

# Poduzetnost neprofitnih organizacija u stvaranju pozitivnih društvenih promjena

---

Ilinić, Nera

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:213215>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Prijediplomski Sveučilišni studij (Ekonomija i poslovna ekonomija)

Nera Ilinić

**PODUZETNOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U  
STVARANJU POZITIVNIH DRUŠTVENIH PROMJENA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Prijeđiplomski Sveučilišni studij (Ekonomija i poslovna ekonomija)

Nera Ilinić

**PODUZETNOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U  
STVARANJU POZITIVNIH DRUŠTVENIH PROMJENA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010234649

e-mail: [nilinic@efos.hr](mailto:nilinic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate University Study (Economics and Business Economics)

Nera Ilinić


**ENTREPRENEURIAL PRACTICES OF NON-PROFIT  
ORGANIZATIONS IN CREATING POSITIVE SOCIAL  
CHANGES**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Nera Ilinić

**JMBAG:** 0010234649

**OIB:** 43276784387

**e-mail za kontakt:** nera.ilinic@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Poduzetnost neprofitnih organizacija u stvaranju pozitivnih društvenih promjena

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

# **Poduzetnost neprofitnih organizacija u stvaranju pozitivnih društvenih promjena**

## **SAŽETAK**

Neprofitne organizacije su organizacije čija svrha postojanja nije stjecanje profita, nego djelovanje u općem interesu društva. Bitna karakteristika neprofitnih organizacija je što svoj prihod ne raspoređuju među svojim članovima i osnivačima već ga koriste za daljnji razvoj organizacije i ostvarenje ciljeva, uz redovno angažiranje volontera. Obzirom da se financijski najčešće oslanjaju na sponzore, donatore, projekte i članove često se suočavaju s izazovima u osiguravanju stalnih izvora financiranja kako bi održale svoje aktivnosti što predstavlja ključnu prepreku za dugoročnu stabilnost i uspjeh ovih organizacija. Iako su neprofitne organizacije važne za razvoj društva, nerijetko im nedostaje fokus na poduzetničke aktivnosti potrebne za dugoročnu održivost. Usmjerenost na misiju, iako ključna, nije dovoljna za dugoročni uspjeh. Aktivno prepoznavanje prilika, inovativni pristupi i proaktivnost ključni su za osiguravanje održivog poslovanja neprofitnih organizacija čime se povećava njihov utjecaj na zajednicu i omogućuje brža prilagodba promjenama. Ovaj rad nastoji ukazati na važnost poduzetničkog pristupa u djelovanju neprofitnih organizacija radi osiguranja održivosti, povećanja pozitivnog utjecaja na društvo te stvaranje relevantnih partnerstva za unapređenje društvenih promjena. U sklopu empirijskog dijela rada, istražuje se kako javnost percipira ulogu neprofitnih organizacija u razvoju društva te koliko prepoznaje njihovo poduzetničko i proaktivno djelovanje.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, poduzetništvo neprofitnih organizacija, udruge, društveni utjecaj, lideri

## **Entrepreneurial practices of non – profit organizations in creating positive social changes**

### **ABSTRACT**

Non-profit organizations are organizations whose purpose is not to make a profit, but to serve the general interests of society. A key characteristic of non-profit organizations is that they do not distribute their income to members and donors, but use it to develop the organization and achieve its goals, which often means that they involve volunteers in their work. As they rely primarily on financial support from sponsors, donors, projects and members, they often face the challenge of finding sustainable sources of funding to maintain their activities, which is a major obstacle to their long-term stability and success. Although non-profit organizations play a critical role in societal development, they often lack a focus on entrepreneurial activities that are essential for long-term sustainability. While mission orientation is important, it is not enough for long-term success. Active recognition of opportunities, innovative approaches and proactivity are key to the sustainable operation of non-profit organizations, increasing their impact on the community and enabling faster adaptation to change. This paper aims to highlight the importance of an entrepreneurial approach for non-profit organizations to ensure sustainability, enhance positive societal impact and build relevant partnerships to improve social change. The empirical part of the research focuses on the perception of the role of non-profit organizations in social development and the recognition of their entrepreneurial and proactive actions.

**Keywords:** non-profit organizations, entrepreneurial practices of non-profit organizations, associations, social impact, leaders

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐIVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. RAZLIKA IZMEĐU NEPROFITNIH I PROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. PODJELA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. UDRUGE.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2. ZAKLADE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.3. USTANOVE.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4. HUMANITARNE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.5. ZADRUGE .....</b>	<b>18</b>
<b>3. ULOGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U DRUŠTVU .....</b>	<b>20</b>
<b>4. PODUZETNIČKI PRISTUP U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA? .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. KARAKTERISTIKE PODUZETNIČKIH LIDERA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. PODUZETNIČKI PRISTUPI U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA: RAZLIČITE STRATEGIJE ZA POSTIZANJE DRUŠTVENOG UTJECAJA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1. DRUŠTVENO PODUZETIŠTVO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2. JAVNO ZAGOVARANJE .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.3. SURADNJA S RAZLIČITIM DIONICIMA .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.4. MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA .....</b>	<b>36</b>
<b>5. EMPIRIJSKI DIO – PERCEPCIJA JAVNOSTI O VAŽNOSTI PODUZETNIČKOG PROMIŠLJANJA I DJELOVANJA U UDRUGAMA .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. ANALIZA REZULTATA .....</b>	<b>48</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>54</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>54</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>54</b>



# 1. UVOD

Neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u unaprjeđenju života u zajednici jer djeluju na način da gledaju širu sliku svijeta koji se događa oko njih. Cilj djelovanja svake neprofitne organizacije je djelovanje za opće dobro pa svoje poslovanje usmjeravaju na društvene i opće interese građana. Razvoj pojedinca, poštivanje različitosti među ljudima, pomaganje potrebitima i manje sretnima, zaštita okoliša te promicanje aktivnosti koje potiču građanski aktivizam i društveno odgovorno poslovanje i ponašanje važni su ciljevi održivog razvoja zajednice. Značajnu ulogu u ostvarenju tih ciljeva imaju neprofitne organizacije. Njihova svrha je jasna, a i sam naziv neprofitno jasno ukazuje na nju – ne stvaraju profit za sebe već ostvarenu dobit i ostale resurse koriste za unapređenje kvalitete života u svojim zajednicama kroz različite projekte i aktivnosti. Međutim, njihovo djelovanje često nailazi na brojne izazove, posebice u Republici Hrvatskoj u kojoj ove organizacije još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri prepoznate kao važna komponenta demokracije i održivog razvoja zajednice. Neprofitne organizacije suočavaju se s nedostatkom podrške od strane države, nedostatkom resursa i, često, nedovoljno transparentnim poslovanjem što otežava razumijevanje njihove svrhe i rada od strane javnosti. Pa iako je važno podići svijest o njihovoj ulozi u razvoju zajednice i osigurati adekvatnu međusektorsku podršku važno je i da one same budu proaktivne i poduzetne u promicanju svoje svrhe i djelovanja.

## 1.1. Cilj rada

Cilj završnog rada je ukazati na važnost poduzetničkog djelovanja u poslovanju neprofitnih organizacija kako bi osigurale održivost svojih aktivnosti, povećale svoj utjecaj i učinak na zajednicu, aktivno tražile nove prilike, inovativna rješenja i partnerstva za veće pozitivne promjene u društvu, brže se prilagodile promjenama u okruženju i bile vjerodostojnije u očima svojih partnera. Postoje razne podjele neprofitnih organizacija, no u Republici Hrvatskoj prema pravnom obliku bi to bile udruge, ustanove, zaklade i zadruge. Ovaj završni rad analizirat će važnost udruga i percepciju javnosti o važnosti poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u udrugama.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon Uvoda, drugo poglavlje će precizno definirati pojam neprofitnih organizacija ističući ključne razlike između njih i profitnih organizacija te će se detaljno navesti podjela neprofitnih organizacija i njihova najčešća područja djelovanja. Također, za svaku vrstu organizacije dat će se i konkretni primjer s područja grada Osijeka. U trećem poglavlju analizirat će se primjena poduzetničkih principa u djelovanju neprofitnih

organizacija istražujući poduzetničko promišljanje i djelovanje lidera neprofitnih organizacija. Uz navedeno, treće poglavlje stavlja fokus i na društveno poduzetništvo kao čest odabir poduzetničke aktivnosti udruga. Četvrto poglavlje istražuje ulogu koju neprofitne organizacije imaju u društvu te njihov doprinos razvoju društva. Peto je poglavlje posvećeno empirijskom istraživanju percepcije javnosti o važnosti poduzetničkog promišljanja i djelovanja u radu udruga na području Osječko-baranjske županije. Rezultati provedenog istraživanja imaju cilj osvijestiti važnost razvoja poduzetničkih vještina u radu udruga i utjecaj poduzetničkog načina razmišljanja na održivi organizacijski uspjeh i stvaranje pozitivnih društvenih promjena.

## **1.2. Metodologija rada**

Završni se rad sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom se dijelu određuje pojam neprofitnih organizacija, njegova podjela i vrste te važnost poduzetničkog djelovanja u vođenju i poslovanju neprofitnih organizacija. Pri pisanju teorijskog dijela koristila se znanstvena i stručna literatura autora koji su u svojim radovima detaljnije proučavali rad neprofitnih organizacija. U praktičnom su djelu prikazani rezultati provedenog istraživanja kojim je bio cilj analizirati percepciju javnosti o važnosti poduzetničkog djelovanja u radu udruga. Istraživanje se provelo putem ankete koja je kreirana u Google obrascu. Anketa je sadržavala 22 pitanja te je obuhvatila 60 ispitanika različitih dobnih skupina s područja Osječko-baranjske županije.

## 2. POJMOVNO ODREĐIVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Neprofitne organizacije su organizacije čija svrha postojanja nije stjecanje profita, nego djelovanje u općem interesu društva. Svrha postojanja neprofitnih organizacija najčešće se ogleda kroz društveno, humanitarno, tehnološko, sportsko, ekonomsko, obrazovno, političko, ekološko i kulturno djelovanje. Glavna karakteristika neprofitnih organizacija je što ukupan prihod ne raspoređuju među svojim članovima i osnivačima nego ulažu u daljnje poslovanje organizacije i ostvarenje ciljeva. Također, većina neprofitnih organizacija u rad svakodnevno uključuju volontere. Bežovan (2005:17, navedeno u Omazić i Baštijan, 2017:88), navodi kako se pojam neprofitnih organizacija odnosi na nevladine organizacije, neprofitni sektor, dobrotvorni sektor, civilno društvo te treći sektor.

Gassler (1998:174, navedeno u Marić, 2018:35) tvrdi kako je teško vjerovati da su sve organizacije koje su utemeljili ljudi bile potaknute samo profitom i da postoji niz drugih motiva zbog kojih se organizacije osnivaju, a koje su jednako uspješne kao profitne organizacije. Jedan od tih razloga je i svijest o različitim društvenim problemima i djelovanje za opće dobro. Organizacije koje su potaknute ovim motivom najčešće spadaju u neprofitni sektor zbog čega se često pri definiranju pojma neprofitnih organizacija spominje i pojam altruizam koji predstavlja: „*tendenciju pojedinca da brine o nečemu drugome osim o svojim kratkoročnim i dugoročnim preokupacijama.*” (Gassler, 1998:174 navedeno u Marić, 2018:35). Može se reći kako je spomenuti pojam altruizam definicija za životni stav koji promiče nesebičnu brigu za druge bez da se išta traži zauzvrat. Pavičić (2003:16) ističe da se razvoj i nastanak neprofitnog sektora usko veže uz društvenu odgovornost, pripadnost društvu, odnosno zajednici koja je povezana međusobno. Povezana zajednica predstavlja „*pojedince i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju.*” (Pavičić, 2003:15)

Marić (2018:34) navodi kako u današnje vrijeme pojam neprofitnih organizacija povezuje se i s javnim djelovanjem, civilnom uključenosti i društvenom svrhom. Marić (2018:34) navodi kako postoji šira i uža definicija neprofitnih organizacija. Pod širu definiciju neprofitnih organizacija spadaju sve organizacije čiji primarni cilj nije stvaranje profita. Ovo obuhvaća one organizacije koje promiču civilnu uključenost i javni interes. Pod užom definicijom spadaju one neprofitne organizacije koje potiču volonterski rad, pružanje javnih usluga i neprofitnu umjerenost. Neprofitne organizacije predstavljaju organizacije koje djeluju u korist javnog interesa, pružaju podršku ili usluge ciljanoj skupini ljudi ili cijeloj zajednici te promiču humanitarne i društvene ciljeve. Salamon i Anheier (1992:33, navedeno u Alfirević i sur.,

2013:32), navode opću definiciju neprofitnih organizacija, u kojoj su neprofitne organizacije odvojene od ostalih sektora, zabranjeno im je raspolaganje s dobiti, uključuju volonterski rad, samostalne su u odlučivanju te bi trebale imati organizacijsku strukturu. Važno za naglasiti je kako korisnici neprofitnih organizacija primaju njihove usluge ili dobra bez naknade.

Zbog svoje svrhe, neprofitne organizacije obično ne financiraju svoje aktivnosti direktno putem tržišta, što je uobičajeno za poslovanje profitnih organizacija. Umjesto toga, primarni izvori financiranja neprofitnih organizacija uključuju, članarine, sponzorstva i donacije, javne proračune, fondove i slično. Prema Vašiček i Jerman (2011, navedeno u Omazić, Baštijan, 2017:119), neprofitne organizacije se prema izvorima financiranja dijele na državne i nedržavne. Državne se izravno financiraju iz proračuna, odnosno, fiskalnim i parafiskalnim državnim prihodima. Nedržavne se financiraju iz dobrovoljnih priloga, donacija, subvencija, članarina. Međutim, čak se i neprofitne organizacije mogu baviti gospodarskom djelatnošću, ali prihodi od prodaje proizvoda ili usluga se koriste za financiranje ciljeva organizacije, a ne za stvaranje profita. Alfirević i sur. (2013:32), navode dva bitna uvjeta koja neprofitne organizacije u obavljanju gospodarske djelatnosti, moraju zadovoljiti. Prvi je uvjet neprofitnost gospodarskog djelovanja. Ovaj uvjet omogućava neprofitnim organizacijama ostvarenje misije usmjerene prema javnom interesu, neovisno o tržišnim uvjetima i profitnoj logici. „*Pojam neprofitnosti povezan je s povoljnim poreznim statusom glede djelovanja i mogućnosti primanja donacija kao porezno priznatih rashoda.*” (Marić, 2018:39) Drugi uvjet je da neprofitna organizacija ne obavlja gospodarsku djelatnost u mjeri koja bi mogla biti protumačena kao konkurentna djelatnost trgovačkim društvima i obrtima. Osnivači neprofitnih organizacija trebaju biti svjesni navedenih uvjeta kako se razlog osnivanja organizacije ne bi dovodio u pitanje.

Neprofitni sektor, razvio se s ciljem prevladavanja razlika između djelovanja države i tržišta te se usredotočio na rješavanje aktualnih društvenih problema i nedoumica koji nisu bili u interesu javnog i privatnog djelovanja. Da bi se postiglo navedeno bilo je potrebno postaviti jasne granice djelovanja između sektora, osigurati efikasnost, integritet i suradnju. Uspjeh ovog pristupa ovisio je o, političkim i ekonomskim regulativama, ulozi i snazi države, društvenom angažmanu građana i društvenoj klimi.

Zlatović (2022:9) navodi kako je pojam neprofitnih organizacija, s ciljem približavanju ovog sektora široj populaciji, potrebno definirati s više aspekata. Autor navodi ekonomski odnosno gospodarsko-financijski, pravni, funkcionalni te strukturalno-operativni. Ekonomski odnosno gospodarsko-financijska definicija neprofitnih organizacija polaze od njihovih izvora prihoda.

„Stoga, neprofitnim organizacijama nazivamo one organizacije kojima nije glavni interes ostvarivanje profita, nego imaju pretežito nekomercijalni karakter, usmjerene su na netržišne odnosno neekonomske vrijednosti te je njihov primarni okvir i interes društveni kontekst (neprofitno usmjerene organizacije).” (Marić, 2018:9, navedeno u Zlatović, 2022:9) Osim ekonomskog definiranja potrebno je, radi jasnijeg razumijevanja, navesti i pravno definiranje pojma neprofitnih organizacija. „Tako, pravna definicija određuje neprofitne organizacije kao one koje zakonodavstvo određene države eksplicitno navodi kao takve. U našem slučaju, ključno je zakonsko određenje neprofitnih organizacija iz čl. 2. st. 1. Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija.” („Narodne novine”, br. 121/14; dalje: ZFPRNO) Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, koji je na snazi od 1. siječnja 2023. godine, određuje kako poslovanje u neprofitnim organizacijama treba biti utemeljeno na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrola te načelu javnosti i transparentnosti. „Financijsko upravljanje i kontrole su sustav unutarnjih kontrola kojima se osigurava, upravljajući rizicima, razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva neprofitne organizacije sredstva koristiti namjenski, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Načelo javnosti i transparentnosti znači obvezu osiguranja javnosti u područjima primjene ovoga Zakona koja se odnosi na financijsko izvještavanje.” (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, članak 3., 2023) Nadalje, treći aspekt definiranja neprofitnih organizacija kako navodi autor Ledić (1996:38, navedeno u Zlatović, 2022:12) je funkcionalni gdje se naglasak stavlja na ciljeve, odnosno funkcije koje neprofitne organizacije obavljaju. Na kraju, navodi se (Salamon i Anheier, 1992:125.-151., navedeno u Zlatović, 2022:12) takozvana strukturalno-operativna definicija. Kod strukturalno-operativne definicije organizacije se klasificiraju na temelju kumulativnog prisustva sljedećih pet čimbenika: privatnost, određeni stupanj organiziranosti, samouprava, neprofitna distribucija i dobrovoljnost. Zaključno s navedenim „neprofitne organizacije djeluju u javnom interesu, njihovo je poslanstvo trajno osigurati usluge i dobra koja su uvjet uspješnog djelovanja društva u cjelini, njegovih podsustava i pojedinaca te nisu ustanovljene radi stjecanja dobiti.” (Abrahamsberg, 1998:111, navedeno u Ovsenik i Ambrož, 1999:102)

Uz sve navedeno, Salamon i Anheier (1992:33, navedeno u Marić, 2018:35) opisuju neprofitnu organizaciju koristeći se sljedećim atributima:

1. organizirana je kroz neki pravni oblik
2. nevladina je i privatna
3. raspodjela je neprofitna

4. upravljanje je samostalno
5. uključen je volonterski rad.

## 2.1. RAZLIKA IZMEĐU NEPROFITNIH I PROFITNIH ORGANIZACIJA

Ključna razlika pri karakteriziranju neprofitnih i profitnih organizacija ogleda se u njihovim ciljevima poslovanja. Cilj poslovanja može biti profit ili pak rješavanje određenog društvenog problema. Marić (2018:14) ističe da je cilj poslovanja profitnih organizacija ostvarivanje profita koji ih usmjerava ka poslovnoj ideji, dok su neprofitne organizacije vođene svrhom i misijom svoga djelovanja te im novac služi samo kao resurs. Bitno je istaknuti kako i neprofitne organizacije mogu ostvariti profit, no samo profitne organizacije mogu taj profit i raspodjeljivati. „*Za razliku od profitnih organizacija, menadžment neprofitnih organizacija donosi odluke za postizanje najboljih mogućih usluga u skladu s raspoloživom novčanom podlogom.*” (Rukavina, 1994:85) Navedeno govori kako neprofitne organizacije na uspješnost svoga djelovanja ne gledaju kroz profit koji ostvaruju, nego kroz svoj doprinos društvu. No upravo je to i jedan od razloga nerazumijevanja neprofitnih organizacija. Mjerenje društvenog utjecaja vrlo često predstavlja izazov jer ne postoje standardizirani kriteriji i definirane metode za procjenu društvenog učinka. Rukavina (1994:86) navodi sljedeće ključne elemente po kojima se neprofitne organizacije razlikuju od profitnih:

- nepostojanje mjerila uspješnosti koja je izražena kroz kategoriju profita,
- diferenciranost poreza,
- postojanje tendencije prema uslužnim djelatnostima,
- ograničavanje ciljeva i strategija u poslovnoj politici,
- ovisnost o novčanoj potpori,
- dominantnost profesionalaca,
- razinama upravljanja, metodama i sustavima,
- većem političkom utjecaju,
- nedostatku adekvatne menadžerske kontrole.

Nadalje, prema Marić (2018:15) djelovanje neprofitnih organizacija usmjereno je prema društvu i fokusirano na pojedince i njihove potrebe koji predstavljaju krajnje korisnike njihovih usluga ili proizvoda. Kada je riječ o poslovanju profitnih organizacija polazište njihova rada je tržište koje predstavlja ključni medij njihova poslovanja. Kako bi maksimalizirali svoj profit ove organizacije ovise o željama i potrebama potrošača kojima su njihovi proizvodi i usluge namijenjeni. Profitne organizacije tako naglašavaju svoj jednostrani ekonomski model koji je vođeni isključivo zakonom profita, kao što je već navedeno. S druge strane, neprofitne

organizacije, kako je također navedeno, imaju bitno drugačiju ulogu usmjerenu prema društvenim vrijednostima, unaprjeđenju zajednice, služenju javnosti te donošenju pozitivnih promjena u živote članova svoje zajednice (slika 1).



Slika 1. Prikaz neprofitnih i profitnih organizacija spram društva i tržišta

Izvor: Marić, I. (2018:15)

Granof i Khumawala (2011, navedeno u Omazić i Baštijan, 2017:88), navode temeljne razlike između neprofitnih i profitnih organizacija u financijskom smislu:

- različite misije, ciljevi te svrha osnivanja i djelovanja ovih organizacija,
- kod neprofitnih organizacija upravljanje se temelji na proračunu, a ne na tržištu,
- iznos osiguranih prihoda određuje razinu usluga koju će neprofitne organizacije pružiti,
- najznačajniji financijski dokumenti im se također razlikuju, kod neprofitnih je to proračun, a kod profitnih organizacija je godišnje izvješće,
- kod neprofitnih organizacija, računovodstveni sustav te financijski izvještaji osiguravaju informacije o izvršenju proračuna te brinu o tome da organizacija ne potroši više nego što je odobreno,
- neprofitne organizacije moraju imati uravnoteženi proračun,
- kod neprofitnih organizacija, ostvareni prihodi nisu usko vezani sa zadovoljstvom kupaca kao što je to kod profitnih,
- kod neprofitnih organizacija ne postoji izravna povezanost prihoda i rashoda,
- kod neprofitnih organizacija, dugotrajna se imovina ne može povezati sa stvaranjem prihoda i uštedom,



- ograničeni resursi kod neprofitnih organizacija za određene aktivnosti,
- u djelovanju neprofitnih organizacija nema izraženih, posebnih vlasničkih interesa,
- postoje manje razlike između internog i eksternog izvještavanja.

Također, uz navedene razlike Marić (2018:148) navodi dodatnih sedam elemenata, koji jasno prikazuju razilaženje između već spomenutih pojmova (Tablica 1). Prvi element je svrha postojanja koja se ogleda kao primarna razlika jer se kod profitnih organizacija ona očituje u maksimalizaciji profita, a kod neprofitnih organizacija u pružanju usluga, služenju javnosti te promicanju općeg javnog dobra. Drugi element je oblik organizacije, iako se i profitne i neprofitne naziva organizacijama one nisu istog karaktera niti isto pozicionirane na tržištu. Kada se govori o profitnim organizacijama riječ je o samostalnim vlasnicima, partnerskim tvrtkama, korporacijama ili nečemu sličnom, no kada je riječ o neprofitnim organizacijama jasno je da se njihovo djelovanje odvija kroz udruge, zaklade, humanitarne organizacije, ustanove ili zadruge. Bitno je naglasiti kako je u profitnim organizacijama menadžment odgovoran dioničarima, a u neprofitnim organizacijama osnivačima ili upravnom odboru. Treći element predstavlja izvore prihoda. Kao što je već navedeno profitne organizacije ostvaruju prihod od prodaje roba i usluga, a izvori kapitala u poslovanju mogu biti i zadržana dobit, osnivačke dionice i drugo. S druge strane, neprofitne organizacije ostvaruju prihod koji ne mogu dijeliti već ga usmjeravaju u daljnje djelovanje organizacije. Izvori kapitala kod neprofitnih organizacija su razne donacije, članarine, fondovi, pokloni, sponzorstva, projekti, prodaja roba i usluga koji im služi isključivo kao resurs poslovanja. Četvrti element je već spomenuta usmjerenost. I profitne i neprofitne organizacije imaju krajnje korisnike, no kod profitnih organizacija krajnji korisnici su potrošači koji za uslugu ili proizvod moraju platiti određenu cijenu. Nasuprot tome, kod neprofitnih organizacija krajnji korisnici često koriste proizvode ili usluge besplatno je te organizacije pružaju rješenja za njihove teško rješive društvene probleme. Peti element je koncept koji je kod profitnih organizacija isključivo ekonomski te se ogleda kroz generiranje profita, širenje poslovanja, napredovanje i slično. S druge strane, kod neprofitnih taj element je socijalne prirode te teži ostvarenju društvenih promjena i vrijednosti. Šesti element je područje djelovanja koje kod profitnih organizacija predstavlja tržište, odnosno mjesto susreta ponude i potražnje, a kod neprofitnih organizacija društvo u cjelini koje ima koristi od njihova djelovanja jer unapređuju kvalitetu života cijeloj zajednici. Posljednji element se odnosi na rezultate, odnosno pokazatelje uspješnosti poslovanja koji su kod profitnih organizacija ekonomski, mjerljivi i kvantitativni te služe procjeni poslovne uspješnosti kroz faktore poput dobiti, povrat investicija, i slično. S druge strane, kod neprofitnih organizacija

rezultati su društvene prirode, teže mjerljivi i najčešće kvalitativni. Iako je pokazatelj uspješnosti teže definirati i izmjeriti mogu se ogledati kroz promjenu u društvu i kao pozitivan utjecaj na zajednicu. Drucker (1990:139, navedeno u Marić, 2018:148) navodi kako se u poslovnom svijetu učinkovitost mjeri kroz marketing, tijek novca, ostvareni profit, inovacije i slično. Također, navodi kako se rezultati uspješnosti neprofitnih organizacija nalaze izvan nje te se gledaju kroz izliječenog čovjeka, zdravo dijete, smanjenje zagađenosti okoliša, viši stupanj humanosti u društvu, osobu s posebnim potrebama koja sudjeluje na tržištu rada, poštovanje prava čovjeka, studente, jednakost i slično. „*Ponekad ne možemo odrediti učinkovitost brojkama, već odgovorima na pitanja: radimo li ono za što smo određeni da radimo, služimo li predviđenoj potrebi, trebamo li uvoditi promjene ili napustiti taj program ili područje djelovanja?*” (Marić, 2018:148)

Tablica 1. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija

<b>ELEMENTI</b>	<b>PROFITNE ORGANIZACIJE</b>	<b>NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b>
<b>Svrha postojanja</b>	Maksimalizacija profita	Pružanje usluga, služenje javnosti, promicanje javnog dobra
<b>Oblik organizacije</b>	Samostalni vlasnici, partnerske tvrtke, korporacije,...	Udruge, zaklade, humanitarne organizacije, ustanove i zadruge
<b>Izvori prihoda</b>	Prihodi od prodaje roba i usluga, osnivačke dionice, zadržana dobit i slično	Donacije, članarine, fondovi, pokloni, sponzorstva, projekti, prodaja roba i usluga i drugo
<b>Usmjerenost</b>	Potrošačima	Pojedincima, društvu
<b>Koncept</b>	Ekonomski	Socijalni
<b>Područje djelovanja</b>	Tržište	Društvo
<b>Rezultati poslovanja</b>	Ekonomski, mjerljivi, kvantitativni	Društveni, nemjerljivi, kvalitativni

Izvor: Samostalni rad prema uzoru na Marić, I. (2018:16)

Iako postoje ključne razlike u djelovanju i poslovanju neprofitnih i profitnih organizacija u današnjem sve dinamičnijem i nesigurnijem okruženju i jedne i druge sve veću pažnju moraju posvetiti postizanju održivosti. „*Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija proizlaze*

*iz same suštine, odnosno svrhe postojanja jednih odnosno drugih. Iako su razlike bitne i očituju se u pet ključnih područja (pravni oblik, vlasništvo, javna svrha, izvori prihoda, profitna usmjerenost), s aspekta uvođenja promjena u njihovo djelovanje i status, ove organizacije postaju sve sličnije te se granice brišu, pa stoga možemo govoriti o preklapanju profitnog i neprofitnog sektora u suvremenim uvjetima djelovanja.” (Zlatović, 2022:10) Pa iako se vrlo često profitne organizacije smatraju uspješnijim organizacijama postoje komponente u kojima bi neprofitne organizacije mogle postati uzor profitnim organizacijama. Drucker (2005:42, navedeno u Marić, 2018:148) smatra kako su neprofitne organizacije jake u dva ključna područja, učinkovitosti upravnih odbora i strategiji. Autor smatra kako bi profitne organizacije upravo u načinu vođenja mogle biti uzor profitnim organizacijama. Također, neprofitne organizacije mogu biti uzor profitnim organizacijama kada je riječ o motivaciji zaposlenika i promicanju kreativnosti, što su aspekti poslovanja koje neprofitne organizacije uspješno primjenjuju u vlastitom poslovanju. Drucker (1989, navedeno u Marić, 2018:148) navodi kako neprofitne organizacije imaju mnogo toga u svome načinu poslovanja što bi profitne organizacije mogle primijeniti na svoje poslovanje kako bi bile uspješnije. „*One zahtijevaju jasnu misiju, pozorno popunjavanje radnih mjesta, kontinuirano učenje, poduku, upravljanje pomoću ciljeva, samokontrolu, visoke zahtjeve za odgovarajuću odgovornost te odgovornost spram izvršenja i rezultata.*” (Drucker, 1989., navedeno u Marić, 2018:148)*

Također, u današnje vrijeme postaje sve teže uočiti razlike između profitnih i neprofitnih organizacija. Razlog tomu je, s jedne strane, sve značajnija orijentacija profitnih organizacija društveno odgovornom poslovanju, dok se poslovanje neprofitnih organizacija sve više promatra kao praksa s društveno poduzetničkim aktivnostima s ciljem jačanja njihove pozicije na tržištu i osiguranja financijske održivosti.

## 2.2. PODJELA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Postoje razne podjele neprofitnih organizacija, no u Republici Hrvatskoj prema pravnom obliku bi to bile udruge, ustanove, zaklade i zadruge. „Tako se u smislu čl. 2. Zakona, pod neprofitnim organizacijama podrazumijevaju domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca te sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera.” (Zlatović, 2022:16) Nakon prethodnog definiranja pojma potrebno je klasificirati neprofitne organizacije s obzirom na njihovo vlasništvo i područje rada, društvene norme, pravno-organizacijske oblike te izvore financiranja. „Neprofitne organizacije možemo podijeliti s obzirom na vlasništvo i područje rada. Prema kriteriju vlasništva neprofitne organizacije mogu biti: vladine i nevladine, dok vladine organizacije dijelimo na: savezne, državne i lokalne. S obzirom na kriterij područja rada neprofitne organizacije dijelimo na: kulturne, obrazovne, religijske, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne.” (Bahtijević-Šiber i Sikavica, 2001:340 navedeno u Marić, 2018:44)

Salamon i Anheier (1997:40 navedeno u Marić, 2018:44 ) dijele neprofitni sektor prema strukturalno-operativnoj definiciji kroz vrste entiteta pa se tako razlikuje sedam područja djelovanja: rekreacija i kultura, istraživanje i obrazovanje, okoliš, zdravstvo, socijalne službe, stanovanje i razvoj te zagovaranje i pravo.

Smith i Rosenbaum (1981, navedeno u Zlatović, 2022:13-14) neprofitne organizacije dijele prema većinskim izvorima financiranja pa ih dijele na organizacije koje se financiraju:

- iz sredstava ostvarenih vlastitih djelovanjem
- iz općinskog/gradskog/županijskog/državnog proračuna
- iz priloga koji se daju dobrovoljno.

### 2.2.1. UDRUGE

Prema Zakonu o udrugama, članku 4. (NN 151/22, 2023), udruga je svaki oblik dobrovoljnog i slobodnog udruženja više fizičkih ili pravnih osoba. Iste se zbog zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštite njihovih probitaka, zaštite prirode, okoliša i održivog razvoja, za socijalna, odgojno-obrazovna, humanitarna, kulturna, znanstvena, tehnička, sportska, zdravstvena, informacijska, strukovna te druga uvjerenja i ciljeve ne kose s Ustavom i zakonom te djeluju bez namjere stjecanja profita ili drugih procjenjivih gospodarskih koristi. Pravnu osobnost udruga stječe onoga trenutka kada je upisana u Registar udruga Republike Hrvatske.

Djelovanje i rad udruga prema Zlatoviću (2022:23.-38.) te prema Zakonu o udrugama (2023) temelji se na načelu javnosti, neovisnosti, demokratskog ustroja, neprofitnosti te slobodnog sudjelovanja u javnome životu. **Načelo javnosti** rada udruge uređeno je statutom u skladu sa Zakonom o udrugama u Republici Hrvatskoj te znači da rad udruga mora biti transparentan. **Načelo neovisnosti** odnosi se na to da udruge samostalno utvrđuju područje svoga djelovanja, djelatnosti i ciljeve, unutarnji ustroj te samostalno obavljaju djelatnosti koje se ne protive s Ustavom i zakonom Republike Hrvatske. **Načelo demokratskog ustroja** znači da unutarnji ustroj udruga treba biti osnovan na takvim načelima te demokratskim očitovanjem članova udruge. **Načelo neprofitnosti** znači da osnivanje udruge nije radi stjecanja dobiti, ali ona i dalje može obavljati gospodarsku djelatnost te dobiveni novac ulagati u daljnji rad udruge sukladno statutu i zakonu Republike Hrvatske. Posljednje načelo, **slobodno sudjelovanje u javnome životu** znači da udruge mogu slobodno sudjelovati u svim javnim aktivnostima kao što su praćenje, razvoj, provođenje i vrednovanje javne politike te u izjašnjavanju vlastitih mišljenja i stajališta po pitanju njihovih interesa i dobiti zajednice.

Prema Zakonu o udrugama, čl. 30. (2023) imovinu udruge sačinjavaju sva novčana sredstva koja udruga stekne dobrovoljnim priložima i darovima, uplatom članarina, obavljanjem gospodarske djelatnosti, financiranjem projekata i programa udruge iz proračuna države i jedinica lokalne i područne samouprave, iz inozemnih izvora ili fondova i slično. „*Gospodarske djelatnosti udruga može obavljati pored djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, ali ih ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe.*” (Zakon o udrugama, čl. 31., 2023)

Primjer udruge je Osječka udruga **DOKKICA** – Dječja osječka kreativna kućica. DOKKICA je nastala 2009. godine kao projekt jedne, također osječke Udruge za rad s mladima Breza. Od 2011. godine DOKKICA djeluje samostalno pod istim nazivom sve do 2020. godine, kada svoj naziv mijenja u Dječji kreativni centar DOKKICA. Navedena udruga djeluje pružanjem

podrške u odrastanju djeci te razvojem njihovih potencijala aktivnostima i programima koja potiču kreativnost, razvoj samopouzdanja i socijalnih vještina kod djece i mladih ljudi. Njihov cilj je postati mjesto podrške, (pro) aktivnog (su) djelovanja, suradnje, kreativnog razvoja, društvenih i osobnih promjena. DOKKICA u svojem radu ima brojne provedene projekte, neki od aktualni su: I tata je važan 2024., Integrativni centar za djecu s teškoćama u razvoju, Nova snaga – novi život, Korak – kreirajmo, rastimo, koračajmo i *Learning 2 serve*.



Slika 2. Logo udruge DOKKICA

Izvor: <https://dokkica.hr/>

### 2.2.2. ZAKLADE

Uloga zaklada je, prvenstveno, usmjerena na upravljanje imovine koja je namijenjena za određene svrhe. Organizacijski oblik zaklada se izabire kada se dio vlastite imovine želi namijeniti za pomoć određenoj skupini u društvu. Prema Zakonu o zakladama, članak 2. (2023), zaklada je okarakterizirana kao imovina koja se koristi za trajno ostvarenje dobrotvorne i općekorisne svrhe. Neprofitna pravna osoba koja nema članova. Općekorisna svrha obuhvaća aktivnosti koje unapređuju ljudska i građanska prava i slobode, razvoj lokalnih zajednica i društva, demokratske institucije, zaštitu prirode, okoliša i održivi razvoj, međunarodnu suradnju i pomoć te različite društvene djelatnosti kao što su kulturne, znanstvene, sportske, humanitarne, prosvjetne, duhovne, zdravstvene, socijalne i druge koje promiču opću korist i služe općem dobru društva. „Zaklade iskazuju individualnu svijest i odgovornost prema zajednici te promoviraju koncept aktivnih sudionika u društvu. Nadalje, unapređuju društvene veze i rade na postizanju pravednijeg društvenog okoliša za sve građane.” (Miković, 2003:6, navedeno u Zlatović, 2022:622)

Zaklade se mogu osnovati na određeno ili neodređeno vrijeme, a mogu ih osnovati domaće ili strane, fizičke odnosno pravne osobe. Država može osnovati zakladu temeljem posebnog zakona, dok zakladnik osniva zakladu aktom o osnivanju zaklada (izjavom, odlukom, ugovorom, oporukom) ovisno o tome osniva li zakladu za života ili se zaklada osniva nakon

smrti zakladnika. Pravnu osobnost zaklada stječe s danom upisa u Registar zaklada Republike Hrvatske.

*„Europski zakladni centar klasificira zaklade prema glavnom izvoru financiranja sastavu upravnog odbora i distribuciji sredstava na:*

- 1. nezavisne zaklade,*
- 2. korporativne zaklade,*
- 3. zaklade podupirane od strane države i*
- 4. zaklade lokalnih zajednica i druge zaklade koje prikupljaju sredstva.” (Zlatović, 2022:612)*

Primjer zaklade na području Osijeka je **Slagalice** – Zaklada za razvoj lokalne zajednice koja je osnovana 2007. godine. Područja djelovanja i prioriteta zaklade su stvoriti povjerenje u zajednici, graditi odnos i kontakt između stanovništva te poticati odgovornost za životnu zajednicu kroz rad sa djecom, mladima i marginaliziranim grupama (manjinama, invalidima, žrtvama nasilja, socijalno ugroženim osobama i slično). Također, područja djelovanja i financiranja navedene zaklade su usmjerena na zaštitu i kvalitetu okoliša te prevenciju nasilja. Zaklada Slagalice omogućuje potencijalnim donatorima da vlastita sredstva usmjere u određeno područje rada, prema vlastitom interesu. Osnovna načela kojima se vodi spomenuta zaklada su uvažavanje različitosti i poštovanje ljudskog integriteta, ravnopravnost svih društvenih skupina, pristupačnost i otvorenost, politička neovisnost, transparentan i javnosti dostupan rad te ekonomično poslovanje. Svrha djelovanja navedene zaklade je pružiti mogućnost povezivanja i prikupljanja resursa i stručnih znanja koja na najbolji način mogu doprinijeti rješavanju stvarnih potreba i problema društva na područjima socijalnih, obrazovni, kulturnih i ekoloških tema.



Slika 3. Logo zaklade za razvoj lokalne zajednice Slagalice

Izvor: <https://zaklada-slagalice.hr/>

### 2.2.3. USTANOVE

Prema Barić (2000:14) ustanova je pravna osoba koja se osniva kako bi trajno obavljala djelatnosti odgoja i obrazovanja, kulture, sporta, znanosti, informiranja, tehničke kulture, zdravstva, tjelesne kulture, skrbi o djeci, socijalne skrbi, skrbi o invalidima te druge djelatnosti koje su od javnoga interesa sukladno s posebnim zakonom, ali ih se ne obavlja radi stjecanja dobiti prema **načelu nemerkantilnosti**. Načela kojih se svaka ustanova koja javno djeluje mora pridržavati su načelo samostalnosti, načelo zakonitosti, načelo trajnosti, načelo dužnosti pružanja usluga, načelo ravnopravnosti, načelo transparentnosti i načelo nemerkantilnosti. Prema članku 6. Zakona o ustanovama (2023), ako je djelatnost ili dio djelatnosti koju ustanova obavlja zakonom određena kao javna služba, ustanova se osniva kao javna ustanova. Na primjer odgojno-obrazovne ustanove (vrtići, osnovne i srednje škole, fakulteti), zdravstvene ustanove (ambulante, domovi zdravlja, bolnice, lječilišta), kulturne (kazališta, muzeji, galerije), zavodi (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje), agencije (turističke agencije, putničke agencije), centri (centri za socijalnu skrb, centri za branitelje, centri za rehabilitaciju, centri za liječenje ovisnosti) i druge. Ustanova pri svome djelovanju može imati jednu ili više podružnica odnosno centara, odjela, zavoda i sličnih ustroja. Prema članku 9. Zakona o ustanovama (2023) podružnica nije pravna osoba, ali je ustrojbeno jedinica ustanove koja svojim poslovanjem stječe prava i obveze za ustanovu.

Primjer ustanove je osječka odgojno-obrazovna institucija, **Ekonomski fakultet u Osijeku** koji je osnovan 1961. godine te se ističe kao jedan od najstarijih obrazovnih institucija u regiji Osijeka, Slavonije i Baranje, ali i Srijema. Nastajanje Ekonomskog fakulteta u Osijeku rezultat je inicijative koju su podržale lokalne i regionalne vlasti, poslovne zajednice te gospodarske komore toga vremena. Svoje djelovanje započinje 1959. godine kao Centar za ekonomski studije pod Sveučilištem u Zagrebu te svoje usmjerenje bazira na istraživanju izazova s kojim se susreću poslovne organizacije te regionalni razvoj. Kao što je navedeno, 1961. godine se odvajaju u samostalni Ekonomski fakultet u Osijeku, sve do osnivanja Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera 1975. godine kada spomenuti fakultet postaje njegov sastavni dio. Fakultet od samog početka djelovanja ima zavidan broj zainteresiranosti studenata te svoj plan i program pomno prilagođava zahtjevima tržišta rada. Spomenuti fakultet teži da postane suvremena i autonomna institucija te da se ističe europskom i svjetskom kvalitetom u provođenju nastavnih programa te brojnim istraživanjima koje provodi.





Slika 4. Logo obrazovne ustanove Ekonomski fakultet u Osijeku

Izvor: <https://www.efos.unios.hr/>

#### 2.2.4. HUMANITARNE ORGANIZACIJE

Prema Barić (2000:10) humanitarne organizacije su najčešće utemeljene kao udruge kojima je primarni cilj prikupljanje te raspodjela humanitarne pomoći. Neke od najpoznatijih humanitarnih organizacija, odnosno organizacije koje pružaju humanitarnu pomoć u Republici Hrvatskoj i svijetu su Crveni križ, Caritas, Liječnici bez granica te UNICEF.

Prema članku 9. Zakona o humanitarnoj pomoći (2024), humanitarna pomoć označava sva prikupljena te pružena materijalna i financijska dobra odnosno sredstva te provođenje humanitarnih aktivnosti sa svrhom spašavanja i zaštite žrtava velikih nesreća i katastrofa te kriznih žrtava izazvanih djelovanjem ljudi. Također, humanitarna pomoć označava i prikupljanje te pružanje financijske i materijalne potpore socijalno osjetljivim skupinama. Humanitarna organizacija je organizator pružanja i prikupljanja humanitarne pomoći. Prema članku 9. Zakona o humanitarnoj pomoći (2024), humanitarna organizacija može biti fizička ili pravna osoba koja je posvećena organiziranju humanitarnih akcija te prikupljanju i pružanju humanitarne pomoći.

Primjer humanitarne organizacije na području grada Osijeka je **Rijeka ljubavi**. Humanitarna udruga je osnovana s ciljem pomoći socijalno ugroženim i siromašnim građanima, višečlanim obiteljima koji žive na rubu egzistencije, zlostavljanim osobama, osobama koje su liječene od raznih vrsta bolesti i ovisnosti, udrugama za djecu s posebnim potrebama. Također, posebnu pomoć pružaju i braniteljima, umirovljenicima te svima onima kojima je pomoć potrebna. Navedena humanitarna organizacija otvorila je socijalnu samoposlugu s kojom je od samog početka zbrinula 2138 krajnjih korisnika, od čega su 559 obitelji. Socijalna samoposluga pružala je potrebitima odjeću, obuću i hranu. Osim navedenog, ista se bavi organiziranjem

dobrotvornih akcija, aukcija te drugim humanitarnih aktivnosti kako bi se prikupio novac koji je potreban za kupovinu potrebne opreme koja se koristi za izvršavanje misije udruge.



Slika 5. Logo humanitarne organizacije Rijeka ljubavi - Socijalna samoposluga

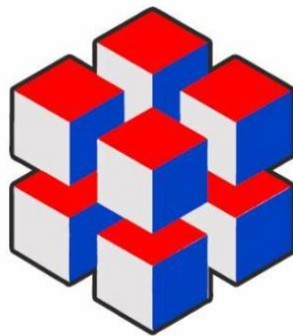
Izvor: [Socijalna samoposluga - Rijeka Ljubavi](#)

#### 2.2.5. ZADRUGE

Prema članku 1. Zakona o zadrugama (2020), zadruga se definira kao otvoreno, neovisno, dragovoljno te samostalno društvo kojem upravljaju članovi. Provođenjem svojih aktivnosti, svojim radom te korištenjem usluga koje ista nudi, promicanjem uzajamne pomoći i zajedništva, zaštićuju i unapređuju vlastite pojedinačne, ali i zajedničke ekonomske, obrazovne, gospodarske, kulturne, socijalne te brojne druge interese odnosno potrebe zajednice te se fokusiraju na ostvarenje ciljeva zbog kojih se zadruga osnovala. Prema članku 2. Zakona o zadrugama (2020) djelovanje zadruga temelji se na sljedećim vrijednostima: skrbi za druge i društvenoj odgovornosti, samopomoći, otvorenosti, odgovornosti, moralnim vrijednostima poštenja, demokratičnosti, solidarnosti i pravičnosti, ravnopravnosti. Zadruga je osnovana u trenutku kada je potpisana izjava osnivača o tome kako prihvaća sva navedena pravila zadruge koja su utemeljena na osnivačkoj skupštini.

Primjer zadruge je **Braniteljska građevinska zadruga Osijek** koja je osnovana 2018. godine. Navedenu zadrugu osnovali su hrvatski, odnosno branitelji grada Osijeka kako bi na demokratski način, radom pridonijeli razvoju prvenstveno Slavonije i Baranje, a naposljetku i cijele Hrvatske. Cilj im je izgraditi bolju Hrvatsku i zaustaviti odlazak mladih te im pružiti nova radna mjesta, investirati u projekte te pružiti pomoć malim i srednjim poduzetnicima. Svoj rad

udružili su s brojnim braniteljskim zadrugama u Slavoniji i Baranji, s brojnim OPG-ovima te s poznatim znanstvenicima kako bi državi za koju su se časno borili napravili dobro danas, a još bolje sutra. Braniteljska zadruga ima širok spektar aktivnosti koje provode u raznim područjima, neki od njih su graditeljstvo, rušenje, odvoz te drobljenje, znanstveno – istraživačke djelatnosti, psiho-socijalna skrb o stradalnicima i braniteljima Domovinskog rata te poljoprivreda. Svojim poslovanjem i djelovanjem omogućuju iskorištavanje cjelokupnog potencijala koje nudi Slavonija, ali i cijela Hrvatska te vraćanje dostojanstva i povjerenja svome narodu. U radu zadruge realizirali su preko 17 projekata, osvojili preko 6 nagrada te u svoj tim primili preko 8 stručnjaka.



Slika 6. Logo Braniteljske građevinske zadruge Osijek

Izvor: <https://bgzos.hr/>

### 3. ULOGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U DRUŠTVU

Neprofitne organizacije u društvu imaju jako važnu ulogu jer ih se smatra pokretačima razvoja društva. Kako bi se ostvarile u toj ulozi moraju zadovoljiti visoke standarde koji se odnose na učinkovito upravljanje ograničenim resursima te mudro provoditi aktivnosti koje su im potrebne za ostvarenje svojih ciljeva. Prema Omazić i Baštijan (2017:7), neprofitne organizacije su agenti promjena u društvu, a rezultati njihovog djelovanja odražavaju se kroz promjene u ljudima, njihovoj viziji, zdravlju, ponašanju, te što je najvažnije u njihovim sposobnostima i mogućnostima. Ovsenik i Ambrož (1999:103) ističu da se uloga neprofitnih organizacija ogleda kroz poticanje razvoja pluralnog sustava blagostanja te očuvanju ravnoteže, koju narušava prevelika usmjerenost na birokraciju i tržište.

Iako se rad neprofitnih organizacija često povezuje isključivo s društvenim ciljevima, one zapravo djeluju na prijelazu između društvenog i ekonomskog sektora. S jedne strane, neprofitne organizacije imaju snažnu društvenu dimenziju. One služe javnom dobru i rješavaju važne društvene probleme. Andreasen (1999:10, navedeno u Marić 2018:17), navodi kako je društveni utjecaj neprofitnih organizacija značajan jer one pružaju neophodne usluge građanima, zastupaju interese ranjivih društvenih grupa i doprinose poboljšanju kvalitete života u zajednici. S druge strane, neprofitne organizacije sve više koriste ekonomske principe u svome radu zadovoljavajući potrebe svojih korisnika i razvijajući učinkovite strategije za postizanje svojih ciljeva. No, usprkos tome, iako su izrazito važna komponenta društvenog razvoja, neprofitne organizacije se i dalje susreću s brojnim izazovima i poteškoćama.

Alfirević i sur. (2013:29) navode kako su slobodno formiranje i poslovanje neprofitnih organizacija mogući jedino u demokratskom društvu. Demokratsko društvo, autori karakteriziraju kao društvo „u kojem se poštuje volja građana/građanki za slobodnim uzdržavanjem i praktičnim zauzimanjem za ostvarivanje zajedničkih interesa.” (Alfirević i sur., 2013:29) Županić (2021:4) tvrdi kako svaka organizacija pa tako i neprofitna, ima jedinstvenu ulogu u društvu. Uloga neprofitnih organizacija u društvu je da svojim djelovanjem zadovolje opće, građanske i društvene interese. Zadaća im je da opravdaju dobiveno povjerenje javnosti i dionika kvalitetnim djelovanjem.

„Neprofitne organizacije moraju ponuditi odgovarajuću kvalitetu usluga građanima te opravdati povjerenje javnosti, donatora i sponzora koji sudjeluju u razvijanju njihovog uspješnog poslovanja.” (Marić, 2018:20) Alfirević i sur. (2013) navode sljedeće izazove s kojima se susreću neprofitne organizacije:

- rast očekivanja – društvo sve više ovisi o neprofitnim organizacijama za pružanje socijalne sigurnosti i rješavanje društvenih problema što može biti teško ispuniti s ograničenim resursima,
- financiranje – neprofitne organizacije se često financiraju kroz donacije, članarine i javne fondove što još uvijek predstavlja nedovoljno sigurne i dugoročne izvore financiranja pa nedostatak ovih izvora može ograničiti njihov rad,
- odgovornost – iako neprofitne organizacije ne teže profitu, od njih se ipak očekuje transparentnost i odgovornost u korištenju sredstava jer moraju dokazati učinkovitost svoga rada i opravdati povjerenje donatora i korisnika usluga.

Prema Druckeru (1989:93), neprofitne organizacije svojim djelovanjem u društvu stvaraju nove granice, predane su aktivnom građanstvu, vrijednostima te društvenoj odgovornosti. Njihov rad inspirira i motivira pojedince da se aktivno uključe u rješavanje društvenih problema i doprinesu poboljšanju života u svojim zajednicama.

Uloga neprofitnih organizacija ne ograničava se samo na rješavanje konkretnih problema, već se proteže i na zastupanje interesa javnosti. One svojim djelovanjem i misijom prate i odgovaraju na potrebe i izazove s kojima se društvo suočava u svom okruženju. Kako bi se riješili uočeni problemi ili zadovoljile potrebe društva neprofitne organizacije provode različite društvene akcije koje Alfrević i sur. (2013:16-17) klasificiraju u sljedeće kategorije:

1. Instrumentalno-racionalne akcije koje su fokusirane na postizanje specifičnih ciljeva, ispunjavanje zadataka i postizanje konkretnih rezultata.
2. Vrijednosno-racionalne akcije kroz koje su volonteri i djelatnici svjesni pozitivnog utjecaja svog rada na društvo, ali u procesu donošenja odluka i provođenja akcija zanemaruju individualne potrebe i osjećaje korisnika.
3. Tradicionalne akcije koje se vode isključivo tradicijom bez kritičkog razmatranja svrhe i utjecaja na društvo. Neprofitne organizacije koje se oslanjaju na tradicionalne akcije često ne uspijevaju prilagoditi se novim potrebama i izazovima društva.
4. Afektivne akcije, koje se karakteriziraju spontanom i nepromišljenim rješenjima za društvene probleme. Iako se ova spontanost u nekim slučajevima može pokazati korisnom, ona često dovodi do neefikasnih i nepotpunih rješenja.

Neprofitne se organizacije u današnje vrijeme bave brojnim društvenim problemima uključujući neučinkovitost javnog sektora, nedostatak resursa i birokratske prepreke. Unatoč

ovim izazovima, neprofitne organizacije se ističu inovacijom, fleksibilnošću i fokusiranjem na rezultate. One su u stanju brzo se prilagoditi novim potrebama društva i efikasno rješavati probleme s kojima se ljudi suočavaju.

Nadalje, uz javno zagovaranje, lobiranje, brigu za društvo, uzajamnu pomoć i suradnju, razvija se velika doza empatije koja se odnosi na obitelj, prijatelje, članove društva i potrebite kojima se pruža pomoć. Empatija se manifestira kroz solidarnost i to je najčešći pokretač rada neprofitnih organizacija. Prema Alfireviću i sur. (2013:19), one su vođene suosjećanjem s pojedinačima koji se bore s raznim problemima i, često, bezizlaznim situacijama. Neprofitne organizacije igraju ključnu ulogu u jačanju i održavanju svojih zajednica, brinu o svojim članovima i međusobno ih povezuju. Zbog toga je zajednica jako važan faktor u djelovanju neprofitnih organizacija. Formiranjem i brigom o zajednici, rješava se jedan od najvećih problema, otuđenost. Neprofitne organizacije se bore protiv toga da se itko u njihovoj zajednici osjeća isključeno iz društva. Također, neprofitne organizacije provođenjem svojih aktivnosti konstantno uključuju pojedince i svoje članove u zajednicu kako nitko ne bi imao taj osjećaj. Od samog djetinjstva svi uče kako biti aktivna društvena bića te im djelovanje neprofitnih organizacija to i omogućuje. Neprofitne organizacije pozivaju na socijalizaciju i sudjelovanje u društvu. To postižu kroz aktivno uključivanje pojedinca u svoje programe i aktivnosti. Neprofitne organizacije vjeruju da je aktivno sudjelovanje u zajednici ključno za prosperitetan i ispunjen život.

Alfirević i sur. (2013:15-19), navode kako neprofitne organizacije provođenjem društvenih akcija nastoje utjecati na probleme koji se javljaju u društvu, a prilagođavanje i razvoj društva žele potaknuti provođenjem društvenih promjena. Zbog toga neprofitne organizacije trebaju se voditi svojim ciljevima kako bi ispunili očekivanja, ali i potrebe građana. Županić (2021:5) smatra kako bi izostanak neprofitnih organizacija doveo do velikog nezadovoljstva građana, koji bi se osjećali beznačajno jer tada nitko ne bi nastojao poboljšati život zajednice.

## 4. PODUZETNIČKI PRISTUP U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Poduzetništvo i poduzetničko ponašanje nije namijenjeno samo za profitne organizacije. „*Poduzetništvo označava posebnu sposobnost uočavanja i iskorištavanja prilika, kombinirajući razmišljanje izvan okvira s odlučnošću da se kreira ili svijetu donese nešto novo.*” (Martin, Osberg, 2007, navedeno u Šimunić Rod, Bursać i Vreš, 2021:95) Navedena definicija upravo objašnjava vezu između neprofitnih organizacija i poduzetništva. Iako neprofitne organizacije ne slove kao poduzetne i proaktivne one to svakako moraju biti. Neprofitne organizacije se bave različitim društvenim problemima, a uočavanje prilika za njihovo rješavanje zahtjeva proaktivan i inovativan način razmišljanja. Perčin (2011:11, navedeno u Šimunić Rod, Bursać i Vreš, 2021: 95) navodi da poduzetnike privlači konstantna neravnoteža u okruženju i društvu jer im to donosi priliku da ponude nova rješenja, novu uslugu ili proizvod te nove procese koji će pozitivno utjecati na kvalitetu života i razvoj zajednice. Upravo je to cilj i neprofitnih organizacija, a kako bi u tome bile i uspješne moraju djelovati poduzetnički.

Lešić (2015:85) navodi kako je sama ideja neprofitnog na poduzetnički način do prije dvadesetak godina bila anatema. Od tada neprofitne organizacije pokazuju značajke inovativnosti, ali i poduzetnosti. „*Novonastale organizacije nastoje kombinirati tržišne mehanizme sa socijalnim ciljevima, osiguravajući tako samodostatnost u smislu financijske i operativne autonomije.*” (Lešić, 2015:85) Danas su neprofitne organizacije postale sve produktivnije u smislu iskorištavanja novih tržišnih niša. Poduzetnost u neprofitnim organizacijama također se ogleda kroz inovativan pristup rješavanju problema, upravljanju projektima, dizajniranju poslovnih modela te svim drugim izazovima koje im okolina nametne.

Povezanost poduzetničkog ponašanja i neprofitnih organizacija zasigurno proizlazi iz promjena koje se događaju nepredvidivo i ubrzano. Na primjer, pandemije uzrokovane virusima, ratovi i ostale nedaće koje se događaju u svijetu suočavaju sve sektore sa brojnim izazovima i preprekama. Neprofitne organizacije u takvim i sličnim trenucima moraju biti spremne pokazati odgovornost za vlastito djelovanje, preuzeti rizik te pokušati pokazati proaktivno i održivo poslovanje. Kao što je već navedeno, djelovanje neprofitnih organizacija bazira se na rješavanju društvenih problema te je zbog toga važno da djelatnici imaju razvijenu dozu kreativnosti prilikom pronalaska alternativnih rješenja. Bitno je naglasiti kako se od njih očekuje otvorenost za donošenje novih ideja iz svih izvora koji im stoje na raspolaganju te preuzimanje rizika kako bi došli do ostvarenje vlastitih ciljeva. „*Te su organizacije u svom*

*poslovanju izložene značajnom ekonomskom riziku. Za razliku od drugih javnih institucija njihov financijski status ovisi o naporima i sposobnostima članova i zaposlenika da osiguraju odgovarajuće resurse.”* (Bežovan, 2005:50) U poslovanju neprofitnih organizacija često vlada stres jer je upravo prikupljanje resursa (poglavito financijskih) jedan od najtežih zadataka neprofitnih organizacija. Zbog toga je važno da djelatnici znaju dobro upravljati stresom kako isti ne bi imao utjecaj na djelovanje i poslovanje organizacije. Uz navedeno Odošić (2016:2), navodi kako je bitno da svatko tko na bilo koji način djeluje u neprofitnoj organizaciji ima razvijene poduzetničke vještine kao što su kreativno rješavanje problema, empatija, upravljanje stresom, samosvijest, preuzimanje rizika, samopouzdanje, upornost, strast prema poslu koji obavlja, fokus te implementacija.

Neprofitne organizacije se često karakteriziraju projektno orijentiranim i timskim radom kao primarnim modusom poslovanja i suočavanja problemima i izazovima u svom djelovanju. U tom kontekstu, poduzetničke vještine koje se uobičajeno vežu uz profitna poduzeća mogu značajno doprinijeti, uspješnom poslovanju i u neprofitnom sektoru.

Prema Oberman Peterka, Delić i Perić (2016:23), poduzetništvo se danas ne definira isključivo kao pokretanje i vođenje komercijalnih pothvata. Umjesto toga, ono se shvaća kao skup kompetencija, načina razmišljanja i djelovanja koji pojedincima pomaže osigurati zapošljivost, konkurentnost te suočavanje s nesigurnošću i kompleksnošću koje donosi okruženje. Kada je riječ o neprofitnim organizacijama, poduzetnički duh se manifestira kroz proaktivnost, kreativnost, preuzimanje rizika, strateško planiranje, inovativnost i efikasno upravljanje resursima.

U današnje vrijeme jako bitan faktor u poslovanju zasigurno su društvene mreže. Kao i sve druge organizacije, i neprofitne ih trebaju razvijati, povezivati se i razmjenjivati društvene veze. Navedeno je jedan od preduvjeta da neprofitne organizacije steknu socijalni kapital. Odnosno, društvene veze im služe kao jako važan resurs za ostvarivanje skupnih, ali i osobnih ciljeva. Korištenje društvenih mreža postalo je nezaobilazni dio rada neprofitnih organizacija. One se koriste ovim platformama zbog:

- povećanja vidljivosti – društvene mreže omogućuju neprofitnim organizacijama da se predstave široj publici i povećaju svoju prepoznatljivost u društvu,
- prikupljanja sredstava – kroz online kampanje i crowdfunding platforme, neprofitne organizacije mogu prikupljati sredstva za financiranje svojih programa i aktivnosti,



- poticanja volonterstva – društvene mreže su idealan alat za privlačenje novih volontera i aktiviranje postojećih,
- komunikacije s publikom – kroz društvene mreže, neprofitne organizacije mogu komunicirati sa svojim korisnicima, donatorima i ostalim dionicima na transparentan i interaktivan način,
- izgradnje zajednice – društvene mreže omogućuju neprofitnim organizacijama da izgrade online zajednice svojih korisnika i suradnika.

#### **4.1. KARAKTERISTIKE PODUZETNIH LIDERA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

Poduzetnički pristup kao način vođenja neprofitne organizacije postaje sve važniji jer uključuje donošenje inovativnih rješenja u djelovanju društva, fleksibilnost te se sve veći fokus stavlja na ostvarivanje ciljeva. Jedan od glavnih zadataka lidera je da strategiju poslovanja iskombiniraju s društvenom misijom organizacije kako bi ju mogli uspješno voditi. „*Vođe neprofitnih organizacija žele da njihov rad ima neki smisao te im je osnovni cilj da pomažu drugima i da zadovolje tuđe potrebe.*” (Leonard, 2012, navedeno u Županić, 2021:42)

„... može se reći da vođe utječu na ljude i stvaraju pozitivne međuljudske odnose, usmjerene prema ostvarenju ciljeva organizacije.” (Alfirević i sur., 2013:239) Nadalje, lideri su usmjereni na budućnost i na svoje suradnike koje potiču na ostvarivanje ciljeva kojima se organizacija bavi. Također, kao temeljnu ulogu lidera u organizaciji, Kotterman (2006:15, navedeno u Alfirević i sur., 2013:240), navodi stvaranje pozitivne energije i ozračja pogodnog za rad i osmišljavanje kreativnih rješenja, zadovoljavanje ljudskih potreba u okruženju te poticanje organizacijskih promjena. Kako bi navedeno bilo moguće, lider mora biti jasan i čvrstog karaktera, mora znati napraviti pozitivnu atmosferu u organizaciji te pronaći način kako od dionika dobiti najbolji efekt. Također, svi dionici organizacije moraju znati kako lider uvijek stoji iza svojih odluke te je to jedini način da zadobije njihovo povjerenje.

Rukavina (1994:89-90) tvrdi kako upravljanje i vođenje neprofitnih organizacija nije posao samo jedne osobe, odnosno čelnika, već je to timski rad u kojem on zajedno sa članovima upravnoga vijeća donosi potrebne odluke za daljnje djelovanje. „*Razlike među članovima mogu biti iznimno izražene, a i fokus se može izgubiti prevelikom pažnjom stavljenom na odnose unutar tima. Uloga lidera tima jest da ohrabruje članove tima i upravlja njihovom komunikacijom koja mora biti jasna.*” (Odošić, 2016:11) Također, smatra se kako lider ili vođa tima uvijek mora biti upućen u sve što se događa unutar organizacije, no on mora i znati potaknuti i osnažiti pojedince te im dati povjerenje i slobodu da svoje zadatke obave samostalno. Ovim postupkom lideri razvijaju samopouzdanje zaposlenika te ih osnažuju da poduzimaju akcije i dodatno se educiraju.

„*Pitanja, kako ostvariti društvenu misiju i osigurati financijsku samostalnost, ključna su pitanja koja muče vođe neprofitnih organizacija i o njihovoj umješnosti ovisi koliko će organizacija uspješno provesti svoju društvenu svrhu.*” (Letts i sur., 1999, navedeno u Marić, 2018:41) Lideri neprofitnih organizacija moraju ostvariti dva važna cilja u vođenju udruga.

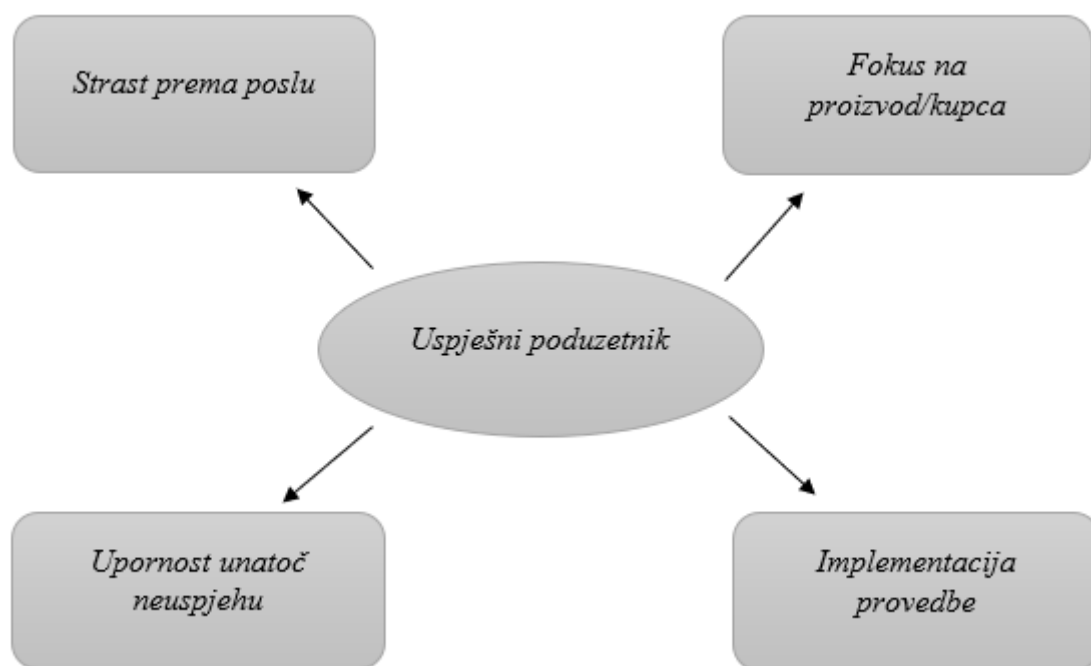
Prvo, ostvariti društveni utjecaj kroz jasno i učinkovito definiranje misije. Lideri neprofitnih organizacija moraju jasno definirati misiju svoje organizacije i osigurati da se sve aktivnosti i programi usklađuju s tom misijom. Također, moraju pronaći načine da mjere i prate svoj društveni utjecaj kako bi mogli demonstrirati da napreduju u postizanju svojih ciljeva. Drugo, upravljati financijskim resursima na odgovoran način. Neprofitne organizacije su ovisne o raznim izvorima financiranja, uključujući donacije, članarine, fondove i prihode od vlastite gospodarske djelatnosti. Lideri moraju mudro upravljati ovim resursima kako bi osigurali da imaju dovoljno sredstava za pokrivanje svojih troškova i postizanje svojih ciljeva. Iako se ovo prvo može činiti jednostavnijim zadatkom, oba zadatka predstavljaju značajan izazov za lidere neprofitnih organizacija. Društveni utjecaj često nije lako izmjeriti, a financijska održivost može biti otežana ograničenim resursima.

Brkić (2022:7) navodi kako su, za vođenje neprofitne organizacije potrebni vrijeme, znanje, iskustvo i energija što je točno i za vođenje bilo koje druge organizacije. S obzirom da je glavno načelo djelovanja neprofitnih organizacija upravo neprofitnost, lideri moraju posjedovati izrazito dobro razvijeno poduzetno promišljanje i djelovanje. Poduzetničko promišljanje uključuje razvoj ključnih vještina samosvijesti, kreativnog rješavanja problema, upravljanje stresom, preuzimanje rizika te upornost. Osim navedenog, lideri neprofitnih organizacija se moraju znati učinkovito nositi i s različitim izazovima koji proizlaze iz procesa razvijanja i održavanja snažnih odnosa s raznim dionicima (zaposlenicima, volonterima, donatorima, korisnicima), upravljanja i prilagođavanja promjenama u okruženju poput globalnih kriza (pandemije) ili tehnoloških napredaka, razvoja poslovnih modela i strategija, efikasnog upravljanja resursima i korištenja različitih komunikacijskih kanala. „Pravi vođa, poduzetnik i nadređeni više od ičega voditi će brigu o tome što i kada i kome delegirati.” (Odobashić, 2016:12) Delegiranje je jedna od važnih vještina poduzetništva te omogućuje djelovanje cijelog sustava na što efikasniji način. Također, delegiranje omogućuje lideru uštedu vremena jer zadatke koje je nekada obavljao, sada obavljaju drugi članovi tima, a lider se može posvetiti drugim važnim pitanjima.

Još jedan od važnijih zadataka lidera organizacija je motivacija zaposlenika. Lider neprofitne organizacije mora biti svjestan kako njegov pristup prema zaposlenicima, koji su plaćeni za svoj rad i volonterima, koji rade besplatno, ne može biti jednak. Hansen i sur. (2003, navedeno u Županić, 2021:42), navodi kako se zaposlenike neprofitnih organizacija može motivirati raznim materijalnim nagradama u što se ubraja plaća, poticaji, bonusi i naknade koji uvelike utječu na zadovoljstvo zaposlenika, no isti im nisu od velike važnosti. Istraživanja navode kako

je zaposlenicima najvažnije da je posao koji obavljaju izazovan te zanimljiv. Kroz neprofitne organizacije to se ogleda u pomaganju drugima. Također, važna stavka su im napredovanje, odmor, plaćeni dopust i prijevoz i slično. Kada govorimo o neprofitnim organizacijama, lideri pokušavaju motivirati zaposlenike kroz fleksibilno radno vrijeme, priznavanje uspjeha, stabilnu organizacijsku kulturu. Sve navedeno potiče zaposlenike da se osjećaju vrijedno te da se još više trude u obavljanju svojih aktivnosti.

Obzirom da se ovdje lider stavlja u kontekst poduzetne osobe, vrijedno je spomenuti da postoje četiri osnovne karakteristike uspješnih poduzetnika koje bi i lider neprofitnih organizacija trebao težiti razvijati (Barringer i Ireland, 2010, navedeno u Grujić, 2021:8) (slika 7).



Slika 7. Četiri osobine uspješnih poduzetnika

Izvor: Barringer, B. i Ireland, D., R. (2010:9, navedeno u Grujić, M., 2021:8)

Prva osobina koju autori navode je strast prema poslu koja se ogleda kroz želju za postignućem. U kontekstu neprofitnih organizacija, strast prema poslu, ambicioznost i vjerovanje je jako ključno, pogotovo zbog neizvjesnog financijskog stanja i potpore okoline. Strast prema cilju koji imaju pomaže liderima neprofitnih organizacija da se uvjere kako će njihov projekt pozitivno utjecati na društvo u cjelini. Nadalje, implementacija provedbe, odnosno sposobnost implementacije ideja je ključna osobina lidera neprofitne organizacije. Sposobnost da uoči problem u zajednici te za njega osmisli rješenje koje je rezultat iskorištavanja povoljne prilike. Za ovaj korak potrebna je kreativnost, inovativnost, resursi, dionici te entuzijizam. Treća

osobina koju autori navode je upornost unatoč neuspjehu, odnosno suočavanje s preprekama te osmišljavanje novih strategija ili poboljšavanje starih za rješavanje problema u zajednici. Lideri neprofitnih organizacija često se susreću s neuspjehom, financijskih poteškoćama, neprihvatanjem od strane javnosti, ne prolaskom projekata i slično, ali ništa od navedenog ih ne sputava u ostvarenju krajnjeg cilja i misije organizacije. Posljednja, ali ne manje važna osobina je usmjerenost prema proizvodu/kupcu, odnosno praćenje potreba, želje i trendova okoline. U pogledu neprofitnih organizacija, lideri konstantno moraju pratiti ponašanje i zahtjeve okoline kako bi svoje poslovanje mogli prilagoditi njima.

## 4.2. PODUZETNIČKI PRISTUPI U DJELOVANJU NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Alile (2021) navodi kako neprofitne organizacije svojim aktivnostima mogu postići društveni utjecaj i na lokalnoj i globalnoj razini.

Neprofitne organizacije primjenjuju različite strategije kako bi ostvarile društveni utjecaj, poboljšale učinkovitost i osigurale održivost svojim aktivnostima. Pri tome se neprofitne organizacije moraju fokusirati, u većoj ili manjoj mjeri, na neke od sljedećih aspekata:

- prikupljanje sredstava – kao što je već navedeno neprofitne organizacije financiraju se iz više različitih izvora kao što su prihodi od prodaje proizvoda i usluga koji su u skladu s misijom koju organizacija obavlja u tom trenutku, zatim donacije, članarine, sponzorstva i ostalo što pomaže u razvijanju odnosa između donatora i organizacije. Sve prisutniji i prihvatljiviji izvor financiranja je i *crowdfunding* – platforma za skupno financiranje kojom se iznosi prikupljaju online;
- stavljanje fokusa na inovacije – kako bi neprofitne organizacije održale dugoročan društveni utjecaj moraju konstantno donositi nove ideje i razvijati nove programe koji će zadovoljiti identificirane probleme u zajednici. Navedeno se odnosi i na korištenje tehnologije i novih tehnoloških rješenja kako bi se problemi što efikasnije riješili;
- partnerstva – neprofitne organizacije su orijentirane sklapanju partnerstva što s vladinim agencijama, što s privatnim sektorom isključivo radi postizanja zajedničkih ciljeva. Također, navedeno se odnosi i na suradnju s drugim neprofitnim organizacijama, sličnog ili istog karaktera, kako bi zajedno riješile veće probleme u zajednici;
- mjerenje učinka – pri djelovanju neprofitnih organizacija jako je bitno konstantno mjeriti učinak uspješnosti određenih programa te biti u toku treba li što promijeniti ili poboljšati. Marić (2018:187) navodi kako se učinkovitost neprofitnih organizacija mjeri praćenjem inputa, outputa, rezultata i utjecaja;
- komunikacija i marketing – za poslovanje neprofitnih organizacija bitno je izgraditi prepoznatljiv brend koji će jasno komunicirati sa svim korisnicima i dionicima organizacije o njezinoj misiji postojanja te vrijednostima koje prožima. Također, uspostavljanje komunikacije sa svim navedenima sudionicima je važna za povezivanje i održavanje veza, tu veliku ulogu imaju društvene mreže, web stranica organizacije te e-mail poruke;

- izgradnja kapaciteta i edukacija – navedeno se odnosi na veliku posvećenost neprofitnih organizacija svojim korisnicima, ali i zaposlenicima kroz ulaganje u njihovo dodatno obrazovanje i profesionalni razvoj te obuku i regrutaciju volontera;
- društveno poduzetništvo – odnosi se na inicijativu nekih neprofitnih organizacija da investiraju u projekte s potencijalom značajnog društvenog utjecaja;
- povratne informacije – ogleda se kroz proces gdje neprofitne organizacije nerijetko uključuju svoje korisnike u procese donošenja odluka o rješavanju nekih od problema u zajednici, slušanje i prikupljanje informacija koje dolaze od korisnika te donošenje odluka na osnovu istih te prikupljanje povratnih informacija korisnika o provedenom projektu ili donesenom rješenju kroz razne ankete ili fokus grupe kako bi se bolje razumjele potrebe okoline.

#### 4.2.1. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Pokretanje društvenog poduzetništva predstavlja dobar način na koji neprofitne organizacije mogu pokazati svoj način poduzetničkog djelovanja i promišljanja. Prema Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) društveno poduzetništvo se definira kao područje koje se usredotočuje na inovativna rješenja postojećih društvenih problema. Zbog toga se često povezuje s procesima socijalnih inovacija usmjerenih unapređivanju života ljudi kroz promoviranje pozitivnih društvenih promjena. (Padoan, 2010., navedeno u Šimunić Rod i sur., 2021:96) Šimleša i sur. (2016, navedeno u Šajfar i Strmota, 2020:207), ističu kako se društveno poduzetništvo doima kao koncept koji usklađuje različite kulturne, socijalne/društvene i ekološke izazove s gospodarskim ciljevima. Glavna vrijednost društvenog poduzetništva je opće dobro koje se ostvaruje korištenjem različitih tržišnih mehanizama.

*„Društveno poduzetništvo, iako specifičnije i tek dijelom poduzetništva u cjelini, također je općeniti termin koji obuhvaća veliki raspon inovativnih i dinamičnih praksi raširenih u različitim kontekstima pojedinih država.“* (Vincetić i sur., 2013, navedeno u Šajfar i Strmota, 2020:208) Društveno poduzetništvo se ne bavi samo ostvarivanjem profita, već ima i plemenitiji cilj – unapređivanje društvenih ciljeva i stvaranje društvene vrijednosti. Kroz inovativne i održive poslovne modele, društvena poduzeća se bore protiv nepravdi i nejednakosti te doprinose poboljšanju života ljudi u svojim zajednicama. Jedan od ključnih doprinosa društvenog poduzetništva je ublažavanje posljedica nezaposlenosti. Kako navode Bačun, Matešić i Omazić (2012:265, navedeno u Marić, 2018:23) društvena poduzeća nude nove mogućnosti za zapošljavanje teško zapošljivih kategorija poput osoba s nižim

kvalifikacijama, invalida, osoba starije životne dobi. Na taj način ova poduzeća ne rješavaju samo ekonomske probleme pojedinca nego doprinose inkluzivnijem i pravednijem društvu.

Škrtić i Mikić (2007:156, navedeno u Marić, 20128:23), navode kako društveno poduzetništvo u svome djelovanju primjenjuje niz ključnih principa poput:

- poduzetničkih načela – Društvena poduzeća se ponašaju kao i tradicionalna poduzeća, koristeći se strateškim planiranjem, upravljanjem resursima i marketingom za postizanje svojih ciljeva,
- inovativnost – Društvena poduzeća su kreativna i pronalaze inovativna rješenja za društvene probleme,
- samouvjerenost – lideri društvenih poduzeća su samouvjereni u svoju misiju i sposobnost da postignu pozitivne promjene,
- jasnog postavljanja ciljeva,
- preuzimanja rizika,
- upornosti
- društvene odgovornosti – prema svim dionicima djeluju na etičan i transparentan način.

Društveno poduzetništvo ima za cilj ostvarivanje društvenih i finansijskih vrijednosti. To znači da, iako je svrha postojanja društvenog poduzeća rješavanje društvenih problema (nepravdi, nejednakosti, siromaštva i slično) i unapređenje kvalitete života u zajednici (stvaranje radnih mjesta, podršku lokalnim zajednicama i zaštita okoliša), ono ne smije zanemariti i ekonomsku stranu priče. Profit je sastavni dio poslovanja i društvenim poduzetnicima predstavlja sredstvo kojim će osigurati održivost svog poslovanja, ali i same misije.

Bežovan (2005:50), navodi kako uspjeh društvenog poduzeća u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti vodstva. Autor navodi kako karizmatički stil vođenja ima ključnu ulogu u motiviranju dionika i postizanju društvenih ciljeva. Ovaj stil vođenja inspirira osjećaj solidarnosti i otvorenu komunikaciju te potiče inovativne i kreativne pristupe rješavanju društvenih problema. Marić (2018:29), navodi kako društveno poduzeće vodi društveni poduzetnik kojeg se može okarakterizirati kao osobu s poduzetničkim duhom i vizijom koja je motivirana strašću i energijom za ostvarenje pozitivnih društvenih promjena. Društveni poduzetnik posjeduje hrabrost i inovativne ideje za rješavanje društvenih problema na poduzetan i učinkovit način te je sposoban osmisлити i implementirati nove društvene inicijative. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine (2015:6) definira, društvenog poduzetnika kao nositelja poduzetničke aktivnosti čiji je primarni cilj društveni



utjecaj. Društveni poduzetnik nudi, usluge i proizvode na tržištu na inovativan i poduzetnički način, a ostvarenu dobit koristi isključivo za ostvarivanje društvenih ciljeva. Osim toga, upravljanje društvenim poduzećem je transparentno i inkluzivno te uključuje sve relevantne dionike na koje utječe djelovanje organizacije.

*„Proces kreiranja vrijednosti kombiniranjem resursa na nove načine i tako primarno radi otkrivanja i iskorištavanja prilika da se stvori društvena vrijednost poticanjem društvene promjene ili zadovoljavanjem socijalnih potreba.”* (Mair i Marti, 2006, navedeno u Marić 2018:23) Navedena definicija društvenog poduzetništva u prvi plan stavlja poduzetništvo koje promiče društvene, a ne ekonomske vrijednosti. Prema Bull i Crompton (2005:6, navedeno u Marić 2018:25) temeljna područja društvenog poduzeća ogledaju se kroz:

- maksimiziranje uloge društvenog kapitala – društvena poduzeća grade i održavaju jake odnose s raznim dionicima, uključujući lokalnu zajednicu, vladu i privatni sektor,
- važnost društvenog poduzetništva u društvu – društvena poduzeća doprinose poboljšanju života ljudi i rješavanju društvenih problema,
- društvenu misiju i svrhu
- volonterske skupine i neprofitne organizacije koje su financijski i poduzetnički samostalne te ne ovise o drugima.

Zbog svega navedenog autor Leonard (2008, navedeno u Marić, 2018:23) kao glavni izazov društvenog poduzetništva navodi zadržavanje usmjerenosti na prvotne ciljeve obzirom da se moraju boriti protiv iskušenja da se usredotoče na kratkoročne profinije motive i da zaborave na svoje prvobitne društvene ciljeve. Također, društvena poduzeća moraju imati jasnu strategiju za postizanje svojih dugoročnih ciljeva i razviti operativne i taktičke planove koji su u skladu s njihovom vizijom i misijom, što također može predstavljati svojevrstan izazov. Navedeno je bitno upravo zbog stjecanja povjerenja od strane javnosti. Ukoliko organizacija ima jasno postavljenu strategiju, misiju i ciljeve lakše će se probiti na tržište i zadobiti povjerenje zajednice.

#### 4.2.2. JAVNO ZAGOVARANJE

Jedna od važnih praksi u djelovanju neprofitnih organizacija je javno zagovaranje. Alfirević i sur. (2013:19), javno zagovaranje objašnjavaju kao stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama, idejama, projektima i slično. Županić (2021:5) navodi kako se javno zagovaranje odnosi na pružanje pomoći, odnosno javne potpore skupinama, pojedincima i svima onima koji nisu u mogućnosti sami se izboriti za vlastite ciljeve i interese. Zadaća je neprofitnih organizacija podupirati i cijeliti interese, nastojanja i ciljeve takvih osoba. Javno zagovaranje je alat koji omogućuje neprofitnim organizacijama da prošire svoj utjecaj te efikasnije ostvaruju svoje ciljeve i misiju djelovanja. Autori dalje navode kako neprofitne organizacije uz pomoć javnog zagovaranja mogu:

- podizati svijest o radu i djelovanju neprofitnih organizacija te informirati javnost o pitanjima ili problemima koji se događaju u zajednici. Na primjer, organiziranje kampanje za podizanje svijesti o ekološkim pitanjima (zagađenost vode i zraka);
- mijenjati zakone, regulative i odredbe, odnosno utjecati na političke odluke;
- poticati udruživanje zajednice, volontera i članova u projekte i akcije koje podržavaju ciljeve neprofitnih organizacija;
- privući donatore i sponzore kako bi se prikupila sredstava za provođenje različitih aktivnosti i kampanja;
- mijenjati društvene norme i ponašanja kroz različite, kampanje poput onih za promociju zdravog načina života, borbe protiv pušenja ili za poticanje razdvajanja otpada i reciklažu;
- stvarati mreže kontakata i partnerstva s drugim organizacijama koje imaju slične ciljeve.

Također, često se u neprofitnom sektoru javlja i lobiranje koje je usko povezano s javnim zagovaranjem. „Lobiranje je utjecaj koji pojedinci ili skupine nastoje ostvariti osobnim intervencijama u državnim/zakonodavnim institucijama.” (Alfirević i sur., 2013:19) Lobiranje u kontekstu s neprofitnim organizacijama odnosi se na postizanje boljih uvjeta za društvo, uvjeravanjem zahtjeva za koje se zalažu. Zbog toga lobisti moraju imati razvijene vještine i sposobnosti kako bi vješto prenijeli zahtjeve za koje se zalažu. Također, u Republici Hrvatskoj postoji udruga Hrvatsko društvo lobista, odnosno udruga koja promiče transparentno zagovaranje interesa. Navedena udruga okuplja osobe koje se profesionalno, ali i one koje se samo povremeno bave lobiranjem, kao i one koje se navedenim namjeravaju baviti u budućnosti.

Oboje je rezultat empatijskog pristupa, odnosno solidarnosti koja pomaže neprofitnim organizacijama da se društvo s njima poistovjeti i uključi u njihov rad. Javno zagovaranje, tako stvara potpore mnogih pojedinaca i time učvršćuje organizacijske temelje.

#### 4.2.3. SURADNJA S RAZLIČITIM DIONICIMA

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima zadaća neprofitnih organizacija je zadovoljiti interese javnosti, no u tom procesu često moraju odgovoriti na dva važna pitanja: kako zadovoljiti sve dionike i kojim dionicima se trebaju više posvetiti pri ostvarenju svoga cilja. „*Naime, dok su u profitnom sektoru vlasnici (dioničari) temeljni društveni akteri čije interese treba zadovoljiti, neprofitna organizacija mora dobro izvagati kojim od dionika (stakeholdera) – korisnika, donatora, države, zaposlenika i volontera... treba obratiti veću pozornost, odnosno čije su želje i potrebe, u danom trenutku, prioritet za organizaciju.*” (Alfirević i sur., 2013:34) U poslovanju neprofitnih organizacija definirati dionike je jako važan korak. Kada ih definiraju, neprofitne organizacije mogu odrediti oblik suradnje. Dionici neprofitnih organizacija mogu biti različiti, ovisno o tome koji su ciljevi organizacije te područje djelovanja. Alfirević i sur. (2013:35) navode neke od tipičnih dionika u neprofitnim organizacijama, a to su: upravni odbor, korisnici usluga (pojedinci i obitelji), članovi organizacije, zaposlenici, volonteri, zajednica, odnosno opća javnost, individualni donatori, korporacije i drugi institucionalni donatori, upravna i politička tijela, druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave, mediji, dobavljači proizvoda i usluga te drugi važni društveni akteri. Neprofitne organizacije u praksi često izrađuju mape dionika jer je to „*način organiziranja svih potencijalnih strana koje imaju interes za organizaciju, ideju, viziju ili projekt.*” (Garcialeiva, 2022) Mapiranje dionika omogućuje neprofitnim organizacijama pregled ključnih dionika, područja njihovih djelovanja i povezanost s organizacijom.

Upravljanje odnosima s dionicima u neprofitnim organizacijama ključno je za stvaranje povjerenja javnosti i ugleda organizacije. Zbog toga svaka neprofitna organizacija nastoji izgraditi pozitivne odnose sa svojim dionicima, što im u konačnici može pomoći u rješavanju problema i zadovoljavanju zahtjeva njihovih korisnika, privlačenju novih donatora, volontera i članova, osiguravanju sredstava na javnim natjecanjima za financiranje projekata te boljem sklapanju partnerstva s drugim sličnim organizacijama.

Garcialeiva (2022) ističe kako su moć i interes dva ključna kriterija za grupiranje dionika. Prema autoru, dionici se grupiraju u četiri kategorije, ovisno o razini njihove moći i njihovom

interesu. Ovo grupiranje pomaže liderima u donošenju odluka o postupanju s različitim dionicima kao i u analiziranju rezultata koje organizacija postiže svojim aktivnostima.

- **Dionici s velikom moći i malim interesom** – ovim dionicima je važan napredak organizacije;
- **Dionici s niskim interesom i malom moći** – ova kategorija dionika minimalno je uključena u rad organizacije te zahtjeva minimalan napor te konstantan nadzor u slučaju potrebe za njihovom pomoći;
- **Dionici s velikom moći i velikim interesom** – ovi dionici trebaju biti u blizini organizacije kako bi uvijek bili uključeni i informirani o njenim aktivnostima;
- **Dionici s malom moći i velikim interesom** – ova skupina dionika treba organizaciji jer im pomaže u prikupljanju važnih informacija vezanih uz njihove aktivnosti, proizvode i usluge.

Ključ uspjeha svake, ne samo neprofitne organizacije je pravedno te pravilno upravljanje dionicima. Dionici igraju važnu ulogu u uravnoteženju svih područja koja u organizacijama izazivaju zabrinutost. Stoga je od važnosti da neprofitne organizacije prepoznaju svoje dionike i uspostave načine suradnje kako bi poticale održivost i svoj poslovni uspjeh.

#### 4.2.4. MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA

Neprofitne organizacije kao organizacije temeljene na vrijednostima, stvaraju i društvene i ekonomske vrijednosti. „*Organizacijske vrijednosti predstavljaju presliku organizacijskih ciljeva, misije i vizije te su u najužoj vezi s mjerenjem rezultata neprofitnih organizacija kada te vrijednosti kroz mjerenje zadovoljstva svih dioničara potvrđuju uspješnost ili neuspješnost organizacija.*” (Marić, 2018:176)

Međutim, ponekad je izazovno mjeriti njihova postignuća. Poteškoće mjerenja uspješnosti neprofitnih organizacija proizlaze iz složenosti koje karakterizira neprofitni sektor. O'Neil i Young (2003, navedeno u Marić 2018:185) ističu kako, za razliku od drugih organizacija, osobito profitnih, u neprofitnom sektoru nisu jasno i jednoznačno definirani kriteriji za procjenu uspješnosti.

Fishel (2003:535, navedeno u Marić 2018:186) ističe tri ključne prepreke kada je riječ o mjerenju uspješnosti:

1. prirodna sklonost nadziranja onoga što je lako nadzirati,

2. razlika u mogućosti nadgledanja različitih aktivnosti – neki aspekti rada neprofitnih organizacija lakše se mogu nadgledati i mjeriti u odnosu na druge,
3. veliki broj sudionika.

Marić (2018:185) navodi kako poteškoće u mjerenju uspjeha neprofitnih organizacija „proizlaze iz usmjerenosti neprofitnih organizacija na društvene ciljeve koje je teško izmjeriti i na složenosti okoline te u vezi s time na određivanje zadovoljstva i interesa svih interesno-utjecajnih skupina.” (Marić, 2018:185)

Alile (2021) tvrdi kako je mjerenje utjecaja rada organizacije važno jer ono pomaže u praćenju napretka, kao i u postizanju vizije i ostvarenju misije organizacije. U djelovanju neprofitnih organizacija važno je znati postiže li se razlika te kolika je ona nakon provođenja određenih projekata i aktivnosti u društvu. Mjerenje društvenog utjecaja omogućava organizaciji (Alile, 2021):

- prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih povratnih informacija o provedenim projektima i aktivnostima kako bi se stekao uvid u načine unapređenja aktivnosti u budućim projektima,
- poticanje suradnje između organizacija, dijeljenje rezultata mjerenja,
- dokazivanje autentičnosti i transparentnosti provedenih projekata,
- prikupljanje konkretnih dokaza o provedenim akcijama kako bi ih se prezentiralo donatorima, članovima, sponzorima te ostalim dionicima.

Mjerenje društvenog utjecaja promatra se kroz četiri ključna elementa (Marić, 2018:186-187):

1. inpute – resursi koji su se investirali u aktivnosti, projekte i akcije organizacije,
2. outpute – neposredne, ali opipljive posljedice provedenih aktivnosti, na primjer prirodni proizvodi, obučeni ljudi,
3. rezultate – promjene koje se odnose na ljude, a rezultat su provedenih aktivnosti, na primjer povećani dohodak, novi posao,
4. utjecaj – posljedica, odnosno ishod provedene akcije, a ne procjena.

„Ovaj jednostavni model ukazuje na tijek zbivanja u neprofitnim organizacijama što podrazumijeva da određeni inputi, tj. resursi uz određene aktivnosti i promjene ostvaruju konačni ishod ili posljedicu kroz određeni društveni utjecaj.” (Marić, 2018:187)

U nekim situacijama se može dogoditi da krajnji cilj nije postignut te da cilj organizacije ostane neostvaren, što rezultira neprofitnom organizacijom koja nije uspjela ostvariti svoju misiju.

Proces mjerenja u takvim slučajevima otkriva nezadovoljavajuće rezultate i neučinkovitost poslovanja neprofitne organizacije.

Sahali i Williamson (2001:18, navedeno u Marić, 2018:189), daju preporuke kako bi se unaprijedio sustav mjerenja kod neprofitnih organizacija te kako bi se postigla veća efikasnost:

- važno je definirati mjerljive ciljeve jer se samo tako može izmjeriti uspješnost misije
- mjere trebaju biti jednostavne i lake za komuniciranje
- mjerenje mora biti tržišno usmjereno
- menadžment bi trebao uključiti mjerenje kao sastavni dio poslovanja.

Rješavanje izazova mjerenja učinka neprofitnih organizacija zahtjeva sustavni pristup, ulaganje u odgovarajuće alate i kapacitete za praćenje i evaluaciju, te kontinuirano usavršavanje procesa mjerenja kako bi se osigurala transparentnost, učinkovitost i uspjeh neprofitnih organizacija u postizanju svojih ciljeva.

## 5. PERCEPCIJA JAVNOSTI O VAŽNOSTI PODUZETNIČKOG PROMIŠLJANJA I DJELOVANJA U UDRUGAMA

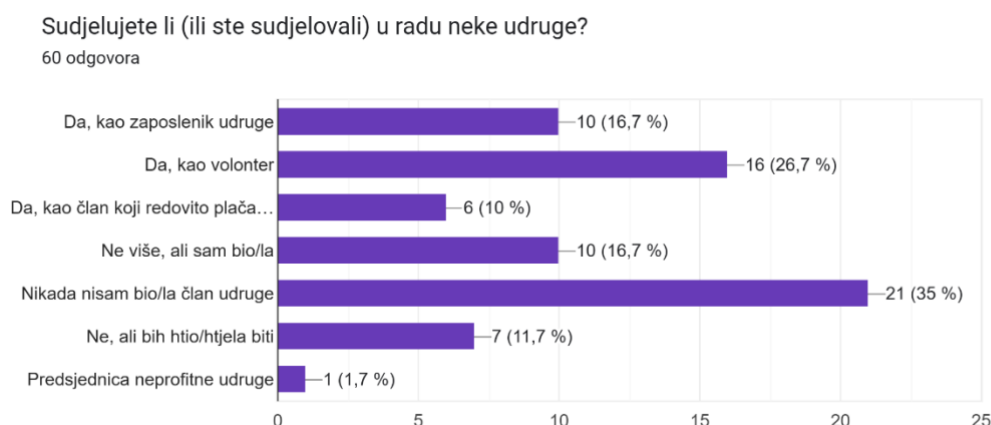
U empirijskom dijelu rada istražena je percepcija javnosti o važnosti poduzetničkog promišljanja i djelovanja u udrugama koja neprofitnim organizacijama može pomoći da razumiju važnost poduzetništva i poduzetničkog djelovanju u radu udruga, ali i svim ostalim vrstama neprofitnih organizacija. Upitnik je izrađen i proveden putem Google obrasca, a prikupljeno je ukupno 60 odgovora. Razdoblje prikupljanja odgovora je trajalo od 29. veljače do 13. lipnja 2024. godine. U nastavku slijede rezultati provedenog istraživanja u okviru grafičkih prikaza i interpretiranih odgovora anketiranih osoba.

### 5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je sudjelovalo 60 ispitanika, od čega je 47 ispitanika bilo ženskog, a 13 muškog roda. Među ispitanicima, 25 ih ima srednju stručnu spremu, 19 visoku stručnu spremu, 15 osoba višu stručnu spremu, dok je samo 1 osoba NKV. Nadalje, od ukupnog broja ispitanika njih 29 su zaposleni, 26 osoba su studenti, 3 osobe su nezaposlene, a 2 u mirovini.

Ispitanici su upoznati s velikim brojem udruga na području Osječko-baranjske županije, a najčešći odgovori su: Inkluzivna kuća Zvono Belišće, Crveni križ, udruga MI Valpovo, Društvo naša djeca, Udruga ratnih veterana HVIDRA i DOKKICA.

Grafikon 1. Sudjelovanje u radu udruga

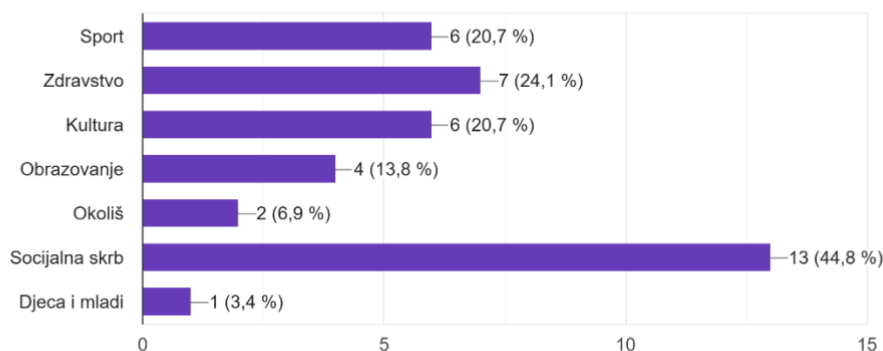


Svega 16 ispitanika, od ukupno 60 je sudjelovalo u radu udruga kao volonteri, dok najveću skupinu ispitanika čine osobe koje nikada nisu bile članovi udruga.

Grafikon 2. Područja u kojima djeluju dionici udruga

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili s DA, u kojem području djeluje Vaša udruga?

29 odgovora

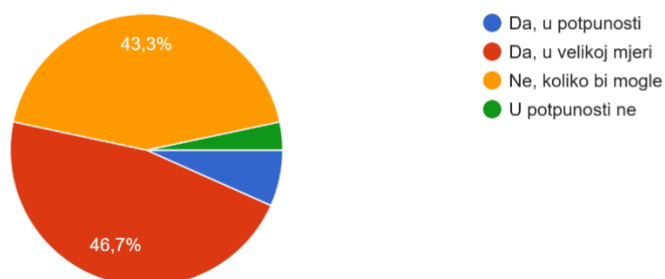


Kao što je vidljivo iz Grafikona 2. oni ispitanici koji su se izjasnili da sudjeluju ili su sudjelovali u radu udruga najčešće su bili angažirani u udrugama koje djeluju u području socijalne skrbi.

Grafikon 3. Praćenje interesa i lokalne inicijative sredine od strane udruga

Smatrate li da udruge na području Osječko-baranjske županije prate interese i lokalne inicijative svoje sredine?

60 odgovora

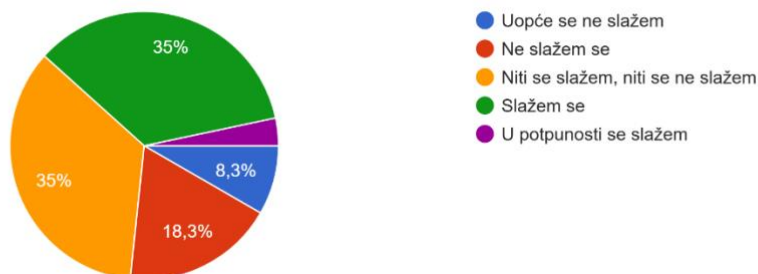


Kao što je vidljivo iz Grafikona 3. najveći broj ispitanika smatra kako se u velikoj mjeri prate interesi i lokalne inicijative sredine prilikom osnivanja, ali i djelovanja udruga na području Osječko-baranjske županije. No, samo nešto manji broj ispitanika smatra da udruge navedeno ne prate koliko bi mogle.



#### Grafikon 4. Republika Hrvatska kao poticajno okruženje za osnivanje i rad udruga

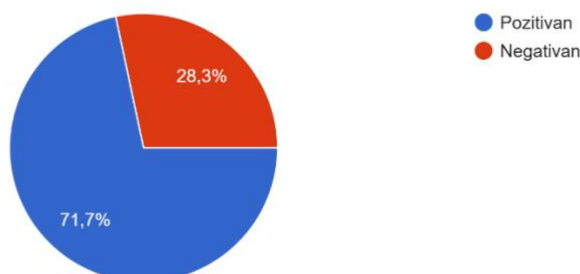
Slažete li se s tvrdnjom da je Republika Hrvatska poticajno okruženje za osnivanje i rad udruga?  
60 odgovora



Grafikon 4. ukazuje na to kako većina ispitanika (35%) smatra Republiku Hrvatsku poticajnim okruženjem za osnivanje i rad udruga. Također, 35% ispitanika se niti slaže, niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Ova ocjena sugerira da postoji određena podrška za djelovanje udruga, iako ima prostora za unapređenje kako bi se postigao viši nivo zadovoljstva i podrške.

#### Grafikon 5. Društveni status udruga u Republici Hrvatskoj

Kakav je društveni status udruga u Republici Hrvatskoj?  
60 odgovora

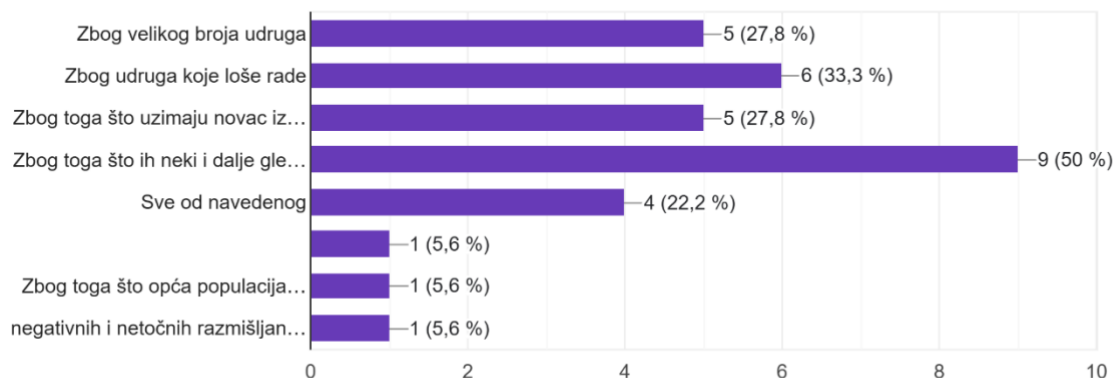


Bez obzira na svrhu djelovanja neprofitnih organizacija, jedan dio ispitanika ipak smatra da je njihov status u društvu negativan. Kao što je vidljivo na Grafikonu 6. kao glavni razlog za taj stav su: percepcija udruga kao troška, netransparentan rad udruga i preveliki broj udruga na području Osječko-baranjske županije. Ispitanici su predložili definiranje tri ključna uvjeta kojima bi, ako bi ih zadovoljile, udruge zaslužile pozitivan status u društvu. Te uvjete čine: transparentno i odgovorno financiranje i upravljanje izvještavanjem o aktivnostima i ciljevima udruga, aktivno zalaganje za dobrobit zajednice te pridržavanje zakonskih regulativa registracije udruga u skladu s Zakonom o udrugama u Republici Hrvatskoj.

Grafikon 6. Glavni razlozi zašto udruge nemaju društveni status kakav zaslužuju imati

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili s NEGATIVAN, što od navedenog smatrate kao glavni razlog zašto udruge još uvijek nemaju društveni status kakav zaslužuju imati?

18 odgovora



Ispitanicima koji su uvjerenja da je društveni utjecaj udruga u Republici Hrvatskoj pozitivan, bilo je ponuđeno osam izjava o prednostima rada udruga, s namjerom da ocijene svoj stupanj suglasnosti s tim tvrdnjama ili nesuglasnosti u pogledu toga koliko su te prednosti relevantne za rad udruga.

Tablica 2. Prednosti koje donosi rad udruga

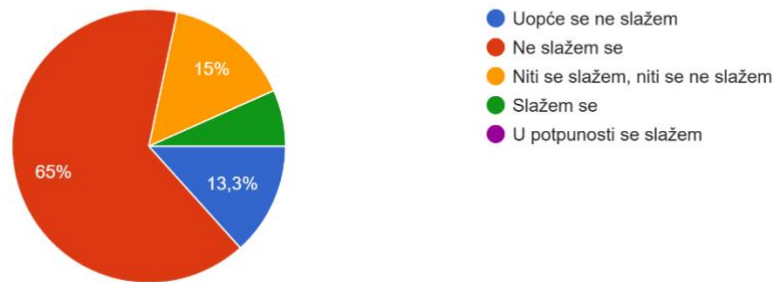
TVRDNJE	PROSJEČNA OCJENA
Ulaganje u zajednicu	4,20
Jačanje socijalne kohezije	4,11
Rješavanje lokalnih problema	3,80
Ekonomski učinak – nova radna mjesta - zapošljavanje	3,78
Potiču i razvijaju volonterstvo	4,4
Oplemenjuju kulturni i sportski život građana	4,22
Jačaju poduzetništvo i gospodarstvo	3,82
Smanjuje nejednakost u društvu	4,0

Većina ispitanika se slaže da su navedene izjave, zapravo prednosti koje donosi rad udruga. Najveći broj ispitanika se slaže da su poticanje i razvoj volonterstva, oplemenjivanje kulturnog i sportskog života građana te ulaganje u zajednicu tri prednosti koje donosi rad udruga.

Najmanje ljudi se slaže da su rješavanje lokalnih problema te jačanje poduzetništva i gospodarstva prednosti koje donosi rad udruga. Navedenome zasigurno pridonosi nepovjerenje ljudi u djelovanju udruga na području Osječko-baranjske županije.

Grafikon 7. Informiranost populacija o radu udruga i neprofitnih organizacija

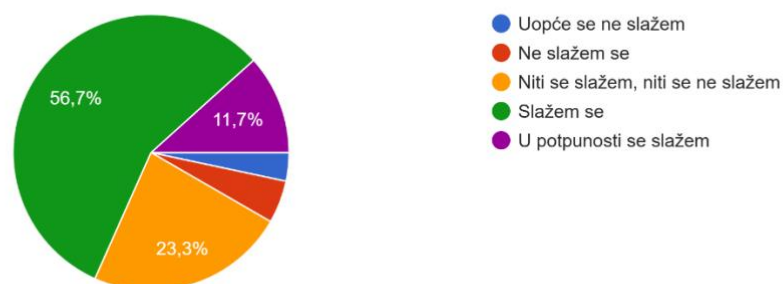
Slažete li se da su ljudi danas dovoljno informirani o radu udruga i neprofitnih organizacija?  
60 odgovora



Najveći broj ispitanika (65%) smatra kako ljudi danas nisu dovoljno informirani o radu udruga i neprofitnih organizacija. To je i glavni razlog zašto neki od njih smatraju da udruge imaju negativan društveni status. Iz provedenog istraživanja vidljivo je kako su nedostatak informacija, netransparentan rad te neupućenost javnosti u rad udruga glavni razlozi zbog kojih javnost ne vjeruje u djelovanje udruga.

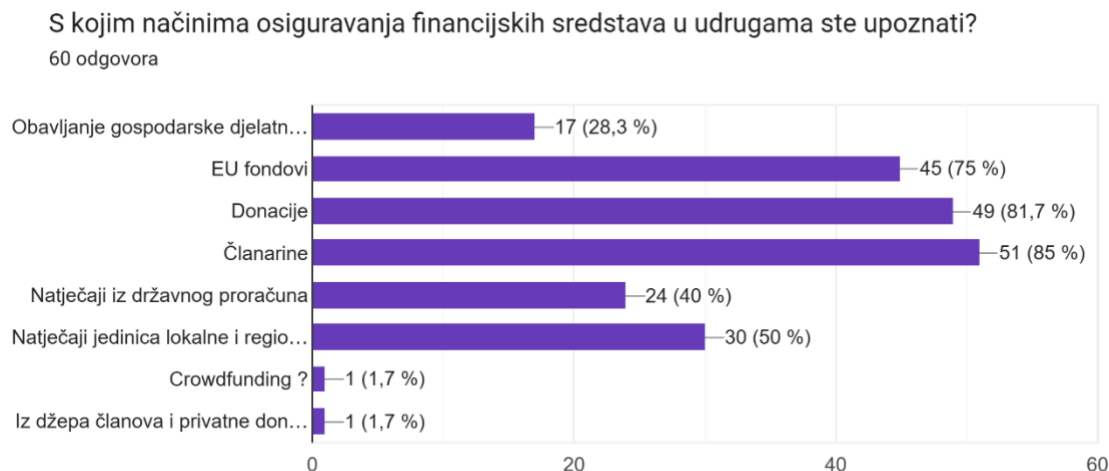
Grafikon 8. Udruge kao nositelji društvenih promjena i demokracije

Slažete li se s tvrdnjom da su udruge nositelji društvenih promjena i demokracije?  
60 odgovora



Najveći broj ispitanika (56,7%) smatra kako su udruge nositelji društvenih promjena i demokracije. Navedeno govori kako neke udruge na području Osječko-baranjske županije dobro obavljaju svoju ulogu u društvu te su postigle da se prepozna njihov cilj.

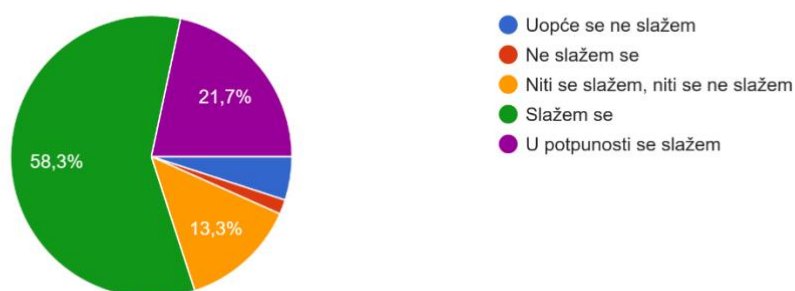
Grafikon 9. Načini osiguravanja financijskih sredstava u udrugama



Kao što je bilo očekivano, najveći broj ispitanika upoznat je s članarinama, donacijama, EU fondovima te natječajima jedinica lokalne i regionalne samouprave kao načinima osiguranja financijskih sredstava u udrugama.

Grafikon 10. Poduzetan način razmišljanja i djelovanja u udrugama

Slažete li se da poduzetan način razmišljanja i djelovanja utječe na uspjeh udruga?  
60 odgovora

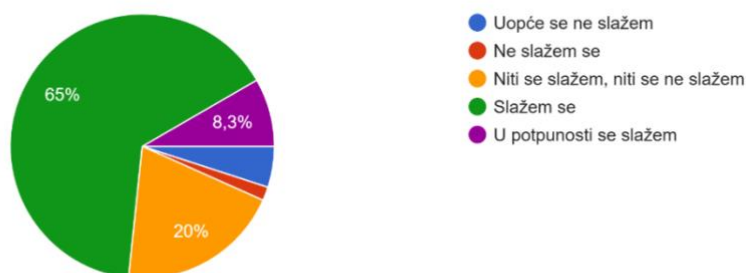


Najveći broj ispitanika (58,3%) smatra da poduzetan način razmišljanja i djelovanja utječe na uspjeh udruga. Navedeno pokazuje svjesnost javnosti o važnosti poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u radu organizacija. U radu udruga, navedeno je bitno zbog

osmišljavanja projekata, aktivnosti i rješenja na inovativan i kreativan način te zbog opstanka i održivog poslovanja na tržištu.

Grafikon 11. Obavljanje gospodarske djelatnosti kod udruga kao oblik održivog poduzetništva

Slažete li se s tvrdnjom da je obavljanje gospodarske djelatnosti kod udruga oblik održivog poduzetništva (suzbijanje nejednakosti, zapošljavanj...tveno isključenih osoba, briga o okolišu i slično)?  
60 odgovora



Najveći broj ispitanika (65%) smatra kako je obavljanje gospodarske djelatnosti kod udruga oblik održivog poduzetništva. Navedeno znači kako javnost smatra da udruge obavljanjem gospodarske djelatnosti suzbijaju nejednakost zapošljavanjem osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba, vode brigu o okolišu te održivom načinu poslovanja.

Ispitanicima je također ponuđeno deset poduzetničkih karakteristika za koje trebaju odrediti u kojoj mjeri se slažu ili se ne slažu da ih trebaju imati voditelji udruga.

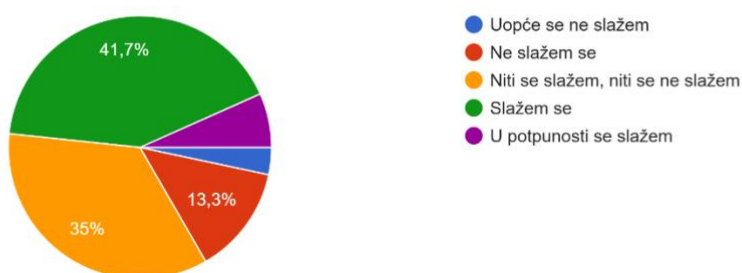
Tablica 3. Prosječne ocjene poduzetničkih karakteristika voditelja udruga

PODUZETNIČKE KARAKTERISTIKE	PROSJEČNA OCJENA
Inovativnost	4,37
Kreativnost	4,45
Proaktivnost	4,38
Sklonost riziku	3,83
Sposobnost samofinanciranja	3,58
Perspektivnost	4,28
Strateška orijentiranost	4,35
Samostalnost	3,59
Sposobnost rada u timu	4,47
Sposobnost umrežavanja	4,50

Rezultati pokazuju kako se ispitanici slažu da su ovo bitne poduzetničke karakteristike koje trebaju posjedovati voditelji udruga. Najveći broj ispitanika smatra kako su sposobnost umrežavanja (4,5), sposobnost rada u timu (4,47) i kreativnost (4,45) top tri poduzetničke karakteristike koje treba imati svaki lider neprofitne organizacije. Najmanje ispitanika se slaže da su sposobnost samofinanciranja (3,58), sklonost riziku (3,83) i samostalnost (3,95) karakteristike potrebne voditelju udruge.

Grafikon 12. Tržišna orijentacija i prihvaćanje rizika u udrugama

Slažete li se s tvrdnjom da je u udrugama slabo prisutna tržišna orijentacija i prihvaćanje rizika?  
60 odgovora



Najveći broj ispitanika (41,7%) smatra kako je u udrugama na području Osječko-baranjske županije slabo prisutna tržišna orijentacija i prihvaćanje rizika. Navedeno objašnjava djelovanje većeg broja udruga s istim ili sličnim ciljem na istom području.

Ispitanicima je također, bilo ponuđeno osam izazova u radu udruga za koje su trebali odredit u kojoj se mjeri slažu ili ne slažu s njima.

Tablica 4. Izazovi u radu udruga

IZAZOVI	PROSJEČNA OCJENA
Pronalazak adekvatnog prostora	4,0
Pronalazak volontera	4,12
Pronalaženje stručnog kadra za provođenje aktivnosti	4,27
Financiranje (aktivnosti, zaposlenika)	4,32
Pronalaženje natječaja za financiranje sredstava	4,1
Složena administracija	3,95

Promoviranje rada udruge	3,53
Rad udruge s istim ili sličnim ciljem	3,57

Većina ispitanika se slaže da su ovo izazovi s kojima se udruge susreću u svome poslovanju. Najveći broj ispitanika smatra kako je najveći izazov u radu udruge pronalaženje stručnog kadra za provođenje aktivnosti (4,27), a najmanje ih se slaže da je rad udruge s istim ili sličnim ciljem (3,57) izazov u radu udruge.

## 5.2. ANALIZA REZULTATA

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je malo osoba uključeno ili je bilo uključeno u rad i djelovanje udruga na području Osječko-baranjske županije. Istraživanje govori da je razlog takvom rezultatu nedovoljna upućenost, odnosno informiranost ljudi o njihovom radu te predrasude koje imaju prema neprofitnim organizacijama. Također, podijeljeno mišljenje osoba oko praćenja interesa i lokalnih inicijativa od strane udruga te oko toga je li Republika Hrvatska poticajno okruženje za djelovanje udruga, upoznatost samo sa sličnim i/ili istim udrugama većine ispitanika ide u prilog dobivenim rezultatima oko uključenosti u rad udruga. Pozitivna činjenica je da većina osoba smatra kako udruge imaju pozitivan društveni utjecaj u Republici Hrvatskoj, što bi značilo da udruge dobro obavljaju svoju misiju. Većina ispitanika prepoznaje poticanje i razvoj volonterstva, ulaganje u zajednicu te oplemenjivanje kulturnog i sportskog života građana kao glavne prednosti koje rad i djelovanje udruga donose. Nasuprot tome, percipiraju rješavanje lokalnih problema, jačanje poduzetništva i gospodarstva te ekonomski učinak poput stvaranja novih radnih mjesta i zapošljavanja, kao manje relevantne prednosti. Iako ovi rezultati nisu iznenađujući, obzirom da šira populacija još uvijek nedovoljno razumije svrhu postojanja i aktivnosti neprofitnih organizacija, važno je istaknuti potencijalni utjecaj transparentnosti i odgovornosti u upravljanju udrugama te izvještavanju o financijama, aktivnostima i ciljevima kao ključne čimbenike za jačanje povjerenja javnosti i percepciju pozitivnog društvenog doprinosa udruga.

Provedeno istraživanje pokazalo je kako ispitanici posjeduju tek osnovno znanje o radu udruga, razumiju koncepte poput volontiranja, članarina i donacija te prepoznaju ulogu udruga kao nositelja društvenih promjena i demokracije.

Iako se poduzetništvo rijetko povezuje s neprofitnim sektorom ispitanici ipak prepoznaju njegovu važnost u kontekstu implementacije poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u radu neprofitnih organizacija i ostvarivanja njihovih ciljeva. Stoga, ne čudi što upravo obavljanje gospodarske djelatnosti udruga ispitanici vide kao oblik održivog poduzetništva.

Najveći broj ispitanika se slaže da su sposobnost umrežavanja, sposobnost rada u timu i kreativnost tri ključne poduzetničke karakteristike koje bi trebao imati voditelj udruge. Obzirom da udругu čini tim ljudi koji djeluju na temelju istih vrijednosti radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva, donoseći kreativna i inovativna rješenja i ideje za nove projekte i aktivnosti te surađujući s drugim sličnim organizacijama kako bi riješile veće probleme u zajednici razumljivo je da su ove tri karakteristike prepoznate kao najvažnije. Međutim, ispitanici također



primjećuju manju zastupljenost sposobnosti preuzimanja rizika među liderima neprofitnih organizacija. Ta percepcija se može pripisati statusu koji imaju neprofitne organizacije u javnosti - status neprofitnosti, ali i ovisnosti o vanjskim izvorima financiranja poput donacija, sponzorstva i fondova.

## 6. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje je pokazalo kako su ispitanici upoznati s postojanjem neprofitnih organizacija te njihovom svrhom u zajednici. No, usprkos tomu mali broj ih je sudjelovao ili sudjeluje i dalje u radu udruga. Istraživanje govori da je razlog takvom rezultatu nedovoljna informiranosti ljudi o njihovom radu te predrasude koje imaju prema neprofitnim organizacijama. Također, podijeljeno mišljenje oko praćenja interesa i lokalnih inicijativa od strane udruga te oko toga je li Republika Hrvatska poticajno okruženje za djelovanje udruga. Neprofitne organizacije, unatoč nekim sličnostima s profitnim organizacijama zadržavaju ključnu razliku u svom cilju i svrsi djelovanja. Dok profitne organizacije imaju cilj stjecanje profita, neprofitne organizacije djeluju radi ostvarivanja raznih društvenih vrijednosti s ciljem unapređivanja života zajednice. U djelovanju neprofitnih, kao i profitnih, poduzetništvo i poduzetan način promišljanja te djelovanja ima jako važnu ulogu. Današnje neprofitne organizacije postaju sve proaktivnije u ostvarenju vlastitih ciljeva i osiguranju svoje misije i inovativnije u pristupu rješavanja problema, upravljanja projektima i dizajniranja poslovnih modela. Povezanost poduzetničkog ponašanja i neprofitnih organizacija zasigurno proizlazi iz sve nepredvidljivijih i bržih promjena u okolini. U takvim situacijama neprofitne organizacije moraju biti spremne preuzeti odgovornost za vlastito djelovanje, preuzeti rizik te pokušati pokazati proaktivno i održivo poslovanje. Nadalje, važnu ulogu u poslovanju i djelovanju neprofitnih organizacija imaju lideri koji moraju biti proaktivni, inovativni i kreativni, znati razmišljati izvan okvira i spremni preuzeti rizik. Jedan od najvećih izazova s kojim se neprofitne organizacije susreću jest mjerenje rezultata. Iako je zadovoljstvo zajednice jedan od glavnih pokazatelja uspješnosti, neprofitne organizacije trebaju značajno više poraditi na transparentnosti relevantnih pokazatelja, vrijednosti te imidžu organizacije. Samim time pridobili bi još veće povjerenje javnosti.

## LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga
2. Alile, O., (2021). Društveni utjecaj za neprofitne organizacije. Dostupno na: [DRUŠTVENI UTJECAJ ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE 101 \(linkedin.com\)](#) [pristupljeno 8. lipnja 2024.]
3. Barić, S. (2000). Pravni sustavi suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj. Zagreb: B.a.B.e. Dostupno na [Pravni sustav suradnje NGO \(1\).pdf](#) [pristupljeno 23. veljače 2024.]
4. Bežovan, G. (2005). Civilno društvo – drugo izdanje. Zagreb: Nakladni zavod globus
5. Brkić, D. (2022). Specifičnosti neprofitnog sektora i njegova uloga u održivom razvoju društva. Osijek: Ekonomski fakultet, diplomski rad. Dostupno na: [SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG SEKTORA I NJEGOVA ULOGA U ODRŽIVOM RAZVOJU DRUŠTVA](#) [pristupljeno 23. veljače 2024.]
6. GarciaIeiva, D., (2022). Uspješno mapiranje dionika. Kako razvrstati potencijalne donatore u neprofitne organizacije. Dostupno na: [Uspješno mapiranje dionika. Kako klasificirati potencijalne donatore u neprofitne organizacije | Mreža društvenih inovacija \(digitalsocialinnovation.org\)](#) [pristupljeno: 22. lipnja 2024]
7. Grujić, M. (2021). Analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na konkretnom primjeru poduzetnika. Osijek: Ekonomski fakultet, završni rad. Dostupno na: [58. maja grujic završni.pdf](#) [pristupljeno 26. lipnja 2024.]
8. Lešić, D. (2015). Neprofitne udruge kao nositelji razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić. Dostupno na: [7-Lesic.indd \(srce.hr\)](#) [pristupljeno 26. lipnja 2024.]
9. Marić, I. (2018). Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
10. Oberman Peterka, S., Delić, A. i Perić, J. (2016). Poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252557> [pristupljeno 14. svibnja 2024.]
11. Odošić, T. (2016). Važnost poduzetničkih vještina u neprofitnim organizacijama. Osijek: Ekonomski fakultet, diplomski rad. Dostupno na: [Važnost poduzetničkih vještina u neprofitnim organizacijama](#) [pristupljeno 13. svibnja 2024.]

12. Omazić, M., A., Baštijan, R., Pavičić, J., Hladika, M., Kožul, A., Baković, T. (2017). Menadžment za neprofitne organizacije – temeljna znanja i vještine. Hrvatska udruga paraplegičara i tetraplegičara
13. Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999). Neprofitni autopoetični sustavi. Alinea - Zagreb
14. Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia
15. Rukavina, K. (1994). Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije. Ekonomski vjesnik 1 (7), 85-90. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/331484> [pristupljeno 22. veljače 2024.]
16. Šajfar, P., Strmota, L. (2020). Društveno poduzetništvo: glavne odrednice i prikaz slučaja. Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 10 No. 1, Pravni fakultet Osijek. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/347965> [pristupljeno 14. svibnja 2024.]
17. Šimunić Rod, V., Bursać, B., Vreš, K. (2021). Socijalno poduzetništvo kao izazov društvenih promjena: analiza socijalnog poduzetništva na primjerima iz prakse. Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 11 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/376303> [pristupljeno 14. svibnja 2024.]
18. Zlatović, D. (2022). Upravljanje neprofitnim organizacijama – Pravni aspekti – Knjiga prva. Rijeka: Libertin naklada
19. Županić, N. (2021). Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje u neprofitnim organizacijama. Zagreb: Fakultet organizacije i informatike, završni rad. Dostupno na: [view \(unizg.hr\)](view(unizg.hr)) [pristupljeno 22. lipnja 2024.]

#### Internetski izvori:

1. Braniteljsko građevinska zadruga. Vizija, strategija, ciljevi i područja djelovanja zadruge. Dostupno na: <https://bgzos.hr/> [pristupljeno 11. travnja 2024.]
2. Humanitarna organizacija Rijeka ljubavi. O nama i socijalna samoposluga. Dostupno na: [O nama - Rijeka Ljubavi](O%20nama%20-%20Rijeka%20Ljubavi) [pristupljeno: 29. lipnja 2024.]
3. Obrazovna ustanova Ekonomski fakultet u Osijeku. Povijest, vizija, misija i djelovanje fakulteta. Dostupno na: <https://www.efos.unios.hr/o-fakultetu/o-nama/> [pristupljeno 9. travnja 2024.]
4. Udruga DOKKICA. Vizija, misija, nastanak i projekti udruge DOKKICA. Dostupno na: <https://dokkica.hr/o-nama/> [pristupljeno 7. travnja 2024.]

5. Zakon.hr (2023). Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-ra%C4%8Dunovodstvu-neprofitnih-organizacija> [pristupljeno 1. travnja 2024.]
6. Zakon.hr (2024). Zakon o humanitarnoj pomoći. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/418/Zakon-o-humanitarnoj-pomo%C4%87i> [pristupljeno 10. travnja 2024.]
7. Zakon.hr (2023). Zakon o udrugama. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> [pristupljeno 7. travnja 2024.]
8. Zaklada Slagalice. Nastanak, ciljevi, područja djelovanja, vrijednosti i principi kojima se zaklada vodi. Dostupno na: <https://zaklada-slagalice.hr/ozakladi/> [pristupljeno 8. travnja 2024.]
9. Zakon.hr (2023). Zakon o ustanovama. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> [pristupljeno 9. travnja 2024.]
10. Zakon.hr (2020). Zakon o zadrugama. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama> [pristupljeno 11. travnja 2024.]
11. Zakon.hr (2023). Zakon o zakladama. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/1435/Zakon-o-zakladama> [pristupljeno: 8. travnja 2024.]

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Sudjelovanje u radu udruga .....	39
Grafikon 2. Područja u kojima djeluju dionici udruga .....	40
Grafikon 3. Praćenje interesa i lokalne inicijative sredine od strane udruga .....	40
Grafikon 4. Republika Hrvatska kao poticajno okruženje za osnivanje i rad udruga .....	41
Grafikon 5. Društveni status udruga u Republici Hrvatskoj .....	41
Grafikon 6. Glavni razlozi zašto udruge nemaju društveni status kakav zaslužuju imati .....	42
Grafikon 7. Informiranost populacija o radu udruga i neprofitnih organizacija .....	43
Grafikon 8. Udruge kao nositelji društvenih promjena i demokracije .....	43
Grafikon 9. Načini osiguravanja financijskih sredstava u udrugama .....	44
Grafikon 10. Poduzetan način razmišljanja i djelovanja u udrugama .....	44
Grafikon 11. Obavljanje gospodarske djelatnosti kod udruga kao oblik održivog poduzetništva .....	45
Grafikon 12. Tržišna orijentacija i prihvaćanje rizika u udrugama .....	46

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija .....	10
Tablica 2. Prednosti koje donosi rad udruga .....	42
Tablica 3. Prosječne ocjene poduzetničkih karakteristika voditelja udruga .....	45
Tablica 4. Izazovi u radu udruga .....	46

## **Popis slika**

Slika 1. Prikaz neprofitnih i profitnih organizacija spram društva i tržišta .....	8
Slika 2. Logo udruge DOKKICA .....	14
Slika 3. Logo zaklade za razvoj lokalne zajednice Slagalice .....	15
Slika 4. Logo obrazovne ustanove Ekonomski fakultet u Osijeku .....	17
Slika 5. Logo humanitarne organizacije Rijeka ljubavi - Socijalna samoposluga .....	18
Slika 6. Logo Braniteljske građevinske zadruge Osijek .....	19
Slika 7. Četiri osobine uspješnih poduzetnika .....	28