruge temelje prvenstveno na zakonima i uredbama, te na raznim programima i strategijama. Može se zaključiti da osnivanje i rad udruga poput Udruge Breza nije jednostavno što se tiče zakonodavnog okvira i slijeđenja strateških dokumenata te da za institucionalizaciju udruge treba znanja, vještina i interdisciplinarnu suradnju među stručnjacima iz raznih područja.

## **6.2. Područje djelovanja i djelatnosti**

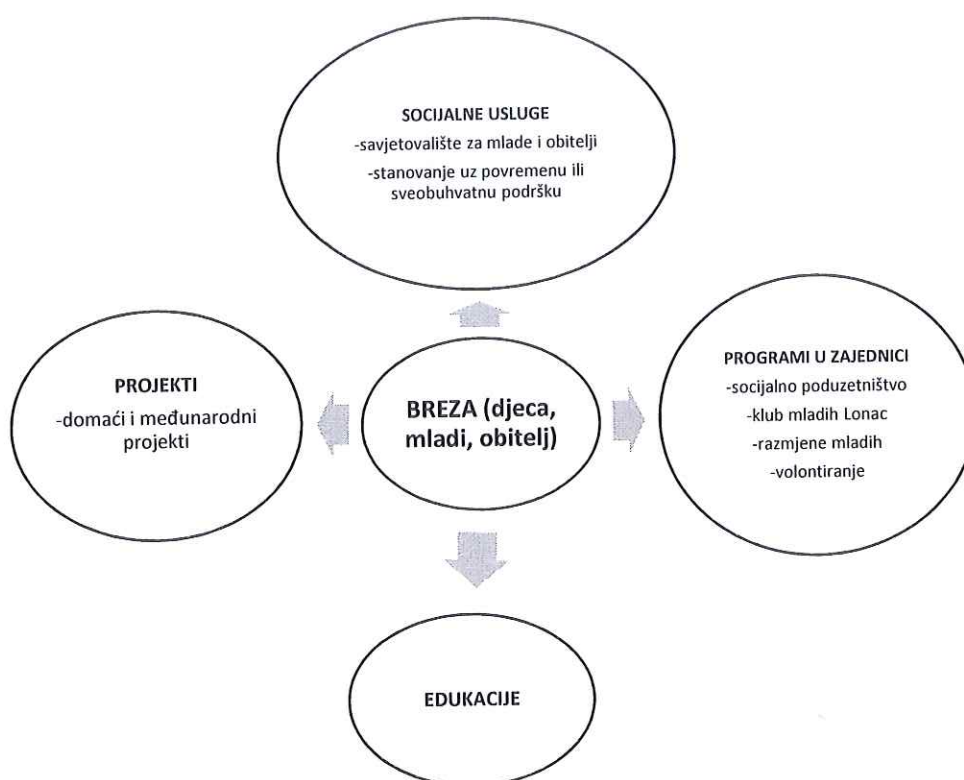
Područje djelovanja Udruge Breza su zaštita djece, mladih i obitelji. Prema registru udruga, djelatnosti Udruge Breza jesu kultura i umjetnost, obrazovanje, znanost i istraživanje te socijalna djelatnost.

Neke od brojnih aktivnosti i djelatnosti Udruge Breza su:

- organiziranje stambenih zajednica i smještaja djece i mladih,
- pomoć djeci i mladima bez primjerene obiteljske podrške i s poremećajem u ponašanju,
- educiranje i odgoj djece i mladih za stjecanje radnih navika i izvršavanje svakodnevnih obveza,
- organiziranje slobodnog vremena djece i mladih,
- poticanje i razvijanje interesa djece i mladih prema prirodnim sklonostima,
- savjetodavna pomoć djeci, mladima i obiteljima u postupku socijalizacije,
- organiziranje i provođenje preventivnih programa za djecu i mlade iz područja zdravlja, ovisnosti i nasilja,
- organiziranje i provođenje festivala, projekata, radionica, izložbi, koncerata i ostalih umjetničko-kulturnih manifestacija namijenjenih djeci i mladima,
- razvoj i promocija socijalne inkluzije djece i mladih s poteškoćama u razvoju i invaliditetom,

- suradnja i razmjena iskustava s udrugama mladih i za mlade na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini,
- prikupljanje materijalnih i financijskih dobara radi pružanja humanitarne pomoći,
- dodjela stipendija učenicima i studentima koji nemaju dostatna sredstva za školovanje i studiranje (Djelatnost udruge, 2018.).

Sveukupnost aktivnosti i djelatnosti upućuje na svestranost Udruge, te ističe mogućnosti rada udruga u području kulture i socijalne djelatnosti. Aktivnosti udruge govore o njenoj svrsi i o ciljevima koje želi postići i doprinijeti napretku društva. Na slici 4 grafički su prikazani programi, aktivnosti i usluge Udruge Breza.



Slika 4. Prikaz područja djelovanja i aktivnosti u Udruzi Breza.

Izvor: Izrada autorice rada prema Breza.hr.

Vidljivo je kako se Udruga Breza fokusirala na sve razine obiteljskog okruženja i na sve dobne skupine članova obitelji, od ranog djetinjstva, preko mladosti do cjelovitih obitelji. Kako se Udruga tijekom godina razvijala, tako je i proširivala svoj krug djelovanja. Naime, u početku je bila orijentirana na rad s djecom i mladima, a s vremenom je djelatnost proširila i na obitelji. Takav zaokret pokazatelj je važnosti obitelji u rastu i razvoju te socijalnoj skrbi djece.



### **6.3. Vizija, misija, vrijednosti**

Na temelju dokumenta „Djelatnosti Udruge“ iz 2018. godine, javno su dostupni misija, vizija, vrijednosti i ciljevi Udruge.

Vizija udruge je: „Svako je dijete jedinstveno i može uspjeti“. Ovom vizijom Udruga ističe kako je usmjerena na individualni razvoj djece i kako svojim aktivnostima potiče inkluziju djece i mladih. Kasnije je Udruga svoju djelatnost proširila i na cjelovite obitelji, što pokazuje kako se vizija udruge može i treba širiti i napredovati.

Misija Udruge predstavlja podršku djeci i mladima u učenju životnih vještina potrebnih za samostalan život i osobni razvoj. Uz to, udruga potiče inicijative koje su usmjerene na razvoj pojedinaca i zajednice kroz edukacije, uključivanje, provođenje raznih stvaralačkih, interkulturalnih, socijalnih, međunarodnih i ostalih aktivnosti.

Uz misiju, Udruga ističe načela neovisnosti, javnosti, neprofitnosti, demokratskog ustroja i slobodnog sudjelovanja u javnom životu. Kao vrijednosti ističu se transparentnost, odgovornost, neovisnost, solidarnost, interkulturalnost i održivi razvoj.

Ciljevi Udruge kao strateške odrednice njenog djelovanja određuju se na temelju misije, vizije i vrijednosti.

### **6.4. Ciljevi**

Kao dio strateškog planiranja Udruge Breza, određeni su temeljni ciljevi, istaknuti javno na internetskim stranicama Udruge i u ostalim dokumentima Udruge, a to su:

- promicanje interesa djece i mladih u postupku uključivanja u društvenu zajednicu,
- podrška djeci i mladima u odgoju, stanovanju, organizaciji slobodnog vremena, obrazovanju, uključivanju na tržište rada te participaciji u kulturnim, sportskim, ekološkim i volonterskim programima (aktivizam u zajednici),
- osposobljavanje za samostalan život u zajednici, a u svrhu postizanja što više razine osobne i kolektivne kvalitete življenja djece i mladih,
- poticanje međunarodne suradnje na području odgoja, obrazovanja, kulture i razvoja općenito.

Poanta ciljeva udruge jest usmjeriti aktivnosti i djelovanje u smjeru ispunjenja tih ciljeva. Ispunjenje ciljeva može se promatrati u sklopu projektnih postignuća, suradnji i drugih

aktivnosti. Ovo su općeniti ciljevi na razini Udruge, a istovremeno za svako strateško razdoblje postoje i detaljniji ciljevi koji se odnose na svako područje djelovanja Udruge.

### **6.5. Planiranje**

Prema javno dostupnim planovima Udruge na internetskoj stranici Breza.hr, Udruga izrađuje i javno objavljuje strateške planove koji obuhvaćaju razdoblje od tri ili četiri godine. Dostupna su tri strateška plana: Strateški plan 2014.–2017., Strateški plan 2017.–2021. i Strateški plan 2022.–2026.

Svaki od strateških planova ističe nanovo misiju, viziju, ciljeve, zatim navodi korisnike, članove i upravljačka tijela. Svaki plan navodi prijašnja projektna i organizacijska postignuća po godinama, a zatim navodi strateške ciljeve za naredne godine, aktivnosti kojima se to planira ispuniti te očekivane rezultate. Na kraju strateškog plana navodi se i nužnost monitoringa i evaluacije kroz analizu operativnih i financijskih godišnjih planova. Članovi radnih timova prema operativnim planovima (jednogodišnjim planovima) izvještavaju skupštinu o postignutim rezultatima i planovima za iduću godinu. Kao uspješnost strateškog plana smatra se njegova provedenost od 80% (Strateški plan 2017.–2021.). Sve navedeno potvrđuje nužnost i važnost dobrog upravljanja, odnosno menadžmenta.

### **6.6. Korisnici**

Kao korisnike, Udruga ističe djecu i mlade bez primjerene roditeljske skrbi, djecu u riziku, djecu i mlade s poremećajem u ponašanju, djecu i mlade s posebnim potrebama, djecu i mlade kao opću populaciju (Strateški plan 2014.–2017.: 3). U strateškom planu za razdoblje 2022.–2026., Udruga ističe i brigu za djecu i mlade s problemima u ponašanju, ali i obitelji, pojedince i stručnjake u području odgoja i obrazovanja.

Kako je navedeno u viziji Udruge, aktivnosti su usmjerene prvenstveno na djecu i mlade, ali je s vremenom proširena djelatnost i na obiteljsko okruženje te se Udruga bavi i savjetovanjem za obitelji.

### **6.7. Organizacija rada**

Udruga ima 9 članova, od toga 4 počasna. Upravljačka tijela Udruge čine Skupština, predsjednik/predsjednica i dopredsjednik/dopredsjednica. Temeljem Statuta Udruge, a sukladno Zakonu o udrugama, tijela upravljanja Udrugom su: Skupština, predsjednica i dopredsjednica Udruge. Ovlaštene osobe za zastupanje su predsjednik/ica Udruge i

dopredsjednik/ica Udruge. Ovlaštene osobe biraju se na mandat od četiri godine. Predsjednik/ica i dopredsjednik/ica Udruge odgovorni su Skupštini Udruge. Skupštinu čine pet redovnih članova, od kojih su četvero zaposlenika Udruge, i četiri počasna člana koja nisu zaposlena u Udruzi (Strateški plan 2022.–2026.). Trenutačna predsjednica Udruge je Suzana Vargović, a Skupštinu čine svi članovi Udruge.

Zaposlenika u Udruzi ima 15, a na čelu s predsjednicom Udruge 16. Zaposlenici su podijeljeni na sljedeći način na radnim mjestima:

- „3 zaposlenika, osobe u administraciji
- 4 zaposlenika u programsko-projektnom timu
- 5 zaposlenika u socijalno-terapijskoj zajednici
- 2 zaposlenika u poludnevnom boravku
- 1 zaposlenik u posttretmanu „ (Breza.hr, n. d.).

Osim zaposlenika, volonteri su ključni u radu Udruge Breza. Njihov rad odvija se u skladu sa Zakonom o volonterstvu. Kako je navedeno na internetskoj stranici, „bez volontera/volonterki ne bi bilo ni Breze“ (Breza.hr, n. d.). Koordinator/koordinatorica za rad s volonterima zaduženi su za adekvatnu i kvalitetnu raspodjelu volontera na zadatke. Pristupanje volonterskom timu Breze može se obaviti pozivom na telefonski broj Breze ili slanjem elektroničke pošte. Volontere se na rad u Udruzi poziva sloganom „Budite i vi dio Breze koja raste!“.

Na službenoj internetskoj stranici Udruge Breza postoje brojni zapisi o iskustvima volontera, od učenika, studenata do osoba zaposlenih u drugim organizacijama, ne samo iz Hrvatske, nego i iz različitih država Europe. Svi ističu kako ih volontiranje ispunjava, širi njihov krug poznanika, doprinosi usvajanju vještina, ali i kako na taj način doprinose lokalnoj zajednici, proširuju svoj životopis i radne sposobnosti (Breza.hr, n. d.).

Tijekom 20 godina svoga djelovanja (od 2001. do 2021. godine), Udruga Breza realizirala je 74 volonterske aktivnosti u kojima je sudjelovalo ukupno 526 volontera koji su ostvarili 19 134 volonterskih sati (Strateški plan 2022.–2026.). Ovakvi podaci dokazuju ne samo uspješnost rada Udruge Breza, već i njenu prepoznatljivost u društvenoj zajednici u kojoj djeluje te o informiranosti građana o radu Udruge. O osviještenosti javnosti i o dobroj reputaciji Udruge u široj društvenoj zajednici govori najviše veliki broj volontera bez kojih Udruga ne bi mogla ostvariti navedene uspjehe.

## 6.8. Projektna postignuća

Jedan od prvih projekata Breze pokrenut je 2004. godine. Bio je to međunarodni pedagoško-kulturni projekt pod nazivom „Zemlja bez granica“. Cilj projekta je pružiti mogućnost sudjelovanja u javnim i kulturnim događanjima djeci i mladima bez obiteljske podrške. Ubrzo je projekt postao najveći festival za djecu i mlade u kontinentalnoj Hrvatskoj. Od tada održava se svake godine i obrađuje razne teme (Strateški plan 2022.–2026.).

Uz navedeni projekt koji se održava svake godine, od 2003. do 2021. godine Udruga Breza realizirala je više od 70 projekata u suradnji s različitim javnim institucijama. Neke od njih su Grad Osijek, Osječko-baranjska županija, MZOS i ostala resorna ministarstva te razne druge udruge, organizacije, zaklade, instituti i projekti. Osim navedenog projekta „Zemlja bez granica“, ističe se i nekoliko drugih važnih i značajnih projekata Breze:

- Od 2008. do 2012. DOKKICA – Dječja osječka kreativna kućica. Cilj joj je osnaživanje djece u riziku kroz organiziranje slobodnog vremena, pomoć u učenju i poticanje kreativnog izražavanja za djecu do 14 godina. Od 2011. godine DOKKICA djeluje kao zasebna udruga.
- Od 2010. godine projekti u području održivog razvoja: „Art&Earth“, „Mogući svijet“ i „Mladi za zemlju“.
- Od 2013. godine ERASMUS + projekti međunarodne razmjene osoba u radu s mladima.
- 2014. godine osnivanje Edukacijsko-didaktičkog centra EDAKTA za neformalnu edukaciju pedagoških djelatnika.
- 2015. godine ISKRA - projekt osnaživanja i pružanja pomoći mladima koji izlaze iz ustanova, a kao podrška za uključivanje u zajednicu.
- Od 2019. Klub mladih Lonac čiji cilj je potaknuti kvalitetno provođenje slobodnog vremena mladih s područja Osijeka (Strateški plan 2022.–2026.).

Među navedenim projektima vidljivo je da su neke aktivnosti i projekti utjecali na nastajanje novih udruga, što pokazuje mogućnosti organizacije i razvoja rada neprofitne organizacije. Iz Udruge Breza razvilo se nekoliko samostalnih udruga te podružnica Udruge, što govori o značajnosti i širini djelovanja i utjecaja ove Udruge.

Uz projekte, Udruga ističe brojne suradnje, posebno s osnovnim i srednjim školama, fakultetima, vrtićima, neprofitnim organizacijama, klubovima, ustanovama u kulturi u Hrvatskoj i inozemstvu, lokalnim i nacionalnim medijima, javnim institucijama, s lokalnom i

regionalnom upravom i samoupravom, ministarstvima i zakladama (Strateški plan 2022.–2026.).

Za svoje djelovanje i organizacijska postignuća, Udruga je primila brojne nagrade i priznanja, od onih na razini države, do nagrada stranih veleposlanstava. Priznanja su također veliki uspjeh Udruge, ali i poticaj za daljnji uspješan rad.

## 6.9. Izvještavanje o poslovanju

Kako je navedeno u nekoliko prvih poglavlja rada, svaka neprofitna organizacija dužna je po zakonu podnositi financijsko izvještavanje. Osim financijskog izvještavanja, Breza svake godine donosi i godišnje narativno izvješće. U takvom izvješću nalazi se popis svih aktivnosti, programa i projekata koji su izvršeni tijekom prošle godine. Iako se radi o objedinjenom godišnjem narativnom i financijskom izvještaju, naglasak Udruge je na narativnom izvještaju. Ovaj izvještaj razlikuje se od onoga koji je Udruga dužna predati svake godine Ministarstvu financija. Ovdje se radi o financijskom izvještaju koji se temelji na prihodima i rashodima po skupnim kategorijama. Primjer financijskog izvještaja nalazi se u Tablici 2, koja prikazuje prihode Udruge za 2021. godinu, a rashode u Tablici 3.

Tablica 2. Prikaz prihoda Udruge Breza za 2021. godinu.

<b>UKUPNO PRIHODI 2021</b>	<b>5.145.505,00 kn</b>
1. Prihodi iz državnog proračuna	2.621.595,00 kn
2. Prihodi od lokalne i regionalne samouprave	104.100,00 kn
3. Prihodi od inozemne vlade i međunarodnih organizacija	1.536.440,00 kn
4. Prihodi od donacija pravnih osoba	55.142,00 kn
5. Prihodi od donacija građana	40.340,00 kn
6. Prihodi od refundacije i naknade štete	111.554,00 kn
7. Prihodi od prodaje imovine	137.000,00 kn
8. Prihodi od pružanja usluga	41.519,00 kn
9. Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika i kamata	14.118,00 kn
10. Prihodi od donacija inoz. projekti	428.238,00 kn
11. Ostalo prihodi	55.459,00 kn

Izvor: Godišnje izvješće Udruge Breza, 2021.

Tablica 3. Prikaz rashoda Udruge Breza za 2021. godinu.

<b>RASHODI 2021</b>	<b>5.643.200,00 kn</b>
Troškovi amortizacije	120.536,47 kn
Bankovne usluge	21.511,92 kn
Plaće	2.324.062,00 kn
Drugi dohodak	153.746,00 kn
Ostali troškovi poslovanja	3.023.343,61 kn

Izvor: Godišnje izvješće Udruge Breza, 2021.

Uvidom u tablicu prihoda Udruge, vidljivo je da se Udruga najviše financira iz državnog proračuna, dok je na drugom mjestu financiranje od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija. No, važnu ulogu u radu svake neprofitne organizacije imaju donatori koji mogu biti pravne ili fizičke osobe. Donatori su na službenoj internetskoj stranici Udruge Breza transparentno objavljeni, a donatori za 2020. godinu prikazani su na slici 5.

Osim donatora, na internetskoj stranici Udruge kao partneri navedeni su Vlada Republike Hrvatske (Ured za udruge), Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Erasmus + Program te Zagrebačka banka.



Slika 5. Donatori Udruge Breza za 2020. godinu.

Izvor: <https://breza.hr/donatori/>

Donatori i partneri Udruge govore o njenoj važnosti i djelokrugu, a svojim doprinosom ujedno pozivaju i druge da podrže rad Udruge novčanim prilogom ili volonterskim radom. Primjerice, u sklopu manifestacije „Hrvatska volontira“, Udruga Breza je 2017. godine u redove svojih

volontera primila zaposlenike Raiffeisen banke, koji se rado odazivaju volonterskim aktivnostima i tako pružaju primjer ostatku zajednice, a ujedno pokazuju kako se pojedine profitne organizacije mogu uključiti u rad neprofitnih organizacija (YouTube kanal Udruge Breza).

## 7. ZAKLJUČAK

U radu je prikazan općenito rad neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj te primjer rada jedne takve organizacije. Neprofitne organizacije, iako nisu usmjerene na profit, ne mogu opstati i djelovati bez oslanjanja na novčana sredstva i druge resurse. Stoga je veliki dio organizacije rada jedne neprofitne organizacije usmjeren na njeno financijsko poslovanje. Budući da financijsko poslovanje podliježe Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, ova dimenzija organizacije rada predstavlja i iziskuje dobro organiziranu strukturu, s puno uloženog vremena i resursa koji omogućuju zakonski ispravno djelovanje.

Osim financijskog poslovanja, organizacija rada na općenitoj, menadžerskoj razini pokazala se kao kompleksna, možda i specifičnija i složenija no što je to kod profitnih organizacija jer se ovakve vrste organizacija razlikuju po svojim misijama. Neprofitnim organizacijama misija je rad za opće dobro i društvenu korisnost, a zbog toga je dobar dio aktivnosti ovisan o volonterskom radu. Upravljanje ljudskim potencijalima zahtjevno je i u profitnim organizacijama gdje su svi zaposlenici plaćeni za svoj posao, stoga u neprofitnim organizacijama ono predstavlja posebnu vrstu izazova. Unatoč tome, u Republici Hrvatskoj aktivan je velik broj volontera koji pristupaju ovakvom dobrovoljnom načinu pomaganja u zajednici. Udruga Breza svoj rad temelji na volonterskoj aktivnosti bez koje ne bi rasla i napredovala.

Na primjeru Udruge Breza vidljivo je kako je organizacija rada neprofitne organizacije, posebno one koja se bavi umjetnošću, kulturom, odgojem, obrazovanjem i socijalnom politikom, jednako složena kao i kod profitnih organizacija. Obje iziskuju čvrsto vodstvo, ustroj i dobro strateško planiranje te balansiranje financijama. Stoga se zaključuje da neprofitne organizacije ne nastaju s ciljem izbjegavanja kompleksnosti zakonodavnog, računovodstvenog i knjigovodstvenog okvira kojemu podliježu profitne organizacije, nego da neprofitne organizacije nastaju iz želje za boljitkom i napretkom društvene zajednice i djelovanjem za opće dobro.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, neprofitne organizacije dobile su novi izvor financiranja iz europskih fondova. Iako se Udruga Breza većim dijelom financira iz proračuna, velik dio njenog financiranja potječe iz međunarodnih fondova u okviru kojih se dodjeljuju sredstva za realizaciju raznih projekata i suradnji. Neprofitne organizacije potiču društvo na rad



za društveni napredak, a ne za tržište, iako je komercijalizacija svijeta dovela do toga da se i postojanje neprofitnih organizacija mora svesti na tržišne postavke.

## 8. LITERATURA

1. Alfrević et al. (2013) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bežovan, G. (1995) „Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike“, *Revija socijalne politike*, II (3): 195-214.
3. Bičanić et al. (2017) *Poslovanje neprofitnih organizacija: računovodstvo, izvještavanje, oporezivanje*. Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje d.o.o.
4. Djelatnost Udruge (2018), Udruga za rad s mladima Breza, online: <https://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/DJELATNOST-UDRUGE.pdf> [pristup: 20.8.2022.]
5. FINA. <https://www.fina.hr/neprofitne-organizacije>
6. Godišnje izvješće, 2021. Udruga za rad s mladima Breza, online: <https://breza.hr/wp-content/uploads/2022/04/GODISNJE-IZVJESCE-2021.-Breza.pdf>[pristup: 20.8.2022.]
7. Marić, I. (2018) *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
8. Neprofitne organizacije. Ministarstvo financija Republike Hrvatske, online: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/neprofitne-organizacije/106> [pristup: 18. 8. 2022.]
9. Pavičić, J., Alfrević, N. i Aleksić, Lj. (2006) *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
10. Registar udruga Republike Hrvatske. <https://registri.uprava.hr/#!/udruge> [pristup: 18. 8. 2022.]
11. Rukavina, K. (1994) „Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne“, *Ekonomski vjesnik* I (7): 85-90.
12. Strateški plan djelovanja 2014– 2017 (2014), Udruga za rad s mladima Breza, online: <https://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/STRATESKI-PLAN-2014.-2017..pdf> [pristup: 20. 8. 2022.]
13. Strateški plan djelovanja 2017–2021 (2017), Udruga za rad s mladima Breza, online: <https://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/Strateski-plan-2017.-2021.-Breza-final.pdf> [pristup: 21. 8. 2022.]
14. Strateški plan djelovanja 2022–2026 (2022), Udruga za rad s mladima Breza, online: <https://breza.hr/wp-content/uploads/2022/06/Strateski-plan-2022.-2026.pdf> [pristup: 21. 8. 2022.]
15. Udruga Breza. <https://breza.hr/> [pristup: 20. 8. 2022.]

16. Vašiček, D. i Vašiček, V. (2016) *Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
17. YouTube kanal Udruge Breza. <https://www.youtube.com/user/BREZAization> [pristup: 21. 8. 2022.]

## 9. PRILOZI

### Popis slika

SLIKA 1. PODJELA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA VLADINE I NEVLADINE ORGANIZACIJE. ....	6
SLIKA 2. IZVORI FINANCIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA. ....	16
SLIKA 3. LOGOTIP UDRUGE BREZA. ....	23
SLIKA 4. PRIKAZ PODRUČJA DJELOVANJA I AKTIVNOSTI U UDRUZI BREZA. ....	25
SLIKA 5. DONATORI UDRUGE BREZA ZA 2020. GODINU. ....	31

### Popis tablica

TABLICA 1. RAZLIKE IZMEĐU PROFITNIH I NEPROFITNIH ORGANIZACIJA. ....	3
TABLICA 2. PRIKAZ PRIHODA UDRUGE BREZA ZA 2021. GODINU. ....	30
TABLICA 3. PRIKAZ RASHODA UDRUGE BREZA ZA 2021. GODINU. ....	31