

# Poslovanje neprofitnih organizacija i njihov društveni doprinos

---

**Blažević, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:268572>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

IVA BLAŽEVIĆ

POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NJIHOV DRUŠTVENI  
DOPRINOS  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2022.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NJIHOV DRUŠTVENI  
DOPRINOS  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Upravljanje javnim i neprofitnim sektorom

Mentor:

Danijela Vakanjac, mag.oec., v.pred.

Student:

Iva Blažević

VIROVITICA, 2022.



Veleučilište u Virovitici

Preddiplomski stručni studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student/ica: **IVA BLAŽEVIĆ** JMBAG: **0307016796**

Imenovani mentor: **Danijela Vakanjac, mag. oec., v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

***Poslovanje neprofitnih organizacija i njihov društveni doprinos***

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Na osnovu prikupljene i proučene relevantne stručne i znanstvene literature iz dostupnih izvora, studentica će konstruirati sadržaj i strukturu rada na zadanu temu. Definišući osnovna teorijska polazišta na kojima počiva poslovanje neprofitnih organizacija, studentica će detaljnije opisati vrste neprofitnih organizacija, zakonski okvir djelovanja, financiranje, menadžment, organiziranje te upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama. Teorijski dio završnog rada će potkrijepiti usporedbom konkretnih primjera poslovanja neprofitnih organizacija, na osnovu čega će dati vlastite prijedloge za poboljšanje u svrhu njihova napretka i zajedničkog djelovanja u društvenoj zajednici.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2022.

**Rok za predaju gotovog rada:** 09.09.2022.

Mentor:

**Danijela Vakanjac, mag. oec., v. pred.**

*Vakanjac*

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NJIHOV DRUŠTVENI DOPRINOS

## ACTIVITY OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS AND THEIR SOCIAL CONTRIBUTION

**SAŽETAK** - U ovom radu opisane su neprofitne organizacije općenito, te sva njihova svojstva. Stoga ključno je reći da su NO (neprofitne organizacije) udruge građana, zaklade i fundacije, ustanove koje posluju s ciljem zadovoljenja ljudskih potreba i promicanja vrijednosti društva. Djeluju bez želje za ostvarivanjem dobiti, bez diskriminacije i nepristrano. Služe društvu i poboljšavaju kvalitetu života istog uz angažman osoba koje su istomišljenici i žele pomoći društvu da napreduje u svim sferama svojega postojanja. Najčešće djelatnosti odnose se na pružanje humanitarne pomoći te pružanja pomoći ljudima s određenim zdravstvenim i drugim poteškoćama uz paralelno promicanje ljudskih prava koja se danas sve češće stavljaju po strani i ne pridaje im se onoliko pažnje koliko bi trebalo. U radu se pobliže opisuju i uspoređuju COOR-ovi (Centar za odgoj obrazovanje i rehabilitaciju), točnije dva COOR-a (Virovitica i Podravsko sunce), te udruga „SRCE“, Zelina na čijem primjeru se može vidjeti i lakše shvatiti rad, ciljevi i svrha postojanja ovakvih organizacija i vidjeti u kojem smjeru društvo ide, koje su kvalitete ljudi neiskorištene i kako se iste mogu unaprijediti za dobrobit društvenih zajednica na ovim prostorima s obzirom na mogućnosti koje se u takvoj vrsti poslovanja nude. U konačnici na temelju napisanoga rada mogu se vidjeti doprinosi koje NO donose društvu u cjelini i na temelju njih svatko pojedinačno može i treba raditi na tome da doprinese i unaprijedi rad istih.

**KLJUČNE RIJEČI:** neprofitne organizacije, udruga, poslovanje neprofitnih organizacija, društveni doprinos

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKI OKVIR FUNKCIONIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	2
2.1. Vrste neprofitnih organizacija.....	3
2.1.1. Udruge.....	3
2.1.2. Ustanove.....	4
2.1.3. Zaklade i fundacije .....	5
2.2. Financiranje neprofitnih organizacija .....	6
2.3. Menadžment neprofitnih organizacija .....	8
2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	9
2.5. Vođenje i kontrola .....	11
3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE NA ODABRANIM PRIMJERIMA IZ PRAKSE .....	12
3.1. Udruga za pomoć djeci s teškoćama u razvoju, osoba s invaliditetom te njihovim obiteljima „SRCE“, Zelina.....	12
3.1.1. Upravljanje i vođenje udruge .....	13
3.1.2. Financije .....	14
3.1.4. Općenita važnost udruge i prostor za razvoj .....	16
3.2. COOR Virovitica .....	17
3.2.1. Financiranje.....	18
3.2.2. Dionici COOR-a.....	20
3.2.3. Važnost društvene odgovornosti COOR-a.....	20
3.2.4. Uloga COOR-a u RH i EU i njihove mogućnosti za razvoj i napredak.....	22
3.3. COOR „Podravsko Sunce“ .....	22
3.3.1. Upravljanje i vođenje .....	23
3.3.2. Financiranje.....	24
3.3.3. Društveno odgovorno ponašanje.....	25

3.3.4. Uloga COOR-a „Podravsko sunce“ u EU i RH i prostor za razvoj .....	26
3.4. Usporedba Virovitičkog COOR-a i COOR-a Podravsko sunce sa Udrugom „SRCE“, Zelina .....	27
4. ZAKLJUČAK.....	29
5. POPIS LITERATURE.....	31
6. POPIS ILUSTRACIJA.....	34

## 1. UVOD

U radu će biti riječi o jednoj profitnoj i jednoj neprofitnoj organizaciji koje obavljaju svoju djelatnost u korist društva i čitave zajednice. Naravno prije same usporedbe ove dvije vrste organizacija, potrebno je upoznati se sa osnovnim podacima i pojmovima o neprofitnim i javnim organizacijama kako bi se sam rad mogao jednostavnije pratiti.

Kao zanimljiv odabir za usporedbu, učinile su se dvije srodne organizacije odnosno Hrvatska udruga za stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama i Virovitički COOR, centar za odgoj i obrazovanje djece s poteškoćama u razvoju. Hrvatska udruga za stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama osnovana je ne tako davne 2005.godine u Sv. Ivanu Zelini, a njezini članovi su većinom roditelji i svi voljni građani koji imaju želju pomoći u radu s djecom i mladima koji ma je potrebna pomoć u radu. Ono za što se oni kao Udruga zalažu jesu ravnopravnost u društvu, jednake mogućnosti, ljudska prava, sloboda izražavanja i možda najvažnije za zaštitu prava djece s poteškoćama u razvoju i njihovih roditelja. Za pomoć mladima s teškoćama u razvoju na području Virovitičko - podravske županije postoji odgojna ustanova pod nazivom COOR, čiji zaposlenici omogućuju mladima, ali i onim odraslim osobama koje nisu u mogućnosti same naučiti i obavljati osnovne životne zadatke, prikladnu pomoć. Osnovani su također u razdoblju 1993./1994., ali tek 2010. godine uspjeli su ostvariti svoj cilj i postati Centar za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju djece i mladih s pokrenutim programom poludnevnog boravka za osobe s intelektualnim poteškoćama iznad 21 godine života. Isto tako u radu će biti obrađen i Centar za odgoj i obrazovanje s područja grada Koprivnice, koji posluje pod nazivom „Podravsko sunce“, a više o njemu moći će se pročitati u nastavku rada.

Završno, u radu će biti riječi o djelatnostima kojima se organizacije bave, njihovim vizijama i ciljevima. Bit će opisan način upravljanja istih i važnost društveno odgovornog ponašanja. Vrlo bitna tema koja će biti obrađena jest uloga samih institucija i njihovi potencijali na području države, ali i Europske unije. Također, bit će spomenuti trendovi i ograničenja na koja nailaze organizacije, te će se izdvojiti sličnosti i razlike između organizacija koje se uspoređuju.



## 2. TEORIJSKI OKVIR FUNKCIONIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

U povijesti ovakva vrsta organizacija nije bila nešto uobičajeno, ali danas ih postoji sve više. Neprofitni sektor današnjice čine pojedinci ili zajednice koji pokušavaju napraviti iskorak u društvu, odnosno žele od društva napraviti zajednicu pojedinaca koji su odgovorni, a istovremeno i orijentirani ka napretku cijeloga društva.

Pavičić (2003) navodi da kako društvo napreduje tako i neprofitni sektor i njegova uloga u društvu postaju sve važniji i sve više znanstvenika, filozofa i ostalih stručnjaka pokreću različite polemike koje bi uzrokovale bilo kakav pomak. Sam razvoj neprofitnog sektora, tj. ovakvih vrsta organizacija najviše su povezani sa društvenom odgovornošću pod čim se misli na brigu za funkcioniranje i poboljšanje života čitave zajednice u kojoj se živi. Kao osnovni ciljevi rada neprofitne organizacije ističu se poboljšanje ponašanja u cjelokupnom društvu, od poboljšanja obrazovanja i napretka cjelokupnog obrazovnog sustava do sprječavanja nasilja, alkoholizma, konzumiranja opojnih sredstava i sličnih poroka. Takvi ciljevi klasificiraju se kao dugoročni i nematerijalni, nenovčani, kvalitativni i prije svega okrenuti prema ljudima. Svrha ovakvih organizacija jest upravo ta da pomognu ljudima, čine društvo osjetljivijim na važne teme, a u konačnici budu i zaštita za ugroženih skupina unutar društva u kojem žive (Smolić-Ročak, 2019).

Neprofitne organizacije imaju svoje klasifikacije a prema Kotleru i Andreasenu (1991) one se dijele na: umjetnost i kulturu, obrazovanje i njima srodne djelatnosti, zaštita okoliša i životinja, zaštitu društvenog i tjelesnog zdravlja kao i nemoćnih i mentalno oštećenih osoba, zaštitu potrošača, prevencija zločina, socijalna zaštita i javna sigurnost i mnoge druge. Kako i sam naziv kaže neprofitne organizacije su one koje ne posluju kako bi ostvarile profit već kako bi stvorile bolje društvo za život i zbog toga je njihov rad i funkcioniranje izuzetno važan za napredak zajednice kako društvene tako i obiteljske.

Da bi se napredak u društvu ostvario, potrebni su uistinu mali koraci. Svaka osoba na ovoj planeti može napraviti svakodnevno sitnicu koja će u konačnici promijeniti društvo. Primjerice, ekološka situacija može se riješiti na način samo da svatko svoj otpad odlaže tamo gdje je za to predviđeno, nasilje se ne rješava nasiljem već za to postoje institucije koje se svakodnevno i trebaju i mogu kontaktirati u takvim situacijama. Isto tako pomoć starima i nemoćnima, svakodnevno postoje ljudi koji nisu sposobni obavljati određene poslove zbog svoje starosti, zato postoje mladi koji sigurno imaju toliko vremena da im pomognu. Prihvatanje onih koji su drugačiji, vrlo je jednostavno, današnji svijet je pun ljudi/djece koji su u nekom smislu

drugačiji, bilo mentalno bilo fizički, ali za to oni nisu krivi, a to su itekako osobe koje imaju veliki potencijal, možda čak i dar za određene poslove, samo im treba dati priliku, stoga takvim ljudima treba pomoći, pružiti im šansu da se pokažu i dokažu svoje kvalitete i potencijale i doprinesu razvoju zajednice, a ne ih sputavati radi nekakvih osobnih ili društveno nametnutih mišljenja kako su oni zbog svojega hendikepa lošiji ili nesposobniji od ostalih.

Zakon o radu neprofitnih organizacija jasno propisuje pravni okvir i elemente računovodstvenog sustava za financijsko poslovanje neprofitnih organizacija. Točnije, načela sustava financijskog poslovanja, izrada i izvršavanja financijskih planova. Osobe odnosno organizacije koje su obvezne primjenjivati ovaj zakon jesu domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore sindikati i različite udruge kojima temeljni cilj nije stjecanje dobiti i zbog toga se klasificiraju kao organizacije neprofitnog karaktera (Miljak, 2017).

## **2.1. Vrste neprofitnih organizacija**

Kada je riječ o vrstama neprofitnih organizacija prema Meleru (2003) mogu se klasificirati u 12 skupina, kultura i rekreacija, obrazovanje i znanstvenoistraživački rad, socijalna skrb, ljudska okolina, razvoj lokalnih zajednica i stanovanja, pravna zaštita i politika, promicanje filantropije i volontarizma, međunarodne aktivnosti, religija, poslovne i profesionalne asocijacije i sindikalne organizacija, ostalo. S obzirom na klasifikaciju mogu se izdvojiti neke od važnijih vrsta, a to su u ustanove, udruge, zaklade i fondacije, o kojima će biti riječ u nastavku.

### **2.1.1. Udruge**

Prema Bajić (2015), sam pojam udruge je vrlo sličan u svakoj literaturi, ali njezina osnovna funkcija osnivanja jest u tome da se udružuju fizičke i pravne osobe bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi. Dakle shodno tomu, u udruhu se prema Zakonu o udrugama mogu učlaniti sve fizičke ali i pravne osobe, naravno svi pod jednakim uvjetima koji su predviđeni Zakonom o udrugama, ali i statutom udruge.<sup>1</sup> Prema Zakonu ne postoje nikakva ograničenja koja bi mogla spriječiti učlanjenje u istu, ali sama

---

<sup>1</sup> Zakon o udrugama, NN 74/14, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (26.08.2022.)

udruga može postaviti ograničenja prema kojima se određene fizičke ili pravne osobe iz nekog razloga nemaju pravo učlanjenja. Postoji jedna vrsta ograničenja koju je bitno napomenuti, a to je da se zabranjuje diskriminacija u bilo kojem smislu, a ono je propisano Ustavom Republike Hrvatske. Također za samo učlanjivanje u udrugu postoje odredbe za osobe mlađe od 14 godina. Naime, kada se u udrugu učlanjuje osoba mlađa od 14 godina, ona treba posjedovati pisanu izjavu o učlanjivanju koju daje njezin skrbnik, dok za one koji su napunili 14 godina, ali su još uvijek maloljetni isti trebaju dati svoju suglasnost za učlanjenje.

Antić (2019) objašnjava kako udrugom upravljaju njezini članovi, posredno ili neposredno preko svojih izabраниh „vođa“ odnosno predstavnika u samim tijelima udruge. Kao najviše tijelo udruge definirana je skupština koja donosi sve važne odluke, ali udruga samovoljno prema statutu ima pravo osnivanja i ostalih tijela, ukoliko želi ili su im jednostavno potrebna za funkcioniranje same udruge. Sama udruga dužna je raditi prema demokratskim načelima. U skladu s time udruge danas često obavljaju neke određene javne poslove koji se nalaze u nekim područjima društvenog života. Važno je naglasiti da su to većinom neki subjekti čiji je osnivač država, to su uglavnom komore i neke strukovne udruge, dobar primjer su Hrvatska gospodarska komora, odvjetnička komora i slične. S druge strane neki poslovi se predaju u ruke udrugama privatnog prava, primjerice HAK, Hrvatski olimpijski odbor, Crveni križ i slični.

### **2.1.2. Ustanove**

Prema Antiću (2019) pojam same ustanove se određuje svojom djelatnošću i svrhom. Postoji nekoliko glavnih obilježja ustanove, a ona su :

- trajno obavljanje djelatnosti
- vrsta djelatnosti- osniva se zbog obavljanja neke od zakonom nabrojanih djelatnosti, ali su one samo nabrojane te nije isključeno da se osnuje ustanova za obavljanje neke djelatnosti koja zakonom još nije navedena
- neprofitnost.

Valja naglasiti kako ustanove mogu osnivati i domaće, ali i strane fizičke i pravne osobe. Svojim osnivanjem upisuju se u registar ustanova kao i u drugu evidenciju ustanova koje provodi ministarstvo u čijem se krugu djelovanja nalazi osnovana ustanova. Također postoje i javne ustanove, one se u sitnicama razlikuju od ovih „običnih“, a glavna razlika je ta što se ona osniva za obavljanje neke djelatnosti za koju je zakonom određeno da se treba djelovati kao javna služba. Javne ustanove osnivaju Republika Hrvatska, općina, grad ili županija unutar i

izvan svoga djelokruga upravljanja skladu sa zakonom ili neka druga fizička i pravna osoba ukoliko im zakon to dozvoljava. Ustanove kao i svaki oblik organizacije imaju svoja tijela, ovdje su to upravno vijeće i ravnatelj koji upravljaju ustanovom, stručni voditelj i stručno vijeće te druga tijela (po potrebi, ali ne nužno), a sve odluke oko mandata, izbora članova i slično donose se i utvrđuju zakonom o osnivanju ustanove.<sup>2</sup>

### 2.1.3. Zaklade i fundacije

Prema Zakonu o zakladama i fundacijama, zaklada se smatra imovinom koja je namijenjena da sama sa svojim prihodima koje stječe svojim radom trajno služi ostvarivanju neke općekorisne pa čak i dobrotvorne svrhe, dok kada se govori o fundacijama tu se misli na imovinu koja je namijenjena da u nekom određenom vremenskom služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe.<sup>3</sup>

Zaklada kao oblik neprofitne organizacije ima svrhu unapređivanja i poboljšanja ljudskih prava, ali i slobode te razvoj društva, lokalne i regionalne zajednice. Također neki od aktualnih oblika zaklada jesu oni za zaštitu okoliša, prirode i vrlo važnog održivog razvoja, tu su naravno i neki više društveno socijalni oblici. Primjerice kulturni, prosvjetni, duhovni, športski, zdravstveni i humanitarni. Zaklada je oblik organizacije koji ima funkciju poboljšanje opće dobrobiti, a svojim djelovanjem povezuje osobe koje imaju iste stavove, vrijednosti, mišljenja i razmišljaju na isti način, a taj način je onaj koji će poboljšati život svih članova unutar zajednice.

Bežovan (2008) u svojoj knjizi govori o:

- komplementarnosti, točnije o tome kako zaklada pomaže pojedincima i skupinama sa specifičnim potrebama, kada to država ne napravi,
- supstituciji, što znači da se više ne moraju brinuti o funkcijama državne ili lokalne samouprave,
- preraspodjeli, laički rečeno Zaklade su način na koji imućni ljudi, organizacije, tvrtke i sl. mogu donirati novac onima kojima je to najpotrebnije,
- ulogama inovacije kao nekog temelja za samo osnivanje jer se na taj način i potiče razvoj novih društava, perspektive, vrijednosti, ali i samih pristupa rješavanja problema unutar zajednice,

---

<sup>2</sup> Zakon o ustanovama, NN 127/19, <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (27.08.2022.)

<sup>3</sup> Zakon o zakladama i fundacijama, NN 106/18, <https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama> (27.08.2022.)

Zaklada kao NO trudi se promicati i na taj način potaknuti društvene, ali i političke promjene koje su ključne za stvaranje pravednijeg društva koje će u konačnici pridonesti očuvanju tradicija i kultura društvenih zajednica u cjelini.

## **2.2. Financiranje neprofitnih organizacija**

Prema Bajić (2015) financiranje samih neprofitnih organizacija ovisi ponajprije o širini djelovanja. Većina neprofitnih organizacija u današnje vrijeme ima opširniji opseg djelovanja što za sobom poteže i potrebu za više sredstava s kojima će svoj rad moći financirati. Također, vrlo bitna komponenta je zastupljenost unutar same zajednice te kvaliteta obavljanja aktivnosti, a visina prihoda je tu ključan segment. Ključan segment je iz razloga što ukoliko su prihodi mali, ni njihova aktivnost a ni ciljevi ne mogu biti preveliki, jer svoje obveze u tom slučaju nemaju iz čega pokriti. Upravo iz tih razloga, neprofitne se organizacije sve više okreću ka nekim dodatnim izvorima financiranja, jer same članarine članova koje su u većini slučajeva neki simbolični iznosi jednostavno nisu dovoljni za obavljanje zadataka i ostvarivanje ciljeva koje su organizacije kao takve stavile pred sebe. Stoga, neki od glavnih, a opet dodatnih izvora financiranja jesu :

- članarine
- dobrovoljni prilozi
- prihodi iz gospodarskih djelatnosti koje obavljaju u skladu s Zakonom
- sredstva koja se uspijevaju prikupiti iz različitih natječajja koje financiraju državni, regionalni, lokalni proračuni
- i ono faktor iz kojeg se najviše novca želi povući, jesu fondovi.

Zanimljivo je reći, da su ti fondovi upravo ono na što većina organizacija ima fokus. Upravo iz razloga jer su iznosi doista veliki i njima se može pokriti doista veliki dio poslovanja, a nekolicina ih je i bespovratna što je također i jedna velika prednost, naravno postoje kriteriji koji se moraju poštivati i prema kojima se zapravo dodjeljuju financijska sredstva, o čemu će biti riječi u nastavku. Što se tiče obveza koje NO imaju s obzirom na financiranje iz javnih izvora, postoji ih nekoliko ključnih, a one se odnose na izvještavanje o svome radu i korištenju dobivenih sredstava te povrat neutrošenih sredstava. Isto tako neprofitna organizacija koja dobiva sredstva iz javnih izvora, dužna je nadležnom tijelu dostaviti izvještaj o njihovoj potrošnji, a ista ta tijela imaju pravo vršiti kontrole na licu mjesta o utrošku sredstava i kontroliranje NO na taj način (Alfirević i sur., 2013).

Kao što je i rečeno, sljedeće o čemu će se u radu govoriti jesu kriteriji za financiranje, koji se moraju poštovati. Kriteriji predstavljaju određene preduvjete koji moraju biti zadovoljeni. Ovdje su prije svega obveze davatelja samih financijskih sredstava da izvrši provjeru, odnosno osigura organizacijske kapacitete i ljudske resurse za obavljanje zadataka, nakon toga prioritete pri dodjeli sredstava, a potom slijedi samo osiguravanje sredstava koja se u konačnici dodjeljuju te provedbu samog financiranja. Vrlo važan nezaobilazan korak jest i sama kontrola i izvještavanje o iskorištenosti dodijeljenih sredstava kako ne bi došlo do nekih ne zakonitih radnji, odnosno potrošnje sredstava u krive svrhe (Bajić, 2015). Neprofitna organizacija ima obvezu posebnog davanja podataka u svom knjigovodstvu. Tu se misli na vrste prihoda i rashoda te stanje imovine, obveza i vlastitih sredstava. Takvi podaci se u poslovne knjige uvode u trenutku nastanka poslovnih događaja, a najkasnije u odgovarajućem roku kako bi se na vrijeme mogla sastaviti sva potrebna financijska izvješća.<sup>4</sup>

Spomenuti su prioriteti što se tiče financiranja takvih oblika organizacija, i tu su na prvom mjestu očekivano organizacije koje pokrivaju područje socijalne skrbi i one su te koje će najprije uspjeti dobiti određena novčana sredstva, odnosno pomoć u svome radu, što je itekako ispravno jer to je područje koje u najvećoj mjeri pomaže u poboljšanju rada, funkcije i života čitave društvene zajednice. Isto tako slijede područja, kulture i sporta, tehničke kulture, nacionalnih manjina, zdravstva i zaštite okoliša koje su u današnje vrijeme također zastupljene, ali možda ne u dovoljno velikoj mjeri jer ljudi unutar zajednice jednostavno još uvijek nisu svjesni važnosti ulaganja i u ova područja.

Npr. nacionalne manjine, njih je svagdje a ne samo u Republici Hrvatskoj svakim danom sve više. Različite kulture se na istim prostorima svakodnevno isprepliću, a tu dolazi do ne prihvaćanja različitosti što je potrebno smanjiti, kako bi zajednica mogla nesmetano funkcionirati i raditi, jednostavno postati bolja i humanija za ljude koji u njoj žive (Bedečković, 2010).

U konačnici, u današnjem svijetu gdje je sve digitalizirano valja spomenuti i mogućnost vođenja poslovnih knjiga u elektroničkom obliku. Dakle ukoliko se knjige vode na takav način, tada glavna knjiga, knjige primitaka i izdataka na kraju godine moraju biti zaključene, ali i zaštićene od mogućih izmjena. Također, mora postojati mogućnost ispisa glavne knjige, te ona mora biti potpisana elektroničkim potpisom sukladno propisu koji uređuje elektronički potpis. Ako knjige koje se vode kao elektronički zapis nije moguće zaštititi na valjan način tada se one

---

<sup>4</sup> Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu. NN 1/15, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_1\\_14.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_14.html) (27.08.2022.)

ispisuju na papir i uvezuju u roku od 120 dana od isteka poslovne godine na koju se odnose (Miljak, 2017).

### **2.3. Menadžment neprofitnih organizacija**

Menadžment unutar bilo koje organizacije predstavlja jako bitnu ulogu, zbog svih funkcija koje sami menadžeri moraju obnašati i izvršavati kako bi u konačnici ostvarili ciljeve koje su si na samome početku zadali. Upravljanje je proces povezanih aktivnosti za postizanje organizacijskih ciljeva radom s ljudima i organizacijskim resursima. Zadaća menadžera je upravljanje organizacijom, integracija organizacijskih resursa i vođenje ljudi u organizaciji za postizanje organizacijskih ciljeva. Organizacijski resursi uključuju ljudske resurse, financijske resurse, sirovine i sredstva. Četiri temeljna funkcije upravljanja, odnosno četiri funkcije menadžera su:

- planiranje,
- organizacija,
- vodstvo (utjecaj)
- kontrola.

Prema Certo i Certo (2009) gore navedene funkcije upravljanja međusobno su povezane jer rezultati jedne funkcije ovise o rezultatima drugih funkcija.

Alfirević i sur. (2013) govore o tome kako sam posao unutar neprofitnih organizacija i nije toliko jednostavan iz razloga što se s vremenom opseg poslova i zadataka, naravno ukoliko organizacija dobro posluje, višestruko povećava i u tim trenucima samo dobrovoljno obavljanje poslova nije dovoljno već se osjeća potreba za pomoći u radu i obavljanju poslova. Zapravo ti trenutci predstavljaju prekretnicu u poslovanju jer baš tada poduzetnik ili osnivač moraju donijeti odluku o uzimanju menadžera koji će mu pomoći u radu jer je evidentno da sam, na svojim leđima takav teret više ne može nositi. Ukoliko se vlasnik odluči na taj korak, unutar neprofitne organizacije dolazi menadžer, koji postaje plaćeni zaposlenik a njegova zadaća je da na profesionalan način vodi, odnosno upravlja organizacijom kako bi ona mogla postići ciljeve koje su pred nju postavili vlasnici, odnosno osnivači iste.

Kao i svaki zaposlenik unutar neke organizacije, tako i menadžer unutar neke neprofitne organizacije ima svoje zadaće. Uglavnom je to zadaća pretvaranja postavljenih ciljeva u realnost, radeći sa suradnicima uz korištenje ograničene količine sredstava odnosno resursa koje kao organizacija posjeduje. S obzirom na organizaciju u kakvoj rade, sustav rada u istima je promjenjiv na dnevnoj bazi, ali to njima kao profesionalcima ne smije biti isprika za

neostvarivanje ciljeva ili prekomjernu potrošnju resursa koji su ionako ograničeni. Njihov zadatak, odnosno „poziv“ je da na uspješan, efikasan i efektivan način vode i upravljaju organizacijom bez obzira na izazove i probleme koji se u nekim trenucima nađu ispred njih (Alfirević i sur. 2013).

Neprofitne organizacije imaju svoj cilj, a to je zastupanje interesa i pružanje usluga svojim korisnicima i članovima uz, naravno rješavanje i ostalih društvenih problema i pitanja. Menadžeri imaju zadaću realizirati postavljene ciljeve uz pomoć svojih suradnika i resursa koji su im na raspolaganju jer su u većini slučajeva resursi ograničeni. Bitno je da menadžer kao jedna sposobna i odgovorna osoba može postići ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti poslovanja, što laički rečeno znači da uz količinu dostupnih resursa uspijeva postići traženi obujam postavljenih ciljeva. Na početku su spomenute osnovne funkcije menadžera kojih ima četiri, ali često se spominje i ona peta koja se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima o kojoj će više riječi biti u nastavku (Razumović-Odvorac, 2019).

## **2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

U svakoj organizaciji, pa tako i u neprofitnim organizacijama ljudski potencijali igraju najvažniju ulogu. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) ljudski potencijali su ono što predstavlja cjelokupnu organizaciju, a to su znanja, vještine i sposobnosti koje posjeduju njezini zaposlenici i na temelju njih se ostvaruju zacrtani ciljevi organizacije. Također autor navodi da upravljanje ljudskim potencijalima nije nimalo jednostavno jer je za to potrebno ostvariti određene preduvjete, odnosno potrebno je kroz niz povezanih aktivnosti osigurati adekvatan broj i strukturu zaposlenih i na temelju njihovih znanja i vještina tada koračati prema svojim ciljevima. Opet s druge strane postoji malo drugačija teza prema Noe i sur. (2006) u kojima oni jednostavno smatraju da se upravljanje ljudskim potencijalima unutar organizacije odnosi na politiku i zadaće kojima se želi potaknuti zaposlene da na što produktivniji način obavljaju svoje zadatke i na taj način doprinose ostvarivanju ciljeva. U konačnici kada se spoje razmišljanja svih autora može se donijeti zaključak kako upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja sve oblike zadaća i aktivnosti koje na karaju krajeva kroz znanje i vještine koje zaposlenici posjeduju dovode organizaciju do ostvarenja svojih ciljeva.

Alfirević i sur. (2013), naglašavaju važnost ljudskih potencijala koja proizlazi iz motiviranja samih radnika na što produktivnije obavljanje poslovnih zadataka. Menadžeri motiviraju svoje zaposlene kroz tri aspekta ponašanja, a to su: usmjerenje ponašanja, intenzitet nastojanja i dosljednost ponašanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima postoji nekoliko



teorija na temelju kojih se to radi, a najpoznatije su Maslowljeva teorija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, Vroomova teorija očekivanja.

Maslowljeva teorija ljudskih potreba govori zapravo o hijerarhiji potreba ljudi općenito, zapravo opisuje ono što je svakom čovjeku potrebno da bi on bio ispunjen. Hijerarhija potreba izgleda tako da su na samome vrhu neke fiziološke potrebe koje svaka osoba želi ostvariti, potom slijede potrebe za sigurnošću, pripadanjem, poštovanjem i prihvaćanjem u društvu u kojem se nalazi i posljednja, ali ne manje važna ljudska potreba je potreba za samoaktualizacijom. U nastavku slijedi slikovni prikaz Maslowljewe piramide potreba.

**Slika 1. Maslowljeva piramida potreba**



*Izvor: Maslowljeva piramida , <https://www.aktivator.hr/wp-content/uploads/2019/01/piramida-768x533.png> (05.07.2022.)*

Potom po važnosti slijedi Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije zaposlenika. s obzirom na to da je dvofaktorska može se zaključiti da ima dva faktora na kojima je utemeljena. Prvi faktor je otklanjanje nezadovoljstva zaposlenih u radnom okruženju, dok je drugi faktor motiviranje samih zaposlenika. Teoriju koja se odnosi na otklanjanje nezadovoljstva može se nazvati još i teorijom „mentalne higijene“, a ona se temelji na nekim pogodnostima, nagradama koje kod zaposlenih tada stvaraju osjećaj zadovoljstva. Dok motiviranje samih zaposlenih kroz čimbenike koji su usko povezani s obilježjima samoga posla, dovode do samoaktualizacije zaposlenih, odnosno zaposlenici si na taj način sami stvaraju neku motivaciju koja ih gura ka cilju, odnosno prema efikasnijem obavljanju njihovih zadataka.

Treća isto tako važna teorija je teorija očekivanja prema Vroomu, koja govori o tome kako motivacija radnika ovisi o 3 faktora koja moraju biti zadovoljena. Ti faktori jesu da zaposlenik mora očekivati da je sposoban obaviti sve aktivnosti koje se od njega traže u zadanom roku, potom mora si moći stvoriti percepciju o tome kako je obavljanje tih aktivnosti usko povezano s nagradom koju će on kao takav motiviran radnik znati pravilno vrednovati i biti svjestan da je ona vrijedna njegovoga maksimalnog angažmana u obavljanju zadataka koji su pred njega stavljeni (Alfirević i sur., 2013).

Samo upravljanje ljudskim potencijalima je izuzetno težak posao, možda i najteži jer rad s ljudima je nešto za što moraš biti izuzetno strpljiva i prije svega kvalitetno obučena osoba koja je kompetentna za rad s istima. Različiti teoretičari daju masu teorija na temelju kojih se može raditi na području ljudskih potencijala, ali zapravo oni koji odlučuju o teoriji koju će primijeniti jesu oni koji su ključni. To su menadžeri koji su upoznati sa svim ljudskim potencijalom i njihovim očekivanjima, navikama i potrebama te na temelju njih biraju teoriju kojom će se voditi, a koja će u konačnici davati najefikasnije rezultate. Također, jasno je da teorija rada u svakoj organizaciji različita, u nekima se teorije i miješaju samo kako bi se dobilo ono čemu svaka organizacija teži, a to je ostvarivanje maksimalne produktivnosti rada koja tada uzrokuje maksimalne rezultate na području poslovanja.

## **2.5. Vođenje i kontrola**

Vodstvo i kontrola su zapravo svima vrlo poznati pojmovi koji se pogotovo u poslovanju koriste gotovo svakodnevno. Menadžeri koji rade na tom području uistinu trebaju biti kompetentni i obučeni kako bi zapravo mogli kroz vođenje i redovno kontroliranje predvidjeti moguće probleme i pravovremeno ih riješiti kako do njih zapravo ne bi ni došlo i kako bi organizacija mogla nesmetano obavljati svoje poslove. Vodstvo unutar neprofitnih organizacija je zapravo ravnopravno podijeljeno, što znači da nema onog „vrhovnog vođe“ koji upravlja svima. Takve organizacije posluju isključivo za opću dobrobit i zbog toga im vodstvo i nije previše bitan segment, već se baziraju na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Što se tiče same kontrole ona je ponajviše usmjerena na praćenje rada poslovanja, odnosno menadžment vrši kontroliranje rada i zaposlenika s obzirom na cilj koji je potrebno ostvariti. Sam proces kontrole za koji je vrlo važno da bude kvalitetan, započinje postavljanjem ciljeva organizacije i kontrolu svih aktivnosti koje vode do istoga. Kao što je već rečeno uspostavljanjem ciljeva, uspostavljaju se i neki sustavi kontrole koji će moći predvidjeti i zaustaviti moguće probleme i na taj način ne sputavati sam rad organizacije (Alfirević i sur.,

2013). Metode i postupci mjerenja rezultata dijele se na potrebne i dodatne mjere. Potrebne mjere odnose se na financijske pokazatelje poslovanja, koji se provode kroz dvojno knjigovodstvo i propisano financijsko izvještavanje. U Hrvatskoj su neprofitne organizacije obvezne podnositi sljedeća financijska izvješća: bilancu, račune prihoda i rashoda te bilješke uz financijska izvješća. Sama kontrola unutar organizacije može se provoditi na dvije razine, strateška kontrola i kontrola programa/projekta. U strateškoj kontroli važno je pratiti promjene u širem okruženju organizacije dok je kod kontrole programa/projekta vrlo važno sustavno praćenje različitih komponenti aktivnosti (Razumović-Odvorac, 2019).

U konačnici zaključak je da organizacija koja nema usavršen sustav kontrole i vođenja jednostavno neće moći kvalitetno obavljati svoje zadatke i provoditi zacrtane ciljeve. Razlog tome je jer svaka organizacija svakodnevno nailazi na različite prepreke i probleme, a ukoliko ova dva sustava nisu usklađena i dobro napravljena i ukoliko njima ne upravlja adekvatna osoba to dovodi do neželjenih posljedica za organizaciju. Zbog takvih stvari organizacije jako puno ulažu u različite sustave kontrole i vođenja, te samu edukaciju menadžera na tom području, kako bi zapravo što prije i „bezbolnije“ došli do ostvarenja svojih ciljeva.

### **3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE NA ODABRANIM PRIMJERIMA IZ PRAKSE**

U dosadašnjem dijelu rada riječ je bila o općenitim stvarima koje su bitne za neprofitne organizacije. Sada je došao red na to da se osvrt i fokus prebaci na konkretan primjer kako bi shvaćanje teme bilo jednostavnije. U ovom drugom djelu rada će se kroz dva COOR-a i kroz Udrugu za pomoć djeci s teškoćama u razvoju, osoba s invaliditetom te njihovim obiteljima pojasniti svrha samog njihovog djelovanja i mogućnosti njihove suradnje, ali će se naravno dati i sami prijedlozi za poboljšanje rada istih.

#### **3.1. Udruga za pomoć djeci s teškoćama u razvoju, osoba s invaliditetom te njihovim obiteljima „SRCE“, Zelina**

Na službenoj stranici Udruge može se pronaći podatak da je osnovana u lipnju 2005. godine.<sup>5</sup> Udrugu je osnovalo nekoliko entuzijastičnih roditelja koji su se suočavali s brojnim preprekama i inertnošću društva o potrebama svoje djece, a koji su željeli stvoriti drugačije i

---

<sup>5</sup> Udruga srce Zelina, O nama, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/udruga/o-nama/> (27.08.2022.)

bolje okruženje za svoj život i život sve ostale djece i odraslih s invaliditetom. Udruga je osnovana nakon nekoliko sastanaka koje je organizirao tadašnji župnik Ivan Šestak, uz punu pomoć i potporu aktivistice i predsjednice Caritasa Biskupije gđe Vere Kos, izradio pravne akte i pronašao prostor za prvi sastanak. Prva je to i jedina udruga u gradu Svetom Ivanu Zelini i okolnim naseljima te gradu Bednici koja okuplja djecu s teškoćama u razvoju i osobe s invaliditetom kako bi im omogućila ostvarenje svojih ciljeva, potencijala, koristi i naravno njihovih prava svojim postojanjem i djelovanjem. Što se tiče djelovanja, jedinstvena su Udruga jer po sastavu obuhvaćaju sve članove bez obzira na vrstu i teškoću njihovog invaliditeta, motoričkih i mentalnih smetnji, teškoća koje imaju u učenju, govorno jezičnih mana koje utječu na njihovo funkcioniranje u društvu, poremećaje u ponašanju, Down sindrom, teškoće sluha, vida i slično. To je itekako veliki obim posla i pokrivenosti, ali i unatoč tome rade odlično.

Također, kada je riječ o osobama s invaliditetom i udruzi koja je osnovana u svrhu pomoći istima treba spomenuti Strategiju o pravima osoba s invaliditetom (dalje u tekstu OSI) Europske unije donesena 2021., a za glavne ciljeve ima omogućiti svim OSI jednako sudjelovanje u društvenoj zajednici i uživanje prava kao što su: pristupačnost, mogućnost kretanja i sudjelovanje u demokratskim procesima, zadovoljavajuća kvaliteta života, deinstitucionalizacija, zapošljavanje i ravnopravnost na radnom mjestu, jednak pristup obrazovanju, kulturnim sadržajima i zdravstvenim uslugama kao i osvješćivanje opće populacije i promicanje prava.<sup>6</sup>

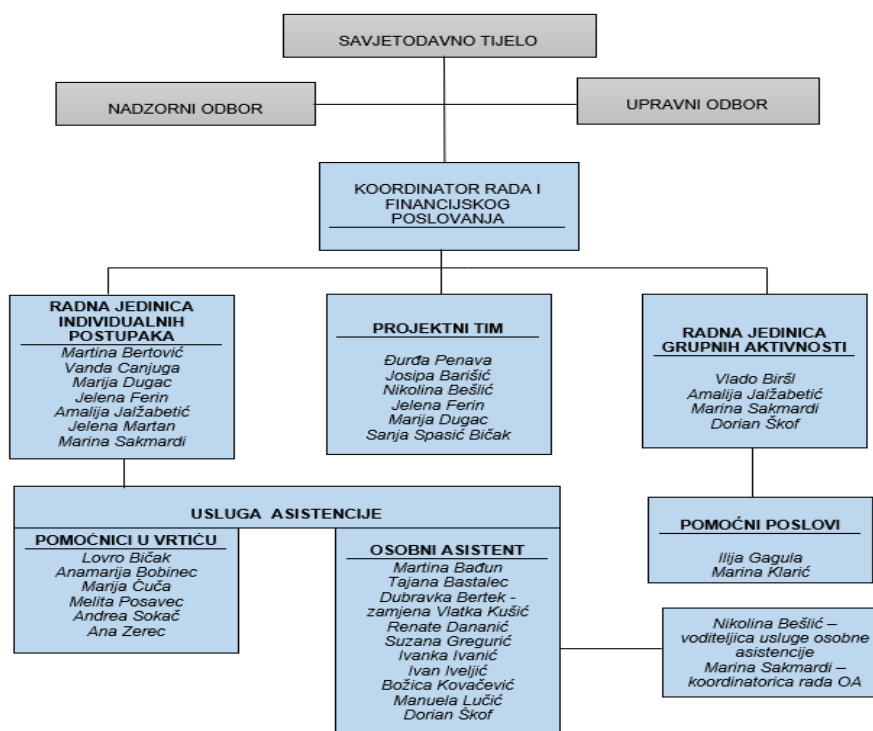
### **3.1.1. Upravljanje i vođenje udruge**

Na web stranici udruge koja pruža izuzetno puno informacija, mogu se pronaći i informacije o upravljanju i vođenju udruge koje je strukturirano na način da je udruga ima svoju skupštinu i upravni odbor, predsjednicu i dopredsjednicu te tajnicu i nadzorni odbor i savjetodavno tijelo koji imaju ulogu kontrole rada same udruge, ali i savjetovanja u samome radu što itekako utječe na uspjeh samoga poslovanja. Samo savjetodavno tijelo broji 8 članova koji su stručnjaci na području zdravstva, socijalne skrbi, odgoja i obrazovanja, arhitekture i graditeljstva. Kao što je rečeno njihova je svrha da pruže pomoć i savjetuju voditelje udruge za određena područja na kojima sama udruga djeluje naravno u skladu sa samim potrebama iste. U nastavku se može vidjeti fotografija koja prikazuje organizacijsku strukturu udruge na kraju 2020. godine.

---

<sup>6</sup> Europska komisija, Strategija OSI, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=COM:2021:101:FIN#PP4Contents> (27.08.2022.)

**Slika 2. Organizacijska struktura udruge „Srce“ Zelina na dan 31.12.2020.**



Izvor: Organizacijska struktura udruge, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/udruga/organizacijska-struktura-udruge/> (01.08.2022.)

Na slici se mogu vidjeti imena ljudi koji sudjeluju u radu udruge, te njihove funkcije i djelatnosti koje obavljaju zahvaljujući stečenim znanjima i kompetencijama i ujedno s njima unapređuju rad udruge i pružaju potrebne usluge svojim korisnicima, a i čitavoj zajednici.

### 3.1.2. Financije

Udruga je u svrhu lakšeg financijskog poslovanja, na svojim mrežnim stranicama objavila Pravilnik o materijalno-financijskom poslovanju udruge.<sup>7</sup> U tom pravilniku o poslovanju mogu se iščitati različiti podaci, a neki od možda važnijih su oni vezani za:

- sam sustav financijskog poslovanja,
- izradu i izvršavanje poslovnih planova,
- računovodstvo i imovinu,

<sup>7</sup> Udruga srce Zelina, Pravilnik o financijskom poslovanju, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/dokumenti/pravilnik-o-financijskom-poslovanju-01012022/> (05.09.2022.)

- te zaposlene, nadzor i kontrolu.

Kada je riječ o temeljnim odredbama, udruga je osnovana, a u skladu s njime i posluje riječ je o Zakonu o udrugama (NN 74/14) na temelju kojega ima obvezu vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja poslovnih financijskih izvještaja prema propisima kojima se uređuje način vođenja Udruge i računovodstva unutar neprofitnih organizacija. Stoga Udruga prilikom sastavljanja poslovnih izvještaja ima obvezu poštivanja Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, Pravilnika o neprofitnom računovodstvu i računskom planu, Pravilnika o izvještavanju unutar neprofitnog računovodstva i registra neprofitnih organizacija te pravilnika o sustavu financijskog upravljanja i kontrole, a u konačnici i izvršavanju financijskih planova unutar neprofitne organizacije.

Načelno financijsko poslovanje Udruge ima temelj na dobrom financijskom upravljanju, samostalnosti i možda najvažnije namjenskom i racionalnom upravljanju imovinom uz redovite kontrole, sve uz poštivanje načela javnosti i transparentnosti unutar zajednice. Statut udruge uređen je tako da se sva sredstva koriste namjenski, etično, djelotvorno i učinkovito, na kraju krajeva i ekonomično što još više utječe na efikasnost poslovanja i ostvarenje misije i vizije pa i ciljeva same Udruge.<sup>8</sup>

### **3.1.3. Društveno odgovorno poslovanje udruge**

Udruga se za društvenu odgovornost brine putem svojih projekata kojima promiče najprije društvenu dobrobit, koja je u današnje vrijeme sve manje bitna stavka. Udruga kao neprofitna organizacija nema usmjerenje ka poslovnoj dobiti i njezini su ciljevi isključivo briga za napredak društva u cjelini.

To uspijeva kroz različite projekte i akcijske planove. Zadnje predstavljeni akcijski plan je predstavljen u lipnju 2022.godine pod nazivom „Akcijski plan namijenjen djeci s teškoćama u razvoju, osobama s invaliditetom i njihovim obiteljima“, a njegovo trajanje predviđeno je u razdoblju od 2022.-2027. U vijestima na internetskim portalima, točnije na portalu Prigorski.hr može se pročitati da su na Gradskom vijeću predstavnici Udruge predstavili i zapravo uputili sveprisutne o ciljevima koji se u tom razdoblju planiraju ostvariti i na taj način poboljšati rad i život unutar cijele društvene zajednice. Ciljevi koji su postavljeni za predviđeno razdoblje su

---

<sup>8</sup> Više o financijama udruge može se pronaći na: <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/dokumenti/pravilnik-o-financijskom-poslovanju-01012022/> (05.08.2022.)

realni i ostvarivi stoga je Udruga i pokrenula ovakvu vrstu projekta.<sup>9</sup> Naime, njihova zamisao je da u vremenskom razdoblju od pet godina zajedničkim djelovanjem, dodatnim edukacijama, supervizijama i suradnjom omoguće kvalitetniji život unutar lokalne zajednice, da se pruži podrška djeci s teškoćama, njihovim roditeljima i obiteljima, ali naravno i djelatnicima u odgojno obrazovnim ustanovama koji su definitivno jedan od najvažnijih faktora u svakodnevnom životu djeteta. Sufinanciranje samog Akcijskog plana provodi se uz pomoć sredstava Upravnog odjela za zdravstvo, socijalnu skrb i hrvatske branitelje sa područja Zagrebačke županije kroz projekt „Podrška u zajednici“ i kao takav je jedinstven na području županije.

Zaključak svih dionika Udruge pa i samih građana i gradske vlasti jest da je suradnja između grada i Udruge primjer jedne dobre prakse koju bi trebalo prakticirati na području čitave Hrvatske i na taj način poboljšavati suživot u čitavom društvu. Udruga jednostavno radi kako i samo njezino ime kaže „srcem“. Svi njezini dionici, zaposlenici, financijeri rade na način da promišljaju o osobama s invaliditetom i učenicima s posebnim potrebama te načinu na koji im mogu pomoći da izgrade svoj život unutar društva u kojem žive bez obzira na poteškoće koje ih na tom putu sustižu. Samo vodstvo grada s Udrugom ima suradnju koja traje već jedno desetljeće i vesele se svakoj daljnjoj suradnji jer su rezultati istih itekako vidljivi, a ovim akcijskim planom žele dokazati i pokazati kako su sposobni napraviti korak više i na taj način osigurati usluge koje se temelje na stvarnim potrebama osoba s invaliditetom i njihovih obitelji.<sup>10</sup>

#### **3.1.4. Općenita važnost udruge i prostor za razvoj**

Opća važnost same udruge proizlazi iz toga da su takve udruge vrlo važan segment dobrovoljnog sektora u Republici Hrvatskoj. Naravno djecu s poteškoćama u razvoju smatra se nekom vrstom invalida, a u Republici Hrvatskoj prema namjeni uistinu postoji velik broj takvih udruge koje se bore za njihovu promidžbu i poboljšanje života uopće. Rad ovakvih udruge često biva nepoznanica kod određenih stručnjaka i to kod građana tada stvara određenu rezerviranost oko uključivanja u iste. Isto tako postoji niz različitih zakonskih propisa koji uređuju život osobama koje imaju određenu vrstu invalidnosti i to zna izazvati mnogobrojne probleme u provođenju samih projekata i radnji unutar udruge. Iz takvih razloga ova udruge, a i sve ostale

---

<sup>9</sup> Prigorski.hr, Akcijski plan, <https://prigorski.hr/u-sv-ivanu-zelini-predstavljen-akcijski-plan-namijenjen-djeci-s-teskocama-u-razvoju-osobama-s-invaliditetom-i-njihovim-obiceljima/> (05.08.2022.)

<sup>10</sup> Prigorski.hr, Akcijski plan, <https://prigorski.hr/u-sv-ivanu-zelini-predstavljen-akcijski-plan-namijenjen-djeci-s-teskocama-u-razvoju-osobama-s-invaliditetom-i-njihovim-obiceljima/> (05.08.2022.)

odlučile su se preuzeti odgovornost za tumačenje takvih nejasnoća i poticanje uključivanja cijele zajednice u svrhu pružanja pomoći onima kojima je to najpotrebnije. U zadnje vrijeme došlo je do velikih promjena u shvaćanju uloge i značenja udruga invalida/djece s poteškoćama u razvoju i sve pozitivnijeg razvoja partnerskih odnosa vladinog i nevladinog sektora u Hrvatskoj po tom pitanju. Ciljevi svake od tih udruga jest informirati ljude i zajednicu o činjenicama i samom postojanju ovakvih problema koji se kroz sudjelovanje u udrugama mogu znatno smanjiti i poboljšati život članovima istih, budući da su takva područja uvijek nekako najmanje zastupljena (Dobranović, 2001).

Kada je riječ o samome prostoru za napredak Udruge, prvo treba naglasiti da Udruga iz godine u godinu radi fenomenalan posao i napreduje u svakome smislu te riječi. U deset godina suradnje s gradom napravili su mnogo toga, ali naravno da prostora za napredak uvijek ima. Na osnovu analiziranja poslovanja Udruge neki od prijedloga s kojima bih Udruga mogla još više poboljšati svoj rad jesu da udruga organizira čim više radno-kreativnih grupa, odnosno grupnih aktivnosti kroz koje će se osobe moći družiti, izražavati svoju kreativnost kroz izrađivanje raznih predmeta koje će Udruga kasnije moći prodavati na sajmovima i sličnim događajima. Također vrlo važan segment je omogućavanje okupljanja i čitavih obitelji djece s invaliditetom jer je to itekako od velikog značaja prije svega za djecu, ali i cijelu obitelj. To se može provesti kroz različita grupna druženja. Također, još jedna od opcija koja bi poboljšala poslovanje jest organizacija inkluzivnih radionica ili sastanaka koji bi bili otvoreni i za sve ostale ljude koji su željni i voljni sudjelovati u napretku zajednice i suživota unutar nje na ovakav način. Neizostavni su i projekti koji bi bili sufinancirani i od strane EU i kroz koje bih se tada mogle ostvariti značajne suradnje s zemljama članicama te kroz razmjenu iskustava i djece, ali i njihovih roditelja i učitelja vidjeti gdje još možda kao zemlja i kao društvo zaostajemo ili smo u prednosti i na taj način poboljšati svoj rad ili pomoći drugim udrugama da poboljšaju svoj. U konačnici najvažnije je ići naprijed, redovito se educirati i pružati najbolje od sebe onima kojima je to najpotrebnije.

### **3.2. COOR Virovitica**

Na službenoj stranici COOR-a dolazi se do informacija da sam centar samostalno djeluje od školske godine 1993/1994. 2010. godina smatra se prekretnicom jer su tada registrirani kao centar za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju (COOR) s pokrenutim programom poludnevnog boravka za osobe s intelektualnim poteškoćama iznad 21.god života. Djelatnosti kojima se bave jesu : pedagoški odgoj, osnovnoškolsko obrazovanje, osnovno školovanje odraslih osoba



provođenje rehabilitacijskog programa izvan nastavnog procesa, srednjoškolsko obrazovanje za posebne strukovne programe za stjecanje niže stručne spreme, pružanje socijalnih usluga sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi (usluga psihosocijalne podrške, usluga rane intervencije, usluga pomoći pri uključivanju u programe odgoja i obrazovanja (integracija), usluga savjetovanja i pomaganja, usluga organiziranog stanovanja, usluga boravka).<sup>11</sup>

Vizija samoga centra je kroz suvremeni multidisciplinarni pristup i timski rad pružiti korisnicima, odnosno djeci i svim osobama s teškoćama kvalitetan obrazovanje i rehabilitaciju kako bi u budućnosti bili osposobljeni za što samostalniji život. Kroz dobru atmosferu koja svakako potiče volju za radom svakoj osobi s teškoćama da bez obzira na svoju dob ostvaruje svoj puni potencijal osigura svoje mjesto u zajednici.

Misija stručnjaka, odnosno djelatnika centra je da svojim djelovanjem kroz raznolike odgojno-obrazovne, rehabilitacijske i radne sadržaje osobama s teškoćama svih dobnih skupina pomognu i pruže potporu u njihovom razvoju. Dok njihovim obiteljima i svima ostalima pomažu da shvate važnost pomoći koje pružaju te da tada zajedničkim snagama učine to da cjelokupna zajednica ojača i da sredina u kojoj žive bude mjesto na kojima su svi jednaki te da i one osobe s teškoćama imaju svoje mjesto pod suncem gdje grade svoj uspješan život.<sup>12</sup> COOR kroz svoju djelatnost provodi programe osnovnoškolskog obrazovanja, srednjoškolskog obrazovanja, te socijalne usluge uz druge različite aktivnosti koje se ogledaju kroz različite projekte, eko škole, učeničke zadruge i nastavu na daljinu.

### **3.2.1. Financiranje**

COOR Virovitica posluje u skladu sa Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Zakonu o socijalnoj skrbi, Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi te Statutom Centra. Proračunsko računovodstvo vodi se temeljem pravilnika o Računskom planu i Proračunskom računovodstvu, dok se financijski izvještaji sastavljaju i predaju u skladu s Pravilnikom o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu.

Prema izvještaju sa službene web stranice COOR-a prihodi koji su ostvareni vezani su uz tekuće pomoći od institucija i tijela EU AOP 052 iznosi 91.690,00 kn, pomoći proračunu iz drugih proračuna AOP 055 iznosi 25.172,00 kn a odnosi se na plaću Pomoćnika u nastavi (15%). Tekuće pomoći proračunskim korisnicima iz proračuna koji im nije nadležan AOP 064 iznosi 3.805.409,00 kn ostvaren je uplatom Ministarstva znanosti i obrazovanja u iznosu od

---

<sup>11</sup> COOR Virovitica, O školi, <https://www.coorvirovitica.hr/o-skoli/931/> (09.07.2022.)

<sup>12</sup> COOR Virovitica, O školi, <https://www.coorvirovitica.hr/o-skoli/931/> (09.07.2022.)

716.126,50 kn i Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike u iznosu od 164.250,00 kn za prehranu, didaktiku i prijevoz učenika i korisnik poludnevnog boravka u Centru. Ministarstva znanosti i obrazovanja u iznosu od 2.833.833,97 kn, za plaće zaposlenika COOR-a. Tekuće pomoći Općina ( Lukač, Pitomača) za sufinanciranje djece u predškolskom odgoju u iznosu od 91.198,32 kn. Pomoći temeljem prijenosa EU sredstava AOP 070 iznosi 142.640,00 kn koji se isto tako odnosi na plaće Pomoćnika u nastavi (85%), te ostali nespomenuti prihodi u iznosu od 136.842,00 kn ostvaren od strane roditelja čija djeca koriste uslugu poludnevnog boravka i predškolskog odgoja u iznosu od 28.635,04 kn te Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 108.206,64 kn za plaću psihologa - pripravnika. Prihod od prodaje proizvoda i robe AOP 120 u iznosu od 924,00 kn ostvaren je od prodaje učeničkih radova. Donacije od pravnih i fizičkih osoba izvan općeg proračuna u iznosu od 53.606,00 kn. Prihod iz nadležnog proračuna u iznosu od 975.903,00 kn ostvaren je iz nadležnog proračuna Grada Virovitice, za redovne materijalne troškove Centra, (dnevnice, uredski materijal, električna energija, plin i gorivo, materijal za održavanje zgrade, opreme i transportnog sredstva, zdravstvene usluge, usluge platnog prometa i usluge prijevoza učenika Centra, te plaće zaposlenika).<sup>13</sup>

Rashodi su podijeljeni u sljedeće skupine Rashodi za zaposlene AOP 148 u iznosu od 2.907.586,00 kn su za plaće zaposlenika, stručnih radnika u poludnevnom boravku, pomoćnika u nastavi, zaposlenika u srednjoj školi i predškolskom odgoju, te za zaposlenicu rane intervencije (projekt MURID). Rashodi za materijalne troškove AOP 158 iznose 1.205.563,00 kn (službena putovanja, naknade za prijevoz zaposlenika, stručno usavršavanje, uredski materijal, struja, plin, gorivo, materijal i dijelovi za tekuće održavanje, komunalne, zdravstvene i druge usluge). Ostali financijski rashodi AOP 205 iznose 800,00 kn. Tekući prijenosi između proračunskih korisnika AOP 245 iznosi 35.129,00 kn, sredstva su uplaćena Razvojnoj agenciji VTA, koja sudjeluje u projektu 2M2C. Obračunati prihod poslovanja- nenaplaćeni iznosi 2.550,00 kn, (ne podmirene usluge predškolskog odgoja i poludnevnog boravka za 6 mjesec 2021. godine.) Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine AOP 344 iznos je 197.667,00 kn, od tih novaca su kupljeni i postavljeni klima uređaji na prostorijama predškolskog odgoja.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> COOR Virovitica, Bilješke uz financijsko izvješće, <https://www.coorvirovitica.hr/dokumenti/?ID=%2FFinancijsko%20poslovanje> (09.07.2022.)

<sup>14</sup> COOR Virovitica, Bilješke uz financijsko izvješće, <https://www.coorvirovitica.hr/dokumenti/?ID=%2FFinancijsko%20poslovanje> (09.07.2022.)

Na mrežnim stranicama COOR-a iz financijskog izvještaja također se može vidjeti da je ostvaren višak prihoda poslovanja koji iznosi 264.635,00 kn, a ta će sredstva biti utrošena tokom godine jer su namjenski uplaćena od strane Ministarstva znanosti, Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, tekuće pomoći Općina ( Pitomača i Lukač), te su tu pribrojena i vlastita sredstva i sufinanciranje roditelja korisnika.

### **3.2.2. Dionici COOR-a**

Kao dionike Centra za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju u Virovitici mogu se nabrojati ravnateljica Stanislava Đurčević, prof.reh., te njezina zamjenica Dubravka Periša, dipl.def., u njihovom radu pomažu im tajnica i voditeljica računovodstva te ostalo tehničko osoblje koje korisnicima omogućuje ugodan boravak u centru (kuhari, spremačice, domari, vozači).. Nadalje u centru je zaposleno 20 razrednih učitelja, 2 predmetna učitelja (Vjeronauk i TZK), 6 nastavnika srednje škole, 5 stručnih radnika u programu predškolskog odgoja, 2 stručne radnice u ranoj intervenciji, 5 stručnih suradnica, dvije zdravstvene djelatnice koje se brinu za zdravlje korisnika, te dva voditelja poludnevnoga boravka. Također je važno spomenuti pomoćnike u nastavi kojih trenutno ima 7 i koji se brinu da svaki korisnik dobije dodatnu pomoć pri učenju i svladavanju gradiva.<sup>15</sup>

Isto tako u dionike se ubrajaju grad Virovitica, općine Pitomača i Lukač, Ministarstva koja ulažu i potpomažu projekte, sve fizičke i pravne osobe, volonteri, zajednica i u konačnici donatori koji pomažu pri financiranju troškova i ulažu u napredak i razvoj samoga centra i dobrobiti njegovih korisnika.

### **3.2.3. Važnost društvene odgovornosti COOR-a**

Centar za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju doprinosi velikoj važnosti društvene odgovornosti kroz razne projekte koji su sada u tijeku, ali i one koju su već završili. Projekt koji je završio, a bio je na snazi 2020. godine, je program PECS. Edukacijske rehabilitatorice i odgojiteljice centra završile su trodnevnu edukaciju o PECS-u (Picture Exchange Communication System), gdje su prisustvovala u sklopu projekta "Centar stabilne podrške" (2.-4.11.2020.g.)

---

<sup>15</sup> COOR Virovitica, Djelatnici, <https://www.coorvirovitica.hr/djelatnici-skole/3/> (09.07.2022.)

PECS je sustav alternativne komunikacije za djecu, ali odrasle osobe koje imaju različite komunikacijske teškoće. Taj sustav razvijen je kako bi se sudionike podučilo funkcionalnoj komunikaciji. Sam sustav rada koji su polaznice usvojile poboljšati će njihov rad, u konačnici olakšati isti, ali ono najvažnije olakšati će djeci i odraslim osobama da poboljšaju svoju komunikaciju i omogućiti im bolju prihvaćenost u društvu i bolju komunikaciju zapravo sa cjelokupnom zajednicom, što je vrlo važno za napredak društva u cjelini.<sup>16</sup> Ostale radionice povezane su uz projekt „Glazba nas pokreće“, gdje u suradnji sa susjedima iz Mađarske, korisnici uče zanimljive stvari o instrumentima, izrađuju iste i kroz smijeh i zabavu otkrivaju neke svoje skrivene talente. Suradnja s Mađarskom je itekako dobra podloga za razvoj centara u obje zemlje, spajanje i učenje kultura te prihvaćanja različitosti u svim segmentima njezinih postojanja.

U svrhu pisanja ovog završnog rada obavljen je i razgovor sa samom ravnateljicom Virovitičkog COOR-a koja je predstavila jedan novi ERASMUS projekt u kojemu će sudjelovati šest djelatnika. Radi se o projektu razmjene profesora iz četiri zemlje, a to su Nizozemska, Turska, Italija i Hrvatska unutar kojega će profesori dijeliti svoja iskustva, upoznavati nove metode rada i usavršavati svoju kompetentnost za rad s korisnicima samoga COOR-a. Isto tako spomenula je kako je u sklopu ovoga projekta planiran i posjet gosta predavača Ranka Rajovića doktora i autora NTC sustava učenja u kojem objašnjava kako je za razvoj djece potrebno da oni ustvari stvarno budu djeca, da skaču, igraju se i budu unutar društva i na taj način razvijaju svoj mozak.<sup>17</sup> Također, ono što često napominje tokom svojih izlaganja koja su itekako zanimljiva jest da djeca ne smiju biti pod „staklenim zvonom“ svojih roditelja i da je to jedna od najvećih grešaka koje roditelji rade u rastu i razvoju svoje djece i na taj način ponekad može se reći, i sami naprave „invalide“ od svoje djece. U toku razgovora, ravnateljica je također potvrdila zadovoljstvo već spomenutim provedenim projektima s kojima su zadovoljstvo i napredak i članova, ali i zaposlenika podignuti na jednu višu razinu. Dakako razgovor je bio zanimljiv, a gosta predavača svakako vrijedi poslušati ili barem pogledati poneko njegovo izlaganje jer se uistinu od njega može puno toga naučiti i na taj način poboljšati prije svega sebe, a potom i pomoći drugima da naprave isto.

---

<sup>16</sup> COOR Virovitica, Edukacija-PECS, <https://www.coorvirovitica.hr/pecs-trodnevna-edukacija-nasih-djelatnica/2302/> (09.07.2022.)

<sup>17</sup> Slobodna Dalmacija, NTC sustav učenja, Ranko Rajović, <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/hrvatska-i-svijet/istaknuti-pedagog-dr-sc-ranko-rajovic-autor-program-koji-se-provodi-u-18-europskih-zemalja-otkriva-zasto-je-za-ucenje-vazno-da-se-igraju-i-smiju-538966> (07.08.2022.)

### **3.2.4. Uloga COOR-a u RH i EU i njihove mogućnosti za razvoj i napredak**

Uloga Centra za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju koji ima sjedište u Virovitici je pomoći onima kojima je to najpotrebnije. To su djeca i odrasli koji imaju teškoće u razvoju, pomažu im na način da kroz suradnju s stručnjacima i volonterima koji pomažu u nastavnom procesu djeca usavrše i poboljšaju svoje komunikacijske i druge vještine i talente. Kroz različite radionice djeci omogućavaju da do izražaja dođu sve njihove kvalitete te da na taj način napreduju i budu prihvaćeni u društvu.

Međunarodnom suradnjom na području EU omogućavaju razmjenu i posjete korisnika, učenje novih kultura, jezika i slično i na taj način omogućavaju djeci da se socijaliziraju i postanu prihvaćeni u društvu, da putuju i upoznaju znamenitosti, prošire svoje vidike i povećaju svoje znanje i komunikacijske vještine koje će im u konačnici u budućem životu itekako povećati sigurnost i samopouzdanje koje im je itekako na nižoj razini.

Prostor za razvoj vidi se u tome da na području Virovitičko podravske županije postoji samo ovaj centar koji prima svu djecu s cijeloga područja. Itekako postoji potreba za otvaranjem još ovakvih centara i educiranje većeg broja ljudi koji će raditi s osobama koje imaju teškoće. Također, razviti se mogu jedino ukoliko se u ljudima probudi svijest o postojanju problema nedostatka radnika koji bi pomagali u nastavi i radu s djecom i ljudima koji imaju teškoće u razvoju. COOR jako radi na tome, stalno kruže natječaji za prijavu pomoćnika u nastavi, jer žele povećati svoj tim ljudi, žele se razviti i proširiti, a prije svega žele djeci omogućiti normalan život, pomoć, suosjećanje i osjećaj pripadnosti društvu u kojemu žive.

### **3.3. COOR „Podravsko Sunce“**

Na službenoj stranici Centra za odgoj i obrazovanje „Podravsko sunce“, mogu se vidjeti informacije o samome osnivanju, prema kojima saznajemo da se sam COOR nalazi se na području grada Koprivnice, a aktivno djeluje od školske godine 1962./1963. Naravno u samim počecima, djelovali su skromnije, ali s godinama su itekako napredovali i s početkom 03./04. školske godine otvoren je njihov „novi pogon“ koji je itekako moderan i suvremeno opremljen, a nalazi se u Hercegovačkoj ulici.

Sam centar djeluje na područjima odgoja i obrazovanja djece predškolske dobi s većim teškoćama u razvoju, odgoj i osnovno obrazovanje djece sa sniženim intelektualnim sposobnostima, odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju djece i mladih s autizmom i značajno sniženim intelektualnim sposobnostima (do 21. godine) i u konačnici vrlo bitnog organiziranja

radno proizvodnih aktivnosti za osobe sa značajno sniženim intelektualnim sposobnostima – poludnevni boravak (iznad 21. godine). Pružaju također i socijalnu uslugu rane intervencije, logoterapije, te program poticanja senzorne integracije i kineziterapiju. Vrlo pohvalna djelatnost je i to što u sklopu svojeg djelovanja nude uslugu logo-kabineta u kojemu na dnevnoj razini pružaju pomoć djeci s cijelog područja Koprivničko- križevačke županije koja imaju poteškoće glasa i govora i poteškoće u čitanju i pisanju. Korisnici centra su djeca i mlade osobe s područja županije, a upise novih polaznika vrše tokom cijele godine temeljem rješenja Upravnog odjela za obrazovanje, kulturu, znanost, sport i nacionalne manjine Koprivničko-križevačke županije.<sup>18</sup>

Također kao i svaka organizacija tako i ova imaju svoju misiju i viziju kojom se vode kroz čitavo svoje poslovanje, vrlo su kratke, jasne i razumljive te se na jednostavan način mogu pratiti. Misija centra glasi. „Centar pruža usluge odgoja i obrazovanja, rehabilitacijske i radne programe djeci, mladima i odraslima s intelektualnim i drugim teškoćama u razvoju s ciljem razvoja funkcionalnih sposobnosti i vještina koje će im omogućiti što uspješnije funkcioniranje u samostalnom životu.“<sup>19</sup> Naravno kako bi došli do te misije, sami osnivači centra morali su imati jasnu viziju svojega poslovanja koja je u konačnici također i kratka i jasna „Vizija Centra je da u suradnji s roditeljima s lokalnom zajednicom osposobi polaznike da u svim životnim dobima ostvaruju svoj puni potencijal i osiguraju svoje mjesto u zajednici.“<sup>20</sup>

Rad i poslovanje je koncipirano na najjednostavniji mogući način i sa najjednostavnijim ciljevima koji donose bolji život u čitavoj zajednici, a to će se uostalom moći iščitati u nastavku rada.

### 3.3.1. Upravljanje i vođenje

Vodstvo i upravljanje samim centrom je pod vodstvom Radmile Popović, mag.rehab.educ., koja uz pomoć svojih suradnika uspješno izvršava misiju i viziju same ustanove. U COOR-u „Podravsko sunce“ uz ravnateljicu, prema zadnjim informacijama iz

---

<sup>18</sup> Podravsko sunce, Povijest centra, <https://www.podravsko-sunce.hr/primjer-stranice/povijest-centra/> (09.07.2022.)

<sup>19</sup> Podravsko sunce, Izjava o misiji i viziji, <https://www.podravsko-sunce.hr/primjer-stranice/izjava-o-misiji-i-viziji/> (09.07.2022.)

<sup>20</sup> Podravsko sunce, Izjava o misiji i viziji, <https://www.podravsko-sunce.hr/primjer-stranice/izjava-o-misiji-i-viziji/> (09.07.2022.)

rujna 2020.godine posao obavlja 63 zaposlena od kojih je njih 45 zaposleno na neodređeno, 8 osoba je na zamjeni dok je njih 10 zaposleno u svojstvu pomoćnika u nastavi.<sup>21</sup>

Samo poslovanje je koncipirano na jednostavan način kao i kod svakog takvog poslovnog subjekta, odnosno može se reći da se upravlja na neki zajednički način, gdje svi zajedno donose odluke za boljitak i poboljšanje života njihovih korisnika.

### 3.3.2. Financiranje

Samo financiranje COOR-a većinom je iz klasičnih izvora, kao što su gradski proračun, proračun nadležnih općina, ali isto tako i prenesenih prihoda od donacija. Vidljivo je da se u financijski plan za 2021. godinu uvrstilo mnogo aktivnosti za samounapređivanje poslovanja. Tako je primjerice planirano da se većina sredstava dobivenih iz različitih izvora usmjeri ka plaćama zaposlenicima i njihovo obučavanje i dodatno usavršavanje koje je itekako važno za rad u takvim ustanovama. Rashodi na ovom području iznose 545.900,00 kuna.<sup>22</sup>

Također možda i važniji segment financiranja je ulaganje u didaktički dio kojem pripadaju prije svega materijalni rashodi. Ovim rashodima pokriti će se služene edukacije, putovanja, odjeća, posteljina, lijekovi i ostale potrepštine koje su potrebne za normalan, ali prije svega i kvalitetan rad koji se treba pružiti korisnicima centra. Ovi rashodi biti će financirani iz pomoći nadležnog ministarstva MZO, u ukupnom iznosu od 56.000,00 kuna. Isto tako postoje još dvije aktivnosti koje su financirane iz proračuna osnivača, ali i donacija koje se prikupljaju na svakodnevnoj bazi. To su aktivnosti kupnje automobila koji će služiti u službene svrhe, te dodatna aktivnost kojom će se osigurati još dva djelatnika/djelatnice koje će raditi na način da pružaju pomoć roditeljima djece s poteškoćama u razvoju.<sup>23</sup>

Može se reći da je organizacija što se tiče poslovanja stabilna i može si priuštiti sva potrebna sredstva za rad iz onih izvora financiranja koja su im na raspolaganju. Naravno uvijek postoji prostor za napredak i poboljšanje poslovanja i oni ga primjerice vide kroz kupnju automobila koji će im pomoći, odnosno olakšati određene poslove koje trebaju obavljati. Naravno da je takav izdatak nešto što treba pripremati određeni period, odnosno prikupljati novce neko izvjesno vrijeme kako bi se uopće kupnja mogla ostvariti stoga im to i nije prioritet

---

<sup>21</sup> Podravsko sunce, Aktivnosti, <http://www.podravsko-sunce.hr/wp-content/uploads/2020/12/Ispravljeno-najnovije-Obrazlo%C5%BEenje-prijedloga-FP-za-2021.-2023.pdf> (10.07.2022.)

<sup>22</sup> Podravsko sunce, Financiranje, <http://www.podravsko-sunce.hr/wp-content/uploads/2020/12/Ispravljeno-najnovije-Obrazlo%C5%BEenje-prijedloga-FP-za-2021.-2023.pdf> (12.07.2022.)

<sup>23</sup> Podravsko sunce, Financiranje, <http://www.podravsko-sunce.hr/wp-content/uploads/2020/12/Ispravljeno-najnovije-Obrazlo%C5%BEenje-prijedloga-FP-za-2021.-2023.pdf> (12.07.2022.)

i idu s ciljem prikupljanja donacija od kojih će si tako nešto moći priuštiti, a da ostale segmente koji su važniji jednostavno ne ugrožavaju. Dakako možda i ne bi bilo na odmet, razmišljati u smjeru financiranja iz Europskih fondova, jer to su iznosi koji su uistinu velikodušni i mogu itekako pomoći u bržem napredovanju cjelokupne organizacije, u konačnici u boljitku poslovanja i pružanja kvalitetnije usluge koja je danas ključ uspjeha.

### 3.3.3. Društveno odgovorno ponašanje

Društveno odgovorno poslovanje u globalu govori o tome kako organizacija koja želi imati epitet društveno odgovorne, mora raditi po određenim propisima i standardima koji joj to omogućavaju. Ali isto tako svojim napredovanjem i ulaganjem u taj segment poslovanja dobiva se mogućnost poboljšanja i nadmašivanja postavljenih standarda koji moraju biti ispunjeni.<sup>24</sup>

Rehabilitacijski centar „Podravsko sunce“ itekako je društveno odgovorna organizacija. Samim svojim osnivanjem pokazala se inicijativa i društvena odgovornost prema društvu u cjelini, jer posao kojim se oni bave jest namijenjen pomoći i buđenju svijesti kod ljudi kako samo kroz svoju emociju koju pružaju u obavljanju svog posla mogu poboljšati život čitave društvene zajednice. Oni na društvenoj odgovornosti rade na način da puno sredstava ulažu u samu edukaciju i napredovanje svojih zaposlenih koji tada svojim znanjem i vještinama na društveno odgovoran način djeluju unutar, ali i izvan svoje organizacije što je još važnije. Svaki oblik društvene odgovornosti nužno je njegovati u svakodnevnom životu i zapravo prenositi ga u društvo jer će se jedino tako vidjeti određeni napredak.

Kada je riječ isključivo o društvenoj odgovornosti unutar organizacije, oni su kao što je rečeno najviše odrađivali to na nekoj socijalnoj razini. Ključna riječ je za njih glazboterapija s kojom oni podižu društvenu odgovornost svojih zaposlenika, ali i korisnika.<sup>25</sup> Njihov posao je zapravo „zabavan i jednostavan“ jer glazbu koriste kao medij za komunikaciju osjećaja, mišljenja i poboljšanja socijalne interakcije. Najvažnije je to što učenici imaju mogućnost stvaranja glazbe, istraživanja instrumenata i načina na koji se pojedini instrumenti koriste dok je zadaća terapeuta da na glazbeni način improvizira odgovor na izražavanje korisnika. Na ovakav način učenicima se daje šansa da zapravo iskuse zajedništvo, pripadnost i prihvaćenost od strane okoline u kojoj se nalaze, a zna se da su to neke od osnovnih ljudskih potreba za koje

---

<sup>24</sup> Epodravina.hr, Članak o DOP-u, <https://epodravina.hr/podravsko-sunce-odsad-ima-vrlo-vazan-program-dodite-na-humanitarni-koncert-u-domoljub-i-pomozite-u-prikupljanju-sredstava-za-novi-automobil/> (25.07.2022.)

<sup>25</sup> Podravsko sunce, Glazboterapija, <https://www.podravsko-sunce.hr/kucni-red/glazboterapija/> (25.07.2022.)



su oni zbog nesretnih okolnosti nerijetko i zakinuti. Isto tako potiču i povećanje samopouzdanja, samosvijesti o njihovoj važnosti, kvalitetama i talentima koje itekako posjeduju samo ih treba uvidjeti, a u konačnici i osnaživanje svih njihovih pozitivnih osobina koje će ponijeti i izvan prostorija škole i na taj način poboljšati društveno odgovorno ponašanje u zajednici u kojoj žive jer ako oni kao osobe koje su rođene s određenim hendikepom mogu djelovati na društveno odgovoran način, onda mogu i svi ostali, po uzoru na njih.

### **3.3.4. Uloga COOR-a „Podravsko sunce“ u EU i RH i prostor za razvoj**

Uloga svakog centra za odgoj obrazovanje i rehabilitaciju je zapravo jednak, a ono je da pruže pomoć onima kojima je to najpotrebnije, prepoznaju njihove kvalitete i pripreme ih za život u nekom tom za njih vanjskome svijetu.

Unutar Republike Hrvatske postoje ovakvi centri u većini gradova jer je potreba za njima u današnje vrijeme jako velika. Jednostavno imaju zadaću svojim znanjem i kompetencijama te svakodnevnim usavršavanjem pomoći svojim korisnicima da normalno funkcioniraju u vanjskome svijetu i nose se sa svim svakidašnjim situacijama na najbolji mogući način. Što se tiče suradnje s Europskom unijom, ona je sveprisutna jer naravno da i oni žele sudjelovati u rastu i razvoju prije svega mladih i talentiranih osoba koji imaju itekakav potencijal samo postoji potreba za ljudima koji ga znaju prepoznati. Upravo zato postoje ovakvi centri koji unutar svojih kolektiva imaju timove struni, obrazovanih i zapravo specijaliziranih ljudi koji će taj posao s guštom i punom pažnjom besprijekorno raditi. Kada se govori o EU, „Podravsko sunce“ je dobilo jedan projekt koji se odnosi na stvaranje inkluzivnih puteva. To je ujedno i njihov prvi Erasmus + projekt za čije je trajanje predviđeno razdoblje od dvije godine, a voditelj projekta je jedan od učitelja Centra. Sudjelovanje u ovakvom partnerskom projektu ostvarile su četiri škole iz tri zemlje (Poljska, Španjolska i Hrvatska). Sam cilj projekta jest ojačati kapacitet učitelja koji rade u ovakvim odgojnim ustanova, a s obzirom na suradnju između tri zemlje prioritet je zasigurno i razmjena iskustava dobre prakse te u konačnici i unapređivanje kako svakodnevnih tako i svih socijalnih vještina učenika i njihovo međusobno povezivanje i stvaranje novih poznanstava. Takav način rada kroz provođenje projekta služi za stvaranje „inkluzivne platforme podrške u provođenju odgojno-obrazovnih programa te postupka tranzicije učenika iz sustava odgoja i obrazovanja u svijet rada i radnog osposobljavanja“.<sup>26</sup> Onaj cilj koji paralelno žele tokom projekta ostvariti je također poboljšati suradnju s lokalnim

---

<sup>26</sup> Drava.info, Erasmus projekt, <https://drava.info/2020/11/foto-odobren-prvi-erasmus-projekt-podravsko-sunce-ide-u-stvaranje-inkluzivnih-puteva/> (25.07.2022.)

predstavnicima vlasti i redovnim obrazovnim ustanovama, i na taj način potaknuti promociju općenito važnosti ovakvih centara i u konačnici važnosti pružanja šansi mladima koji imaju invaliditet da pokažu što sve mogu i koliko mogu doprinijeti zapravo razvoju samoga društva, rekao je to za Dravu.info voditelj projekta, gospodin Femec.<sup>27</sup>

Na osnovu prikazanoga primjera i analize istraženih informacija neki od prijedloga koji bi mogli pomoći u napredovanju ovakvih ustanova jesu stvaranje što većeg broja radionica za korisnike s različitim potrebama. Danas su najveći problemi koji zahvaćaju mlade naraštaje disleksija, disgrafija i grafomotorička disfunkcija pa s obzirom na te podatke usavršavanje kompetentnog osoblja i što više takvih radionica na kojima će djeca moći podići svoje vještine na višu razinu su itekako potrebne. Kroz analizu datog primjera, dakako se može uočiti da prostora za napredak ima kroz suradnju sa različitim udrugama čiji je primarni cilj pomoći djeci i njihovim roditeljima u lakšem prihvaćanju životne situacije u kojima se nalaze. Također, suradnja s Europskom unijom je neizostavan dio priče o poboljšanju djelatnosti. Na razini EU, kako je gore navedeno postoje ti Erasmus + programi koji su uglavnom usmjereni na napredovanje i usavršavanje zaposlenika, ali smatram da treba itekako poticati i kroz samu nastavu usavršavanje stranih jezika, i paralelno s time i programe razmjene samih korisnika Centara, kako bi kroz može se reći praktičnu nastavu uspjeli usavršiti taj dio svojih možda nedostataka.

### **3.4. Usporedba Virovitičkog COOR-a i COOR-a Podravsko sunce sa Udrugom „SRCE“, Zelina**

Prvo i vrlo važno za naglasiti je da djelatnici udruge rade posao humanitarno bez ikakvih naknada, odnosno da su oni kao neprofitna organizacija osnovani isključivo za pomoć djeci s poteškoćama u razvoju i njihovim roditeljima da prihvate situaciju onakvu kakva je, te im pomažu pri educiranju o problemima kroz koje prolaze. Koriste različite radionice i projekte kako bi potakli ljude da si međusobno pomažu i uživaju u tome bez razmišljanja o tome da bi im se to na neki „novčani način“ trebalo vratiti. Centar za obrazovanje, odgoj i rehabilitaciju osniva se kao odgojna ustanova gdje djelatnici rade s djecom sa posebnim potrebama kao nastavnici, odnosno pružaju im obrazovanje kao i u normalnim školama samo po prilagođenom programu s obzirom na njihove mogućnosti. S obzirom na to da je to državna ustanova, ona je ujedno i profitabilna odnosno djelatnici dobivaju naknadu (plaću) za svoj rad. Naravno i

---

<sup>27</sup> Drava.info, Erasmus projekt, <https://drava.info/2020/11/foto-odobren-prvi-erasmus-projekt-podravsko-sunce-ide-u-stvaranje-inkluzivnih-puteva/> (25.07.2022.)

Udruga „Srce“ i sami COOR-ovi (Virovitica i Podravsko sunce) isključivo rade to iz ljubavi i empatije prema drugima, i većina radnika centra uključeni su u razno razne udruge kojima pomažu svim svojim stečenim znanjima i vještinama koje posjeduju, a sve s istim ciljem da pomognu onima kojima je pomoć potrebna, a sami si ne mogu pomoći.

U principu obje vrste organizacija djeluju s istim ciljem, pomoći osobama s teškoćama u razvoju, njihovom usporedbom može se zaključiti da su uistinu dosta slične. Najveća razlika je u tome što udruga pomaže roditeljima i djeci da prihvate ono što jesu i da naprave taj iskorak i društvu pokažu da i oni mogu sve što mogu i svi ostali „zdravi ljudi“, dok COOR radi kao škola u kojoj će ta djeca steći određena znanja i vještine kako bi na lakši način napravili taj „iskorak“ i pokazali svijetu koliko kvaliteta i vještina, pa i znanja osobe s poteškoćama mogu posjedovati.

Definitivno postoji prostora za napredak jer realno, svijet i ljudi u njemu još uvijek ne mogu ili ne žele prihvatiti da postoje ljudi koji imaju određenih zdravstvenih problema i kojima treba pomoć, a kroz djelovanje ove udruge to se itekako može poboljšati, isto tako rad udruge se može popraviti kroz suradnju s ovakvim centrima koji postoje po cijeloj Hrvatskoj samo se za njih slabo čuje. Uključivanjem djece iz centara u udruge, provođenje zajedničkih projekata, razmjenom znanja, ideja i vještina, zajedničkim putovanjima i otkrivanjem, njima nepoznatih lokacija sigurno se može poboljšati i njihova volja i želja da napreduju i da se bore za svoje mjesto od suncem, a dionicima i udruge i centra to bi zasigurno donijelo nova iskustva, poznanstva, prijateljstva, znanja, ali ono najvažnije donijelo bi im osjećaj zadovoljstva da su napravili ono čemu cijelo vrijeme teže – napraviti sretne, pametne, mlade ljude koji bez obzira na svoje poteškoće uzdignute glave hodaju svijetom i šire pozitivnu energiju i uljepšavaju sliku društvene zajednice u cjelini.

## 4. ZAKLJUČAK

U kontekstu ispunjavanja strateških ciljeva poboljšanja društva u kojem je sve više djece i mladih koji imaju posebne potrebe jednu od ključnih uloga, od najranijeg djetinjstva imaju centri za odgoj i obrazovanje, kao i razne neprofitne organizacije. Centri za odgoj i obrazovanje pružatelji su usluga u predškolskom i školskom odgoju i obrazovanju za djecu s teškoćama u razvoju i njihove obitelji, a sve je učestalije i proširenje usluga socijalne skrbi u vidu pružanja usluga rane intervencije. Kako bi se podrška djeci i njihovim obiteljima pružila od najranije dobi, nužno je da centri za odgoj i obrazovanje omoguće sustavnu uslugu rane intervencije, odnosno da ona ne ovisi samo o provedbi različitih projekata. U sklopu usluga rane intervencije svakako bi trebalo osigurati timsku podršku u vidu individualnih i grupnih terapija edukacijskog rehabilitatora, logopeda, psihologa, senzornog terapeuta i neurorazvojnog fizioterapeuta. Unaprjeđenje njihovih usluga svakako bi trebalo uključivati i osnivanje dijagnostičkih timova uz dodatne edukacije za provođenje različitih procjena i testiranja, kao što je npr. ADOS-2 dijagnostika koja je zlatni standard u utvrđivanju autizma. Centri za odgoj i obrazovanje također trebali bi imati ključnu ulogu u srednjoškolskom obrazovanju i osposobljavanju osoba s invaliditetom za samostalan život i tržište rada. Ulaganje u sustav rane intervencije, a onda i ostale usluge koje pružaju centri za odgoj i obrazovanje u konačnici dovodi do osposobljavanja osobe za tržište rada i samostalan život što doprinosi funkcioniranju društva i države u cjelini.

Udruge kao neprofitne organizacije danas osiguravaju širu dostupnost usluga, odnosno možemo reći da uskaču tamo gdje sustav zašteda. Uglavnom su nastale udruživanjem osoba koje dijele iste ciljeve ili se susreću sa sličnim problemima poput roditelja djece s teškoćama u razvoju. Entuzijizam je ono što ih pokreće u osiguravanju dostupnosti usluga. Velik broj udruga dobiva i oznake referentnih centara za pružanje nekih usluga iz područja socijalne skrbi, poput rane intervencije. Iskustvo koje udruge imaju svakako treba iskoristiti u vidu promicanja prava osoba s invaliditetom i istupanja u javnosti. Ono što udruge svakako mogu, a često i čine, s ciljem poboljšanja kvalitete života OSI je organizirati radno-kreativne grupne aktivnosti kroz koje će se osobe družiti, kreativno izražavati i/ili izrađivati razne predmete koje će moći i prodavati na sajmovima i sl. Također, okupljanje obitelji djece s invaliditetom od velikog je značaja za dijete, ali i obitelj (u smislu grupa podrške za roditelje, braće i sestre i sl.). Svoje usluge mogu proširiti na način da organiziraju inkluzivne radionice ili sastanke koji bi bili otvoreni i za opću populaciju.

I centri za odgoj i obrazovanje, kao i udruge mogu promicati prava osoba s invaliditetom organizirajući tribine, okrugle stolove i konferencije. Na taj način svoje djelovanje, ali i same

OSI čine vidljivijima i upoznaju javnost s njihovim pravima, potrebama, ali i doprinose normalizaciji činjenice da smo u svojim sredinama okruženi djecom s teškoćama u razvoju, kao i OSI te da oni imaju jednaka prava na sudjelovanje, a svojim doprinosom mogu obogatiti društvo u kojem žive.

## 5. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Antić, T. (2019): Javno pravo i javna uprava. Zaprrešič: Veleučilište Baltazar Zaprrešić
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga d.d.
5. Bajić, S. (2015): POSLOVANJE UDRUGA. Zagreb: Riznica
6. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
7. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2009): Moderni menadžment 10. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
8. Kotler, P. i Andreasen, A. (1991): Strategic Marketing for Non-Profit Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
9. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: MATE d.o.o.
11. Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: MASMEDIA

### ***Članci u časopisima:***

1. Bežovan, G. (2008): Zaklade u Hrvatskoj – uloga, razvoj i postignuća. Revija za socijalnu politiku, Vol. 15 No. 3, str. 455-478, <http://www.rsp.hr/ojs2/index.php/rsp/article/viewFile/786/732> (27.08.2022.)
2. Dobranović, M. (2001): Uloga i značenje udruga invalida u RH. Ljetopis socijalnog rada, Vol. 8 No. 1, str. 87-98, <https://hrcak.srce.hr/clanak/5917> (05.08.2022.)

### ***Propisi:***

1. Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu. NN 1/15, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_1\\_14.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_14.html) (27.08.2022.)
2. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. NN 121/14, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_121\\_2300.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html) (29.05.2022.)
3. Zakon o udrugama, NN 74/14, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (26.08.2022.)
4. Zakon o ustanovama, NN 127/19, <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (27.08.2022.)
5. Zakon o zakladama i fondacijama, NN 106/18, <https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama> (27.08.2022.)

### ***Internetski izvori:***

1. Aktivator.hr, Maslowljeva piramida, <https://www.aktivator.hr/wp-content/uploads/2019/01/piramida-768x533.png> (05.07.2022.)
2. COOR Virovitica, Bilješke uz financijsko izvješće, <https://www.coorvirovitica.hr/dokumenti/?ID=%2FFinancijsko%20poslovanje> (09.07.2022.)
3. COOR Virovitica, Djelatnici, <https://www.coorvirovitica.hr/djelatnici-skole/3/> (09.07.2022.)
4. COOR Virovitica, Edukacija-PECS, <https://www.coorvirovitica.hr/pecs-trodnevna-edukacija-nasih-djelatnica/2302/> (09.07.2022.)
5. COOR Virovitica, O školi, <https://www.coorvirovitica.hr/o-skoli/931/> (09.07.2022.)
6. Drava.info, Erasmus projekt, <https://drava.info/2020/11/foto-odobren-prvi-erasmus-projekt-podravsko-sunce-ide-u-stvaranje-inkluzivnih-puteva/> (25.07.2022.)
7. Epodravina.hr, Članak o DOP-u, <https://epodravina.hr/podravsko-sunce-odsad-ima-vrlo-vazan-program-dodite-na-humanitarni-koncert-u-domoljub-i-pomozite-u-prikupljanju-sredstava-za-novi-automobil/> (25.07.2022.)
8. Europska komisija, Strategija OSI, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=COM:2021:101:FIN#PP4Contents> (27.08.2022.)
9. Miljak, A. (2017): Financijski pokazatelji neprofitne organizacije MoST. Split: Sveučilište u Splitu, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1362/datastream/PDF/view> (27.08.2022.)

10. Podravsko sunce, Aktivnosti, <http://www.podravsko-sunce.hr/wp-content/uploads/2020/12/Ispravljeno-najnovije-Obrazlo%C5%BEenje-prijedloga-FP-za-2021.-2023.pdf> (10.07.2022.)
11. Podravsko sunce, Financiranje, <http://www.podravsko-sunce.hr/wp-content/uploads/2020/12/Ispravljeno-najnovije-Obrazlo%C5%BEenje-prijedloga-FP-za-2021.-2023.pdf> (12.07.2022.)
12. Podravsko sunce, Glazboterapija, <https://www.podravsko-sunce.hr/kucni-red/glazboterapija/> (25.07.2022.)
13. Podravsko sunce, Izjava o misiji i viziji, <https://www.podravsko-sunce.hr/primjer-stranice/izjava-o-misiji-i-viziji/> (09.07.2022.)
14. Podravsko sunce, Povijest centra, <https://www.podravsko-sunce.hr/primjer-stranice/povijest-centra/> (09.07.2022.)
15. Prigorski.hr, Akcijski plan, <https://prigorski.hr/u-sv-ivanu-zelini-predstavljen-akcijski-plan-namijenjen-djeci-s-teskocama-u-razvoju-osobama-s-invaliditetom-i-njihovim-obiteljima/> (05.08.2022.)
16. Razumović-Odvorac, Ž. (2019): Menadžment i marketing neprofitnih organizacija sa naglaskom na udruge i kulturne ustanove. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/aukos:49> (27.08.2022.)
17. Slobodna Dalmacija, NTC sustav učenja, Ranko Rajović, <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/hrvatska-i-svijet/istaknuti-pedagog-dr-sc-ranko-rajovic-autor-program-koji-se-provodi-u-18-europskih-zemalja-otkriva-zasto-je-za-ucenje-vazno-da-se-igraju-i-smiju-538966> (07.08.2022.)
18. Smolić-Ročak, A. (2019): Poslovanje neprofitnih organizacija; primjer Crveni križ Hrvatska. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vus%3A1329>, (27.08.2022.)
19. Udruga srce Zelina, O nama, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/udruga/o-nama/> (27.08.2022.)
20. Udruga srce Zelina, Organizacijska struktura udruge, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/udruga/organizacijska-struktura-udruge/> (01.08.2022.)
21. Udruga srce Zelina, Pravilnik o financijskom poslovanju, <https://www.udruga-srce-zelina.hr/hr/dokumenti/pravilnik-o-financijskom-poslovanju-01012022/> (05.08.2022.)



## 6. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. : Maslowljeva piramida potreba
2. Slika 2. : Organizacijska struktura udruge „Srce“ Zelina na dan 31.12.2020.



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, IVA BLAŽEVIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

POSLOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA  
I NJIHOV DRUŠTVENI DOPRINOS

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Blazić Iva



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja IVA BLAŽEVIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Iva Blažević

U Virovitici, 05.09.2022.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*