



# AKTIVISTIČKA POČETNICA

Korisni savjeti za osnivanje i vođenje udruge

Rodno Ravnopravan Utjecaj  
u Lokalnim Zajednicama



Autor i nakladnik: Prostor rodne i medijske kulture 'K-zona'  
Mjesto i godina izdavanja: Zagreb, 2014  
Naklada: 1500 primjeraka  
Grafička obrada i dizajn: Franić&Steković  
Tisak: ACT Printlab d.o.o., Čakovec

Na izradi Aktivističke početnice surađivali:  
Udruga Zora, za nenasilje i ljudska prava, Čakovec  
Udruga za razvoj civilnog društva Bonsai, Dubrovnik  
Lezbijska organizacija Rijeka LORI, Rijeka  
Udruga Pobjede za zaštitu i promicanje prava životinja, Osijek  
Prostor rodne i medijske kulture K-zona, Zagreb

ISBN 978-953-58245-0-3

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 885926



Tiskanje ove publikacije omogućeno je financijskom podrškom Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i nužno ne izražava stajalište Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva

# AKTIVISTIČKA POČETNICA

KORISNI SAVJETI ZA OSNIVANJE I VOĐENJE UDRUGE

Aktivistička početnica nastala je u sklopu projekta Rodno ravnopravan utjecaj u lokalnim zajednicama čiji je cilj povećanje utjecaja i vrednovanja rada organizacija civilnog društva vodeći se rodno ravnopravim principima, a njena primarna je objedinjenim informacijama i savjetima iz dugogodišnje prakse olakšati novim aktivisticama i aktivistima realizaciju vlastitih ideala pravednijeg društva u Hrvatskoj i lokalnim zajednicama.

- 0. UVOD / 7
- 1. KAKO OSNOVATI UDRUGU
  - 1.1. Udruga: Što, kako i zašto? / 8
  - 1.2. Pravni okvir / 8
  - 1.3. Osnivanje udruge u pet koraka / 9
  - 1.4. Ustrojstvo udruge i članstvo / 10
  - 1.5. Korisni savjeti / 11
  - 1.6. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 12
- 2. RAČUNOVODSTVO, KNJIGOVODSTVO I (NE)PROFITNOST UDRUGA
  - 2.1. Računovodstvo neprofitnih organizacija / 14
    - 2.1.1. Pravni okvir / 14
  - 2.2. Knjigovodstvo neprofitnih organizacija / 15
    - 2.2.1. Dvojno knjigovodstvo / 15
      - 2.2.1.1. Financijski izvještaji / 16
      - 2.2.1.2. Financijski planovi / 16
    - 2.2.2. Jednostavno knjigovodstvo / 16
  - 2.3. Gospodarska djelatnost / 17
  - 2.4. Korisni savjeti / 17
  - 2.5. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 18
- 3. ZAPOŠLJAVANJE U UDRUZI
  - 3.1. Pravni okvir / 20
  - 3.2. Vrste ugovora i visine doprinosa / 21
  - 3.3. Prijava radnika u dva koraka / 24
  - 3.4. Rad članova tijela udruge / 24
  - 3.5. Mjere poticanja zapošljavanja / 25
  - 3.6. Korisni savjeti / 25
  - 3.7. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 26
- 4. MENADŽMENT VOLONTERA
  - 4.1. Pravni okvir / 28
  - 4.2. Prava i obveze volontera i organizatora volontiranja / 29
  - 4.3. Izdavanje potvrde za volontiranje i kompetencijama stečenim kroz volontiranje / 31
  - 4.4. Menadžment volontera / 31
  - 4.5. Korisni savjeti / 33
  - 4.6. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 34
- 5. FUNKCIONIRANJE I VANJSKI NADZOR FINANCIJSKOG POSLOVANJA UDRUGA
  - 5.1. Kada vam se najavi revizija, svakako priredite sljedeće dokumente / 36
  - 5.2. Korisni savjeti / 38
- 6. PROJEKTNI FUNDRAISING – UPOZNAVANJE S LOGIČKIM OKVIROM ZA OBLIKOVANJE PROJEKTA
  - 6.1. Upotreba logičkog okvira kao alata za jačanje oblikovanja projekta / 40
  - 6.2. Korisni savjeti / 45
  - 6.3. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 46
- 7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S JAVNOŠĆU
  - 7.1. Strateški plan promocije / 48
  - 7.2. Izrada plana odnosa s javnošću / 48
    - 7.2.1. PR plan / 48
  - 7.3. Kako napisati medijsku objavu / 50
  - 7.4. Press clipping / 51
  - 7.5. Community management: Facebook / 51
  - 7.6. Korisni savjeti / 54
  - 7.7. Ključni pojmovi za googlanje/Korisni linkovi / 54

## o. UVOD

Aktivistička početnica nastala je u sklopu projekta **Rodno ravnopravan utjecaj u lokalnim zajednicama** čiji je cilj povećanje utjecaja i vrednovanja rada organizacija civilnog društva vodeći se rodno ravnopravnim principima.

Pet partnerskih udruga iz pet županija koje se bave različitim područjima civilnog sektora - razvojem volonterskih praksi, zaštitom prava životinja, medijskim aktivizmom, rodnom ravnopravnošću te zaštitom i promicanjem LGBT prava - zajedno su osmislile ovaj materijal kako bi vam olakšali kreiranje društvenih promjena koje želite postići.

Kroz sedam poglavlja početnica donosi korisne informacije za osnivanje i vođenje udruge, a teme koje pokriva su funkcioniranje, računovodstvo i knjigovodstvo neprofitnih organizacija, oblikovanje projekata, namicanje sredstava, menadžment volontera, zapošljavanje te odnosi s javnošću organizacija civilnog društva. Uz kratak uvod, svako poglavlje sadrži i najbitnije informacije o pravnom okviru, savjete iz prakse, korisne web adrese, kao i ključne riječi koje vam mogu pomoći pri daljnjem istraživanju određenih tema.

Primarna svrha Aktivističke početnice je objedinjenim informacijama i savjetima iz dugogodišnje prakse olakšati novim aktivisticama i aktivistima realizaciju vlastitih ideala pravednijeg društva u Hrvatskoj i lokalnim zajednicama.

Stoga, u velikoj nadi da će ovaj materijal ispuniti svoju svrhu, srdačno vas pozdravljamo sa željom da u bližnjoj budućnosti i surađujemo!

**Prostor rodne i medijske kulture K-zona**, Zagreb – [www.voxfeminae.net](http://www.voxfeminae.net)

**Udruga Zora, za nenasilje i ljudska prava**, Čakovec – [www.udrugazora.hr](http://www.udrugazora.hr)

**Udruga za razvoj civilnog društva Bonsai**, Dubrovnik – [www.udrugabonsai.hr](http://www.udrugabonsai.hr)

**Lezbijska organizacija Rijeka LORI**, Rijeka – [www.lori.hr](http://www.lori.hr)

**Udruga Pobjede za zaštitu i promicanje prava životinja**, Osijek – [www.pobjede.hr](http://www.pobjede.hr)

## 1. KAKO OSNOVATI UDRUGU

### 1.1. UDRUGA: ŠTO, KAKO I ZAŠTO?

Kao što sam naziv kaže, glavni povod osnivanja udruge jest udruživanje. Ciljevi udruživanja mogu biti razni, od zaštita probitaka do zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša ili za humanitarna, socijalna, kulturna, znanstvena, sportska i druga uvjerenja.

Iako je ciljeva osnivanja udruge zasigurno mnoštvo, nijedan od njih ne smije biti u suprotnosti s Ustavom i zakonima RH te s namjerom stjecanja dobiti. Područje djelovanja, ciljeve, djelatnosti i unutarnji ustroj udruge samostalno utvrđuje, po načelu demokratskog zastupanja i očitovanja volje članova i članica.

### 1.2. PRAVNI OKVIR

Djelovanje udruge određeno je posebnim zakonima i uredbama koje je prije osnivanja udruge potrebno dobro proučiti. Svi navedeni zakoni dostupni su online!

**Zakon o udrugama** - uređuje osnivanje, pravni položaj, djelovanje, registraciju, financiranje, imovinu, odgovornost, statusne promjene, nadzor i prestanak postojanja udruge sa svojstvom pravne osobe.

**Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija** - definira knjigovodstvene isprave, poslovne knjige, organizaciju knjigovodstva, popisivanje imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza, vlastitih izvora, prihoda i rashoda, sadržaj i primjenu računskog plana, financijsko izvještavanje, obvezu upisa u Registar neprofitnih organizacija i druga područja koja se odnose na računovodstvo neprofitnih organizacija.

**Registar neprofitnih organizacija** - ustrojava i vodi Ministarstvo financija u elektroničkom obliku, a upis u Registar obavezan je za sve pravne osobe. Neprofitne organizacije upisuju se u Registar nakon upisa u matične registre, na temelju podataka iz obrasca Registar neprofitnih organizacija (Obrazac: RNO) koji se u elektroničkom obliku nalazi na web-stranici Ministarstva financija ili se može kupiti u prodavaonicama Narodnih novina.

**Online Registar udruge** - Registar udruge javni je upisnik koji se vodi u elektroničkom obliku jedinstveno za sve udruge u Republici Hrvatskoj. Upis u Registar dobrovoljan je, a obavlja se na zahtjev osobe ovlaštene za zastupanje udruge.

**Pravilnik o obrascima i načinu vođenja Registra udruge RH i Registra stranih udruge u RH** – propisuje se oblik i sadržaj obrasca Registra udruge i Registra stranih udruge, zahtjeva za upis u Registar udruge, zahtjeva za upis promjena, sadržaj izvataka iz Registra udruge i Registra stranih udruge, način podnošenja zahtjeva za upis u Registar, te način upisa i vođenja Registra udruge i Registra stranih udruge, zbirki isprava, prestanak postojanja udruge sa svojstvom pravne osobe i prestanak djelovanja stranih udruge u Republici Hrvatskoj.

### 1.3. OSNIVANJE UDRUGE U PET KORAKA (GRAF 1.)

Nakon što smo objasnili što je točno udruge, kako i zašto djeluje, te pod kojim zakonima, vrijeme je za osnivanje udruge. Proces je sažet u pet koraka s najvažnijim informacijama te, još važnije, objedinjenom dokumentacijom!

#### 1. korak – Okupite najmanje tri osnivača i odaberite ime udruge

Za osnivanje udruge potrebno je najmanje tri osnivača koji moraju biti poslovno sposobne fizičke osobe, samo pravne osobe ili fizičke i pravne osobe u isto vrijeme. Prilikom izbora imena potrebno je provjeriti postoji li udruge s istim nazivom. Provjeriti možete na portalu Uprava.hr.

#### 2. korak – Izradite statut udruge

Statut je temeljni opći akt udruge koji donosi Skupština, a dostupan je *online* u predloženoj formi. Obvezni su podaci u statutu naziv i sjedište udruge, zastupanje udruge, ciljevi, djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, članstvo te prava i obveze članova, tijela udruge, njihov sastav, izbor, opoziv, ovlasti, način odlučivanja i trajanje mandata te prestanak postojanja udruge.

#### 3. korak – Osnivačka skupština i priprema dokumentacije za registraciju

Nakon izrade statuta organizira se Osnivačka skupština, nakon čega slijedi registracija udruge u nadležnom tijelu Državne uprave. Zahtjev za registraciju podnosi se na propisanim obrascima dostupnima *online*: **Zahtjev za upis u Registar udruge Republike Hrvatske, Popis osnivača, Odluka o pokretanju postupka za upis u Registar udruge**. Od popratne dokumentacija potrebni su zapisnik o radu i odlukama Osnivačke skupštine, statut udruge u dva primjerka, osobna imena osoba ovlaštenih za zastupanje udruge, izvod iz sudskog ili drugog registra za pravnu osobu-osnivača udruge i preslika osobne iskaznice osnivača i osoba ovlaštenih za zastupanje. I pripremite 70 kn za biljege!

#### 4. korak – Predaja zahtjeva za upis u Registar udruge

Ovlaštena osoba novoosnovane udruge podnosi zahtjev Uredu državne uprave pri jedinici područne (regionalne) samouprave na čijem je području sjedište udruge, npr. Gradskom uredu za opću upravu Grada Zagreba. O upisu u Registar udruge nadležni ured donosi rješenje u roku od 30 dana. Na dan upisa u Registar udruge stječe pravnu osobnost.

#### 5. Korak – Upis u Registar neprofitnih organizacija

Prema Uredbi o računovodstvu neprofitnih organizacija udruge pravne osobnosti dužne su upisati se u Registar neprofitnih organizacija najkasnije 30 dana nakon upisa u matične registre. U Registar se upisuje putem RNO obrasca, dostupan *online* ili u Narodnim novinama. Registar ustrojava i vodi Ministarstvo financija.



Ne zaboravite izraditi pečat udruge! Za to je potrebno priložiti rješenje o upisu u Registar te presliku stranice statuta na kojoj je objašnjeno kako treba izgledati pečat.

#### 1.4. USTROJSTVO UDRUGE I ČLANSTVO

Skupština je najviše tijelo udruge, a čine je svi članovi ili izabrani predstavnici. Skupština je obvezna redovito zasjedati jedanput na godinu, dok se izborna sjednica Skupštine održava svake četiri. Skupštini predsjedava predsjednik udruge, a u njegovoj odsutnosti Skupština na početku sjednice javnim glasovanjem mora odrediti osobu koja će predsjedavati tom sjednicom. O radu sjednice vodi se zapisnik, koji se trajno čuva u arhivi udruge.

Neki od glavnih zadataka Skupštine: usvajanje plana rada i financijskog plana za sljedeću kalendarsku godinu i pisanje izvješća o radu za prethodnu kalendarsku godinu, usvajanje godišnjeg financijskog izvješća, donošenje odluke o promjeni ciljeva i djelatnosti, gospodarskih djelatnosti, donošenje odluke o statusnim promjenama i ovlaštenim osobama za zastupanje i sl. Detaljne obveze Skupštine propisane su Zakonom o udrugama.

Također, prema Zakonu o udrugama udruge je dužna voditi i evidenciju članova elektronički ili na drugi prikladan način koja mora sadržavati podatke o osobnom imenu, OIB-u, datumu rođenja, datumu pristupanja udruzi, kategoriji članstva (ako su utvrđene statutom udruge) te datumu prestanka članstva u udruzi, a može sadržavati i druge podatke.



Prema Zakonu o udrugama možete dobiti novčanu kaznu od 2000 do 10.000 kuna ako evidenciju članstva ne vodite pravilno ili je ne vodite uopće te ne rabite naziv pod kojim je udruge upisana u Registar!

#### 1.5. KORISNI SAVJETI

- **Odredite misiju i viziju udruge** – Misija je osnovna funkcija ili zadatak te podrazumijeva mjerljive ciljeve u prostoru i vremenu. Svaka vrsta organiziranog djelovanja ima ili bi trebala imati misiju da bi uopće imala smisla. Vizija je pak temeljna ideologija udruge te jasna slika budućnosti organizacije.
- **Planirajte** – Organizacija bi trebala strateški planirati svoje djelovanje od samog početka. Planiranje uključuje dugoročne ciljeve (planove za tri ili više godina), srednjoročne i kratkoročne ciljeve (planovi za razdoblje do dvije godine, operativne planove, projektne planove, komunikacijske strategije itd.), postavljanje jasnih prioriteta i definiranje aktivnosti (npr. fundraising – prikupljanje sredstava) s vremenskim odrednicama te definiranje dionika (korisnike udruge, donatore, volontere, zaposlenike, članove itd.).
- **Akcijski plan** – Za pojedini strateški plan izradite i akcijski, odnosno odredite dokad moraju biti ispunjene dogovorene aktivnosti i tko je odgovorna osoba. To je jamstvo da se dogovorene aktivnosti zaista i ispune.
- **Evaluacija** – Održavajte evaluacijske sastanke na tjednoj ili mjesečnoj bazi na kojima ćete ocijeniti uspješnost ispunjenja dogovorenih zadataka i rezultata te na temelju njih donijeti nov ili modificirati postojeći plan.
- **Zapisnici i potpisne liste** – Vodite zapisnike važnih sastanaka bilježeći datum, prisutne osobe i najvažnije dogovore, a prisutni neka se potpišu na potpisnu listu. Nerijetko ćete u njih zaviriti da se prisjetite dogovora, a ako je riječ o projektu, zapisnici i potpisne liste su obvezne.
- **Google docs** – Besplatni online alat koji će vam pomoći u vođenju raznih evidencija, dogovora i planova. Uređuje se online, a možete ga podijeliti sa svim osobama u organizaciji, ili samo relevantnima za određeno područje.
- **Facebook i web-stranica** – Čim osnujete udruge, izradite internetsku stranicu i/ili stranicu na Facebooku na kojoj ćete od samih početaka uspostavljati komunikaciju i obavještavati javnost o svojem djelovanju.
- **Medijska obavijest o udruzi** – Definirajte publiku za koju želite da sazna za osnivanje vaše udruge te pošaljite PR obavijest o njezinu osnivanju ili pak prvim aktivnostima ciljanim medijima, odnosno onima kojima će ta informacija biti najzanimljivija i koji će ih najvjerojatnije objaviti.



Ključni pojmovi za googlanje:  
udruga, zakon o udrugama, statut udruge, RNO obrazac, misija,  
vizija, strateški plan

#### KORISNI LINKOVI:

**Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske**

<http://www.uzuvrh.hr/>

**Nacionalna Zaklada za razvoj civilnog društva**

<http://zaklada.civilnodrustvo.hr/frontpage>

**Regionalni centri podrške – partneri Nacionalne zaklade**

<http://zaklada.civilnodrustvo.hr/category/104/subcategory/313>

**Info portal Nacionalne zaklade**

<http://www.civilnodrustvo.hr/>

**Časopis Udruga**

<http://www.udruga.hr/>

**SMART – Udruga za razvoj civilnog društva**

<http://www.smart.hr/>

**Priručnik za upravljanje nevladinim organizacijama**

[http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna\\_zbirka/prirucnik\\_za\\_upravljanje\\_nvo.pdf](http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/prirucnik_za_upravljanje_nvo.pdf)

**Upitnik za procjenu organizacijskih kapaciteta**

<http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/UpitnikZaProcjenuOrganizacijskihKapaciteta.pdf>

#### BILJEŠKE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. RAČUNOVODSTVO, KNJIGOVODSTVO I (NE)PROFITNOST UDRUGE

U ovom poglavlju ukratko ćemo vas upoznati s najvažnijim stavkama računovodstva i knjigovodstva za neprofitne organizacije te razjasniti pojam neprofitnosti udruga, odnosno objasniti pod kojim se uvjetima udruga smije baviti gospodarskom djelatnošću.

### 2.1. RAČUNOVODSTVO NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Zakonski, pod neprofitnim organizacijama podrazumijevaju se sve institucije koje ne pružaju svoje usluge na tržištu i kojima cilj poslovanja nije ostvarivanje profita, već zadovoljavanje općekorisnih ciljeva. Udruge su neprofitne organizacije te, kao takve, vode računovodstvo neprofitnih organizacija.

Imovinu udruge mogu činiti novčana sredstva, njezine pokretne i nepokretne stvari te druga imovinska prava, a mogu je steći uplatom članarine, dobrovoljnim priložima i darovima, obavljanjem njezinih djelatnosti, donacijama iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te fondova iz drugih izvora.

#### 2.1.1. Pravni okvir

##### **Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija –**

Uređuje financijsko poslovanje udruge. Među ostalima, uređuje područje knjigovodstvenih isprava, poslovnih knjiga, organizacije knjigovodstva, popisa imovine i obveza, prihoda i rashoda, financijsko izvještavanje i druga područja koja se odnose na računovodstvo neprofitnih organizacija.

Za početak izdajamo tri računovodstvene stavke koje morate primijeniti od dana osnivanja udruge:

**Žiro-račun** – Neprofitna organizacija registrirana kao pravna osoba dužna je poslovati, odnosno sva svoja plaćanja obavljati preko žiro-računa. Žiro-račun otvara se u poslovnoj banci.

**Blagajnički maksimum** – Na samom početku rada morate pisanom odlukom odrediti blagajnički maksimum koji podrazumijeva iznos gotovog novca koji udruga može zadržati preko noći, bez obveze polaganja na žiro-račun. Iznos blagajničkog maksimuma udruga donosi proizvoljno, a vodeći se vlastitim potrebama za gotovim novcem u svom poslovanju.

**Plaćanje gotovinom** – Neprofitna je organizacija obvezna sve svoje naplaćene prihode voditi preko žiro-računa. To znači da je prihode naplaćene u gotovom novcu dužna položiti na žiro-račun istog ili najkasnije sljedećega radnog dana.

### 2.2. KNJIGOVODSTVO NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Udruge mogu voditi:

1. **JEDNOSTAVNO KNJIGOVODSTVO**  
KRITERIJI: udruge čiji su godišnji prihodi i vrijednost imovine uzastopno u prethodne tri godine manji od 230.000,00 kuna na razini godine.
2. **DVOJNO KNJIGOVODSTVO**  
KRITERIJI: udruge čiji su godišnji prihodi i vrijednost imovine uzastopno u prethodne tri godine veći od 230.000,00 kn na razini godine, te udruge koje su osnovane u prethodne tri godine.

#### 2.2.1. Dvojno knjigovodstvo

Udruge koje vode dvojno knjigovodstvo čine to prema rasporedu računa iz Računskog plana za neprofitne organizacije, koji je dostupan na internetskim stranicama Ministarstva financija. Udruge su obvezne u svom knjigovodstvu osigurati podatke pojedinačno prema vrstama prihoda i rashoda te o stanju imovine, obveza i vlastitih izvora.

Udruge dvojnog knjigovodstva obvezne su voditi poslovne i pomoćne knjige.

##### **Poslovne knjige:**

- Dnevnik je knjiga u koju se unose poslovne promjene slijedom vremenskog nastanka;
- Glavna knjiga sustavna je knjigovodstvena evidencija poslovnih promjena nastalih na imovini, obvezama, vlastitim izvorima te приходima i rashodima;
- Pomoćne knjige analitičke su knjigovodstvene evidencije poslovnih događaja koji su u glavnoj knjizi iskazani sintetički i druge pomoćne evidencije o stanju i promjenama imovine i obveza za potrebe nadzora i praćenja poslovanja.

##### **Pomoćne knjige:**

dugotrajne nefinancijske imovine, kratkotrajne nefinancijske imovine (zaliha materijala, proizvoda i robe), financijske imovine i obveza, knjiga (dnevnik) blagajni, evidencija danih i primljenih jamstava i garancija, evidencija putnih naloga i uporaba službenih vozila, knjiga izlaznih računa, knjiga ulaznih računa te ostale pomoćne evidencije prema posebnim propisima i svojim potrebama.

Posebne pomoćne knjige i analitičke evidencije ne moraju se voditi ako neprofitna organizacija izravnim raščlanjivanjem stavki glavne knjige osigurava potrebne podatke.

Dnevnik i glavna knjiga čuvaju se najmanje 11 godina, a pomoćne knjige najmanje 7 godina. Trajno se čuvaju isplatne liste i analitičke evidencije o plaćama isplaćenima zaposlenicima u radnom odnosu.



### 2.2.1.1. Financijski izvještaji

Osim obveznih poslovnih knjiga potrebno je sastavljati i predavati sljedeće financijske izvještaje:

- za poslovnu godinu: **Bilancu, Račun prihoda i rashoda i Bilješke** uz financijske izvještaje;
- za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja: **Račun prihoda i rashoda**;
- za razdoblja od 1. siječnja do 31. ožujka i od 1. siječnja do 30. rujna: **Skraćeni račun prihoda i rashoda**.

Izvještaje, osim ako niste knjigovodstveni entuzijasti, odrađuje računovodstvo te ga za potrebe Ministarstva financija dostavlja Financijskoj agenciji (FINA).

### 2.2.1.2. Financijski planovi

Udruga koja je obveznik vođenja dvojnog knjigovodstva obvezna je izrađivati financijske planove i usvajati ih pri najvišem tijelu udruge – Skupštini.

Financijski plan udruge sastoji se od:

- plana prihoda i rashoda;
- plana zaduživanja i otplata;
- obrazloženja financijskog plana.



Financijski plan podnosi se najvišem tijelu udruge radi usvajanja. Osoba ovlaštena za zastupanje udruge odgovorna je za zakonito i pravilno izvršavanje financijskog plana. Ministar financija pravilnikom će propisati metodologiju i rokove izrade financijskog plana te način i uvjete izvršavanja financijskog plana. Prvi financijski planovi izrađuju se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2015. godine.

### 2.2.2. Jednostavno knjigovodstvo

Neprofitne organizacije čija je vrijednost imovine i godišnji prihod uzastopno u prethodne tri godine manji od 230.000,00 kuna na razini godine nije u obvezi vođenja dvojnog knjigovodstva i sastavljanja te predaje financijskih izvještaja za sljedeću godinu.

Takva neprofitna organizacija dužna je voditi najmanje knjigu prihoda i rashoda i knjigu blagajne primjenom jednostavnoga knjigovodstva i novčanoga računovodstvenog načela.

## 2.3. GOSPODARSKA DJELATNOST

Iako su udruge neprofitne organizacije, one zakonski smiju ostvarivati profit. Najčešće se udruge bave gospodarskom djelatnošću kao modelom samoodrživosti, odnosno samofinanciranja.

Shodno tome, svaki prihod koji udruga ostvari mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom.

Iznos profita koji udruge ostvare tijekom godine nema nikakva ograničenja, ali ako od obavljanja gospodarske djelatnosti profit prijeđe granicu od 230 tisuća kuna na godinu, ona ulazi u sustav PDV-a te će postati obveznik poreza na dobit.

Ograničenja ne postoje ni kod gospodarskih djelatnosti kojima će se udruga baviti, osim što moraju biti sukladne statutu udruge i zakonima RH. Važno je napomenuti da su pojedine djelatnosti utvrđene posebnim propisima koji se na tu djelatnost odnose. Na primjer, udrugu koja izdaje časopis obvezuju propisi o izdavačkoj djelatnosti. Upuštate li se u bavljenje gospodarskom djelatnošću, svakako morate proučiti Zakon o porezu na dobit. Iako udruge u načelu nisu obveznici poreza na dobit, u slučaju da obavljaju neku gospodarsku djelatnost trajno i radi ostvarivanja dobiti, a neoporezivanje bi dovelo do stjecanja neopravdanih povlastica na tržištu, Porezna uprava to će utvrditi inspekcijskim nadzorom.

Također, udruge koje obavljaju oporezive gospodarske djelatnosti, a koja nije njihova osnovna djelatnost, te ostvaruju više od 77.000,00 kuna ukupnog godišnjeg prihoda, dužne su za tu djelatnost osnovati trgovačko društvo ili drugi oblik udruživanja koji nije neprofitni.

### 2.4. KORISNI SAVJETI

- Za donacije trgovačkog društva udruzi u stvarima ili uslugama mora se ispostaviti račun.
- Na web-stranici Ministarstva financija nalaze se Financijski izvještaji (godišnji, tromjesečni, šestomjesečni) za neprofitne organizacije s ugrađenim kontrolama. <http://www.mfin.hr/hr/neprofitno-racunovodstvo>
- Sitni inventar dugotrajna je imovina čija je vrijednost manja od 3500 kn bez iskazanog PDV-a.
- Pretplatnici časopisa Udruga (godišnja pretplata iznosi 295 kn) svaki utorak i četvrtak mogu kontaktirati s uredništvom vezano za savjete o financijskom poslovanju udruge.



Ključni pojmovi za googlanje:  
 računovodstvo neprofitnih organizacija, uredba o računovodstvu neprofitnih  
 organizacija, knjigovodstvo za udruge, zakon o porezu na dobit,  
 finansijski izvještaj, finansijski plan

#### KORISNI LINKOVI:

##### **Ured za udruge – Računovodstvo udruga**

<http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=179>

##### **Računovodstveni servis specijaliziran za udruge GRIF**

<http://www.grif.hr/>

##### **Ministarstvo financija – Neprofitno računovodstvo**

<http://www.mfin.hr/hr/neprofitno-racunovodstvo>

##### **Upute za sastavljanje finansijskih izvještaja neprofitnih organizacija**

<http://www.mfin.hr/hr/upute-za-sastavljanje-financijskih-izvjestaja-neprofitnih-organizacija>

##### **Porezna uprava – Porezni priručnik za udruge**

[http://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Prirucnici\\_brosure/PP%20Udruge%20KB%202012%20WEB.pdf](http://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Prirucnici_brosure/PP%20Udruge%20KB%202012%20WEB.pdf)

##### **Priručnik Priprema, pozor... Početak putovanja cestom samofinanciranja**

<http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/Priprema,%20pozor.pdf>

##### **Zakonski i regulacijski okvir za samofinanciranje organizacija civilnog društva u Hrvatskoj**

[http://www.uzuvrh.hr/UserFiles/zakonski\\_okvir.pdf](http://www.uzuvrh.hr/UserFiles/zakonski_okvir.pdf)

#### BILJEŠKE

### 3. ZAPOŠLJAVANJE U UDRUZI

Ovo poglavlje bavi se načinom i vrstama zapošljavanja u udruzi kroz pregled zakonskog okvira te objašnjenjem vrsta ugovora i mjera poticanja zapošljavanja koje udruge mogu provoditi. Jedino udruge registrirane kao pravne osobe mogu zapošljavati.

#### 3.1. PRAVNI OKVIR

Na tržištu rada udruge su u cijelosti izjednačene s drugim poslodavcima u svim segmentima radnog prava i drugih propisa koji uređuju prava zaposlenih i obveze poslodavaca. Ti su propisi i zakoni sljedeći:

**Zakon o radu** – ovim se zakonom uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj.

**Zakon o obveznim odnosima** – uređuje osnove obveznih odnosa (opći dio) te ugovorne i izvanugovorne obvezne odnose (posebni dio). Zakon, na primjer, uređuje Ugovor o djelu.

**Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima** – uređuje pravo autora na njihovim djelima iz književnoga, znanstvenog i umjetničkog područja. Taj Zakon uređuje Autorski ugovor.

**Zakon o doprinosima** – Zakon o doprinosima određuje u slučaju radnog odnosa plaćanje doprinosa za mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti, za mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje, za zdravstveno osiguranje, za zapošljavanje te za zaštitu zdravlja na radu. Porez na dohodak (dohodak od nesamostalnog rada) obračunava se po progresivnim stopama od 12%, 25% i 40%, ovisno o visini plaće – što je veći iznos plaće, porez se obračunava po višoj stopi.

**Zakon o porezu na dohodak** – porez na dohodak utvrđuje se i plaća prema odredbama ovoga Zakona.

**Pravilnik o porezu na dohodak** – Pravilnik podrobnije razrađuje provedba Zakona o porezu na dohodak (dalje u tekstu: Zakon) i način izvješćivanja o doprinosima za obvezna osiguranja prema Zakonu o doprinosima.

**Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti** – ovim se zakonom uređuje posredovanje pri zapošljavanju, profesionalno usmjeravanje, obrazovanje u cilju povećanja zapošljavanja radne snage, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, aktivno djelovanje na tržištu rada u cilju poticanja prostorne i profesionalne pokretljivosti radne snage, te novog zapošljavanja i samozapošljavanja i sl.

**Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima** – ovim se pravilnikom propisuju sadržaj i način vođenja evidencije o radnicima, njihovi opći podaci i podaci o radnom vremenu.

**Zakon o zaštiti na radu** – ovim zakonom uređuje se sustav zaštite na radu u Republici Hrvatskoj, a osobito nacionalna politika i aktivnosti, opća načela prevencije i pravila zaštite na radu, obveze poslodavca, prava i obveze radnika i povjerenika radnika za zaštitu na radu, djelatnosti u vezi sa zaštitom na radu, nadzor i prekršajna odgovornost te se osniva Zavod za unapređivanje zaštite na radu i utvrđuje njegova djelatnost i upravljanje.

Pri zapošljavanju udruga nema obvezu prijavljivati potrebe za radom radnika nadležnom uredu Zavoda za zapošljavanje te sama bira radnika kojeg će zaposliti, poštujući pritom zahtjeve iz svojih akata o organizaciji rada i sistematizaciji radnih mjesta.

Naravno, ako želi, udruga može prijaviti potrebu za radnikom uredu HZZ-a, koji će potom biti objavljen na njihovim web-stranicama. Postupak prijave potrebe za radnikom obvezan je u slučaju uporabe državnih mjera poticanja zapošljavanja.

#### 3.2. VRSTE UGOVORA I VISINE DOPRINOSA

Odluči li se udruga na zaposlenje radnika ili radnice, to može učiniti putem sljedećih ugovora, ovisno o vrsti zaposlenja, mogućnostima i potrebi:

##### UGOVOR O RADU

U sklopu ugovora o radu razlikujemo dva tipa ugovora: ugovor na određeno vrijeme i ugovor na neodređeno vrijeme. Unatoč obrnutoj praksi, Zakon o radu (ZOR) propisuje ugovor o radu na neodređeno vrijeme kao pravilo, dok se ugovor o radu na određeno vrijeme sklapa iznimno, a ne može se sklopiti na ukupno razdoblje dulje od tri godine. Ako radnik isti posao radi duže od 3 godine, ugovor mu se mora produžiti ugovorom na neodređeno ili ga se mora otpustiti.

Radnik se obvezuje za poslodavca izvršavati određen posao, pri čemu poslodavac određuje vrijeme, mjesto i način obavljanja posla. Osnovna obveza poslodavaca jest isplatiti radniku plaću za obavljeni rad.

Osim prava na plaću radnik iz radnog odnosa ostvaruje mnoga druga prava, kao što su pravo na otpremninu, odmore, dopuste, pravo na naknadu plaće u slučaju bolovanja, prava u slučaju nezaposlenosti i dr.

##### UGOVOR O DJELU

Ugovor o djelu reguliran je Zakonom o obveznim odnosima te njime nastaje odnos između izvođača i naručitelja, pri čemu je predmet ugovora o djelu rezultat rada (npr. izrada određena komada namještaja, a ne sam proces izrade). Takav je odnos kratkotrajan, karakterizira ga samostalnost izvođača radova (sam određuje mjesto i vrijeme obavljanja posla) i ne povlači toliko posljedica kao radni odnos.

Tablica 1. Usporedba visine doprinosa Ugovora o radu i Ugovora o djelu u 2014. godini

	UGOVOR O RADU	UGOVOR O DJELU
PREDMET UGOVORA	Rad	Rezultat rada
DOPRINOS ZA MIROVINSKO OSIGURANJE NA TEMELJU GENERACIJSKE SOLIDARNOSTI (I. STUP)	20% ako samo I. stup, 15% ako I. i II. Stup	15%
DOPRINOS ZA MIROVINSKO OSIGURANJE NA TEMELJU INDIVIDUALNE KAPITALIZIRANE ŠTEDNJE (II. STUP)	5%	5%
DOPRINOS ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	15%	15%
DOPRINOS ZA ZAPOSŁJAVANJE	1,7%	Ne plaća se
DOPRINOS ZA ZAŠTITU ZDRAVLJA NA RADU	0,5%	Ne plaća se
POREZ NA DOHODAK	12% / 25% / 40%	25%



Obračun plaće obavlja se sukladno odredbama Zakona o porezu na dohodak, Pravilnika o porezu na dohodak i Zakona o doprinosima, a obveznici poreza na dohodak koji imaju prebivalište ili uobičajeno boravište na području općine/grada koji su propisali obvezu plaćanja prireza, plaćaju i prirez porezu na dohodak.

Prirez je dodatni porez koji se plaća povrh poreza na dohodak, a služi za financiranje jedinica lokalne samouprave. Njegova je osnovica porez na dohodak, a na temelju Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, visinu prireza određuje lokalna vlast.

### UGOVOR O AUTORSKOM DJELU

Autorski honorari mogu se isplaćivati jedino ako je riječ o autorskom djelu, a ona su jasno definirana Zakonom o autorskom pravu, pa u tu kategoriju spadaju računalni programi, glazbena djela, dramska i dramsko-glazbena djela, koreografska djela, djela likovne umjetnosti, fotografska djela i sl.

Autorski honorar mora biti definiran kroz Ugovor o autorskom djelu, obvezno u pisanom obliku te moraju biti definirani naziv djela, korisnik te način uporabe. Uz to, autor mora biti fizička osoba.

Kod autorskih honorara ne plaćaju se doprinosi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te se priznaju izdaci, tj. troškovi u paušalnom iznosu od 30% koji umanjuju poreznu osnovicu. Porez na dohodak u ovom slučaju iznosi 25%, uvećan za prirez ovisno o mjestu prebivališta autora. Autorski honorari dogovaraju se u bruto-iznosu, a isplata autorskih honorara vrši se isključivo na žiro-račun autora.

Tablica 2. Usporedba visine doprinosa Ugovora o djelu i Autorskog ugovora u 2014. godini

	AUTORSKI UGOVOR	UGOVOR O DJELU
DOPRINOSI – ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	-	15%
DOPRINOSI – MIROVINSKO OSIGURANJE	-	20% (15+15)
POREZ NA DOHODAK	25%	25%
PRIZNATI IZDACI	30%	-

### STUDENSKI UGOVOR

Studentski ugovor daleko je najisplativiji ugovor za zaposlenje. Raditi preko Studentskog servisa mogu svi redoviti studenti i maturanti u roku od tri mjeseca od dana maturiranja. Primitak preko Student servisa nije oporeziv porezom na dohodak, osim kad prijeđe godišnji neto-iznos od 47.250 kn. Ako se prekorači ta granica, Studentski servis poslodavcu će automatski početi zaračunavati porez po stopi od 25% i prirez ovisno o mjestu stanovanja.

Prema navedenom, jasno je da je najisplativije sklapanje ugovora o djelu, odnosno autorski i studentski ugovor umjesto ugovora o radu, radi manjih davanja. Ipak, namjeravate li se koristiti sredstvima iz EU fondova, trebali biste razmisliti o zapošljavanju radnika prema ugovoru o radu jer je određen broj zaposlenih u udruzi jedan od osnovnih uvjeta za apliciranje prema tim fondovima.

### 3.3. PRIJAVA RADNIKA U DVA KORAKA (GRAFIKA)

Odlučite li se zaposliti radnika ili radnicu, morate posjetiti samo dvije adrese te posjedovati potrebnu dokumentaciju:

1. ZAVOD ZA MIROVINSKO OSIGURANJE  
PAPIROLOGIJA: Tiskanica M-1P (ovjerena i potpisana), ugovor o radu i osobna iskaznica.
2. ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE  
PAPIROLOGIJA: popunjeni i ovjereni obrazac Tiskanica T-2, ugovor o radu (odnosno pisana potvrda o sklopljenom ugovoru), preslika osobne iskaznice, prijava HZMO (kopija M-1P).

### 3.4. RAD ČLANOVA TIJELA UDRUGE

Članovi tijela udruge, odnosno članovi Skupštine, Predsjednik udruge, Dopredsjednik udruge i tajnik, osim ako nisu regularno zaposleni u udruzi, za izvršavanje ovih funkcija ne mogu primiti plaću. Koji se točno poslovi obavljaju u radnom odnosu, a koji ne, uređuje se osnivačkim aktima udruge. Članovi za svoj doprinos udruzi mogu ostvariti novčanu naknadu koja je oporeziva porezom na dohodak i podliježe plaćanju doprinosa za obvezna osiguranja.

Osim novčane, članovi tijela udruge mogu primiti i sljedeće naknade:

- prijevozni troškovi na službenim putovanjima;
- troškovi noćenja na službenom putovanju u visini stvarnih izdataka;
- troškovi prijevoza u visini troškova javnog prijevoza;
- naknada za uporabu privatnog automobila u službene svrhe;
- dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu.

Važno je naglasiti da se putni troškovi mogu neoporezivo nadoknađivati samo osobama koje su u radnom odnosu i osobama koje u svojoj udruzi ne primaju naknadu. Ako se putni troškovi nadoknađuju osobama koje nisu u radnom odnosu u udruzi, ali u njoj primaju određenu naknadu, tada su putni troškovi oporezivi porezom na dohodak i obveznim doprinosima jednako kao i naknada koja im se isplaćuje.

### 3.5. MJERE POTICANJA ZAPOŠLJAVANJA

Iako nestabilne, aktivne mjere za zapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje pružaju udrugama lakše zapošljavanje radnika i radnica, što uvelike pomaže kapacitiranju udruge i sistematizaciji radnih mjesta.

U okviru javnih radova i 2014. godine u provedbi je veći broj mjera u kojima mogu sudjelovati i udruge kao korisnici:

- „Rad i staž i prijevoz“ – stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa;
- „Radom za zajednicu i sebe“ – su/financirano zapošljavanje u javnom radu;
- „Pomoć sebi i drugima“ – zapošljavanje kroz pojedinačne projekte javnih radova;
- „Mladi za EU“ – suradnici na EU projektima u nevladinom sektoru i organizacijama socijalnih partnera – javni radovi za mlade;
- „Mladi za zajednicu“ – mini javni radovi za mlade;
- Zapošljavanje u socijalnom poduzetništvu;
- Podrška socijalnom uključivanju;
- Pokreni zajednicu;
- Pomoć zajednici;
- „Romi za Rome“ – financirano zapošljavanje u javnom radu;
- Pomoć sebi i drugim Romima;
- Osposobljavanje na radnom mjestu.

### 3.6. KORISNI SAVJETI

- Tekući račun služi za primitak neoporezivih prihoda, tj. onih na koje je porez već plaćen i za koje nije nužno podnositi poreznu prijavu (npr. plaća, mirovina...), a žiro-račun služi za primitak oporezivih prihoda, tj. onih koji dolaze iz „poslovanja“ i slično (npr. od ugovora o djelu, autorskih ugovora itd.).
- Za prijavu na Student servis potrebno je uvjerenje fakulteta o statusu redovitog studenta, dvije fotografije manjeg formata, JMBG i OIB te otvoren žiro-račun u banci.
- Ako niste sigurni može li se neko djelo smatrati autorskim, to možete provjerite u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo.
- Ako se utvrdi da nije riječ o autorskom djelu, proglasit će pruženu uslugu „klasičnim“ Ugovorom o djelu.



## 4. MENADŽMENT VOLONTERA

Nerijetko udruge posežu za volonterskim doprinosom organizaciji radi slabe kapacitiranosti, ali i obostrane želje za uključivanjem šire javnosti u volonterske akcije za dobrobit zajednice.

U ovom poglavlju upoznat ćemo vas s pravnim okvirom i obvezom vođenja volonterske evidencije, međusobnim pravima i obavezama te menadžmentom volontera, odnosno objasniti na koji način najefikasnije uključiti i voditi volontere unutar organizacije.

A za što bolji menadžment i koordinaciju volontera, savjetujemo da svakako zavirite i u korištenu literaturu Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? smjernice za rad s volonterima (Rijeka, 2007.) udruge SMART i Priručnik za volontere (Split, 2006.) Udruge MI.

### 4.1. PRAVNI OKVIR

**Zakon o volonterstvu i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o volonterstvu** – uređuju osnovne pojmove vezane za volontiranje, temeljna načela, vrijednosti, uvjete volontiranja, prava i dužnosti volontera te organizatora volontiranja, uvjete sklapanja ugovora o volontiranju, Etički kodeks volontiranja, izdavanje potvrde o volontiranju, izdavanje potvrde o kompetencijama stečenim kroz volontiranje, državnu nagradu za volontiranje te nadzor nad izvršenjem ovoga Zakona.

**Pravilnik o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja** – propisuje obavezno podnošenje [Izvješća organizatora volontiranja](#). Izvješće se podnosi putem aplikacije na web-stranicama Ministarstva socijalne politike i mladih, a podnosi se do 28. veljače za prethodnu godinu. Izvješće zahtijeva podatke kao što su broj i dob volontera, broj volonterskih sati i sl.

**Ugovor o volontiranju** – Ugovor o volontiranju sklapaju volonter i organizator volontiranja kako bi regulirali međusobna prava i obveze te ostale bitne aspekte odnosa. Ugovor se sklapa na početku volonterskog angažmana, u usmenom ili pisanom obliku. Ugovor o volontiranju obvezno je zaključiti u pisanom obliku prilikom dugotrajnog volontiranja, volontiranja s djecom, osobama s invaliditetom, starim i nemoćnim osobama, bolesnim osobama ili osobama lišene poslovne sposobnosti, volontiranja povezanog s povećanim rizicima za život i zdravlje volontera, volontiranja stranih državljana u RH, volontiranja državljana RH u inozemstvu i na zahtjev volontera.

**Etički kodeks volontiranja** – cilj Etičkog kodeksa jest poticati razumijevanje i prihvaćanje propisanih načela i standarda te njihovu primjenu u svakodnevnoj organizaciji i pružanju.

### 4.2. PRAVA I OBVEZE VOLONTERA I ORGANIZATORA VOLONTIRANJA

Organizator volontiranja ima Zakonom određene dužnosti, a to su:

- poštovati prava volontera;
- izvršiti obveze prema volonterima;
- izdati volonterki ili volonteru pisanu potvrdu o volontiranju te u nju upisati podatke propisane Zakonom;
- osigurati materijale i sredstva za obavljanje volonterskih aktivnosti;
- osigurati isplatu ugovorenih troškova volonteru;
- osigurati volonteru tajnost osobnih podataka i zaštitu privatnosti;
- ustanoviti uključiv i učinkovit postupak izbora volontera koji će omogućiti uključivanje različitih skupina te osobito poticati volontiranje socijalno isključenih skupina;
- razviti standarde kvalitete koji osiguravaju pripremu i izvješćivanje, nude osobno vođenje i podršku, nadzor i mentorstvo kroz čitav tijek volontiranja kao i jasne sustave vrjednovanja i praćenja, poželjno kroz razvoj sustava osiguranja kvalitete;
- volonteru sudjelovanje u donošenju odluka o volonterskoj aktivnosti odnosno uslugama i osjećaj pripadnosti projektu;
- omogućiti volonteru pokretanje vlastitih inicijativa u skladu s misijom i vizijom organizatora volontiranja i provedene aktivnosti odnosno usluge;
- omogućiti volonteru stjecanje vještina i kompetencija te iskustva u području u kojem volontira;
- omogućiti ili zagovarati uvođenje alata za priznavanje kompetencija, vještina i iskustava stečenih volontiranjem, a u suradnji s obrazovnim ustanovama i poslodavcima.

Također, Zakon propisuje i prava i dužnosti volontera. Tako volonter ima pravo na:

- pisanu potvrdu o volontiranju;
- sklapanje ugovora o volontiranju u pisanom obliku, ako to zatraži;
- upoznavanje s Kodeksom i etičkim normama bitnima za pojedini oblik volontiranja;
- prikladnu edukaciju s ciljem poboljšanja kvalitete obavljenih aktivnosti i pruženih usluga, a osobito ako to zahtijeva narav volonterskih aktivnosti i usluga koje se pružaju;
- stručnu pomoć i podršku tijekom volontiranja;
- upoznavanje s uvjetima volontiranja, aktivnostima koje će obavljati, uslugama koje će pružati i pravima koja im pripadaju na temelju ovoga Zakona i drugih propisa kao i općih akata organizatora volontiranja, a u slučaju sklapanja usmenog ugovora o tome daje izjavu u pisanom obliku;
- naknadu ugovorenih troškova nastalih u vezi s volontiranjem;

- primjerene i sigurne uvjete rada u skladu s naravi volonterskih aktivnosti koje obavlja;
- zaštitnu opremu u skladu s naravi volonterskih aktivnosti koje obavlja i usluga koje pruža;
- upoznavanje s opasnostima vezanima uz specifični oblik volontiranja koje obavlja;
- dnevni odmor u ugovorenom trajanju;
- zaštitu privatnosti i osobnih podataka;
- sudjelovanje u odlučivanju o pitanjima u vezi s volontiranjem sukladno mogućnostima organizatora volontiranja i obliku volontiranja;
- detaljni opis poslova i aktivnosti volontiranja;
- stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija kroz volontiranje;
- priznavanje vještina, kompetencija i iskustva stečenog volontiranjem;
- potvrdu o kompetencijama stečenim kroz volontiranje u slučajevima dugotrajnog volontiranja, ukoliko takvu zatraži.

Posebna prava volontera, koja nisu određena ovim Zakonom, mogu se odrediti ugovorom o volontiranju.

Također, volonteri imaju i određene obveze. One su sljedeće:

- volontirati u skladu sa stručnim propisima i etičkim pravilima, te po primljenim uputama organizatora volontiranja;
- čuvati poslovnu ili profesionalnu tajnu i povjerljive i osobne podatke o organizatoru ili korisniku volontiranja;
- odbiti volontiranje koje je suprotno propisima;
- poštivati integritet, misiju, ciljeve i vrijednosti organizatora volontiranja;
- surađivati sa drugim volonterima i zaposlenicima organizatora volontiranja kako bi se osigurao kvalitetan prijenos znanja i iskustva po završetku volontiranja;
- prilikom početka, tijeka i prekida volontiranja paziti da svojim postupcima ne prouzroči štetu organizatoru ili korisniku volontiranja.

Volonter i volonterka obvezni su izvršavati upute organizatora volontiranja, osim uputa koje su im moralno neprihvatljive, opasne za život i zdravlje, te u suprotnosti s ugovorom o volontiranju.

Također, ako izvršavanje upute može uzrokovati štetu volonteru, korisnicima volontiranja ili trećim osobama, volonter je dužan na to upozoriti organizatora volontiranja, te u tom slučaju ne odgovaraju za prouzrokovanu štetu.

### 4.3. IZDAVANJE POTVRDE ZA VOLONTIRANJE I KOMPETENCIJAMA STEČENIM KROZ VOLONTIRANJE

Organizator volontiranja dužan je volonterima izdati potvrdu o volontiranju. Zakonom nije propisano kako potvrda mora izgledati, stoga organizatori volontiranja mogu izraditi vlastitu potvrdu, no ona obvezno mora sadržavati sljedeće podatke:

- osobne podatke o volonterki;
- podatke o vremenu volontiranja;
- edukaciji, kratak opis volonterskih aktivnosti;
- ostale specifičnosti pojedinog oblika volontiranja;
- potpis volontera;
- potpis osobe ovlaštene za zastupanje organizatora volontiranja te pečat organizatora volontiranja.

Potvrda o volontiranju koja sadrži navedene podatke dokaz je ugovornog odnosa, bez obzira na oblik u kojemu je ugovor o volontiranju sklopljen.

Jedna od popularnijih potvrda o volontiranju jest volonterska knjižica, koju možete nabaviti u volonterskim centrima. Volonterska knjižica oblik je potvrde u koju se upisuje naziv organizatora volontiranja, broj volonterskih sati i vrijeme volontiranja i vrsta odrađenih aktivnosti. U knjižicu se može upisati i edukacija vezana za volontiranje koju je volonter/-ka dobio/-la.

U slučaju kratkotrajnog volontiranja organizator volontiranja dužan je izdati potvrdu o volontiranju samo ako volonter ili volonterka to zatraži. Također, na zahtjev volontera ili volonterke organizator je dužan izdati i potvrdu o kompetencijama stečenima volontiranjem, ako je bila riječ o dugotrajnom volontiranju.

### 4.4. MENADŽMENT VOLONTERA

Rad s volonterima zahtjeva puno znanja i vještina s područja vođenja te motivacije. Cilj menadžmenta volontera jest razviti sposobnost uključivanja, educiranja, praćenja i motiviranja volontera, te razviti znanje organiziranja volonterskih programa, odnosno usavršavanje za koordinatore volontera. Menadžment volontera sastoji se od osam faza, a pomoći će vam pri uključivanju volontera unutar organizacije. Edukacija i ciklus Menadžment volontera prikazani u ovom tekstu dio su kurikulumu Hrvatske mreže volonterskih centara (HMVC).

#### 1. Planiranje i uključivanje volontera

- Osvijestite potrebu za volonterom.
- Pripremite radni tim na uključivanje volontera.
- Odredite osobu koja će biti koordinator volontera.
- Proučite obostrana prava i obveze i zakonski okvir.
- Osigurajte prostorne i tehničke uvjete za volontere.



## 2. Izrada opisa posla volontera

- Razradite detaljan opis radnog mjesta, odnosno radnih zadataka volontera.
- Navedite koristi i vrijednosti za volontera kao rezultat volonterskog angažmana.
- Pripremite superviziju i koordiniranje za volontera.

## 3. Pronalaženje volontera

- Odredite koja vam je ciljana skupina volontera (srednjoškolci, studenti itd.).
- Odaberite metodu i medij za pronalaženje volontera.
- Napišite jasnu i poticajnu poruku koja proizlazi iz pažljivo razrađenog opisa posla.
- Ne zaboravite navesti sve bitne informacije u tekstu (mjesto i vrijeme volontiranja, dužina volontiranja, opis poslova, kontaktne informacije i sl.).

## 4. Selekcija i uključivanje

- Ovisno o potrebi, odaberite jednog ili više volontera za rad u organizaciji.
- Održite sastanak s odabranim volonterom.
- Osigurajte potrebne uvjete za uključivanje volontera.
- Pripremite ugovore o volontiranju.

## 5. Orijentacija i trening

- Pružite volonterima sve informacije o organizaciji i načinu rada.
- Planirajte edukacije za volontere.
- Održite obuku za volonterski angažman na koji su se prijavili.

## 6. Supervizija i nagrađivanje

- Održavajte kvalitetan odnos s volonterima te nadgledajte njihov rad.
- Nagradite volontere u znak zahvalnosti i pažnje.

## 7. Evaluacija rada volontera

- Razradite anonimni evaluacijski upitnik.
- Analizirajte povratne informacije i rezultate evaluacije.

## 8. Evaluacija programa volontera

- Na temelju evaluacije, preispitajte uspješnost volonterskog programa.
- Uvažite rezultate evaluacije i, ako je potrebno, promijenite stavke programa koje nisu uspješne.

## 4.5. KORISNI SAVJETI

- Vodite vlastitu evidenciju volontera, ažurno i sa svim potrebnim podacima koje vas traže u Izvješću organizatora volontiranja kako bi minimizirali napor u vezi s podnošenjem istoga. Koje je sve stavke potrebno evidentirati, pronađite u Pravilniku o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja.
- Zakon o volonterstvu točno navodi što se može voditi kao trošak volontera (putni trošak, hrana i osvježenje, materijali upotrijebljeni tijekom volontiranja itd.). Taj trošak, uz predočenje računa, može pravdati knjigovodstvo kao trošak volontera.
- Volonterske knjižice možete dobiti od V CZ-a Zagreb ili u lokalnim volonterskim centrima. U Volonterskom centru Zagreb prvih je pet volonterskih knjižica besplatno, a svaka naredna knjižica stoji 5 kuna.
- Volonterske sate možete evidentirati rabeći različite obrasce za evidenciju, a koji se također mogu dobiti od V CZ-a. Sve obrasce najbolje je prilagoditi potrebama vaše konkretne organizacije i volonterske pozicije.
- Prema Zakonu o volonterstvu dužni ste volonteru po završetku volontiranja izdati potvrdu o volontiranju u kojoj treba stajati i točan broj volonterskih sati ili te iste sate upisati u volontersku knjižicu volontera.
- Volontiranje mladih regulirano je Zakonom o volonterstvu koji razlikuje volontiranje mladih u dobi od 15 do 18 godina, dakle srednjoškolske populacije i djece mlađe od 15 godina.
- Prekršajnom kaznom od 5000 do 25.000 kuna predviđa se kažnjavanje organizatora volontiranja koji ne izvrši Zakonom propisane obveze ili obveze iz ugovora o volontiranju. Kazniti se može i odgovorna osoba organizatora volontiranja.
- Zakonom je predviđen i jedan način novčanog nagrađivanja radi motiviranja volontera, organizatora volontiranja i promicanja vrijednosti volonterstva, i to kroz godišnju dodjelu Državne nagrade za volontiranje.



Ključni pojmovi za googlanje:  
volontiranje, menadžment volontera, zakonske obaveze volontiranja

#### KORISNI LINKOVI:

**Volonterski centar Zagreb**

<http://www.vcz.hr/>

**Ministarstvo socijalne politike i mladih**

<http://www.mspm.hr/>

**Volontiram.info**

<http://www.volontiram.info/>

**Upute za popunjavanje volonterskih knjižica**

[http://www.vci.hr/site\\_media/media/cms\\_page\\_media/38/upute\\_VOL\\_KNJIZICE\\_1.pdf](http://www.vci.hr/site_media/media/cms_page_media/38/upute_VOL_KNJIZICE_1.pdf)

**Zakonsko uređenje volonterstva u Hrvatskoj**

<http://www.unizd.hr/Portals/0/volontiranje/zakonsko%20uredjenje%20volonterstva.pdf>

**Potvrda o kompetencijama stečenim kroz volontiranje**

[http://www.mspm.hr/novosti/vijesti/potvrda\\_o\\_kompetencijama\\_stecenim\\_kroz\\_volontiranje\\_i\\_vodic\\_za\\_popunjavanje\\_potvrde](http://www.mspm.hr/novosti/vijesti/potvrda_o_kompetencijama_stecenim_kroz_volontiranje_i_vodic_za_popunjavanje_potvrde)

#### BILJEŠKE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. FUNKCIONIRANJE I VANJSKI NADZOR FINANCIJSKOG POSLOVANJA UDRUGA

Nakon upoznavanja sa silnim zakonima, propisima i obvezama udruge kao pravne osobe, u ovom poglavlju donosimo pregled dokumentacije koju će vanjska kontrola financija tražiti na uvid.

### 5.1. KADA VAM SE NAJAVI REVIZIJA, SVAKAKO PRIREDITE SLJEDEĆE DOKUMENTE:

#### 1. OSNOVNA DOKUMENTACIJA:

- statut;
- dokumenti o registraciji;
- izvadak iz registra udruga;
- prijava u Registar neprofitnih organizacija (RNO);
- ugovor s bankom o otvaranju redovnih i kunskih deviznih računa te potpisni kartoni na kojima se vide ovlaštene osobe za poslovanje po računima;
- izvod iz Državnog zavoda za statistiku – NKD;
- ostala važna dokumentacija specifična za vaše poslovanje (npr. rješenje o ulasku u porez na dobit ili u sustav PDV-a itd.);
- ugovor s knjigovodstvenim servisom;
- ugovor o najmu za poslovni prostor kojim se koristite.

#### 2. KNJIGOVODSTVENE ISPRAVE:

- izlazni računi;
- ulazni računi;
- blagajničke isprave (uplatnice, isplatnice, blagajnički dnevnik);
- ostalo.

#### 3. KADROVSKA EVIDENCIJA

##### 3.1. ZAPOSLENI

###### a) Osnovno:

- sistematizacija radnih mjesta;
- evidencija o radnicima;
- evidencije o radnom vremenu (preporučeno je imati i evidencije o godišnjem odmoru).

###### b) Dokumentacija o zaposlenicima:

- ugovor o radu;
- prijave na mirovinsko osiguranje (Tiskanica M - 1P) i zdravstveno osiguranje (Tiskanica 2);
- porezne kartice zaposlenih;
- sva ostala rješenja i odluke vezane za pojedinog radnika (rješenja o godišnjem odmoru, rješenja o bolovanju, invalidnosti, porodiljskom itd.).

##### 3.2. VANJSKI SURADNICI

###### Evidencije o honorarnim suradnicima:

- potpisani ugovori (Ugovor o djelu, Autorski ugovor i sl.);
- obračuni honorara;
- ako je riječ o umjetnicima, potvrde nadležnih umjetničkih udruga.

##### 3.3. EVIDENCIJE O VOLONTERIMA:

- ugovori i/ili odluke o volontiranju;
- evidencija volontera;
- evidencija sati volontiranja.

#### 4. OSTALE ODLUKE, PRAVILNICI, INVENTURA ITD.

Iz ove skupine dokumenata mogli bi vas zatražiti sljedeće:

- pravilnik o financijskom poslovanju udruge;
- odluku o blagajničkom maksimumu;
- dokumentaciju vezanu za provođenje popisa (Odluku o osnivanju popisne komisije, Zapisnik o provođenju popisa i popisne liste, Odluku zakonskog predstavnika o popisnim viškovima i/ili manjkovima). Inventura se provodi na kraju svake godine.

Udruge podliježu i Zakonu o zaštiti na radu, shodno tome treba:

- imati plan evakuacije i spašavanja;
- imati plan i program osposobljavanja za rad na siguran način;
- osposobiti poslodavca i ovlaštenika poslodavca iz zaštite na radu;
- u prostoru u kojemu udruga djeluje biti ispitane električne instalacije, te ako postoje plinske instalacije, one također moraju biti ispitane i mora postojati službeni zapisnik odgovorne osobe o izvršenom pregledu instalacija;
- ispitati fizikalne čimbenike radnog prostora (buka, svjetlost, mikroklima);
- barem 1 od 20 zaposlenih biti osposobljen za pružanje prve pomoći na radu.
- Za to je potrebno angažirati tvrtku koja je specijalizirana za poslove zaštite na radu.

## 5.2. KORISNI SAVJETI

Za razliku od dosadašnjih korisnih savjeta, ovdje ćemo vas uputiti na najčešće pogreške u administraciji.

### Obvezni elementi računa:

- mjesto izdavanja, broj i nadnevak;
- naziv, adresa i OIB poduzetnika koji je isporučio dobra ili obavio usluge (prodavatelja);
- ime (naziv), adresa i OIB poduzetnika kome su isporučena dobra ili obavljene usluge (kupca);
- količina i uobičajeni trgovački naziv isporučenih dobara te vrstu i količinu obavljenih usluga;
- nadnevak isporuke dobara ili obavljenih usluga;
- iznos naknade (cijene) isporučenih dobara ili obavljenih usluga, razvrstane po poreznoj stopi;
- iznos poreza razvrstan po poreznoj stopi;
- zbrojni iznos naknade i poreza.

### Ulazni računi

Premda će neki revizori gledati i etičnost nekih isplata, tj. visine iznosa, vrste troškova i slično, mi ćemo se baviti isključivo tehničkom ispravnošću navedenih dokumenata.

### Da bi ulazni račun bio tehnički ispravan:

- mora glasiti na udruhu;
- mora biti naslovljen na adresu sjedišta;
- mora točno i vjerodostojno opisivati nastalu poslovnu promjenu;
- mora biti uredan i čitljiv;
- mora sadržati sve potrebne elemente (sukladno Zakonu o PDV-u);
- mora biti R1/R2
- ako je riječ o reprezentaciji (sva hrana i piće), na poleđini računa mora imati napisan naziv ugošćenoga poslovnog partnera i priložene potpisne liste, napisan opis i datum događaja; datumi se moraju poklapati s datumom na računu);
- ako je na stranom jeziku, potreban je prijevod isporučene usluge ili dobra (može se i ručno dopisati);
- sve ulazne račune mora potpisati/parafirati odgovorna osoba u udruzi.

### Najčešće pogreške u blagajnama:

- nepotpisane blagajničke isprave (ispladne, uplatne, blagajnički dnevnik);
- neispravno popunjene blagajničke isprave;
- pogrešno popunjeni putni nalozi;
- na poleđini računa od hrane i pića i ostalih troškova reprezentacije nije bilo navedeno tko je ugošćen;
- nepostojanje odluke o visini blagajničkog maksimuma.

### BILJEŠKE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. PROJEKTI FUNDRAISING – UPOZNAVANJE S LOGIČKIM OKVIROM ZA OBLIKOVANJE PROJEKTA

Kako bi ostvarili vlastitu misiju i viziju te financijsku održivost, neprofitne organizacije moraju strateški prikupljati sredstva (fundraising). Načina prikupljanja sredstava za neprofitne organizacije je mnogo, od naplate članarina do donacija tvrtki, no najčešće se fundraising provodi pisanjem projektnih prijedloga, odnosno financiranja iz nacionalnih ili europskih fondova.

Kako biste bili sigurni da je vaš projektni prijedlog utemeljen na realnoj potrebi, namjeri i izvedivosti, donosimo vam objašnjenje polazišne točke projekta, odnosno logičke matrice, iz TACSO-ovog priručnika Prikupljanje sredstava i pristup fondovima EU-a.

### 6.1. UPOTREBA LOGIČKOG OKVIRA KAO ALATA ZA JAČANJE OBLIKOVANJA PROJEKTA

Jedan od najboljih načina za oblikovanje projekta jest upotreba logičkog okvira (Logical Framework). EU stavlja osobit naglasak na važnost ovog alata te je u većini obrazaca za dodjelu bespovratnih sredstava obvezno pripremiti logički okvir (često se skraćeno naziva logframe) kao privatak projektnog prijedloga. Stoga, za vašu je organizaciju ključno da bude u stanju upotrebljavati i pripremiti visokokvalitetne logičke okvire.

U slučaju bilo koje prijave za dodjelu bespovratnih EU-sredstava, nikako ne smijete logički okvir smatrati jednostavno obrascem koji treba popuniti, već on treba biti početna točka u dizajnu projekta. Zato vam savjetujemo da pripremite cijeli logički okvir prije no što počnete pripremiti prijavicu za bespovratna sredstva.

Logički okvir pomaže organizirati ukupnu namjenu i smisao projekta, aktivnosti koje će pridonijeti postizanju tih ciljeva te nacrt pokazatelja koje ćete vi (i ostali dionici) upotrebljavati za praćenje napretka prema postizanju ciljeva.

Logički okvir sastoji se od matrice s četiri stupca i četiri (ili više) redaka, koja sažima ključne elemente projektnog plana:

hijerarhiju projektnih ciljeva ili, drugim riječima, Opis projekta, odnosno Interventnu logiku; ključne izvanjske čimbenike od kritične važnosti za uspjeh projekta nazvane Pretpostavke;

kako će postignuća projekta biti praćena i procjenjivana, što je znano pod nazivima Mjerljivi pokazatelji i Izvori provjere.

Slijedi prikaz tipične strukture matrice logičkog okvira. Logički okvir također daje osnovu temeljem koje se određuju potrebe za resursima ili elementima unosa, te troškovi, odnosno proračun.

Logički okvir 1.

	INTERVENTNA LOGIKA	OBJEKTIVNO MJERLJIVI POKAZATELJI ILI POSTIGNUĆA	IZVORI I NAČINI PROVJERE	PRETPOSTAVKE
Opći ciljevi	Koji je opći, širi cilj kojem će projekt pridonijeti?	Koji su ključni pokazatelji vezani za opći cilj?	Koji su izvori informacija za ove pokazatelje?	
Svrha projekta (ili specifični ciljevi)	Koji su specifični ciljevi koje će projekt postići?	Koji su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji koji pokazuju jesu li i u kojoj mjeri postignuti specifični ciljevi?	Koji su postojeći ili potencijalni izvori informacija? Koje su metode potrebne da bi se te informacije dobile?	Koji su čimbenici i uvjeti koji nisu pod direktnom kontrolom projekta, a koji su neophodni da bi se ciljevi postigli? Koje je rizike potrebno uzeti u obzir?
Očekivani rezultati	Koji su konkretni izlazni elementi planirani radi postizanja specifičnih ciljeva? Koji su planirani učinci i koristi od projekta? Koja će se poboljšanja i promjene postići?	Koji su pokazatelji kojima će se mjeriti je li i u kojoj mjeri projekt postigao planirane rezultate i učinke?	Koji su izvori informacija za ove pokazatelje?	Koje vanjske čimbenike i uvjete treba postići da bi se očekivani izlazni elementi i rezultati postigli u skladu s vremenskim planom?
Aktivnosti	Koje su ključne aktivnosti koje će se provoditi, te u kojem poretku, da bi se postigli očekivani rezultati?	SREDSTVA Koja su sredstva potrebna da bi se te aktivnosti implementirale? Npr. osoblje, oprema, studij.	Koji su izvori informacija o napretku projekta?	Koje preduvjete treba postići prije početka projekta? Koji bi uvjeti izvan kontrole projekta trebali biti prisutni za implementaciju planiranih aktivnosti?

Od ključne je važnosti, prilikom izgradnje logičkog okvira projekta, kontinuirano „testirati“ logiku okvira, jer morate održati njegovu disciplinu. U tom smislu, vaš nacrt mora slijediti logiku opisanu u sljedećim kućicama.

Logika matrice 2.

AKO su osigurani odgovarajući ulazni elementi/resursi, ONDA će aktivnosti moći biti provedene;
AKO su aktivnosti provedene, ONDA će se moći postići rezultati;
AKO se postignu rezultati, ONDA će se postići svrha;
AKO je postignuta svrha, TADA bi to trebalo pridonijeti općim ciljevima.
AKO želimo pridonijeti općim ciljevima, ONDA moramo postići svrhu;
AKO želimo postići svrhu, ONDA moramo postići navedene rezultate;
AKO želimo postići rezultate, ONDA se moraju implementirati navedene aktivnosti;
AKO želimo implementirati navedene aktivnosti, TADA moramo primijeniti identificirane ulazne elemente/resurse.

Kod pripreme logičkog okvira važno je početi od vrha prema dnu kako bi se zadržala logika okvira. Uobičajena je pogreška da se često počnu opisivati „aktivnosti“ (jer je taj dio logičkog okvira najlakše ispuniti!), pa se onda pokušavaju osmisliti „rezultati“ i „svrha“ koja odgovara aktivnostima.

**Na početku uvijek morate definirati opći cilj, svrhu projekta i njegovih očekivanih rezultata, a tek onda dizajnirati aktivnosti.**

Pripremanje izjave koja opisuje svrhu projekta može biti priličan izazov, ali morate pokušati opisati svrhu projekta na vrlo jasan i precizan način. Pokušajte opisati svrhu u samo jednoj, kratkoj rečenici. Vodič za upravljanje projektnim ciklusom (PCM Guidelines) koje je pripremila EU daje dobar savjet o tome:

Loša i dobra praksa: svrha i rezultati 3.

LOŠA PRAKSA	DOBRA PRAKSA
Svrha je <u>zbroj</u> rezultata: „Obrada vode poboljšana je i razine direktnog istjecanja u riju su smanjene“	Svrha je <u>posljedica</u> rezultata: „Poboljšana kvaliteta vode“
Rezultati:	
Direktno istjecanje otpadne vode u rijeku se smanjilo. Standardi obrade otpadne vode povećali su se i provode se. Javna informiranost i svijest o odgovornostima upravljanja okolišem su poboljšani.	

Sljedeće područje logičkog okvira koje je često problematično jesu srednji stupci koji opisuju „pokazatelje“ i „izvore i načine provjere“ pokazatelja. To su vitalni dijelovi logičkog okvira jer će ih upotrebljavati i razni drugi dionici (uključujući EU) da bi s pomoću tih pokazatelja utvrdili postize li projekt svrhu. Na određenoj točki tijekom životnog ciklusa projekta donosit će se sudovi o uspjehu ili neuspjehu projekta, koji će se u najvećoj mjeri temeljiti na tome što je zapisano u tim stupcima logičkog okvira.

Koncipirati odgovarajuće pokazatelje može predstavljati velik izazov, stoga je korisno imati jasnu definiciju pokazatelja. Pokazatelj je vidljiva promjena ili događaj koji svjedoči da se nešto dogodilo – to može biti isporučeni izlazni element, direktan učinak ili primijećena dugoročna promjena. Nije riječ toliko o tome da pokazatelji pružaju dokaz koliko o tome da predstavljaju pouzdan znak da se događaj ili proces za koji se tvrdi da se dogodio doista i dogodio ili se događa. Svjedočenje više pokazatelja osigurat će uvjerljivost izrečenih tvrdnji.

Uobičajena je pogreška pretpostaviti da su pokazatelji isto što i „postavljeni ciljevi“, pa onda koncipirati pokazatelje koji na kraju izgledaju isto kao i navodi „rezultata“. Zapamtite, pokazatelji nisu ciljevi.

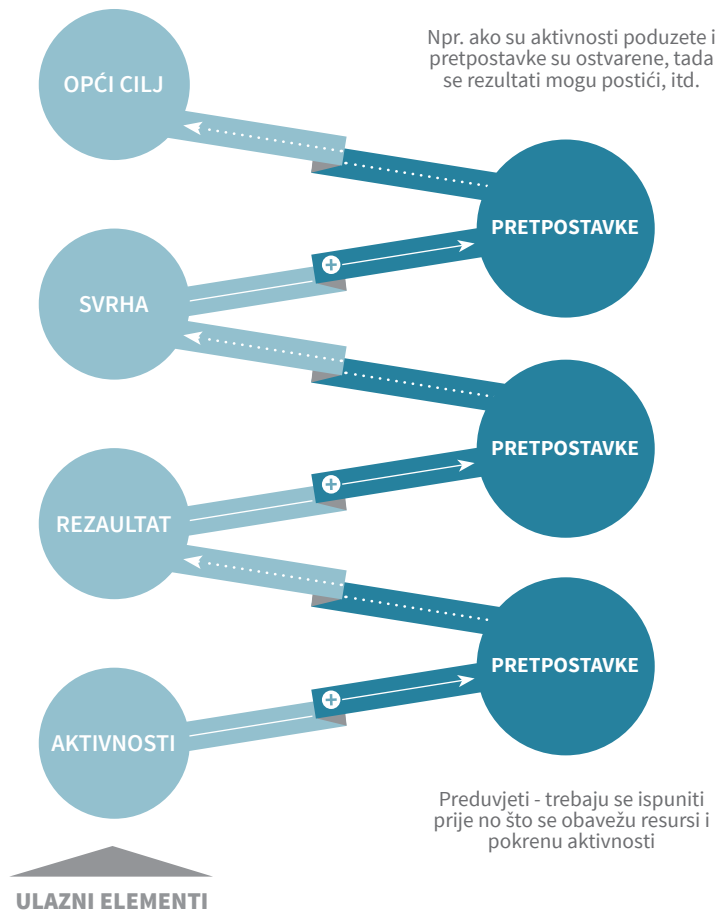
Na kraju, također je bitno razmisliti o kontekstu predloženog projekta i identificirati važne uvjete neophodne za uspjeh. Pretpostavke predstavljaju vanjske čimbenike koji potencijalno mogu utjecati na uspjeh projekta (ili ga čak odrediti), a koji se nalaze izvan izravne kontrole projektnih menadžera. Pretpostavke predstavljaju odgovor na pitanje: „Koji vanjski čimbenici, koji se nalaze izvan kontrole upravljanja projektom, mogu utjecati na implementaciju projekta i na dugoročnu održivost dobrobiti koja proizlazi iz projekta?“

Pretpostavke se obično bilježe u četvrti stupac okomite logike u logičkom okviru. Postupak je sljedeći:

- nakon što se provedu Aktivnosti te ako se Pretpostavke na toj razini ispune, Rezultati će biti ostvareni;
- nakon što su Rezultati i Pretpostavke na toj razini ispunjeni, postići će se Svrha projekta;
- nakon što se postigne Svrha, a Pretpostavke na toj razini su ispunjene, ostvarit će se doprinos postignućima Općih ciljeva projekta.

U PCM-ovim smjernicama EU-a nalazi se koristan dijagram koji sažima odnose između projektnih pretpostavki i hijerarhije ciljeva iz logičkog okvira:

*Dijagram odnosa između projektnih pretpostavki i hijerarhije ciljeva 4.*



## 6.2. KORISNI SAVJETI

Neka koncipiranje logičkog okvira bude temelj projektnog dizajna.

Koncipirajte logički okvir kroz timski rad – uključite što veći broj osoblja, uključite partnere, zatražite savjet izvana kad god je dostupan.

Oštro testirajte logički okvir kako biste bili sigurni da je doista logičan. Osobito provjerite da su sve aktivnosti direktno relevantne za postizanje očekivanih rezultata te da postoji dovoljno aktivnosti za postizanje svih rezultata.

Potražite besplatne edukacije o pisanju projekata ili izradi logičke matrice.

Svakako pogledajte online priručnike na tu temu koji se nalaze u korisnim linkovima.



Ključni pojmovi za googlanje:  
fundraising (prikupljanje sredstava), donori, nacionalni fondovi, eu fondovi,  
projektni prijedlog, logička matrica

#### KORISNI LINKOVI:

##### **Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva**

<http://zaklada.civilnodrustvo.hr/frontpage>

##### **Ured za udruge – Popis nacionalnih i EU-natječaja**

<http://www.uzuvrh.hr/natjecaji.aspx?pageID=17>

##### **Ured za udruge – Godišnji plan natječaja 2014.**

<http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=243>

##### **Prikupljanje sredstava i pristup fondovima EU-a**

<http://tacso.civilnodrustvo-istra.hr/PDF/Prikupljanje%20sredstava%20i%20pristup%20fondovima%20EU.pdf>

##### **Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice**

<http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektnim%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf>

##### **Vodič kroz fondove Europske Unije**

[http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna\\_zbirka/vodic\\_kroz\\_fondove\\_eu.pdf](http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/vodic_kroz_fondove_eu.pdf)

##### **SMART – Edukativna videoanimacija o ispunjavaju logičke matrice**

<http://vimeo.com/90225128>

##### **Online platforme za prikupljanje sredstava**

<http://www.forbes.com/sites/chancebarnett/2013/05/08/top-10-crowdfunding-sites-for-fundraising/>

<http://www.redbirdonline.com/blog/16-powerful-online-fundraising-tools-raising-money-and-awareness>

##### **Ostali izvori financiranja iz EU-a za sektor civilnog društva u RH**

<http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=150>

##### **Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom**

<http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=805>

##### **Pojmovnik fondova Europske Unije**

<http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=417>

##### **TACSO – Priručnici pomoći organizacijama civilnog društva**

<http://tacso.civilnodrustvo-istra.hr/index.html>

## BILJEŠKE



## 7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Udruge često nisu dovoljno zastupljene u medijima, a njihov rad i utjecaj nedovoljno je prepoznat i vrednovan. Odnosi s javnošću pritom su najbolje (low-budget) sredstvo za dobivanje pozornosti. Kroz odnose s medijima, umrežavanjem i community managementom, udruge mogu vrlo lako primijetiti bitni ljudi: potencijalni klijenti, donatori, volonteri, zaposlenici, suradnici, ali i šira javnost.

Međutim, odnosima s javnošću mora se koristiti strateški i ciljano za maksimalni učinak, a vaša poruka mora biti koherentna s vašom misijom, vizijom i strateškim planom udruge.

### 7.1. STRATEŠKI PLAN PROMOCIJE

Za početak, odredite osobu koja će biti zadužena za koordinaciju promocije udruge. Vrlo je važno da i ostali članovi udruge sudjeluju u izradi ili barem budu upoznati s donesenim planom promocije. Vaša interna komunikacija mora biti izrazito dobra, a jezik unificiran. Također, svi se članovi moraju dogovoriti i jasno definirati stavove vezane za ključna pitanja kako se ne bi stvorila pogrešna slika u javnosti.

Za početak strateškog plana promocije odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Koji cilj udruge želi postići promocijom?
2. Koja je vaša ciljana publika?
3. Kolikim financijskim sredstvima raspolazete?
4. Koju poruku želite prenijeti javnosti?

### 7.2. IZRADA PLANA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Nakon što ste odredili glavni cilj, ciljanu publiku, definirali poruku, izradite detaljan plan promidžbe. Njegova svrha može biti poboljšanje imidža, veća medijska vidljivost udruge, ili se pak može usredotočiti na određeni događaj ili projekt.

U nastavku donosimo predložak tipičnog plana za odnose s javnošću.

#### 7.2.1. PR plan

##### Sažetak

Napišite kratak sinopsis plana, uključujući i vremenski okvir za provedbu.

##### Analiza situacije

Za ispravan odabir strategije potrebna je analiza situacije. To podrazumijeva sagledavanje vanjskih i unutarnjih čimbenika kako bi se našao najbolji način ostvarenja željenog cilja.

Opišite situaciju u kontekstu onoga što planom pokušavate napraviti. Na primjer, ako je to poboljšanje imidža, odgovorite koje je trenutačno javno mnijenje o vašoj organizaciji ili području djelovanja kojim se bavite. Korisno je i usporediti situaciju vaših najbližih konkurenata ili srodnih organizacija.

Jedna od takvih analiza jest SWOT analiza. Ona je kvalitativna, analitička metoda koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje kad je riječ o vašoj organizaciji.

#### SWOT / Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

##### Snage

- Što radite bolje od sličnih organizacija?
- Što vaši korisnici kažu da su vaše snage?
- Što vi mislite?

##### Slabosti

- U kojim područjima vaši „konkurenti“ rade bolje?
- Koje su vaše organizacijske prepreke uspjehu na FB-u?
- Možete li odlučiti samostalno o kupnji oglasa?
- Je li FB dobro integriran s ostalim komunikacijskim kanalima? Zašto ne? Koje su prepreke tome?

##### Prilike

- Kako vaša organizacija može bolje utjecati na promjenu kojoj stremite misijom?
- Kako ljudima olakšati da podupru vašu organizaciju/inicijativu?
- Kako možete isplanirati produkciju priča o vašem radu?

##### Prijetnje

- Koje prepreke imate na dnevnoj bazi?

#### Osnovni cilj

Odredite osnovni cilj koji se izravno odnosi na vaš problem ili priliku identificiranu u analizi situacije. Uzmimo za primjer veću medijsku vidljivost udruge.

#### Specifični ciljevi

Zapišite tri ili više specifičnih ciljeva koji će odrediti osnovni cilj. To trebaju biti specifični, mjerljivi i dostižni ciljevi s određenim vremenskim rokom završetka. Na primjer, povećanje posjeta od 20% na internetskoj stranici i stranici udruge na Facebooku te povećanje medijskih objava o radu udruge.

#### Ciljana publika

Zapišite koja je primarna publika do koje želite doprijeti i utjecati. U ovom slučaju to mogu biti vaši korisnici, ali i drugi mediji.

## Ključne poruke

Zapišite ne više od tri ključne poruke kojima želite impresionirati ciljanu publiku. Previše poruka može stvoriti „buku“ i zbunjenost te smanjiti mogućnost da će se vaše najvažnije poruke čuti. One se mogu odnositi na trenutačne projekte koje provodite, buduće planove, suradnju s drugim organizacijama i slično.

## Strategija

Odredite specifične metode koje će vam koristiti da biste odaslali poruke. Strategije trebaju uključivati načine na koje ćete postići ciljeve. U ovom slučaju to mogu biti razrađeni plan objava na društvenim mrežama ili slanje više PR objava u medije.

## Taktike

Taktike su konkretne akcijske stavke koje ćete poduzeti kako biste podržali svoje strategije i ispunili ciljeve. Svaka od taktika trebala bi uključivati rok i budžet. Na primjer, možete provesti kampanju na Facebooku koja će trajati mjesec dana i koja će uključivati nagradne igre, komunikaciju s korisnicima i objavljivanje više sadržaja.

## Budžet

U ukupnom proračunu definirajte svaku pojedinu stavku i trošak.

## Evaluacija

Kad provedete PR plan, ocijenite jesu li ispunjeni vaši ciljevi. Ako nisu, utvrdite zašto. To će vam biti korisno za izradu sljedećeg PR plana.

## 7.3. KAKO NAPISATI MEDIJSKU OBJAVU

Vrlo je bitno prilikom pisanja medijske objave privući interes novinara. U moru informacije koje kolaju brže nego ikada, razmislite zašto je baš vaša vrijedna. Tu naslov igra veliku ulogu. On treba biti kratak, kreativan i izravan.

Prvi je paragraf, uz naslov, bez sumnje najvažniji dio objave i mora odgovarati na pet temeljnih pitanja: tko, što, gdje, kada i zašto. U sadržaju objave pak obratite pozornost na sljedeće:

- Navedite najvažnije i najzanimljivije informacije počevši od najvažnijih.
- Koristite se jasnim i jednostavnim jezikom.
- Držite se činjenica.
- Istaknite prednosti i postignuća ili prijašnja iskustva vaše organizacije.
- Budite sažeti, neka objava ne prelazi stranicu teksta.
- Istaknite važne detalje podebljanim tekstom.
- Uvjerite se da su navedeni kontaktni podaci, mjesto, datum i vrijeme ako je riječ o događaju



Prije slanja medijske objave svakako provjerite gramatičke i pravopisne greške te jesu li sve potrebne informacije i prilozi u mailu.

## 7.4. PRESS CLIPPING

Vodite evidenciju medijskih objava o vašoj organizaciji kako biste znali koji su vam mediji skloni, koji je segment medijima privlačan, ali i radi analize uspješnosti vašeg PR plana. Također, ako je riječ o projektu, nerijetko će i sam donator tražiti popis medijskih objava o projektu. Evidencija press clippinga treba sadržavati ime medija, naslov, datum objave, link te print screen objave s obzirom na to da su internetski linkovi često nestabilni.

## 7.5. COMMUNITY MANAGEMENT: FACEBOOK

Osim što utječe na veću vidljivost vaše organizacije, ta društvena mreža uspostavlja i dvosmjernu komunikaciju s vašom ciljanom javnošću. No, prijam poruka publike ne mora biti onakav kakav ste zamislili. Da biste što bolje iskomunicirali vaše akcije i postigli željeni odjek, složili smo kratke upute koje vam u tome mogu pomoći.

### 1. Brendiranje i SWOT analiza

Brend je osjećaj koji ljudi dobiju iz interakcije s vama, publiku čine različiti ljudi do kojih dopirete ili želite doprijeti, a poruka je dvostrana diskusija s publikom. Ta tri pojma nužna su za poznavanje i daljnji rad na vidljivosti vaše organizacije putem ove društvene mreže.

Također, svakako zapamtite da niste u vakuumu: slične organizacije, razne grupe korisnika i još pokoji čimbenik utjecati će na vaš nastup. Ovdje nije na odmet provesti SWOT analizu kako biste usporedili medijsku vidljivost i interakciju s publikom vama sličnih organizacija.

### 2. Razrada metode objavljivanja

Kako bi vaše objave na Facebooku imale što veći doseg i utjecaj, potrebno je analizirati ciljanu publiku, ciljeve, strategije i alate za njihovo postizanje te odrediti krajnji cilj određene kampanje.

## LJUDI

Tko je vaša publika (stereotipne persone)?

Koje društvene kanale oni upotrebljavaju?

Tko su bitni online entiteti/osobe/organizacije u području vašeg djelovanja?

## CILJEVI

Što želite postići vašom društvenom mrežom?

Što želite da vaši fanovi naprave?

Kako ćete mjeriti svoje ciljeve?

## STRATEGIJE I ALATI

Kako ćete lansirati kampanju i nastaviti angažirati ljude?  
 Što će ih konkretno držati zainteresiranima?  
 Što će ih motivirati na akciju (vašu željenu)?  
 Kako ćete kreirati, izabirati i dijeliti sadržaj?  
 Kojim ćete se alatima koristiti u mjerenju rezultata?  
 U daljnjoj razradi kampanje osnovni stup treba vam biti poruka kampanje.

## PORUKA

Koja je poruka vaše stranice ili kampanje na Facebooku? Kako će se probiti kroz newsfeed i dobiti pozornost ciljane publike? Kako će se fokusirati na podteme?

Taj se temelj onda grana na:

### SADRŽAJ

Kako ćete kreirati/kurirati sadržaj kampanje? Kako ćete moći brzo odlučiti funkcionira li određeni pristup, ili zašto ne funkcionira? Imate li određeni budžet za promoviranje postova?

### CILJ KAMPANJE

Budite specifični i realistični!  
 Kako ćete mjeriti rezultate?  
 Kako ćete prilagoditi smjer kampanje?

## COMMUNITY MANAGEMENT

Kako ćete odgovarati na komentare i produbiti angažman?  
 Kako ćete odrediti prioritete odgovaranja na tuđe postove?  
 Kada ćete zabraniti korisnika?

## FB TIM

Koji će ljudi predstavljati vašu organizaciju na Facebooku?  
 Koje će biti partnerske stranice i advokati/podržavatelji?  
 Jesu li volonteri dovoljno ozbiljni i sposobni riješiti problem ako do njega dođe?  
 Također, objave na Facebook trebaju biti smislene i konzistentne, a svakako bi bilo poželjno imati jednu osobu koja će se baviti tom društvenom mrežom.

Nakon odgovora na prethodna pitanja potrebno je usustaviti tjedni raspored objava:

### TJEDNI RASPORED

Kojim danima objavljujete?  
 Kojim satima objavljujete?  
 Objavljujete li vikendima?  
 Ima li razlike u količini objava radnim danom i vikendima?

Proučite u koje su vam doba dana korisnici najčešće online kako bi mogli odrediti i okvirni sat objava.

Za što bolju vidljivost svakako integrirajte svoju stranicu na Facebooku s ostalim kanalima!

## E-MAIL

Promovirate li stranicu u vašoj e-mail listi?  
 Jesu li razlozi u mailing-listi jasni i dovoljno uvjerljivi da bi osoba postala vaš fan na Facebooku?  
 Jesu li ljudi poticani da dijele objave nakon što su se pretplatili?  
 Prikupljate li e-mailove na Facebooku?

## DIREKTNI MAIL

Možete li isporučiti priču koja počinje direktnim mailom, a završava na Facebooku?  
 Koristite li kratke URL-ove i QR kodove?  
 Koje strategije imate da direktnim mailovima dobijete FB fanove?

## DOGAĐANJA

Kako uključujete FB fanove u svoje evente?  
 Kako promovirate FB stranicu na svom eventu?

## OSTALE DRUŠTVENE MREŽE

Kako je vaša content marketing strategija drugačija na Facebooku od Pinteresta, Twittera i LinkedIna?  
 Kako promovirate FB na ostalim kanalima i obrnuto?  
 Kako promovirate određene postove na društvenim mrežama?

## TRADICIONALNI PR

Kako biste mogli kreirati priču/foru oko vaše stranice na FB-u u lokalnim novinama?  
 Znaju li vaši medijski kontakti o čemu govorite na FB-u?  
 Kako promovirate svoja novinska pojavljivanja na FB-u?  
 Monitorirate li press clipping?  
 Koje su najveće prepreke da integracija kanala bude efektivnija?

## INTERAKCIJA

Dnevno provjeravajte događa li se što na stranici korisnika.  
 Ako je potrebno, odgovorite korisnicima, pomozite im.

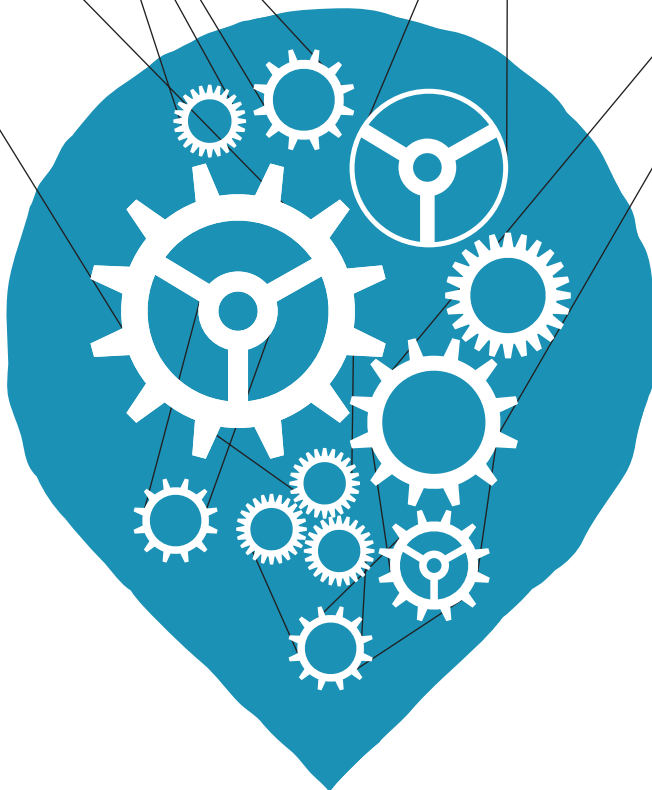
## ANALIZA PODATAKA

Analizirate koje objave imaju najbolji odjek kod publike, a koje ne.

## KUPOVANJE OGLASA

Imate li sredstava u budžetu za oglase na FB-u?  
 Objave od posebne važnosti možete boostati te će one na taj način doprijeti do više korisnika.





Rodno Ravnopravan Utjecaj  
u Lokalnim Zajednicama

ISBN 978-953-56245-0-1

