

Značaj zajedničkog financiranja za održivost neprofitnih organizacija

Marelja, Tamara

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:807227>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-11**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Poslovanje i menadžment

Završni rad

**Značaj zajedničkog financiranja za održivost neprofitnih
organizacija**

Student:

Tamara Marelja, 3498/336

Mentor:

doc.dr.sc. Joško Lozić

Koprivnica, kolovoz 2021. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

OPĆINA: Općina za ekonomiju

STUPANJ: preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

IME I PREZIME: Tamara Mareja | IMBROJ: 0336025897

ROK: 25.08.2021. | KOLEGIJ: Menadžment

NASLOV RADA: Značaj zajedničkog financiranja za održivost neprofitnih organizacija

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The importance of crowdfunding for the sustainability of nonprofits

MENTOR: Joško Lozić | ZVANJE: Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. doc. dr. sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
2. Dr. sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva
3. doc. dr. sc. Joško Lozić, mentor
4. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, zamjenski član
5. _____

Zadatak završnog rada

BR: 267/PIM/2021

OPIS:

Neosporno je da su neprofitne organizacije postale važan segment današnjice. Promiču odgovorno društvo i time potiču rast i razvoj cjelokupne zajednice. Neprofitnost iz samog naziva odnosi se na zabranu ostvarivanja profita radi stjecanja osobne koristi, koristi članova i ostalih pravnih ili fizičkih osoba. Fokus djelovanja neprofitnih organizacija je ostvarivanje određenog javnog interesa dok se eventualni ostvareni prihodi usmjeravaju u njihovu daljnju misiju. Bez obzira na to što neprofitne organizacije ne djeluju radi profita, financijska sredstva za djelovanje su im itekako potrebna. Sukladno navednom, cilj rada je pojasniti pojam neprofitnih organizacija i financiranje istih uz obrazloženi primjer. Zbog njihovog pozitivnog utjecaja na društvo, važno je osvijestiti javnost o svrsi, važnosti i djelovanju neprofitnih organizacija.

ZAVRŠNA OBRADA

31.8.2021.

POTPIS MENTORA

OPĆINA ŠIBENIK



Sažetak

Ovim radom ukazuje se na važnost i značaj neprofitnih organizacija. Njihovo osnivanje i postojanje opravdano je velikim brojem razloga. Kao i sve ostale organizacije, raznim aktivnostima pokušavaju ostvariti zadane ciljeve, međutim, bez ostvarivanja profita. Ukoliko do profita dođe, isti se usmjerava za daljnju misiju jer sredstva za njihovo djelovanje itekako su potrebna. Neprofitne organizacije obuhvaćaju sve udruge, ustanove i zaklade te većinom imaju hijerarhijsku strukturu. Klasificiramo ih temeljem područja u kojem djeluju. Osim financiranja iz proračuna (za vladine neprofitne organizacije) i financiranja iz proračuna Jedinica lokalne i regionalne samouprave, sredstva prikupljaju putem donacija. Ciljevi neprofitnih organizacija većinom su humanog karaktera i uključivanjem volontera u svoj rad, potiču rast i razvoj cjelokupnog društva. Možemo slobodno reći da su bogatstvo današnjice. U Republici Hrvatskoj sve neprofitne organizacije moraju biti upisane u Registar neprofitnih organizacija, dok se njihovo osnivanje i djelovanje zakonski usklađuje.

Ključne riječi : *udruge, volontiranje, neprofitne organizacije, donacije, filantropija, fundraising, zaklade, ustanove*

Abstract

This paper points out the importance and significance of non-profit organizations. Their establishment and existence is justified by a number of reasons. Like all other organizations, they are trying to achieve set goals but without making a profit. If there is a profit, the same is directed toward further mission because the means for their actions are very much needed. Non-profit organizations mostly have a hierarchical structure and include all associations, institutions and foundations. We classify them based on the area in which they operate. In addition to budget funding from Government (for governmental non-profit organizations) and budget funding from Regional Self-Government Units, funds are raised through donations. The goals of non-profit organizations are mostly of a humane nature. By including volunteers in their work, they encourage the growth and development of the entire society. We can say that they are a real wealth of today's world. In Croatia, all non-profit organizations must be registered in the Register of Non-Profit organizations, while their establishment and operations are legally regulated.

Key words : *associations, volunteering, non-profit organizations, donations, philanthropy, fundraising, foundations, institutes*

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1 Predmet i cilj rada	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3 Struktura rada	2
2. Organizacija	3
2.1 Pojam organizacije	3
2.2 Klasifikacija organizacija	4
3. Nefitne organizacije	5
3.1 Pojam nefitnih organizacija	5
3.2 Obilježja nefitnih organizacija	7
3.3 Struktura nefitnih organizacija	8
3.4 Klasifikacija nefitnih organizacija	10
3.5 Volonterstvo	11
4. Nefitne organizacije u Republici Hrvatskoj	14
4.1 Definiranje nefitnih organizacija u Republici Hrvatskoj	14
4.2 Temeljni pravni oblici nefitnih organizacija	14
4.3 Registar nefitnih organizacija	17
4.4 Zakonski okvir nefitnih organizacija	18
5. Sredstva za djelovanje - fundraising	20
5.1 Financiranje nefitnih organizacija	20
5.2 Digitalni fundraising	22
5.3 Motivacija donatora	25
6. Fundraising nefitnih organizacija na primjeru Udruge Pobjede	28
6.1 O Udruzi Pobjede	28
6.2 Prikupljanje sredstava	30
6.3 Prikupljena sredstva u 2020. godini	32
6.4 Ostvareno u 2020. godini	33

7. Zaključak	38
8. Popis literature	39
9. Popis slika	43

1. Uvod

Neprofitne organizacije veoma su važan segment današnjice jer potiču rast i razvoj društva. Za razliku od profitnog sektora kojem je važno doprijeti do kupaca, neprofitnim organizacijama važno je doprijeti do ljudi na sasvim drugačiji način i iz sasvim drugačijeg razloga. Što više ljudi zna za njihovo postojanje i svrhu, lakše će doći do potrebnih sredstava i volontera, kao i do pojedinaca kojima je potrebna pomoć.

Neprofitne organizacije traže područja društvene dobrobiti koja nisu uopće ili u potpunosti pokrivena kako bi upravo u njima mogle djelovati. Prema Vugrinec (2015), neprofitnost iz samog naziva odnosi se na zabranu ostvarivanja prihoda radi stjecanja osobne dobiti, dobiti članova ili ostalih fizičkih odnosno pravnih osoba. Njihovo postojanje ulijeva nadu u to da još postoje pojedinci čiji interes nije novčana zarada. Bez obzira na to što neprofitne organizacije ne djeluju zbog profita, sredstva za njihovo djelovanje su itekako potrebna.

1.1 Predmet i cilj rada

U ovom radu, osim što se pobliže pojašnjava pojam neprofitnih organizacija, kao i financiranje istih, definiraju se i pojašnjavaju vrste neprofitnih organizacija: udruge, ustanove i zaklade. Kako bi se što kvalitetnije pojasnila važnost prikupljanja sredstava za djelovanje neprofitnih organizacija, isto je pojašnjeno na konkretnom primjeru Udruge Pobjede iz Osijeka.

U današnje vrijeme, kada je broj neprofitnih organizacija u porastu, bitno je osvijestiti javnost o njihovoj svrsi, važnosti i djelovanju te poticati pojedince da budu aktivni dio društva.

1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka

Informacije i podaci potrebni za pisanje ovog rada dobiveni su proučavanjem sekundarnih izvora podataka, odnosno knjiga, zakona, znanstvenih članaka, priručnika, diplomskih radova i mrežnih stranica. Također, dio podataka korištenih u ovom radu dobiven je izravno od neprofitne organizacije Udruga Pobjede, a korespondencija je izvršena putem elektroničke pošte.

1.3 Struktura rada

Rad čini nekoliko glavnih poglavlja koja su podijeljena na manje cjeline, odnosno potpoglavlja. Prvi dio rada fokusiran je na pojašnjavanje osnovnih pojmova vezanih uz organizaciju i neprofitne organizacije, a nakon toga opisuju se i klasificiraju neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj. Obzirom na specifičan način financiranja, slijedi poglavlje o sredstvima za djelovanje neprofitnih organizacija gdje se detaljnije pojašnjava financiranje, digitalni fundraising i motivacija donatora. Nakon toga, u sljedećem poglavlju, pojašnjen je fundraising neprofitnih organizacija na konkretnom primjeru Udruge Pobjede. U navedenom poglavlju, osim informacija o samoj Udruzi, navedeni su načini na koji Udruga prikuplja sredstva, iskazani su financijski rezultati i ostvareni ciljevi u 2020. godini. Na samom kraju iznesen je zaključak o važnosti fundraisinga za djelovanje i održivost neprofitnih organizacija uz naglasak na društvenu odgovornost.

2. Organizacija

2.1 Pojam organizacije

Prema Sikavica (2011), društvo je od samog postanka čovječanstva bilo organizirano na određeni način. Unatoč tome, organizacija je fenomen 20. stoljeća iz razloga što se tada pojavljuje kao znanost i razvijaju se brojne teorije organizacije. Pojam *organizacija* dolazi od grčke riječi *organon*, a koja bi značila alat ili instrument. Izraz *organon* kasnije se upotrebljavao i za organe, odnosno dijelove tijela. Kao što skup organa čini organizam, organizaciju kao društveni organizam čine rezultati ljudskih aktivnosti. Aristotel je taj pojam shvaćao kao unutarnju povezanost koju možemo poistovjetiti sa stvaranjem organizacije. Organizacija je zapravo sve ono što nas okružuje i ono što nas prati od rođenja do smrti: obitelj, bolnice, poduzeća, gradovi, države i ostalo. Čine ju pojedinci koji svojim individualnim radom nastoje ostvariti svoj cilj, ostvarujući pritom zajedničke ciljeve organizacije. Uz ljude, organizaciju čine i strukture, procesi, zadaci i resursi, odnosno sve ono što je potrebno kako bi sama organizacija funkcionirala.

Zbog širine značenja, organizacija ima više definicija. Prema McLean (2006), rječnici daju sljedeća formalna tumačenja:

- Čin ili postupak organiziranja, stanje organiziranosti
- Nešto što je organizirano, odnosno postavljeno u uređenu cjelinu
- Nešto što je sačinjeno od elemenata sa različitim funkcijama koji doprinose cjelini
- Grupa udruženih pojedinaca za određenu svrhu
- Struktura kroz koju pojedinci surađuju kako bi obavljali određene poslove

Nešto neformalnija definicija može obuhvaćati svaku situaciju u kojoj su dvije ili više osoba uključene u postizanje zajedničkog cilja (McLean, 2006).

Organizacija se može promatrati s dva aspekta, kao aktivnost gdje se provodi proces organiziranja ili kao stanje u kojem se promatraju rezultati tog procesa. Svaka organizacija istodobno je institucija odgovarajuće pravne forme. Isto tako, u današnjim poslovnim uvjetima, organizacija je i otvoreni sustav u stalnoj interakciji sa svojom okolinom. Navedeno označava važnost poimanja organizacije kao stanje, proces, instituciju i otvoreni sustav (Sikavica, 2011).

Ključni element organizacije nije zgrada ili skup politika i postupaka, već ljudi. Organizacije se sastoje od ljudi i njihovih međusobnih interakcija. Značaj navedenog vidljiv je u sve većem naglasku na osnaživanje zaposlenika povećanjem mogućnosti za učenje kako bi obogatili organizacijske resurse te što efektivnije pridonijeli ostvarivanju zajedničkih ciljeva (Daft, 2020).

Odgovor na pitanje zašto organizacije postoje, odnosno zašto su važne nudi Daft (2020), koji navodi sljedećih sedam razloga:

- Prikupljaju i spajaju resurse kako bi se ostvarili željeni ishodi i ciljevi
- Proizvode robu i/ili usluge
- Omogućavaju inovacije
- Koriste moderne proizvode i informacijsku tehnologiju
- Prilagođavaju se i utječu na okolinu
- Stvaraju vrijednosti za sve uključene
- Prihvaćaju stalne izazove različitosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

Otkako je svijeta, postoji i organizacija. Izuzetno je važna za cjelokupno društvo. Iako je evoluirala kroz povijest, stalan je čovjekov pratilac. Samom pojavom čovjeka na zemlji, javila se potreba za organizacijom kao nužan uvjet njegova opstanka. Danas, kada je svijet sve više globaliziran, organizacija je važnija nego ikada. Moderan svijet je zapravo svijet organizacija, a uz pomoć informacijske tehnologije brišu granice i vremenske zone. Važnost organizacije najviše se očituje prilikom velikih elementarnih nepogoda ili prirodnih katastrofa kada se dobrom organizacijom može spasiti veliki broj ljudskih života (Sikavica, 2011).

2.2 Klasifikacija organizacija

Postoje mnogobrojne podjele i klasifikacije organizacija. Obzirom na različite kriterije klasificiranja, organizacije se najčešće dijele prema veličini, djelatnostima kojima se bave, proizvodima i uslugama koje nude, funkcijama koje obavljaju, ciljevima kojima teže, orijentiranosti na profit ili ne, izvorima moći, vlasništvu i ostalom. S obzirom na ciljeve, mogu biti poslovne, vladine, javne, trgovačka udruženja, političke organizacije, pravosuđe, ekonomsko interesne grupe i ostale. Neki autori klasificiraju organizacije prema tome koje subjekte služe: organizacije uzajamne koristi, poslovne organizacije, uslužne i općeg dobra. Podjela koja je od velike važnosti za ovaj rad je ona na profitne i neprofitne organizacije. Profitne organizacije usmjerene su prema maksimizaciji profita dok je neprofitnim organizacijama cilj zadovoljstvo klijenata (Sikavica, 2011).

3. Neprofitne organizacije

3.1 Pojam neprofitnih organizacija

Kada govorimo o društvu, možemo prepoznati njena tri glavna sektora: državu, odnosno javni sektor, privatni ili korporativni sektor i dobrovoljne organizacije, odnosno treći, neprofitni sektor. Kada bi se pitalo prosječnu osobu da opiše svrhu prva dva sektora, odgovor bi bio da vlada postoji radi zaštite i promicanja interesa šire javnosti dok poslovne organizacije postoje kako bi ostvarile profit (Golensky, Hager, 2020 prema O'Neill, 2002).

Neprofitni sektor obuhvaća pojedince i organizacije kojima cilj djelovanja nije profit, već stvaranje odgovornog društva i napredak zajednice. Neprofitne organizacije služe ostvarivanju određenog javnog interesa bez ostvarivanja profita (Forčić, Čulum i Šehić Relić, 2016).

Isto tako, neprofitni sektor važan je dio društva kojem je bitan kriterij društvena prihvatljivost. Čine ga pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca usmjerenih prema osobnom i obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice. Označava udruživanje i djelovanje u ostvarivanju općeg dobra. Glavni pojmovi koji definiraju i određuju važnost navedenog sektora su sljedeći: društvene akcije, birokracija, lobiranje, javno zagovaranje, socijalni kapital, socijalizacija, okruženje, otuđenje, solidarnost i zajednica. Sve neprofitne organizacije definirane su okruženjem koje obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke komponente (Alfirević et al, 2013).

Prema Marić (2018), neprofitne organizacije su organizacije pretežno nekomercijalnog karaktera kojima glavni interes nije ostvarivanje profita. Naziv koji u sebi posjeduje negaciju upućuje na neshvaćanje pravog djelovanja ovih organizacija. Međutim, baš to određenje koje ističe da djelovanje neprofitnih organizacija nije usmjereno na ostvarivanje profita je opće prihvaćeno te ističe njihovu aktivnost kao društvenu misiju dok pritom negira ekonomski fokus. Čovjek je društveno biće te su mu, osim aspekta rada kroz koji se ostvaruje, potrebni socijalni odnosi kroz koje realizira svoje osnovne ljudske potrebe. Prva i pritom najvažnija organizacija neprofitnog karaktera je obitelj kao temeljni stup društva. Profitne organizacije pokreće novac, odnosno profit kao polazna ideja i taj fokus vodi organizaciju prema određenoj poslovnoj ideji, dok nasuprot profitnim organizacijama, neprofitne organizacije kreću od određene ideje koja predstavlja njenu svrhu, odnosno misiju i u procesu realizacije ideje, zahtijevaju se određeni resursi. Kao temeljni resursi neprofitnih organizacija navode se ljudi (zaposlenici i volonteri) i novac, ali i ostali potrebni resursi kao što su informacije i znanje koji su nužni za djelotvorno upravljanje organizacijom. Dakle, temeljna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija

je smjer kretanja organizacije. Profitne pokreće profit koji ih usmjerava prema poslovnoj ideji, a neprofitne pokreće ideja za čiju realizaciju su im potrebna novčana sredstva.

Riječ koja se često povezuje uz neprofitne organizacije je filantropija. Dolazi od dvije grčke riječi (*philos* ili *philein* i *anthropos*) koje zajedno znače *ljubiti čovjeka*. Korijeni riječi filantropija ukazuju na temeljni razlog postojanja neprofitnih organizacija a to je izražavanje ljubavi prema ljudima kroz rad. U današnje vrijeme, riječ filantropija počela se sve češće upotrebljavati umjesto izraza prikupljanje sredstava, posebno u člancima o tome kako stvoriti kulturu filantropije u organizacijama (Klein, 2016).

Na lokalnoj razini, neprofitne organizacije postale su važan dio izgradnje zajednice. Brojni primjeri diljem svijeta pokazuju kako se iste koriste za razvoj i regeneraciju lokalnih zajednica. Na nacionalnoj razini, neprofitne organizacije sve više se uključuju u područje dobrobiti, zdravstvene skrbi, reforme obrazovanja i javno-privatna partnerstva. Istaknuti slučajevi uključuju ekspanziju neprofitnih pružatelja usluga za starije osobe u SAD-u i transformaciju državnih kulturnih dobara u neprofitne muzeje u bivšoj Istočnoj Njemačkoj. Tijekom posljednjih desetljeća većina razvijenih tržišnih gospodarstava u Europi, Sjevernoj Americi, kao i u Aziji, zabilježili su porast neprofitnih organizacija kao pružatelja zdravstvenih, socijalnih, obrazovnih i kulturnih usluga. Na međunarodnoj razini promatramo porast međunarodnih nevladinih organizacija. Na globalnoj razini, svjedočimo nastanku globalnog civilnog društva i internacionalnih neprofitnih organizacija značajnih veličina sa složenim organizacijskim strukturama koje sve više obuhvaćaju mnoge zemlje i kontinente. Svi ovi događaji ukazuju na to da su neprofitne organizacije dio transformacije društva. Pored institucionaliziranih javnih organizacija, odnosno javnog sektora s jedne strane, privatnih profitnih organizacija, odnosno privatnog sektora s druge strane, neprofitne organizacije čine zaseban treći sektor u koji je uključen niz privatnih, dobrovoljnih institucija koje djeluju za javnu korist (Anheier, 2005).

Jedna od najvažnijih uloga neprofitnih organizacija je javno zagovaranje, odnosno stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama, idejama ili projektima. Obzirom na to da se u pravilu pomaže onima koji se ne mogu sami izboriti za svoje interese, neprofitne organizacije koje ih cijene i zagovaraju podupiru njihova nastojanja i ciljeve putem masovnih medija. Kao primjer navedenoga možemo istaknuti udrugu novinara koja putem masovnih medija podupire kolege novinare izložene verbalnim i fizičkim napadima. Javno zagovaranje blisko je lobiranju koje označava utjecaj koji pojedinci ili skupine nastoje ostvariti intervenirajući u državnim institucijama. Briga za društvo, lobiranje, javno zagovaranje, uzajamna pomoć i suradnja

rezultat su identificiranja pojedinaca i neprofitnih organizacija s problemima i situacijama u kojima se nalaze njihovi korisnici, sunarodnjaci te općenito društvo u cjelini, a takav empatijski pristup naziva se solidarnost (Alfirević et al, 2013).

Iako pridonose brojnim pozitivnim društvenim promjenama, postoje i brojni kritičari uloge neprofitnih organizacija u društvu. Najviše kritika neprofitnim organizacijama upućuju ekonomski analitičari zabrinuti zbog sve većeg broja zaposlenih u državnim, ali i u neprofitnim institucijama, pri čemu se iznose argumenti kako neprofitne organizacije mogu narušiti odnose na tržištu kao ravnopravni sudionici, koristeći se različitim potporama i katkad netransparentnim izvorima financiranja. Ovdje je često riječ o nesavjesnom kao i protuzakonitom djelovanju pojedinih neprofitnih organizacija te je bilo kakvo generaliziranje neutemeljeno. Isto tako, kritike upućuju i društveni analitičari željni radikalnih društvenih promjena koji smatraju da neke neprofitne organizacije rješavajući važne socijalne i ekonomske probleme smanjuju uobičajene društvene tenzije i pritom smanjuju ili potpuno uklanjaju mogućnost radikalnih društvenih promjena (državni udar, prosvjedi i slično) pri čemu se postavlja pitanje jesu li i u čijem interesu takve negativne tenzije i nasilne društvene promjene (Alfirević et al, 2013).

Kada govorimo o razlozima osnivanja neprofitnih organizacija, isti mogu biti mnogobrojni. Pomoć ugroženim pojedincima, pomoć pojedincima koji pate od određenih bolesti, pomoć i briga za napuštene životinje te borba za ljudska prava samo su neki od razloga osnivanja neprofitnih organizacija. Činjenica je da se svi temelje na altruizmu i humanosti. Razlozi osnivanja nikako ne smiju biti potkovani željom za osobnom korišću. Svrha neprofitnih organizacija je osvješćivanje i oplemenjivanje današnjeg društva. Svojim djelovanjem pozitivno usmjeravaju pojedince ali i cijelu zajednicu prema napretku.

3.2 Obilježja neprofitnih organizacija

Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija odražavaju se u u obilježjima neprofitnih organizacija, a ona su sljedeća:

- Odstustvo mjerenja profita – s obzirom na to da djelatnost neprofitnih organizacija nije usmjerena prema stvaranju profita, navedena mjera nije nužna
- Razlika u poreznim i zakonskim određenjima – neprofitne organizacije imaju drugačiji porezni tretman kao i posebnu zakonsku regulativu

- Razvoj neprofitnih organizacija usmjeren je pretežito na pružanje usluga – područje osnivanja i djelovanja je pružanje usluga koje su uobičajeno društvene, opće korisne usluge
- Veća su ograničenja neprofitnih organizacija u određivanju (promjeni) ciljeva i formuliranju strategija – s obzirom na to da su kod osnivanja neprofitnih organizacija ciljevi i strategije definirani, označava veću usmjerenost prema istima
- Manja zavisnost od financijske podrške stranaka (klijenata, korisnika) – prema načini financiranja, postoje dvije vrste neprofitnih organizacija: organizacije financirane prodajom usluga čiji prihod i uspješnost zavise od broja klijenata (na primjer privatne škole) i organizacije financirane donatorstvom i potporama, gdje nema izravne veze između korisnika usluga i izvora financiranja (korisnik ne plaća primljenu uslugu)
- Dominantnost visokog stupnja profesionalizma – članovi i aktivisti neprofitnih organizacija često su profesionalci u određenim područjima, a što je posebno izraženo u strukovnim udruženjima (komora liječnika)
- Različitosti u načinu upravljanja neprofitnim organizacijama – neprofitne organizacije nisu čvrsto hijerarhijski organizirane te nemaju strogo određene podjele ovlasti i odgovornosti, a često aktivnostima pristupaju kao tim
- Različitosti u strukturi upravljanja (podjeli ovlasti) – neprofitnim organizacijama upravljaju skupštine te razni odbori koji izvršne ovlasti prenose na imenovane izvršitelje
- Važnost političkog utjecaja – neprofitne organizacije mogu biti produžetak ruke nečije političke moći, ali i obrnuto
- Tradicija neprimjerene upravljačke kontrole – odsustvo profita kao motiva poslovanja označava odsustvo upravljačke kontrole, što ne znači da kontrole nema, već da nije izražena u tolikoj mjeri kao kod profitno orijentiranih organizacija (Vašiček, Vašiček, 2016 prema Antony, Young, 1988).

3.3 Struktura neprofitnih organizacija

Organizacija je društveni subjekt orijentiran cilju i precizno strukturiran. Kao socijalni subjekt izgrađena je za dvoje ili više ljudi. Precizno određena struktura definira hijerarhijsku strukturu i dodijeljene ovlasti za izvršavanje pojedinih zadaća. Ciljevi prema kojima je usmjerena organizacija mogu biti različiti, ali obično su to ciljevi razvoja, profitni ciljevi, zadovoljenje potreba šire zajednice i slično. Tako definirana

organizacija zadovoljava različite oblike organizacija, od profitnih do neprofitnih, velikih i malih. Odgovornost menadžera se prepoznaje u njihovu naporu da organizacijom upravljaju na efikasan i učinkovit način (Lozić, 2012, p15).

Prema Lozić (2012), potreba za podjelom rada i specijalizacijom pojavila se kada i potreba za boljom organizacijom posla, odnosno radnih zadataka. Prijelazom iz manufakturne proizvodnje, gdje je jedan radnik znao sve proizvodne procese, u industrijsku proizvodnju koja je podijeljena između više pojedinaca, podjela rada je bila neizbježna. Organizacijska cjelina podijelila se u manje organizacijske dijelove unutar kojih su definirana pojedinačna proizvodna mjesta. Svrha takvog načina reorganizacije je veća efektivnost i učinkovitost obavljanja radnih zadataka. Sukladno navedenom, pojam organizacijske strukture definiramo kao formalnu podjelu zadataka kroz cijelu organizaciju, a sastoji se od formaliziranog sustava veza, zadataka i komunikacijskih kanala kroz koje se poruke, odnosno izvješća, iz kojih se utvrđuje efikasnost korištenja resursa.

Osim određivanja načina podjele rada u organizaciji, organizacijska struktura opisuje hijerarhijske odnose između pojedinih radnih mjesta i organizacijskih jedinica. Teorijski se razlikuje nekoliko generičkih pristupa menadžerskom organiziranju koji rezultiraju tipičnim oblicima organizacijskih struktura. Najpopularniji oblik ustrojstva kod neprofitnih organizacija je funkcijska organizacijska struktura koja se temelji na povezivanju sličnih, jednakih ili međusobno povezanih poslova u jednu organizacijsku jedinicu specijaliziranu za obavljanje određene aktivnosti. U velikim organizacijama niže organizacijske razine imaju veću slobodu menadžmenta kako bi se djelovalo učinkovitije. Posebnost funkcijske organizacijske strukture je u tome što se uz korištenje zajedničkih resursa povećava produktivnost ljudi koji su specijalizirani za obavljanje određene vrste posla. Ovaj način rada, u kojem su organizacijske jedinice okrenute prema pružanju usluga i prikupljanju sredstava, prihvatljiv je za većinu zaposlenika, volontera i članova organizacije. Eventualna mana je pojavljivanje problema vezanih uz sporu komunikaciju i odlučivanje a koji nastaju kada veličina organizacije i složenost njena djelovanja nadrastu sposobnosti top-menadžmenta, zbog kojih se izvršenje zadataka odužuje i ne rješava na najefikasniji način. Kako bi se što učinkovitije rješavali problemi nastali širenjem djelovanja organizacije, provodi se decentralizacija organizacije što znači da menadžeri na nižim hijerarhijskim razinama preuzimaju niz ovlasti i zaduženja vezanih uz upravljanje određenim područjem. Iako se na taj način rješava najveći nedostatak funkcijske organizacijske strukture, otvaraju se potencijalno novi problemi. Da bi menadžer mogao učinkovito rješavati probleme, na raspolaganju bi trebao imati specijaliste za obavljanje

određenih funkcija te se u tom slučaju organizacijskim jedinicama moraju dodijeliti nužne poslovne funkcije. Sukladno tome, uvodi se divizijska organizacijska struktura u kojoj se temeljne organizacijske jedinice formiraju prema jednom od dva ključna načela, predmetnom i teritorijalnom načelu. Predmetno načelo označava grupiranje aktivnosti potrebnih za kreiranje i isporuku usluga, dok teritorijalno načelo označava povezivanje aktivnosti uz društvene i druge potrebe na određenom području. Nedostatak je povećanje troškova koji utječu na štednju i na članove organizacije. U nastojanju da se nedostaci prethodnih dvaju struktura ublaže, uvodi se matrična organizacijska struktura koja je zapravo kombinacija obje navedene strukture u kojoj svaki zaposlenik ima dva nadređena menadžera koji su pojedinačno ovlašteni za različite aspekte djelovanja organizacije. Matrična organizacijska struktura fleksibilna je i prikladna za neprofitne organizacije jer pruža velike mogućnosti za brze promjene. Nedostatak je neminovni konflikt između menadžera koji upravljaju dvjema dimenzijama matrične organizacijske strukture (Alfirević et al, 2013).

3.4 Klasifikacija neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije uobičajeno se dijele s osnova vlasništva, odnosno osnivača, a podjela je sljedeća:

- Državne neprofitne organizacije
- Nevladine odnosno nedržavne neprofitne organizacije
- Javne neprofitne organizacije
- Privatne neprofitne organizacije (Vašiček, Vašiček, 2016).

S obzirom na to da postoji niz klasifikacija neprofitnih organizacija prema području njihovog djelovanja i društvenim normama, u ovom radu navesti će se detaljna klasifikacija neprofitnih organizacija Kotlera i Andreasena (1996) prema Marić (2018), a prema Pavičić (2003).

Klasifikacija je sljedeća:

- Umjetnost i kultura
- Obrazovanje i povezane aktivnosti
- Zaštita i unaprjeđenje okoliša
- Zaštita životinja
- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa
- Pomoć u zapošljavanju

- Socijalna zaštita (smještaj i prehrana)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme, sport
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska pomoć i solidarnost
- Zaklade/fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerske institucije, duhovni razvoj
- Međunarodna pomoć i suradnja

3.5 Volonterstvo

Volonterstvo se može definirati kao dragovoljno ulaganje vremena, znanja i vještina bez očekivanja materijalne koristi. Ljudi općenito vjeruju kako volonterski rad nije koristan samo onome kome se tim radom pomaže, već i samome volonteru. Volontiranje povezano s različitim pozitivnim ishodima povezano je sa psihološkom dobrobiti i zdravljem. Ono je aktivnost koja je vjerojatno najviše vezana uz smislen život (Miljković, Jurčec, 2015).

Volonterstvo je prije svega sloboda izbora, a sama sloboda osnovna težnja ljudske civilizacije i jedno od obilježja demokracije. Kroz povijest se pojavljivalo u različitim oblicima, od tradicionalnih običaja uzajamne pomoći pa sve do organiziranog djelovanja cijele zajednice. U današnjem svijetu razvijene demokracije nositelji volonterskog angažmana su pojedinci, odnosno građani, koji mogu djelovati neformalno kroz inicijative ili formalno kroz neprofitne organizacije koje veliki dio svojih aktivnosti zasnivaju i provode uz podršku volontera. Volonteri neprofitnim organizacijama donose veliku korist, poklanjajući im svoje slobodno vrijeme, znanje, kontakte i vještine (Forčić, Čulum i Šehić Relić, 2016).

Uključivanjem volontera u svoj rad, brojne su neprofitne organizacije podigle kvalitetu svog rada, pružaju korisnicima bolju uslugu, dok zaposlenicima olakšavaju i omogućavaju produktivniji rad.

Osim što je osnažujuća ljudska aktivnost, volontiranjem se razvija socijalni kapital, solidarnost i aktivno građanstvo. Promovira i potiče humane i demokratske vrijednosti uključenosti, snage pojedinca, slobode izbora, dostojanstva i ljudskih prava (Volonterski centar Zagreb, <https://www.vcz.hr/cesta-pitanja/>).

Važno je naglasiti da se motivacija za volontiranjem razlikuje od motivacije za drugom aktivnošću temeljem koje bi pojedinac dobivao određenu novčanu naknadu. Prema dvodimenzionalnoj teoriji motivacije autora i psihologa E.Gill Clary-a i Marka Snydera iz 1999., motivi se dijele u dvije skupine: altruistični i egoistični. Altruistični motivi potiču pojedince da se angažiraju jer žele pomoći i uvećati dobrobit drugih, dok egoistični motivi potiču pojedince na angažman radi poboljšanja vlastite dobrobiti (Glavinić, Najev Čačija, 2018 prema Pološki Vokić, Marić i Horvat, 2013).

Altruizam, osjećaj samoostvarenja, sklapanje prijateljstava, učenje i prilika za zapošljavanje samo su neki od ključnih razloga zbog kojih se pojedinci odlučuju na volontiranje. Sukladno tome može se zaključiti kako pojedinci svjesno ulaze u volonterske aktivnosti onda kada znaju zašto žele volontirati te kroz samo volontiranje ostvaruju svoje potrebe (Glavinić, Najev Čačija, 2018).

Volontiranje možemo podijeliti na dugotrajno, kratkotrajno i volontiranje u kriznim situacijama. Dugotrajno volontiranje je ono koje volonter obavlja redovno i kontinuirano na tjednoj osnovi u razdoblju od najmanje tri mjeseca, kratkotrajno je ono koje volonter obavlja jednokratno ili povremeno u vremenski ograničenom trajanju, a volontiranje u kriznim situacijama je volontiranje koje pojedinac obavlja u situacijama koje nalažu hitnost te u izvanrednim društvenim situacijama (Volonterski centar Zagreb, <https://www.vcz.hr/cesta-pitanja/>).

Nepobitno je da volontiranje obogaćuje život pojedinca. Učenje novih vještina, pomaganje potrebitima, osobni napredak i pozitivne reakcije poslodavaca kod zapošljavanja samo su neke od svjetlih točaka volonterstva.

Osim toga, volonterstvo u sebi sadrži potencijal izgradnje solidarnosti kako bi oni koji imaju otežane životne okolnosti postali ravnopravni članovi zajednice. Volontirajući imamo priliku pomoći drugima, ali i ukazati na probleme i potrebe oko nas (Forčić, Ćulum i Šehić Relić, 2016, p10).

U Republici Hrvatskoj osnovni pojmovi vezani za volontiranje, temeljna načela, vrijednosti i uvjeti volontiranja, kao i prava i dužnosti volontera te organizatora volontiranja, uređeni su Zakonom o volonterstvu (NN 58/07, 22/13).

4. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj

4.1 Definiranje neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

Prema Jović (2015), definiranje neprofitnih organizacija nema zakonske osnove u Republici Hrvatskoj. Pod pojmom neprofitne organizacije podrazumijevaju se sve one organizacije koje pružaju usluge široj javnosti i djeluju bez primarnog cilja ostvarenja profita.

Organizacije s obilježjem neprofitne djelatnosti u Republici Hrvatskoj klasificiraju se kao korisnici proračuna, odnosno državne (vladine) neprofitne organizacije i neprofitne organizacije u užem smislu, odnosno nevladine neprofitne organizacije. Proračunski korisnici definirani su kao državna tijela, ustanove, vijeća manjinske samouprave, mjesna samouprava i proračunski fondovi čiji se rashodi osiguravaju proračunom dok su izvanproračunski korisnici izvanproračunski fondovi, trgovačka društva i druge pravne osobe u kojima jedinice lokalnih i područnih samouprava imaju odlučujući utjecaj na upravljanje. Proračunski i izvanproračunski korisnici moraju biti upisani u Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika. Primjeri korisnika državnog proračuna su ministarstva, državni uredi, uprave, sveučilišta, kliničke bolnice, zatvori, nacionalni parkovi i ostalo, a kao primjere izvanproračunskih, odnosno korisnika proračuna lokalnih jedinica možemo navesti škole, učeničke domove, poliklinike, knjižnice i ostalo. Isto tako, nevladine neprofitne organizacije moraju biti upisane u Registar neprofitnih organizacije sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Obzirom na to da kombinacija izvora financiranja, pravne osnove i djelatnosti ponekad može izazvati nedoumice u razgraničavanju neprofitnih organizacija na državne i privatne, formiranje i upis u Registar proračunskih i neproračunskih korisnika i Registar neprofitnih organizacija od presudne je važnosti za daljnje reguliranje statusa pojedine organizacije (Vašiček, Vašiček, 2016).

4.2 Temeljni pravni oblici neprofitnih organizacija

Temeljni pravni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj su ustanove, udruge i zaklade.

Prema Zakonu o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08), *ustanova* je pravna osoba čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno navedenim zakonom. Osniva se za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta, tjelesne kulture, skrbi o djeci, zdravlja i drugih djelatnosti ukoliko se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Upisuje se u sudski

Registar ustanova Republike Hrvatske i brisanjem iz istog, gubi svojstvo pravne osobe. Ustanovu može osnovati domaća i strana fizička, odnosno pravna osoba, ali je obavljanje djelatnosti koje se smatraju kao javna služba dopušteno izričito javnim ustanovama čiji su osnivači država ili jedinice lokalne i regionalne samouprave.

Primjer ustanove je *Centar za rehabilitaciju Silver* koji obavlja djelatnost osposobljavanja osoba s oštećenjem vida za orijentaciju i mobilitet uz pomoć pasa vodiča, uzgoj, socijalizaciju i školovanje pasa pomagača i ostale srodne djelatnosti (www.czrs.hr).



Slika 1. Centar za rehabilitaciju Silver

Izvor: <http://www.kgz.hr/hr/dogadjanja/psi-pomagaci-centar-za-rehabilitaciju-silver/43439>

Prema Zakonu o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19), *udruga* je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih odnosno pravnih osoba koje se udružuju radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša, prirode i održivi razvoj te za humanitarna, socijalna, kulturna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti. Udruga stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske. Djelovanje udruge temelji se na načelu neovisnosti što znači da udruga sama utvrđuje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom. Isto tako, djelovanje udruge temelji se na načelu javnosti.

Primjer udruge je *Udruga Plavi telefon* koja se nalazi na zagrebačkoj adresi Ilica 36, a postoji za tisuće onih koji nisu u stanju ili ne žele tražiti pomoć u tradicionalnim savjetovalištim zbog teških obiteljskih i životnih okolnosti. Linija pomoći Plavi telefon i savjetovalište Otvorena vrata pružaju preventivni program i alternativu samouništavajućem životnom stilu, nesretnim obiteljima i životu na ulici. Ušavši u 30. godinu rada, Plavi telefon ponosno broji više od

125.000 poziva korisnika uz pomoć više od 600 volontera koji su bili dostupni svima preko 65.000 volonterskih sati. Tokom tog perioda, oko 3.000 roditelja te 14.000 djece i mladih koristilo je uslugu Plavog telefona. Uz sve navedeno, razvijeno je i provedeno više od 35 programa, projekata i akcija namijenjenih djeci, mladima i odraslima. Programe financira Gradski ured za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom, Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti te Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (Plavi telefon, <https://www.plavi-telefon.hr/o-nama.html>).



Slika 2. Logo Plavi telefon

Izvor: <http://www.plavi-telefon.hr/o-nama.html>

Prema Zakonu o zakladama (NN 106/18, 98/19), *zaklada* je imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima koje stječe, trajno služi ostvarivanju neke opće korisne svrhe ili dobrotvorne svrhe. Ona je neprofitna pravna osoba bez članova. Dobrotvorna svrha je pružanje potpore osobama kojima je potrebna pomoć. Osniva se na neodređeno vrijeme, a može je osnovati domaća ili strana fizička, odnosno pravna osoba. Država zakladu može osnovati samo na temelju posebnog zakona. Osnovane zaklade upisuju se u Registar zaklada Republike Hrvatske.

Primjer zaklade je *Zaklada Ana Rukavina*, osnovana 2007. godine u sjećanje na prerano preminulu novinarku Anu Rukavinu i njeno pismo koje je pokrenulo Hrvatsku te postalo misija zaklade: *Želim život!* Osnovana je s ciljem proširenja Hrvatskog registra dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica, kako bi oboljelima od leukemije, limfoma i ostalih teških oštećenja koštane srži povećala prilike za pronalazak podudarnog darivatelja. S istim ciljem, *Zaklada Ana Rukavina* pomogla je i u osnivanju javne *Banke krvi iz pupkovine Ana Rukavina* (www.zaklada-ana-rukavina.hr).



Slika 3. Logo Zaklada Ana Rukavina

Izvor: <https://www.samobor.hr/grad/zaklada-ana-rukavina-n5382>

4.3 Registar neprofitnih organizacija

S obzirom na to da se u neprofitne organizacije ubrajaju domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, ustanove, sindikati te sve ostale pravne osobe čija je karakteristika neprofitno djelovanje, prilikom osnivanja potrebno je iste upisati u matične registre kao što su Registar udruga, Registar zaklada i Registar ustanova, kao i u Registar neprofitnih organizacija. Registar neprofitnih organizacija predstavlja središnje mjesto podataka o neprofitnim organizacijama prilikom praćenja istih i u vidu utvrđivanja financijskih izvještaja (Jović, 2015).

Prema Pravilniku o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i registru neprofitnih organizacija (NN 31/15, 67/17) opći podaci o neprofitnoj organizaciji koji se uvrštavaju u Registar jesu naziv i skraćeni naziv, osobni identifikacijski broj (OIB) i matični broj (MB), pravni ustrojbeni oblik, broj podružnica, naziv matičnog registra, broj iz matičnog registra, adresa, šifra djelatnosti, statistička oznaka grada, općine i županije, kontakt, podaci o zakonskom zastupniku neprofitne organizacije te podaci potrebni za obvezu financijskog izvještavanja. Registar se vodi u elektroničkom obliku od strane Ministarstva financija kao nadležnog tijela te su evidentirani podaci javni i dostupni široj javnosti na internet stranicama nadležnog tijela.

Neprofitna organizacija obvezna je upisati se u Registar temeljem prijave dostavljene Ministarstvu financija najkasnije šezdeset dana od upisa u matični registar. Upis u Registar neprofitnih organizacija uvjet je za dobivanje sredstava iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave kao i drugih javnih izvora. Iznimka su političke

stranke i vjerske zajednice. Dođe li do promjena podataka, neprofitna organizacija obvezna je dostaviti iste Ministarstvu financija u roku od sedam radnih dana od upisa promjene u matični registar, a ako se promjena ne upisuje u matični registar, rok za dostavu je trideset radnih dana od nastanka promjene. Isto tako, neprofitna organizacija briše se iz Registra neprofitnih organizacija brisanjem iz matičnog registra. Obavijest o brisanju dostavlja voditelj odgovarajućeg registra po službenoj dužnosti najkasnije trideset dana od dana nastanka promjene (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 121/14).

4.4 Zakonski okvir neprofitnih organizacija

Zakonski okvir neprofitnih organizacija sastoji se od niza zakona i pravilnika kojima se uređeni svi segmenti djelovanja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, a neki od glavnih zakona su sljedeći:

- Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14)
- Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i registru neprofitnih organizacija (NN 31/15, 67/17)
- Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/15, 25/17, 96/18)
- Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19)
- Zakon o zakladama (NN 106/18, 98/19)
- Zakon o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08)
- Zakon o volonterstvu (NN 58/07, 22/13)
- Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19)
- Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija (NN 119/15)

Sve neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj imaju zakonsku obvezu dostave financijskih izvještaja, prilagođeno visini prihoda i vrijednosti imovine. Financijski izvještaji neprofitnih organizacija javno se objavljuju kroz Registar neprofitnih organizacija (RH, Ministarstvo financija, www.mfin.gov.hr).

Prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14), nadzor financijskog poslovanja, računovodstvenih poslova i predaje financijskih izvještaja obavlja Ministarstvo financija u skladu s odredbama navedenog Zakona te drugih

posebnih propisa. Financijski nadzor također obuhvaća i nadzor nad zakonitim pribavljanjem financijskih sredstava iz javnih i drugih izvora, upravljanjem istima kao i utvrđivanjem koriste li se sredstva u svrhu ostvarivanja ciljeva zbog kojih je neprofitna organizacija osnovana.

Nadalje, na političke stranke odnose se odredbe Zakona vezane uz vođenje poslovnih knjiga i upis u Registar neprofitnih organizacija dok se na vjerske zajednice odnose isključivo one odredbe Zakona koje uređuju obveznu dostavu izvještaja o potrošnji proračunskih sredstava, kontrole na licu mjesta od strane nadležnih tijela državne uprave i jedinica lokalne i regionalne samouprave koja su doznacila proračunska sredstva (RH, Ministarstvo financija, www.mfin.gov.hr).

5. Sredstva za djelovanje neprofitnih organizacija

5.1 Financiranje neprofitnih organizacija

Prema Marić (2018), tema financiranja nezaobilazna je za neprofitne organizacije jer bez novca nema ni misije. Bez potrebnih finansijskih sredstava nije moguće ostvariti željene organizacijske ciljeve. Potrebno je stvoriti preduvjete za financiranje njihovih djelatnosti.

Specifičnosti financiranja kod neprofitnih organizacija polaze od činjenice da finansijski resursi dolaze iz drugih izvora, suprotno profitnim organizacijama. Finansijski resursi neprofitnih organizacija obično dolaze od državne raspodjele, potpora i donacija (Marić, 2018 prema Daft, 2006).

Uspješnost bilo koje neprofitne organizacije ogleda se u ostvarenju ciljeva i ovisi o uspješnosti prikupljanja sredstava – fundraisingu, ne umanjujući pritom vrijednost ostalih resursa koji su neprofitnim organizacijama nužni, a to su osoblje koje se sastoji od zaposlenika i volontera te prihodi od proizvoda i usluga. Uzevši u obzir sve navedeno, činjenica je da su donatori jedan od ključnih dionika neprofitnih organizacija. Pojam donacije nije zakonski definiran u RH, no darivanje je definirano Zakonom o obveznim odnosima (NN 35/2005.) (Alfirević et al., 2013).

Donacijom ili darovanjem smatra se davanje u novcu, stvarima ili uslugama primatelju i to bez ikakve naknade ili protučinidbe čiji glavni motiv je moralne naravi (Dadić, 2016 prema Vlašiček et al., 2014).

Važno je istaknuti razliku između donatora i sponzora koji se u praksi često poistovjećuju iako je riječ o različitim procesima financiranja. Dok donacija označava darivanje, sponzorstvo označava davanje roba, usluga, novca ili imovine uz određenu protučinidbu pri čemu je potrebno potpisati ugovor o sponzorstvu (Alfirević et al., 2013).

Organizirani fundraising javlja se na početku 20. stoljeća. Sve do tada, prikupljanje sredstava za neku organizaciju bilo je u najvećoj mjeri rezultat dobre volje imućnih pojedinaca koji su davali novac vjerskim institucijama, sirotištima ili za osnivanje škola. Upravo zahvaljujući njima, razvila se filantropija, odnosno kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro (Alfirević et al., 2013).

Obzirom na to da postoji velik broj različitih izvora sredstava, isti se mogu podijeliti u četiri općenite glavne kategorije:

- Donacije individualnih donatora – pojedinačni novčani darovi, mali darovi

- Donacije - donacije profitnih subjekata i profitnih zaklada, donacije neprofitnih zaklada, donacije u proizvodima
- Prihodi od vlastite djelatnosti – prodaja glavnih proizvoda i usluga na primjer školarina za sveučilište), članarine, prihod od investicija
- Prihodi od partnerstva s profitnim sektorom – udio u projektu marketinga opće dobrobiti, naknada za internetsko oglašavanje, naknada za licenciranje (Alfirević et al., 2013 prema Andreason, Kotler, 2008).

Prvo što bilo koja filantropski usmjerena neprofitna organizacija mora učiniti jest odvojiti vrijeme za istinsku internalizaciju misije organizacije u svim njenim nijansama. Sve dok ne može točno i strastveno opisati svoju misiju, ne može je *prodati*. Upravo su entuzijazam i strast vitalni alati za prikupljanje sredstava (McFarlan, 2021).

Prije samog traženja sredstava, neprofitne organizacije moraju imati jasan razlog za potporu koji objašnjava cilj i osnovni argument zašto baš navedena organizacija zaslužuje istu. Načini prikupljanja sredstava su mnogobrojni od kojih razlikujemo nekoliko glavnih kategorija: fundraising velikih donacija, fundraising direktnim marketingom, korporativno doniranje, in memoriam doniranje, donacije zaklada i internetski fundraising (Alfirević, et al. 2013).

Osvrnemo li se na javne izvore financiranja, Vlada Republike Hrvatske je 5. ožujka 2015. godine temeljem Zakona o udrugama (NN) donijela Uredbu o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge (NN 26/2015, 37/2021). Prema navedenom zakonu, programi i projekti od interesa za opće dobro mogu se financirati iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne samouprave, fondova Europske unije i drugih javnih izvora pri čemu nadležna državna tijela objavljuju javni poziv, odnosno natječaj za financiranje. Godišnja izvješća o financiranju projekata i programa organizacija civilnog društva pokazuju kako se troše sredstva koja država izdvaja za projekte i programe udruga te ostalih organizacija civilnog društva iz javnih izvora. Predmetna izvješća su iscrpna te sadrže detaljne analize o tome koja državna tijela i koliko dodjeljuju sredstava, područjima financiranja, korisnicima financiranih projekata i teritorijalnoj rasprostranjenosti projekata (Vlada RH, Ured za udruge, <https://udruge.gov.hr/financiranje-programa-i-projekata-udruga-iz-javnih-izvora/2772>).

Privlačenje sredstava, odnosno potencijalnih donatora, podrazumijeva da je organizacija vidljiva. Dobar imidž, prepoznatljiv cilj i stvaranje dobrog glasa od iznimne je važnosti. Identificirajući svoje korisnike i istraživanjem njihovih želja i potreba postići će konkurentnu

prednost ispred drugih neprofitnih organizacija sličnog ili istog karaktera (Vašiček, Vašiček, 2016).

5.2 Digitalni fundraising

Porastom broja neprofitnih organizacija dolazi do sve veće raznolikosti metoda prikupljanja sredstava. U posljednjih nekoliko desetljeća, uspon tehnologije dodao je potpuno novu komponentu neprofitnom sektoru. Nijedna druga sila nije promijenila kulturu poput tehnologije koja je izbrisala ograničenja vremena i udaljenosti u komunikaciji. Kampanje putem elektroničke pošte i društvenih mreža revolucionirali su načine na koje neprofitne organizacije prikupljaju donacije. Stare strategije prikupljanja sredstava odlaze u prošlost. Nekada su se neprofitne organizacije oslanjale na telefonsku bazu podataka kao i na slanje pisama no u današnje vrijeme, kada nove generacije odgajane na pametnim telefonima postaju punoljetne, isto nije toliko popularno. Upravo zbog toga, neprofitne organizacije moraju biti u korak s vremenom te se usredotočiti na internet kao središnji mehanizam privlačenja donatora. Obzirom na to da su danas društvene mreže zasićene apelima do te mjere da ih ljudi jednostavno zanemaruju jer je previše zbunjujuće, kao strategiju preživljavanja, donatori su naučili izbjegavati stalne potrebe za financijskim sredstvima. Cilj i motivacija neprofitnih organizacija stoga svakako mora biti pronalazak načina kako probiti buku i osigurati da se njihova poruka čuje iznad svih ostalih (High, Gary, 2018).

Povećanje doseg a i širenje utjecaja na što veći broj pojedinaca u što kraćem vremenskom periodu uz eventualne minimalne troškove samo su neke od čari upotrebe interneta i društvenih mreža u svrhu prikupljanja sredstava.

Prilagođavanje digitalnom fundraisingu znači više od stvaranja internetske stranice na kojoj su vidljivi podaci za uplatu. Ono zapravo označava usvajanje potpuno novih marketinških strategija što neprofitnim organizacijama omogućava suživot u mrežnom prostoru sa potencijalnim donatorima i samim time dvosmjernu komunikaciju. Rastom društvenih mreža, opcije postaju bezgranične.

Jedno od najimpresivnijih inovativnih dostignuća u prikupljanju sredstava su crowd-funding internetske platforme osmišljene kako bi pomogle neprofitnim organizacijama.

S pojavom i razvojem digitalne ekonomije, pojam platforme počeo se povezivati s upotrebom suvremenih tehnologija. U tom smislu, platforma postaje generički oblik koji

označava tehnološku cjelinu sastavljenu od digitalnih uređaja i softvera potrebnih za njezin efikasan rad (Lozić, 2019, p14).

Ovo stoljeće obilježilo je kraj isključivo klasičnog kreditiranja putem financijskih institucija. Razvoj platformi za financijsko posredovanje pogodio je nastanku sasvim novog načina financiranja, odnosno prikupljanja sredstava, temeljenog na povjerenju. Model ekonomije platformi omogućio je crowdfunding, javan model financiranja, u kojem se poduzetnički pothvat financira kreditima ili donacijama većeg broja investitora koji se međusobno ne poznaju. Oslanja se na prezentaciju ideje investitorima, koji u konačnici ideju prihvaćaju ili odbacuju. Osim što je ovaj model financiranja javan te se samom tom činjenicom oduzima prevlast nad informacijama o novim poduzetničkim projektima velikim bankama i ostalim financijskim institucijama, mali poduzetnički projekti, za koje velike financijske institucije nisu imale interes, dobili su priliku ravnopravno se natjecati u prikupljanju sredstava s velikim i skupim poduzetničkim projektima što će rezultirati razvojem digitalne ekonomije u cjelini (Lozić, 2019).

Crowdfunding je trenutno jedna od najsnažnijih metoda financiranja organizacija, projekata i proizvoda. Provođa se putem interneta i usko je povezan s društvenim mrežama. Predstavlja širenje mogućnosti učinkovitog financiranja iz više izvora. Veliki broj ljudi donira relativno male iznose u kratkom vremenskom periodu. Crowdfunding raste globalno, a uz njega raste i broj specijaliziranih platformi koje su usredotočene na prikupljanje sredstava, crowdfunding kampanje (Garcia-Rodriguez, Romero-Merino, 2020).

Koristeći internet kako bi komunicirao s tisućama potencijalnih donatora, crowdfunding mijenja percepciju tradicionalnog investiranja. Oni koji su u potrazi za financijskim sredstvima postavljaju profil svog projekta na određenoj crowdfunding platformi te zatim koriste društvene mreže za oglašavanje istoga. Diljem svijeta postoji više od 600 crowdfunding platformi dok prikupljeni iznosi dosežu milijarde dolara godišnje. Najčešće se koriste platforme poput *Kickstartera* i *Indiegogo* gdje se donacije traže u zamjenu za posebne nagrade (određeni proizvod ili čak prilika za uključivanje u dizajniranje proizvoda). Druge platforme, kao što je *GoFundMe*, omogućuju članovima izravno pomaganje različitih akcija bez očekivanja ičega zauzvrat. *Čini pravu stvar* i *Croinvest* primjeri su takvih domaćih platformi (Ofir d.o.o., <https://marketingiraj.me/crowdfunding/>).

Čini pravu stvar jedinstvena je online društvena platforma pokrenuta od strane organizacije A1 koja svima omogućuje angažman u prikupljanju donacija za dobrotvorni cilj po izboru.

Prijavljivanjem osobnog izazova posvećenog dobrotvornom cilju, svatko dobiva priliku postati pozitivni pokretač u zajednici. Nakon prijavljenog osobnog izazova, korisnik isti dijeli sa prijateljima i poznanicima putem elektroničke pošte i društvenih mreža te ih na taj način motivira da ga podrže u ostvarenju osobnog izazova donirajući udruzi koju je odabrao čime zajedno čine pravu stvar. Registracija i korištenje je besplatno što osigurava da cjelokupni prikupljeni iznos pripadne onima kojima je to najpotrebnije. Misija ove društvene platforme je promicanje kulture solidarnosti te osnaživanje pojedinaca kroz podizanje javne svijesti o različitim društvenim problemima (Čini pravu stvar, <https://cinipravustvar.hr/o-projektu>).



Slika 4. Logo Čini pravu stvar

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

Croinvest je prva hrvatska crowdfunding platforma za financiranje poduzetničkih, infrastrukturnih te društveno korisnih projekata s posebnim naglaskom na one projekte koji konkuriraju za EU fondove. Kombinira pet modela prilagođenih domaćem pravu, a to su donacije, nagrade, zajmovi, vlasnički udjeli te udjeli u dobiti. Putem navedene platforme moguće je donirati novac, uplatiti novac u zamjenu za proizvod ili uslugu s počekom na određeno vrijeme, pozajmiti novac (u obliku beskamatnog ili kamatnog investicijskog zajma na određeno vrijeme), uložiti novac u zamjenu za vlasnički udio u d.o.o. ili zadrugu i uložiti novac u zamjenu za udio u dobiti sklapanjem ugovora o tajnom društvu. Ovu platformu mogu koristiti sve domaće fizičke i pravne osobe kao i svi strani državljani koji žele uložiti u Hrvatsku. Nositelji projekata putem crowdfunding platforme relativno lako i sigurno mogu doći do potrebnog kapitala te pri tom testirati isplativost proizvoda ili usluga na tržištu, dok ulagači mogu doći do željenih proizvoda ili usluga, ostvariti profit te značajno pridonijeti gospodarskom razvoju zemlje bez značajnijih financijskih posljedica (Rajn, <https://croinvest.eu/o-croinvestu/>).



Slika 5. Logo Croinvest

Izvor: <https://croinvest.eu/>

Iako koncept crowdfundinga zvuči veoma jednostavno, u praksi to nije baš tako. Pridobivanje mase ljudi da doniraju zahtijeva pažnju, planiranje i izvršenje kao i svaka druga kampanja. Prvi korak je postavljanje ciljeva financiranja, nakon čega se strateškom odlukom određuje potrebna svota. Mnoge platforme funkcioniraju po principu sve ili ništa što znači da ukoliko se cilj ne postigne, nema novca. Isto tako, mora se odrediti strategija nagrađivanja jer prava nagrada može činiti razliku između postizanja ciljeva financiranja. To se odnosi na posebne razine nagrada, na primjer manje nagrade za manje iznose (5-50\$), a veće nagrade za veće iznose (>50\$). Potom slijedi objavljivanje kampanje što uključuje promotivne objave na crowdfunding platformi i aktivnost na društvenim mrežama. Ako je cilj postignut, ideja može postati stvarnost (Ofir d.o.o., <https://marketingiraj.me/crowdfunding/>).

5.3 Motivacija donatora

Najvažniji čimbenik cijelog procesa prikupljanja sredstava su ljudi, budući da cijeli krug započinje i završava njima. Baš oni odlučuju pružiti financijsku potporu neprofitnim organizacijama koja će istu proslijediti i pomoći potrebitima. Obzirom na to da pojedinci doniraju u skladu s mogućnostima, svaki, pa i onaj najmanji iznos je važan (Najev Čačija, 2013).

Prema Schunk i DiBenedetto (2020), motivacija se odnosi na procese koji potiču na aktivnosti i poduzimanje radnji koje će dovesti do ostvarenja određenog cilja. Motivacijski procesi odražavaju se kao skup unutarnjih i vanjskih utjecaja koji vode prema donošenju ispunjujućih odluka i osobnom napretku. Motivirane akcije uvelike ovise o očekujućem pozitivnom ishodu. U procesu prikupljanja sredstava, motivacija je igrač utakmice kao ključni psihološki proces donatora. Podražaji iz okruženja ulaze u svijest pojedinaca i uz niz psiholoških procesa djeluju na njihove odluke o *kupnji*, odnosno donaciji.

Kako bi neprofitna organizacija pridobila donatore, potrebno je razumjeti što ljude zapravo motivira na darivanje. Temeljem provedenih studija, najčešći razlog donacije bio je odgovor na upit, iako je takva donacija uobičajeno popraćena drugim motivima. Neki ljudi će donirati sredstva jer će zauzvrat dobiti besplatnu torbu, naljepnicu za automobil ili neku drugu opipljivu stvar dok će drugi ljudi donirati određenoj organizaciji zbog obiteljske tradicije ili društvenog kruga u kojem se kreću. Na altruističnoj razini ima više razloga za doniranje: ljudi doniraju jer im je zaista stalo do određenog društvenog problema i jer vjeruju kako će organizacija poduzeti ispravne korake u rješavanju istoga, doniraju iz suosjećanja i iz zahvalnosti što ni oni niti njihovi bližnji nisu u poziciji u kojoj im je potrebna pomoć. Ponekad motivacija korijene ima u neosnovanoj krivnji jer imaju više od nekog manje sretnog. Isto tako, donatori darivaju jer neprofitna organizacija iznosi vrijednosti s kojima se slažu i kojima im pružaju mogućnost da ojačaju sliku o samome sebi kao dobroj i velikodušnoj osobi. Iako su ove motivacije za darivanje ono što većinu ljudi potiče na isto, veliki broj neprofitnih organizacija smatra da motivacija donatora leži u njihovoj potrebi za novcima i činjenici da su donacije oslobođene poreza. Međutim, ni potreba ni porezna prednost ne čine niti jednu neprofitnu organizaciju posebnom. Velika filantropkinja i stručnjakinja Kay Sprinkel Grace izjavila je da ljudi ne doniraju jer neprofitne organizacije imaju potrebe, doniraju jer neprofitne organizacije zadovoljavaju potrebe. Donatori zapravo plaćaju neprofitnim organizacijama da bi obavljali posao koji se može postići samo grupnim naporima. Vrlo je malo toga što samo jedna osoba može učiniti po pitanju rasizma, zagađenja ili gladi u svijetu. Kao dio organizacije, pojedinac može napraviti razliku u socijalnim problemima. Donatori trebaju neprofitne organizacije isto koliko neprofitne organizacije trebaju donatore, a novac se daje u zamjenu za obavljeni posao (Klein, 2016).

Ljudi se odlučuju baviti filantropijom zbog velikog broja razloga. Rješavanje gorućih socijalnih problema, pomaganje vjerskih zajednica, pomaganje potrebitima i usađivanje altruističkih vrijednosti djeci samo su neki od njih. Bez obzira na motiv, većina filantropa želi iskoristiti novac na najbolji mogući način. Osim motivacije i novca, filantrop treba imati i strategiju ulaganja, odnosno znati procijeniti kome će dodijeliti potrebnu financijsku potporu kako se novac ne bi dodijelio organizacijama koje nemaju nikakvog utjecaja. Baš iz tog razloga, svaka neprofitno orijentirana organizacija treba imati jasno definirane razloge prikupljanja sredstava (Brest, Harvey, 2018).

Pojedinci se odlučuju na doniranje zbog nekoliko razloga. Oni mogu biti altruistične prirode, odnosno briga za druge. S druge strane, razlozi mogu biti egoistični. Mnoštvo ljudi donira kako

bi postigli određeni osobni napredak i zadovoljstvo ili kako bi drugi o njima stekli pozitivno mišljenje. Neovisno o tome, bitno je da donatori imaju povjerenje u organizaciju. Pojedinci će prije donirati neprofitnoj organizaciji za koju vjeruju da će prikupljena sredstva uistinu iskoristiti za promjenu.

6. Fundraising neprofitnih organizacija na primjeru Udruge Pobjede

6.1 O Udruzi Pobjede

Udruga Pobjede – zaštita i promicanje prava životinja osnovana je 2009. u Osijeku od strane volontera okupljenih oko osječkoga Azila za napuštene pse, aktivnih od jeseni 2007. U Registar neprofitnih organizacija upisana je 15.07.2010. Posjetima napuštenim psima, nametnula se potreba za pokretanjem inicijative za pomoć životinjama pod sloganom *Azil je savjest našega grada*, a čime se pokušavala usmjeriti pažnja na loše uvjete u kojima su boravili psi u Azilu. Pokrenuta inicijativa 2009. prerasta u Udruhu Pobjede te 2010. njihov angažman poprima profesionalne dimenzije. Iste godine, Udruga preuzima brigu o Skloništu za napuštene životinje u prigradskom naselju Nemetin te u prosincu 2011. postaje dvadeset i treće sklonište za napuštene životinje registrirano u Ministarstvu poljoprivrede. Pokretani su razni fundraising event, a prikupljena sredstva ulagala su se u medicinsku pomoć psima te izgradnju i unaprijeđenje infrastrukture Azila. S više desetaka tisuća volonterskih sati odrađenih samo unutar azilskih ograda, Udruga Pobjede je uz pomoć svojih sugrađanki i sugrađana pretvorila Azil u ponos grada Osijeka. Organizacijom raznih javnih događanja, info štandovima, izravnom komunikacijom s ljudima, vlastitim primjerom i medijskom pozornošću žele pozitivno utjecati na promjene koje su nužne, poticati javne rasprave i biti aktivan sudionik u istima. Osim zaštite životinja, važno im je djelovati i po pitanju prava životinja. Iz tog razloga, kroz svoje aktivnosti i javne kampanje promiču veganstvo kao održiv i suosjećajan način života te vjeruju kako borba za ravnopravnost, nenasilje i mir mora podrazumijevati širenje kruga suosjećanja i na životinje (Udruga Pobjede, <https://www.pobjede.hr/index.php/2013-12-18-15-19-43/o-nama>).

Obveznici su vođenja dvojnog knjigovodstva, a osobe ovlaštene za zastupanje su Ivana Crnoja i Maša Riznić (Registar neprofitnih organizacija, <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Details?handler=Details&id=36651>).

Udruga trenutno broji 19 zaposlenih od kojih su 3 osobe zaposlene uz stopostotno sufinanciranje HZZ-a kroz mjeru Javni rad, na određeno vrijeme te jednog mladića koji je zaposlen preko učeničkog servisa. Osim zaposlenika, u Udruzi Pobjede trenutno je aktivno nešto više od 60 volontera koji volontiraju u azilu, na administrativnim poslovima te na drugim projektima i aktivnostima koje Udruga provodi. Uz njih, veliki je broj volontera-posjetitelja koji povremeno dolaze u azil prošetati pse ili se volonterski uključuju u njihove radne akcije i evente (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

Od 2015. godine Udruga Pobjede pruža usluge skloništa za životinje za Grad Osijek. U zajedništvu s Gradom nastoje aktivno provoditi pozitivnu politiku prema problemima napuštenih životinja te prema zaštiti životinja općenito. Upravo su 01. srpnja ove godine potpisali s Gradom novi Ugovor o pružanju usluge skloništa za životinje na vremenski period od dvije godine čime se nastavlja izvrsna dugogodišnja suradnja (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

Ciljevi i djelatnosti Udruge su sljedeći:

- Zaštita napuštenih životinja te smještanje istih u no-kill skloništa ili druga sigurna mjesta
- Zaštita životinja od pojedinačnih slučajeva okrutnosti
- Promocija prava životinja i veganstva
- Svakodnevna briga o psima u Azilu
- Organizacija različitih društvenih događanja u svrhu osvješćivanja i razvoja senzibiliteta po pitanju zaštite i prava životinja kao što su sajmovi, koncerti, prosvjedi, projekcije filmova i slično
- Edukacija o zaštiti i pravima životinja s ciljem poticanja suosjećanja, solidarnosti te aktivnog sudjelovanja u društvu
- Promocija volonterstva kao manifestacije solidarnosti, uzajamnosti, pripadnosti, povjerenja i osnaživanja koje doprinosi cijelom društvu
- Suradnja s drugim lokalnim, nacionalnim i međunarodnim organizacijama srodnih ciljeva i područja djelatnosti
- Suradnja s lokalnim, državnim i međunarodnim institucijama te obrazovnim, pedagoškim i drugim javnim ustanovama (Udruga Pobjede, <https://www.pobjede.hr/index.php/2013-12-18-15-19-43/o-nama>).



Slika 6. Logo Udruga Pobjede

Izvor: <https://www.pobjede.hr/>

6.2 Prikupljanje sredstava

Obzirom na to da je u današnje vrijeme internet nezaobilazan i najefikasniji, na mrežnoj stranici Udruge Pobjede (<https://www.pobjede.hr/>) uz informacije o Udruzi, Azilu, njihovim projektima i aktivnostima, godišnjih izvješća i pristupnice, nalaze se i podaci za doniranje koji uključuju podatke za uplatu, podatke za uplatu iz inozemstva, podatke za uplatu putem Pay Pal-a te podatke za uplatu u kriptovaluti. Azil Udruge u svakom trenutku brine o 200 pasa te je svaka, pa i ona najmanja donacija važna. Osim donacija, pojedinci mogu postati takozvani kumovi određenom psu i na taj način olakšati mu život u skloništu. Kumstvo traje dok god pojedinac kroz mjesečne uplate od minimalno 50,00 kn skrbi za psa, a kroz kumstvo pomaže Udruzi kako bi ista zbrinula psa u vidu hrane, mogućih medicinskih potreba i ostalih potrepština (Udruga Pobjede, <https://www.pobjede.hr/>)

Udruga Pobjede iznimno je aktivna na društvenim mrežama te su otvoreni za komunikaciju sa svima. Na Facebooku imaju stranicu *Udruga Pobjede* gdje je broj pratitelja veći od 15.600 (<https://www.facebook.com/Udruga.Pobjede/>) i *Azil Osijek-volonteri* (<https://www.facebook.com/azil.osijekvolonteri/>) gdje broj pratitelja premašuje 43.000. Na Facebook stranici *Azil Osijek-volonteri*, osim fotografija i dogodovština, nalazi se i album fotografija pod nazivom *Azilska Butiga* gdje imaju asortiman robe koju čine bedževi, majice kratkih rukava i majice dugih rukava s logom Udruge i inspirativnim porukama. Sve od navedenog iz radionice Azil-grada dostupno je narudžbom u inbox, u samom Azilu ili na štandu

Udruge u zamjenu za simboličnu donaciju. (Azil Osijek-volonteri, <https://www.facebook.com/azil.osijekvolonteri>).

Osim Azilske Butige, na Facebooku je od strane Azila pokrenuta javna grupa *Azil Osijek – aukcije!*, osmišljena kao pomoć u prikupljanju donacija za Udrugu Pobjede, a čiji rad je najvećim dijelom financiran od donacija. Svatko može sudjelovati u aukcijama, bilo kao prodavač ili kupac. Na taj način pojedinac se može riješiti suvišnih predmeta ili si priuštiti nešto zanimljivo, a ujedno pomoći psima na skrbi Udruge. Obzirom na to da je Udruga Pobjede udruga koja promiče prava svih životinja, proizvodi životinjskog podrijetla i proizvodi testirani na životinjama nisu dobrodošli (Azil Osijek – aukcije!, <https://www.facebook.com/groups/423201114375653/>).

Isto tako, Azil Udruge Pobjede svake godine napravi kalendar s fotografijama azilskih pasa. U prosincu 2019. godine predstavljen je kalendar za 2020. godinu pod nazivom *Tamna strana mjeseca* koji je krasilo 12 pasa kojima je više od svega potreban dom, a mogao se dobiti u zamjenu za donaciju od 40,00 kn. Kalendar je osim na štandu Azila, u Azilu, u uredu Udruge i putem narudžbe u inbox Facebook stranice ili putem elektroničke pošte na adresu pobjede@gmail.com, bio dostupan u nekoliko veterinarskih ambulanta u Osijeku, Dječjem kazalištu B.Mihaljevića, trgovačkom centru Portanova te u Zagrebu u uredu udruge Prijatelji životinja (Udruga Pobjede, <https://www.pobjede.hr/>).

Osim donacija fizičkih osoba, Udruga Pobjede svake godine ostvaruje barem nekoliko suradnji s pravnim osobama. Kada je riječ o domaćim organizacijama i pravnim osobama, uglavnom je riječ o financiranju projekata i programa kojima Udruga aplicira na natječaje koje te organizacije raspisuju. Prijašnjih godina imali su i projekata financiranih od strane domaćih zaklada. Uz suradnje s domaćim organizacijama, Udruga ostvaruje i suradnje s inozemnim organizacijama kroz aktivnosti i projekte koje provodi. Tako na primjer imaju višegodišnju suradnju s dvije strane zaklade u aktivnostima vezanim uz Azil, ali i sa drugim stranim organizacijama u području promicanja veganstva i provedbe korporativne kampanje – veganski izazov i kampanja za zabranu kaveza u industriji jaja (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

Što se tiče financiranja iz proračuna Jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Udruga Pobjede redovno se javlja na natječaje koje raspisuju navedena tijela javne vlasti u svrhu pružanja financijske podrške u provedbi projekata i programa od interesa za opće dobro (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

Kao azilu, najvažniji izvor financiranja su im prihodi od pružanja usluge skloništa za životinje Gradu Osijeku, gdje od 2015. godine redovno dostavljaju ponudu u postupku javne nabave koju provodi Grad Osijek, a uspješno surađuju već 6. godinu zaredom. Temeljem novog ugovora, Grad Osijek će Udruzi Pobjede dodijeliti 1.500.000,00 kn kroz naredne dvije godine (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

Za sada donacije ne prikupljaju putem crowdfunding platformi (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

6.3 Prikupljena sredstva u 2020. godini

Prema Izvještaju o prihodima i rashodima objavljenom na mrežnim stranicama Ministarstva financija u Registru neprofitnih organizacija (Registar neprofitnih organizacija, https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Report?id=36651&year=2020&reportType=PR_RAS_NPF&isOib=false), ukupni prihod Udruge Pobjede 2020. godine iznosio je 2.113.899,00 kn, a sredstva za djelovanje prikupljena su iz sljedećih izvora:

- Prihodi od pružanja usluga (416.438,00 kn)
- Prihodi od članarina (940,00 kn)
- Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju (44,00 kn)
- Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika (10.022,00 kn)
- Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (20.121,00 kn)
- Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (465.492,00 kn)
- Prihodi od građana i kućanstava (1.113.302,00 kn)
- Prihod od refundacija (86.940,00 kn)
- Ostali nespomenuti prihodi (600,00 kn).

Sukladno navedenim podacima, najveći priljev sredstava za djelovanje Udruge je prihod od donacija koji iznosi 1.598.915,00 kn od čega donacije građana i kućanstava čine čak 69,63%, donacije trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba čine 29,11%, dok donacije iz proračuna čine tek 1,26%.

Isto tako, u Izvještaju o prihodima i rashodima za 2020. godinu, ukupni rashodi iznose 1.905.631,00 kn, a čine ih rashodi za radnike, materijalni rashodi, rashodi za usluge, ostali nespomenuti materijalni rashodi, financijski rashodi te ostali nespomenuti rashodi. Kada se od

ukupnih prihoda oduzmu rashodi za navedeno razdoblje, višak prihoda raspoloživ za sljedeće razdoblje, odnosno sljedeću godinu, iznosi 208.268,00 (Registar neprofitnih organizacija, https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Report?id=36651&year=2020&reportType=PR_RAS_NPF&isOib=false).

Prema dobivenim informacijama, članarina iznosi 70,00 kn, no u praksi su u Udruzi puno više fokusirani na poticanje volontiranja nego na pozivanje u podupiruće članstvo, pa čak ni u svrhu fundraisinga, što nepobitno dokazuje činjenica da su prihodi od članarina navedeni u financijskom izvještaju gotovo zanemarivi (Udruga Pobjede, 2021., pers.comm., 11. kolovoz).

6.4 Ostvareno u 2020. godini

Obzirom na dolazak pandemije, 2020. godina bila je veliki izazov te godina prilagodbi i snalažljivosti svim organizacijama u svijetu pa tako i Udruzi Pobjede. Unatoč ograničenjima, pronašli su kreativne načine kako bi nastavili provoditi i unaprjeđivati svoje ideje i planove, u misiji da doprinesu dostojanstvenom životu svih živih bića. Nužna fizička distanca nije nužno značila socijalnu distancu. Iako su određeni dio aktivnosti morali otkazati, dobar dio aktivnosti uspjeli su prilagoditi situaciji, izgradili su još jače socijalne veze i suradnje te osnažili međusobnu solidarnost (Udruga Pobjede, https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing).

Osim što su primili 302 psa, udomili njih 343 te kod privremenih udomitelja smjestili njih 121, u Azilu Udruge Pobjede kroz cijelu godinu unaprjeđivali su i održavali infrastrukturu azila te su tako završili projekt opremanja azila novim kućicama od termopanela, obnovili skladište za hranu, izmijenili ogradu na 6 natkrivenih bokseva, obojali fasadu na oba zidana objekta, izgradili 4 boksa prilagođena životu štenaca u azilu, zatvorili sjenicu montažnim panelima za jesen/zimu i sve bokseve sa šljunčanom podlogom osvježili novim slojem separacije šljunka. Imali su 115 volonterskih ugovora i čak 11555 odrađenih volonterskih sati (Udruga Pobjede, https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing).



Slika 7. Radovi u Azilu Udruge Pobjede

Izvor: https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing

Nadalje, Udruga Pobjede je provela sljedeće projekte i kampanje tokom prošle godine:

- *Oснаživanje pojedinca – sretnija budućnost!* – projekt zapošljavanja osoba iz marginaliziranih skupina kroz program javnog rada HZZ-a, a kroz koji je udruga zaposlila tri osobe na šest mjeseci. Temeljem ovog projekta, omogućili su integraciju navedenih osoba u društvo te povećali razinu kvalitete skrbi o psima u Azilu. Vrijednost projekta je iznosila 86.939,57 kn.
- *Održivo i odgovorno – život s manje smeća!* – projekt održivosti kroz koji je Udruga upoznala svoje sugrađanke i sugrađane s konceptom održivog odnosa prema otpadu kroz radionice i direktne akcije kojima su se otkolonile postojeće štete nanosene okolišu. U sklopu ovog projekta održane su tri video radionice izrade prirodne kozmetike i kućanskih potrepština (sapuna za tijelo, šampona, deterdženta za suđe i prirodnih sredstava za čišćenje). Vrijednost projekta iznosila je 9.121,37 kn, a projekt je većim dijelom financirao Grad Osijek kroz područje Zaštita okoliša i održivi razvoj.
- *Mislím, dakle volontiram 2020!* – projekt promicanja volontiranja mladih kroz različite aktivnosti u Azilu, vrijednosti 11.000,00 kn. Projekt je većim dijelom financirao Grad Osijek kroz područje Stvaralaštvo mladih.

- *Kastracija spašava živote – projekt solidarnosti!* – projekt besplatnih kastracija za pse građana slabijeg imovinskog stanja koji se provodi od 2019. u suradnji s njemačkom udrugom ITV Grenzenlos. Ovim projektom pokušava se riješiti i prevenirati problem napuštanja životinja i neželjenih štenaca. Tokom prve polovice 2020., kastrirano je ukupno 300 pasa. Vrijednost projekta u 2020. godini iznosila je 67.500,00 kn.
- *Kastracija spašava živote – projekt solidarnosti!* – *Darda, Petrijevci, Bijelo Brdo* - projekt besplatnih kastracija za pse građana slabijeg imovinskog stanja koji žive na području općina Darda, Bijelo Brdo i Petrijevci. Obzirom da navedene općine nemaju skloništa za životinje i ne poduzimaju ništa u prevenciji problema, bilo je nužno pokrenuti ovakav projekt kako bi se psima u tim općinama osigurali bolji uvjeti života. U drugoj polovici 2020. u Veterinarskoj ambulanti Fury kastrirano je ukupno 100 pasa. Navedena veterinarska ambulanta značajno je snizila svoje cijene čime je podržala projekt koji se nastavio i u 2021. godini. Vrijednost projekta iznosila je 40.000,00 kn, a proveden je u suradnji s njemačkom udrugom ITV Grenzenlos.
- *Ab Ovo kampanja* – projekt Udruge Pobjede prvotno pokrenut 2018. godine u svrhu stvaranja održivog uključivog društva i naglašavanja holističkog principa kada je riječ o planeti koju nastanjujemo, njezinim resursima i svim njezinim stanovnicima. Treću godinu zaredom, Udruga Pobjede nastavila je s aktivnostima cage-free kampanje. Obzirom da je misija udruge doprinosti dostojanstvenom životu svih živih bića u skladu s njihovom prirodom, osim senzibilizacije i edukacije o negativnom utjecaju intenzivnog farmskog utjecaja na uništenje šuma i bio raznolikosti te općenito na zagađenje prirode u cjelini, cilj ove kampanje je potaknuti organizacije na postupno izbacivanje jaja iz kaveza iz svog lanca nabave putem javne cage-free izjave. Cage-free trend postao je vodeći trend u prehrambenoj industriji. Na njega se odlučilo više od 2000 globalnih i nacionalnih brendova, a među njima se nalaze Starbucks, Metro, Spar, Lidl, Milka, Nestle, McDonalds, Burger King, Barilla i mnogi drugi. Svrha ove kampanje je poticanje hrvatskih organizacija da se priključe navedenom globalnom cage-free trendu kao dijelu društveno odgovornog poslovanja te javno istupe u smjeru održivog poslovanja. Vrijednost projekta iznosila je 30.000,00 dolara, a donator je The Humane League, SAD.



Slika 8. Kampanja Ab Ovo

Izvor: https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing

- *Super izazov 22* – veganski izazov pokrenut tokom 2020. u suradnji s partnerskom organizacijom Animals Now iz Izraela. Super izazov 22 koncipiran je na način da sudionicima nudi besplatni on-line okvir za isprobavanje veganstva tijekom 22 dana, a sastoji se od podrške u (facebook) grupi i osobnog mentorstva dok cijeli program nadziru certificirani nutricionisti koji sudionicima daju prehrambene savjete. Nakon pet mjeseci priprema, u kolovozu prošle godine pokrenut je pilot krug izazova u kojem je sudjelovalo 1.500 sudionika, a do kraja godine održana su četiri kruga izazova. Tim izazova trenutno čini 40 volontera, voditelja, supervizora, nutricionista i stržnih suradnika. Vrijednost potpore od donatora, odnosno partnera Animals Now, iznosila je 10.000,00 dolara. Super izazov 22 nastavlja se i ove godine (Udruga Pobjede, https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing).

Uz navedene projekte i kampanje, Udruga Pobjede organizirala je predavanja za škole putem Zoom platforme u svrhu jačanja društvenog kapitala lokalne zajednice, odnosno edukacije djece i mladih. Isto tako, škole su u sklopu svojih aktivnosti organizirale prikupljanje donacija za napuštene životinje. Obzirom na okolnosti vezane uz pandemiju, 2020. godine nisu mogla biti održana već kulturna događanja u Osijeku u njihovim uobičajenim formama, a koje organizira Udruga Pobjede. Povratak otpisanih tradicionalno je događanje koje se održava na lijevoj obali Drave te slavi udomljavanje, volontiranje i aktivno građanstvo. Umjesto jednog dana na Dravi, događaj je preseljen u Azil gdje su se u tjedan dana izmjenjivali gosti, šetači i posjetitelji te ponovo poslali pozitivnu poruku cijelom društvu. Pandemija ih je spriječila i u održavanju tradicionalne promocije kalendara, koja je ujedno i najposjećeniji događaj Udruge. Promocija

se na kraju održala kao javno događanje, odnosno prezentacija, na trgu Slobode zajedno sa zvijezdama njihovog kalendara. Iako je 2020. godina bila puna prepreka i ograničenja, Udruga Pobjede prilagodila se te ostvarila zavidne rezultate i hvale vrijedne projekte uz mnogobrojne suradnje s drugim domaćim i stranim udrugama, Gradom Osijekom, HRT-om, fakultetima u Osijeku i veterinarskim ambulancama (Udruga Pobjede, https://drive.google.com/file/d/1zXce1kOMNF0qkJNyc62B0VOj_-v2S9ix/view?usp=sharing).

7. Zaključak

Prilikom definiranja pojma neprofitna organizacija nije moguće pronaći jedinstvenu definiciju. Sve pravne osobe kao što su ustanove, zaklade i udruge te slične organizacije kojima primarni cilj nije ostvarenje profita, nazivaju se neprofitnim organizacijama. Ukoliko navedene organizacije ostvare financijsku korist, ista se ponovo usmjerava u samu organizaciju u svrhu ostvarenja ciljeva. Zbog malih i često nedovoljnih financijskih sredstava, neprofitne organizacije moraju se oslanjati na donacije i pritom biti inovativne kod pridobivanja istih. U ovom radu naglašava se važnost svijesti o neprofitnim organizacijama, ali i o volontiranju. Volontiranje zbog svoje humanitarne naravi pozitivno utječe kako na pojedinca, tako i na cjelokupno društvo. Svojim dobrovoljnim radom pojedinac uveseljava i pomaže onima kojima je potrebno te doprinosi zajednici. Volontiranje i neprofitne organizacije usko su povezani jer se neprofitne organizacije vežu za društvenu odgovornost, odnosno osjećaj pripadnosti zajednici bez koje čovjek ne može funkcionirati. Njihova svrha je poticanje promjena i obogaćivanje društvene zajednice na jedinstven način. Temeljem primjera Udruge Pobjede vidljivo je da se sposobnost, kreativnost, snalažljivost i upornost uvelike isplate, pa čak i u uvjetima pandemije. Iako im je u 2020.-toj godini provođenje dijela aktivnosti bilo onemogućeno ili otežano, uspjeli su prikupiti dovoljnu količinu sredstava za uspješno djelovanje i ostvarivanje određenih ciljeva. Isto tako, uspjeli su ostvariti nekoliko suradnji s domaćim, ali i inozemnim pravnim osobama. Neosporno je da je Udruga Pobjede aktivna i uspješna neprofitna organizacija, a njen dobar glas čuje se daleko.

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, TAMARA HARELJA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ZNAČAJ ZAJEDNIČKOG FINANCIRANJA ZA ODRŽIVOST NEKRETNIH ORGANIZACIJA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Tamara Harelja
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, TAMARA HARELJA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ZNAČAJ ZAJEDNIČKOG FINANCIRANJA ZA ODRŽIVOST NEKRETNIH ORGANIZACIJA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Tamara Harelja
(vlastoručni potpis)

8. Popis literature

Knjige

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
2. Anheier, H.K., (2005), *Nonprofit Organizations – Theory, management, policy*, New York: Routledge, Taylor & Francis Group
3. Brest, P., Harvey, H., (2018), *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, Stanford, California: Stanford University Press
4. Daft, R.L., (2020), *Organization Theory & Design*, UK: Cengage Learning EMEA
5. Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M.E., (2020), *Financing Nonprofit Organizations*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organization, New York: Routledge
6. Golensky, M., Hager, M.A., (2020), *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations*, New York: Oxford University Press
7. High, B., Gary, R., (2018), *Charity Shock: Ten Critical Trends Revolutionizing the Fundraising World*, Scotts Valley, California: CreateSpace Publishing Platform
8. Klein, K., (2016), *Fundraising for Social Change*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
9. Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta*, Split: Sveučilište u Splitu
10. Lozić, J., (2019), *Menadžment ekonomije platformi*, Varaždin: Sveučilište Sjever, Centar za digitalno izdavaštvo
11. Marić, I., (2018), *Menadžment neprofitnih organizacija*, udžbenik Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb: Ekonomski fakultet
12. McFarlan, F.W., (2021), *Effective Fundraising: The Trustee's Role and Beyond*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
13. McLean, G.N., (2006), *Organization Development*, California: Berrett – Koehler Publishers, Inc.
14. Sikavica, P., (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

15. Vašiček, D., Vašiček, V., (2016), *Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija*, [online], Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:519638>, (datum pristupa: 17.05.2021.)

Diplomski radovi

1. Jović, K., (2015), *Financijsko izvještavanje neprofitnih organizacija na primjeru neprofitne organizacije „Udruga Suncokret – Pula“*, diplomski rad, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:837658>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
2. Vugrinec, M., (2015), *Specifičnosti neprofitnih organizacija s posebnim osvrtom na udruge*, diplomski rad, Menadžment turizma i sporta, Međimursko Veleučilište, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:616996>, (datum pristupa: 06.05.2021.)

Članci

1. Dadić, L., (2016), *Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija*, *Oeconomica Jadertina*, 6(2), str. 62-73., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/179120> (datum pristupa: 06.05.2021.)
2. Glavinić, J., Najev Čačija, Lj., (2018), *Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u funkciji motivacije mladih na volontiranje*, *Oeconomica Jadertina*, 8(2), str. 0-21., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/217913> (datum pristupa: 06.05.2021.)
3. Miljković, D.; Jurčec, L., (2015), *Povezanost pristupa sreći, motiva za volontiranje i subjektivne dobrobiti volontera*, *Napredak*, 156 (1-2), str. 115.-129., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/166160>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
4. Schunk, D. H., DiBenedetto, M. K., (2020), *Motivation and social cognitive theory*, *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832, dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Maria-Dibenedetto/publication/337895724_Motivation_and_Social_Cognitive_Theory/links/5ff31811a6fdccdc82e5126/Motivation-and-Social-Cognitive-Theory.pdf, (datum pristupa: 19.07.2021.)

Zakoni, propisi i pravilnici

1. *Zakon o ustanovama*, NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
2. *Zakon o udrugama*, NN 74/14, 70/17 i 98/19, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
3. *Zakon o zakladama*, NN 106/18 i 98/19, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/1435/Zakon-o-zakladama>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
4. *Zakon o radu*, NN 93/14, 127/17 i 98/19, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
5. *Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija*, NN 121/14, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html, (Datum pristupa: 06.05.2021.)
6. *Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i registru neprofitnih organizacija*, NN 31/15 i 67/17, dostupno na: <http://www.propisi.hr/print.php?id=13473>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
7. *Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu*, NN 1/15, 25/17 i 96/18, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_14.html, (datum pristupa: 06.05.2021.)
8. *Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija*, NN 119/19, dostupno na: <http://www.propisi.hr/print.php?id=13916>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
9. *Zakon o volonterstvu*, NN 58/07 i 22/13, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu>, (datum pristupa: 06.05.2021.)

Mrežne stranice

1. *Azil Osijek – volonteri*, <https://www.facebook.com/azil.osijekvolonteri/>, (datum pristupa: 11.08.2021.)
2. *Centar za rehabilitaciju Silver*, <https://czrs.hr/>, (datum pristupa: 06.05.2021.)

3. *Croinvest*, <https://croinvest.eu/>, (datum pristupa: 15.07.2021.)
4. *Čini pravu stvar*, <https://cinipravustvar.hr/>, (datum pristupa: 15.07.2021.)
5. *Ofir d.o.o.*, <https://marketingiraj.me/>, (datum pristupa: 15.07.2021.)
6. *Plavi telefon*, <https://www.plavi-telefon.hr/>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
7. *Registar neprofitnih organizacija*, <https://banovac.mfin.hr/moprt/>, (datum pristupa: 04.08.2021.)
8. *Republika Hrvatska, Ministarstvo financija*, <https://mfin.gov.hr/>, (datum pristupa: 07.05.2021.)
9. *Udruga Pobjede - zaštita i promicanje prava životinja*, <https://www.pobjede.hr/>, (pristupljeno)
10. *Udruga Pobjede*, <https://www.facebook.com/Udruga.Pobjede/>, (datum pristupa: 11.08.2021.)
11. *Vlada RH, Ured za udruge*, <https://udruge.gov.hr/>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
12. *Volonterski centar Zagreb*, <https://www.vcz.hr/>, (datum pristupa: 06.05.2021.)
13. *Zaklada Ana Rukavina*, <https://zaklada-ana-rukavina.hr/>, (datum pristupa: 06.05.2021.)

Priručnici

1. Forčić, G., Čulum, B., Šehić-Relić, L., (2016), *Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Smjernice za rad s volonterima*, Rijeka: AED/USAID, Udruga za razvoj civilnog društva SMART

9. Popis slika

Slika 1. Centar za rehabilitaciju Silver

Slika 2. Logo Plavi telefon

Slika 3. Logo Zaklada Ana Rukavina

Slika 4. Logo Čini pravu stvar

Slika 5. Logo Croinvest

Slika 6. Logo Udruga Pobjede

Slika 7. Radovi u Azilu Udruge Pobjede

Slika 8. Kampanja Ab Ovo