

# STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

---

**Brajković, Katarina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:781362>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Katarina Brajković**

**Strategija razvoja neprofitnih organizacija**

**Završni rad**

**Šibenik, 2016.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Strategija razvoja neprofitnih organizacija**

**Završni rad**

**Kolegij: Strategijski menadžment**

**Mentor: mr. Alenka Poljičak**

**Studentica: Katarina Brajković**

**Matični broj studenta: 145281371**

**Šibenik, rujan 2016.**

## **STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

KATARINA BRAJKOVIĆ

Dubravice 49, katabrajkovic@gmail.com

### Sažetak rada:

Neprofitne organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu, ostvaruju profit ali ga ne raspodjeljuju. Oni su agenti humanitarnih promjena te postoje kako bi poboljšali ljudske živote. Svaka organizacija pa tako i neprofitna mora imati svoju misiju, viziju i ciljeve te odgovarajuću organizacijsku strukturu da bi mogli postići rezultate i uspješno poslovati. Iako se dugi niz godina smatralo da profesionalno upravljanje nema bitnu funkciju u neprofitnim organizacijama, shvatilo se da je kvalitetno organiziranje jako važno. Strukture neprofitnih organizacija teže tome da budu neformalne a vodstvo teži demokratskom stilu. Nepostojanje efikasne organizacije i kvalitetnog menadžmenta predstavlja opasnost za zajednicu. Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija proizlaze iz same svrhe postojanja jednih odnosno drugih, no specifičnost neprofitnih jeste u postojanju volontera.

U ovom radu поближе je opisan rad „Zaklade Ana Rukavina“. Zaklada je pokrenuta od strane novinarka Ane koja je oboljela od leukemije i njenih prijatelja kako bi se prikupio novac potreban za liječenje u SAD-u. Kroz Registar dobrovoljnih darivatelja matičnih stanica, Banke krvi iz pupkovine i brojnih akcija i projekata, Zaklada iz dana u dan pomaže i spašava živote diljem Republike Hrvatske.

(41 stranica / 8 slika / 2 tablica / 14 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: neprofitne organizacije, volonteri, Zaklada Ana Rukavina

Mentor: mr. Alenka Poljičak

Rad je prihvaćen za obranu:

**STRATEGY OF DEVELOPMENT OF NON-GOVERMENTAL ORGANIZATION**

KATARINA BRAJKOVIĆ

katabrajkovic@gmail.com

Abstract

NGOs (Non-governmental organisations) function independently of government and market, they make profit but they don't distribute it. They are the agents of humanitarian changes and exist so they could improve people's lives. Every organisation, including a non-profit one, needs to have its mission, vision and goals, as well as adequate organisational structure so that they could make wanted results and do business successfully. In the past, it was considered that professional management doesn't have an important function in the NGOs, but they have come to realize that is very important so methods and techniques of professional manager are applied with the goal of fulfilling this mission. Structure of NGOs have a tendency of being informal and the leadership is usually of democratic style. Non-existence of an effective organisation and quality management is a menace to the community. Differences between profit and non-profit organizations come out of their sole purpose of existence, but the distinctiveness of non-profit ones is in the existence of volunteers.

In this thesis the work of the Fund of Ana Rukavina is detailedly described. The Fund was started by journalist Ana Rukavina, suffering from leukemia at the time, and by her closest friends in order to acquire money for the treatment in the USA. Through the Register of donors of stem cells, Bank of blood and other actions and projects, the Fund is helping in saving lives in Croatia on a daily basis.

(41 pages / 8 figures / 2 tables / 14 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: non-profit organization, volunteers, Fund of Ana Rukavina

Supervisor: mr. Alenka Poljičak

Paper accepted:

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE I VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	2
3. RAZLIKE IZMEĐU NEPROFITNIH I PROFITNIH ORGANIZACIJA .....	6
4. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	10
4.1. Profitno u neprofitnom .....	12
5. RAZVOJ NEPROFITNOG SEKTORA .....	14
5.1. Razvoj neprofitnog sektora u Hrvatskoj .....	16
6. STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	20
6.1. Planiranje .....	21
6.2. Vizija .....	21
6.3. Misija .....	23
6.4. Ciljevi .....	25
7. NEPROFITNA ORGANIZACIJA - ZAKLADA ANA RUKAVINA.....	27
7.1 Vizija, misija i cilj Zaklade Ana Rukavina.....	28
7.2. Volontiranje u zakladi Ana Rukavina .....	33
7.3. Financijski izvještaji Zaklade Ana Rukavina .....	34
8. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	41

## 1. UVOD

U ovome radu namjera je prikazati strategiju razvoja neprofitnih organizacija, pojasniti koje vrste neprofitnih organizacija postoje, te kako jedna neprofitna organizacija, u ovome slučaju „Zaklada Ana Rukavina“, funkcionira u Hrvatskoj. Rad se sastoji od više dijelova povezanih u smislenu cjelinu. Rad je pisan indukcijско dedukcijskom metodom.

Iako udruženi društveno odgovorni pojedinci postoje otkad i društvo samo, posljednjih godina oni postaju sve važniji za društvo jer na legalan način mogu rješavati brojna važna pitanja za opstanak društva. Ciljevi neprofitnih organizacija tiču se društvenog ponašanja, primjerice poboljšanja obrazovanja, sprečavanja nasilja, suzbijanje alkoholizma, uporabe droga itd. Radna snaga neprofitnih organizacija se može sastojati od plaćenog osoblja, konzultanata, radnika vezanih nezavisnim ugovorima i volontera. Neprofitne organizacije su „agenci humanitarnih promjena“, te postoje kako bi poboljšale ljudske živote. Važne su za kvalitetu života u nekom društvu i na usluzi su istoj. Poznata izreka, vezana uz volontiranje i rad u neprofitnim organizacijama, može poslužiti kao nadahnuće da preispitamo i razotkrijemo odgovaraju li naši životni odabiri našim željama.

*“Budi promjena koju želiš vidjeti u svijetu<sup>1</sup>”*

Dugi niz godina, u neprofitnim organizacijama vladalo je mišljenje da profesionalno upravljanje nema bitnu funkciju. Neprofitne organizacije svjesne su važnosti menadžmenta odnosno kvalitetnog organiziranja, te upravo iz tih razloga, sve više primjenjuju poslovne metode, tehnike i angažman profesionalnih menadžera u cilju ispunjenja misije. Nepostojanje efikasne organizacije i kvalitetnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama predstavlja opasnost za zajednicu.

Strukture neprofitnih organizacija teže tome da budu neformalne dok vodstvo teži demokratskom stilu. Upravljanje neprofitnim organizacijama ima tri ključna aspekta. Na prvom mjestu mora se definirati misija organizacije, zatim je potrebno definirati strateške ciljeve i na kraju treba navesti da nijedna organizacija nije ista. Dostizanje misije i strateških ciljeva može se ispuniti prihvaćanjem modernog pristupa menadžmentu.

---

<sup>1</sup>Ghandi Mohanda s Karamchand, [www.citati.hr](http://www.citati.hr), 01.07.2016.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Pojam organizacije usko je povezan s postizanjem zajedničkih ciljeva, koje pojedinci nebi mogli postići, bilo zbog nedostatka sredstava, prevelike složenosti ili nekih drugih razloga. Iz ove orijentacije proizlazi pojam organizacije kao relativno stabilne društvene pojavnosti koja se sastoji od više pojedinaca te koordiniranjem njihovih napora nadvladava pojedinačna ograničenja u postizanju zajedničkih ciljeva.<sup>2</sup> Organizacije nisu samo rezultat racionalnog djelovanja da bi se ostvario neki cilj već često i iskaz društvenosti, želje i potrebe za pripadanjem skupini s kojom se pojedinac može identificirati.

Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije koji pomažu da društvo (p)ostane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice.<sup>3</sup> Neprofitne organizacije su „agenti humanitarnih promjena“, na usluzi su društva, postoje kako bi poboljšale ljudske živote i javni interes. Uz neprofitni sektor u našem društvu postoji i profitni sektor te javni sektor. Među ova tri sektora mora postojati suradnja i međudjelovanje da bi društvo u cjelini moglo funkcionirati.

Postoje dva načina tumačenja pojma neprofitnosti: teorijsko i praktično tumačenje. U teorijskom tumačenju naglasak je na zadovoljenju potreba i interesa šire društvene skupine dok se u praktičnom tumačenju misli na zabranu podjele viška prihoda nad rashodima njezinim osnivačima ili nekim pojedincima koji kontroliraju njezino djelovanje. Također postoje dva bitna uvjeta neprofitnog djelovanja. Prvi je neprofitnost gospodarskog djelovanja, a to znači da nema stjecanja i raspodjeljivanja dobiti svojim članovima ili nekim drugim pojedincima već se to jedino može koristiti za unapređenje svojih redovitih djelatnosti. Drugi bitan uvjet jest da neprofitna organizacija ne smije obavljati djelatnosti u opsegu koji bi se mogao protumačiti kao konkurencija obrtima i trgovačkim društvima.

Osnovni zadatak i uloga neprofitnih organizacija je da: pomažu u humanizaciji života; čine društvo osjetljivijim za važne teme; budu zaštita ugroženih socijalnih skupina; razviju komunikaciju i osjećaj zajedništva; pokreću važna društvena pitanja te budu utjecajan medij koji nije preblizu ali ni predaleko od vlasti.

---

<sup>2</sup>Robbins, S. P.: *Organizationalbehavior* (9.izdanje), Prentice Hall/PearsonEducation, UpperSaddleRiver, 2001.,str. 2.

<sup>3</sup>Pavičić,J.: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb,„str. 15.



Nedržavne neprofitne organizacije klasificiraju se prema djelatnosti i ciljanoj skupini korisnika u sljedeće skupine:

- kultura i rekreacija
- obrazovanje i istraživanje
- zdravstvo
- socijalne usluge
- okoliš
- razvoj i stanovanje
- pravo, zagovaranje i politika
- religija
- međunarodne aktivnosti
- filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
- poslovne i strukovne udruge, sindikati.

Radna snaga neprofitnih organizacija:

- plaćeno osoblje (zaposlenici unutar same organizacije)
- suradnici iz drugih organizacija (konzultanti)
- radnici vezani nezavisnim ugovorima
- volonteri

Najčešći oblici udruživanja i povezivanja neprofitnih organizacija su: ustanove, društva, udruženja, komore, fondovi, zadružbine, fondacije.

## **2.1. Volonterizam ili dragovoljni rad**

Neprofitna djelatnost koja je osobito važna za neprofitne organizacije, a naglašava humanu paradigmu društva je volonterizam ili dobrovoljni rad. Takav oblik rada se slobodno poduzima i čini se na dobrobit drugih, te obavljanje takve vrste posla se ne naplaćuje. Dragovoljni rad (ili francuska posuđenica volonterstvo, volontarijat) je rad osobe koja obavlja posao za dobrobit drugih bez financijske naknade. Najčešća vrsta dragovoljnoga rada je sudjelovanje u aktivnostima nevladinih organizacija, pojedinačno ili kao dio dragovoljnoga društva ili dragovoljne skupine. Razlozi za uključenje u dragovoljni rad su obično moralne prirode i ovise o individualnom pristupu sustavu vrijednosti. Uključuje se uglavnom radi

pružanja pomoći drugim ljudima, kako bi se promijenio svijet koji ih okružuje na bolje.<sup>4</sup> Osobe koje obavljaju tu vrstu djelatnosti nazivaju se volonteri. Oni donose temeljnu kvalitativnu razliku civilnog društva i različitih društvenih potreba. Razlozi za uključivanje u dobrovoljni rad su osjećaj samoostvarenja, društveni angažman, druženje, osjećaj pomoći, razvoj kompetencija, učenje o nekom području i slično. Uspješna uključenost volontera nije samo stvar slučaja već rezultat predanog rada menadžmenta. Menadžment je zaslužan za razradu pitanja planiranja, definiranja i razvoja ovakvih oblika programa. Također menadžeri rade na motivaciji volontera, a neke od strategija kojima se služe su: posebne nagrade, priznanja i diplome, nagradna druženja, objava u medijima, spominjanje u godišnjem izvješću, te postavljanje novih, izazovnih zadataka. Volonteri u pravilu daju svoje slobodno vrijeme za određenu aktivnost. Čak i ljudi zaposleni u nekim poduzećima poput banke, osiguravajućih društava itd. sudjeluju u volontiranju jer na poslu sve postane rutina, nemaju izazova, odgovornosti i sl. Ključni razlozi za uključivanje u volonterski rad su:

- osjećaj samoostvarenja
- altruizam
- druženje, zajedništvo s ljudima
- učenje o nekom području
- stvaranje ili sudjelovanje u razvoju organizacije
- ostvarivanje društveno važnih kontakata
- poistovjećivanje s organizacijom
- usavršavanje ili razvoj kompetencije
- osigurati ulaz u neku organizaciju
- društveni angažman

Volonterstvo je u Republici Hrvatskoj definirano Zakonom o volonterstvu. Taj Zakon definira volonterstvo kao „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 koji je predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje osim ako ovim

---

<sup>4</sup>[https://hr.wikipedia.org/wiki/Dragovoljni\\_rad.](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dragovoljni_rad.), 07.07.2016.

Zakonom nije drugačije određeno.“<sup>5</sup>Upravo donošenjem Zakona o volonterstvu uspjeli su se stvoriti pravni okviri za razvoj volonterstva.

Volontiranje se prepoznaje i promiče kao aktivnost ili usluga od interesa za Republiku Hrvatsku koja dovodi do poboljšanja kvalitete života, izgradnje socijalnog kapitala, osobnog razvoja, do aktivnog uključivanja osoba u društvena zbivanja te do razvoja humanijega i ravnopravnijega demokratskog društva<sup>6</sup>.Međutim 2013. godine Zakon o volonterstvu je nadopunjen i izmijenjen. Zakon definira odnose između organizatora volonterskih aktivnosti i krajnjih korisnika s ciljem osiguravanja adekvatnog društvenog okruženja za razvoj volonterstva i prevenciju zlouporabe volontiranja. Nadalje, uređena su temeljna načela i uvjeti volontiranja, terminologija, te relevantni ugovori, etički kodeks i certifikati. Osim toga, isti zakon predviđa raspoređivanje financijskih sredstava za rad Nacionalnog odbora za volonterstvo te za dodjelu godišnje nacionalne nagrade za volonterstvo.

Slika 1. Volontiranje



Izvor: <http://www.mladi-eu.hr/>

---

<sup>5</sup>Horvat, M. (2008), Uvodno o Zakonu o volonterstvu: Zakonsko određenje volontiranja. U: Volonterski centar Zagreb, Volonterski centar Osijek, Udruga za razvoj civilnog društva Smart, Udruga Gong, Udruga MI Split, Udruga Most i Ambidekster klub. Zakonsko uređenje volonterstva u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti, str. 8

<sup>6</sup><https://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu>, 07.07.2016.

### 3. RAZLIKE IZMEĐU NEPROFITNIH I PROFITNIH ORGANIZACIJA

Petar F. Drucker<sup>7</sup> ističe da nema područja u kojem postoji veća razlika između profitnih i neprofitnih organizacija nego što je to upravljanje ljudima i odnosima. Neprofitne organizacije nisu čvrsto hijerarhijski organizirane i nemaju strogo određene podjele ovlasti i odgovornosti. Također nemaju strogo određene svakodnevne aktivnosti, a često obvezama pristupaju kroz projektni pristup i timski rad. Velika razlika je i u mjerenju rezultata jer je kod neprofitnih organizacija teško postaviti mjere uspješnosti. Kod profitnih je rezultat vidljiv i mjerljiv a to je profit, no kod neprofitnih rezultat nije unutar organizacije već izvan nje. A tu se misli na zdravo dijete, osoba spašena od zlostavljanja, izliječeni alkoholičar, spašena šuma i sl.

Mjerenje organizacijske učinkovitosti kod neprofitnih organizacija je od osobitog značaja obzirom da su one, uvjetno rečeno nemjerljive. Iako je teško mjeriti njihov učinak, vrlo je bitno da su takve organizacije učinkovite. Neprofitne organizacije se usmjeravaju ka produktivnosti, komunikacijama, inovacijama i samom razvoju. Bitno je naglasiti da su ciljevi neprofitnih organizacija kvalitativni, altruistički, orijentirani prema ljudima, nematerijalni i nenovčani. Rezultat neprofitnih organizacija određuju pet različitih sposobnosti koje neprofitna organizacija treba imati. Prva je „vizija i strategija“ kao sposobnost pretvaranja vizije u dugoročne strategije i kratkoročne aktivnosti. Druga sposobnost je „društvenost“ kao sposobnost izgradnje i upravljanje zajednicom koja se temelji na predanosti i ispunjenju potreba građana. Nadalje se još spominju sposobnosti ostvarivanja društvenih vrijednosti kao osiguravajući rezultat visoke kvalitete, upravljanje imovinom te financijska odnosno ekonomska održivost. Kada govorimo o financijskoj održivosti, najčešće mislimo na sposobnost preživljavanja na srednji i dugi rok.

Usmjerenost na misiju, organizacijska prednost i djelotvornost upravnih odbora samo su neke od ključnih prednosti neprofitnih organizacija. Teoretičari iz područja menadžmenta ističu kako bi profitne organizacije trebale preuzeti ovu vrstu prednosti i implementirati ih u vlastitu praksu. Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija proizlaze iz same svrhe postojanja jednih odnosno drugih. Sa aspekta uvođenja promjena u neprofitnih i profitnih organizacija,

---

<sup>7</sup> Drucker, P. („otac modernog menadžmenta“), Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera, M. E. P. Consult, Zagreb, 2005., str.43

one postaju sve sličnije te upravo zato se može govoriti o preklapanju profitnog i neprofitnog sektora. Sličnosti koje ove vrste organizacija imaju su podjednaka težnja ka izvrsnosti, profesionalizmu i kvaliteti usluga, a sve u cilju izgradnje fleksibilne i dinamične organizacije. Menadžeri u neprofitnom i profitnom sektoru koriste slične upravljačke tehnike u smislu maksimalizacije ciljeva poslovanja. Menadžeri u neprofitnom sektoru koriste slične alate s ciljem postizanja određenog utjecaja na društvo i okolinu u kojoj djeluju. Odnosno, tehnike i korišteni alati imaju značajnu vrijednost jer osiguravaju ispunjenje misije organizacije. U svijetu, u zadnjih dvadesetak godina, trendovi neprofitnih organizacija značajno su se promijenili. Porastao je broj neprofitnih organizacija, prošireno je područje njihovog djelovanja, te se više ne bave isključivo marginalnim djelatnostima.

Iako postoje određene sličnosti također postoje i jasne razlike. Prva razlika između neprofitnih i profitnih organizacija je u načinu na koji se mjeri uspješnost same organizaciji.

Glavno mjerilo uspješnosti neprofitne organizacije, uz društvene doprinose, je koliko kvalitetno je neprofitna organizacija opslužila korisnike svojih usluga. Kod profitnih organizacija uspješnost se mjeri ostvarenim profitom koji mora biti jedini cilj njenog poslovanja. Nadalje, razlike proizlaze i od razloga zašto se određena organizacija utemeljuje. Neprofitne organizacije se utemeljuju radi postignuća specifične misije, najčešće u društvene svrhe. U sljedećoj tablici su navedene razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama.

Tablica 1. Razlike neprofitnih i profitnih organizacija

DIMENZIJA	PROFITNE	NEPROFITNE
POLAZIŠTE	Profit	Opće javno dobro/ služenje javnosti
USMJERENOST	Potrošaču	Pojedincu/građaninu
KONCEPT	Ekonomski	Socijalni
PODRUČJE DJELOVANJA	Tržište	Društvo
REZULTATI	Ekonomski/Mjerljivi/Kvantitativni	Društveni/Nemjerljivi/Kvalitativni

Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Menad%C5%BEment%20neprofitnih%20organizacija.pdf>, str.6., 13.07.2016.

Kako bismo mogli podijeliti organizaciju na profitnu i neprofitnu, uzimamo u obzir sljedeće pokazatelje: vlasništvo, podjela profita, ostvarenje profita, odgovornost menadžmenta, izvore kapitala, plaćanje poreza, mjere uspješnosti i utjecaj na uspješnost, te svrhu organizacije.

Sljedeća tablica prikazuje podjelu organizacije na profitne i neprofitne organizacije.

Tablica 2. Podjela organizacije na profitne i neprofitne

POKAZATELJ	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Vlasnik	Ulagачi, dioničari	Nitko, druga neprofitna organizacija, privatno lice
Može li ostvarivati dobit (profit)	Da	Da
Može li dijeliti profit	Da	Ne
Kome je odgovoran menadžment	Dioničarima (vlasnicima)	Osnivači, rukovodećem tijelu organizacije
Osnovni izvori kapitala	Osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga. Zadržana dobit i drugo	Državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaja usluga i roba, projekti i drugo
Da li plaćaju porez	Da, sve poreze	Samo neke, ili ih uopće ne plaćaju
Da li plaćaju uvozne carine	Da, za sve proizvode i sirovine	Samo u izuzetnim slučajevima
Koja je svrha organizacije	Ostvarenje dobiti za vlasnike	Ostvarenje misije i društveno korisne usluge
Koje su mjere uspješnosti poslovanja	Visina dobiti, povratak dobiti, povratak investicija i drugo	Nivo operacionalizacije misije, uspješnost u ostvarenju ciljeva
Tko utječe na uspjeh	Potrošači	Suradnici, klijenti, javnost

Izvor: Marić, I. (2010, 2011), Menadžment neprofitnih organizacija, materijali s predavanja. Dostupno na [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr), 18.07.2016.

Velika i važna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija su volonteri. Volonteri su zaposlenici koje ne motivira plaća i promocija već ispunjenje drugih potreba koje se nalaze u neprofitnim organizacijama. Otac modernog menadžmenta, Peter F. Ducker, smatra da rezultati neprofitne organizacije nisu unutar iste, već izvan nje<sup>8</sup>. Zdravo dijete, izliječeni alkoholičar ili usrećeno dijete iz doma za napuštenu djecu su samo neki od primjera rezultata ovakvih organizacija. Jedan od načina unapređenja cjelokupne situacije je suradnja profitnog i neprofitnog sektora. Takvim načinom suradnje, neprofitni sektor sebi osigurava potrebne financije, te lakše, brže i djelotvornije osigurava ispunjenje svoje misije. Profitni sektor pronalazi interese tako što unaprjeđuje imidž u društvu, te samim time skreće više pozornost na svoje poduzeće.

---

<sup>8</sup>Drucker,P., Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F: Druckera, M. E. P. Consult, Zagreb, 2005., str.44

## 4. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Konačni prijedlog Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija podnesen je u srpnju 2014 godine. Hrvatski sabor je 3. listopada 2015. godine donio Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, a stupio je na snagu 1. siječnja 2015. godine. Navedenim Zakonom definirani su obveznici primjene Zakona. Obveznici su strane i domaće udruge i njihovi savezi, ustanove, zaklade, fundacije, umjetničke organizacije, komore, sindikati te sve druge pravne osobe čiji glavni cilj nije stjecanje dobiti. Točnije, Zakonom su uređeni okviri financijskog poslovanja i elementi računovodstvenog sustava neprofitnih organizacija, i to načela sustava financijskog poslovanja, izrada i izvršavanje financijskih planova, izvještavanje o potrošnji proračunskih sredstava, računovodstvena načela i poslovi, poslovne knjige i knjigovodstvene isprave, popis imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza i vlastitih izvora te priznavanja prihoda, rashoda, primitaka i izdataka, financijsko izvještavanje, revizija godišnjih financijskih izvještaja, javna objava godišnjih financijskih izvještaja, nadzor nad financijskim poslovanjem i računovodstvom i druga područja koja se odnose na financijsko poslovanje i računovodstvo neprofitnih organizacija.<sup>9</sup>

Zakonski obveznici su:

- domaće i strane udruge i njihovi savezi
- zaklade
- fundacije
- ustanove
- umjetničke organizacije
- komore
- sindikati
- sve udruge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera

---

<sup>9</sup><http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-računovodstvu-neprofitnih-organizacija.>, 23.06.2016.



Djelomični obveznici Zakona su političke stranke i vjerske zajednice: primjenjuju se samo odredbe koje se odnose na dostavu izvještaja o potrošnji proračunskih sredstava, kontrolama na licu mjesta o utrošku proračunskih sredstava te financijski nadzor iz javnih izvora.<sup>10</sup>

Poslovanje neprofitne organizacije mora biti utemeljeno na načelu javnosti i transparentnosti te na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrola. Financijsko upravljanje i kontrole sustav su unutarnjih kontrola kojima se osigurava sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva neprofitne organizacije sredstva koristiti namjenski, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Sastavni dio sustava financijskog upravljanja i kontrole je samoprocjena. Samoprocjena je temelj kojim se provodi izvještavanje i pregled stanja organizacije. Provodi se temeljem upitnika koji ima određena pitanja iz područja financijskog upravljanja i kontrola. U upitniku je moguće odgovoriti potvrdno, te tada je potrebno navesti odgovarajuće dokaze ili negativno na postavljene tvrdnje. Upitnik samoprocjene sa sastoji od pet područja koje prati:

- Kontrolno okruženje
- Upravljanje rizicima
- Kontrolne aktivnosti
- Informacije i komunikacija
- Praćenje procjena

Navedene komponente ujedno predstavljaju metodološki okvir za provedbu financijskog upravljanja i kontrola. Pod kontrolnim okruženjem podrazumijeva se osobni i profesionalni integritet te etične vrijednosti zakonskih zastupnika i zaposlenika, rukovođenje i stil upravljanja, određivanje misije, vizije i ciljeva neprofitne organizacije, organizacijska struktura, uključujući dodjelu ovlasti i odgovornosti te uspostavu odgovarajuće linije izvješćivanja, praksu upravljanja ljudskim potencijalima i kompetentnost zaposlenika. Upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve neprofitne organizacije, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz promjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika. Kontrolne aktivnosti temelje se na pisanim pravilima i načelima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva neprofitne organizacije smanjenjem

---

<sup>10</sup><http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije.>, 21.06.2016.

rizika na prihvatljivu razinu. Kontrolne aktivnosti moraju biti prikladne i pravodobne, a troškovi njihove uspostave ne smiju premašivati prihvatljivu razinu.

Financijska izvješća i druga izvješća sadrže poslovne informacije koje omogućuju upravljanje i kontrolu poslovanja neprofitne organizacije. Informacije moraju biti odgovarajuće, ažurne, točne i dostupne radi učinkovite komunikacije na svim razinama neprofitne organizacije, izgradnje prikladnoga upravljačkog sustava informacija, s točno određenom ulogom svakoga zaposlenika uključenog u financijsko upravljanje i kontrole te dokumentiranja svih procesa i transakcija.

Praćenje sustava financijskog upravljanja i kontrola obavlja se u svrhu procjenjivanja njegova odgovarajućeg funkcioniranja i osiguranja njegova daljnjeg poboljšanja.

Imovinu određene neprofitne organizacije čine:

- Novčana sredstva koja je udruga stekla prilikom uplata članarina
- Dobrovoljni prilozi i darovi
- Novčana sredstva koja je udruga stekne obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi
- Obavljanjem gospodarskih djelatnosti
- Financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Fondovi i/ili inozemni izvori
- Druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom, njezine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava

Neprofitna organizacija može raspolagati imovinom samo za ostvarenje ciljeva i obavljanje djelatnosti određenih statutom, u skladu sa zakonom.

#### **4.1.Profitno u neprofitnom**

Iako je cilj i svrha osnivanja neprofitne organizacije rad za općekorisno dobro kao što je zauzimanje za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštita okoliša i prirode, te ostvarivanje humanitarnih, socijalnih, odgojno obrazovnih, znanstvenih ili drugih ciljeva, a sve to bez namjere stjecanja dobiti ili drugih koristi za svoje članove i druge pravne osobe, sam pojam neprofitnosti ne znači da organizacija ne smije obavljati djelatnosti koje donose prihode.

Međutim, svaki prihod koji ostvari kroz gospodarsku djelatnost mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje svoje neprofitne djelatnosti. Postupajući na taj način neprofitna organizacija može ostvarivati neograničeno visoki prihod od obavljanja profitne djelatnosti.

Budući da je država već duže vrijeme svjesna kako većina udruga obavlja neke profitne djelatnosti te je gotovo nemoguće opstati samo na temelju neprofitnosti, one su uključene u sustav poreza na dobit. Stupanjem na snagu novog Zakona o udrugama zakonodavac je 2014. godine započeo sa jasnijim definiranjem poduzetničke djelatnosti neprofitnih organizacija propisujući obvezu definiranja vrsta gospodarske djelatnosti u temeljnom aktu svake neprofitne organizacije- statutu.

Zakon o porezu na dobit ne razmatra na koji način udruga koristi višak prihoda nad rashodima već se uzima u obzir činjenica da bi neoporezivanje udruge stavilo ju u povoljniji položaj na tržištu od poduzetnika koji je obveznik poreza na dobit i obavlja istu gospodarsku djelatnost.

Neprofitna organizacija koja obavlja gospodarsku djelatnost obvezna je voditi dvojno knjigovodstvo, a na kraju poslovne godine, uz financijske izvještaje propisane Pravilnikom o izvještavanju u neprofitnom sektoru i Registru neprofitnih organizacija koje predaje u FINA-u, dostavlja Poreznoj upravi obračun poreza na dobit na obrascu u PD-Prijava poreza na dobit, te uz prijavu prilaže bruto bilancu sa vidljivom analitičkom razradom osnovnih računa i sastavljen Račun dobiti i gubitka.

Slika 2. Gospodarska djelatnost udruge



Izvor: <http://www.poduka.hr/>

## 5. RAZVOJ NEPROFITNOG SEKTORA

Neprofitni sektor u razvijenim zemljama ima bogatu tradiciju. Prema istraživanjima Salomon Lestera<sup>11</sup>, razvoj neprofitnog sektora potaknut je u posljednja dva desetljeća. Kriza socijalne države, razvitka, socijalizma i kriza okoliša povezani su sa razvojem iste. Revolucije koje su imale utjecaj na razvoj neprofitnih sektora jesu komunikacijske promjene i jačanje srednjih slojeva. Kriza socijalne države (welfarestate) se pojavila nakon Drugog svjetskog rata, te je povezana s naftnim šokom 70-ih godina koji je značajno usporio ekonomski rast i nametnuo državi ograničenja u izdacima javne potrebe. Upravo tada se pojavio interes za razvoj privatnih, neprofitnih organizacija. Kriza razvoja je usporedan proces s krizom socijalne države, te je povezana s problemima dominacije države i državnih agencija u programima razvoja. Odvija se na široj globalnoj osnovi. Tržište i država ne mogu odgovoriti na sve potrebe i reprezentirati sve interese. Novonastale neprofitne organizacije, pokazale su se uspješnije i fleksibilnije u svojim programima. Sedamdesetih godina, kriza okoliša, pokazala je zabrinjavajuće razmjere. Građani su kroz privatne, neprofitne organizacije prisilile državu na nove oblike ponašanja. Obećanja o socijalnoj pravdi i gospodarskom obilju postala su neuvjerljiva popuštanjem političkog pritiska u drugoj polovici osamdesetih godina. Javile su se brojne organizacije i inicijative koje organiziraju alternativne programe, pomažući građanima u podmirivanju potreba.

To su značajna iskustva iz kojih se vidi da je moguće, pored državnih institucija, organizirati institucije koje uspješno podmiruju potrebe građana. Bitno je naglasiti ulogu nekoliko međunarodnih organizacija i profesionalnih udruženja koji distribuiraju informacije o zbivanjima u neprofitnom sektoru. Srednji, urbani slojevi promotori su inicijativa u navedenom sektoru, te su od velike važnosti. U Hrvatskoj se razvoj neprofitnog sektora analizira kroz zakonski okvir osnivanja i poslovanja neprofitnih organizacija, te kroz programske dokumente Vlade. Analizom su prepoznati problemi kombinirane socijalne politike gdje bitnu ulogu imaju humanitarne organizacije koje Vlada još uvijek ne prepoznaje. Razvoj neprofitnog sektora važan je za zemlje u tranziciji. Ovisno o političkom i gospodarskom razvoju, neprofitni sektor se različito naziva u različitim zemljama. U Francuskoj se za taj sektor upotrebljava pojam „*economiesociale*“, u Njemačkoj „*verein*“, u Britaniji „*publiccharities*“, u Americi „*nonprofitsector*“, u tradiciji zemalja srednje Europe

---

<sup>11</sup>Lester Salomon, 1943.god. profesor na sveučilištu Johns Hopkins i direktor Centra studije civilnog društva. Napisao je više od 20 knjiga, te je bio pionir u empirijskom istraživanju neprofitne industrije u SAD-u.

„fundacije“, u zemljama u razvoju „nongovernmental organization“. U teorijskim raspravama još se upotrebljavaju pojmovi dobrovoljački sektor (engl. voluntary sector), neovisni sektor (engl. independent sector), sektor udruga (engl. associational sector), neoporezovani sektor (engl. tax-exempt sector), treći sektor (engl. third sector), dobrotvorni sektor (engl. charitable sector), civilno društvo (engl. civil society).<sup>12</sup>

Neprofitni sektor naglašava da sve organizacije ne postoje radi ostvarivanja profita. No, neprofitne organizacije ostvaruju profit, ali ga ne raspodjeljuju. Financiraju se od strane dotacija od vlade i privatnog poduzetništva, ali je potrebno naglasiti da ove organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu. Dobrotvorni sektor naglašava ulogu dobrovoljnog (volonterskog) rada. Pretežno dio poslova obavlja profesionalno, stalno zaposleno i plaćeno osoblje. Neoporezivi sektor naglašava da su ove organizacije izuzete iz dijela poreznih obaveza. Termin nevladine organizacije naglašava odvojenost organizacija od vlade i vladinog utjecaja. Takav slučaj je najčešći u zemljama u razvoju koje rade na promociji socijalnih i gospodarskih promjena. Socijalna ekonomija naglašava ulogu zadruga, osiguravajućih institucija na temelju uzajamnosti, štedionica i slično. Pored države i privatnog poduzetništva postoji treće područje koje utječe na razvoj. Moguće su različite definicije neprofitnog sektora jer pravno gledano, definicije su dane zakonima pojedinih zemalja. U razvijenim zemljama, status neprofitne organizacije ne stječe se registracijom organizacije po određenom propisu već se stječe posebnom propisanom procedurom koju redovito dodjeljuju nadležna ministarstva prema području djelatnosti organizacije. Navedenom procedurom također se stječe status organizacije koja može primiti donacije koje su oslobođene poreza. Ukoliko se procedura ne obnovi, status se može izgubiti. Kao pravne osobe ove organizacije imaju status udruga, zaklada (fundacija), ustanova, zadruga, društava s ograničenom odgovornošću. Troškovi poslovanja neprofitnih organizacija 1990. godine bili su 601,6 milijardi američkih dolara. Po područjima aktivnosti neprofitni sektor je najprisutniji u: obrazovanju i istraživanjima 24%, zdravstvu 22%, socijalnim službama 20%, kulturi i rekreaciji 16%, poduzetničkim i profesionalnim udruženjima 9%, stanovanju i urbanom razvoju 5%<sup>13</sup>. Izvori prihoda neprofitnih organizacija u razvijenim zemljama se sastoje od:

- privatnih ulaganja, uključujući poklone pojedinaca, fundacija i poduzeća
- pomoći vlade, uključujući dotacije, plaćanja prema ugovorima za posebne usluge

---

<sup>12</sup>Antony, Young (1988) Management Controlling Nonprofit Organizations, fourth edition, Irwin Homewood, Illinois

<sup>13</sup><http://www.rsp.hr/ojs2/index.php/rsp/article/viewFile/515/504>, 30.06.2016.

- prihoda neprofitnih organizacija koje one dobiju od prodaje svojih usluga ili proizvoda

Najznačajniji dio prihoda neprofitnih organizacija dolazi od prodaje usluga ili proizvoda.

## **5.1. Razvoj neprofitnog sektora u Hrvatskoj**

Neprofitne organizacije su uređene posebnim Zakonima kao što su Zakon o udrugama, Zakon o zakladama i fondacijama, Zakon o ustanovama itd. Međutim, osim njih postoji niz zakona o kojima trebaju voditi računa osobe odgovorne za rad neprofitne organizacije, kao što su računovodstveni i porezni zakoni, pogotovo ako obavljaju određene gospodarske djelatnosti. Zakoni kojima su uređene neprofitne organizacije nisu jasni te podliježu različitim interpretacijama što ima za posljedicu nedostatak transparentnosti u djelovanju i nadzoru. U skladu s time govori i podatak da je u srpnju 2014. godine u Republici Hrvatskoj bilo registrirano 51.500 udruga od kojih je samo 24.100 upisano u Registar neprofitnih organizacija pri Ministarstvu financija, dok je samo 14.000 udruga bilo obvezno predavati svoja financijska izvješća<sup>14</sup>. Iz ovoga se može vidjeti da postoji velika razlika između broja aktivnih i broj registriranih udruga te se u 2014. godini promijenio Zakon o udrugama (NN 74/14). Tim Zakonom uvedene su ključne promjene vezano uz osnivanje, djelovanje, registraciju, financiranje, imovinu, odgovornost, statusne promjene, nadzor i prestanak postojanja udruga sa svojstvom pravne osobe.

Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj moraju se upisati u Registar neprofitnih organizacija. Registar sadrži sljedeće podatke:

- opće podatke: naziv organizacije, OIB, matični broj, registarski broj upisa u matični Registar, adresa sjedišta, račun, statička oznaka grada/općine i županije, šifra djelatnosti, osoba za kontakt, telefon/faks, e-mail, internetska stranica
- podatke o osobi/osobama ovlaštenim za zastupanje
- podatke relevantne za bazu financijskih izvještaja

Neprofitna organizacija upisuje se u Registar neprofitnih organizacija na temelju prijave dostavljene Ministarstvu financija najkasnije 30 dana od upisa u Matični registar. Upis u Registar neprofitnih organizacija uvjet je za dobivanje sredstava iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne samouprave i drugih javnih izvora.

---

<sup>14</sup>Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/racunovodstvo-revizija-i-porezni-tretman-neprofitnih-organizacija-305666>, 30.06.2016.

## Obrazac za upis u Registar neprofitnih organizacija

Obrazac: RNO

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

### REGISTAR neprofitnih organizacija

OPĆI PODACI			
05. Naziv neprofitne organizacije			
06. Skraćeni naziv neprofitne organizacije			
07. Osobni identifikacijski broj			08. Matični broj
09. Pravno ustrojbeni oblik			10. Broj organizacijskih dijelova
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

PODACI O ZAKONSKOM ZASTUPNIKU / OSOBAMA OVLAŠTENIM ZA ZASTUPANJE			
25. Ime i prezime		26. Ime i prezime	
OIB		OIB	

PODACI ZA BAZU FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA			
27. Obveza vođenja dvojnog knjigovodstva		28. Obveza vođenja jednostavnog knjigovodstva	
29. Neprofitna organizacija koja udovoljava uvjetima za vođenje jednostavnog knjigovodstva, a odluči se za dvojno knjigovodstvo			

Godina osnivanja:

Mjesto i datum,

M.P.

Potpis zakonskog zastupnika

Ispunjen i ovjeren obrazac RNO dostaviti isključivo poštom ili osobno najkasnije 60 dana od upisa u matični registar. <sup>15</sup>

<sup>15</sup><http://www.mfin.hr/hr/registar-npf>, 19.07.2016.

Obrazac za promjene RNO-P

**Obrazac: RNO-P**

01.	Redni broj iz Registra (RNO broj)	
-----	-----------------------------------	--

**PROMJENE  
u Registru neprofitnih organizacija**

Rbr.	Pozicija iz Obrasca: RNO	STARI PODATAK	NOVI PODATAK
<b>OPĆI PODACI</b>			
05.	Naziv neprofitne organizacije		
06.	Skraćeni naziv neprofitne organizacije		
10.	Broj organizacijskih dijelova		
13.	Adresa sjedišta		
14.	Poštanski broj		
15.	Mjesto		
16.	Šifra djelatnosti		
17.	Račun		
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 odluči se za dvojno knjigovodstvo		

Mjesto i datum,

M.P.

Potpis zakonskog zastupnika



Promjene u registru dostaviti isključivo poštom ili osobno u roku od 7 radnih dana od upisa promjene u matični registar.<sup>16</sup>

Autoriteti na području Republike Hrvatske još uvijek ne prepoznaju pozitivnu podršku neprofitnih institucija iako su u posljednjih nekoliko godina doneseni pozitivni zakonski propisi koji omogućuju afirmiranje uloge socijalnih neprofitnih ustanova. Inozemna potpora često nije prilagođena lokalnim potrebama. Pozitivni primjeri uspješnog djelovanja su rijetki i ovise isključivo o angažmanu visoko motiviranih pojedinaca koji su pokrenuli lokalne resurse, te imaju visoki stupanj potpore. Značajni projekti su provedeni 1990. godine, te su se bavili problematikom funkcioniranja neprofitnih organizacija, a provedeni su od strane:

- Programa UN- a za razvoj u Hrvatskoj – UNDP
- Centra za razvoj neprofitnih organizacija – CERANEO prema metodologiji Svjetskog saveza za građansku participaciju (CIVICUS)

Tek od početka 2000 –ih pojavljuje se konkretnija, potpunija i sustavnija suradnja s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj.

Ministarstvo financija trenutno obavlja nadzor financijskog poslovanja , računovodstvenih poslova i predaje financijskih izvještaja neprofitnih organizacija u skladu s odredbama Zakona i drugih posebnih propisa. Provjerom u bazi podataka financijskih izvještaja za neprofitne organizacije uočeno je da mnoge neprofitne organizacije nisu predale Zakonom propisani godišnji financijski izvještaj za 2015. godinu. Stoga Ministarstvo financija obavlja nadzor kod organizacija koje nisu izvršile propisanu obvezu. Nadzor obavlja Sektor za financijski i proračunski nadzor prema svom planu i programu rada.

---

<sup>16</sup><http://www.mfin.hr/hr/registar-npf>, 19.07.2016.

## 6. STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Strategija je pojam koji potječe od riječi *strategus* iz starogrčkog jezika, a obilježavala je pojedinca koji ima visoki vojni čin. Tijekom vremena, sve do sredine druge polovice 18. stoljeća, riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova, te način dolaska i zadržavanja na vlasti. S vojnog aspekta strategija se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija. Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom godina razvili pristup po kojem se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina. Strategija predstavlja način na koji se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.

Strategijski menadžment se definira kao proces kojim menadžeri postavljaju misiju organizacije, temeljne dugoročne ciljeve organizacije, razvijaju strategije za postizanje tih ciljeva te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova kojima se žele ostvariti postavljeni ciljevi. Proces strateškog menadžmenta je skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati dobru strategiju. Angažman menadžera se ogleda u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije, pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije.

Postoje ključna pitanja strategijskog menadžmenta:

- Gdje se nalazimo sada?
- Gdje želimo stići?
  - Čemu težimo? Kakav kvalitativan skok u odnosu na postojeće stanje želimo postići? VIZIJA
  - Što ćemo nuditi, kome, s kojom tehnologijom, zašto? MISIJA
- Na koji način ćemo to postići? STRATEGIJA

## **6.1. Planiranje**

Planiranje se može promatrati kao formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.

U procesu planiranja najprije se utvrđuje vizija neprofitne organizacije iz koje se deducira njena misija kojom se ostvaruje vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih se formulira adekvatna strategija koju treba predložiti u planove i budžete. Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje se organizacija nalazi i onoga gdje se želi naći u budućnosti. Planiranje traži da upravljačke strukture organizacije svjesno odrede smjerove djelovanja, tj. da izvrše izbor između više alternativnih pravaca. U procesu menadžmenta sve funkcije se stapaju i nezamislive su jedna bez druge, a planiranje je prethodnica svim ostalim menadžerskim funkcijama. Pokušaj kontroliranja je na primjer besmislen ako ne postoje planovi jer ne postoji način da se utvrdi ide li organizacija tamo gdje želi ako prije toga ne zna gdje želi biti.

Učinkovitost plana se odnosi na stupanj do kojega on ostvaruje svrhu ili ciljeve, a uspješnosti (efikasnost) plana na njegov doprinos svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo formuliranje i izvođenje. Planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom već i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva.

## **6.2. Vizija**

Vizija obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Ona označava sliku budućeg stanja, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija za organizaciju predstavlja konceptualizaciju onog što ona želi postati, čak iskaz snova i želja.

Jednako je važno da je napisana jednostavnim i preciznim jezikom i da obuhvaća ono što vodstvo organizacije smatra prioritetima potreba zajednice, do čega im je jako stalo, i što vide kao razuman i moguć plan akcije. Najbolje je da to bude zajednička vizija, široki konsenzus zajedničkih pogleda podržanih od strane odbora direktora, izvršnog direktora, top menadžmenta i profesionalnog osoblja, donatora i volontera i čak izravnih primatelja njenog programa i usluga. Takva vizija može generirati entuzijazam i privlačenje drugih da se

pridruže ciljevima, zajedničkom radu kao zajedničkom „frontu“ obvezujući se da ostvaruju potrebne poslove kako bi postigli nešto vrijedno.

Vizija je nešto što ljude inspirira. Jedan od najvećih izazova lidera jeste dati svrhu onome što zaposleni i volonteri rade. Ljudi vole saznanje da su dio nečega što je veće od njih samih i da oni imaju sudjelovanje u njegovom kretanju.

Karakteristike vizije su:

- Opisuje što je uspjeh
- Označava dugoročnu budućnost, kratka je i lako razumljiva
- Opisuje statično stanje, pisana je u sadašnjem vremenu
- Više organizacija može dijeliti istu viziju

*Vizija Henryja Dunanta- Crveni križ*

*Mladi trgovac iz Ženeve jer svjedočio ratnim strahotama 1859 godine u blizini Solferina, te je tri godina nakon iznio svoje ideje u knjizi „Sjećanje na Solferino“. Tražio je da bude potpisana međunarodna konvencija koja će osigurati zaštitu civila žrtava rata i da budu stvorena, u svim zemljama, društva za pružanje pomoći, koja će biti zasnovana na principu nepristranosti i koja će okupiti dobrovoljce obučene u pružanju pomoći ranjenicima. Nakon nekoliko godina njegova vizija postaje stvarnost te je potpisana Ženevska konvencija gdje je rođena svjetska organizacija Crvenog križa koja i danas pomaže unesrećenima diljem svijeta.*

Vizija može biti kreirana od upravnog odbora, menadžmenta, zaposlenih, ali i participacijom volontera, donatora, korisnika usluga ili programa organizacije, ali mora biti razumljiva i utisnuta u mišljenje ljudi. Suvremena organizacija teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači vizije koja nije nastala u kabinetu nekih profesionalaca već je rezultat spoznaje svih članova uključujući volontere, donatore, korisnike itd. Tako definirana vizija je garancija da će svi težiti njezinom ostvarenju s obzirom da je ona nastala od svijju.

### 6.3.Misija

Misija je osnovna svrha postojanja organizacije, tj. ono što organizacija želi postići.<sup>17</sup> Svaka vrsta organiziranog djelovanja, da bi imala smisla, ima ili bi barem trebala imati svrhu ili misiju. Dobro definirana misija je osnova za izvođenje ciljeva, strategija i planova. Bez jasne misije, ciljeva, strategija i planova razvoj organizacije se neće odvijati u pravcu kojim bi trebalo ići kako bi se ostvarila vizija, te će njegov put biti slučajan.

Misija je također sumarni argument koji uključuje javnost da sudjeluje u listi projekata za zajedničku dobrobit. Izjava o misiji također zahtjeva da ima legitimnu legalnu strukturu sa volonterskim odborom direktora koji preuzimaju odgovornost za pružene usluge, obvezu da će biti vjerni misiji i obećavaju da će sav novac koji je primljen biti iskorišten u ispunjenju misije a ne privatnu korist nijednog člana odbora, zaposlenika, klijenta ili druge uključene osobe.

Da bi bila aktivno uključena kao održiva neprofitna organizacija danas se zahtjeva da se izvede izjava o misiji koja inkorporira plemenite namjene, doprinos zajednici, odobrenje zajednice, legalnu strukturu, volontersko vodstvo i upravljanje dobrima. Ovo su esencijalne komponente koje sve moraju biti napravljene prije nego organizacija može početi pitati javnost za davanje potpore.

---

<sup>17</sup> Andersen, A. R.; Kotler, P.: Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ, 2008.,str. 67

Slika 3. Kriteriji vrednovanja misije

Kriteriji vrednovanja misije						
		Score				
		Low				High
1.	Ispunjenje humanitarne namjene	1	2	3	4	5
2.	Kompletiranje godišnjih javnih izvješća	1	2	3	4	5
3.	Pružanje visoke kvalitete usluga	1	2	3	4	5
4.	Nuđenje pristupačnih usluga	1	2	3	4	5
5.	Poboljšanje javne svijesti uzroka	1	2	3	4	5
6.	Upućivanje pet zastupljenih mjera	1	2	3	4	5
7.	Adekvatnost korištenih revizije i revizora	1	2	3	4	5
8.	Je li financijski odgovoran	1	2	3	4	5
9.	Stimulira li inovativne ideje	1	2	3	4	5
10	Pruža li programe od vrijednosti za javnost	1	2	3	4	5
11	Razvija li novo vodstvo	1	2	3	4	5
12	Je li vođen napisanim politikama i procedurama	1	2	3	4	5
nedjelja, 2. svibnja 2015.						18
Središnja vrijednost						

Izvor: [http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje\\_1.pdf](http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje_1.pdf)

Misija organizacije treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su korisnici naših usluga ili programa?
- Što je vrijednost za korisnike naših usluga ili programa?
- Koje su naše mogućnosti?
- Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?
- Koje je opće dobro kao rezultat našeg djelovanja?

Ovako postavljena pitanja se neprekidno moraju preispitivati, ako organizacija želi biti održiva.

Budući da se radi o neprofitnim organizacijama, te da misija ima dugoročni karakter neophodno je da u iskazu misije bude izražena javna korist i zadovoljenje potreba korisnika

usluga ili programa, a ne da se naglasak stavi na proizvodnju tih usluga. Sadržaj misije mora biti motivirajući za sve članove, volontere, profesionalno osoblje, donatore kao i korisnike usluga i programa.

#### **6.4.Ciljevi**

Cilj se definira kao rezultat koji se želi postići. To je željeno buduće stanje koje se očekuje da će organizacija ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. To je važna krajnja točka prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti.

Pitanje koje se često postavlja je postoji li u organizaciji jedan ili više ciljeva. Prevladava mišljenje da svaka organizacija ima dva temeljna cilja a to su opstanak i razvoj. Prvi je onaj što proizlazi iz postojanja organizacije, a drugi je onaj čijim se postizanjem omogućava kontinuitet djelovanja organizacije.

U svojoj hijerarhiji ciljevi rangiraju od onih najopćenitijih do onih specifičnih. Na vrhu piramide je svrha koja je i sama mnogostruka. A aspekta organizacije najznačajnija je misija kojom se definira razlog postojanja organizacije. Iz misije se izvode ukupni ciljevi organizacije (dugoročni, strateški) koji se dalje raščlanjuju po nižim organizacijskim jedinicama sve do pojedinaca članova organizacije.

Dobro definirana misija osnova je za razvoj ciljeva na svim narednim razinama, te ako se misija dobro ne definira tada nije moguće dobro definirati ni ciljeve na nižim razinama. Iz misije se najprije izvode strateški ciljevi tj. ciljevi poduzeća kao cjeline koji označavaju dugoročne namjere koje organizacija želi ostvariti, te se odnose na duži vremenski period obično 5-10 godina. Na temelju strateških ciljeva definiraju se taktički ciljevi kao rezultati koje trebaju postići niže organizacijske cjeline. Ovi ciljevi se odnose na to što niže organizacijske jedinice moraju učiniti da bi se ostvarili strateški ciljevi poduzeća, te se odnose na kraći vremenski period od 1-5 godina.

Slika 4. Misija, vizija, ciljevi



Izvor: <http://www.savremenisport.com/>



## 7. NEPROFITNA ORGANIZACIJA - ZAKLADA ANA RUKAVINA

„Želim život!“ – riječi su Ane Rukavine koja je ganula hrvatsku javnost. Ana, 29- godišnja novinarka Vjesnika, koja se liječila od leukemije, napisala je molbu za pomoć koja je odjeknula Hrvatskom. Naime, u Hrvatskoj ne postoji sustav dobrovoljnog darivanja koštane srži. Ukoliko bolesniku koštanu srž ne može dati netko od bližih članova obitelji, donor se traži izvan Hrvatske. Takav slučaj se upravo dogodio Ani, a postupak traje i do 6 mjeseci. Sam ulazak u Registar je vrlo jednostavan i besplatan. Vađenjem krvi u Zavodu za tipizaciju tkiva postaje se potencijalni donor koji može imati priliku nekome spasiti život. Bilo je potrebno samo razviti Registar donora koštane srži i stvoriti banku matičnih stanica. Sukladno tome, pokrenuta je akcija „ Želim život“ .

Prema Statutu Zaklade Ana Rukavina, Zaklada je namijenjena osobama oboljelim od leukemije, limfoma i drugih teških oštećenja koštane srži. Svrha Zaklade je trajno prikupljanje sredstava i informiranje javnosti u cilju proširenja Registra dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica, pomoći u osnivanju i radu Banke krvi iz pupkovine Ana Rukavina te promicanju i poticanju stručnog usavršavanja mladih stručnjaka na području hematologije i pružanje financijske potpore u provođenju svih drugih projekata od interesa za ostvarivanje svrhe Zaklade, a sve u skladu s pozitivnim propisima, Statutom Zaklade te drugim općim aktima Zaklade.

Akcija „Želim život“ pokrenuta je od strane Ane i njenih prijatelja kako bi se skupio iznos novca potreban za liječenje u SAD-u. Iako je akcija krenula bolje no očekivano, Ana je nekoliko dana kasnije, u rano nedjeljno jutro umrla.

*„Zapravo mi je teško sročiti sto Vas točno želim zamoliti, znam rekla sam na početku 10 minuta, ali nisam bila sasvim iskrena. Nemojte zamjeriti, nije mi lako. Sve moje želje zapravo stanu u dvije riječi, želim život. Svjesna sam svih rizika koji me očekuju, spremna sam i na deblji kraj, nije me strah, smo se ne želim okrenuti i otići a da nisam sigurna da sam učinila sve sto sam mogla da se još neko vrijeme zadržim tu među vama.*

*Apsolutno vjerujem svojim liječnicima, ali znam gdje živim, stoga Vas najljubaznije molim da mi pomognete. Jedino što Vama, i sebi moram obećati jest da ću se truditi biti hrabra, vedra i kad bude teško. A bit će, to sigurno znam.*<sup>18</sup>

Slika 4. Logo Zaklade Ana Rukavina



Izvor: <http://www.zaklada-ana-rukavina.hr/>, 06.07.2016

## **7.1. Vizija, misija i cilj Zaklade Ana Rukavina**

Osnivači Zaklade Ana Rukavina – Želim život su Marija Rukavina i Gordana Leto, uz pomoć Vjesnika<sup>19</sup> i Hrvatske udruge leukemija i limfoma<sup>20</sup>. Hrvatska udruga leukemije i limfoma djeluje s ciljem pomaganja bolesnika oboljelih od hematoloških bolesti, razvoja novih istraživačkih programa i metoda liječenja, te u tu svrhu poduzima slijedeće aktivnosti:

- Organizira liječenje bolesnika koji boluju od leukemije, limfoma i srodnih bolesti.
- Prikuplja donacije, te razvija i sprovodi programe pomoći bolesnicima koji boluju od leukemije, limfoma i srodnih bolesti.
- Potiče nove metode liječenja, te organizira stručnu i financijsku pomoć za te programe.
- Podupire programe pomoći bolesnicima i njihovim obiteljima.
- Podupire istraživački rad na području etiologije, terapije i liječenja leukemije, limfoma i srodnih hematoloških bolesti.
- Razvija programe nesrodne transplantacije koštane srži u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>18</sup>Ana Rukavina – citat iz Aninog maila; <http://www.zaklada-ana-rukavina.hr/>

<sup>19</sup>Vjesnik, politički dnevni list, izlazio je u Zagrebu od 1940. – 2012. godine.

<sup>20</sup>Udruga djeluje s ciljem pomaganja bolesnika oboljelih od hematoloških bolesti, razvoja novih istraživačkih programa i metoda liječenja

- Organizira seminare i savjetovanja, te distribuira informacije s tih skupova zdravstvenim i znanstvenim ustanovama.<sup>21</sup>

Zaklada Ana Rukavina je neprofitna organizacija, te su niže navedene vizija, misija i ciljevi.<sup>22</sup>

Vizija ove neprofitne organizacije je:

- Biti profesionalna i općeprihvaćena hrvatska humanitarna Zaklada
- Stvoriti tim koji će odgovorno, profesionalno i dugoročno provoditi sve aktivnosti Zaklade
- Osnovati privatnu i javnu banku krvi iz pupkovine koja će dugoročno poslovati na dobrobit svih građana Republike Hrvatske

Misija ove neprofitne organizacije je:

- Sustavni rad na proširenju hrvatskog registra dobrovoljnih darivatelja koštane srži
- Provođenje humanitarnih i marketinških aktivnosti sa ciljem prikupljanja financijskih i drugih resursa za rad i širenje hrvatskog registra dobrovoljnih darivatelja koštane srži i rad privatne i javne banke krvi iz pupkovine 'Ana Rukavina'
- Informiranje javnosti o radu, akcijama i postignućima Zaklade Ana Rukavina
- Raditi na ostvarivanju ciljeva Zaklade na način koji opravdava povjerenje koje su nam ukazali građani Republike Hrvatske, naši donatori i suradnici
- Poslovati transparentno i sukladno svim zakonskim propisima Republike Hrvatske

Ciljevi zaklade su sljedeći:

- Biti profesionalna i općeprihvaćena hrvatska humanitarna Zaklada
- Profesionalno, odgovorno i dugoročno provoditi sve aktivnosti Zaklade, uz minimalne operativne troškove
- Sustavni rad na proširenju hrvatskog Registra dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica (broj darivatelja)
- Provođenje humanitarnih i marketinških aktivnosti s ciljem prikupljanja financijskih i drugih resursa za rad i širenje hrvatskog Registra dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica, rad Banke krvi iz pupkovine Ana Rukavina, promicanje i poticanje stručnog usavršavanja mladih stručnjaka na području hematologije i pružanja

---

<sup>21</sup>[http://www.hull.hr/?page\\_id=26](http://www.hull.hr/?page_id=26), 04.07.2016.

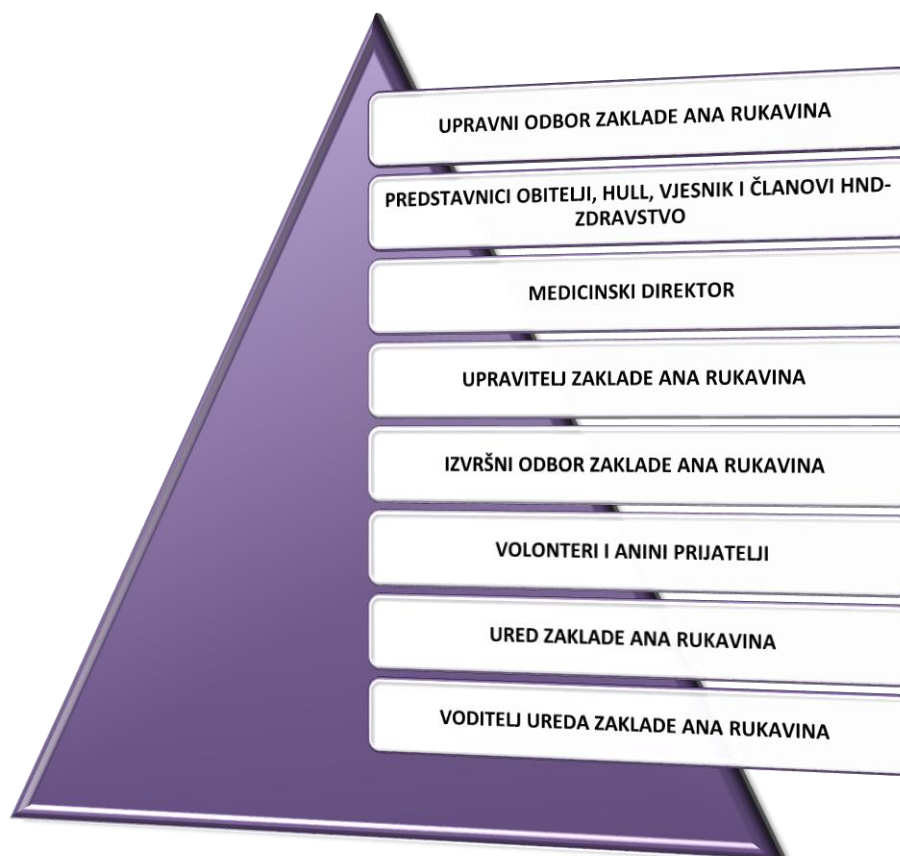
<sup>22</sup><http://www.zaklada-ana-rukavina.hr/>, 04.07.2016.

financijske potpore u provođenju svih drugih projekata od interesa za ostvarivanje svrhe Zaklade

- Informiranje javnosti o radu, akcijama i postignućima Zaklade Ana Rukavina
- Raditi na ostvarenju ciljeva Zaklade na način koji opravdava povjerenje koje je ukazano od strane građana Republike Hrvatske te donatori i drugi suradnici
- Poslovati transparentno i sukladno svim zakonskim propisima Republike Hrvatske.

Kao i svaka Zaklada, pa tako i Zaklada Ana Rukavina, ima navedenu organizacijsku strukturu koja se nalazi na sljedećoj slici.

Slika 5. Organizacijska struktura Zaklade Ana rukavina



- VODITELJ UREDA ZAKLADE ANA RUKAVINA
- KOORDINATOR ZA MEDIJE I AKCIJE

Izvor: rad autora

## Projekti Zaklade Ana Rukavina

### ➤ Projekt „Lijek je u nama“

- Proširenje Registra dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica u svrhu pronalaženja nesrodnog darivatelja
- Upis svih potencijalnih dobrovoljnih darivatelja u svjetski registar Bone Marrow Donors Worldwide
- Danas Registar broji 51.790 potencijalnih darivatelja od čega je tipizirano 47.424 uzoraka. Zahvaljujući proširenju Registra dosad je pružena nada u spas za 62 života.

### ➤ Projekt „Novi život za novi život“

Darivanje krvi iz pupkovine povećava šansu za izlječenje bolesnika s malignim i nemalignim hematološkim bolestima te je stoga pohrana krvi iz pupkovine u javnu Banku krvi iz pupkovine Ana Rukavina na dobrobit cijelog društva. Matične stanice krvi iz pupkovine prijavljene su i u Svjetski registar.

### ➤ „Koncert za život“

Zagrebačka filharmonija u sjećanje na maestra Vjekoslava Šuteja i Anu Rukavinu organizira humanitarni koncert u Koncertnoj dvorani „Vatroslav Lisinski“. Dio prihoda od prodaje ulaznica donira Zakladi Ana Rukavina. Sredstva prikupljena prodajom ulaznica koriste za daljnji rad Zaklade, organizaciju akcija proširenja Registra kao i promicanje i poticanje stručnog usavršavanja mladih stručnjaka na području hematologije i drugih srodnih specijalizacija te edukativne akcije.

### ➤ „Želim život“

Organizacija humanitarnog koncerta u prosincu kojim se zahvaljuje svim potencijalnim darivateljima, donatorima koji pomažu rad Zaklade te svima koji su na bilo koji način uključeni u rad Zaklade.

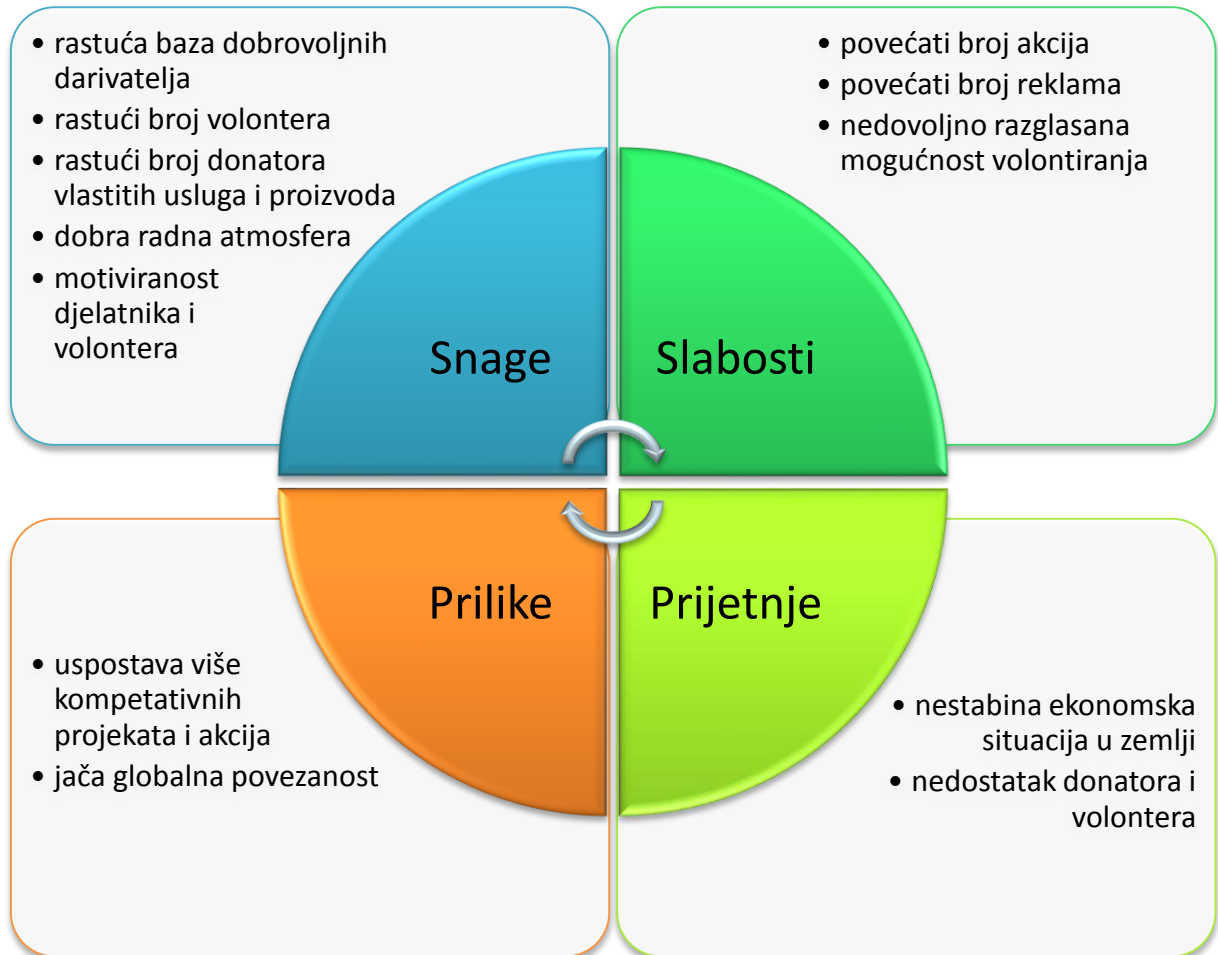
➤ Projekt „Stručno usavršavanje“

Sukladno odobroj temi izmjeni Statuta Zaklade, pokrenut je novi projekt dodjele financijske potpore u cilju stručnog usavršavanja mladih stručnjaka u inozemnim hematološkim centrima. Zakladnici Zaklade na prijedlog medicinskog direktora prof. Miranda Mrića imenovali su Stručno vijeće kao tijelo nadležno za predlaganje kandidata za dodjelu financijske potpore. Pet eminentnih stručnjaka iz područja hematologije su prof. Boris Labar, prof. Mirando Mrić, prof. Srđan Verstovšek (Texas), prof. Ivan Đikić (Frankfurt) i prof. Steven Živko Pavletić (Bethesda, USA).

Zaklada Ana Rukavina je u ljeto 2014. godine raspisala prvi Javni natječaj za dodjelu sredstava za stručno usavršavanje jednog liječnika specijalizanta/specijalista interne hematologije i drugih srodnih specijalizacija u suradnji sa Georgetown University u Washington D. C., SAD u trajanju od 12 mjeseci. Kandidat kojeg je na prijedlog Stručnog vijeća odobrio Upravni odbor Zaklade i Georgetown University je dr. Vibor Milunović sa KB „Merkur“. Početak jednogodišnjeg stručnog usavršavanja u SAD-u započeo je u rujnu 2015. godine. U lipnju 2016. godine Zaklada Ana Rukavina raspisala je drugi Javni natječaj za dodjelu sredstava za stručno usavršavanje jednog liječnika specijalizanta/specijalista interne hematologije i drugih srodnih specijalizacija u suradnji s Georgetown University u Washington D. C., SAD u trajanju od 12 mjeseci.

Swot analiza podrazumijeva da poduzeće treba sagledati unutarnje i vanjske čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj.

Slika 6. Swot analiza Zaklade Ana rukavina



Izvor: rad autora

## 7.2. Volontiranje u zakladi Ana Rukavina

Kao i svaka neprofitna organizacija, pa tako i Zaklada Ana Rukavina, ima za primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi. U Zakladi je moguće volontirati ili pružiti pomoć u obliku postanka potencijalnog darivatelja krvotvornih matičnih stanica. Drugi način pomoći je u obliku kupovine promotivnih materijala ili donacije novca direktno na račun

Zaklade. Doniranjem novaca pomažete Zakladi Ana Rukavina da svojim radom doprinese razvoju Registra dobrovoljnih darivatelja koštane srži i osnivanju banke umbilikalne krvi.

Volontirati se može na razne načine:

- ✓ Organiziranjem akcija u dogovoru sa Zakladom
- ✓ Pružanja usluga prijevoza
- ✓ Organiziranjem aukcije slika, aukcija, prodaje knjiga, pečenjem kolača i slično sa svrhom poklanjanja prihoda Zakladi
- ✓ Dijeljenjem informativnih letaka
- ✓ Prodajom raznih artikala, balona, uredskog materijala
- ✓ Volontiranjem u obliku pružanja soboslikarskih usluga i sl.
- ✓ Doniranjem usluga i proizvoda – banneri, fotokopiranje potrebnog materijala

Promotivni artikli i materijali koji se mogu kupiti u Zakladi ili na područjima održavanja akcija su prikazani na slici koja se niže nalazi.

Slika 7. Promotivni artikli i materijali Zaklade Ana Rukavina



Izvor: <http://www.zaklada-ana-rukavina.hr/> (pregledano 06.07.2016)

### 7.3. Financijski izvještaji Zaklade Ana Rukavina

Ministarstvo financija Republike Hrvatske u sklopu Registra neprofitnih organizacija javno objavljuje financijske izvještaje, a ovo je primjer financijskog izvještaja Zaklade Ana Rukavina:



## ZAKLADA ANA RUKAVINA

OIB 83237257080      Matični broj 02187701

Račun iz rač. plana	BILANCA - IMOVINA	Stanje 1. siječnja	Stanje 31. prosinca
	IMOVINA	19.419.841,00 kn	20.183.966,00 kn
0	Nefinancijska imovina	121.532,00 kn	112.377,00 kn
01	Neproizvedena dugotrajna imovina	100.000,00 kn	100.000,00 kn
011	Materijalna imovina - prirodna bogatstva	100.000,00 kn	100.000,00 kn
0111	Zemljište	100.000,00 kn	100.000,00 kn
0112	Rudna bogatstva	0,00 kn	0,00 kn
0113	Ostala prirodna materijalna imovina	0,00 kn	0,00 kn
012	Nematerijalna imovina	0,00 kn	0,00 kn
0121	Patenti	0,00 kn	0,00 kn
0122	Koncesije	0,00 kn	0,00 kn
0123	Licence	0,00 kn	0,00 kn
0124	Ostala prava	0,00 kn	0,00 kn
0125	Goodwill	0,00 kn	0,00 kn
0126	Osnivački izdaci	0,00 kn	0,00 kn
0127	Izdaci za razvoj	0,00 kn	0,00 kn
0128	Ostala nematerijalna imovina	0,00 kn	0,00 kn
019	Ispravak vrijednosti neproizvedene dugotrajne imovine	0,00 kn	0,00 kn
02	Proizvedena dugotrajna imovina	21.532,00 kn	12.377,00 kn
021	Građevinski objekti	0,00 kn	0,00 kn
0211	Stambeni objekti	0,00 kn	0,00 kn
0212	Poslovni objekti	0,00 kn	0,00 kn
0213	Ostali građevinski objekti	0,00 kn	0,00 kn
022	Postrojenja i oprema	66.657,00 kn	66.657,00 kn
0221	Uredska oprema i namještaj	66.657,00 kn	66.657,00 kn
0222	Komunikacijska oprema	0,00 kn	0,00 kn
0223	Oprema za održavanje i zaštitu	0,00 kn	0,00 kn
0224	Medicinska i laboratorijska oprema	0,00 kn	0,00 kn
0225	Instrumenti, uređaji i strojevi	0,00 kn	0,00 kn
0226	Sportska i glazbena oprema	0,00 kn	0,00 kn
0227	Uređaji, strojevi i oprema za ostale namjene	0,00 kn	0,00 kn
023	Prijevozna sredstva	84.501,00 kn	84.501,00 kn
0231	Prijevozna sredstva u cestovnom prometu	84.501,00 kn	84.501,00 kn
0232	Ostala prijevozna sredstva	0,00 kn	0,00 kn
024	Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrijednosti	0,00 kn	0,00 kn
0241	Knjige u knjižnicama	0,00 kn	0,00 kn
0242	Umjetnička djela (izložena u galerijama, muzejima i slično)	0,00 kn	0,00 kn
0243	Muzejski izlošci i predmeti prirodnih rijetkosti	0,00 kn	0,00 kn
0244	Ostale nespomenute izložbene vrijednosti	0,00 kn	0,00 kn
025	Višegodišnji nasadi i osnovno stado	0,00 kn	0,00 kn
0251	Višegodišnji nasadi	0,00 kn	0,00 kn
0252	Osnovno stado	0,00 kn	0,00 kn
026	Nematerijalna proizvedena imovina	8.125,00 kn	8.125,00 kn
0261	Ulaganja u računalne programe	8.125,00 kn	8.125,00 kn
0262	Umjetnička, znanstvena i literarna djela	0,00 kn	0,00 kn

0263	Ostala nematerijalna proizvedena imovina	0,00 kn	0,00 kn
029	Ispravak vrijednosti proizvedene dugotrajne imovine	137.751,00 kn	146.906,00 kn
03	Plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti	0,00 kn	0,00 kn
031	Plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti	0,00 kn	0,00 kn
0311	Plemeniti metali i drago kamenje	0,00 kn	0,00 kn
0312	Pohranjene knjige, umjetnička djela i slične vrijednosti	0,00 kn	0,00 kn
04	Sitni inventar	0,00 kn	0,00 kn
041	Zalihe sitnog inventara	0,00 kn	0,00 kn
042	Sitni inventar u uporabi	3.389,00 kn	4.736,00 kn
049	Ispravak vrijednosti sitnog inventara	3.389,00 kn	4.736,00 kn
05	Nefinancijska imovina u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
051	Građevinski objekti u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
052	Postrojenja i oprema u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
053	Prijevozna sredstva u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
054	Višegodišnji nasadi i osnovno stado u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
0541	Višegodišnji nasadi u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
0542	Osnovno stado u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
055	Ostala nematerijalna proizvedena imovina u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
056	Ostala nefinancijska imovina u pripremi	0,00 kn	0,00 kn
06	Proizvedena kratkotrajna imovina	0,00 kn	0,00 kn
061	Zalihe za obavljanje djelatnosti	0,00 kn	0,00 kn
0611	Zalihe za preraspodjelu drugima	0,00 kn	0,00 kn
0612	Zalihe materijala za redovne potrebe	0,00 kn	0,00 kn
0613	Zalihe rezervnih dijelova	0,00 kn	0,00 kn
0614	Zalihe materijala za posebne potrebe	0,00 kn	0,00 kn
062	Proizvodnja i proizvodi	0,00 kn	0,00 kn
0621	Proizvodnja u tijeku	0,00 kn	0,00 kn
0622	Gotovi proizvodi	0,00 kn	0,00 kn
063	Roba za daljnju prodaju	0,00 kn	0,00 kn
1	Financijska imovina	19.298.309,00 kn	20.071.589,00 kn
11	Novac u banci i blagajni	3.797.232,00 kn	2.918.839,00 kn
111	Novac u banci	3.795.358,00 kn	2.917.567,00 kn
1111	Novac na računu tuzemnih poslovnih banaka	3.795.358,00 kn	2.917.567,00 kn
1112	Novac na računu inozemnih poslovnih banaka	0,00 kn	0,00 kn
1113	Prijelazni račun	0,00 kn	0,00 kn
112	Izdvojena novčana sredstva	0,00 kn	0,00 kn
113	Novac u blagajni	1.874,00 kn	1.272,00 kn
114	Vrijednosnice u blagajni	0,00 kn	0,00 kn
12	Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od radnika te za više plaćene poreze i ostalo	15.501.077,00 kn	17.152.750,00 kn
121	Depoziti u bankama i ostalim financijskim institucijama	15.501.077,00 kn	17.152.750,00 kn
1211	Depoziti u tuzemnim bankama i ostalim financijskim institucijama	15.501.077,00 kn	17.152.750,00 kn
1212	Depoziti u inozemnim bankama i ostalim financijskim institucijama	0,00 kn	0,00 kn
122	Jamčevni polozi	0,00 kn	0,00 kn
123	Potraživanja od radnika	0,00 kn	0,00 kn
124	Potraživanja za više plaćene poreze i doprinose	0,00 kn	0,00 kn
1241	Potraživanja za više plaćene poreze	0,00 kn	0,00 kn
1242	Potraživanje za porez na dodanu vrijednost kod obveznika	0,00 kn	0,00 kn
1243	Potraživanje za više plaćene carine i carinske pristojbe	0,00 kn	0,00 kn
1244	Potraživanje za više plaćene ostale poreze	0,00 kn	0,00 kn
1245	Potraživanje za više plaćene doprinose	0,00 kn	0,00 kn

129	Ostala potraživanja	0,00 kn	0,00 kn
1291	Potraživanja za naknade koje se refundiraju	0,00 kn	0,00 kn
1292	Potraživanja za naknade štete	0,00 kn	0,00 kn
1293	Potraživanja za predujmove	0,00 kn	0,00 kn
1294	Ostala nespomenuta potraživanja	0,00 kn	0,00 kn
13	Zajmovi	0,00 kn	0,00 kn
131	Zajmovi građanima i kućanstvima	0,00 kn	0,00 kn
132	Zajmovi pravnim osobama koji obavljaju poduzetničku djelatnost	0,00 kn	0,00 kn
133	Zajmovi ostalim subjektima	0,00 kn	0,00 kn
139	Ispravak vrijednosti danih zajmova	0,00 kn	0,00 kn
14	Vrijednosni papiri	0,00 kn	0,00 kn
141	Čekovi	0,00 kn	0,00 kn
1411	Čekovi - tuzemni	0,00 kn	0,00 kn
1412	Čekovi - inozemni	0,00 kn	0,00 kn
142	Komercijalni i blagajnički zapisi	0,00 kn	0,00 kn
1421	Komercijalni i blagajnički zapisi - tuzemni	0,00 kn	0,00 kn
1422	Komercijalni i blagajnički zapisi - inozemni	0,00 kn	0,00 kn
143	Mjenice	0,00 kn	0,00 kn
1431	Mjenice - tuzemne	0,00 kn	0,00 kn
1432	Mjenice - inozemne	0,00 kn	0,00 kn
144	Obveznice	0,00 kn	0,00 kn
1441	Obveznice – tuzemne	0,00 kn	0,00 kn
1442	Obveznice – inozemne	0,00 kn	0,00 kn
145	Opcije i drugi financijski derivati	0,00 kn	0,00 kn
1451	Opcije i drugi financijski derivati - tuzemni	0,00 kn	0,00 kn
1452	Opcije i drugi financijski derivati - inozemni	0,00 kn	0,00 kn
146	Ostali vrijednosni papiri	0,00 kn	0,00 kn
1461	Ostali tuzemni vrijednosni papiri	0,00 kn	0,00 kn
1462	Ostali inozemni vrijednosni papiri	0,00 kn	0,00 kn
149	Ispravak vrijednosti vrijednosnih papira	0,00 kn	0,00 kn
15	Dionice i udjeli u glavnici	0,00 kn	0,00 kn
151	Dionice i udjeli u glavnici banaka i ostalih financijskih institucija	0,00 kn	0,00 kn
1511	Dionice i udjeli u glavnici tuzemnih banaka i ostalih financijskih institucija	0,00 kn	0,00 kn
1512	Dionice i udjeli u glavnici inozemnih banaka i ostalih financijskih institucija	0,00 kn	0,00 kn
152	Dionice i udjeli u glavnici trgovačkih društava	0,00 kn	0,00 kn
1521	Dionice i udjeli u glavnici tuzemnih trgovačkih društava	0,00 kn	0,00 kn
1522	Dionice i udjeli u glavnici inozemnih trgovačkih društava	0,00 kn	0,00 kn
159	Ispravak vrijednosti dionica i udjela u glavnici	0,00 kn	0,00 kn
16	Potraživanja za prihode	0,00 kn	0,00 kn
161	Potraživanja od kupaca	0,00 kn	0,00 kn
162	Potraživanja za članarine i članske doprinose	0,00 kn	0,00 kn
163	Potraživanja za prihode po posebnim propisima	0,00 kn	0,00 kn
164	Potraživanja za prihode od imovine	0,00 kn	0,00 kn
1641	Potraživanja za prihode od financijske imovine	0,00 kn	0,00 kn
1642	Potraživanja za prihode od nefinancijske imovine	0,00 kn	0,00 kn
165	Ostala nespomenuta potraživanja	0,00 kn	0,00 kn
169	Ispravak vrijednosti potraživanja	0,00 kn	0,00 kn
19	Rashodi budućih razdoblja i nedospjela naplata prihoda	0,00 kn	0,00 kn
191	Rashodi budućih razdoblja	0,00 kn	0,00 kn

192	Nedospjela naplata prihoda	0,00 kn	0,00 kn
<b>Račun iz rač. plana</b>	<b>BILANCA - OBVEZE I VLASTITI IZVORI</b>	<b>Stanje 1. siječnja</b>	<b>Stanje 31. prosinca</b>
	OBVEZE I VLASTITI PRIHODI	19.419.841,00 kn	20.183.965,00 kn
2	Obveze	48.368,00 kn	94.814,00 kn
24	Obveze za rashode	48.368,00 kn	94.814,00 kn
241	Obveze za radnike	27.559,00 kn	27.919,00 kn
2411	Obveze za plaće - neto	17.698,00 kn	18.058,00 kn
2412	Obveze za naknade plaća – neto	0,00 kn	0,00 kn
2413	Obveze za plaće u naravi – neto	0,00 kn	0,00 kn
2414	Obveze za porez i prirez na dohodak iz plaća	1.342,00 kn	1.342,00 kn
2415	Obveze za doprinose iz plaća	4.580,00 kn	4.580,00 kn
2416	Obveze za doprinose na plaće	3.939,00 kn	3.939,00 kn
2417	Ostale obveze za radnike	0,00 kn	0,00 kn
242	Obveze za materijalne rashode	20.809,00 kn	66.895,00 kn
2421	Naknade troškova radnicima	0,00 kn	0,00 kn
2422	Naknade članovima u predstavničkim i izvršnim tijelima, povjerenstvima i slično	0,00 kn	0,00 kn
2423	Naknade volonterima	0,00 kn	0,00 kn
2424	Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa	11.896,00 kn	9.369,00 kn
2425	Obveze prema dobavljačima u zemlji	8.913,00 kn	57.526,00 kn
2426	Obveze prema dobavljačima u inozemstvu	0,00 kn	0,00 kn
2429	Ostale obveze za financiranje rashoda poslovanja	0,00 kn	0,00 kn
244	Obveze za financijske rashode	0,00 kn	0,00 kn
2441	Obveze za kredite za izdane vrijednosne papire	0,00 kn	0,00 kn
2442	Obveze za kamate za primljene kredite i zajmove	0,00 kn	0,00 kn
2443	Obveze za ostale financijske rashode	0,00 kn	0,00 kn
245	Obveze za prikupljena sredstva pomoći	0,00 kn	0,00 kn
246	Obveze za kazne i naknade šteta	0,00 kn	0,00 kn
249	Ostale obveze	0,00 kn	0,00 kn
2491	Obveze za poreze	0,00 kn	0,00 kn
2492	Obveze za porez na dodanu vrijednost	0,00 kn	0,00 kn
2493	Obveze za predujmove, depozite, primljene jamčevine i ostale nespomenute obveze	0,00 kn	0,00 kn
25	Obveze za vrijednosne papire	0,00 kn	0,00 kn
251	Obveze za čekove	0,00 kn	0,00 kn
2511	Obveze za čekove - tuzemne	0,00 kn	0,00 kn
2512	Obveze za čekove - inozemne	0,00 kn	0,00 kn
252	Obveze za mjenice	0,00 kn	0,00 kn
2521	Obveze za mjenice - tuzemne	0,00 kn	0,00 kn
2522	Obveze za mjenice - inozemne	0,00 kn	0,00 kn
259	Ispravak vrijednosti obveza za vrijednosne papire	0,00 kn	0,00 kn
26	Obveze za kredite i zajmove	0,00 kn	0,00 kn
261	Obveze za kredite banaka i ostalih kreditora	0,00 kn	0,00 kn
2611	Obveze za kredite u zemlji	0,00 kn	0,00 kn
2612	Obveze za kredite iz inozemstva	0,00 kn	0,00 kn
262	Obveze za robne i ostale zajmove	0,00 kn	0,00 kn
2621	Obveze za zajmove u zemlji	0,00 kn	0,00 kn

2622	Obveze za zajmove iz inozemstva	0,00 kn	0,00 kn
269	Ispravak vrijednosti obveza za kredite i zajmove	0,00 kn	0,00 kn
29	Odgodeno plaćanje rashoda i prihodi budućih razdoblja	0,00 kn	0,00 kn
291	Odgodeno plaćanje rashoda	0,00 kn	0,00 kn
292	Naplaćeni prihodi budućih prihoda	0,00 kn	0,00 kn
2921	Unaprijed plaćeni prihodi	0,00 kn	0,00 kn
2922	Odgodeno priznavanje prihoda	0,00 kn	0,00 kn
5	Vlastiti izvori	19.371.473,00 kn	20.089.151,00 kn
51	Vlastiti izvori	55.000,00 kn	55.000,00 kn
511	Vlastiti izvori	55.000,00 kn	55.000,00 kn
512	Revalorizacijska rezerva	0,00 kn	0,00 kn
52	Rezultat poslovanja		
522	Višak/manjak prihoda		
5221	Višak prihoda	19.316.473,00 kn	20.034.151,00 kn
5222	Manjak prihoda	0,00 kn	0,00 kn
<b>Račun iz rač. plana</b>	<b>IZVANBILANCNI ZAPISI</b>	<b>Stanje 1. siječnja</b>	<b>Stanje 31. prosinca</b>
6	Izvanbilančni zapisi		
61	Izvanbilančni zapisi – aktiva	0,00 kn	0,00 kn
62	Izvanbilančni zapisi – pasiva	0,00 kn	0,00 kn

Izvor: <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Bilanca.aspx?id=1823>, 03.08.2016.

## 8. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorni pojedinci postoje otkad i društvo samo, ali posljednjih godina oni postaju sve važniji za društvo, jer na legalan način mogu rješavati brojna pitanja vezana za opstanak društva. Nefitni sektor naglašava da sve organizacije ne postoje radi ostvarivanja profita. Nefitne organizacije ostvaruju profit ali ga ne raspodjeljuju. Financiraju se od strane dotacija vlade i privatnog poduzetništva, ali je potrebno naglasiti da ove organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu.

Osnovni zadatak i uloga nefitnih organizacija je da pomažu u humanizaciji života, čine društvo osjetljivim za važne teme, budu zaštita ugroženih socijalnih skupina, razviju komunikaciju i osjećaj zajedništva, pokreću važna društvena pitanja te budu utjecajan socijalni medij koji nije preblizu ali ni predaleko od vlasti.

Specifičnost nefitnih organizacija je dobrovoljni rad ili volonterizam. Volonteri su osobe koje obavljaju posao za dobrobit drugih bez financijske naknade. Razlozi za uključivanje u dobrovoljni rad obično su moralne prirode i ovise o individualnom pristupu sustavu vrijednosti. Danas postoje Nacionalni odbor za volonterstvo koji dodjeljuje godišnje nacionalne nagrade za volonterstvo.

Radna snaga nefitnih organizacija najčešće se sastoji od plaćenog osoblja, konzultanata, radnika vezanih nezavisnim ugovorima i volontera. Oni svi skupa pridonose što boljem radu i uspjehu organizacije.

U Republici Hrvatskoj nefitne organizacije se upisuju u Registar nefitnih organizacija. To je uvjet za dobivanje sredstava iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne samouprave i drugih javnih izvora.

U ovom radu prikazan je primjer rada nefitne organizacije „Zaklada Ana Rukavina“. Zaklada je namijenjena osobama oboljelim od leukemije, limfoma i drugih teških oštećenja koštane srži. Iako oboljela novinarka, Ana Rukavina, zbog koje je zaklada osnovana nije uspjela preživjeti, razvijen je Registar donora koštane srži i stvorena banka matičnih stanica za druge osobe koje se nađu u sličnim oboljenjima. Da bi uopće mogla funkcionirati Zaklada Ana Rukavina morala je razviti svoju misiju, viziju i ciljeve. Također ima i razvijenu organizacijsku strukturu na čelu sa Upravnim odborom Zaklade te radi na mnogim projektima koji pridonose radu i uspjehu organizacije.

## LITERATURA

1. Alfirević, N, Pavičić, J, Čačija, LJ, Matković, J.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera, M. E. P. *Consult* Zagreb, 2005.
3. Robbins, S. P.: *Organizationalbehavior* (9.izdanje), Prentice Hall/PearsonEducation, UpperSaddleRiver, 2001.
4. Pavičić, J.: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
5. Andersen, A. R.; Kotler, P.: *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ, 2008.
6. *Kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke : smjernice za određivanje ciljeva, planiranje i upravljanje u neprofitnim organizacijama*, KOGNOSKO, Zagreb, 2015.
7. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Dragovoljni\\_rad](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dragovoljni_rad)
8. [https:// http://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu](https://http://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu)
9. <http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-računovodstvu-neprofitnih-organizacija>
10. <http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije>
11. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/racunovodstvo-revizija-i-porezni-tretman-neprofitnih-organizacija-305666>
12. <http://www.mfin.hr/hr/registar-npf>
13. <http://www.zaklada-ana-rukavina.hr>
14. <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Bilanca.aspx?id=1823>