

# Poslovanje neprofitnih organizacija: Rad udruge Karašicka republika

---

**Franjić, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:251:207755>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*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

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj \_\_\_\_\_ rad  
diplomski/završni  
pod naslovom \_\_\_\_\_

te mentorstvom \_\_\_\_\_

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMET

PETRA FRANJIĆ

**POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA:  
RAD UDRUGE KARAŠICKA REPUBLIKA**

DIPLOMSKI RAD

MENTORICA: doc.dr.sc. Marija Šain

SUMENTORICA: Maja Haršanji, asistentica

Osijek, 2021.

## SAŽETAK:

Tema ovog diplomskog rada je poslovanje neprofitnih organizacija na primjeru rada udruge Karašicka republika. Neprofitne organizacije se ne osnivaju s namjerom stjecanja profita na tržištu, već da stvore promjenu u društvu. Kroz rad se prikazuje što čini neprofitnu organizaciju neprofitnom, kako se stvara i pojašnjavaju se najvažniji čimbenici poput menadžmenta, marketinga, financiranja i društvene odgovornosti. Poblje se prikazuju najbrojnije neprofitne organizacije- udruge te se u radu obrađuje zakonski okvir njihova djelovanja na području Republike Hrvatske. Kao studija slučaja, u radu dubinski je obrađena udruga Karašicka republika čiji je cilj, između ostalog, razviti suradnju gradova Valpova i Belišća i stvoriti nove događaje u gradu. Rezultati istraživanja prikazuju kako bez volontera udruge ne bi postojala, kako je moguće da mlada udruga ima velike prihode iako nije nastala zbog profita te kako se treba razvijati s promjenama u okolini i raditi na stvaranju novih planova za dolaženja do postavljenih ciljeva.

Ključne riječi: neprofitna organizacija, udruga, društvena odgovornost

## SUMMARY:

The topic of this master thesis is business of non-profit organisations with the example of the association Karašicka republika. Non-profit organizations are not created to make a profit in the market, but to create change in society. The paper will show what makes a non-profit organization non-profit, how to create it and explains the most important factors such as management, marketing, financing and social responsibility. Associations will be presented in more detail and the paper deals with the legal framework of their activities in the Republic of Croatia. As a case study, the work deals with the association Karašicka republika, whose goal is, among other things, to develop cooperation between the cities of Valpovo and Belišće and create new events in the city. The results of the research show that without volunteers associations would not exist, that it is possible that a young association has a large income even though it was not created for profit and that it should develop with changes in the environment and work on creating new plans to achieve goals.

Keywords: non-profit organization, association, social responsibility

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....	2
2.1.	TEMELJNA OBILJEŽJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	2
2.1.1.	Oblici neprofitnih organizacija .....	4
2.2.	MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	4
2.2.1.	Strategije marketinga.....	6
2.3.	MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	11
2.3.1.	Financiranje.....	14
2.3.2.	Fundraising.....	15
2.4.	DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	15
2.5.	OSNIVANJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	18
3.	UDRUGE .....	19
3.1.	RAZVOJ UDRUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	19
3.2.	ZAKONODAVNI OKVIRI DJELOVANJA.....	20
3.2.1.	Osnivanje udruga u Republici Hrvatskoj .....	20
3.2.2.	Načela djelovanja .....	21
3.3.	LJUDSKI RESURSI.....	22
3.3.1.	Članovi udruge .....	23
3.3.2.	Volonteri i nagrade.....	23
3.4.	GOSPODARSKE DJELATNOSTI .....	24
3.4.1.	Imovina i financiranje udruge .....	25
4.	EMPIRIJSKI DIO .....	27
4.1.	CILJ ISTRAŽIVANJA .....	27
4.1.1.	Metodologija .....	27
4.2.	OBRADA PODATAKA .....	27
4.2.1.	O udruzi.....	28
4.2.2.	Analiza rada udruge .....	29

4.2.3.	Projekti udruge .....	30
4.2.4.	Financijsko poslovanje udruge.....	37
4.2.5	Istraživanje .....	38
5.	RASPRAVA.....	41
6.	ZAKLJUČAK .....	42
7.	LITERATURA.....	43
8.	PRILOZI.....	46
	Popis tablica .....	46
	Popis grafikona.....	46
	Popis slika.....	46
	Pitanja za dubinski intervju .....	47

## 1. UVOD

Cilj rada je prikazati rad neprofitnih organizacija, s naglaskom na udruge kao najbrojnije neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije su stvorene kako bi pomogle društvu u kojem se nalaze, a za razliku od profitnih organizacija, cilj im nije zarada. Neprofitna organizacija dijeli svoje oblike na domaće udruge, strane udruge, saveze udruga, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikate, udruge poslodavaca i političke stranke. Kroz nekoliko najvažnijih odrednica opisat će se osnivanje, funkcioniranje i rad neprofitnih organizacija gdje će se u svakom segmentu detaljnije opisati njihov rad. Prvo poglavlje govori o neprofitnim organizacijama i što ih takvim čini te koji su njeni oblici. Objasnit će se menadžment ovih organizacija i prikazati potreba marketinga, pogotovo u vrijeme pandemije Covid- 19, dok se drugo poglavlje bavi isključivo udrugama, kao najbrojnijim neprofitnim organizacijama. Udruge su svako dobrovoljno udruživanje više ljudi koji se bave nekim društvenim problemom te im cilj postojanje zarada, a navesti će se i kako započeti udruhu u Republici Hrvatskoj te koji su njeni pravni okviri djelovanja. Navest će se tko su sve članovi udruge i kako se dijele. Primjer rada u ovome diplomskom radu bit će udruga Karašička republika koja u opisu svog djelovanja navodi kako želi povezati gradove u kojima su bazirani i ta dva grada pokrenuti raznim događajima, a za istraživanje ove udruge provedeno je dubinsko intervjuiranje članova o radu udruge, njenim problemima i financijama.



## 2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije pripadaju takozvanom "neprofitnom sektoru". Neprofitni sektor su „pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/ obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju.“ (Pavičić, 2003: 15) Sukladno navedeno, neprofitne organizacije su „sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“ (Pavičić, 2003: 22)

### 2.1. TEMELJNA OBILJEŽJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Meler (2003) navodi kako neprofitne organizacije koriste raspoložive izvore dobara i usluga kako bi ostvarili društveni boljitak. Nadalje, te organizacije ne postoje zbog zarade, ali mogu ju imati no oni svoju zaradu ili ostvareni višak ne dijele dioničarima ili članovima kao što bi to radile profitne organizacije. Na kraju svake godine sav prihod iz neprofitne organizacije prelazi u iduću godinu: „Početna stanja glavne knjige na početku poslovne godine moraju biti ista kao zaključna stanja na kraju prethodne poslovne godine“. (NN 121/14) „One, međutim mogu zapošljavati osoblje i ostvarivati prihode.“ (Meler, 2003: 92), a do prihoda dolaze obavljanjem aktivnosti kojim realiziraju svoju misiju.

Prethodno je navedena jedna od razlika između profitnih i neprofitnih organizacija. Međutim, Rukavina (1994: 86.) navodi da se neprofitne organizacije od profitnih razlikuju jer mjerilo uspješnosti kod njih nije profit, porezi su im diferencirani te najčešće takve organizacije ovise o novčanoj potpori. Kako navode Alfirević *et.al.* (2013), izvori sredstava neprofitnih organizacija mogu biti donacije, donacije individualnih donatora, prihodi od vlastite djelatnosti te prihodi od partnerstva s privatnim sektorom. Osim navedenog, Rukavina (1994) navodi da su razlike dvaju organizacija metode, sustavi i razine upravljanja i da neprofitne organizacije nemaju adekvatnu menadžersku kontrolu. Neke još osobitosti koje nisu navedene, a spominje ih Meler (2003) su privatnost neprofitnih organizacija u smislu odvojenosti organizacije od utjecaja državnih tijela. Meler (2003) spominje i to da je u takvim organizacijama organiziranost privatna te spominje volontarizam. Još jedna važna razlika je što se u profitnim organizacijama od ideje dolazi do profita, a kod neprofitnih je suprotno. Neprofitne organizacije koriste svoje resurse kako bi došli do svoje ideje. Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija

	Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
Tko je vlasnik?	Ulagači (dioničari)	Neka druga neprofitna organizacija ili nitko
Može li ostvariti profit?	Da	Ne
Kome je odgovoran management?	Dioničarima	Izvršnom tijelu neprofitne organizacije
Izvori prihoda?	Prodaja	Donacije, pokloni, ponekad prodaja
Koji se porezi plaćaju?	Svi porezi	Ne plaćaju se, izuzete od plaćanja poreza
Svrha organizacije?	Ostvarenje dobiti za vlasnike	Ostvarenje misije zbog koje organizacija postoji
Izvori kapitala?	Osnivačke dionice, potraživanja, ostvareni prihodi, zadržana dobit	Donacije, potraživanja, pomoć vlade, fondovi
Mjere uspješnosti	Dobit, povrat investicije	Operacionalizacija misije, uspješnost <i>fundrasing</i> -a
Tko utječe na uspjeh?	Potrošači	Klijenti i suradnici

Izvor: preuzeto u cijelosti (Meler, 2013: 99)

Mjerenje performansa neprofitnih organizacija uvijek je dosta teško mjeriti. „Na primjer: uspjeh visokog učilišta više zavisi od spretnosti i marljivosti studenata, što su teško mjerljive karakteristike, nego od broja ponuđenih predavanja ili broja studenata.“ (Rukavina, 1994: 87) Kako bi se bolje razumjela Tablica 1., objasniti će se pojam dionika (u literaturi često *stakeholder*)- „*stakeholder*-i su predstavljeni pojedincima i skupinama koji imaju utjecaj na neprofitne organizacije i na koje se u određenom smislu odnose i posljedice njihovog (ne)uspješnog djelovanja (...) kupci, klijenti i potrošači“ (Meler, 2003: 97)

Neki od tipičnih dionika koje navode Alfirević, *et.al.* (2013: 35) su:

- upravni odbor (upravno vijeće)
- klijenti (korisnici usluga)
- članovi organizacije

- zaposlenici
- volonteri
- zajednica/ opća javnost
- upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija
- mediji
- drugi važni akteri.

U Tablici 1. također je navedeno kako su neprofitne organizacije izuzete od plaćanja poreza, ali to nije točno u svim primjerima. Ovisno je o tome kako stječu svoj novac. Na primjer, kada neki sportski klub ima naknadu za korištenje prostora i naziva ju članarinom ili za pružanje usluge traže donacije ti prihodi su tada oporezivi. Oporezivanje ovisi i o tome kada se nešto prodaje, na primjer: kada se sakralni predmeti prodaju unutar crkve nije oporezivo, ali ako se otvori trgovina izvan prostora crkve i predmeti se prodaju svakodnevno onda postaje oporezivo. (RRiF, n.d.) Najbolji primjer kada se održavaju nogometne utakmice. Kada klub prodaje piće u sklopu turnira ili nečega sličnog, to je neoporezivo, ali ako klub počne prodavati pića svakodnevno, tada će morati plaćati porez.

### 2.1.1. Oblici neprofitnih organizacija

Pri upisivanju neprofitne organizacije u Registar, odabire se njen oblik, a pravno ustrojbeni oblici koji se razlikuju su: domaća udruga, strana udruga, savez udruga, zaklada, fundacija, ustanova, umjetnička organizacija, komora, sindikat, udruga poslodavaca i politička stranka. (Ministarstvo financija, n.d.). Tomić (2016) navodi kako ni u stručnim krugovima nema sporazuma o tome što sve pripada u pojam neprofitnih organizacija te koliko je taj pojam širok. „Iako u svojem najširem smislu pojam nevladine neprofitne organizacije uključuje i vjerske zajednice, sindikate, udruge poslodavaca te političke stranke, uobičajeno se pod njime podrazumijevaju udruge, zaklade i ustanove.“ (Tomić, 2016: 387) Sjedinjene Američke Države razlikuju nekoliko oblika organizacija: dobrotvorne, crkve i religiozne organizacije, privatne fundacije, političke organizacije te ostale neprofitne organizacije. (IRS, 2021)

## 2.2. MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Marketing se može definirati na različite načine. Sveobuhvatna definicija dana od strane AMA-a (American Marketing Association). „Marketing je proces planiranja i provedbe stvaranja

ideja, proizvoda i usluga, te određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije radi obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacije“ (Hrvatska enciklopedija, n.d.)

Kako je već navedeno, neprofitne organizacije se od profitnih razlikuju po tome što im glavni cilj nije zarada. Ta razlika se očituje i u marketingu. Mnogo neprofitnih organizacija gleda na marketing kao nešto loše i neprimjereno iako ga koriste u svakodnevnoj promociji svoje organizacije. „Naime, sve organizacije svjesno ili nesvjesno primjenjuju barem neke od marketinških aktivnosti (npr. odnosi s javnošću, oglašavanje...)“ (Pavičić, 2003: 29)

Marketing u neprofitnim organizacijama je kompleksniji od marketinga u profitnim jer u neprofitnim organizacijama ne postoji jednostavna razmjena dobara koju imaju profitne organizacije. Neprofitne organizacije nude neopipljive stvari poput „obrazovanja, umrežavanja, društvene ili tehničke podrške, pomoći u ostvarenju građanskih prava i slično. Stoga je razmjenska vrijednost koju pružaju neprofitne organizacije dragocjena u smislu realizacije društveno usmjerenih programa i projekata, ali ujedno i znatno apstraktnija u odnosu na marketing u profitnim organizacijama.“ (Burić, 2019: 3.-4.)

Pavičić (2003) navodi i kako se marketing ovih organizacija razvijao i imao svoje trendove u razdoblju od 1980. do 2000. godine. Prvo razdoblje bilo je porast privatizacija kada su mnogi društveni programi prešli u privatni sektor i porasla je povezanost između javnog i privatnog sektora. Druga faza razvoja bila je porast volonterstva. U ovom razdoblju puno više ljudi je sudjelovalo u pomaganju onima kojima je pomoć potrebna, ali se nisu oslanjali na tradicionalne ustanove. Zadnja, treća faza bila je smanjenje tradicionalne potpore neprofitnim organizacijama što znači da je država davala sve manje novaca pa su organizacije tražile drugačije izvore novca. Razlika između konvencionalnog i neprofitnog prikazana je u Tablici 2.

Tablica 2. Razlika konvencionalnog i neprofitnog marketinga

KONVENCIONALNI MARKETING	NEPROFITNI MARKETING
Možemo li prodati proizvod?	Treba li prodavati proizvod?
Zadovoljava li proizvod ciljeve gospodarskog subjekta?	Zadovoljava li proizvod ciljeve društva?
Ostvarujemo li dobit?	Hoće li društvo imati koristi od proizvoda?

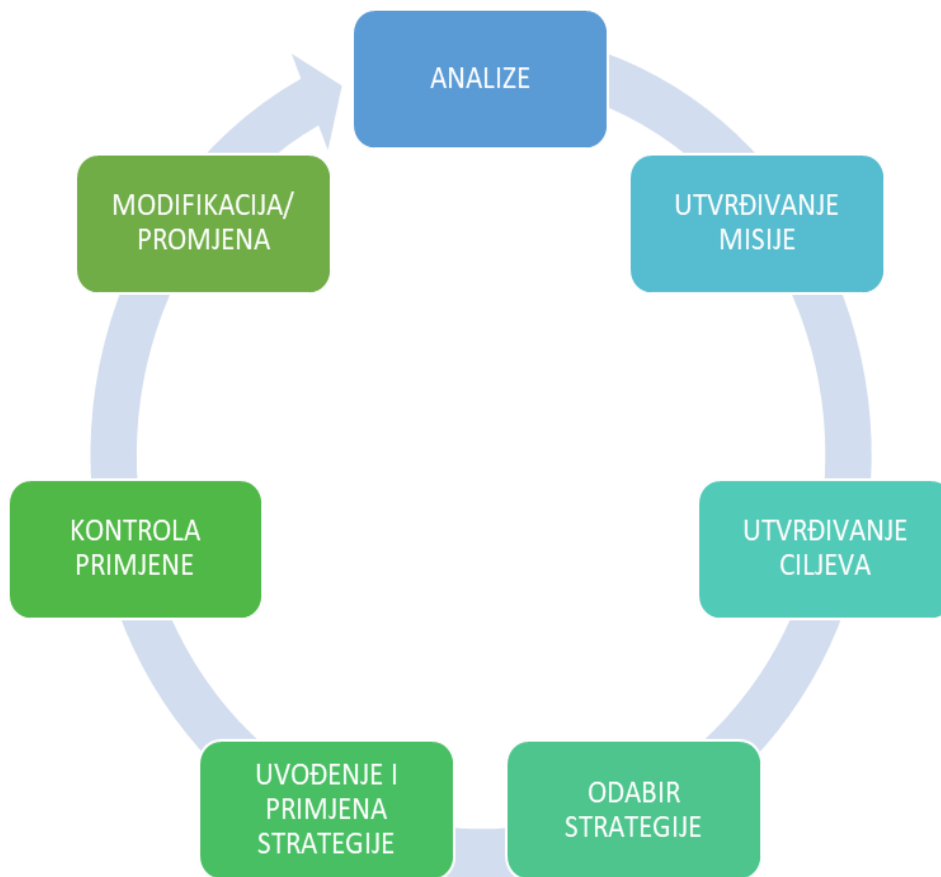
Kako možemo smanjit troškove?	Kako možemo poboljšati djelovanje okruženja?
Kakav je povrat investicija?	Što je korist za društvo?
Je li proizvod pravno legalan?	Je li proizvod poželjan za društvo?
Je li odnos proizvod- dioničari korektan?	Je li odnos proizvod- društvo korektan?
Poboljšava li proizvod perspektivu gospodarskog subjekta?	Poboljšava li proizvod kvalitetu života?
Je li je promocija učinkovita?	Zadovoljava li promocija standarde društva?
Koje učinke proizvod ostvaruje u odnosu na dobit, tržišni udio i prodaju gospodarskog subjekta	Koji su dugoročni učinci proizvoda na buduće generacije?

Izvor: preuzeto u cijelosti (Meler, 2003: 66)

Iz prethodne tablice primjećuje se da je u konvencionalnom marketingu zarada prioritet te da se prati koliki je povrat investicije isplativ kada se provodi marketing za plasirani proizvod. U toj vrsti marketinga nije bitno što dobiva okolina, dok je u neprofitnom marketingu suprotno. Neprofitne organizacije gledaju hoće li društvo što dobiti od njihovog "proizvoda" te gledaju koliki utjecaj će imati za buduće generacije.

### 2.2.1. Strategije marketinga

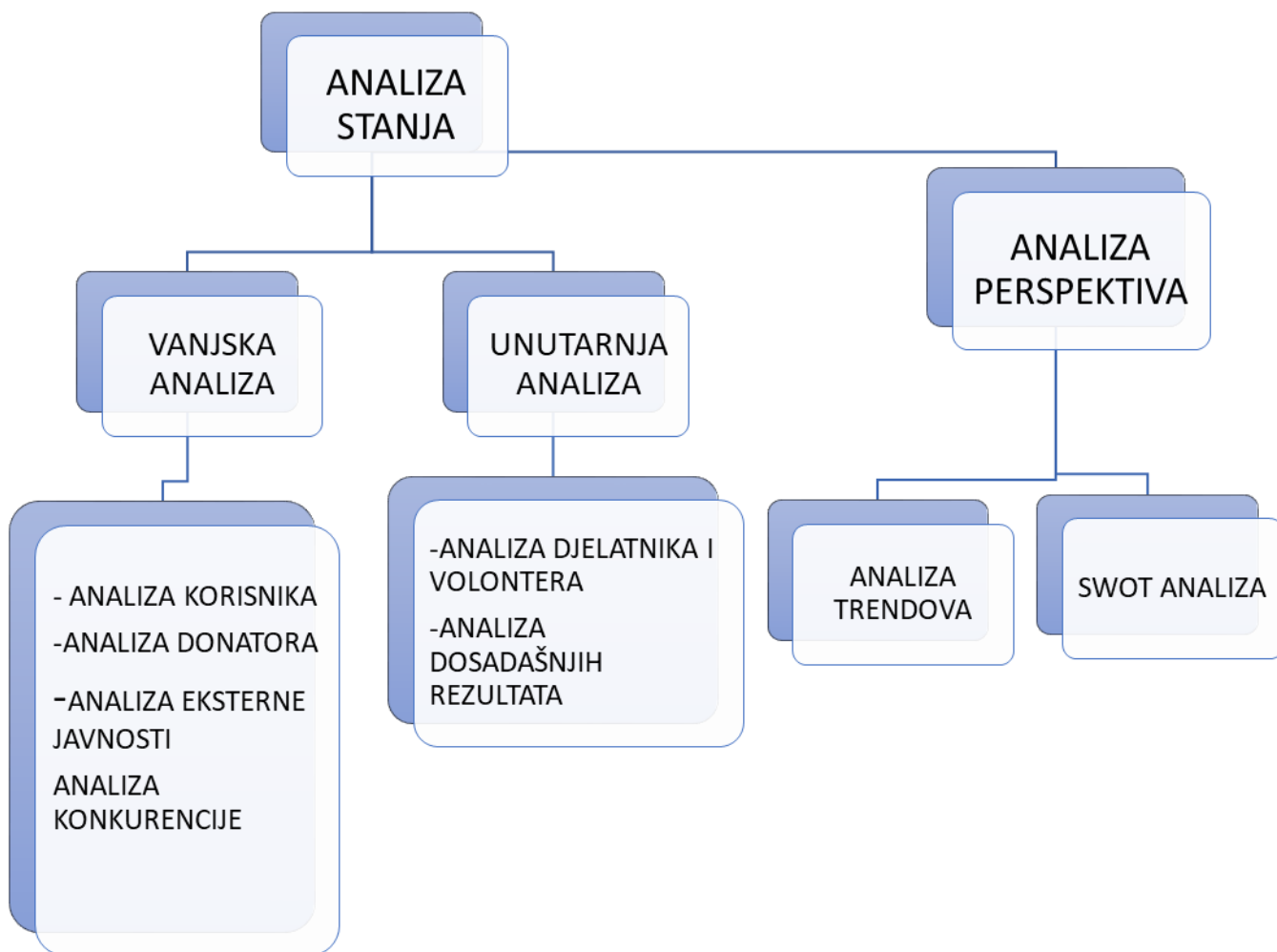
„Temeljna strategija marketinga neprofitne organizacije predstavlja obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacija svjesno oblikuje i usvaja kako bi na temelju nje mogla učinkovito oblikovati ukupne marketinške napore djelovanja te ostvariti svoju misiju.“ (Pavičić, 2003: 47) Kako bi se najbolje oblikovala strategija marketinga, potrebno je nekoliko stvari analizirati pa je Pavičić (2003) stvorio model procesa i faza kod oblikovanja strategije.



Grafikon 1. Prikaz procesa i faza stvaranja strategije  
Izvor: obrada autora (prema: Pavičić, 2003: 49)

Pri stvaranju marketinške strategije potrebno proći navedene faze (vidi Grafikon 1.). Prvi korak svake organizacije je provesti analizu svog sadašnjeg stanja te svojih perspektiva. Treba se pogledati unutar i izvan svoje organizacije i vidjeti sve pozitivne i negativne strane kako bi se vidjela realna slika. Nakon što je organizacija uvidjela svoje mogućnosti i prilike, utvrđuje se misija, a nakon nje i ciljevi. Kada se odredi što se želi postići, odabire se strategija koja će pomoći pri ostvarivanju ciljeva. Nakon se primjenjuje odabrana strategija treba se uvidjeti što se promijenilo u organizaciji implementacijom strategije, pa nakon toga strategija se može modificirati, ako je to potrebno.

Kod neprofitnih organizacija jako je važno poznavati sve ciljane grupe kojima se obraćate- „korisnike, donatore (financijere), eksterne javnosti, zaposlenike/volontere i konkurenciju kako bi se uspješno oblikovale buduće aktivnosti (...)“ (Pavičić, 2003: 73) Kako navodi McLeish (2011), marketing treba služiti kao “uši” organizacije koje će oslušivati što okolina želi i treba. Ključ uspjeha organizacije je postizanje zadovoljstva kod svih ciljanih grupa, a dobiva se takozvanom “razmjenom”.



Grafikon 2. Analize stanja i perspektiva organizacije  
 Izvor: obrada autora (prema: Pavičić, 2003: 49)

Prema teoriji razmjene pojedinac odustaje od nečega (npr. vrijeme, novac) u zamjenu za nešto drugo. Pri tome pojedinac treba smatrati da je povrat veće vrijednosti od onoga što je dao organizaciji. (McLeish, 2011: 16) Primjerice, volonter daje svoje vrijeme kako bi dobio iskustvo ili dobio osjećaj da je nešto pozitivno napravio i doprinio nekoj svrsi. S druge strane, donator daje novac kako bi imao osjećaj važnosti i kao bi se osjećao kao dio ekskluzivne grupe. Važno je da obje strane u razmjeni nešto dobiju.

Kako je prikazano iznad (Grafikon 2.) važno je provesti vanjsku i unutarnju analizu stanja neprofitne organizacije. Glavni zadatak svake organizacije je zadovoljiti korisnike tako da je analiza korisnika prva stavka vanjske analize. Jer su korisnici najvažniji važno je mijenjati se s njima i njihovim okruženjem. U Hrvatskoj korisnike stavljaju na prvo mjesto, dok strani autori navode kako je najvažnije privući i baviti se donatorima. „Neprofitna organizacija može primati donacije u novcu, stvarima, uslugama i drugim oblicima materijalne imovine koja imaju tržišnu

vrijednost (...)“ (Ivanović i Zuber, 2006: 32) Pavičić (2003) navodi kako je važno utvrditi opće odrednice svojih donatora, bili oni stalni ili povremeni. Opće odrednice su: demografske ili organizacijske karakteristike, motivacija za pružanje potpore udruzi, prilagodbe specifičnim donatorima te odrediti tko su sudionici i koji je proces donošenja odluka. Potrebno je i analizirati stanovnike na području kojem neprofitna organizacija djeluje, sindikate, političke stranke, izvršni i zakonodavnu vlast i slično te onda pronaći koje ciljeve organizacije povezati s određenom grupom ljudi kako bi njima približiti organizaciju. Nakon toga ide analiza konkurencije, gdje se treba vidjeti koje su neprofitne organizacije konkurencija jer su sredstva u neprofitnom sektoru oskudna tako ja važno znati tko pruža slične usluge i vidjeti koji je njihov izvor financiranja. Zbog velikog broj neprofitnih organizacija na tržištu, mnogi doživljavaju unutarnje i vanjske turbulencije. Interno ih opterećuje vrhunska hijerarhija rukovoditelja koji nude male mogućnosti za podređeno napredovanje zaposlenika te su opterećeni, dok se izvana te iste organizacije bave reorganiziranjem, smanjivanjem troškova, poboljšanjem suradničke komunikacije, te uključivanjem svojih korisnika u rad na isplativije načine. (McLeish, 2011: 5) Sve navedeno vezano je za vanjsku analizu, dok je unutarnja analiza organizacije analiza volontera, zaposlenika i analiza dosadašnjih rezultata. Analiza zaposlenika i volontera je važna jer bez ljudi organizacija nikada neće doći do svojih ciljeva. U neprofitnim organizacijama ljudi većinom volontiraju, a kroz volontiranje ljude se može podučavati novim znanjima i vještinama. McLeish (2011) navodi ključne elemente interne analize:

1. Prošle i sadašnje aktivnosti
2. Strateški problemi
3. Sposobnost organizacije da prevlada probleme
4. *Fundraising*, proizvodi i usluge
5. Organizacijske snage i slabosti

Nadalje, analiza perspektiva sastoji se od dva dijela: analize trendova i SWOT analize. SWOT analiza je spoj analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji na koje organizacija može naići. „Može se smatrati situacijskom analizom vezanom uz spoznavanje trenutne pozicije neprofitne organizacije, no, njezina je namjena i smisao- utvrđivanje perspektive za buduće djelovanje.“ (Pavičić, 2003: 109) Prema Pavičiću (2003), u SWOT analizu trebaju biti uključeni i zaposlenici te volonteri jer će oni tada razmišljati više o organizaciji iz svih perspektiva, dobar su izvor informacija jer oni čine organizaciju te znaju sve što se treba promijeniti, sve što je dobro i slično. Osim toga, ljudi će se tada osjećati korisnije, veći je osjećaj zajedništva te će se svi bolje upoznati. Slijedom navedenog, rezultati SWOT analize trebali bi biti skromni pri



zahtjevima povećanja resursa- novaca ili volontera. Shodno tome, trebali bi biti transparentni i jednostavni za korištenje onima koji te rezultate koriste, sadržajno relevantni te su provedivi tako da se mogu mijenjati s promjenom u okruženju. Nakon što se provede dobra SWOT analiza radi se analiza perspektiva. Prema Pavičiću (2003), postoje dvije metode predviđanja kretanja organizacije, a one su povijesna analogija i Delfi metoda. Povijesna analogija odnosi se na predviđanje budućnosti kroz proučavanje prošlosti. Nakon svih provedenih analiza utvrđuju se misija, vizija i ciljevi. „Misija je osnovna svrha postojanja organizacije tj. ono što organizacije želi postići.“ (Alfirević *et.al.*, 2013: 96) U neprofitnim organizacijama za misiju se često govori da je "sveti gral" jer se uvijek traži, ali se nikako ne pronalazi. Kod misije, kako navode Alfirević *et.al.* (2013), važno je da bude općenita, ali ne preopćenita da bude i nejasna. Mora biti kratka, jasna i motivirajuća. Također, u neprofitnim organizacijama često se javljaju se dva problema u vezi misije. Prvi problem događa se kada organizacija počne obavljati aktivnosti koje im se ne vežu s misijom jer su pod pritiskom donatora. Drugi problem koji se javlja je nedostatak sredstava i tada neprofitne organizacije provode metode profitnog sektora te dolaze u opasnost djelovanja kao profitna organizacija. Vizija je suprotna misiji, ona je „ambiciozna, ali realistična slika budućnosti koja se želi ostvariti, a uključuje razmatranje načina na koji će se neprofitna organizacija uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti.“ (Alfirević *et.al.*, 2013: 98) Prema Pavičiću (2003), ciljevi organizacije moraju biti fokusirani na pažnju i napore, trebaju stvarati izazov da se djeluje na višoj razini, daju svrhu provođenja teških zadataka te pozitivno utječu na jačanje suradnje unutar organizacije. „Ključni organizacijski ciljevi također mogu uključivati ciljeve uspješnosti zaposlenika i menadžmenta, ciljeve produktivnosti, profitabilnosti, inovacija, tržišnog udjela i društvene odgovornosti.“ (Proprium, n.d.) Nakon navedenog, odabire se te primjenjuje strategija pa onda kontrola i modifikacija, odnosno promjena strategije ako je potrebno.

U novije vrijeme koristi se nova strategija u marketingu- digitalni marketing koji se razvio s novim tehnologijama. „Internet tehnike za kampanje omogućuju olakšavanje komunikacije među članovima, edukaciju opće javnosti o svojoj misiji i ciljevima:“ (Tomić, 2016, 394) Digitalni marketing je eksponencijalno porastao, a njegova pozitivna strana očitovala se za vrijeme Covid- 19 pandemije kada je gotovo sva komunikacija prešla *on-line*, a to je vrijedilo i za neprofitne organizacije. Za većinu, pandemija je bila razloga za ubrzan proces modernizacije komunikacijskih metoda jer su svi bili prisiljeni na isključivo ovaj oblik komunikacije. (Severoni, 2021) Severoni (2021) navodi tri oblika marketinga: marketing društvenih mreža, *E-mail* marketing i video marketing. Društvene mreže dopuštaju organizacijama da svoju poruku šire globalno i lokalno istovremeno te da komuniciraju točno

sa svojom ciljanom skupinom. Neki od prednosti ovog oblika su promicanje svijesti, stvaranje zajednice, motiviranje ljudi da se aktiviraju te stvaranje promjene kroz dijeljenje priča. Nadalje, *E-mail* marketing je poseban po tome što ima izravan doseg. Dobra strana je to što zaposlenici imaju malo vremena za sve poslove te na ovaj način može direktno doseći veliki broj ljudi u kratkom vremenu. Osim toga, komunicira se s donatorima te ih se obavještava o napredcima u organizaciji te im se pokazuje zahvalnost. Treći oblik je video marketing, koji je, prema Severoni (2021), od 2016. godine porastao za 41%. Ljudi imaju sve kraći raspon pažnje te ih se treba zaokupiti, a video je odličan oblik za to. U istraživanju koje navodi Severoni (2021), ljudi su za vrijeme pandemije počeli konzumirati 68% više videa, a 86% organizacija tvrdi da im je video marketing povećalo promet na njihovoj stranici.

### 2.3. MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Menadžment je postojao od vremena kada su se ljudi prvo počeli raditi skupine kako bi postigli postavljene ciljeve i tada je počela raspodjela posla. Što su grupe ljudi postajale veće to je menadžment bio važniji. Menadžment se može definirati na više načina.

- „ - Kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka
- Kao aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih ciljeva (unaprijed zacrtanih)
- Kao proces koordinacije faktora proizvodnje odnosno poslovanja u svrhu postizavanja određenih ciljeva
- Coveos: Menadžment znači raditi sa i preko drugih ljudi da bi se postigli ciljevi i organizacije njenih članova.“ (Dujanić, 2006: 1)

Kod menadžmenta nije bitno provodi li se on u profitnoj ili neprofitnoj organizaciji jer su o oba slučaja menadžerski poslovi isti. Prema Bubleu (2000), menadžment se hijerarhijski dijele na tri razine, a one su *top*, *middle* i *lower* menadžment. Top menadžment ili vrhovni odnose se, kako i riječ govori, na vrhovne menadžere koji upravljaju cijelom organizacijom. Prema Bubleu (2000), oni su odgovorni i za stvaranje organizacijske kulture.

- „ - Postavljanje ciljeva
- Definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Monitoring i inspekcija eksterne okoline
- Donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.“ (Buble, 2002: 10)

Nadalje, najviši menadžeri se brinu za veliku sliku poduzeća i gledaju na budućnost

organizacije. No, jedna od najvažnijih stvari je to da viziju moraju prenijeti na niže slojeve organizacije

*Middle* menadžment ili srednji odnosi se na one koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele poput šefova odjeljenja i slično. Srednji menadžeri, prema Bubleu (2000), implementiraju sve ideje i strategije koje postavlja viši menadžment. Oni su za razliku od višeg menadžmenta, koji gleda na dalju budućnost, usmjereni na bližu budućnost. Osim toga, oni uspostavljaju odnose s okolinom, a unutar poslovanja rješavaju konflikte. Na dnu hijerarhije menadžmenta je niži ili *first-line* menadžment. Oni su direktno odgovorni za proizvodnju, pa su im nazivi posla *supervisor*, menadžer linije, šef sekcije ili slično. On je orijentiran na najkraći rok od svih menadžera te je zadužen za motiviranje ljudi i tehničku asistenciju. Različiti autori navode različite funkcije menadžmenta, odnosno razlikuju se u nekim segmentima, ali ako bi se sve skupilo najčešće se spominje nekoliko glavnih funkcija, a one su- planiranje, organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima te kontrola.

Kako navodi McNamara (2009), Fayol (1916) je još prije skoro sto godina navodio pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, koordiniranje i kontrola. McNamara (2009) navodi kako se uz planiranje veže ispitivanje budućnosti te stvaranje planova na temelju predviđanja budućnosti. Organizacija označava izgrađivanje strukture poduzeća što uključuje materijale i ljudski potencijal. Nadalje, ideje povezane uz vođenje su održavanje aktivnosti kod zaposlenika, motiviranje i usmjeravanje. Četvrta funkcija je koordinacija, a uz nju ide ostvarivanja sklada potrebnog za ostvarivanje ciljeva. Zadnja funkcija, kontrola, povezana je uz provjeravanje rada te identifikacija i korekcija, ako je to potrebno.

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, tako da sve započinje planiranjem. „Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva.“ (Dujanić, 2006: 21) Prethodno je objašnjeno što radi koji dio menadžmenta, a Alfirević *et.al.* (2013) navodi kako top menadžeri provode strateško planiranje, srednji taktičko, a niži menadžment operativno planiranje. Strateški menadžment se odnosi na donošenje strategije koja će oblikovati organizaciju. Neprofitno strateško planiranje je proces identificiranja elemenata plana koji će pomoći organizacijama u postizanju njihovih ciljeva. Love (2018) navodi nekoliko modela strateškog planiranja, ali najčešće je korišten standardni model koji se bira kada je okružje organizacije mirno. U strateškom planiranju definiraju se misija i ciljevi organizacije, postavljaju se točni i jasni ciljevi kako bi se došlo bliže misiji. Nadalje, u ovom dijelu stvaraju se jasni planovi za postizanje određenih ciljeva. (Love, 2018) Taktičko planiranje (...) je produžetak strateškog planiranja, a taktički planovi su stvoreni za sve razine poduzeća.

Taktike su specifične akcije, ali ne i vrlo detaljne, koje se provode radi provedbe strategije.“ (Thpanorama, n.d.) Operativno planiranje odnosi se na planove koji traju na bazi tjedna, mjeseca, tromjesečja ili čak godinu dana, ali se to gleda kao kratkoročni plan. Strateško planiranje je dugotrajno, dok je taktičko i operativno kratkotrajno.

Organiziranje je druga menadžerska funkcija i ona određuje na koji će način poduzeće ostvariti ciljeve. Najvažniji zadatak kod organiziranja je delegiranje poslova na zaposlenike/ volontere te kasnije upravljanje njihovim radom i vremenom koje je određeno za provođenje cilja. Najveći problem neprofitnih organizacija je baš delegacija posla jer najčešće to nisu velike organizacije i nemaju dovoljno ljudi te se onda sav posao dijeli na nekoliko ljudi. To se naziva sindrom preopterećenja zaposlenika/ članova. Kao što mnogi govore- "Vrijeme je novac!", to vrijedi i u organizaciji jer se vrijeme mora najbolje iskoristiti te je upravljanje vlastitim vremenom iznimno važno, pogotovo ako je netko član aktivne neprofitne organizacije te predaje svoje slobodno vrijeme toj organizaciji. Pametna uporaba vremena trebala bi biti jedan od ciljeva te bi sve u organizaciji trebalo imati vremenski okvir kako bi se svi zadatci brže i pametnije obavljali. Kod toga je važno stvoriti popis obveza te određivanje prioriteta, pogotovo ako je u pitanju neprofitna organizacije koja ovisi o volonterima. U tim situacijama važno je obaviti najvažnije poslove kako bi se nešto što je isplanirano moglo provesti, a ostali zadatci će samo dati prednost.

U novije vrijeme, menadžeri su shvatili da je najvrjednija stvar u organizaciji ljudski potencijal. Prema Alfirević *et.al* (2013), ljudi su se u tradicionalnom pristupu tretirali kao trošak s kojima treba znati upravljati, suvremeni menadžment navodi ljude kao potencijal organizacije. Nakon što se sve isplanira i posao se podjeli, potrebno je pronaći kvalitetne ljude koji će provesti planove. Vođenje je treći Menadžeri moraju znati privući kvalitetne ljude u organizaciju, razvijati znanja i vještine zaposlenika te znati zadržati kvalitetne zaposlenike ili u drugama volontere. Nadalje, najbolje je stvoriti poseban odjel s ljudima iz sfere ekonomije, psihologije ili sociologije. Taj menadžer treba dobro poznavati sve zaposlene i imati popis svih radnika uz navedeno što oni u organizaciji rade te koje su im vještine i znanja. U neprofitnim organizacijama dosta je često ovako što provoditi jer mali broj ljudi koji su aktivni u organizaciji zaduženi su za više stvari. „Volonter je svaka fizička osoba koja volontira u Republici Hrvatskoj ili inozemstvu, sukladno važećim nacionalnim i međunarodnim propisima, ako drugačije nije uređeno Zakonom.“ (Bajić *et.al.*, 2015: 143) Prema članku 3 Zakona o volontiranju (NN 58/07), volontiranje je „dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane

nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako ovim Zakonom nije drukčije određeno.“ Razlikuju se dva oblika volontiranja: dugotrajno i kratkotrajno. „Dugotrajno volontiranje je ono koje volonter obavlja redovito i kontinuirano, na tjednoj osnovi u razdoblju od najmanje tri mjeseca bez prekida, a kratkotrajno volontiranje može biti jednokratno ili povremeno u ograničenom vremenskom periodu“ (Volonterski centar Zadar, n.d.) Sukladno promjenama u Zakonu o volontiranju (NN 84/21) dugotrajno volontiranje ne mora biti na tjednoj osnovi, već dva puta mjesečno.

### 2.3.1. Financiranje

Neprofitne organizacije imaju nekoliko oblika financiranja: državne potpore, privatni doprinosi, korporativna filantropija, donacije pojedinaca, članarine, prodaja roba i usluga te donacijama u naravi. (donorbox, n.d.) Državno financiranje pruža legitimnost neprofitnim organizacijama i daje im mogućnost da imaju pristup donositeljima odluka o njihovom radu. Nedostatak oslanjanja na ovaj oblik financiranja je što državno financiranje može biti nepredvidivo, osobito u teškim ekonomskim situacijama, a također ovisi o prioritetima dominantne političke ideologije te političara koji su na vlasti. Prema Shamimi (2013), neprofitne organizacije ponekad moraju snositi značajne transakcijske troškove za izgradnju i održavanje potrebnih profesionalnih vještina i kompetencija za korištenje i upravljanje ovim resursima. Privatni doprinosi mogu biti od pojedinačnih donatora, fundacija ili korporativne filantropije. Različiti razlozi i motivi objašnjavaju donatorske odluke o donaciji, poput altruizma, velikodušnosti, želje za javnim priznanjem, poreznih olakšica, mogućnosti za razvoj društvenih veza i želje za vraćanjem društvu. Donacije pojedinaca mogu se prikupljati i *on-line*. Stvoren je veliki broj stranica koje provode *crowdfunding*, no novac se može prikupljati i putem službene stranice, *E-mail* marketingom i slično. (donorbox, n.d.) Doprinosi od donacija mogu biti i s odgodom, primjerice nakon smrti donator ostavlja sav novac određenoj organizaciji. Korporacije mogu davati izravno i neizravno. Izravni doprinosi uključuju potpore, sponzorstva, darove u naravi i volontere, a neizravno je davanje kroz njihove korporacijske fundacije. (Shamima, 2013: 167) Naknade su dobre jer su neograničene, ali moraju paziti da ne izgledaju previše slično profitnoj organizaciji.

Članarine pružaju stalan izvor prihoda, ali članovi često traže poseban tretman, a posebne pogodnosti za članove mogu postati skupi. Prodaja robe ili usluga dolazi s mnogim propisima Porezne uprave. Ovaj oblik može biti kroz prodaju ulaznica za neki događaj ili čak savjetovanje, samo je važno da zarada bude povezana s misijom organizacije. Donacije u naravi se najviše

vežu za dobrotvorne donacije kojima je misija, primjerice, hraniti gladne. (donorbox, n.d.)

### 2.3.2. Fundraising

*Fundraising* (prikupljanje sredstava) je proces prikupljanja novca od strane dobrotvornih organizacija za dobrobit društva. Prikupljanje sredstava je ključno za opstanak kada ne postoji potpora od države. (Hameed, *et.al.*, 2019: 149) Prema Čačiji (2013), postoje dvije vrste pristupa kod prikupljanja sredstava: transakcijski i strateški pristup. Transakcijski se koncentrira na neposredne financijske potrebe, a strateški pristup je temeljen na dugoročnom planu i trebao bi imati koristi od sinergije više projekata prikupljanja sredstava i aktivnosti. Odnos s donatorima može se stvoriti snažnim brendiranjem organizacije, a provodi se putem društvenih mreža i s novom tehnologijom privlačenja medijskog oglašavanja što može povećati donacije. (Hameed, 2019). Warwick (1999), kako je navela Čačija (2013), navodi da je prikupljanje sredstava prilika za više od osiguranja sredstava, već pomaže i kod rasta organizacije kroz stvaranja donatorske baze, pomaže pri aktiviranju donatora, vidljivosti, učinkovitosti, stabilnosti i slično. Pri skupljanju donacija ne treba se omalovažavati niti jedna donacija, jer bi tako mogli smanjiti listu donatora jer svi daju po svojim mogućnostima. Stoga je „uspješno prikupljanje sredstava prava osoba tražeći pravu perspektivu za pravi iznos za pravi projekt u pravo vrijeme na pravi način.“ (Čačija, 2013: 61)

## 2.4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Nastanak neprofitnih organizacija i stvaranje neprofitnog sektora može se povezati za društvenu odgovornost, kako navodi Pavičić (2003: 16) „Društveno odgovorno poslovanje je koncept poslovanja u kojemu gospodarski subjekti u svoje poslovanje integriraju brigu o društvu i okolišu. Biti društveno odgovoran znači da uz ispunjavanje zakonskih obveza treba i investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima.“ (Bogdan, Dumančić i Tolušić, 2014: 26) Buble (2000) prikazuje podjelu odgovornosti koju je stvorio Daft (1997) i prikazao u obliku piramide:



Grafikon 3. Prikaz odgovornosti menadžera prema Daftu (1997)

Izvor: preuzeto u cijelosti (Buble, 2000: 104)

Ekonomski odgovornost je osnova piramide jer je osnova svake korporacije. Korporacija treba proizvoditi dobra i usluge za društvo te stvarati profit za dioničare i vlasnike. Iznad nje nalazi se zakonsko odgovornost koja se odnosi na pravila, zakone i propise kojih se treba držati svaka korporacija. „Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi“ (Buble, 2000: 105.) Zatim ide etička odgovornost se odnosi na etično, pravilno ponašanje, a donositelj odluka treba „osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća.“ (Buble, 2000: 105) Nadalje, Buble (2000) navodi kako je diskrecijska odgovornost isključivo dobrovoljna te se vodi željama poduzeća da čine nešto za dobrobit društva bez da im se nudi povrat poduzeću, dapače, ni ne očekuje se. Ovo je najviši kriterij društvene odgovornosti jer prelazi socijalna očekivanja za doprinos zajednici.

Privatni sektor, za razliku od javnog koji troši novac građana- porez, je drugačiji jer on troši svoj novac i iz tog razloga ne mora udovoljavati svim zahtjevima društva, ali to se mijenja 1960.-ih godina kada se krenula razvijati "korporacijska filantropija" (Plazonić, 2016) te to neki gledaju kao početak društveno odgovornih poslovanja (DOP-a). „O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.“ (Hrvatska gospodarska komora, n.d.)

Buble (2000: 102) navodi deset zapovijedi DOP-a:

- „1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje pogreške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.“

Pavičić (2013: 18) navodi tri faze koje je DOP prošao u razvijenim zemljama:

- Faza maksimiziranja profita- Razmišljalo se kako će veće osobno bogatstvo dovesti do bogatstva zajednice što je društveno odgovorno. Ovo razdoblje trajalo je do 1920.-ih godina.
- Faza višestranih interesa- od 1920.-ih događaju se promjene u gospodarstvu u smislu da se osim interesa vlasnika i dioničara, gleda se i druga strana, odnosno kupci, dobavljači, zaposlenici te društvo.
- Faza kvalitete života- ova faza počinje 1970.-ih godina i u njoj se radi preokret jer u većini zemalja sve postaje lako se dolazi do osnovne robe i usluga u svim slojevima društva, ali su novi problemi zagađenje okoliša, porast kriminala, terorizma i dr.

Prema fazama može se vidjeti da na razvoj društvene odgovornosti utječu veliki svjetski događaji i da se mijenjanjem društva mijenjaju i pravila. „U većini slučajeva događaji nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a, nego su osigurali globalni kontekst za njihovo ostvarenje.“ (Plazonić, 2016) Pod trećom fazom navedeno je da su se novi problemi javili kada su bili zadovoljeni osnovne potrebe većine ljudi. U DOP-u je uspješna ona organizacija koja „ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju. Investiranje u tehnologije koje ne zagađuju okoliš (vodu, zemljište, zrak), ulaganje u edukaciju zaposlenika, bolje radne uvjete (zdravlje i sigurnost) i izgradnju dobrih odnosa sa zaposlenicima sigurno će doprinijeti postizanju konkurentne prednosti i veće produktivnosti.“ (Bogdan, Dumančić i Tolušić, 2014: 6)



## 2.5. OSNIVANJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pri osnivanju, neprofitna organizacija upisuje se u registar neprofitnih organizacija. Prema podacima iz Registra, u Republici Hrvatskoj postoji 45.791 neprofitnih organizacija.<sup>1</sup> Prema stranici Ministarstva financija- kako bi organizacija bila upisana, mora se ispuniti obrazac (vidi Slika 1.) te poslati poštom ili osobno najkasnije 60 dana nakon upisa u matični registar. U registru neprofitnih organizacija nalaze se osnovne informacije o organizaciji poput OIB-a, adrese, datuma upisa, broja računa, ime osobe za kontakt i slično.

Na stranici Financijske agencije (Fina) navodi se da je zakonom uvedena obveza dostave financijskih izvještaja za sve neprofitne organizacije. (Fina, n.d.) Vrsta knjigovodstva ovisi o godišnjoj visini prihoda. Kada je vrijednost imovine neke organizacije tri godine za redom manja od 230.000,00 kuna tada mogu voditi jednostavno knjigovodstvo, ali kada pređe navedenu svotu mora se uvesti dvojnog knjigovodstva. Samim time što neka organizacija prema zakonu može voditi jednostavno knjigovodstvo, ona se može odlučiti za dvojno, s tim da „neprofitna organizacija prve tri godine od osnivanja obvezna je voditi dvojno knjigovodstvo“ (NN 121/2014). Ako organizacija nije bila aktivna u zadnjih godinu dana, odnosno ~~da~~ nije imala nikakvih događaja, ona se mora brisati iz registra. U tom slučaju, umjesto obrasca godišnjeg financijskog izvješća predaje se izjava o neaktivnosti.

01. Redni broj iz Registra		02. Datum upisa u Registar	
03. Datum brisanja iz Registra		04. Datum zadnje promjene	
Redne brojeve 01.-04. popunjava Ministarstvo financija			
<b>REGISTAR</b> neprofitnih organizacija			
<b>OPĆI PODACI</b>			
05. Naziv neprofitne organizacije			
06. Skraćeni naziv neprofitne organizacije			
07. Osobni identifikacijski broj		08. Matični broj	
09. Pravno ustrojbeni oblik		10. Broj organizacijskih djelova	
11. Naziv matičnog registra		12. Broj iz matičnog registra	
13. Adresa sjedišta		14. Poštanski broj	
15. Mjesto		16. Šifra djelatnosti	
17. Račun	H R	18. Statistička oznaka grada/općine	
19. Osoba za kontakt		20. Statistička oznaka županije	
21. Telefon		22. Faks	
23. e-mail		24. Web stranica	
<b>PODACI O ZAKONSKOM ZASTUPNIKU / OSOBAMA OVLAŠTENIM ZA ZASTUPANJE</b>			
25. Ime i prezime OIB		26. Ime i prezime OIB	
<b>PODACI ZA BAZU FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA</b>			
27. Obveza vođenja dvojnog knjigovodstva		28. Obveza vođenja jednostavnog knjigovodstva	
29. Neprofitna organizacija koja udovoljava uvjetima za vođenje jednostavnog knjigovodstva, a odlučila se za dvojno knjigovodstvo			
Godina osnivanja:			
Mjesto i datum:		Potpis zakonskog zastupnika	

Slika 1. Obrazac RNO, izvor: Ministarstvo financija (2020)

<sup>1</sup> <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/#rezultati>

### 3. UDRUGE

Udruge su najbrojnije neprofitne organizacije. Prema članku 4. Zakona o udrugama (NN 74/14) udruuga je svaki oblik dobrovoljnog i slobodnog udruživanja više fizičkih osoba koji se zauzimaju za ljudska prava, zaštitu okoliša, održivi razvoj ili za humanitarna, socijalna, kulturna, zdravstvena, sportska ili druga uvjerenja te se drže Ustava i zakona i cilj im nije stjecanje dobiti ili drugih gospodarskih koristi.

#### 3.1. RAZVOJ UDRUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prema Bajić *et.al.* (2015), 1990. godine- Božićnim Ustavom uređeno je slobodno okupljanje i udruživanje. Do danas nekoliko puta promijenjen je Zakon o udrugama (NN 74/14).

U Republici Hrvatskoj udruge su se počele razvijati neposredno prije Domovinskog rata, a njihov broj je samo rastao za vrijeme i nakon rata. Udruge najčešće nastanu kada u društvu dođe do potrebe njihovog postojanja, a tako je bilo i s prvim udrugama u Hrvatskoj pa su se onda '90-ih godina počele prvo razvijati humanitarne i mirovne organizacije. Za to vrijeme volontiranje je bilo na vrhuncu u povijesti Hrvatske. „Udruge su u to vrijeme odigrale važnu ulogu u prevladavanju prognaničke i izbjegličke krize i zbrinjavanju ratnih stradalnika.“ (Bajić *et.al.*, 2015.:5.). Zbog naglog broja humanitarnih udruga te godine stvoren je Zakon o humanitarnoj pomoći (NN 83/92): „Humanitarne organizacije ne mogu prikupljati i raspoređivati humanitarnu pomoć bez prethodno pribavljene suglasnosti Ministarstva rada i socijalne skrbi.“

No, pojam udruuga u zakon ušao je tek 1997. godine, a umjesto njega do tada su korišteni pojmovi udruženje građana i društvene organizacije.

„Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske osnovan je 1. listopada 1998. godine Uredbom Vlade RH, a aktivno počinje djelovati 10. studenog 1998. godine“ (Pavičić, 2003:37) Od te godine zakon o udrugama se nekoliko puta izmijenio. Zadnja promjena dogodila 2014. godine. „Novim Zakonom o udrugama jasnije se uređuje osnivanje, pravni položaj, djelovanje, registracija, financiranje, imovina, odgovornost, statusne promjene, nadzor, prestanak postojanja udruge u Republici Hrvatskoj, kao i druga pitanja od značaja za statusno-pravni položaj udruuga.“ (Bajić *et.al.*, 2015: 9) Organizacija koja je zadužena za odnos s udrugama je stručna služba Vlade Republike Hrvatske- Ured za udruge. Ured je osnovan „radi obavljanja stručnih poslova iz djelokruga Vlade Republike Hrvatske u vezi sa stvaranjem uvjeta za suradnju i partnerstvo s nevladinim, neprofitnim sektorom, poglavito s udrugama u Republici

Hrvatskoj.“ (Ured za udruge, n.d.) Misija im je poduprijeti stvaranje snažnog, autonomnog civilnog društva.

### 3.2. ZAKONODAVNI OKVIRI DJELOVANJA

U ovome poglavlju navesti će se što je sve potrebno znati kao bi u Republici Hrvatskoj osnovali udrugu. Navesti će se i kojih pet načela je osnovno za djelovanje udruge, prema Zakonu Republike Hrvatske.

#### 3.2.1. Osnivanje udruga u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj sve udruge se upisuju u Registar udruga kao i u registar neprofitnih organizacija. Danas (02.09.2021.) u registar udruga upisano je 52.153 udruga.

U registru udruga nalazi se više informacija nego u registru neprofitnih organizacija poput podataka o ciljevima i djelatnostima udruge. Nadalje, navode se osobe, ustrojstvo kao i Statut koji je glavni dokument svake udruge.

Ako je riječ o stranoj udruzi, ona može obavljati djelatnost nakon upisa u registar stranih udruga, ali ona svojim „upisom u registar stranih udruga ne stječe svojstvo pravne osobe.“ (Poduzetnički centar Aktiva, n.d.)

„Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača. Osnivač udruge može biti svaka poslovno sposobna fizička osoba ako joj poslovna sposobnost nije oduzeta u dijelu sklapanja pravnih poslova. Osnivač može biti i pravna osoba.“ (Ured za udruge, n.d.)

Propisima Vlade Republike Hrvatske, osnivač može biti i maloljetna osoba sve dok ima 14 godina i punoljetne osobe koje su lišene poslovne sposobnosti sve dok imaju potvrdu skrbnika, ali pri osnivanju barem jedna od tri osobe mora biti punoljetna, poslovno sposobna osoba, a te uvijek mora zadovoljavati i osoba odgovorna za zastupanje.

Prije upisa, prvi korak osnivanja udruge je održati osnivačku skupštinu i na prvoj skupštini članovi se moraju dogovoriti o nekoliko stvari, koje navodi Bajić *et.al.* (2015). Treba se dogovoriti o sadržaju statuta, tko će voditi udrugu i tko su članovi tijela koji će upravljati, dati ovlast za zastupanje te pokrenuti postupak za upis u Registar udruga.

Kao što je prije spomenuto, Statut je glavni dokument svake udruge.

Svaki Statut, prema Zakonu o Udrugama (NN 74/14) mora sadržavati sljedeće odredbe o:

- „nazivu i sjedištu

- zastupanju
- izgledu pečata udruge
- područjima djelovanja sukladno ciljevima
- ciljevima
- djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi
- gospodarskim djelatnostima sukladno zakonu, ako ih obavlja
- načinu osiguranja javnosti djelovanja udruge
- uvjetima i načinu učlanjivanja i prestanku članstva, pravima, obvezama i odgovornosti te stegovnoj odgovornosti članova i načinu vođenja popisa članova
- tijelima udruge, njihovu sastavu i načinu sazivanja sjednica, izboru, opozivu, ovlastima, načinu odlučivanja i trajanju mandata te načinu sazivanja skupštine u slučaju isteka mandata
- izboru i opozivu likvidatora udruge
- prestanku postojanja udruge
- imovini, načinu stjecanja i raspolaganja imovinom
- postupku s imovinom u slučaju prestanka udruge
- načinu rješavanja sporova i sukoba interesa unutar udruge.“

Kada je riječ o nazivu udruge, Bajić (2015: 20) navodi da on mora biti na hrvatskom jeziku i napisan na latinici. Može se koristiti riječ "Hrvatska" te njene izvedenice ili ime poznate osobe sve dok se ne koristi pogrdno i dok se ne uništava ugled. Prema članku 15. Zakona o udrugama (NN 74/14): „U naziv udruge može se unijeti ime ili dio imena neke fizičke osobe uz njezin pristanak, a ako je ta osoba umrla, uz pristanak njezinih nasljednika.“

### 3.2.2. Načela djelovanja

Prema Zakonu o udrugama (NN 74/14) navode se pet načela djelovanja udruge.

### 1. Načelo neovisnosti

Označava da je udruga samostalna i da ne ovisi o drugima. Udruga sama bira što joj je cilj, koje su joj djelatnosti, svoj ustroj te samostalno obavljaju svoje djelatnosti sve dok se ne suprotstavljaju zakonu i Ustavu.

### 2. Načelo javnosti

„Javnost rada udruge uređuje se statutom, u skladu sa Zakonom.“ (NN 74/14) Javnost rada je zato što udruga mora javno podnijeti godišnje financijsko izvješće te su im svi podatci javni.

### 3. Načelo demokratskog ustroja

Ustroj unutar udruge mora biti demokratski što znači da su svi ravnopravni sudionici i članovi udruge. Ovakav oblik je jedini priznat od strane Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda.

### 4. Načelo neprofitnosti

Kao što je već više puta spomenuto, udruga mora biti neprofitna, ali ona može obavljati gospodarske djelatnosti.

### 5. Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu

„(...)udruge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika, kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta, mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa.“ (NN 74/14)

## 3.3. LJUDSKI RESURSI

U udruzi se razlikuju tri oblika ljudskih potencijala, a oni su članovi, volonteri i zaposlenici. Članstvo u udruzi znači više od članstva u, primjerice, nekoj trgovini. Radi se o pripadnosti. Svaki član ima koristi što je dio grupe, a grupa ima koristi sa svakim novim članom. Radi se o kolektivnom djelovanju i postizanju onoga što pojedini članovi ne mogu sami postići. U današnje vrijeme, sve češće udruge nude članovima veći izbor članstva s više razina pogodnosti jer se različiti članovi pridružuju iz različitih razloga. (Romieniecki, 2015) Strana literatura razlikuje nekoliko oblika ljudskih potencijala u udrugama: aktivni članovi, pridruženi članovi, suradnici i počasni članovi. (Design society, n.d.) Aktivni član je onaj koji oni koji ispunjavaju uvjete predviđene ovim Statutom; imaju pravo glasa na skupštinama, mogu biti članovi upravnog odbora i udruzi plaćaju pretplatu predviđenu ovim Statutom. Pridruženi članovi također ispunjavaju obveze propisane Statutom i mogu sudjelovati na skupštinama, ali nemaju pravo glasa i ne mogu biti dio odbora u administraciji, no mogu imati savjetodavni glas i plaćaju članarinu. Treći oblik su počasni članovi koji ne ispunjavaju nikakve obveze propisane

Statutom te nisu aktivni članovi, ali pružaju svoju potporu u obliku moralnog, političkog, materijalnog ili financijskog oblika. Poput privremenih članova, nemaju pravo glasa te ne mogu biti članovi upravnog odbora, ali mogu davati savjetodavni glas. Osim toga, oni su Statutom oslobođeni plaćanja članarine. (European Cytogenetics Association, n.d.)

### 3.3.1. Članovi udruge

Kako navodi Zakon o udrugama, član može postati svaka fizička osoba. Osobe koje su mlađe od 14 godina učlanjuju se tako da im skrbnik daje izjavu o učlanjivanju dok je kod maloljetnika starijih od 14 potrebna samo pisana suglasnost skrbnika. Svi koji su se učlanili daju svoje ime, OIB, datum rođenja te upisuje datum pristupanja udruzi. Svaka udruga mora voditi popis članova na elektronski ili neki drugi prikladan način. Udrugom upravljaju njeni članovi koji moraju upravljati demokratski.

Svaka udruga mora imati skupštinu- „jedino obvezno tijelo udruge i ujedno najviše tijelo udruge.“ (Bajić *et.al*, 2015: 34) Odluke o mandatu članova skupštine te o učestalosti sjednica skupštine donose se Statutom. Statutom se još mogu dodati tijela udruge poput predsjednika, glavni odbor, izvršni odbor, nadzorni odbor.

### 3.3.2. Volonteri i nagrade

Volontiranje se u radu prethodno spomenulo i objasnilo kod neprofitnih organizacija. To je ulaganje svog slobodnog vremena, znanja i vještina bez postojanja isplate. Prema zakonu o volontiranju (NN 58/07), „organizator volontiranja može biti i vjerska zajednica, javna ustanova, turistička zajednica i druga neprofitna pravna osoba koja organizira volontiranje (...).“ Volonter se „može postati bez obzira na dob, spol, nacionalnost ili druge posebnosti. Jedino je važna odluka da izdvojite određenu količinu svoga vremena i odaberete način na koji ćete ga pokloniti nekome tko treba vašu pomoć.“ (Tomić, 2016: 427) Volonteri, kako je navedeno, ne dobivaju za svoj rad plaćeno, no oni mogu tražiti naknadu troškova koji su nastali tijekom volontiranja. Prema Zakonu o volonterstvu (NN 58/07) volonteri mogu dobiti državnu nagradu za volontiranje, a ona je „najviše je priznanje što ga Republika Hrvatska dodjeljuje za volontiranje, doprinos promicanju volonterstva i druge volonterske aktivnosti.“ Državna nagrada dodjeljuje se u dvije kategorije: najbolji volonter i najbolji organizator volontiranja. Odluku o pobjednicima donose članovi Nacionalnog odbora. Osim državne nagrade, volonter može dobiti regionalne ili lokalne nagrade, a osmišljavaju ih regionalni volonterski centri. (Anonymus 2, 2019) Natječaj za nagradu raspisuje se jednom godišnje, a svi organizatori

volontiranja pozvani su nominirati svoje volontere koji pokazuju dobru praksu i koji mogu biti primjer drugima te će na poseban način zahvaliti svojim volonterima.

### 3.4. GOSPODARSKE DJELATNOSTI

Prema Općem poreznom zakonu (NN 115/16) gospodarskom djelatnosti se „smatra razmjena dobara i usluga na tržištu radi ostvarivanja prihoda, dohotka, dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih korist“ Gledajući samo ovu definiciju vidi se da je ona kontra udrugama, ali prema članku 31. Zakona o udrugama, udruga može obavljati gospodarske djelatnosti ako joj je to upisano u Statut, a rad je sukladan propisima koje uređuju uvjeti za obavljanje određene djelatnosti. Prethodno u radu spomenuto je načelo neprofitnosti što označava da se udruga ne osniva radi zarade. Udruga kao neprofitna organizacija mora provoditi djelatnosti samo kako bi došla do svojih ciljeva te ne smije svoj višak dijeliti članovima ili trećoj osobi već se taj novac koristi isključivo za postizanje ciljeva. Udruga se za obavljanje gospodarskih djelatnosti može odlučiti pri stvaranju svog Statuta, ali se njihovi zahtjevi mogu i odbiti. „Udruga može i naknadno odlučiti obavljati gospodarsku djelatnost te o tome obavijestiti nadležnu Poreznu upravu u roku od 8 dana od početka obavljanja djelatnosti i upisati se u Registar poreznih obveznika.“ (Šimunković, n.d.: 145) Prema Uredu za udruge, kada udruga sama prijavi obavljanje gospodarske djelatnosti ona neće dobiti rješenje nego će postati obveznik poreza na dobit, ali ako Porezna uprava na samoinicijativu ili na prijedlog nekoga obveže udrugu na plaćanje poreza, tada udruga dobiva rješenje. (Ured za udruge, n.d.) Udruge također mogu osnovati svoja trgovačka društva, zadruge ili druge gospodarske subjekte. Ima niz gospodarskih djelatnosti tako da je teško navesti što je sve moguće da udruga radi, ali u pravilu udruga može provoditi sve djelatnosti koje su joj upisane u Statut te koje joj nisu Zakonom zabranjene. „Stoga, za svaku konkretnu gospodarsku djelatnost treba razmotriti odgovarajući materijalni propis (npr. za djelatnost trgovine Zakon o trgovini, itd.)“ (Ured za udruge, n.d.) Primjer je posluživanje jela i pića. Udruge u svojim prostorima smiju posluživati jela i bezalkoholna pića i u takvim slučajevima nikome se to ne mora javljati i ne vode se nikakvim propisima. No, „odredbom članka 11. stavka 3. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, omogućeno je udrugama da mogu, kao sudionici proslava i manifestacija koje u promidžbeno-turističku svrhu organiziraju turističke zajednice i jedinice lokalne samouprave (općina/grad) na tim događanjima pružati ugostiteljske usluge pripremanja i usluživanja jela, pića, napitaka i slastica i drugih osobama, uz prethodnu suglasnost sanitarnog inspektora o ispunjenju sanitarnih uvjeta.“ (Ured za udruge, n.d.)

Kada udruga prodaje neke proizvode mora ispuniti osnovne tehničke uvjete. Osnovna stvar je

da se tada ponaša kao poslovni subjekt te da ispunjava osnovne zdravstvene i sanitarne uvjete. Zakonom je propisano da se neprofitne organizacije ne oporezuju sve dok njihove gospodarske djelatnosti nisu svakodnevne.

#### 3.4.1. Imovina i financiranje udruge

Prema članku 30. Zakona o udrugama (NN 74/14) „Imovinu udruge čine novčana sredstva koja je udruga stekla uplatom članarina, dobrovoljnim prilozima i darovima, novčana sredstva koja udruga stekne obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, obavljanjem djelatnosti sukladno članku 31. ovog Zakona, financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te fondova i/ili inozemnih izvora, kao i druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom, njezine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava.“ Prema tome, imovina udruge je sve ono što je stekla iz prijašnjih događaja i sve ono što će pomoći u budućim događajima. Imovina po definiciji može biti dugotrajna i kratkotrajna. Dugotrajna teže prelazi u novac i traje duže od godinu dana, dok je kratkotrajna potrošna i prelazi u novac u razdoblju od godinu dana. (Ognjan, 2020)

Rastom udruge financiranje postaje kompleksnije jer se ne može osloniti samo na jedan izvor financiranja. Dapače, danas je to gotovo nemoguće. Osim toga, rastom udruge volonteri više nisu dovoljni tako da im je potrebna veća količina novca za zapošljavanje ljudi. Udruzi su potrebni novci kako bi održala svoje aktivnosti, posebno ako redovito organizira događaje. S tim, važno je imati više različitih izvora kako se ne bi riskirao opstanak udruge. Razlikuje se nekoliko izvora:

- članarine i pristojbe
- darovi, oporuke i donacije
- subvencije
- pokroviteljstvo i sponzorstva
- banke
- *crowdfunding*
- profitabilni događaji i aktivnosti (Weezevent, n.d.)

„Članarina podrazumijeva prihod uplaćen od članova za funkcioniranje udruge i ne smatra te naknadom za uslugu, proizvod ili drugu korist koju udruga pruža svojim članovima.“ (Bajić *et.al.*, 2015: 37) Kada fizička ili pravna osoba uplati sredstva na račun udruge, a nije njen član,



tada se uplata ubraja u donacije i darove. Subvencije se odnose na javne potpore, a dodijeljene su udrugama koje provode projekte koji su od općeg interesa. To su sve pomoći od države, javne institucije, lokalne vlasti, tijela socijalne sigurnosti ili vladine organizacije. Udruga je tada odgovorna vladi ili organizaciji koja ih financira te im dostavlja financijska izvješća. Pokroviteljstvo nazivaju *win-win* situacijom jer udruga dobiva novce, a pokrovitelj ima porezne olakšice te si stvara imidž u društvu jer podržava udruge. Sponzorstvo je isključivo za stvaranje imidža sponzoru. Sponzoru se mora omogućiti vidljivost na mjestu za koje on odluči. Nadalje, udruga može iz banke uzeti kredit ili čak zatražiti zakup opreme i imovine. (Weezevent, n.d.) „*Crowdfunding* je način prikupljanja sredstava putem donacija, većinom malih iznosa, od velikog broja ljudi. *Crowdfunding* mijenja ideju tradicionalnog investiranja, koristeći internet kako bi razgovarao s tisućama, ako ne i s milijunima potencijalnih donatora.“ (ofir, n.d.) Udruga se, također, može financirati i iz javnih izvora, a neka od tijela koja ih mogu financirati su, prema Bajić *et.al.* (2015: 38):

- jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
- nadležna državna tijela (ministarstva i Vladini uredi)
- fondovi Europske unije
- javne zaklade
- agencije i visoka učilišta
- javna trgovačka društva u pretežitom državnom vlasništvu
- ostala javnopravna tijela.

Kada neka udruga prestane s radom, Zakonom je propisano da se prvo namire vjerovnici, a nakon plaćanja troškova likvidacije, sudskih postupaka i slično ostali novci se nikako ne smiju dijeliti na članove. Sav preostali novac nakon zatvaranja predaje se udruzi, ustanovi ili zakladi koja je najbližnja udruzi. Prema članku 32. Zakona o udrugama (NN 74/14), kada udruga prima financijska sredstva iz javnih izvora, u slučaju prestanka postojanja sva sredstva vraća u proračun iz kojeg su sredstva dodijeljena. „Ako se u slučaju prestanka postojanja udruge iz bilo kojih razloga ne može provesti postupak s imovinom udruge koji je udruga odredila svojim statutom, preostalu imovinu stječe jedinica lokalne samouprave na čijem je području sjedište udruge.“ (Ured za udruge, n.d.)

## 4. EMPIRIJSKI DIO

Postavit će se hipoteze koje će se istražiti kroz intervju s članovima udruge Karašicka republika i istražiti će se njihovo djelovanje u društvu.

### 4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je prikazati djelovanje udruge Karašicka republika, što uključuje njenu organizaciju, planiranje, s kojim problemima susreću, na koji način se financiraju, na koji način troše svoje prihode, koje projekte provode, tko su im suradnici, tko su im volonteri te na koji način ih privlače u svoju udrugu i zašto ostaju u udruzi.

H1- Volonteri u udrugama kao neprofitnim organizacijama jedan su od važnijih čimbenika u njihovom djelovanju.

H2- Udruga Karašicka republika uspješno privlači financijska sredstva te je orijentirana i na europske izvore financiranja.

H3- Pandemija Covid-19 uvelike je utjecala na provedbu planiranih aktivnosti udruge Karašicka republika.

#### 4.1.1. Metodologija

Podatci o udruzi prikupljeni su na više načina. Osnovne informacije preuzete su sa službene stranice udruge Karašicka republika, s njihovih Facebook i Instagram profila. Opći podatci o udruzi preuzeti su iz Registra neprofitnih organizacija i Registra udruga. Kako bi dobili detaljnije informacije o poslovanju udruge, proveden je dubinski intervju s tri člana udruge; konkretno predsjednikom udruge Mislavom Matišićem putem e-maila. Drugi intervju bio je s Matejom Vidranskim koji je trenutno zaposlenik udruge i proveden je telefonski, a posljednji s aktivnim članom upravnog odbora udruge Mateja Striškovića uživo.

### 4.2. OBRADA PODATAKA

U ovome poglavlju provesti će se analiza iz dokumenata i informacije pronađenih na službenoj stranici udruge, iz medija te iz Registara neprofitnih organizacija i udruga.

#### 4.2.1. O udruzi

Udruga Karašicka republika osnovana je 18. veljače 2017. godine. Sukladno podacima u Registru udruga Republike Hrvatske, udruga je upisana 15. svibnja 2017. godine. Prema Zakonu o udrugama (NN 74/14) udruga stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske. Upis u registar udruga je dobrovoljan. Datum upisa u registar neprofitnih organizacija je 5. rujna 2017. godine. (Registar neprofitnih organizacija, 2021) „Upis je obvezan za sve pravne osobe koje su sukladno čl. 2. predmetne Uredbe, obveznici primjene Uredbe (udruge i njihovi savezi, savezi, strane udruge..)“ (Bajić *et.al.*, 2015: 24) . Osnivačka skupština bila je 4. svibnja 2017. godine što je prvi korak pri osnivanju udruge. Na prvoj skupštini odabrana su tijela upravljanja udrugom te je nakon pokrenut postupak za upis u registar. Skraćeni naziv neprofitne organizacije je KaRe. Teritorij na kojem udruga djeluje naziva se Kleine Karašica, a pokriva teritorije Valpova, Belišća i Bistrinaca. Kada se taj teritorij obrubi na mapi dobije se oblik mitskog lika ValBel koji je službena maskota udruge i nalazi se na zastavi udruge. (Karašicka republika, n.d.)



Slika 2. „ValBel“, Izvor:  
Facebook Karašicke republike (2021)



Slika 3. Zastava Karašicke republike  
Izvor: Facebook Karašicke republike (2021)

Na slici 1. prikazan je ValBel. Gornji dio predstavlja teritorij grada Belišća i bojan je u boje grada- crvenu i bijelu. Donji dio maskote je teritorij grada Valpova te je zelen, također prema

boji tog grada. Između se nalazi rijeka Karašica prema kojoj je udruga dobila ime. Slika 2. prikazuje zastavu Karašicke republike, koja je u bojama oba grada u kojima udruga djeluje i na sredini je već spomenuti ValBel. Sjedište udruge je u Belišću.

Predsjednik udruge je Mislav Matišić, koji je ujedno i likvidator udruge. Nadalje, potpredsjednik udruge je Matko Mužević, tajnik Matej Vidranski, a blagajnica Josipa Mađarić. Upravni odbor se sačinjava od tri člana, a oni su Eva Bošković, Mladen Đurović i Marijan Mandić. Nadzorni odbor je također sastavljen od tri člana, a oni su Zoran Zbanatski, Ivan Ivić i Matej Strišković (Karašicka republika, n.d.)

Osim predsjednika, potpredsjednika te odbora koje ima svaka udruga, Karašicka republika svake godine odabire novog grofmanna ili grofmannicu, a tu ulogu za ovu godinu dobila je Eva Bošković. Pojam grofmann spoj je dvije riječi- grof jer je u Valpovačkom dvorcu živio grof Prandau-Normann, te prezimena Gutmann jer je obitelj Gutmann bila veliki dio osnivanja grada Belišća. Tako da je i ovaj dio udruge spoj dva grada. Novi grofmann se odabire svake godine i proglašava se u veljači, na godišnjicu stvaranja Karašicke republike.

Kako je prethodno navedeno u radu, od tijela uprave obvezno moraju imati samo skupštinu, ali Karašicka republika ima niz upravnih tijela. Osim grofmanna, Karašicka republika ima još nekonvencionalnih dijeljenja vlasti, pa su tako stvorili niz ministarstava svoje Republike. Deset ministarstava je temeljno, a neki od njih su ministarstvo za borbu protiv komaraca i oporbe, ministarstvo za pitanje gdje si bio '91, ministarstvo irskih i njemačkih Slavonaca, ministarstvo zdravih bolesti i niz drugih. Ministre bira grofmann/ grofmannica i svake godine ih je sve više, ali oni osim zanimljive titule nemaju ovlasti u udruzi. Osim zastave, maskote i biranja vlade, Karašicka Republika ima i svoju službenu himnu pod nazivom Republika, a izvodi ju Žabaraberi Band Aid. Žabari su naziv za stanovnike Valpova, dok su Baraberi Beliščani. Svaki naziv u ovoj udruzi igra je riječima, od naziva udruge pa do hrane koja se priprema na nekom događaju.

#### 4.2.2. Analiza rada udruge

U Registru udruga Karašicka republika navodi svoje ciljane skupine: akademska zajednica, djeca, građani, ljubitelji životinja, mali i srednji poduzetnici i obrtnici, mladi, odgojno-obrazovni djelatnici, poljoprivrednici i ribari, predstavnici medija, regionalna ili lokalna samouprava, ruralno stanovništvo, studenti, turisti, turistički djelatnici, udruge i građanske inicijative te učenici.

Kao ciljeve udruge u svom statutu navode:

- „1. Kreiranje koordinirane mreže- platforme pojedinaca koji znaju, žele i mogu doprinijeti općem razvoju koristeći kreativne i inovativne metode
2. Poticanje sustava međusektorskog umrežavanja i zagovaranja politike regionalnog razvoja
3. Realiziranje programa i projekata s neposrednim razvojnim i/ili revitalizacijskim učinkom „na terenu“
4. Promicanje i razvitak kontinentalnog turizma, kulture, kulturnih i kreativnih industrija te sporta i rekreacije.“ (Statut Karašičke republike)

Statut je nadopunjen 13. svibnja 2018. godine i tada se u statut dodaje kako udruga, sukladno svojim ciljevima, djeluje na područjima demokratske političke kulture, gospodarstva, kulture i umjetnosti, međunarodne suradnje, obrazovanja, znanosti i istraživanja, održivog razvoja, sporta, zaštite okoliša i prirode i gospodarske djelatnosti.

Nadalje, u statutu navedeno je 35 djelatnosti kojima udruga ostvaruje svoje ciljeve, a neki od njih su:

- Okupljanje proaktivnih pojedinaca s područja Slavonije, Srijema i Baranje,
- Suradnja s mladima i poticanje novog aktivizma na području Slavonije, Srijema i Baranje,
- Suradnja i koordiniranje s drugim civilnim udrugama,
- Organiziranje kulturnih događanja, sportskih susreta i amaterskih natjecanja, te drugih rekreacijskih aktivnosti (biciklijade, pješačke ture i dr.),
- Promocija Slavonije, Srijema i Baranje kao regije atraktivne za život,
- Poticanje mladih na organizirano i smisleno korištenje slobodnog vremena
- Razvijanje menadžmenta za volontere
- Podnošenje peticija, predstavki, pisama putem nadležnih stručnih službi i tijela te poduzimanje zakonom predviđenih pravnih i drugih mjera radi zaštite i očuvanja prirodne i kulturne baštine
- Pripremanje i usluživanje toplih i hladnih napitaka, bezalkoholnih pića te jednostavnih jela prostorijama udruge svojim članovima

#### 4.2.3. Projekti udruge

Od samog početka svog postojanja Karašička republika htjela je aktivirati gradove i Belišće.

Počelo je od organiziranja manjih događaja poput pub kvizova. Kvizovi su bili organizirani u Romberg pubu u Bilišću i kafiću Katančić u Valpovu tako da su i tu obuhvaćena oba grada. Nadalje, organizirana je biciklijada Deer & Bike. Biciklijada se održava na području općine Draž. Na stranici Biciklijada navode: „Ciklođiranje pružit će vam doživljaj svega onoga što Baranja nudi, od dunavskih šuma i ritova, Banskog brda i prostrane ravnice do kušanja lokalnih proizvoda i upoznavanja šokačke kulturne baštine.“ (Biciklijada, 2019)

Mogućnosti su duže i kraće rute, a cjelokupna biciklijada traje nekoliko sati. U cijenu kotizacije ulazi i degustacija suhomesnatih proizvoda u OPG Filip Golubov ili tradicionalni baranjski ručak. Ova biciklijada pokazuje dobar spoj edukacije, rekreacije i degustacije.



Slika 4. Deer & Bike  
Izvor: Facebook Karašičke republike (2021)



Slika 5. Deer & Bike 3

Izvor: Facebook Karašičke republike(2021)



Slika 6. Deer & Bike 3

Izvor: Facebook Karašičke republike(2021)

Idući događaj koji se ističe je Bistrigin. Bistrigin je naziv dobio po selu u kojem se odvija događaj- Bistrinci i igri piciginu. Tako da, Bistrigin je prvenstvo Panonije u piciginu na obali rijeke Drave. Na turniru sudjeluje nekoliko ekipa i natječu se, a ocjenjuju ih sudci prema aktivnosti, atraktivnosti i broju dodavanja. Ovaj je događaj je najnepredvidljiviji kojeg udruga organizira i skoro svake godine se barem jednom odgodi. „A na Bistrinačkoj plaži u subotu je bilo mnoštvo različitih generacija, od najmlađih do onih koji su desetljeća svoga života proveli na dravskim obalama i sjećaju se, za današnje pojmove nezamislivih tisuća kupaca na pješčanim dravskim plažama.“ (Balukčić, 2019)



Slika 7. Bistrigin  
Izvor: Službena hrvatska Red Bull stranica (2020)

Bistrigin je nepredvidljiv jer u potpunosti ovisi o vremenu te visini Drave. Kada je vodostaj Drave previsok tada nema plaže na kojoj se ovaj događaj organizira te kada plaže ima potrebno je nekoliko dana lijepog vremena kao bi se pijesak dovoljno osušio. Premještanje događaja na neku drugu lokaciju nije moguće jer u okrugu ova dva grada nema dovoljno velika plaža koja bi podržavala potrebe Bistrigina. Nadalje, uvijek se gleda da se događaj stavi za vrijeme vikenda kako bi što više ljudi prisustvovalo tako da se zbog niza uvjeta broj dana kada je moguće organizirati događaj se naglo smanjuje. Ove godine je Bistrigin održan nakon dvije godine, s tim da je i ove godine bio otkazan nekoliko puta. „K tome razlog nije pandemija, što bi mnogi rekli na prvu, već vodostaj Drave koji je i dan prije do te mjere oscilirao da plaže uopće nije bilo! No kako to obično bude u filmovima, Drava je pala pola metra i Bistrinačka plaža mogla se opružiti svom svojom ljepotom savršenog omjera pijeska i plićaka za ovaj tradicionalni

bistrinački sport.“ (Anonymus 1, 2021)

Sljedeći veći događaj je Vaterpolo u žitu. Ovaj amaterski turnir u vaterpolu igra se na belišćanskom gradskom bazenu. Turnir se igra od 2013. godine, a pokrenuli su ga belišćanski studenti, a od svoje 5. godine je pod organizacijom Karašicke republike. „Kao i do sada igrat će se na skraćenom terenu prilagođenom slavonskim plivačima, 2\*4 minute, 6+1 igrač.“ (Karašicka republika, n.d.) Vaterpolo u žitu raste svakom godinom kao i broj ekipa koji se prijavljuje. Dan nakon vaterpola u žitu, također na belišćanskom bazenu, igra se Odojka na pijesku, odnosno turnir u odbojci.



Slika 8. Vaterpolo u žitu  
Izvor: Facebook Karašicke republike (2021)

Još jedan veći događaj je Festival sira i vina. Neki od ciljeva ovog festivala su:

- promocija domaćih proizvođača sira i vina,
- omogućavanje uspješnijeg plasmana proizvoda malih proizvođača,
- poticanje građana da kupuju lokalne proizvode

„Od izlagača predstavili su se vinari iz Baranje (Gerštmajer, Svijetli dvori, Szabo, Kolar, Pinkert, Zajec, Kalazić, Josić), Erduta (Magistra, Danubio, Iuris, Siber) Iloka (TRS, Papak, Buhač) te Križevaca (Podolski). Jake snage slavonskih i baranjskih sirara predstavljali su Mala mljekara Valpovo, Mini sirana Gašić Beketinci, OPG Glavaš Bizovac, OPG Đurković Marjančaci, EPG Lehki Gat, OPG Geto Lug te OPG Pranjčić Drenovci.“ (Karašicka republika) Na ulazu bi se kupila čaša kao ulaznica i s čašom se ide po štandovima gdje se kupuju bonovi za degustiranje vina. Na izlazu s festivala se čaša mogla zamijeniti za novce koje ste za nju dali



na ulazu ili bi čašu zadržali kao uspomenu na festival. Festivala se održao u dvorcu Prandau-Normann. Osim sira i vina, polaznici su mogli uživati u zvukovima jazz-a, rocka i disca. Osim toga, udruga je dovela i službenog kuhara Hrvatske nogometne reprezentacije Tomicu Đukića koji je govorio o sparivanju vina i sira.



Slika 9. Festival sira i vina

Izvor: Facebook stranica Karašičke republike (2021)

Lessing po Baranji je sličan princip Deer & Bike-u samo što ljudi ne voze bicikle nego šetaju tim putevima. Ove, 2021. godine lessing i biciklijade dobili su još više na značaju jer su kao događaji koji se odvijaju na otvorenom bili jedini koji su se mogli organizirati i provesti, a sve je bilo sukladno tadašnjim Covid-19 mjerama. Od siječnja odvalo se nekoliko velikih lessinga, a između ostalih, po prvi puta održala se i *deluxe* verzija landiranja u kojemu je udruga Karašička republika sudjelovala s još tri neprofitne organizacije. „Nije samo ovčji paprikaš bio razlog zbog čega je ovo landranje bilo „de luxe“, već su na šetnji baranjskom Planinom *storytellingom* uprizorene crtice iz baranjske povijesti. Crvena Marta i Matijaš Korvin, gajdaš u žitu, buša u surduku, Turski šator na turskom putu, vino iz male vinske čaše, traktor proza... samo su neka od iznenađenja koja su blago rečeno raspametili sve one koji su landrali.“ (Karašička republika, n.d.) U organizaciji ovog događaja pomogli su udruga Đola iz Darde, KUD-a Baranjski Šokci iz Draža te Udruge vinogradara Baranje iz Zmajevaca.



Slika 10. Crvena Marta na lessingu  
Izvor: Facebook stranica Karašičke republike (2021)

Lessing nije samo prilika da se ljudi šetaju divnom Baranjom već da ju i puno bolje upoznaju, kako danas tako i iz prošlosti jer u svakoj šetnji vodič Mislav Matišić priča što se događalo na tim prostorima po kojima hodate, tko je tu živio, tko je vladao, a nekada čak čita i poeziju inspiriranu tim prostorima. Nadalje, svake godine organizira se dan Karašice, a taj događaj varira s godine u godinu. Ove godine održala se samo biciklijada pod nazivom "Mostovima okruga Karašice" koja je išla iz Belišća, preko Valpova sve do Vikend naselja Karašica, a cilj je bio prijeći sedam mostova rijeke Karašice. Prethodnih godina, kada je bilo mogućnosti većih okupljanja održao bi se akustičan nastup uz obalu rijeke Karašice u Valpovu. Ljudi bi uživali u glazbi dok su jeli hranu pripremljenu od strane gastro tima udruge. Taj dan ili dan prije proslave Dana Karašice organiziralo bi se čišćenje rijeke Karašice.

Za otvaranje Karašičke republike, na godišnjicu stvaranja udruge, organizira se Treškara Maškarara. Odvija se u valpovačkom dvorcu i svi se moraju maskirati. Za zatvaranje godine Karašičke Republike osniva se spaljivanje fašnika na ledini između gradova Valpova i Belišća. Prije samog paljenja fašnika grupa koja se okupi igra Antikviz, jede se sve što pripremi gastro tim udruge te proglašeni grofmann osniva nova ministarstva.



Slika 11. Paljenje fašnika  
Izvor: izrada autora

Na kraju svake kalendarske godine bude dodjela za najpozitivca godine- Karašicki Karanfil. Više od tjedan dana prije članovi udruge nominiraju nekoliko osoba pa onda počinje online glasanje. Na kraju tjedna organizira se proglašenje Karanfila te pobjednik dobije priznanje. Organizirala se i donatorsku večeru za organizaciju koncerta poznatih glazbenika koje su na kraju uspjeli dovesti u Valpovo i taj događaj gledaju kao jedan od većih zabava udruge.



Slika 12. Potpisivanje ugovora za projekt udruge  
Izvor: Facebook stranica udruge (2021)

#### 4.2.4. Financijsko poslovanje udruge

Karašička republika kao udruga je u svoje prve dvije godine bila primorana voditi dvojno knjigovodstvo pa ga je s krajem druge godine i nastavila. Kroz godine prihodi su se povećavali (vidi Tablica 3.), ali i rashodi jer događaji postaju sve veći i ulaganja postaju ozbiljnija poput udruge. U svibnju 2019. godine započeo projekt Društveni Centar Valpovo koji će trajati sljedeće dvije godine, a vrijednost projekta je skoro 2 milijuna kuna. U relativno kratkom roku, udruga je uspješno povukla EU sredstva za svoj projekt. Do danas to je najveći projekt udruge. Od prošle godine preko udruge zaposleno je četvero ljudi koji provode projekt, a to se može i vidjeti u Tablici 1. pod rashodima za radnike kojih do prošle godine nije bilo. Kao što se može vidjeti od prošle godine, kada je udruga dobila donaciju od države te iz Europske unije više nije bilo prihoda od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba. Članarine su se malo smanjile, a svi oni koji nisu platili članarine, prema Statutu, su izbrisani iz popisa članova udruge.

Tablica 3. Prikaz financijskog poslovanja kroz 4 godine

Naziv	2017.	2018.	2019.	2020.
PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	12.032 kn	40.351 kn	46.774 kn	461.744 kn
Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	6.692 kn	6.424 kn	8.755 kn	7.133 kn
Članarine	6.692 kn	6.424 kn	8.755 kn	7.133 kn
Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	5.340 kn	33.927 kn	37.800 kn	454.610 kn
Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	5.000 kn	23.300 kn	32.800 kn	454.410 kn
Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	5.000 kn	23.300 kn	32.800 kn	14.413 kn
Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte	0 kn	0 kn	0 kn	370.997 kn
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	0 kn	0 kn	0 kn	69.000 kn
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	340 kn	10.627 kn	1.000 kn	0 kn
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	340 kn	10.627 kn	1.000 kn	0 kn
RASHODI (AOP 055+067+108+109+120+128+139)	7.262 kn	26.137 kn	46.409 kn	431.390 kn
Rashodi za radnike (AOP 056+061+062)	0 kn	0 kn	0 kn	227.400 kn
Plaće (AOP 057 do 060)	0 kn	0 kn	0 kn	198.125 kn
Doprinosi na plaće	0 kn	0 kn	0 kn	29.275 kn
Materijalni rashodi (AOP 068+072+077+082+087+097+102)	6.938 kn	23.735 kn	41.976 kn	199.063 kn
Rashodi za usluge (AOP 088 do 096)	3.100 kn	16.058 kn	11.267 kn	15.383 kn
Usluge promidžbe i informiranja	2.100 kn	6.863 kn	615 kn	903 kn
Intelektualne i osobne usluge	0 kn	135 kn	2.100 kn	7.450 kn
Računalne usluge	0 kn	1.500 kn	0 kn	0 kn
Ostale usluge	1.000 kn	7.560 kn	7.719 kn	6.385 kn
Ostali nespomenuti materijalni rashodi (AOP 103 do 107)	3.838 kn	7.677 kn	1.078 kn	0 kn
Kotizacije	350 kn	200 kn	0 kn	0 kn
Ostali nespomenuti materijalni rashodi	3.488 kn	7.477 kn	878 kn	0 kn
Rashodi amortizacije	0 kn	1.839 kn	3.677 kn	3.677 kn
Financijski rashodi (AOP 110+111+115)	324 kn	563 kn	634 kn	1.250 kn
Ostali financijski rashodi (AOP 116 do 119)	324 kn	563 kn	634 kn	1.250 kn
Bankarske usluge i usluge platnog prometa	324 kn	563 kn	634 kn	1.250 kn
UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)	7.262 kn	26.137 kn	46.409 kn	431.390 kn
VIŠAK PRIHODA (AOP 001-148)	4.770 kn	14.214 kn	365 kn	30.354 kn
Višak prihoda- preneseni	0 kn	4.770 kn	18.983 kn	19.348 kn
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	4.770 kn	18.984 kn	19.348 kn	49.702 kn
Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne	12.032 kn	40.351 kn	52.635 kn	477.823 kn
Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni	7.262 kn	39.008 kn	48.533 kn	443.852 kn
Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja (AOP 156+157-158)	4.770 kn	6.113 kn	10.215 kn	44.186 kn

Izvor: izrada autora (prema: Registar neprofitnih organizacija)

Ove godine prihodi su veći nego u prve tri godine skupa. Udruga kao neprofitna organizacija

ne postoji kako bi zaradila, no iz Tablice 3. vidi se kako je moguće da udruga svake godine ima višak i kako može zaraditi za svoje potrebe, ako ne i više. Ne gledajući današnje najveće rashode, plaće, udruga je najviše imala materijalne rashode te rashode na usluge. Nadalje, najveće prihode kroz godine stjecali su prihodima od donacija iz lokalne i regionalne samouprave, a s ovom godinom mogu se dodati donacije iz državnog proračuna i donacije za EU projekte.

#### 4.2.5. Istraživanje

Provedena su tri intervjua, prvi je bio s predsjednikom udruge Mislavom Matišićem i proveden je putem e-maila, drugi intervju bio je sa sadašnjim zaposlenikom udruge Matejom Vidranskim i proveden je telefonski, a treći je proveden s članom upravnog odbora Matejom Striškovićem. Drugi intervju je bio radi davanja točnih informacija, dok je predsjednik udruge odgovarao više općenito. Prvo pitanje bilo je što je potaklo stvaranje udruge i kada je ona nastala. Već je spomenuto kako je udruga nastala 2017. godine, a nastala je spontano. Mladi koji su ju organizirali iz šale htjeli su razviti suradnju pojedinaca i udruga s prostora dva povezana grada rivala- Valpova i Belišća. Osim toga, htjeli su pokrenuti gradove i stvoriti neke nove događaje pa su tako i započeli djelovanje Karašicke Republike, navodi Matišić, kada su 2017. godine organizirali kulturne i sportske sadržaje uz elektro i rock glazbu. Kao cilj udruge, Matišić je odgovorio kako ih je niz već navedeno u Statutu, ali navodi i sljedeće: “ Mislim da smo pridonijeli boljoj suradnji (udruga) na razini Valpovštine, radu s mladima, kao i povećavanju broja manifestacija za mlade. Glas mladih se čuo te su veća sredstva lokalnih zajednica su usmjerena prema našoj udruzi. Usudim se reći da je način kako se pojavila i kako je narasla Karašicka Republika jedan od rijetkih primjera ove vrste aktivizma u Slavoniji i Baranji, a vjerojatno i šire.“

Na pitanje o zaposlenima unutar udruge odgovorio je Vidranski, jer kao jedan od zaposlenika imao je više informacija što točno radi koji zaposlenik. Trenutno je zaposleno četiri osobe na projektu Društveni centar Valpovo. Josipa Glavurdić zaposlena je na mjestu voditeljice projekta, Ivan Grgić voditelj je Društvenog centra, Matej Vidranski radi na mjestu voditelja volonterskog i info centra, a Sanja Perak na mjestu voditeljica programa edukacija o pravima osoba s invaliditetom.

Nadalje, na pitanje koliko volontera udruga ima Matišić odgovara: „Primamo nove članove, sve je volonterski tako da volonteri svojim radom podržavaju cijelu udrugu. Najaktivniji dio od

šale nazivamo šljakeraj.“ Tako da, svaki član je ujedno i volonter, ako to želi. Vidranski navodi kako u prosjeku oko 40 ljudi sudjeluje u organizaciji svih događaja i obavljaju sve logističke i fizičke poslove. Udruga trenutno ima više od 200 članova, a isto se mijenja svakom godinom. Neki od njih se briše statutom jer „U statutu nam je uvedeno da je aktivan član samo onaj koji plaća simboličnu članarinu.“-navodi Matišić. Predsjednik druge navodi: „Prve godine smo uspjeli u naumu da preko 200 ljudi plati članarinu što je zaista impresivno za ovako mladu udruhu. Kod svih manifestacija nam raste broj posjetitelja, iako to ponajprije ovisi o vremenu jer je velika većina njih vani i ovisi o tome kakvo je vrijeme.“ Na pitanje jesu li svi članovi udruge aktivni odgovara: „Planiramo proširiti broj aktivnih članova odnosno poboljšati sustav upravljanja udrugom koji se ipak kao i svugdje odnosi na uzak krug ljudi koji nemaju puno slobodnog vremena.“ Svatko može postati član udruge, a točna cijena godišnje članarine je 40 kn. Kada je riječ o sastancima Matišić je spomenuo kako su osim upravnog odbora svi članovi pozvani na njih. Kao oblike financiranja Vidranski odgovara kako udruhu, osim članarina, svoje financije prikuplja i od gradova Valpova i Belišće te kroz sponzore koje su uspjeli privući za svoje događaje. Neki od sponzora bili su Decathlon, Dobro, Pik i RedBull. Nadalje, financiraju se kroz donacije, projekte i prodajom svojih majica i u vrijeme Covida- maski.

Nadalje, Vidranski navodi kako društvene mreže kojima se udruhu koristi (Facebook i Instagram) služe za privlačenje novih članova, obavještanje postojećih članova i okoline o budućim događajima i planovima udruge. Osim promocije svojih događaja, promoviraju se i dijele objave drugih udruhu s kojima su razvili partnerski odnos. Tu se nadovezao i naveo s kim sve Karašicka Republika surađuje: TZ grada Valpova, TZ grada Belišća, grad Valpovo, Društvo Naša djeca Valpovo, Udrugom osoba s invaliditetom “MI” Valpovo te Udrugom mladih “Revolucija”.

„S obzirom na to da podjednako djelujemo na području dva grada, imamo i različitu suradnju. Suradnja s gradom Valpovom je izuzetna, sudjelujemo u mnogim zajedničkim projektima. Što se tiče grada Belišća suradnja je korektna, no zasigurno bi mogla biti bolja. Što se tiče suradnje s drugim udrugama, jako je dobra, međusobno se nadopunjujemo i jedni drugima pomažemo u organizaciji događanja.“

Kada je riječ o projektima, već je naveden veliki projekt Društveni centar Valpovo. Udruhu je odobreno 1.854.987,23 kuna iz Europskog socijalnog fonda za provedbu projekta. Ugovor je potpisao predsjednik udruhu Mislav Matišić u Zagrebu, a nazočio je gradonačelnik Valpova-Matko Šutalo. Nositelj projekta je Karašicka republika, a partneri su Društvo Naša djeca Valpovo, Udruga osoba s invaliditetom „MI“ Valpovo, Udruga mladih „Revolucija“ te Grad Valpovo. Trajanje projekta je 2 godine, odnosno do 29. svibnja 2022. godine. Društveni centar

bit će : “institucija u kojoj će se neprekidno odvijati raznovrsne društvene aktivnosti namijenjene različitim kategorijama građana, a koje otvaraju prostor za aktivno sudjelovanje i razvoj društvenog-kulturnog života i građanske participacije pripadnika lokalne zajednice“ (Karašicka republika, n.d.) Drugi projekt koji se navodi na web stranici je Fokus H. Nositelj projekta je Karašicka Republika, a vrijednost projekta je 69.000,00 kuna, dok je trajanje projekta 8 mjeseci. Cilj projekta je postaviti platformu za održivi razvoj u lokalnoj zajednici i poticanje mladih za preuzimanje i prakticiranje uloge aktivnog građanina u različitim dijelovima društvenog života i rješavanju pojedinih društvenih problema. (Karašicka republika, n.d.).

Nadalje, na pitanje kako je Covid- 19 situacija utjecala na rad udruge, predsjednik udruge navodi kako je pandemija neke događaje spriječila, ali generalno nije toliko loše jer osim Festivala sira i vina, odgađanja Bistrigina i fantomskog Rockaraja, sve ostale događaje su proveli. Mora se napomenuti kako odgađanje Bistrigina prvotno nije bilo zbog korone već zbog visokog vodostaja rijeke Drave te se na kraju, nakon trećeg odgađanja, morao odgoditi zbog pandemije Covid- 19. Neki događaji poput paljenja fašnika i Treškare Maškare dogodili su se na samom početku pandemije, u veljači, dok nije krenuo prvi *lockdown*. Nakon popuštanja mjera, za vrijeme ljeta provedena je većina događanja udruge, ali u bitno smanjenom obujmu uz praćenje i provedbu propisa za okupljanje od strane Nacionalnog stožera (mjerenje temperatura svake osobe koja je sudjelovala na pojedinom događaju). Uz sve dosadašnje aktivnosti, udruga aktivno analizira aktualne događaje te kontinuirano radi na osmišljavanju novih događaja kojima će privući još više zainteresiranih iz više sfera društva te time dodatno obogatiti i potvrditi svoj rad te opravdanost svoga postojanja. Kao što je već ranije navedeno, neki od događaja poput Festivala sira i vina morali su biti otkazani ove godine, no ostali glavni događaji su provedeni uz određene mjere koje su propisane u vrijeme svakog događaja. Od ove godine “fantomski” događaj Rockaraj predan je TZ grada Valpova te je po prvi put i proveden. U intervjuu, član upravnog odbora udruge Matej Strišković navodi da udruga nastoji u nastavku svoga djelovanja uvesti i dodatni sadržajem u vidu stvaranja Ciklo kluba koji će on i voditi. Strišković je i jedan od budućih organizatora Febire biciklijade. Ideja je da udruga ima svoj klub biciklista koji će osim stvaranja svojih biciklijada, sudjelovati u postojećim biciklijadama u kojima će promovirati udrugu. Prvi događaj koji će organizirati i provesti Ciklo klub je Grofmannova biciklijada. Nadalje, planira se stvoriti manji događaj Ginkaraj na kojem će biti korištene ljepote valpovačkog parka te će se održati akustična izvedba ispod velike krošnje Ginka.

## 5. RASPRAVA

Kroz provedeno dubinsko intervjuiranje članova udruge, prva hipoteza da su volonteri u udrugama jedan od najvažnijih čimbenika potvrđena je. Udruga je jedan živi sustav pun ljudi različitih karaktera i motiva. Kako je i navedeno u radu, rad u neprofitnim organizacijama, u ovom slučaju udruzi, je kompleksniji od klasičnih organizacija jer ovaj rad najčešće počiva na volontiranju. Poznato je kako se ljude ne može natjerati da sa žarom i voljom volontiraju, ako oni to ne žele ili ne vide poantu u tome. Ovaj problem se javlja u vjerojatno niz organizacija, a drugačije nije ni u ovoj udruzi. Iako udruga ima dovoljan broj članova, volontera uvijek nedostaje. Problem se javlja u tome što oni ljudi koji su čak i najaktivniji u udruzi imaju poslove te onda izdvajaju svoje slobodno vrijeme kako bi udruga nastavila funkcionirati. Na kraju, uvijek stvari provodi nekolicina ljudi, kako je spomenuto u intervjuu i predsjednik udruge, Matišić. Osim toga, usklađivanje rasporeda velikog broja ljudi često zna biti problem, pogotovo u ljetno vrijeme kada je sezona godišnjih odmora, a u to vrijeme se odvija najveći broj događaja ove udruge. No, udruga ima i niz pozitivnih strana. Članovi ove udruge dolaze iz raznih područja djelovanja tako da sa sobom donose drugačije stavove i poglede te tako obogaćuju udrugu svojim idejama. Na svim sastancima dolazi do *brainstorminga* raznih ideja pa se onda stvara realna slika što je realno te što bi se moglo provesti. Kako je i prethodno u radu navedeno, u udruzi se radi na tome da se uvedu novi događaji koji će ne samo obogatiti udrugu i dovesti nove ljude već će ponuditi nešto novo postojećim članovima. Tijekom pandemije udruga se morala, poput svih ostalih, prilagoditi novoj situaciji. Vidjeli su kako su obje godine nepredvidljive tako da su radili na tom da organiziraju više događaja koji su u potpunosti u prirodi s minimalnim kontaktima ljudi kako bi se što bolje mogli držati zadanih mjera. To je dovelo do organiziranja više biciklijada i šetnji Baranjom. Osim toga, za vrijeme pandemije kada nitko nije mogao daleko putovati vidio se trend da ljudi što više istražuju svoju okolinu pa je i to iskorišteno u korist udruge. Udruga je u relativno kratkom vremenu povukla novce iz Europske Unije je potvrđeno jer ova udruga je bila mala, stvorena kao šala grupe prijatelja, ali je u nekoliko godina prepoznata njena važnost u društvu i nagrađena je od strane gradske uprave projektom iz Europske Unije. Nadalje, treća hipoteza da je Covid-19 poremetio planove udruge je netočna. Analizom rada udruge može se zaključiti da se uvijek dogodi nešto što barem jedan planirani događaj ukine. Tako je bilo i ove godine kada je ukinut samo jedan planirani događaj - Festival sira i vina, no ostali događaji su se proveli, samo ovaj put uz propisane mjere zaštite, što samo označava da se udruge trebaju adaptirati promjenama.



## 6. ZAKLJUČAK

Važno je imati u vidu kako su neprofitne organizacije bitan dio razvijenog društva i pokrivaju široki dijapazon potreba. Njima je ipak primarni cilj stvoriti boljitak u društvu u bilo kojem području svoga djelovanja. Ipak, kako bi se spriječile eventualne malverzacije, poslovanje neprofitnih organizacija mora biti pomno praćeno i kontrolirano. To je već učinjeno kroz niz posebnih zakonskih regulativa samo za ovakve oblike organizacija. Bitno je naglasiti da su temelj svake neprofitne organizacije i udruge ljudi. Bez njihove inicijative i djelovanja, ne bi bilo ni samih organizacija. Predradnja svakog osnivanja trebala bi biti analiza u kojima će djelovati buduća udruga i vidjeti postoji li realna društvena potreba i interes za osnivanjem organizacije u tom području. Nakon inicijalnog dijela u vidu osnivanja i uspješnog postavljanja neprofitnih organizacija na tržište, neophodno je za daljnje djelovanje postaviti ispravne odluke koje se tiču menadžmenta i marketinga. Marketing je iznimno važan, čak i za neprofitne organizacije kojima primarni cilj nije zarada, ali je bitan za informiranje okoline o svome radu i poticanje ljudi na promjene do kojih kao organizacija žele doći. Menadžment je jednako bitan u neprofitnim kao i u profitnim organizacijama jer dobro planiranje, organizacija i kontrola bitna je za svako uspješno djelovanje organizacije u budućnosti. Financiranje za ovu vrstu organizacija većinom dolazi od donacija, članova, lokalnih/ regionalnih samouprava te daljnjih pravnih i fizičkih osoba koje pronalaze vrijednost u radu iste. Kroz primjer udruge Karašicka republika može se vidjeti kako i mlade udruge mogu u relativno kratkom vremenu doći do znatnih sredstava prijavljujući se na EU projekte te natječaje jedinica lokalnih/regionalnih samouprava.

Uzimajući u obzir sve do sada navedeno, zaključuje se da uvijek postoji prostor za novu, kvalitetnu i aktivnu udrugu koja će svojoj biranoj populaciji i svom području djelovanja postupiti na sustavan, kontinuiran i temeljit način, a kao primjer svega navedenoga ističe se udruga kao što je Karašicka republika.

## 7. LITERATURA

- Alfirević. *et.al.* (2013) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
- Balukčić, M. (2019) Održan je 3. picigin. Baranjainfo, URL: <https://www.baranjainfo.hr/odrzan-je-3-bistrigin-prvenstvo-panonije-u-piciginu/> [pristupljeno: 15.12.2020.]
- Bajić. *et.al.* (2015) *Poslovanje udruga: pravno uređenje rada udruga, financiranje, porezi, nadzor, primjeri*. Zagreb : Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
- Bogdan, K., Dumančić, E., Tolušić, Z. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing. *Osijek: Agroeconomica Croatica* 4 (1), 25- 31
- Buble, M. (2000) *Management*, Split: Ekonomski fakultet
- Čačija, Lj. N. (2013) Fundraising In The Context Of Nonprofit Strategic Marketing: *Toward A Conceptual Model*. Split: *Management : Journal of Contemporary Management Issues*. 18(1), str. 59- 78
- Deer and bike, Baranja (2019). URL: <https://biciklijade.com/detail/3278> [pristupljeno: 15.12.2020.]
- Dujanić, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
- Hameed, *et.al.* (2019) Advance Fundraising Techniques: An Evidence from Non-Profit Organizations. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 2 (1), str. 147- 157
- How to find funding for associations? (2019). URL: <https://weezevent.com/en-gb/> [05.09.2021]
- Hrvatska enciklopedija. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=38988> [pristupljeno: 18.07.2021.]
- Ivanović, M., Zuber, M. (2006) *Priručnik o pravnom, poreznom i carinskom sustavu za nevladine organizacije u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Europski centar za neprofitno pravo
- Kako postaviti ciljeve organizacije (2018). URL: <https://proprium.hr/kako-postaviti-ciljeve-organizacije/> [pristupljeno 26.07.2021.]
- Karašička republika. URL: <http://karasicka-republika.hr/o-nama/> [pristupljeno: 15.12.2020.]
- Love, J. (2018) *Nonprofit Strategic Planning: The Ultimate Guide + Examples*, bloomerang, URL: <https://bloomerang.co/blog/the-ultimate-guide-to-nonprofit->

[strategic-planning/](#) (pristupljeno: 18.09.2021.)

- McLeish, B. (2011) *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organisations*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- McNamara, D. E. (2009) From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2 (1), str. 63- 78
- Meler, M. (2013) *Neprofitni marketing*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- Narodne novine (2016) Opći porezni zakon. Zagreb: Narodne novine
- Narodne novine (2014) Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Zagreb: Narodne novine
- Narodne novine (1992) Zakon o humanitarnoj pomoći. Zagreb: Narodne novine
- Narodne novine (2021) Zakon o izmjenama i dopunama zakona o volonterstvu. Zagreb: Narodne novine
- Narodne novine (2014) Zakon o udrugama. Zagreb: Narodne novine
- Narodne novine (2007) Zakon o volonterstvu. Zagreb: Narodne novine
- Ognjan, M. (2020). *Dugotrajna imovina*. (Vodič za Škole). URL:
  - [https://www.skola.hr/33/dugotrajna-imovina-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMJPswFoBbaYo5xwR43M\\_x7VRYFLS2WAvA/?uri\\_view\\_type=5](https://www.skola.hr/33/dugotrajna-imovina-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMJPswFoBbaYo5xwR43M_x7VRYFLS2WAvA/?uri_view_type=5) (pristupljeno: 04.09.2021.)
- Pavičić, J. (2003) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia
- Piciganci i dalje najbolje igraju bistrigin (2021). URL: <https://sib.net.hr/sport/ostalo-sport/4091702/piciganci-i-dalje-najbolje-igraju-bistrigin/> [pristupljeno 09.09.2021.]
- Plazonić, J. (2016) *Koncept društvene odgovornosti poslovanja*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu
- Poduzetnički centar Aktiva. URL: <http://www.poduzetnickicentar-aktiva.com/udruge/> [pristupljeno 20.07.2021.]
- Registar neprofitnih organizacija.
  - URL: <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Details?handler=Details&id=52958> (pristupljeno: 15.12.2020.)
- Registar udruga. URL: <https://registri.uprava.hr/#!/udruge> [pristupljeno: 15.12.2020.]
- Rominiecki, J. (2015) *The Board Member's Guide to the Association Membership Model* asae, URL:
  - [https://www.asaecenter.org/resources/articles/an\\_magazine/2015/january-february/the-board-members-guide-to-the-association-membership-model](https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_magazine/2015/january-february/the-board-members-guide-to-the-association-membership-model)

(pristupljeno: 05.09.2021.)

- RRiF. URL: <https://www.rrif.hr/> (pristupljeno: 13.07.2021.)
- Rukavina, K. (1994) Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne, *Ekonomski vjesnik*, (7): 85-90 1994., 85.- 89.
- Severoni, E. (2021) *The importance of a marketing strategy for a charity and nonprofit organization*. Doxee, URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-disruption/marketing-strategy-for-a-charity-and-nonprofit-organization/#:~:text=Marketing%20strategy%20for%20a%20charity%20and%20nonprofit%20organization%20is%20the,driving%20political%20or%20social%20change>. (pristupljeno: 07.09.2021.)
- Shamima, A. (2013) *Effective non-profit management: Context, Concepts, and Competencies*, New York: CRC press- Taylor and Francis Group
- Šimunković, A. i Šimunković, M. (2019.) *Gospodarska djelatnost kod neprofitnih organizacija. Obrazovanje za poduzetništvo*, 9 (1), str. 143- 149
- Što je volontiranje (2021). URL: <https://vczd.org/sto-je-volontiranje.html> [pristupljeno: 21.07.2021.]
- Tomić, Z. (2016) *Odnosi s javnošću*, Zagreb- Sarajevo: Synopsis
- Top Funding Sources for Nonprofits and Charities. (2021)
  - URL: <https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-funding-sources/> (pristupljeno: 16.09.2021.)
- Ured za udruge- Vlada Republike Hrvatske.
  - URL: <http://int.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=173> [pristupljeno: 20.07.2021.]
- Volonterske nagrade u Republici Hrvatskoj (2019). URL: <http://mladi-eu.hr/volonterske-nagrade-u-republici-hrvatskoj/> [pristupljeno 16.09.2021.]
- Zekanović, A. (2019) *Marketing neprofitnih organizacija- na primjeru Hrvatske glazbene unije*. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet

## 8. PRILOZI

### Popis tablica

1. Tablica 1. Prikaz razlike profitnih i neprofitnih organizacija, Izvor: preuzeto u cijelosti (Meler, 2013, 99.)
2. Tablica 2. Razlika konvencionalnog i neprofitnog marketinga, Izvor: preuzeto u cijelosti, Meler (2003)
3. Tablica 3. Prikaz financijskog poslovanja kroz 4 godine, Izvor: izrada autora (prema: Registar neprofitnih organizacija)

### Popis grafikona

1. Grafikon 1. Prikaz procesa i faza stvaranja strategije, Izvor: obrada autora (prema Pavičić: 2003, 49.)
2. Grafikon 2. Analize stanja i perspektiva organizacije, Izvor: obrada autora (prema: Pavičić, 2003: 49)
3. Grafikon 3. Grafički prikaz odgovornosti menadžera prema Daftu (1997), Izvor: preuzeto u cijelosti (Buble, 2000: 104)

### Popis slika

1. Slika 1. Obrazac RNO, izvor: Ministarstvo financija, Izvor: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/neprofitne-organizacije/registar-neprofitnih-organizacija/118>, (pristupljeno: 16.12.2020.)
2. Slika 2., „ValBel“, Izvor: Facebook Karašicke republike <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
3. Slika 3. Zastava Karašicke republike, Izvor: Facebook Karašicke republike, <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
4. Slika 4. Deer & Bike, Izvor: Facebook Karašicke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
5. Slika 5. Deer & Bike 2, Izvor: Facebook Karašicke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
6. Slika 6. Deer & Bike 3, Izvor: Facebook Karašicke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
7. Slika 7. Bistrigin, Izvor: službena hrvatska Red bull stranica, URL: <https://www.redbull.com/hr-hr/bistrigin-2019> (pristupljeno: 16.12.2020.)
8. Slika 8. Vaterpolo u žitu , Izvor: Facebook Karašicke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
9. Slika 9. Festival sira i vina, Izvor: Facebook stranica Karašicke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)
10. Slika 10. Crvena Marta na lessingu , Izvor: Facebook stranica Karašicke republike,

URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)

11. Slika 11. Paljenje fašnika, Izvor: osobni izvor

12. Slika 12. Potpisivanje ugovora za projekt udruge. Izvor: Facebook stranica Karašičke republike, URL: <https://www.facebook.com/republika.karasica> (pristupljeno:07.09.2021.)

#### Pitanja za dubinski intervju

1. Što je potaklo stvaranje udruge i kada je udruha nastala?
2. Što želite postići s radom udruge, odnosno koji su vam ciljevi?
3. Koliko je zaposlenih u udruzi i na kojim poslovima?
4. Koliko udruha ima volontera i za koje potrebe volontiraju?
5. Koliko udruha broji članova i plaćaju li članarine?
6. Koliko često imate sastanke i tko na njima bude?
7. Jesu svi članovi aktivni?
8. Kako se udruha financira (članarine, sponzori, lokalno financiranje)?
9. Ima li udruha stalne sponzore i kako dolazite do sponzora?
10. Na koji način koristite društvene mreže? (privlačenje članova, promocija događaja i slično)
11. Koji su projekti provedeni i postoje li suradnje s drugim udruham?
12. Kako je Covid-19 situacija utjecala na rad udruge?
13. Koji su vam budući planovi?