

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

GABRIJEL PUKLIN

VOĐENJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE  
ZA SINDROM DOWN MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2019.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

GABRIJEL PUKLIN

VOĐENJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE  
ZA SINDROM DOWN MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS ON THE  
EXAMPLE OF THE DOWN SYNDROME ASSOCIATION OF THE  
MEĐIMURJE COUNTY

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Mirjana Trstenjak, mag. oec., v. pred.

ČAKOVEC, 2019.

## SAŽETAK

*21. stoljeće čovjeku je donijelo mnogo promjena, od pojave tehnologije koja je toliko unaprijeđena pa sve do osnivanja različitih društvenih organizacija kako bi se doprinijelo boljitku zajednice. U današnjem svijetu sve smo više okruženi neprofitnim organizacijama, no znamo li uopće što su one i koja je njihova funkcija? One iza sebe imaju niz radnji koje je potrebno poduzeti kako bi došlo do njenih osnivanja. Važna je priča koju svaka od tih institucija kroji, ali i sam rad koji tu istu instituciju čini baš takvom kakva ona jest. Okrećući se prema kulturi, obrazovanju, zdravlju, okolišu, religiji ili nečem trećem, udruga će se pobrinuti da upravo na tim područjima izgradi kvalitetnu i učinkovitu djelatnost da bi svojoj zajednici donijela samo dobro.*

*Ovaj rad usmjeren je na vođenje neprofitnih organizacija te je pobliže objašnjen ustroj i vođenje Udruge za sindrom Down Međimurske županije. Neprofitne organizacije institucije su koje nisu ni poslovne, ali nisu ni državne. One postoje kako bi služile društvenoj zajednici, a ne profitu. S obzirom na to da su ograničene resursima, one su vođene misijom te su povezane s drugim neprofitnim organizacijama. Naravno, iz same svrhe poslovanja jasno su vidljive razlike profitnih i neprofitnih organizacija. No, postoji ono nešto što je specifično kod neprofitnih organizacija, a to su volonteri.*

### **Ključne riječi:**

*EU fondovi, humanitarne akcije, menadžerske funkcije, neprofitne organizacije, volonteri, zajednica*

## SAŽETAK

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
2. NEPROFITNA ORGANIZACIJA .....	4
2.1. Dionici neprofitne organizacije.....	6
2.2. Specifičnosti neprofitne organizacije.....	7
2.3. Načini financiranja neprofitnih organizacija .....	9
3. UPRAVLJANJE I FUNKCIJE MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	10
4. VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	16
5. PRIMJER: UDRUGA ZA SINDROM DOWN MEĐIMURSKE ŽUPANIJE.....	19
5.1. Dionici Udruge .....	20
5.2. Zakonske regulative (statut).....	21
5.3. Financiranje i programi.....	21
5.4. SWOT analiza Udruge za sindrom Down Međimurske županije.....	24
5.5. Intervju s predsjednicom USDMŽ-a.....	24
6. ZAKLJUČAK.....	27
LITERATURA .....	28
POPIS SLIKA .....	29
POPIS TABLICA .....	29
PRILOZI.....	29

## 1. UVOD

Neprofitni sektor prolazi kroz vrijeme radikalnih promjena. U posljednjih trideset godina na globalnoj razini došlo je do ekspanzije broja neprofitnih organizacija. To je odgovor na nagle i brze promjene okolišnih, socijalnih i ekonomskih uvjeta, kao što je na primjer utjecaj klimatskih promjena, povećanje državnog duga, pojava novih bolesti, raspad nekih političkih struktura i neprekidna sukcesija oružanih sukoba. Neprofitni sektor skup je privatnih, dobrovoljnih i neprofitnih organizacija i udruga. Opisuje skup organizacija i aktivnosti koje se nalaze pored institucionalnih kompleksa vlade, države ili javnog sektora s jedne strane, i profitnog ili poslovnog sektora s druge strane. To je sektor koji je posljednjih godina dobio značajniju ulogu (pružanje socijalne skrbi, obrazovanja, razvoj zajednice, međunarodnih odnosa, okoliša ili umjetnosti i kulture). Neprofitni sektor također je postao učestalija tema nastave i istraživanja u obrazovanju.

U radu su opisani osnovni dijelovi neprofitne organizacije, zajedno s njenim zakonskim okvirima te dionicima i financijskim izvješćima, a detaljnije su opisane vrste neprofitnih organizacija. Pojašnjene su humanitarne akcije, udruge i programi te način financiranja udruga putem EU fondova. Naveden je i opisan menadžment neprofitnih organizacija, zajedno sa svim menadžerskim funkcijama (planiranje, organiziranje, upravljanje, vođenje, kontroliranje). Opisana je Udruga za sindrom Down Međimurske županije, njeni dionici, djelovanje i način rada. Obuhvaćene su zakonske regulative koje se tiču udruge, njeno financiranje i programi koje provodi za prikupljanje sredstava.

## 2. NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Govoreći o neprofitnim organizacijama, podrazumijeva se neostvarivanje nikakvog profita. Prihod koji su ostvarile neprofitne organizacije koristi se za poboljšanje misije koju nastoje izvršiti. Uz priznanje porezne uprave oslobođeni su plaćanja poreza. Naime, riječ je o organizacijama koje su osnovane kako bi svojim djelovanjem pružile korist zajednici, a zauzvrat od nje ne traže mnogo. „Neprofitne organizacije su nevladine i privatne organizacije koje nisu osnovane radi stjecanja dobiti, već sa svrhom i ciljem zadovoljavanja zajedničkih, općekorisnih i društvenih potreba, a koje se u

obavljanju te djelatnosti ne financiraju prodajom proizvoda i usluga na tržištu, već se pretežito financiraju iz drugih izvora.” (Vašiček i Vašiček, 2016., str. 6.)

Neprofitne organizacije zajednici su prijeko potrebne. Svojom vrstom djelovanja, misijom, vizijom i ciljevima, neprofitne organizacije upotpunjuju svoju namjenu, položaj i korist u društvu. Promjene u društvu, umrežavanje, solidarnost, okruženje, zajednica, akcije i socijalizacija samo su neke od specifičnosti ovih organizacija. Postoji nekoliko karakteristika ciljeva koje neprofitne organizacije žele postići kad rade za svoju misiju kako bi poboljšale šanse za uspjeh. Mjerljivost je jedna takva karakteristika. Mnogo je lakše neprofitnim organizacijama odrediti jesu li postigle cilj kad su ciljevi mjerljivi. Primjerice, mjerljiv cilj bio bi pronaći adekvatan smještaj za 300 beskućnika. Radi se o određenom periodu, ali i o određenom broju ljudi kojima je potrebno ukazati pomoć. Svim takvim organizacijama uz njihove je ciljeve zajednički cilj jasan: pozitivan ishod i doprinos zajednici.

S obzirom na razlike između neprofitne i profitne organizacije Vašiček i Vašiček (2016.) navode sljedeća obilježja neprofitnih organizacija:

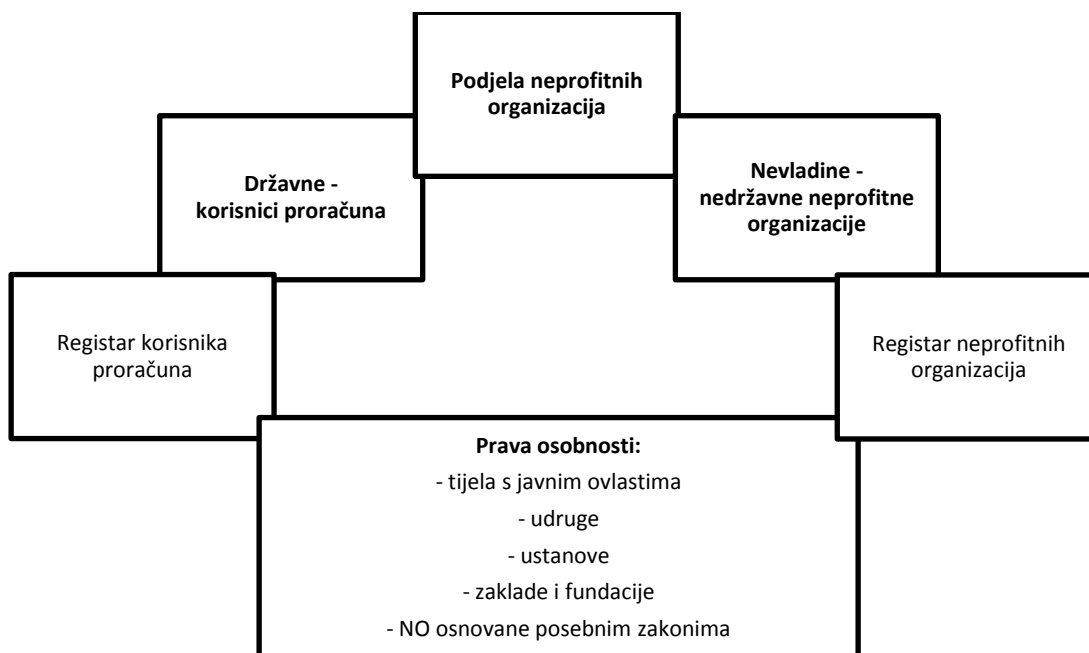
1. odsustvo mjerenja profita
2. razlika u poreznim i zakonskim određenjima
3. razvoj neprofitnih organizacija usmjeren je pretežito na pružanje usluga
4. veća su ograničenja neprofitnih organizacija u određivanju ciljeva i formuliranju strategija
5. manja zavisnost od financijske podrške stranaka
6. dominantan visok stupanj profesionalizma
7. različitost u načinu upravljanja neprofitnim organizacijama
8. različitosti u strukturi upravljanja
9. važnost političkog utjecaja
10. tradicija neprimjerene upravljačke kontrole.

Postoji nekoliko vrsta neprofitnih organizacija. Kao što je prikazano na slici 1., Vašiček i Vašiček (2016.) utvrdili su da se neprofitne organizacije dijele na:

1. državne neprofitne organizacije
2. nevladine (nedržavne) neprofitne organizacije
3. javne neprofitne organizacije

## 4. privatne neprofitne organizacije.

Slika 1. Podjela neprofitnih organizacija



Izvor: Vašiček i Vašiček, 2016.

Također, postoji klasifikacija neprofitnih organizacija prema ciljanoj skupini korisnika i određenoj djelatnosti. To su kultura i rekreacija, religija, zdravstvo, obrazovanje i istraživanje, međunarodne aktivnosti, socijalne usluge, razvoj i stanovanje, okoliš, pravo i politika, poslovne i strukovne udruge te volonterstvo. Klasifikacija u određene djelatnosti ili sektore važna je iz nekoliko razloga: porezni tretman (porezne olakšice), nadzor nad obavljanjem djelatnosti, financijsko izvještavanje, računovodstveni sustav.

### 2.1. Dionici neprofitne organizacije

Unutar svake organizacije, pa tako i neprofitne, postoje tipični dionici. Prema Alfirević i sur. (2013.) sljedeći su tipični dionici neprofitnih organizacija:

1. upravni odbor (upravno vijeće)
2. klijenti (korisnici usluga)
3. članovi organizacije
4. zaposlenici
5. volonteri

6. zajednica/opća javnost
7. individualni donator
8. korporacije i drugi institucionalni donator
9. fondacije koje podupiru organizaciju (npr. Nacionalna zaklada za civilno društvo)
10. upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u određenoj državi (npr. Ured za udruge Vlade RH)
11. druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija
12. mediji
13. dobavljači proizvoda i usluga
14. drugi važni društveni akteri.

Učinkovitost upravljanja odnosa s dionicima značajno utječe na ugled neprofitne organizacije. Visok ugled pomoći će organizaciji u dobivanju određenih sredstava za financiranje projekata, u privlačenju članova, volontera i donatora te kvalitetnijem sklapanju suradnje s drugim sličnim organizacijama.

## **2.2. Specifičnosti neprofitne organizacije**

Kod samog osnivanja neprofitne organizacije, bilo da se radi o udruzi, zakladi, ustanovi ili nekoj drugoj organizaciji, važno je obratiti pozornost na zakonske regulative i okvire u kojima je dopušteno djelovati. Neki su od zakona koji se tiču neprofitnog sektora Zakon o udrugama, Zakon o ustanovama, Zakon o zakladama, Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, Zakon o volonterstvu. Svaki od tih zakona temeljito je usmjeren na određeno područje rada neprofitne organizacije, od njenog osnivanja, ciljeva, realizacije troškova, članova, financiranja, pa sve do obavljanja djelatnosti radi koje je organizacija i osnovana.

Velik doprinos djelovanju neprofitne organizacije donose volonteri. Volontiranje se kao pojam može definirati na više načina: „Volontiranjem se smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za zajedničku dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge



imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako Zakonom nije drukčije određeno.” (Zakon o volonterstvu, NN 58/07, 22/13) Svaka udruga, ustanova, zaklada ili pravna osoba koja nema cilj stjecanja dobiti može biti organizator volontiranja, to jest, u svoj rad može uključiti volontere. Oni mogu biti uključeni u programe koje provodi organizacija, a isključivo su usmjereni dobrobiti zajednice. Zakon o volonterstvu definira volontera kao poslovno sposobnu osobu koja volontira u Republici Hrvatskoj ili u inozemstvu, sukladno važećim nacionalnim i međunarodnim propisima.

Organizator volontiranja i volonter međusobno ugovaraju prava i obveze ugovorom o volontiranju koji prema članku 27. Zakona o volonterstvu (NN 58/07, 22/13) mora sadržavati sljedeće:

- podatke o ugovornim stranama te njihovu prebivalištu, odnosno sjedištu
- podatke o mjestu volontiranja i vremenu trajanja volontiranja
- podatke o volonterskim aktivnostima ili uslugama koje će obavljati
- podatke o specifičnim pravima i obvezama volontera
- podatke o edukaciji za volontiranje
- podatke o osobnoj sigurnosti tijekom volontiranja, pri dolasku na mjesto volontiranja i povratku s mjesta volontiranja, kao i za vrijeme edukacije u skladu s odredbama ovoga Zakona
- podatke o troškovima vezanima za volontiranje i način njihove naknade
- podatke o načinu osiguravanja ugovorenih prava volontera
- podatke o obliku prestanka ugovora o volontiranju.

„Svi organizatori volontiranja koji su u izvještajnom razdoblju organizirali volontiranje obvezni su, temeljem Pravilnika o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama i aktivnostima organizatora volontiranja, Ministarstvu socijalne politike i mladih podnijeti godišnje Izvješće organizatora volontiranja do kraja veljače za prethodnu godinu.” (Bajić i sur., 2015., str. 148.)

Neprofitne organizacije često organiziraju humanitarne akcije kako bi prikupile sredstva za određenu djelatnost, odnosno kako bi se ispunile neke potrebe koje su u većini slučajeva uskraćene potrebitima. Humanitarna akcija ima cilj spasiti živote, ublažiti patnju i održati ljudsko dostojanstvo za vrijeme i nakon kriza uzrokovanih ljudskim djelovanjem i katastrofama zbog prirodnih sila, kao i spriječiti i ojačati spremnost za

takve situacije. Nadalje, humanitarna akcija trebala bi biti vođena ključnim humanitarnim načelima: humanost, nepristranost, neutralnost i neovisnost. To su temeljna načela Međunarodnog pokreta Crvenog križa.

### **2.3. Načini financiranja neprofitnih organizacija**

Među svakodnevnim aktivnostima neprofitnih organizacija zasigurno je i prikupljanje sredstava, odnosno izvora financiranja. Ova stavka uvelike određuje razvoj i opstanak organizacije. Ostvarivanje značajnijih novčanih sredstava važno je za postizanje ciljeva organizacije, kao i ulaganja u daljnji rad. Postoji nekoliko izvora financiranja neprofitnih organizacija, a to su:

1. financiranje od osnivača i iz članarina – skupština ili drugo tijelo ovlašteno za donošenje odluka unutar udruge može odrediti dio koji će uplaćivati osnivači udruge, kao i mjesečnu/godišnju članarinu za njene članove; potrebno je napomenuti da te iznose osnivači, odnosno članovi uplaćuju dobrovoljno, bez pritiska drugih tijela ili osoba
2. financiranje iz proračuna – podrazumijeva financiranje iz donacija s kapitalom koji je zaostao, odnosno to su novčana sredstva koja nisu bila upotrijebljena kad su se uplatila na račun organizacije (oblik zadržane dobiti); također, postoji financiranje organizacija iz područja javnih izvora lokalnog proračuna, nacionalnih zaklada, međunarodnih organizacija i drugih fondova (načine financiranja iz tih izvora određuju Vlada Republike Hrvatske ili određena ministarstva)
3. financiranje iz donacija i od sponzora – ovaj oblik financiranja obuhvaća dobrovoljnu činidbu subjekata gdje se organizacija nije obvezala na ikakvu protučinidbu; donacija može biti izražena u stvarima, uslugama, pravima ili novcu
4. samofinanciranje – oblik financiranja iz vlastitog izvora

Ovaj oblik financiranja javlja se kad postoji nedostatak sredstava putem donacija ili iz proračuna. Neke su metode samofinanciranja naplaćivanje usluga, članarine, najam prostora (materijalna imovina), autorske naknade (nematerijalna imovina).

5. društveno poduzetništvo – noviji način financiranja neprofitnih organizacija Riječ je o prijelazu iz tradicionalnog poslovanja neprofitnih organizacija u društvena poduzeća u kojima se ostvaruju prihodi. „Razvoj društvenog poduzetništva koji je u zaćecima u Republici Hrvatskoj između ostalog zahtijeva i razvoj pravnog, financijskog i poreznog okvira koji će pratiti razvoj takvih oblika organizacija.” (Vašiček i Vašiček, 2016., str. 99.)
6. ostali izvori financiranja – ovaj oblik financiranja obuhvaća zaduživanje kod fizičkih ili pravnih osoba, trgovačkih društava ili kreditnih institucija; postoji mogućnost priljeva novćanih sredstava od prodaje imovine.

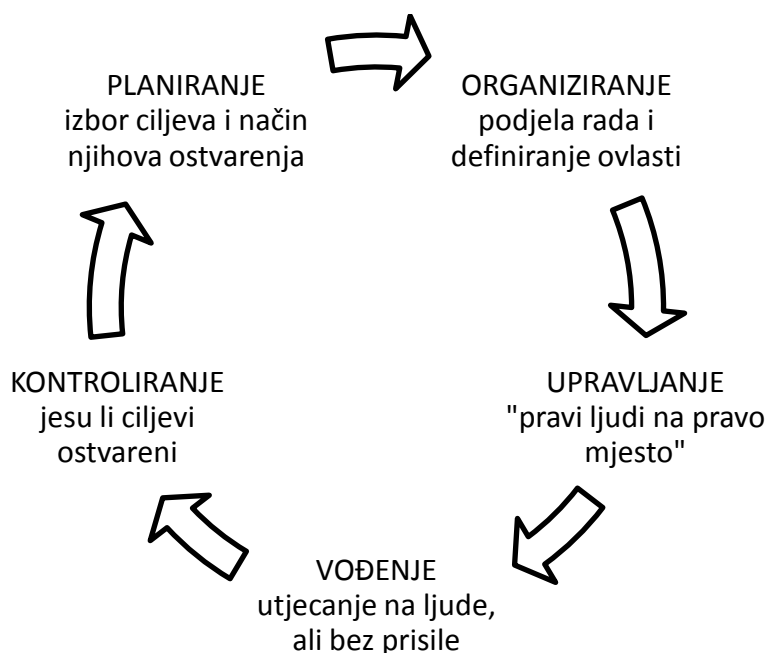
Postoji još jedan način financiranja udruga – putem EU fondova. Budući da su uključeni u mnoga područja koja pokrivaju politike EU-a na neprofitnoj osnovi (što je preduvjet za dobivanje sredstava iz sredstava EU-a), udruge su prirodna ciljna skupina koja ispunjava uvjete za veliki dio sredstava EU-a. Financiranje je dostupno u programima izravnog pristupa koje provodi Komisija u okviru programa koji se financiraju iz strukturnih fondova, a upravljaju na razini nacionalnih ili regionalnih vlasti. Komisija izravno dodjeljuje više od milijardu eura godišnje za projekte udruga, u području vanjskih odnosa za razvojnu suradnju, ljudska prava, a posebno humanitarnu pomoć. Ostala važna izdvajanja dodjeljuju se u socijalnom sektoru, obrazovnom i sektoru zaštite okoliša u EU-u. U praktičnom smislu svaka udruga može primiti dvije vrste financiranja. Može se podnijeti prijedlog konkretnog projekta u okviru akcijskog programa EU-a koji pokriva područje djelovanja udruge, a ako bude uspješno, ovaj projekt sufinancirat će Europska unija putem bespovratnih sredstava za aktivnosti. Također, prema nekim programima, i pod uvjetom da udruga slijedi cilj od općeg europskog interesa ili ima cilj koji čini dio politike Europske unije, EU može izravno subvencionirati udrugu na temelju operativne potpore. Ako je tako, potpora se temelji na europskom opsegu i dimenziji aktivnosti udruge.

### **3. UPRAVLJANJE I FUNKCIJE MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Za svaku je organizaciju u vlastitom poslovanju važan menadžment. Riječ je o vođenju, odnosno upravljanju organizacijom i to najčešće u vidu stručnog tima koji čine više od

dvije osobe. Najbolje je rješenje stručnog tima neparan broj članova kako bi se izbjegao rezultat odluke koji ima jednako podijeljen broj glasova. Menadžer je zadužen za planiranje unutar organizacije, organiziranje svih aktera ali i djelatnosti koje je potrebno poduzeti. On mora upravljati i voditi sve te djelatnosti i ljude te na kraju kontrolirati sve poduzeto i navoditi sve prema pozitivnom ishodu i po potrebi izmijeniti određene stavke, kao što prikazuje slika 2.

Slika 2. Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta



Izvor: Alfirević i sur., 2013.

Postoje određene vještine koje su poželjne za dobrog menadžera, a to su tehničke vještine, vještine rada s ljudima i vještine oblikovanja rješenja. Naravno, nije uvjetovano da svaka od tih vještina bude podjednako prisutna kod svakog menadžera, no koliko će one biti prisutne ovisi o razini menadžmenta u kojem će menadžer djelovati. Te razine dijele se na menadžment najniže, srednje i najviše razine. Najniža razina menadžmenta obuhvaća koordinaciju zaposlenika te rješavanje konkretnih pitanja, odnosno problema kojima se organizacija bavi. Menadžment srednje razine obuhvaća koordinaciju šireg područja poslovanja određene organizacije. To su prije svega direktori ili voditelji određenih sektora (prodaja, proizvodnja, financije, nabava).

Menadžment najviše razine obuhvaća rješavanje pitanja i problema koji se tiču organizacije u cjelini, razmišlja o budućnosti i o dugoročnoj održivosti organizacije.

Kako bi postojala održivost organizacije, važno je spomenuti i objasniti faze koje svaka organizacija i prolazi. To su 4 najvažnije faze životnog ciklusa:

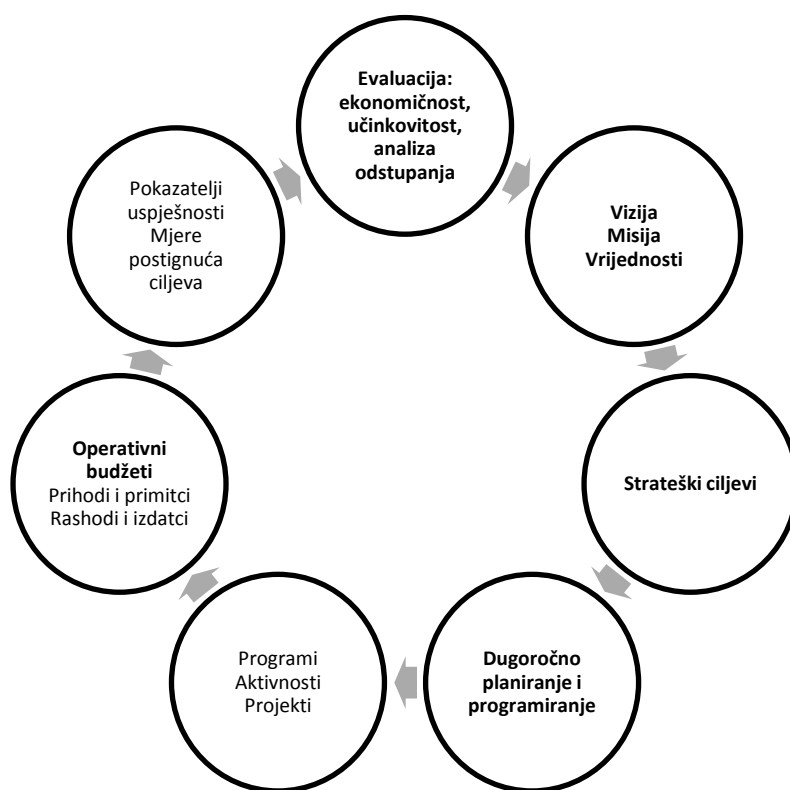
1. poduzetnička faza – ova faza označava želju za promjenom okruženja organizacije iako je u počecima organizacija usmjerena prema osobama koje su je osnovale
2. faza izgradnje kolektiva – ova faza obuhvaća rast i razvoj vlastitog djelovanja te uvođenje upravljačkih sustava
3. faza formalizacije – u ovoj fazi organizacija postaje samostalnija, odnosno postoji potreban sustav menadžmenta koji vodi organizaciju k njenoj stabilnosti; u ovoj fazi može doći i do smanjenja motivacije njenih članova
4. faza elaboracije – u ovoj fazi organizacija se bori s problemima na koje nailazi i pokušava ih riješiti na pozitivan način.

Zadovoljivši sve faze, neprofitna organizacija postiže svoje ciljeve, ispunjava misiju i viziju te kreće u nove projekte i programe.

Planiranje je najvažniji proces poslovanja organizacije jer predstavlja temelj za dugoročno razmišljanje i uspješno realiziranje ciljeva same organizacije. S obzirom na razine menadžmenta za svaku se razinu veže određena vrsta planiranja. Menadžment najviše razine obuhvaća strateško, srednje razine taktičko, a najniža razina menadžmenta obuhvaća operativno planiranje. Strateško planiranje podrazumijeva akcije koje oblikuju i vode organizaciju u onome što ona radi i kako to radi. Tri su glavna segmenta strateškog planiranja, može se reći tri glavna pitanja na koja se mora dobiti odgovor: gdje smo sada, gdje želimo biti, kako dotamo doći? Pitanja gdje smo sada i gdje želimo biti obuhvaćaju misiju, sustave, komunikaciju, programe, usluge, ljude, potpore i proračun. Glavne su poveznice između tih dvaju pitanja upravo vizija, misija i ciljevi organizacije. Pitanje kako dotamo doći nešto je kompleksnije jer podrazumijeva načine na koji će se neka radnja izvršiti. Ovdje spadaju strateški plan, komunikacija, zapošljavanje, usavršavanje, restrukturiranje i alokacija sredstava. „Strateško planiranje počiva na pretpostavci da se organizacija prilagođava okruženju (i okruženju koje je dinamično i teško za predviđanje budućih događaja) i da ga poštuje.”

(Alfirević i sur., 2013., str. 94.) Ciljevi strateškog planiranja moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni. Taktičko planiranje provodi strateške ciljeve u specifične ciljeve određene organizacije. Važno je definirati glavne aktivnosti koje se moraju provesti kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Operativno planiranje svoju pozornost posvećuje ostvarenju kratkoročnih, mjerljivih i specifičnih ciljeva. Kod operativnog je planiranja važno precizno razraditi određeni zadatak kao i njegove nositelje i odgovornosti. Odnos ciljeva i postignuća neprofitne organizacije prikazan je na slici 3.

Slika 3. Odnos ciljeva i postignuća neprofitne organizacije



Izvor: Vašiček i Vašiček, 2016.

Organiziranje je korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koje vode zajedničkom cilju. Proces organiziranja sastoji se od triju faza:

1. raščlamba ukupnog zadatka organizacije – svi zadatci koje je potrebno obaviti kako bi se izvršila misija i ciljevi
2. departmentalizacija (oblikovanje organizacijskih jedinica) – povezivanje zadataka u veće cjeline

3. uspostavljanje mehanizama koordinacije – koordinacija koja se ostvaruje unutar određene organizacije.

Unutar organizacijskog procesa javlja se autoritet. „Autoritet je formalna ovlast koju menadžeru daje pozicija u organizaciji u donošenju odluka i angažmanu resursa.” (Alfirević i sur., 2013., str. 191.) Autoritet je povezan s odgovornošću koja je važna za postizanje ciljeva, odnosno njihovo ostvarivanje. Uz autoritet se javlja i lanac zapovijedanja u kojem svaki zaposleni u organizaciji prima naređenje od njemu neposredno pretpostavljenog menadžera. To načelo osigurava bolju kontrolu i koordinaciju unutar organizacije, ali i nema miješanja kompetencija i odgovornosti. Kad se govori o rasponu kontrole, podrazumijeva se broj ljudi neposredno podređenih jednom menadžeru, a formalizacija obuhvaća ograničeno djelovanje menadžera prema unaprijed donesenim planovima, propisima i procedurama organizacije. U neprofitnim organizacijama najčešće se javlja funkcijska organizacijska struktura, kao najjednostavnija u svim sektorima. Radi se o povezivanju međusobno sličnih poslova u jedno radno mjesto, odnosno o povezivanju takvih radnih mjesta u jednu organizacijsku jedinicu. Svaka takva jedinica ima namjenu obavljati određene vrste aktivnosti.

„Upravljanje neprofitnom organizacijom znači odgovoriti na izazove okruženja, upravljati elementima koji utječu na ostvarivanje misije neprofitne organizacije kao i odgovoriti na očekivanja interesnih i utjecajnih grupa iz okruženja te članova ili korisnika usluga neprofitne organizacije.” (Vašiček i Vašiček, 2016., str. 92.). Da bi proces upravljanja bio cjelovit, mora obuhvatiti četiri potprocesa: planiranje, odlučivanje, vođenje i kontroliranje. Veličina organizacije, organizacijska kultura, izvori financiranja te posvećenost ciljevima zaposlenima i članovima organizacije odredit će kvalitetu procesa upravljanja. Važan segment svake organizacije ljudski su resursi. Njihova znanja, kompetencije i vještine ključne su pri uspješnom poslovanju i djelovanju svake organizacije. Pri upravljanju se javlja i funkcija kadrovanja. To je proces koji određuje koje osobe će se postaviti na određene pozicije i obavljati određene zadatke. Ujedno obuhvaća raspoređivanje djelatnika na određena radna mjesta, kao i zapošljavanje novih djelatnika. Postoje tri primarna cilja pri kadrovanju: privući efektivnu radnu snagu, razviti ju prema njezinu potencijalu i dugoročno ju održati.

Vođenje kao menadžerska funkcija podrazumijeva korištenje utjecaja za motiviranje zaposlenih zbog postignuća organizacijskih ciljeva. Četiri su ključne varijable vodstva: vođa (sposobnosti, motivacija, moć), ciljevi (ciljevi grupe ili poduzeća), sljedbenici (osobine, znanje i vještine, motivacija) te okolina (interna i eksterna). Vođa je osoba koja pokreće neku akciju, planira ju i organizira. Funkcije vođe dijele se na pet osnovnih funkcija:

1. funkcije vezane za zadatke – izvršitelj, strateg, nadzornik, koordinator, ekspert
2. kulturne funkcije – misionar, model ponašanja za druge
3. simbolične funkcije – vizionar, interpretator, moralni autoritet
4. političke funkcije – reprezentant
5. funkcije vezane za međuljudske odnose – trener, učitelj, komunikator.

Tri su različita modela vodstva:

1. modeli osobina – ovaj je model vodstva ujedno i najstariji; tri su faze ovog modela teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina
2. bihevioralni modeli – stilovi vodstva: autoritaran (drži ovlasti i odgovornost, raspoređuje ljude na određene zadatke), demokratski (delegira velik dio ovlasti i zadržava odgovornost) i *laissez-faire* (uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti)
3. kontingencijski modeli – ne može se unaprijed znati koji će stil vodstva biti uspješan; uspješnost proizlazi iz specifične interakcije vođe, sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje.

Motivacija je sastavnica modernog menadžmenta i značajna karakteristika vođa. Motivacijom se ljudi potiču na određeno ponašanje. Ono se postiže komunikacijom, davanjem primjera, stvaranjem izazova, hrabrenjem, uključivanjem drugih u posao, treniranjem i osiguravanjem pravednog sustava nagrađivanja. Na motivaciju utječu sposobnosti, znanja i vještine, kao i utjecaj drugih te prilika za napredovanje. Tri su aspekta ponašanja kojima se može promatrati motivacija: usmjerenje, intenzitet i dosljednost ponašanja. Svaka je osoba motivirana za ostvarenje nekog cilja, no na njoj je koliko će truda i rada uložiti kako bi postigla taj cilj.

Još je jedan sastavni dio organizacijskog života - konflikt. Neizbježan je i koristan u djelotvornim organizacijama. Dobro upravljani konflikti dovode do kreativnosti, inovativnosti i poboljšanja, dok slabo upravljani konflikti dovode do destrukcije,



poniženja i kontraproduktivnog ponašanja. „Najbolje je održavanje razine konflikta na srednjoj razini, koja jamči dovoljan poticaj za kreiranje i iznošenje novih ideja, ali i ne stvara prevelika sukobljavanja i ne potiče na političko djelovanje.” (Alfirević i sur., 2013., str. 249.)

Kontrola je jedna od izvornih menadžerskih funkcija. Kontroliranje je funkcija kojom se nadzire i ocjenjuje rezultat poslovnih aktivnosti. Važno je pratiti zadane planove i tim planovima ostvariti ciljeve. Ukoliko se uvide poteškoće ili problemi, djelovat će se na njih te ispraviti pojedinačno ili organizirano djelovanje kako bi se osiguralo da daljnji događaji idu po planu. Teško je mjeriti učinak neprofitne organizacije, stoga neprofitne organizacije trebaju biti usmjerene k inovacijama, komunikacijama, produktivnosti i razvoju. Postoje tri koraka postupka kontrole:

1. identifikacija željenih rezultata – ovdje je potrebno definirati željeni rezultat u određenom vremenu
2. mjerenje učinkovitosti – važno je uočiti odstupanja od planiranja i otkloniti ih
3. korekcija odstupanja – postoji mogućnost preoblikovati postojeći plan, usavršiti stručni kadar ili promijeniti tehniku vođenja.

Pri ostvarivanju planova svi su odgovorni, neovisno o tome radi li se o predsjedniku ili voditelju organizacije. Na menadžerima je glavna odgovornost kontrole.

#### **4. VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Postoji nekoliko vrsta neprofitnih organizacija. One se mogu pojaviti kao udruge, ustanove ili zaklade, a svaka je definirana zakonom.

„Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.” (Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17) Postoji pet načela djelovanja svake udruge, a to su

načelo neovisnosti (udruga samostalno određuje vlastite ciljeve, područje djelatnost i ustrojstvo), načelo javnosti (svi potrebni podatci moraju biti upisani u registar udruga i biti javno dostupni), načelo demokratskog ustroja (sve odluke unutar udruge moraju se donositi vlastitim očitovanjem volje članova), načelo neprofitnosti (udruga nije osnova s ciljem stjecanja dobiti) te načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu (Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu znači da udruge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta i mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa.” (Bajić i sur., 2015., str. 10.)). Udruga se u Republici Hrvatskoj može osnovati s najmanje tri osnivača. Osnivači mogu biti sve poslovno sposobne fizičke ili pravne osobe.

Prilikom osnivanja svaka udruga mora donijeti statut. Člankom 13. Zakona o udrugama (NN 74/14, 70/17) definirano je da statut udruge sadrži sljedeće odredbe:

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

„Udruga stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske.”  
(Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17)

„Ustanova je pravna osoba čije je osnivanje i ustrojstvo osnivano za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti.” (Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08) Ukoliko je osnivač Republika Hrvatska, jedinice lokalne samouprave ili druge pravne osobe, tada govorimo o javnim ustanovama koje djelatnost obavljaju kao javna služba. Glavna je razlika između udruga i ustanova njihova svrha osnivanja. „Ustanova se osniva radi trajnog obavljanja djelatnosti od javnog interesa pri čemu se mora udovoljiti nizu uvjeta potrebnih za osnivanje ustanove, a za osnivanje udruge potrebna je suglasnost najmanje triju osnivača koji imaju interes osnovati udrugu kako bi zaštitili svoje interese i probitke.” (Vašiček i Vašiček, 2016., str. 8-9) Postoje određena načela za obavljanje djelatnosti: načelo zakonitosti, samostalnosti, trajnosti, javnosti, dužnosti pružanja usluga, jednakosti uživatelja službe i nemerkantilnosti. Neki su primjeri ustanova vrtići, osnovne i srednje škole, fakulteti, bolnice, centri za socijalnu skrb, domovi za starije osobe, zavodi, agencije i drugi.

„Zaklada je neprofitna organizacija osnovana s vlastitim izvorom sredstava i za razliku od udruga, gdje pravnu osobnost daju članovi, zakladi pravnu osobnost daje imovina zaklade.” (Vašiček i Vašiček, 2016., str. 9.) Postoji nekoliko različitih kategorija zaklada:

- neovisne zaklade
- zaklade trgovačkih društava
- zaklade koje podupire vlada
- zaklade koje prikupljaju sredstva (zaklade lokalnih zajednica).

Karakteristika je zaklada da one nemaju vlasnike ili članove, već samo korisnike. Korisnici su oni čije potrebe podmiruju programi određene zaklade. U svom ustrojstvu najčešće imaju volontere, a jako rijetko zaposlene osobe. Postoje bitna obilježja zaklada:

- organizacije bez članova
- privatni karakter

- upravljaju same sobom
- nemaju cilj stjecanje dobiti
- služe ispunjenju javne svrhe.

Važnu ulogu kod zaklada imaju i donatori, bez kojih zaklada ne bi imala imovinu. Pravna osobnost zaklade stječe se danom upisa u Registar zaklada.

## **5. PRIMJER: UDRUGA ZA SINDROM DOWN MEĐIMURSKE ŽUPANIJE**

Udruga za sindrom Down Međimurske županije (USDMŽ) započela je s radom 2004. godine. Na inicijativu nekoliko roditelja djece oboljele od sindroma, pokrenut je sam program rada udruge, kao i učlanjenje njenih članova, roditelja i volontera. U početku, prilikom osnivanja Udruge, roditelji su bili prepušteni sami sebi, izgubljeni, bez stručne pomoći za djecu. Udruga danas broji 32 člana i oko 12 volontera. U Udruzi nisu samo djeca iz Međimurske županije, već nekoliko njih iz Varaždinske i Koprivničko-križevačke županije, a neki članovi nemaju Down sindrom.

Udruga je članica Saveza udruge osoba s invaliditetom Međimurske županije (SUOSIMZ) i Hrvatske zajednice za Down sindrom (HZDS). U svojim ciljevima navode senzibilizaciju društvene zajednice prema osobama s Down sindromom, unapređenje zdravstvene i psihosocijalne skrbi, obrazovanja, zapošljavanja i uključivanja osoba s Down sindromom u društvenu zajednicu te poticanje znanstvenih i drugih istraživanja vezanih uz Down sindrom. Predsjednica Udruge za sindrom Down Međimurske županije jest Višnja Horvat. Udruga i djeca uvijek su bili prihvaćeni u društvu. Naravno, Udruzi treba pomoć, terapije, razumijevanje i uključivanje u društvo. Kroz godine se morala dokazivati i u tome je uspjela jer je danas prepoznatljiva i na regionalnoj razini. Postoje i neke zakonske regulative koje su veoma važne za Udrugu. Oni moraju dobro paziti što i kako rade s obzirom da se u Hrvatskoj po udrugama radilo svašta. Udruga plaća knjigovodstvo koje odrađuje sve potrebne poslove vezane za zakonski i regularni dio. Do danas nikad nisu imali nikakvih problema prilikom bilo kakvih kontrola i inspekcija.

Znak Udruge jest obrubljen četverokut u čijem se središtu nalazi glava djeteta sa sindromom Down. Okolo glave velikim je tiskanim slovima ispisano Udruga za sindrom Down Međimurske županije. Znak je vidljiv na slici 4.

Slika 4. Znak Udruge za sindrom Down Međimurske županije



Izvor: <http://usdmz.hr/o-nama/>

### 5.1. Dionici Udruge

U Udruzi nema zaposlene osobe koja bi radila na tehničko-administrativnim poslovima. Tijela Udruge su skupština, predsjednik, dopredsjednik, tajnik, izvršni i nadzorni odbor. Skupština je najviše tijelo upravljanja Udrugom. Nju sačinjavaju svi redoviti članovi i članovi-prijatelji Udruge. Ona može biti redovita, izborna i izvanredna, a redovito zasjeda jednom u tijeku godine. Skupštinu predsjedava predsjednik Udruge, a o radu sjednice vodi se zapisnik. Izvršne funkcije i druge poslove određene statutom obavlja predsjednik Udruge. Njega bira skupština na mandat od četiri godine, s mogućnošću ponovnog izbora. Predsjednik zastupa Udrugu, saziva skupštinu te njome rukovodi. Nadzire materijalno i financijsko poslovanje Udruge te donosi sve važne odluke. Tajnika Udruge bira i imenuje skupština na mandat od četiri godine. Tajnik je zadužen za obavljanje stručno-administrativnih poslova, vodi registar članova i zastupa Udrugu. Izvršni odbor obavlja poslove iz djelokruga rada Udruge, provodi odluke Skupštine i brine o racionalnom korištenju materijalnih sredstava Udruge. Sastoji se od sedam članova: predsjednika, dopredsjednika i četiri člana koje bira skupština iz redova

članova skupštine. Mandat izabраниh članova traje četiri godine te postoji mogućnost ponovnog odabira istih osoba. Odluke i zaključci izvršnog odbora donose se javnim glasovanjem. Za donošenje pravovaljanih odluka i zaključaka na sjednicama izvršnog odbora potrebna je natpolovična većina glasova. Nadzorni odbor sastoji se od triju članova koje bira skupština iz svojih redova, a nisu članovi izvršnog odbora. Oni između sebe biraju predsjednika nadzornog odbora, a biraju se na vrijeme od četiri godine s mogućnošću ponovnog izbora. Nadzorni odbor radi na sjednicama, a nalaze, mišljenja i odluke donosi većinom glasova.

## **5.2. Zakonske regulative (statut)**

Udruga za sindrom Down Međimurske županije svojim statutom regulira odredbe o nazivu, sjedištu, zastupanju, ciljevima te djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi. Također, statutom je uređeno i pitanje članstva i članarina, prava i obveze članova kao i unutarnje ustrojstvo. Detaljno su opisana tijela Udruge, njihov sastav, ovlasti, načini odlučivanja, trajanje mandata i odgovornost. Sjedište Udruge je u Čakovcu, a Udruga je neprofitna pravna osoba koja je svoju pravnu osobnost stekla upisom u Registar udruga Republike Hrvatske. Rad Udruge je javan, a članovi mogu biti nominalni, redoviti, članovi-prijatelji i počasni članovi. Imovinu Udruge čine novčana sredstva, pokretne i nepokretne stvari te druga imovinska prava. Udruga prestaje postojati u slučajevima predviđenim Zakonom o udrugama (odluka skupštine o prestanku postojanja Udruge, pripajanje drugoj udruzi, pravomoćna odluka suda o ukidanju Udruge, stečaj).

## **5.3. Financiranje i programi**

Udruga se financira isključivo projektima i humanitarnim akcijama. Postoje natječaji lokalne i regionalne samouprave za dodjelu novčanih sredstava te se Udruga svake godine prijavljuje na natječaj Međimurske županije, Grada Čakovca i općina po Međimurju iz kojih dolaze članovi Udruge. Nažalost, Udruga nema kompetencije ni strukturu koja bi odradila prikupljanje bespovratnih sredstava koja nudi Europska unija.

Međimurska županija donijela je odluku o dodjeli financijskih sredstava za financiranje programa i projekata udruga Međimurske županije iz područja prevencije zdravlja, skrbi o mladima i ranjivim skupinama, ljudskih prava, demokratizacije, razvoja civilnog

društva i zaštite životinja u 2019. godini. Na natječaj je bila prijavljena i Udruga za sindrom Down Međimurske županije, a iznosi odobrenih sredstava pojedinim udrugama prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Odobrena sredstva od strane Međimurske županije

<b>Naziv udruge</b>	<b>Naziv projekta</b>	<b>Odobrena sredstva</b>
Udruga dijaliziranih i transplantiranih bubrežnih bolesnika Međimurske županije	Život na hemodijalizi i nakon transplantacije	15.000,00 kn
Gljivarsko društvo Smrčak, Čakovec	Edukacija školske djece i građanstva o gljivama i očuvanju staništa	6.000,00 kn
Udruga antifašističkih boraca i antifašista Međimurske županije	Učestvovanje u obilježavanju značajnijih događaja iz antifašističkog NOB-a	10.000,00 kn
Udruga malih uzgajivača životinja	Internacionalna izložba malih životinja Nedelišće 2019.	20.000,00 kn
Udruga udomitelja djece Međimurja	Učenjem – otvaramo vrata za bolji život	10.000,00 kn
Udruga Međimurski slatkiši	Sportske igre mladih dijabetičara	15.000,00 kn
Udruga za sindrom Down Međimurske županije	Razvojne rehabilitacijske usluge i stručna podrška u udruzi	15.000,00 kn
Udruga za promicanje kvalitete života Izvor Ivanovec	Izrada ručnih radova i druženjem do kvalitetnijeg života	5.000,00 kn

Udruga žena Brest Podbrest	Kad se vrijedne ruke slože – izrada i prodaja ručno izrađenih predmeta	5.000,00 kn
Udruga gluhih i nagluhih Međimurske županije	Da samoća u svijetu tišine bude lakša	15.000,00 kn

Izvor: <https://bit.ly/2lDzMaX>

Udruga provodi rehabilitacijske i logopedске programe, gimnastiku, terapijsko jahanje, terapijsko plivanje, grupno plivanje, *listening* program, fizikalnu terapiju, programe za asistente pomagače u nastavi i vrtiću te pruža psihosocijalnu pomoć roditeljima. Godišnje se organizira i provodi prosječno pet projekata ili akcija. S obzirom na to da Udruga ima prepoznatljive projekte, oni su neizmjerne potrebni svim njenim članovima. Veći projekti koje provodi Udruga prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Projekti koje provodi Udruga

### Projekti koje provodi Udruga za sindrom Down Međimurske županije

1. Rani rehabilitacijski postupci
2. I ja bih plivao
3. Želim ići na more
4. Trebam pomoć asistenta
5. Mogu sve što hoću, samo mi daj šansu
6. Velike i male zvijezde
7. Uz nas niste sami
8. Regionalni centar za djecu s teškoćama

Izvor: Izrada autora



#### 5.4. SWOT analiza Udruge za sindrom Down Međimurske županije

Svaka neprofitna organizacija u svom se poslovanju mora suočiti sa svojim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama. Upravo je SWOT analiza jedan od instrumenata kojim udruge mogu kreirati svoje strategije. Prilikom izrade analize udruge moraju voditi računa o unutarnjem i vanjskom okruženju. SWOT analiza Udruge za sindrom Down Međimurske županije prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. SWOT analiza Udruge

SNAGE	SLABOSTI	PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educirani kadar</li> <li>• Velik broj članova</li> <li>• Volonteri</li> <li>• Iskustvo u izradi projekata na lokalnoj i regionalnoj razini</li> <li>• Udruženost s drugim udrugama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno korištenje prostora</li> <li>• Nejednaka posvećenost članova</li> <li>• Nedostatak znanja za provedbu projekata financiranih putem EU fondova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihvaćenost u društvu</li> <li>• Donacije</li> <li>• Bolja lokalna suradnja</li> <li>• Medijska popraćenost</li> <li>• Promocija putem mrežnih stranica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manjak sredstava</li> <li>• Slab interes javnosti i članova</li> <li>• Odlazak domicilnog stanovništva</li> <li>• Nema zaposlene osobe u Udruzi</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

#### 5.5. Intervju s predsjednicom USDMŽ-a

U svrhu pisanja završnog rada za ovu temu proveo se i istraživački rad u obliku intervjua koji je proveden s predsjednicom Udruge za sindrom Down Višnjom Horvat na temelju kojeg se dobio dublji uvid u samo vođenje i funkcioniranje cijele Udruge.

Udruga je osnovana 2004. godine. Osnovala ju je skupina roditelja, koja je u to vrijeme bila prepuštena sama sebi i bez imalo iskustva, no s puno ambicije da pomognu djeci zajedno s nekoliko stručnjaka koje čine logopedi i rehabilitatori. Nažalost, kako predsjednica kaže, ni onda pa ni danas nema institucije koja bi vodila roditelja djeteta s posebnim potrebama. Iako bi Centar za socijalni rad trebao biti prvi u toj misiji, on najčešće slijepo prati zakone i često zakida i djecu i roditelje. Daleko od toga da sama Udruga i članovi, odnosno djeca koja ju čine, nisu prihvaćeni u društvu, ali od toga se ne može opstati. Udruzi i njezinim članovima treba pomoć, terapije, razumijevanje te

aktivno uključivanje u društvo. Zahvaljujući upornosti članova Udruge, ona se tijekom godina uspjela dokazati i postati prepoznatljiva u društvu. Najveći je dokaz za to i suradnja s drugim županijama (Međimurskom, Varaždinskom i Koprivničko-križevačkom) koje nemaju udruge za djecu s Down sindromom pa djeca dolaze upravo k njima te zajedno čine brojku od 32 korisnika. Velika je to brojka uzme li se u obzir činjenica da Udruga nema konkretno zaposlene osobe koje bi se bavile tehničko-administrativnim poslovima, već su svi volonteri. „To više nije u redu po meni jer je previše posla i jedan čovjek to jako teško odrađuje. Nažalost, sve na kraju padne na jednog koji vuče i to je nažalost u skoro svim udrugama u Hrvatskoj tako”, kaže predsjednica. Usprkos tomu velika volja pojedinaca koji „vuku” Udrugu i dalje je jača od činjenice da nema zaposlenih, a to dokazuje i broj projekata koji su se proveli od 2007. godine otkad je gđa Horvat predsjednica, što je barem pet projekata godišnje. Svi oni provedeni su na temelju potreba djece sa sindromom koje bi, da im se zadovoljavaju pojedinačno, bilo vrlo teško zadovoljiti. Tako se neki od projekata odnose na rane rehabilitacijske postupke, odlaske na bazene ili more, dovođenje asistenata za pomoć pri obavljanju aktivnosti. Tu su i neki od većih projekata koji uključuju i poznate ličnosti s hrvatske scene kao što su bili projekti „Velike i male zvijezde” za snimanje kalendara, HRT-ov projekt „Uz nas niste sami”, „Regionalni centar za djecu s teškoćama” i slično. Programi koji se provode češće i donose pozitivne rezultate rehabilitacijski su i logopedski programi, gimnastika, terapijsko jahanje, terapijsko plivanje, grupno plivanje, *listening* program, fizikalna terapija, asistenti pomagači u nastavi i vrtiću i psihosocijalna pomoć roditeljima. Kao što je već ranije navedeno, s obzirom na to da nema konkretno zaposlenih, sve te projekte piše sama predsjednica koja najprije treba prepoznati potrebe i postaviti sve probleme i rješenja na jedno mjesto. Nakon što se to sve odvoji od pitanja koliko tih stvari ima, gdje se mogu pronaći i nudi li ih itko uopće, treba se zapitati koju korist od toga ima okolina, odnosno roditelji i djeca. Tek tada se kreće na pisanje projekta. Iako velike akcije ostvaruju veliku popularnost i donacije, lice Udruge ipak čine one jednodnevne akcije u koje se uključuju oni koji direktno žele pomoći te se susreću s djecom. Takve akcije stvaraju velika prijateljstva i dugoročnu suradnju. Budući da je jedan od izvora financiranja, moglo bi se reći glavni, provedba raznih projekata i humanitarnih akcija putem kojih se prikupljaju donacije, bitno je da njih ima što više i da njihova provedba završi što uspješnije. Postoje i natječaji lokalne i

regionalne samouprave Međimurske županije, Grada Čakovca i drugih međimurskih općina za dodjelu novčanih sredstava na koje se redovno prijavljuju s obzirom na mogućnost povlačenja bespovratnih sredstava iz Europske unije, ali Udruga ih ne koristi jer još uvijek nema kompetencije ni strukture koje bi to odradile. Iako nije problem napisati projekt, on mora biti vrlo dobro opravdan i proveden kako bi se do tih sredstava došlo. To dodatno otežavaju i zakonske regulative zbog kojih udruge moraju dobro paziti što i kako rade. „Zato ja imam knjigovodstvo koje plaćamo i koje odrađuje takve stvari. Do danas nikad nismo imali nikakvih problema prilikom kontrola i inspekcija”, dodaje Višnja. Ono što je možda i najvažnije pitanje od svega jest koji su daljnji planovi, na što ona spremno odgovara: „Uvijek ima nešto što čovjek nauči kroz godine rada i misli da bi bilo bolje, ali to ustvari ne znaš da li bi bilo uistinu bolje. Zadovoljna sam sobom i onim što sam napravila. Ne žalim ni za čim. Teško mi je jedino što nisam imala podršku roditelja za koje ustvari to sve radiš, ali onda se opet sjetim djece i sve to mi ima smisla. Mogu reći da sam bila jako uspješna, da sam jako puno napravila za djecu i za zajednicu. Imam jako puno velikih planova za budućnost, međutim ne mislim više biti predsjednik. Bit ću običan član Udruge zbog Kaje (svoje kćeri, također članice Udruge).”

## 6. ZAKLJUČAK

Vodstvo može stvoriti ili uništiti organizaciju. Ono u neprofitnim organizacijama predstavlja specifičan skup izazova i stoga zahtijeva jedinstven skup vještina. Obuka za mentorstvo i razvoj rukovodstva može biti ključna za rastuće neprofitne temeljne kompetencije među članovima odbora i volonterima. Na kraju, može se stvoriti tim koji će bolje služiti organizaciji i pomoći joj da ispuni svoje ciljeve. Ideja vodstva ista je u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru. Dobro vodstvo temelji se na sposobnosti postizanja rastućeg i održivog angažmana ljudi da zajedno postignu nešto izvanredno. Nije važno u kojem se sektoru odvija vodstvo jer svaki zahtijeva ljude koji su bili angažirani i žele ostati angažirani radi osobnog ili grupnog uspjeha. Postoji ogromna važnost vodstva u neprofitnim organizacijama, a postoje i neki jedinstveni elementi povezani s vodstvom u neprofitnom sektoru. Glavna je razlika u neprofitnom vodstvu to što su potrebni i plaćeni i neplaćeni ljudi da ispune misiju. Većina profitnih i vladinih organizacija svoje ljude u početku zapošljava, dok većina neprofitnih organizacija u početku angažira volontere. Vođa neprofitne organizacije mora djelovati iz drugačije definicije udjela u odnosu na vlasnika nekog poduzeća. Vođenje je proces cjeloživotnog učenja za svakog profesionalca bez obzira je li on zaposlen u nekom poduzeću, vladi ili neprofitnoj organizaciji. Sile u politici, ekonomiji i društvu stalno utječu na život ljudi, a neprofitne organizacije na prvim su crtama poboljšanja kvalitete života ljudi na određeni način. To su složeni izazovi kojima profesionalci, ali i obični ljudi, daju neobičan doprinos kao volonteri.

Najuspješnije neprofitne organizacije definirale su se kao organizacije koje uče. To znači da su vođe voljne odvojiti vrijeme kako bi svima pomogle da razumiju složenost socijalnih pitanja, kako učinkovito raditi s različitim ljudima, kako koristiti najbolju praksu neprofitne organizacije, kako voditi organizaciju u zajednici te kako poslovno donijeti oprezne financijske odluke. Neprofitne organizacije i menadžeri širom svijeta koji rade u javnim službama bore se za definiranje načina kojim stvaraju društvenu vrijednost i često nisu zadovoljni ishodom koji umanjuje duh njihova dobrog rada. Ipak, menadžeri raspodjeljuju resurse i daju prednost ciljevima kako bi ispunili svrhu javne dobrobiti. Struktura nekih neprofitnih organizacija može odražavati korporativni model s jasno definiranim lancem zapovijedanja. No, i mnoge druge, posebno manje

organizacije, svoju misiju provode na jedinstven način. Kako za neprofitne, tako i za profitne organizacije, važno je postaviti nekoliko pitanja i imati tri karakteristike ukoliko se želi postići najbolje. Pitanja su sljedeća: koje su mogućnosti i potrebe, jesmo li kompetentni, jesmo li uskladili svoje snage, vjerujemo li doista u ovo? Dakle, potrebne su karakteristike: prilike, sposobnosti i predanost. Svaka misija mora obuhvatiti sve tri karakteristike ili će pasti i neće ispuniti krajnji cilj.

## LITERATURA

1. Alfirević, N.; Matković, J.; Mihanović, Z.; Najev Čaćija, Lj.; Pavičić, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb, Školska knjiga.
2. Bajić, S.; Cutvarić, M.; Lendić Kasalo, V.; Kovačić, D.; Malenica, S.; Milčić, I.; Rogošić, N.; Sirovica, K.; Terek, D.; Zuber, M. (2015). Poslovanje udruga: pravno uređenje rada udruga, financiranje, porezi, nadzor, primjeri. Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
3. Mrežna stranica Međimurske županije, URL: <https://bit.ly/2IDzMaX> (20.07.2019.)
4. Mrežna stranica Udruge za sindrom Down Međimurske županije, URL: <http://usdmz.hr/o-nama/> (20.07.2019.)
5. Statut Udruge za sindrom Down Međimurske županije
6. Vašiček, D.; Vašiček, V. (2016). Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija. Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 121/14, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_121\\_2300.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html) (25.02.2019.)
8. Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html) (25.02.2019.)
9. Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (25.02.2019.)
10. Zakon o volonterstvu, NN 58/07, 22/13, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1863.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1863.html) (25.02.2019.)

11. Zakon o zakladama, NN 106/18, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_106\\_2056.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_106_2056.html) (25.02.2019.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Podjela neprofitnih organizacija.....	6
Slika 2. Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta .....	11
Slika 3. Odnos ciljeva i postignuća neprofitne organizacije .....	13
Slika 4. Znak Udruge za sindrom Down Međimurske županije.....	20

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Odobrena sredstva od strane Međimurske županije .....	22
Tablica 2. Projekti koje provodi Udruga .....	23
Tablica 3. SWOT analiza Udruge.....	24

## **PRILOZI**

### **Prilog 1.: Pitanja za intervju:**

1. Kako ste i kad došli do ideje osnivanja Udruge?
2. Kako je bilo u početku? Jeste li odmah bili „prihvaćeni” u društvu?
3. Koliko članova Udruga broji danas i jesu li to samo osobe s područja Međimurske županije?
4. Možete li ukratko opisati ustrojstvo Udruge? (Nabrojati koji su sve dionici Udruge te koji su njihovi zadatci, npr. tajnik Udruge zadužen je za komunikaciju s medijima.)
5. Koliko ste projekata i humanitarnih akcija proveli dosad? Možete li ukratko opisati što je sve potrebno učiniti prije realizacije samog projekta/akcije?
6. Koje programe provodi Udruga?
7. Na koji se način financira Udruga?

8. Postoje li natječaji lokalne ili regionalne samouprave za dodjelu novčanih sredstava? Prijavljujete li se na neke?

9. Koristite li bespovratna sredstva koja nudi Europska unija? Ako je odgovor da, na koji način do njih dolazite?

10. Postoje li zakonske regulative Udruga? Možete li navesti koje su?

11. Ima li Udruga svoj statut? Jeste li u mogućnosti priložiti ga za potrebu završnog rada?

12. Postoji li nešto što biste promijenili u dosadašnjem radu i koji su planovi u budućnosti?