

БЕОГРАДСКА АКАДЕМИЈА ПОСЛОВНИХ И УМЕТНИЧКИХ  
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА

# МЕНАЏМЕНТ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

др Немања Лекић

# Структура предмета

1. Увод у непрофитни сектор
2. **Непрофитне организације**
3. Менаџмент непрофитних организација
4. Менаџмент маркетинга непрофитних организација
5. Менаџмент пројеката непрофитних организација

# Структура предмета

## 2. Непрофитне организације

- Непрофитне организације и друштво
- Дефинисање и карактеристике непрофитних организација
- **Оснивање и функционисање непрофитних организација**
- **Класификација непрофитних организација**
- **Извори финансирања непрофитних организација**
- Перформансе пословања
- Организациона култура непрофитних организација
- Етика и вредносни системи у пословању

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

### Четири кључна елемента одговорности:

- Транспарентност у раду,
- Спремност на извештавање и објављивање јасних разлога за одређене одлуке и акције,
- Свеукупно поштовање и брига, укључујући и животну средину, праћење и вредновање поступака и резултата у синергији са транспарентношћу извештаја о тим исходима,
- Извршење или санкције за недостатке у складу са извештавањем или транспарентношћу.

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

### Копоративна одговорност

Корпоративна друштвена одговорност подрзумева **четири нивоа** на којима се базира пословање, уз уважавање следеће хијерархије:

- **економска,**
- **правна,**
- **етичка и**
- **филантропска одговорност.**

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА ДЕФИНИЦИЈА НО

Најприхватљивија дефиниција непрофитних организација:  
**"организације које постоје и делују ради обезбеђења општег добра друштву као целини, одређеним групама људи и појединцима, уз коришћење различитих извора финансирања, људских ресурса и одговарајућих технологија, услуга које саме производе и пружају, као и одређених материјалних добара".**

# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

## КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

Непрофитне организације се оснивају и делују из два примарна разлога:

- 1. ради оставривања одговарајуће опште - друштвене користи;**
- 2. ради пружања потребне помоћи разним групама људи и појединцима.**

# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

ВИЗИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА



# Непрофитне организације

Оснивање и  
функционисање  
непрофитних организација

# Оснивање и функционисање НО

Непрофитне организације се оснивају првенствено у сврху остваривања виших друштвених циљева, односно задовољавања општих и заједничких потреба грађана.

# Оснивање и функционисање НО

Оснвачи могу бити:

- **држава,**
- **грађани** преко разних видова удруживања,
- **појединци** и
- **фондови** (разна правна и физичка лица која им обезбеђују оснивачки капитал).

# Оснивање и функционисање НО

Непрофитне организације чине правна лица са ограниченим јемством њихових оснивача.

Оснивачи ових организација, њихови чланови и корисници услуга могу да буду физичка и правна лица.

# Оснивање и функционисање НО

Одређену непрофитну организацију могу формирати један или више оснивача, док је за њено оснивање потребно обезбедити одређене основне – полазне предуслове:

- Оснивачки капитал за рад и пословање;
- Акт о оснивању;
- Просторне, кадровске и материјалне ресурсе за успешан и одрживи рад и пословања.

# Оснивање и функционисање НО

Оснивачи организација, као и њихови чланови могу солидарно одговарати за њихов дуг само ако су:

- Пословали имовином организације на начин на који омогућује стицање личне користи;
- Нанели штету повериоцима организације;
- Присвојили део капитала организације или га пак дали у корист неком трећем лицу.

# Оснивање и функционисање НО

Пословање непрофитних организација уређује се статутом као и разним правилницима и пословницима.

Очување мисије ових организација остварују, поред менаџмента и запослених, и њихови оснивачи који делују унутар колективног органа управљања, или пак преко суда уколико менаџмент не врши своју функцију у складу са законом.

# Оснивање и функционисање НО

Пословање непрофитних организација уређује се статутом као и разним правилницима и пословницима.

Очување мисије ових организација остварују, поред менаџмента и запослених, и њихови оснивачи који делују унутар колективног органа управљања, или пак преко суда уколико менаџмент не врши своју функцију у складу са законом.



# Непрофитне организације

Класификација  
непрофитних  
организација

# Класификација непрофитних организација

Следећи препоруке Саламона и Анхајера (1992) аутори издвајају **пет груписаних фактора** на основу којих је извршена већина класификација непрофитних организација, без обзира на окружење у ком су настале:

- **Хетерогеност**
- **Државно благостање**
- **Ниво развоја**
- **Правни оквир**
- **Историјско традиционални фактори**

# Класификација непрофитних организација

**Хетерогеност** – овај збир фактора подрумева уважавање потреба различитих етничких заједница и заштиту њихових култура и идентитета.

**Државно благостање** – деловање непрофитних организација условљено је и инволвираношћу владе у решавању социјалних проблема. Партнерски односи су све израженији с обзиром на природу најважнијих проблема које државна управа или влада нису у могућностима саме да решавају.

# Класификација непрофитних организација

**Ниво развоја** – од нивоа развијености друштва зависи и развој непрофитних организација. У факторе развијености који утичу на класификацију непрофитних организација, као и на њихов просперитет убраја се и недостатак средњег слоја становништва, као ометајући фактор, јер се негативно одражава на њихов развој у свету, у смислу успоравања и сужавања активности. Средња класа најбрже препознаје потребе сиромашних, или најпривилегованијег становништва и најспремнија је да инвестира и време и новац у решавању њихових проблема.

# Класификација непрофитних организација

**Правни оквир** – постојање регуларног државног правног система повољнија је основа за развој непрофитног сектора од цивилних правних норми.

**Историјско традиционални фактори** – историјска и религиозна традиција може да охрабри или да обесхрабри развој волонтеристичког сектора.

# Класификација непрофитних организација

Веома је тешко генерализовати питање класификовања НО, али их је могуће, макар и приближно, разврстати у одређене групе.

То се најбоље може остварити ако се непрофитне организације третирају са становишта области у којој активно делују и остварују своју мисију, односно задатих друштвено корисних активности и циљева.

# Класификација непрофитних организација

На тим основама урађена је међународна класификација по којој се ове организације сврставају у неколико група:

- **образовање и научно-истраживачки рад,**
- **здравствена и социјална заштита,**
- **култура и уметност,**
- **спорт и рекреација,**
- **заштита животне средине,**
- **развој локалних заједница,**
- **правна заштита,**
- **политичке организације и синдикати,**
- **међународне активности,**
- **верске и хуманитарне активности,**
- **пословне и професионалне асоцијације,**
- **остало (покрети, удружења и др.)**

# Класификација непрофитних организација

У пракси је присутна и оперативна подела непрофитних организација која је заснована на оснивачу:

**Државне – јавне организације и владине организације**, које су основане од стране државе – владе која врши потпуно или претежно финансирање њиховог рада;

**Недржавне – приватне организације**, основане од стране физичких лица и финансирају се из прихода које остварују продајом услуга и производа на тржишту;

**Недржавне – невладине организације** које се оснивају путем слободног удруживања грађана или преко одређених фондова (извори финансирања њиховог рада су разноврсни).



# Невлади́не НО

Невлади́не организације:

- јесу непрофитне (не деле профит оснивчима и својим члановима, већ га улажу у реализацију мисије и својих циљева),
- нису себи сврха (решавају бројне друштвене проблеме, утичу на побољшање животних услова грађана, брину о заштити личних интереса, слобода и права, штите животну средину),
- представљају утицајан медијум (иако не учествују у политичкој утакмици, имају одређену моћ у погледу заштите бројних интереса грађана и контроле рада државних органа).

# Невладине НО

- Невладине организације представљају алтернативни пут за решавање проблема.
- Држава допушта њихов рад и ствара услове за њихов развој, тако да им креира амбијент за рад.
- Тренд раста невладиних непрофитних организација.
- Сарадања са невладиним организацијама све више постаје императив и модел за развој друштва.
- Под појмом невладине непрофитне организације подразумевају се разна удружења, друштвене организације, фондови, фондације и задужбине.

# Невладине НО

- Три аспекта треба уважити приликом одређивања невладиних непрофитних организација:
- **Правни аспект** – заснован на законском одређењу (дефинисању) самог појма у појединим земљама, односно у њиховим правним системима;
- **Функционални аспект** – указује на битне циљеве ових организација, уз посебно наглашавање јавне добробити којој оне служе;
- **Економски аспект** – примарни значај придаје се примени критеријума непрофитабилности (што, међутим, не значи да ове организације немају своје приходе, већ да их стичу искључиво ради остварења своје мисије и примарних непрофитних циљева, што практично значи да немају право делити добити члановима или трећим лицима, већ улагати у непрофитне активности).

# Невладине НО

Домаћи правни систем невладине организације дефинишу се на три начина:

- Као правна лица чији основни статутарни циљ није стицање или расподела добити,
- Као организације које се формирају на добровољној основи и са циљем задовољења општих – заједничких интереса,
- Као организације које нису део структуре државне власти.

# Невладине НО

Основни задатак и улога невладиних организација јесте да:

- Помажу у хуманизацији живота (довољне услуге у сфери примарне здравствене заштите, културе, помоћи избеглим и расељеним лицима, социјалног обезбеђивање и сл.);
- Чине друштво сензибилнијом за важне теме као што су мир, заштита животне средине, права жена, права депримираних и хендикепираних лица, заштита деца и сл.;
- Буду заштита (адвокати) посебних социјалних група које су на било који начин угрожене;
- Развију комуникацију међу изолованим појединцима и осећај заједништва и дружељубља;
- Буду стални покретач јавних дебата о питањима која "живот значе", преко разних тема које су од посебног значаја за цело друштво, а на начин који није оптерећен интересом за освајање и задржавање власти;
- Буду утицајан медијум који није превише близу нити сувише далеко од институционализованих центара политичке моћи, са којима треба да сарађују.

# Невладине НО

Невладине организације се најчешће деле у две основне групе:

- **Организације које служе члановима друштва.** Ову групу сачињавају јавне услужне организације: фондације, разне хуманитарне, добротворне и саветоднавне организације, као и бројне организације које се баве пружањем социјалне помоћи.
- **Организације које служе само члановима специфичних друштвених групација.** Разна професионална и струковна удружења, клубови, интересне групе, савези и др.

# СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА

Термин социјална предузећа у оквиру социјалног предузетништва није нов и представља директну последицу кризе друштва благостања, која је изнедрила бројне социјално-економске проблеме и означава читав низ пословно-производних предузећа, насталих са мотивацијом да олакшају положај социјално рањивих и маргинализованих друштвених група или хендикепираних појединаца.

Елементарни циљеви које остварују социјална предузећа су: социјални, етички и економски. Профит који остварују користе искључиво за побољшање квалитета живота, као и за потребе рањивих и хендикепираних група или појединаца.

# СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА

Делатности који су предмет рада ових предузећа су: помоћ у кући, производња здраве хране, екологије, организовање терапеутских заједница које су у функцији ресоцијализације и инклузије појединаца са посебним проблемима прилагођавања, или са посебним потребама.

У односу на непрофитне организације, социјална предузећа имају посебну форму и као таква делује у оквиру њих, поседујући формалну организациону структуру и аутономију у процесу доношења одлука.

Она, попут непрофитних организација, имају друштвено корисне циљеве, али за разлику од њих, профитабилна су, при чему је остварење профита у функцији решавања различитих личних потреба маргинализованих група, друштвених, или проблема заштите животне средине.



# Непрофитне организације

Извори финансирања  
непрофитних  
организација

# ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА НО

Извори финансирања представљају важну област у пословању непрофитних организација и правовремено испуњавање мисије.

Досадашња пракса показује да постоје **три категорије извора финансирања: буџетско, тржишно и мешовито**, на основу којих можемо да извршимо другу поделу која гласи: **интерно** (самостално финансирање продајом услуга и производа) и **екстерно** (буџет, фондације, корпорације, донаторство, спонзорство, прикупљање средстава).

# ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА НО

Менаџерима непрофитних организација морају бити важни циљеви који су везани за адекватно управљање финансијама, као што су:

- Максимизовање броја корисника који плаћају услугу;
- Максимизовање прихода и буџета организације;
- Потпуно или приближно изједначавање трошкова и прихода;
- Смањење и елиминација свих непотребних трошкова;
- Максимизовање материјалног задовољства запослених.

# ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА НО

Менаџмент у непрофитним организацијама има два основна финансијска задатака: **привлачење финансијских ресурса и алокација финансијских ресурса.**

**Први задатак** садржан је у придобијању финансијских и других фондова, спонзора, донатора и чланова, као и разних других субјеката који могу да се укључе у финансирање разних активности непрофитних организација.

**Други задатак** рефлектује се у успостављању адекватног начина употребе прикупљених средстава. Овај задатак мора бити тако решаван да се сва расположива средства првенствено усмеравању и користе у циљу остварења мисије организације.

# Хвала на пажњи

КОНСУЛТАЦИЈЕ:

СРЕДА 13,00 до 15,00

Кабинет 333, трећи спрат

[nemanja.lekic@bpa.edu.rs](mailto:nemanja.lekic@bpa.edu.rs)