



**Ivana Šuntić**  
**Branislav Vorkapić**

# UDRUGE I SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO





Izdavač  
Organizacija za građanske inicijative

URED OSIJEK  
K. P. Svačića 36, 31000 Osijek  
Tel/fax: 031/582-290  
Tel/fax: 031/582-291  
e-mail: [ogi@os.t-com.hr](mailto:ogi@os.t-com.hr)

URED DRNIŠ  
Kralja Zvonimira 10, 22320 Drniš  
Tel: 022/888-606  
Fax: 022/888-607  
e-mail: [ogi2@si.t-com.hr](mailto:ogi2@si.t-com.hr)  
[www.ogi.hr](http://www.ogi.hr)

Za izdavača  
Ksenija Plantak, mr. ph.  
Aleksandra Janjić, dipl. iur.

Urednici  
Ivana Šuntić  
Branislav Vorkapić

Priprema i tisak  
Grafika, Osijek

Ovaj priručnik je tiskan uz potporu Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva

Tiskanje ove publikacije omogućeno je temeljem financijske potpore Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva u skladu s Ugovorom broj: 421-02/09-PP-6/21. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne izražavaju nužno stajalište Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.

*Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva,*  
*Zagreb, Štrigina 1*  
*<http://zaklada.Civilnodrustvo.hr>*



## Sadržaj

1. UVOD .....	5
2. PODUZETNIŠTVO / SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO .....	7
(što je poduzetništvo, tko su poduzetnici, osnovne sastavnice poduzetništva, rizik u poduzetništvu, socijalno poduzetništvo, međusektorska suradnja, oblici stjecanja dohotka, pretpostavke za socijalno poduzetništvo, postupnost pri pokretanju socijalnog poduzetništva, koraci prema poduzetništvu, kriteriji za realnu procjenu, osobna analiza)	
3. STRATEŠKO PLANIRANJE / POSLOVNI PLAN .....	19
(koraci u planiranju, metode analiza, vizija i misija plana)	
4. MODELI POSLOVNOG POVEZIVANJA .....	23
(važnost poslovnog povezivanja, zadruge, europska zadružna iskustva, klasteri kao suvremeni model povezivanja, klasteri u Hrvatskoj)	
5. KRATKI UPOREDNI PRIKAZ PRAVNIH OBLIKA ZA GOSPODARSKE DJELATNOSTI /PREDNOSTI I NEDOSTACI.....	27
(Obrt – Zadruga – Trgovačko društvo)	
6. ČESTA PITANJA I ODGOVORI O GOSPODARSKOJ DJELATNOSTI I SUSTAVU PDV-A ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE (UDRUGE) .....	31
(pojam neprofitnosti udruge, gospodarske djelatnosti – što udruge smiju i pod kojim uvjetima, kada osnivati gospodarski subjekt, rješenje Porezne uprave o ulasku u sustav PDV, razlika neprofitnih organizacija koje jesu i koje nisu u sustavu PDV-a, oporezivanje dobiti neprofitnih organizacija, izdavanje računa)	
7. OGI - PONUDA USLUGA I CONSULTINGA.....	39
8. LITERATURA .....	42
9. OGI PUBLIKACIJE .....	43





## 1. Uvod

Priručnik koji je pred vama, skup je različitih znanja i iskustava, on po svom sadržaju nije autorstvo priređivača, nego pokušaj da se na jednom mjestu prikažu osnovne informacije o ideji socijalnog poduzetništva, te njenim vrijednostima, ali i dilemama koje se mogu pojaviti prije svega u udrugama koje jesu ili imaju namjeru ući u svijet socijalnog poduzetništva.

Isto tako u sadržaju ovog priručnika osim razmatranja same ideje socijalnog poduzetništva, načina poslovnog planiranja te modela poslovnog povezivanja naći ćete vrlo korisne informativne podatke koji će vam biti prijeko potrebni u vašem vlastitom razmišljanju i prosuđivanju o ulasku vaše udruge u područje socijalnog poduzetništva.

U tom dijelu priručnika dajemo vam osnovne informacije o mogućim novim pravnim oblicima koje ćete, u skladu sa zakonima morati osnovati kako bi se dugoročno bavili socijalnom poduzetništvom ili će vaš izbor biti da kao udruga uđete u sustav PDV-a. Istovremeno, u ovom priručniku imate niz korisnih pitanja i odgovora koji se odnose na mogućnosti i prava udruge da se bave gospodarskim aktivnostima kao i obveze koje iz toga proizlaze, pri čemu najviše pažnje obraćamo na Zakon o porezu na dodanu vrijednost - PDV.

OGI je kao udruga temeljem svog poslovnog plana u području socijalnog poduzetništva prije dvije godine odlučila ući u područje socijalnog poduzetništva, te sve ovo što navodimo u ovom priručniku je i iskustvo stečeno kroz razvoj našeg poslovnog plana i njegove primjene u praksi.

Mi u našoj udruzi mislimo da je ideja, razvoj i primjena modela socijalnog poduzetništva izuzetno važna kako na globalnoj, svjetskoj, tako i na mikro razinama, regionalnim i lokalnim samoupravama u našoj zemlji.

Vjerujemo da je primjena modela socijalnog poduzetništva jedan od dobrih odgovora na globalno pitanje budućnosti svijeta koje u središte svoje zbilje treba vratiti potrebe običnog „malog“ čovjeka.

U Osijeku, studeni-prosinac 2010.

Ivana i Branislav





## 2. OSNOVNO O PODUZETNIŠTVU

### 2.1. Što je poduzetništvo

- Poduzetništvo je proaktivno, usmjereno poduzimanje novih poslovnih aktivnosti u svrhu stvaranja nove vrijednosti
- Poduzetništvo je pokretač ukupnog (gospodarskog i socijalnog) razvoja zajednice
- Poduzetništvo može utjecati na osobno i društveno blagostanje.

### 2.2. Tko su poduzetnici

Poduzetnik je svaka pravna i fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda/dobiti.

Neke od pozitivnih karakteristika poduzetnika su:

- snažna motiviranost za poslovnim uspjehom,
- dosljednost i upornost,
- sposobnost realnog sagledavanja poduzetničkih odnosa,
- tolerancija u odnosu na sudionike u poslovanju,
- spremnost na rizik i rad u stresnim situacijama,
- vedre naravi i poticajni odnosi sa suradnicima,
- osobna odgovornost i donošenje odluka,
- pouzdani partner,
- spreman na stjecanje novih znanja i vještina.

### 2.3. Osnovne sastavnice poduzetništva

- poslovna ideja,
- motivacija,
- znanje i vještine,
- tržište roba i usluga,
- obrtna i investicijska sredstva,
- poslovni plan,
- sposobnost rada u riziku.





## 2.4. Neki od rizika u poduzetništvu

- zakoni i propisi,
- neuređenost i nestabilnost tržišta,
- nekonkurentna roba ili usluga (odnos kvalitete, cijene i zahtjev tržišta za novim robama/tehnologijama i uslugama),
- stare i neproduktivne tehnologije,
- dugotrajni procesi u primjeni nužnih promjena,
- nedovoljno investicijskih i obrtnih sredstava (likvidnost),
- loše upravljanje poduzetničkih subjekata (financije, ljudski potencijal, materijalna dobra i sl.),
- nefleksibilnost poduzetnika (npr. tradicija i navike),
- neefikasno i nedovoljno stručno planiranje,
- nedovoljno kvalitetan marketing,
- nestabilnost u poslovanju dobavljača repromaterijala,
- konflikti na tržištu i među suradnicima/partnerima.

## 2.5. Socijalno poduzetništvo

Danas se u pogledu naziva teme o kojoj pišemo koriste različiti nazivi: ne-profitno poduzetništvo, socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, društveno poduzetništvo, itd. Nećemo se baviti razlozima za različite nazive identične teme, nego ćemo samo konstatirati da se u osnovi radi o istoj sadržajnoj vrijednosti te različitost u nazivima te teme ne treba zbunjivati. Mi ćemo koristiti naziv - socijalno poduzetništvo.

## 2.6. Gdje se u zajednici odvija socijalno poduzetništvo

Kada se govori o sastavnicama (sektorima) društva, autori različitih stavova ipak se slažu u sljedećoj osnovnoj podjeli:

a) **Državno** - koja se temelji na skupu zakona, pravila i standarda koja utvrđuju nadležna državna tijela (predstavnička tijela na državnoj i lokalnoj razini, izvršna tijela na državnoj i lokalnoj razini te ustanove i institucije koje osniva država ili jedinice regionalne i lokalne samouprave). Drugim riječima, država normativno/pravno uređuje odnose u zajednici, stvara pretpostavke za različite oblike djelovanja stanovništva te propisuje i provodi zakonom utvrđene represivne mjere.

b) **Gospodarstvo** - je područje u kojem se odvijaju profitne aktivnosti gospodarskih subjekata. U tom području djelovanja osnov je profit koji se ostvaruje u skladu sa zakonima i propisima koje uređuje država. Profit je beskopromisni cilj i vodilja svakog poduzetnika bez obzira radi li se o gospodarskom subjektu koji je u privatnom vlasništvu ili vlasništvu države.

c) **Civilno društvo** - je prostor koji treba razumjeti kao vrstu aktivnosti pojedinaca i skupina/zajednica u društvu, a koje su relativno nezavisne od države i ne teže legitimizaciji prema državi. To je prostor slobode, kreativnosti i odgovornosti građanina i grupa građana za vlastitu kvalitetu življenja. Civilno društvo je prostor između države i gospodarstva. Neki autori naglašavaju da je osnovna zadaća civilnog društva kritički osvrt na ponašanje države i gospodarstva, te primarno bavljenje onim aktivnostima koje država i gospodarstvo iz različitih razloga zanemaruje. To nikako ne dovodi u pitanje potrebu kvalitetnog partnerstva civilnog društva s državom i gospodarstvom.

Civilno društvo (III. sektor) je i prostor socijalnog poduzetništva. Sudionici civilnog društva (građani i njihove različite asocijacije koje nastaju slobodnom voljom i vlastitim izborom) žele ulaganjem vlastitih ljudskih i materijalnih resursa - vođeni misijom i ciljevima - osigurati ostvarivanje nove vrijednosti. Ta vrijednost je prije svega vrijednost pravičnijih društvenih odnosa koji počivaju na potrebi građanina, bez obzira na različitosti koje postoje u zajednici. Takav pristup ne isključuje i materijalne vrijednosti (novac), ali materijalna vrijednost se promatra kao sredstvo, a ne cilj u ostvarivanju novih vrijednosti.

Programskim aktivnostima različitih asocijacija građana stvaraju se nove društvene vrijednosti i odnosi. Za mnoge koji se ne bave ovim područjem, često nije lako uočiti, vrednovati i opravdati kontinuirano ulaganje u pomalo nejasne pojmove kao što su povećani kapaciteti, viša razina tolerancije, povećana svijest, povećani socijalni kapital zajednice, povećana mobilnost znanja i vještina i sl.





## 2.7. Međusektorska suradnja

U suvremenim razvijenim društvima međusektorska suradnja - profitnog (gospodarstvo/privreda), državnog i civilnog sektora - je temeljni društveni obrazac. Razvijena i efikasna društva primjenjuju različite modele suradnje ova tri sektora - jer pored svojih sektorskih ciljeva (privreda = profit; država = provedba zakona; civilni sektor = osvajanje prostora slobode) sva tri sektora imaju i zajednički interes - stabilnost i ravnoteža u društvu/državi i visoki društveni i životni standard stanovnika.

Ova suradnja se ostvaruje u zajedničkim projektima (npr. očuvanje prirodnog okoliša, njegovanje kulturne baštine, zaštita ljudskih prava i sl.) ili stvaranjem fondacija iz kojih se javnim natječajem financiraju projekti civilnog društva.

## 2.8. Poduzetništvo ili socijalno poduzetništvo

### - u čemu je razlika

Iz našeg dosadašnjeg rada i suradnje s mnogim gospodarstvenicima i političarima na temi socijalnog poduzetništva - možemo posvjedočiti da mnogi od njih nedovoljno poznaju pojam 'socijalno poduzetništvo', da postoji određena nezainteresiranost za to područje djelovanja u lokalnoj zajednici te da mnogi od njih nisu prepoznali društvene koristi koje se mogu dostići primjenom modela socijalnog poduzetništva.

U ideji socijalnog poduzetništva treba razlikovati dvije osnovne razine poduzetničke djelatnosti:

a) dohodovna djelatnost - asocijacije građana koja ostvaruju prihod/dobit iz gospodarske djelatnosti, koji se usmjerava (reinvestira) u razvoj vlastite djelatnosti;

b) socijalno zapošljavanje - u okvirima asocijacija građana koje samostalno ili u partnerstvu pokreću program socijalnog zapošljavanja za članove lokalne zajednice i to na dva načina:

- osiguravaju tehničku i/ili financijsku pomoć korisnicima za pokretanje vlastite djelatnosti (obrt, zadruga ili poduzeće);

- osniva novi pravni subjekt (obrt, zadruga ili poduzeće) s osnovnim ciljem zapošljavanja što većeg broja socijalno marginaliziranog/ugroženog ili dugotrajno nezaposlenog stanovništva.

## 2.9. Socijalno poduzetništvo - da ili ne

U pravilu, uvijek se kod udruga građana ili poduzetničkih inicijativa javlja niz dilema: upustiti se u socijalno poduzetništvo ili ne; može li se i dalje egzistirati samo kroz projekte davatelja potpora; može li se stečeno znanje i iskustvo iz civilnog sektora prenijeti u novi pravni oblik koji će se baviti klasičnim poduzetništvom i stvarati profit. Dilema je u osnovi jednostavna: je li cilj dostizanje svoje misije ili je cilj na tržištu osigurati financijska sredstva? Podrazumijeva se da se i dostizanje misije kao prioritnog određenja ne može osigurati bez financijskih sredstava, ali u tom pogledu financijska sredstva se promatraju kao sredstvo, a ne cilj. Nema formule koja će dati apsolutno zadovoljavajući odgovor. Bilo koji postojeći pravni subjekt (udruga, zadruga, obrt ili poduzeće) ili inicijativa koja je usmjerena na osnivanje pravnog subjekta donosi odluku o tome za sebe. Unutar spomenutih vrsta pravnih subjekata i inicijativa mogu se utvrditi dva viđenja:

- „Idealisti” svoj stav temelje na „neupitnoj“ podjeli uloga među sektorima (država - gospodarstvo - civilno društvo), u kojoj se *„zna zašto je netko osnovan“*. Taj stav podrazumijeva i zabrinutost oko „uvjetovane“ promjene prioriteta: ostvarivanje misije ili osiguravanje novca kao osnovnog cilja. U tom pogledu otvara se i pitanje moralnosti djelovanja; je li moralno i društveno prihvatljivo - pod maskom dostizanja društvenih vrijednosti - ostvarivati gospodarske ciljeve?

- „Realisti” su na čvrstom tlu; višegodišnje iskustvo im ukazuje da bez konstantnog priljeva novca nije moguće ostvariti misiju organizacije te se drže stava: „Koliko para - toliko muzike”. Realisti smatraju da tako osigurana sredstva dodatno osiguravaju dostizanje misije svoje organizacije. Smatraju da se time ojačava odgovornost i prema krajnjim korisnicima.

Odgovor na postavljenu dilemu je sigurno u slobodnom odabiru. Možda je „najbolji i dugoročno održiv“ odgovor u ujednačenom pristupu koji može osigurati dvostruku dobit: ostvariti što veći prihod koji se u cijelosti ulaže u razvoj vlastitih djelatnosti ili se usmjerava za smanjenje broja dugotrajno nezaposlenih i drugih socijalno marginaliziranih/ugroženih skupina građana.





## 2.10. Što tržište misli o socijalnom poduzetništvu?

Globalno, o ovom pitanju postoje različita iskustva. U praksi egzistiraju različite djelatnosti u okviru modela socijalnog poduzetništva. Svaka od tih djelatnosti počiva na nedvosmisleno utvrđenoj potrebi u zajednicama i ima primjera kada je razvoj socijalnog poduzetništva i dio formalnih strategija niza država.

Važno je znati da u okviru djelovanja tržišta, a u zavisnosti od djelatnosti socijalnog poduzetništva, u osnovi vrijede ista pravila i standardi za sve vrste poduzetništva kako bi roba ili usluge našle svoga kupca. Zakonodavstva niza država - pa tako i Hrvatsko zakonodavstvo - za sada ne prepoznaje termin socijalnog poduzetništva niti postoje neke od značajnih olakšica za ovu vrstu poduzetništva.

Za pristup na tržište potrebno je biti dobro organiziran, biti povezan kroz različite asocijacije koje imaju slične djelatnosti, biti informiran, imati konkurentnu robu ili uslugu, imati osigurane odgovarajuće resurse koji osiguravaju fizičko prisustvo na tržištu, biti spreman na rizik i gubitak, imati sposobnost brze prilagodbe u pogledu novih roba ili usluga te znati utvrditi dobru konkurentnu, cijenu robe/usluge.

Istraživanje - koje je provela *The Roberts Foundation*<sup>1</sup> - je pokazalo da su tri kritična područja za razvoj socijalne ekonomije, posebice ako se odvijaju u okviru postojećih udruga:

- a) Nedovoljno stručna menadžerska struktura koja nastaje od postojećih programskih voditelja organizacije i nema potrebna znanja, kontakte, vještine za ozbiljnu tržišnu utakmicu;
- b) Nedovoljno stručni zaposlenici, koji se najčešće odabiru na osnovu socijalnih kriterija, a ne kriterija stručnosti - što znatno smanjuje konkurentnost po pitanju kvalitete proizvoda/usluga;
- c) Likvidnost, odnosno pravovremeni pristup izvorima sredstava koja omogućavaju pravovremeno podmirivanje troškova, a time i osiguravanje svih potrebnih uvjeta za rad te ulaganje u razvoj i marketing.

<sup>1</sup> Financijska i stručna pomoć programima socijalnog zapošljavanja u SAD. (www.osmijeh-bj.hr).

## 2.11. Oblici stjecanja dohotka u socijalnom poduzetništvu

Uobičajeni (najviše zastupljeni) oblici stjecanja dohotka su:

- intelektualno vlasništvo
- pružanje usluga
- prodaja
- investicije
- vlasništvo
- članarina.

## 2.12. Pretpostavke za socijalno poduzetništvo

Da bi se upustili u socijalno poduzetništvo treba utvrditi postojanje četiri slijedeća uvjeta:

- Postojanje tržišta
  - potreba za uslugama i robama,
  - trendovi i navike kupaca,
  - tko je već na tržištu - konkurencija,
  - zašto su naše robe ili usluge posebne.
- Isplativost poslovne aktivnosti
  - količina usluga ili roba za ostvarivanje dobiti,
  - imamo li resurse za osiguravanje količina usluga i roba,
  - sigurnost i brzina naplativosti usluge i robe.
- Ima li udruga potrebno znanje
  - marketing (istraživanje tržišta, promocija, pozicioniranje),
  - utvrđivanje cijena usluge ili robe,
  - osigurana kvalitetna tehnologija za pružanje usluga/izradu roba,
  - osiguran unutrašnji sustav kvalitete i vrednovanja.





d) Utjecaj socijalnog poduzetništva na provedbu redovnih aktivnosti

- mora se proći kroz zahtjevan put učenja, koje traži vrijeme i energiju (jesmo li spremni na to?),
- naplaćivanje usluga koje su do sada bile besplatne u okviru projekata (kako se nositi s mogućim otporom prema naplaćivanju usluga).

Važno je ponovo naglasiti da (ovisno o djelatnosti socijalnog poduzetništva) na tržištu u osnovi vrijede ista pravila i standardi za sve vrste poduzetništva - kada roba/usluga traže kupca.

### 2.13. Postupnost pri pokretanju socijalnog poduzetništva

- analiza ukupnih potencijala,
- informiranje o okruženju u odnosu na vlastiti potencijal,
- analiza sličnih potencijala iz okruženja,
- izbor djelatnosti koje su u skladu s vlastitim potencijalom,
- izrada poslovnog plana,
- testiranje (pilot projekt) poslovnog plana,
- korekcija poslovnog plana s iskustvom iz pilot projekta,
- realizacija cjelovitog poslovnog plana.

Nastojati da rizik poslovanja bude najmanje moguć.

### 2.14. Koraci prema poduzetništvu

- analiziranje vlastitih potencijala i mogućih prijetnji,
- informirati se o konkurenciji, tržištu nabave i prodaje, trendovima,
- učiti iz primjera dobre, a naročito iz loše prakse,
- načiniti listu mogućih dohodovnih aktivnosti,
- izraditi poslovni plan,
- provesti pilot projekt,
- započeti cjeloviti poduzetnički plan.

## 2.15. Jesmo li spremni za socijalno poduzetništvo?

Kada smo na osnovu prethodnih postupanja utvrdili pretpostavke, to još uvijek ne znači da smo spremni za poduzetničko djelovanje. Unutar postojećeg pravnog subjekta ili inicijative za poduzetničku aktivnost, treba razmotriti i moguće rizike na osnovu realnih procjena i prikupljenih informacija te vlastitih kapaciteta donijeti realnu ocjenu spremnosti za novi, poduzetnički pothvat.

## 2.16. Kriteriji za realnu procjenu

- poduzetnička orijentacija asocijacije ili inicijative u osnivanju,
- jasnoća misije i svrhe poduzetničkog poslovanja,
- otvorenost pojedinaca i asocijacije ili inicijative za promjene,
- kvaliteta i stupanj uključenosti ključnih članova,
- spremnost na rizik poduzetničkog poslovanja,
- sposobnost predvidjeti moguće rizike i iznaći prihvatljiva rješenja.

Ključni kriterij je i trenutna razina organizacijske sposobnosti asocijacije/inicijative. Ako asocijacija/inicijativa nije jasno odredila ulogu i odgovornost, nije definiran odgovarajući organizacijski ustroj (koji će podržavati planirane aktivnosti), velika je vjerojatnost da poduzetnički poduhvat:

- neće preživjeti,
- neće donijeti željene rezultate,
- može ugroziti postojeće projekte,
- može ugroziti postojeće odnose.

Primjeri dobre prakse ukazuju da je (osim prethodno ispunjenih uvjeta) ključna pretpostavka za uspješno pokretanje i kontinuirano djelovanje u okviru socijalnog poduzetništva imati ljudske resurse - koji su visoko motivirani, strpljivi u radu te kompetentni za realizaciju poslovnog plana.





## 2.17. Biti poduzetnik – da ili ne?

Promisliti i donijeti odluku o upuštanju u poduzetništvo izuzetno je složeno i zahtjevno. Važno je da svaki pojedinačni sudionik tog procesa provjeri svoje vlastite poglede o tom pitanju. Uspjeh u poduzetništvu u osnovi zavisi od ljudskog potencijala koji treba imati jasnu sliku što se želi, ali i što se može učiniti poduzetničkim pothvatom na temelju vlastitog znanja i iskustva, a u okvirima konkretnog poslovnog okruženja potencijalnih poduzetnika. Stoga treba načiniti i osobnu analizu spremnosti na poduzetništvo.

Istraživanjem vlastitih vjerovanja i stavova mogu se naći odgovori i za njihovu promjenu; vjerovanja su često plod našeg odgoja, navika; to su stavovi koji dolaze iz iskustva, a ona potvrđuju istinitost onoga u što vjerujemo. Preispitujući i mijenjajući svoja vjerovanja - može se promijeniti vlastito mišljenje i započeti promjena trenutnog stanja.

## 2.18. Osobna analiza

### **Odgovorite na upite i analizirajte odgovore:**

- Što određuje moje stavove u svezi s poduzetništvom?
- Što su moji osobni resursi: iskustvo, obrazovanje, ugled/neugled u zajednici, utjecaj izravni/neizravni i drugo?
- Na što stvarno želim utjecati u pogledu poduzetničke „priče o kojoj razmišljam“?
- Gdje sebe vidim u poduzetništvu, što mislim da mogu osobno činiti u području poduzetništva?
- Što bi bio moj cilj u poduzetništvu?

### **Utvrđite listu ciljeva prema sljedećih 9 pitanja:**

- Što biste htjeli promijeniti u poduzetništvu koje prepoznajete u vašoj zajednici?
- Koja pomisao na poduzetničku aktivnost veseli?
- Koja pomisao na poduzetničku aktivnost plaši?
- Što se dobiva, a što gubi u odnosu na moguću poduzetničku aktivnost (ugled, vrijeme, novac itd.)?
- Što biste željeli raditi kao poduzetnik?

- Što je vama zaista važno?
- Kada biste znali da ne možete pogriješiti, što biste pokušali u poduzetništvu?
- Što rade u poduzetništvu ljudi ili asocijacije koje vi izuzetno cijenate i uvažavate u zajednici?
- Što nije moguće/što je moguće?

### Lista ciljeva:

- Xxxxx
- Xxxxxx

Ciljeve (svrhu) svojeg poduzetništva možete utvrditi ako analitički promislite o odgovorima koje ste dali na upite. Zapišite ih, a zatim analizirajte.

Važnost svakog pojedinačnog cilja s prethodnog popisa provjerite prema slijedećih 7 kriterija:

- cilj privlači vašu pažnju i zanimanje, misleći na njega, vi obnavljate svoju snagu,
- slijeđenje cilja predstavlja nešto vrijedno za vas,
- cilj predstavlja jednaku dobrobit, kako drugima tako i vama,
- cilj stvara mogućnost za vlastiti (samo)razvoj (veću sigurnost, razumijevanje i odgovornost),
- cilj je u skladu sa širom skupinom ciljeva i još širim ciljevima zajednice,
- cilj dozvoljava osobnu kreativnost i određeni ili visoki stupanj vlastite poduzetnosti,
- cilj predstavlja mogućnost za osobno priznanje, zaradu i priznanje zajednice.

### Skala procjene od 1 do 5 bodova

(1) = vrlo neizvjestan do (5) = vrlo siguran.

Zbrojite rezultate;

Ako je rezultat između 25 i 35 to je vjerojatno osobni cilj.





### 3. STRATEŠKO PLANIRANJE

Što je strateško planiranje - poslovni plan?

To je plan koji opisuje način na koji će se asocijacija prilagoditi kako bi iskoristila prilike u okruženju koje se stalno mijenja te stoga plan odražava poklapanje između ciljeva i sposobnosti asocijacije te promjenjivih prilika na tržištu.

Zašto je potreban poslovni plan?

Poslovni plan je potreban da bi sagledali sve faze poslovanja kao i nedostatke samog poduzetničkog pothvata, tj. da se provjeri njegova isplativost. Poslovni plan omogućava da se sagledaju sve mogućnosti koje se pružaju, da se otkriju eventualni rizici te da se minimiziraju ili otklone prije nego se pojave.

Pomoću poslovnog plana može se jednostavno provjeriti odstupanje realiziranog od predviđenog plana te izvršiti eventualne korekcije istog. Dobro načinjen plan omogućava osiguravanje potrebnih financijskih sredstava od raznih investitora.

#### 3.1. Koraci u planiranju

- priprema planiranja - tko sudjeluje, vrijeme, uvjeti rada, stručna potpora, metode planiranja, tehnička pomagala, postupnost u planiranju i slično;
- analiza organizacije - jakosti i slabosti,
- analiza okruženja - mogućnosti i opasnosti (socijalne, gospodarske, političke, tehnološke, ljudski potencijali, institucije);
- izrada vizije i misije - zajednička slika vizije - definiranje misije: uloga/funkcija (jasne i sažete);
- razvojna strategija - kombinacija obrađenih rezultata prethodnih koraka - kako ćemo djelovati - metode i alati;
- finalni strateški plan - nacrt, korekcije i ispravke - završni tekst (uvijek nastojati biti realan).





### 3.2. Metode analiza

#### SWOT analiza

SWOT analiza je dobila ime prema akronimu četiri engleske riječi:

S – *strengths* (snage); odnosi se na resurse poduzeća, koji se mogu iskoristiti kao osnova za razvijanje konkurentne prednosti. Razmatraju se snage (dobre strane) poduzeća ili njegovog projekta;

W – *weaknesses* (slabosti); odnosi se na nedostatak pojedinih resursa poduzeća ili projekta;

O – *opportunities* (prilike); ukazuju se na dobre strane poduzeća ili projekta, a koje dolaze iz vanjske okoline poduzeća, tj. ukazuje na postojanje novih prilika za rast i ostvarivanje profita poduzeća;

T – *threats* (prijetnje); upozorava se na promjene u vanjskoj okolini poduzeća koje mogu predstavljati prijetnje za njegov rast i razvoj (ili konkretnog projekta) te njegov opstanak na tržištu.

SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu položaja poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća, tzv. situacijsku analizu poduzeća. Na osnovu ove vrste analize mogu se realnije razumjeti vlastiti potencijali i okruženje u kojem se posluje.

Evo nekih pitanja kao podsjetnik/pomoć pri definiranju snaga i slabosti, prilika i prijetnji poduzeću:

#### **Snaga**

- Što radim dobro?
- Koje prednosti imam u odnosu na konkurenciju?
- Imam li pristup nekim važnim resursima?
- Jesam li vlasnik prestižne tehnologije?
- Jesam li vlasnik nekog patenta?
- Posjedujem li određeni image (sliku)?
- Imam li troškovne prednosti nad ostalima?
- Imam li dobre odnose s kupcima?

## Slabosti

- Što radim loše?
- Imam li loš 'image', lošu reputaciju među kupcima?
- Imam li visoke troškove?
- Nedostaju li mi ključne kompetencije?
- Nedostaju li mi marketinške vještine?

## Prilike

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Mogu li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?
- Očekuju li se (neke) promjene zakona ili trgovačkih zapreka?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

## Prijetnje

- Što radi konkurencija; je li vjerojatan ulazak novih konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitucijskih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na moju štetu)?
- Raste li pregovaračka moć potrošača/dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

## PEST analiza

Ova vrsta analize je metodološki slična SWOT analizi; analiziraju se političke, ekonomske, socijalne i tehnološke činjenice u vezi s poduzetničkim pothvatom.

### - Analiza dionika

U ovoj se analizi razmatra tko će to (u poduzetničkom pothvatu) napraviti, podržati, dopustiti ili zaustaviti.





### 3.3. Vizija i misija plana

- vizija je izjava koja se javno objavljuje; slogan koji obuhvaća potrebe svoga vremena,
- vizija bi trebala dati usmjerenje asocijaciji za sljedećih deset do dvadeset godina,
- vizija najbolje usmjerava misiju.

Misija je izjava o svrsi asocijacije - o onome što ona želi postići u širem okruženju. ona bi trebala biti usmjerena prema tržištu.

Orientacijska pitanja za definiranje misije:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su naši klijenti?
- Zašto se bavimo ovim poslom?
- Kakva smo asocijacija?

#### **Misija bi trebala biti:**

- realistična (ne "postati najveći na svijetu"),
- specifična (treba biti prilagođena asocijaciji i nikome drugom),
- temeljena na posebnim sposobnostima (po čemu je asocijacija drugačija od drugih),
- motivirajuća (treba ljudima ponuditi nešto u što će vjerovati, što će biti motivirajuće, zanimljivo).

### 3.4. Sadržaj plana

1. Uvod (opći opis svrhe plana koji se utvrđuje)
2. Opis asocijacije (nastanak, svrha i ciljevi asocijacije, unutrašnji ustroj i sl. )
3. Opis ranijih aktivnosti (sažeto predstaviti ciljeve-aktivnosti i rezultate)
4. Vizija (slika budućnosti/svijet koji želimo postići/ideal komu težimo)
5. Misija (što činimo da bi dostigli viziju; vrijednosti – čime se bavimo)
6. Ciljevi (smjer djelovanja – prioriteti)
7. Specifični ciljevi (pojedini ciljevi i njihova mjerljivost)
8. Očekivani rezultati (mjerljivi događaji, količine)
9. Marketinški plan (promidžba, klijenti, cijena, konkurentnost i sl.)
10. Financijski plan (unos svih troškova po stavkama)
11. Operativni plan (plan realizacije pojedinih aktivnosti iz strateškog plana)
12. Plan hitnog postupanja (predviđanje rizičnih situacija; kako na njih odgovoriti).

## 4. MODELI POSLOVNOG POVEZIVANJA

U suvremenom svijetu privrednih i neprivrednih djelatnosti povezivanje je uvjet bez kojeg se ne može postojati (poslovati, djelovati). Za poslovno povezivanje (u maloj privredi) bitni su oblici zadruge i klasteri.

### 4.1. Zadruge

Zadruga je jedan od vidova organiziranja poslovanja malih poduzetnika u sustavu tržišne privrede s pravom privatne inicijative i slobodne tržišne utakmice.<sup>2</sup> Ostali vidovi su: individualno poduzeće, partnersko (ortračko) poduzeće i dioničko društvo. Svaki od ovih oblika poslovne organiziranosti ima svoje karakteristike. Zadrudni vid poslovanja je pogodan za male i srednje jake poduzetnike te za neke grane privrede, kao što su poljoprivreda, prerada poljoprivrednih proizvoda (npr. mljekarstvo), prodaja i nabava roba, te u sferi komunalnih usluga.

Načela kooperativnog poslovanja proizlaze iz 4 osnovna načela društva liberalne demokracije, a to su: a) sloboda izbora, b) pravo na privatno vlasništvo, c) motiv vlasnika je dobit, d) vlasnik ima kontrolu nad poslovanjem.

Zbog nepovoljnog iskustva iz pedesetih godina prošlog stoljeća u našoj zemlji (kada su poljoprivrednici pod političkim pritiskom bili prinuđeni da stupaju u zemljoradničke zadruge) valja ukazati na **bitnu razliku** između kooperativa kao oblika zadrugarstava (s jedne strane) i socijalističkih zadruga (s druge strane). U socijalizmu su zadrugari morali ustupiti kolektivu (zadrugi) svoju imovinu, a u poslovanje zemljoradničkih zadruga snažno se uplitala društveno - politička zajednica (općina i kotar) te partija, namećući tzv. širi (ideološki shvaćen društveni) interes. Za razliku od toga tipa - u zadrugama/kooperativama, koje postoje u tržišnoj privredi (zapadne demokracije) samostalnost poslovnog subjekta - od njegove imovine do odluka o tome što će proizvoditi - je potpuna, cjelovita.

Temeljna filozofija suvremenih zadruga/kooperativa i zadrudnog organiziranja je zajedništvo s točno određenim poslovnim ciljem. S obzirom na to da je zadruga skupna organizacija gospodarskoga tipa, temeljni smisao zadrudnog orga-

<sup>2</sup> Često se koristi i izraz 'kooperative' zbog toga što izraz 'zadruge' ima nepovoljne konotacije (značenje) na našem selu iz doba prisilne kolektivizacije poslije II. svjetskog rata.





niziranja je da se zajedničkim radom riješe problemi gospodarske slabosti njezinih članova, tj. poslovni ljudi se udružuju kako bi gospodarski preživjeli u, za njih nepovoljnom gospodarskom okruženju. Pojedinci osjećaju da su kao individue u gospodarskom smislu hendikepirani i da je potrebno oskudne resurse - zemljište (male ukupne površine i rasparcelirani posjedi), kapital (nedostatak vlastitoga kapitala), rad (mali broj radno sposobnih na gospodarstvu), pa i znanje u smislu upravljanja - staviti u zajednički okvir. Tako se stvara zadružna asocijacija koja pokušava unaprijediti zajedničke gospodarske interese udruženih pojedinaca.<sup>3</sup>

Zadružni pokret u svijetu, poznat i kao „kooperative“, predstavlja izuzetno razvijen socijalno-ekonomski pokret u sredinama različitih kultura. Pokret se temelji na osnovnim zadružnim vrijednostima i razvija se u različitim sektorima ljudskih aktivnosti. Gotovo polovica svjetskog stanovništva neposredno ili posredno je povezana s aktivnostima zadruga (kooperativa). Zadruge u svijetu se osnivaju, rade i posluju u skladu s načelom dobrovoljnog i otvorenog članstva, demokratske kontrole koju obavljaju članovi zadruga, zatim - načelom ekonomskog učešća članova (pravo na odlučivanje i dobit prema postotku uloga u osnivanje zadruga), samostalnosti i nezavisnosti, obrazovanja, obuke i informiranja, također, i principom međuzadružne suradnje i brige za zajednicu.<sup>4</sup>

Zadruga postoje u Njemačkoj, Italiji, skandinavskim i drugim zemljama tržišne privrede; u 110 zemlja postoji preko 650.000 zadruga s više od 350 mil. članova. Samo Njemačka ima 17 mil. zadrugara; potporni stup ovih zadruga je 2.900 štednokreditnih institucija, narodnih i Raiffeisen banaka. Osnovna filozofija rada temelji se na načelima: samopomoći, samouprave, i samoodgovornosti. Obrtnici i mali samostalni proizvođači rade zajednički da bi putem kooperativne organizacije otklonili nedostatak svojih malih kapaciteta i slabe ekonomske snage; ovim je putem moguće malom poduzetniku da (zadržavajući svoju samostalnost) pomoću zadruga postane konkurentan na tržištu koje se stalno mijenja.

Europska unija poklanja osobitu pozornost zadružnom organiziranju, a u veljači 2004. g. EK izdaje priopćenje o razvoju zadrugarstva čime nastoji - na tradicijama europskog zadrugarstva s kraja 19. st. - razviti zadrugarstvo i u zemljama koje su imale socijalistički pristup zadružnom organiziranju.

<sup>3</sup>Tratnik, 2006.

<sup>4</sup>Ova načela usvojio je Međunarodni zadružni savez u Manchesteru (V. Britanija) 1995. g. kada je obilježavana 100. godina osnivanja.

Mali poduzetnici, kao i mala gospodarstva u poljoprivredi, mogu jedino putem zadruga relativno brzo i lako realizirati veću proizvodnju i odgovarajući plasman. Evo primjera kojeg iznosi dr. Miroslav Tratnik (Zagreb): proizvođač jabuka s 1 ha voćnjaka, ne može na tržištu ponuditi mnogo. Na globaliziranom europskom tržištu njegove šanse su nikakve. No, trideset takvih proizvođača ujedinjenih u zadrugu može dostići proizvodnju koja je konkurentna; zadruga može nekom trgovačkom lancu garantirati opskrbu tijekom 5 - 6 mjeseci.<sup>5</sup>

U Republici Hrvatskoj već postoje tržišno usmjerene zadruge u poljoprivredi, ribarstvu, a brojne su i štedno-kreditne zadruge obrtnika. Prema podacima Trgovačkog suda broj zadruga u Hrvatskoj raste iz godine u godinu (tab 1). Ove zadruge interesno povezuju više tisuća poljoprivrednika na teritorijalnim ili proizvodnim načelima.

**Tablica 1**

Registrirano zadruge u Republici Hrvatskoj

2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
584	705	801	903	1.310

Izvor; Trgovački sud, Zagreb, 2007.

Zadruge se osnivaju u cilju:

- zajedničkog nastupa na tržištu;
- ubrzanog i kontroliranog razvoja primarne poljoprivredne proizvodnje kao i prerađivačkih kapaciteta i skladišta s prodajnim prostorima;
- zaštite interesa poljoprivrednika pred lokalnim, županijskim i republičkim institucijama vlasti;
- preuzimanja neobrađenog poljoprivrednog zemljišta - od strane obiteljskih poljoprivrednih domaćinstava - koje je u vlasništvu države;
- organizirane primjene tehnoloških i znanstvenih dostignuća u poljoprivredi.

<sup>5</sup> Tratnik, 2006.





## 4.2. Klasteri

Engleska riječ *cluster* (hrpa, skupina, grozd), označava skup gusto nanizanih entiteta; u glazbi je to skup tonova, u astronomiji - grozd galaksija, a u privredi skup povezanih poslovnih subjekata. Kada se koristi u sektoru gospodarstva pojam *klaster* označava vertikalno povezivanje poslovnih subjekata kooperanata jedne djelatnosti, npr. u tekstilnoj industriji - od proizvođača prediva i tkanina, preko dizajnera i modnih kreatora, tvornice odjeće sve do trgovca. Ovakav ekonomski koncept omogućuje efikasniju tehnologiju, odnosno bolju organiziranost spram pojedinih poslovnih ograničenja u cijelom lancu proizvodnje. U sektoru poljoprivrede to je pristup poslovanju od „farme do trpeze“.

Klaster ima za cilj integriranje cijelog proizvodnog lanca kojeg čine dobavljači, proizvođači, kupci i znanstveno - istraživački centri. Na taj način klaster omogućava razvoj novih proizvoda, transfer novih tehnologija i jačanje konkurentnosti sve do pristupa tržištu. Klaster ne isključuje poslovno zajedništvo javnog i privatnog sektora, dakle cijelog niza tvrtki koje povezuje tehnološki proces, ali isto tako i niza institucija, različitih razina uprava, znanosti i ostalih, koje na bilo koji način mogu pridonijeti uspostavi klastera. U svijetu klasteri obično uključuju tvrtke, regionalnu ili lokalnu vlast i istraživačku zajednicu. Klasteri omogućuju primjenu i razvoj suvremene tehnologije, potiču inovativnost i efikasnost u poslovanju, potiču rast i zaposlenost, jačaju međuregionalnu suradnju, omogućuju konkurentnost te pridonose povećanju izvoza.

Prema pravnom obliku - klasteri se najčešće registriraju kao obrt, trgovačko društvo ili gospodarsko interesno udruženje. U Republici Hrvatskoj djeluje gotovo stotinu klastera koji okupljaju preko više stotina gospodarskih subjekata s više od 30.000 zaposlenih.

## 5. KRATKI UPOREDNI PRIKAZ PRAVNIH OBLIKA ZA GOSPODARSKE DJELATNOSTI - PREDNOSTI I NEDOSTACI

*Socijalno poduzetništvo kao kategoriju hrvatsko zakonodavstvo ne razlikuje od klasičnog poduzetništva. Udruge koje se bave gospodarskim djelatnostima (socijalno poduzetništvo) biti će u situaciji da zbog visine mogućeg prihoda u jednoj financijskoj godini budu u obvezi da uđu u sustav PDV-a ili da svoje gospodarske djelatnosti počnu obavljati kroz novi gospodarski subjekt (obrt, zadruga ili trgovačko društvo). Iz tog razloga u ovom kratkom prikazu različitih gospodarskih pravnih subjekata, želimo dati osnovne informacije o istima. Svakako da je važno u situaciji ako to bude potrebno da izaberete za Vas odgovarajući pravni oblik.*

### 5.1. Obrt

**Osnivači:** Osnivači obrta mogu biti samo fizičke osobe, jedna ili više osoba, koje će ortačkim ugovorom utvrditi osnivanje obrta. Ne postoji zakonska mogućnost da osnivači obrta mogu biti pravne osobe ili kombinacija pravnih i fizičkih osoba.

**Djelatnosti:** Djelatnosti obrta mogu biti isključivo jednorodne, to znači da se u obrtu ne mogu registrirati različite djelatnosti koje nisu srodne po karakteru, npr. u okviru jednog obrta nemoguće je imati registriranu djelatnost knjigovodstvenih usluga i soboslikarskih radova.

**Stručna sprema:** Osnivači obrta vezanih djelatnosti u principu moraju imati odgovarajuću stručnu spremu za vezane djelatnosti, prema katalogu razvrstanih djelatnosti, ukoliko fizička osoba-osnivač obrta nema odgovarajuću stručnu spremu, može osnovati obrt, pod uvjetom da predugovori zapošljavanje osobe sa odgovarajućom stručnom spremom. Osnivači obrta slobodnih djelatnosti ne moraju ispunjavati uvjet stručne spreme. Konkretno informacije o djelatnostima možete potražiti u Uredu za gospodarstvo prema mjestu prebivališta.

**Sjedište obrta (adresa):** Sjedište obrta mora biti na adresi vlasnika obrta (trajno prebivalište i boravište vlasnika obrta), razlog tome je što vlasnici obrta, između ostalog za svoje poslovanje, odgovaraju svojom imovinom. Vlasnik obrta o sjedištu mora imati urednu dokumentaciju, vlasnički list, izvod iz katastra, građevinsku i uporabnu dozvolu, te prostor mora ispunjavati minimalne tehničke uvjete. Djelatnost se može obavljati i u iznajmljenom prostoru. U oba slučaja poslovni prostor mora ispunjavati jednake uvjete koje smo naznačili.

**Osnivački polog:** Osnivački polog nije određen zakonom.





**Odgovornost za poslovanje:** Vlasnici obrta za svoje poslovanje odgovaraju vlastitom imovinom.

**Registracija obrta:** Registriranje obrta se vrši u Uredu za gospodarstvo prema sjedištu obrta. Preporučujemo da se osobe koje se odluče za registraciju obrta za administrativni postupak registracije i visinu troška, obrate direktno u Uredu za gospodarstvo prema sjedištu osnivača, zbog mogućih promjena od postojećeg stanja.

## 5.2. Zadruga

**Osnivači:** Osnivači zadruga mogu biti minimalno tri fizičke osobe, tri pravne osobe ili kombinacija minimalno tri fizičke i pravne osobe.

**Djelatnosti:** Djelatnosti zadruga mogu biti jednorodne i raznorodne, to znači da se u zadruzi mogu registrirati i različite djelatnosti koje nisu srodne po karakteru, npr. u okviru jedne zadruga moguće je imati registriranu djelatnost književnih usluga i soboslikarskih radova.

**Stručna sprema:** Osnivači zadruga ne moraju imati odgovarajuću stručnu spremu za djelatnosti koje će zadruga obavljati. Podrazumjeva se da će nakon registracije, zadruga u skladu sa utvrđenim djelatnostima, morati voditi računa o odgovarajućoj stručnoj spremi izvršitelja poslova ako na to obvezuju drugi zakoni ili propisi.

**Sjedište zadruga (i adresa):** Sjedište zadruga (i adresi) utvrđuje osnivač, upisom sjedišta i adrese u propisani obrazac. U samom postupku registracije nije potrebno priložiti dokaz o vlasništvu poslovnog prostora ili ugovor o najmu poslovnog prostora. Ukoliko se u tijeku kontrole obavljanja djelatnosti od strane nadležnog državnog tijela, utvrdi da se djelatnost ne obavlja na adresi koja je navedena, nadležno državno tijelo može pokrenuti prekršajni postupak. Prostor koji će se koristiti za obavljanje djelatnosti mora ispunjavati propisane minimalne tehničke uvjete u skladu sa djelatnošću. Ako vrsta djelatnosti zahtjeva zaseban prostor u odnosu na adresu uprave, nakon registracijskog postupka i pronalaženja odgovarajućeg prostora, potrebno je naknadno o tome izvijestiti Trgovački sud prema utvrđenom sjedištu i adresi zadruga. To znači da u postupku registracije osnivač će utvrditi sjedište i adresu uprave, a po osiguravanju radnog prostora za proizvodni dio o adresi (plastenik, radionica i sl.) naknadno će izvijestiti registracijsko tijelo.

**Osnivački polog:** Osnivački polog je obavezan. Minimalna visina osnivačkog pologa nije definirana zakonom. Osnivački polozi mogu biti iste veličine/vrijednosti

ili različite za svakog osnivača. Visinu osnivačkog pologa utvrđuju osnivači Ugovorom o osnivanju zadruge, te će time tako utvrđen osnivački polog (isti ili različiti) biti i sastavni dio budućeg Pravila o radu zadruge (Statut). Osnivački polog može biti u novcu ili u stvarima. Ukoliko je osnivački polog u novcu, osnivački polog se uplaćuje na prolazni račun izabrane banke, te potvrda o uplatama je sastavni dio dokumentacije u postupku registracije. Ako je osnivački polog u stvarima, potrebno je javnobilježnički ovjeriti izjavu o prijenosu stvari na buduću pravnu osobu. Vrijednost stvari utvrđuje revizor. Treba imati u vidu da procjena revizora i eventualni prijenos vlasništva predstavlja dodatni trošak u postupku registracije.

**Odgovornost za poslovanje:** Zadruga za poslovanje odgovara imovinom osnovane zadruge.

**Registracija zadruge:** Registriranje zadruge vrši se u Trgovačkom sudu prema sjedištu zadruge. Preporučujemo da se osobe koje se odluče za registraciju zadruge za administrativni postupak registracije i visinu troška, obrate direktno u Trgovački sud prema sjedištu osnivača, zbog mogućih promjena od postojećeg stanja.

Prema dosadašnjim iskustvima sam administrativni trošak osnivanja zadruge (javnobilježničke ovjere, takse i objave) bitno je niži od troška osnivanja trgovačkog društva i sl.

### 5.3. Trgovačko društvo – d.o.o.

**Osnivači:** Osnivači trgovačkog društva mogu biti fizičke osobe, pravne osobe i kombinacija fizičkih i pravnih osoba.

**Djelatnosti:** Djelatnosti trgovačkog društva mogu biti jednorodne i raznorodne, to znači da se u trgovačkom društvu mogu registrirati i različite djelatnosti koje nisu srodne po karakteru, npr. u okviru jednog trgovačkog društva moguće je imati registriranu djelatnost knjigovodstvenih usluga i soboslikarskih radova.

**Stručna sprema:** Osnivači trgovačkog društva ne moraju imati odgovarajuću stručnu spremu za djelatnosti koje će trgovačko društvo obavljati. Podrazumijeva se da će nakon registracije, trgovačko društvo u skladu sa utvrđenim djelatnostima, morati voditi računa o odgovarajućoj stručnoj spreml izvršitelja poslova ako na to obvezuju drugi zakoni ili propisi.

**Sjedište trgovačkog društva (i adresa):** Sjedište trgovačkog društva (i adresu) utvrđuje osnivač, upisom sjedišta i adrese u propisani obrazac. U samom postupku registracije nije potrebno priložiti dokaz o vlasništvu poslovnog prostora ili ugovor





o najmu poslovnog prostora. Ukoliko se u tijeku kontrole obavljanja djelatnosti od strane nadležnog državnog tijela, utvrdi da se djelatnost ne obavlja na adresi koja je navedena, nadležno državno tijelo može pokrenuti prekršajni postupak. Prostor koji će se koristiti za obavljanje djelatnosti mora ispunjavati propisane minimalne tehničke uvjete u skladu sa djelatnošću. Ako vrsta djelatnosti zahtjeva zaseban prostor u odnosu na adresu uprave, nakon registracijskog postupka i pronalaženja odgovarajućeg prostora, potrebno je naknadno o tome izvjestiti Trgovački sud prema utvrđenom sjedištu i adresi trgovačkog društva. To znači da će u postupku registracije osnivač utvrditi sjedište i adresu uprave, a po osiguravanju radnog prostora za proizvodni dio o adresi (plastenika, radionice i sl.) naknadno će izvjestiti registracijsko tijelo.

**Osnivački polog:** Osnivački polog je obavezan. Minimalan iznos je određen zakonom, a iznosi 20.000,00 kuna. Osnivački polog može biti u cijelosti u novcu ili u stvarima. Ukoliko je osnivački polog u novcu, osnivački polog se uplaćuje na prolazni račun izabrane banke, te potvrda o uplatama je sastavni dio dokumentacije u postupku registracije. Ako je osnivački polog u stvarima, potrebno je javnobilježnički ovjeriti izjavu o prijenosu stvari na buduću pravnu osobu. Vrijednost stvari utvrđuje revizor. Treba imati u vidu da procjena revizora i eventualni prijenos vlasništva predstavlja dodatni trošak u postupku registracije. Osnivački polog ako je u gotovom novcu može odmah biti iskorišten kao obrtna sredstva.

**Odgovornost za poslovanje:** Trgovačko društvo za poslovanje odgovara imovinom osnovanog trgovačkog društva.

**Registracija zadruga:** Registriranje trgovačkog društva vrši se u Trgovačkom sudu prema sjedištu trgovačkog društva. Preporučujemo da se osobe koje se odlučuju za registraciju trgovačkog društva za administrativni postupak registracije i visinu troška, obrate direktno u Trgovački sud prema sjedištu osnivača, zbog mogućih promjena od postojećeg stanja.

*Osim dobrog izbora budućeg novog gospodarskog pravnog oblika želimo Vam ukazati na također važnu stvar.*

*Ukoliko zaista Vaše gospodarske aktivnosti jesu ili će biti na tragu socijalnog poduzetništva (cilj: reinvestiranje u razvoj udruge kao osnivača i povećanje zapošljivosti) tada morate dobro promisliti na koji način ćete kroz normativno-pravne dokumente osigurati da taj budući gospodarski pravni oblik, koji Vi kao udruge osnivate, bude u funkciji Vaših ciljeva.*

## 6. ČESTA PITANJA I ODGOVORI O GOSPODARSKOJ DJELATNOSTI I SUSTAVU PDV-a ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE (UDRUGE)

### 6.1. Što znači pojam neprofitnosti udruge? Znači li to da ona ne smije obavljati gospodarske djelatnosti, odnosno djelatnosti koje donose prihod?

Neprofitnost udruge znači da udruga djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, kao niti one djelatnosti kojima stječe prihod, ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove, ili druge fizičke ili pravne osobe. S druge strane, neprofitnost udruge ne znači da se udruga mora uzdržavati od obavljanja djelatnosti koje donose prihod. Međutim, svaki prihod koji udruga ostvari mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom. Ukoliko postupa na izloženi način, udruga može obavljati dohodovnu djelatnost i ostvariti neograničeno visoki prihod. Pritom, treba napomenuti da načelo zabrane stjecanja dobiti za članove i treće osobe udrugu ne sprečava da podmiri troškove ili na odgovarajući način nagradi članove i druge osobe koje za nju obavljaju određene poslove koji pridonose ostvarivanju cilja udruge.

### 6.2. Koje gospodarske djelatnosti smije obavljati udruga?

Teško je pobrojati sve gospodarske djelatnosti koje udruga smije obavljati, i koje joj mogu donijeti prihod. Pri određivanju dopuštenih gospodarskih djelatnosti valja poći od načela da je udruzi dopušteno obavljati sve djelatnosti koje su utvrđene statutom udruge, osim onih koje su zakonom izričito zabranjene. Međutim, praksa postupanja registracijskih tijela pokazala je da se primjenjuje načelo da je udrugama dopušteno obavljati one gospodarske djelatnosti koje su kao dopuštene izričito utvrđene posebnim propisima. Stoga, za svaku konkretnu gospodarsku djelatnost treba razmotriti odgovarajući materijalni propis (npr. za djelatnost trgovine Zakon o trgovini, itd.) a nakon toga procijeniti je li konkretna djelatnost izričito dopuštena ili zabranjena, pa ako nije zabranjena, utvrditi pod kojim uvjetima takvu djelatnost može obavljati udruga

### 6.3. Pod kojim uvjetima neprofitna organizacija može obavljati gospodarsku djelatnost?

Neprofitna organizacija se može baviti gospodarskom djelatnošću sukladno svojim osnivačkim aktima.





Ako je u statutu ili drugom osnivačkom aktu neprofitne organizacije navedeno da će se neprofitna organizacija baviti i nekim oblicima gospodarske djelatnosti, to još uvijek ne znači da je automatizmom obveznik poreza na dobit ostvarenu obavljanjem gospodarske djelatnosti. Pri tome je nevažno je li ta gospodarska djelatnost usko povezana s ciljevima neprofitne organizacije ili je riječ o komercijalnoj djelatnosti koja nije povezana s ciljevima neprofitne organizacije. U oba slučaja, neprofitna organizacija nije obveznik poreza na dobit, sve dok to posebnim rješenjem ne utvrdi Porezna uprava. Naime, zakonodavac polazi od određenja da se ipak radi o manjem opsegu gospodarske aktivnosti kojom se ne remete pravila tržišne konkurencije. Na primjer, neprofitna organizacija registrirana kao strukovna udruga radi unapređenja i dopunskog obrazovanja određenih zanimanja (npr. liječničke struke) može se baviti organizacijom savjetovanja i izdavanjem stručne literature s ciljem osposobljavanja, dodatnog obrazovanja i pomoći u rješavanju profesionalnih pitanja liječničke struke. Ta je djelatnost izravno povezana s ciljevima neprofitne organizacije, ali prihod od kotizacije za savjetovanja, od prodaje knjiga ili stručnih časopisa, od izdavanja određenih certifikata i sl., predstavlja prihod od gospodarske djelatnosti i eventualna ostvarena dobit ne podliježe oporezivanju, sve dok Porezna uprava na prijedlog zainteresirane osobe ne donese rješenje kojim se takva organizacija utvrđuje obveznikom poreza na dobit. Ili, sportska udruga može, ako je tako navedeno u njezinim osnivačkim aktima, obavljati djelatnost prodaje pića i toplih napitaka na sportskim priredbama, iako ta djelatnost nije povezana s osnovnom djelatnošću sportske udruge, već ima isključivi komercijalni cilj - pribaviti novčana sredstva za financiranje djelovanja sportske organizacije.

Kad neprofitna organizacija obavlja neku gospodarsku djelatnost obvezna je, kao i svaki drugi poslovni subjekt, pridržavati se posebnih propisa koji uređuju predmetnu djelatnost. Tako npr. neprofitnu udrugu koja izdaje časopis obvezuju propisi o izdavačkoj djelatnosti, sportsku udrugu koja ima ugostiteljske objekte obvezuju propisi koji uređuju uvjete pod kojima se može obavljati ugostiteljska djelatnost, itd.

#### **6.4. Smije li udruga obavljati djelatnost izvan teritorija koji je kao područje njezinog djelovanja utvrđen statutom?**

Propisivanje područja djelovanja nije obvezni, već fakultativni dio sadržaja statuta udruge. Slijedom toga, bez obzira na to što je statutom udruge eventualno propisano područje djelovanja u npr. jednoj jedinici lokalne samouprave, udruga može djelovati na čitavom području Republike Hrvatske.

### 6.5. Mogu li određene gospodarske djelatnosti udruge obavljati bez obveze osnivanja posebnog gospodarsko-pravnog entiteta (trgovačkog društva ili obrta)?

Da, udruge mogu obavljati niz gospodarskih djelatnosti bez obveze osnivanja trgovačkog društva ili obrta. Način i opseg obavljanja određene gospodarske djelatnosti propisan je posebnim zakonima koji uređuju određeno područje gospodarske aktivnosti. U pravilu, samostalno obavljanje gospodarskih djelatnosti od strane udruga bitno je ograničeno u odnosu na opseg obavljanja istovjetnih djelatnosti od strane trgovačkih društava ili obrta.

### 6.6. Tko je ovlašten Poreznoj upravi podnijeti prijedlog za izdavanje rješenja kojim se utvrđuje da je određena neprofitna organizacija obveznik poreza na dobit za gospodarsku djelatnost?

Svaka zainteresirana osoba ovlaštena je Poreznoj upravi nadležnoj prema sjedištu neprofitne organizacije za koju se podnosi inicijativa, predložiti izdavanje rješenja kojim se ta neprofitna organizacija za svoju gospodarsku djelatnost utvrđuje obveznikom poreza na dobit. To može biti bilo koja pravna ili fizička osoba koja smatra da neoporezivanje gospodarske djelatnosti koju obavlja neprofitna organizacija, dovodi do neravnopravnog položaja drugih subjekata na tržištu dobara i usluga. Prijedlog može podnijeti i sama neprofitna organizacija, ali i Porezna uprava na temelju uvida u gospodarske uvjete i situaciju na tržištu dobara i usluga.

Porezna uprava će razmotriti opravdanost inicijative, te eventualno izdati rješenje. Rješenje se donosi u upravnom postupku, što znači da organizacija na koju se odnosi ima mogućnost podnijeti žalbu drugostupanjskom organu, a u slučaju potrebe i zatražiti zaštitu nadležnog Upravnog suda.

### 6.7. Za obavljanje kojih je djelatnosti potrebno prije registracije pribaviti određeno odobrenje?

Prethodno odobrenje potrebno je npr. za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- prikupljanje i raspodjelu humanitarne pomoći (odobrenje Ministarstva rada i socijalne skrbi koje potrebno dostaviti registracijskom tijelu);
- kolektivno ostvarivanje autorskih i srodnih prava (odobrenje Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo),
- bavljenje uzgojem uzgojno valjanih životinja (odobrenje Ministarstva poljoprivrede i šumarstva).





### 6.8. Kako postupa neprofitna organizacija koja u nekom trenutku tijekom kalendarske godine ispuni kriterij prometa od 85.000 kn kao uvjet za ulazak u sustav obveznika PDV-a?

Obveza za ulazak u sustav obveznika PDV-a uvijek se određuje u odnosu na veličinu prometa u prethodnoj godini, istekom te godine. Čak i u slučaju kad se tijekom godine ispuni kriterij od 85.000 oporezivog prometa (npr. u rujnu se konstatira da je promet dostigao svotu od 85.000 kn), poreznim obveznikom se postaje tek od 1. siječnja sljedeće godine, a ne u trenutku dostizanja kvote prometa od 85.000 kn.

### 6.9. Moraju li i one neprofitne organizacije koje su zbog veličine ostvarenog prometa postale porezni obveznici PDV-a po sili zakona, također ostati u sustavu poreznih obveznika najmanje pet godina?

Ne moraju.

Rok od pet godina propisan je kao obvezan minimum samo za one organizacije **koje su po vlastitoj želji** postale obveznici PDV-a. Sve druge organizacije koje su postale porezni obveznici **po sili zakona – riješenjem porezne uprave**, mogu izaći iz kruga poreznih obveznika od 1. siječnja godine koja se nastavlja na godinu u kojoj je ostvaren oporezivi promet manji od 85.000 kn.

Pretpostavimo da je neprofitna organizacija tijekom 2010.g. imala oporezivi promet veći od 85.000 kn i po tom je osnovu od 1. siječnja 2011.g. postala porezni obveznik PDV-a. No, zbog smanjene aktivnosti tijekom 2011.g. promet je znatno manji od prethodne godine i tijekom 2011.g. pada ispod 85.000 kn. Ova neprofitna organizacija može nastavno od 1. siječnja 2012.g., dakle u godini koja se nastavlja na godinu u kojoj je oporezivi promet manji od 85.000 kn izaći iz sustava obveznika PDV-a, uz obvezu da o tome do 15. siječnja 2012.g. obavijesti Poreznu upravu.

### 6.10. Što se ubraja u kriterij od 85.000 kn oporezivog prometa kao granica za obvezan ulazak u krug obveznika poreza na dodanu vrijednost? Ulaze li u tu veličinu prihodi od donacija i članarina?

Kriterij od 85.000 kn godišnjeg prometa određuje se od prometa oporezivog porezom na dodanu vrijednost.

Riječ je o isporukama dobara i usluga, obavljenim uz plaćanje naknade. Primitak novca bez izravno protučinidbe, ne podliježe oporezivanju PDV-om. To znači da se na primljene donacije ne zaračunava porez na dodanu vrijednost, pa se one i ne uključuju u kriterij za određivanje oporezivog prometa.

Članarine koje su naplaćene od članova neprofitne organizacije sukladno statutu i drugim aktima, određene po istom kriteriju za sve članove (što ne mora nužno značiti i u istom apsolutnom iznosu), također ne ulaze u kriterij oporezivog prometa od 85.000 kn godišnje.

Ako je razdoblje poslovanja u prethodnoj kalendarskoj godini kraće od godinu dana, kriterij za obvezan ulazak u sustav PDV-a određuje se razmjerno razdoblju poslovanja.

### 6.11. Koja je u poreznom smislu razlika između neprofitnih organizacija koje jesu i onih koje nisu obveznici poreza na dodanu vrijednost?

Razlika je u sljedećem:

Neprofitne organizacije koje su obveznici PDV-a dužne su na sve svoje isporuke (dakle, na sva dobra i usluge) koje prodaju kupcima, zaračunavati porez na dodanu vrijednost. U Hrvatskoj se većina isporučenih dobara i usluga oporezuje stopom poreza na dodanu vrijednost od 23%. Porezna obveza koju uplaćuju u Državni proračun utvrđuje se kao razlika između poreza na dodanu vrijednost koji zaračunavaju kupcima i pretporeza koji su kao ulazni porez odbili s računa svojih dobavljača (kreditna metoda ubiranja PDV-a). Naime, organizacije obveznici PDV-a imaju pravo sa ulaznih računa za kupnju proizvoda i usluga odbiti PDV koji su im zaračunali dobavljači i time umanjiti uplatu porezne obveze u Državni proračun.

Neprofitne organizacije koje nisu porezni obveznici PDV-a snose taj porez kao krajnji potrošači. One ne zaračunavaju PDV svojim kupcima, pa su za krajnjeg korisnika njihove isporuke u pravilu jeftinije. No, te organizacije nemaju ni pravo odbiti pretporez s ulaznih računa za kupljene nabavke, već snose zaračunani PDV kao sastavni dio cijene kupljenih artikala ili usluga (npr. kao dio cijene kancelarijskog materijala, nabavljene dugotrajne imovine i dr.). Stoga njihove isporuke ne mogu biti jeftinije za ukupnih 23% u odnosu na iste organizacije koje jesu obveznici PDV, jer su im rashodi poslovanja veći upravo za PDV sadržan u ulaznim računima.

### 6.12. Je li neprofitna organizacija obvezna voditi zasebno knjigovodstvo za gospodarsku djelatnost, a zasebno za osnovnu statutaru djelatnost zbog koje je osnovana, kako bi mogla identificirati sve izdatke koji se odnose na gospodarsku djelatnost a koji uvećavaju ili umanjuju osnovicu poreza na dobit?

Nema izričite zakonske obveze da neprofitna organizacija vodi zasebno knjigovodstvo za osnovnu djelatnost zbog koje je osnovana, a zasebno za gospodarsku djelatnost za koju je obveznik poreza na dobit. No, zbog propisane metodologije utvrđivanja osnovice poreza na dobit, za samu organizaciju je uputno da prihode





i rashode koji se odnose na gospodarsku djelatnost vodi u posebnom fondu (prema propisima o neprofitnom knjigovodstvu, tzv. fond D). Na primjer, neprofitna organizacija raspolaže s voznim parkom od pet osobnih automobila od čega su tri namijenjena obavljaju negospodarske djelatnosti, a dva se koriste u obavljaju gospodarske djelatnosti kojom se prikupljaju sredstva za financiranje ciljeva neprofitne organizacije. Porezno su nepriznati rashodi u visini 30% izdataka koji se odnose na dva automobila koja se koriste u svrhu obavljanja gospodarske djelatnosti (a ne za svih pet osobnih automobila), pa je u interesu neprofitne organizacije da u svom knjigovodstvu osigura odvojene podatke o izdacima za osobne automobile, raščlanjeno prema namjeni za koju se koriste.

Dakako da je u brojnim primjerima vrlo teško sasvim precizno odvojiti rashode za gospodarsku, od rashoda negospodarske djelatnosti. Pri tome se uvijek kada je to moguće trebaju koristiti naturalni, a samo iznimno financijski parametri. Na primjer, ako se djelatnost odvija u istom prostoru, troškove grijanja je najuputnije razlučiti prema kriteriju korisne površine poslovnog prostora koji se koristi za gospodarsku djelatnost i površine prostora koji se koristi za neprofitnu djelatnost.

### **6.13. Koja su prava i obveze neprofitnih organizacija koje su obveznici poreza na dodanu vrijednost?**

Neprofitne organizacije koje su obveznici poreza na dodanu vrijednost imaju prava i obveze propisane Zakonom i Pravilnikom o porezu na dodanu vrijednost. Sažeto, riječ je o sljedećim pravima i obvezama:

- dužne su na sve svoje isporuke, osim onih koje ne podliježu oporezivanju i onih koje su oslobođene, zaračunavati porez na dodanu vrijednost po stopi od 23%, odnosno po sniženoj stopi od 10% ili 0%;
- dužne su izdavati račune propisanog sadržaja;
- imaju pravo odbiti pretporez s ulaznih računa za svoje nabavke, uz uvjet da ulazni račun formalno zadovoljava propisan sadržaj;
- dužne su voditi propisane evidencije ulaznih i izlaznih računa radi utvrđivanja porezne obveze i prava na pretporez;
- dužne su u propisanim rokovima (mjesečno ili tromjesečno) Poreznoj upravi doznačiti iznos zaračunatog poreza na dodanu vrijednost umanjeno za ulazni pretporez;
- dužne su poreznu vlast izvještavati o zaračunatoj poreznoj obvezi i iskorištenom pretporezu, na propisanim obrascima.

#### 6.14. Oporezuje li se prihod (dobit) neprofitnih organizacija?

Porezom na dobit se ne oporezuje prihod, već dobit ostvarena u poslovanju.

Prema Zakonu o porezu na dobit, neprofitne organizacije nisu obveznici poreza na dobit.

Obveznici poreza na dobit su trgovačka društva i druge pravne osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost, samostalno i trajno, radi stjecanja prihoda, dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi. Zakonom o porezu na dobit, u čl. 2. st. 6. izriječno je određeno da državne ustanove, ustanove jedinica područne (regionalne) samouprave, ustanove jedinica lokalne samouprave, državni zavodi, vjerske zajednice, političke stranke, sindikati, komore, udruge građana, umjetničke udruge, zaklade i fondacije, sportski klubovi, sportska društva i savezi, nisu obveznici poreza na dobit.

Iznimno, tijela državne uprave, tijela područne (regionalne) samouprave, tijela lokalne samouprave, Hrvatska narodna banka, državne ustanove, ustanove jedinica područne (regionalne) samouprave, ustanove jedinica lokalne samouprave, državni zavodi, vjerske zajednice, političke stranke, sindikati, komore, udruge, umjetničke udruge, dobrovoljna vatrogasna društva, zajednice tehničke kulture, turističke zajednice, sportski klubovi, sportska društva i savezi, zaklade i fundacije, ako obavljaju gospodarstvenu djelatnost, a neoporezivanje te djelatnosti bi dovelo do stjecanja neopravdanih povlastica na tržištu (obveznici su poreza na dobit za tu djelatnost), Porezna uprava će na vlastitu inicijativu ili na prijedlog drugih poreznih obveznika ili druge zainteresirane osobe, rješenjem utvrditi da su navedene osobe obveznici poreza na dobit za tu djelatnost.

#### 6.15. Je li propisan obvezni sadržaj računa koje izdaju neprofitne organizacije koje nisu porezni obveznici PDV-a?

Neprofitne organizacije koje nisu porezni obveznici PDV-a dužne su na svojim računima navesti klauzulu iz koje proizlazi da porez na dodanu vrijednost nije zaračunan i navesti članak Zakona o porezu na dodanu vrijednost na kojem se temelji takvo određenje.

Tako će npr. neprofitna organizacija koja zbog malog godišnjeg prometa nije postala obveznik PDV-a na svojim izlaznim računima navoditi klauzulu sljedećeg sadržaja "Porez na dodanu vrijednost nije zaračunan na temelju čl. 22. Zakona o PDV-u". Neprofitna organizacija koja obavlja oslobođene promete će se u klauzuli pozvati na čl. 11. Zakona, a neprofitna organizacija organizirana kao sindikat ili komora, na čl. 6. Zakona.





### **6.16. Koji je obvezan sadržaj računa koje izdaju neprofitne organizacije obveznici poreza na dodanu vrijednost?**

Neprofitne organizacije koje su obveznici poreza na dodanu vrijednost izdaju negotovinske račune sa oznakom R-1.

Negotovinski račun ima točno propisan sadržaj od osam obveznih elemenata i sadrži: podatke o kupcu i prodavatelju (naziv, adresa i porezni broj), podatke o nazivu, količini i pojedinačnoj vrijednosti isporučenih dobara i usluga, te podatke o poreznoj osnovici, iznosu zaračunatog PDV-a razvrstanog po poreznoj stopi i zbrojeni iznos poreza i naknade.

Gotovinski računi koji se izdaju građanima moraju sadržavati četiri obvezna elementa i to: podatke o prodavatelju, datumu isporuke, količini i nazivu isporučenih dobara, te zbrojenom iznosu poreza i naknade.

## 7. PONUDA USLUGA I CONSULTINGA



### PROJEKTI EU i drugi davatelji potpora u zemlji i inozemstvu

#### Izrada projekata:

- > Vođenje klijenta kroz izradu projekta i savjete u pripremi projektnog prijedloga
- > Dizajn projekta i logičke matrice projekta
- > Izrada kompletnog projektnog prijedloga (logička matrica, aplikacijski obrazac i detaljni proračun )
- > Izrada detaljnog proračuna
- > Poliranje projekta: analiza i davanje komentara na već razvijeni projektni prijedlog radi povećanja kvalitete projektne aplikacije i podizanje šansi za uspjeh
- > Prijevod projekata i drugih dokumenata sa hrvatskog na engleski jezik

#### Provedba projekata:

- > Pomoć u “čišćenju proračuna projekta” – postupak sa Ugovornim tijelom prije potpisivanje ugovora
- > Konzultacije pri upravljanju projektima (dokumentacija projekta, administrativni postupci, upravljanje projektnim timom, financijsko poslovanje projekta)
- > Vođenje cjelovitog projekta (aktivnosti projekta, financijsko poslovanje projekta, javna nabava, izvještavanje)
- > Pomoć u javnoj nabavi prema standardima EU
- > Pomoć u izradi izvještaja (narativni i financijski)
- > Prijevod izvještaja sa hrvatskog na engleski jezik
- > Vanjski monitoring i evaluacija projekata

### PLANIRANJA I ANALIZE

- > Izrada strateških i operativnih planova za neprofitne organizacije i JLS
- > Izrada godišnjih planova rada za neprofitne organizacije
- > Analize SWOT, PESTE, DIONIKA za neprofitne organizacije i JLS
- > Analitičke analize za neprofitne organizacije i JLS
- > Analize stanja i procjena potreba lokalnih zajednica
- > Cost-benefit analize





### **KNJIGOVODSTVENI SERVIS**

- > Knjigovodstveno-računovodstvene i blagajničke usluge za pravne osobe
- > Edukacije u području financijskog poslovanja za neprofitne organizacije;
- > Konzultacije i podrška u samostalnom vođenju financijskog poslovanja

### **INFORMATIKA I DIZAJN**

- > Radionice informatike – rad na računalu (Word – Excel – Power point – Outlook – Synesis)
- > Izrada web stranice
- > Održavanje računalne opreme, postavljanje mreža i sl.
- > Dizajn papirnate konfekcije

### **SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO**

- > Edukacija o socijalnom poduzetništvu
- > Vođenje procesa izrade poslovnog plana
- > Izrada poslovnih planova u području socijalnog poduzetništva
- > Konzultacije i podrška u provedbi poslovnih planova socijalnog poduzetništva

### **NORMATIVNO PRAVNI DOKUMENTI**

- > Izrada: Statuta, Poslovnika o radu tijela upravljanja, Pravilnika o radu, Pravilnika o organizaciji, sistematizaciji i visini plaća, Pravilnika o financijskom poslovanju i upravljanje gotovim novcem, Pravilnika o upotrebi službenih vozila, Odluke o uvjetima korištenja privatnih vozila u službene svrhe, Pravilnika o radnom vremenu i preraspodjeli radnog vremena, Pravilnika o korištenju godišnjih odmora i drugih plaćenih ili neplaćenih radnih dana, Pravilnika o korištenju opreme, Pravilnika o evaluaciji upravnih tijela, zaposlenika i volontera, različiti ugovori ( o radu, o djelu, autorski ugovori, sporazumi, suradnja, partnerstvo, darovnice i sl.)

### **ORGANIZIRANJE DOGAĐANJA**

- > Konferencije, seminari, tribine, okrugli stolovi i sl.
- > Izložbeno-prodajni sajmovi
- > Studijska putovanja u zemlji i inozemstvu

### **EDUKACIJE**

- > UPC i pisanje projektnih prijedloga
- > Upravljanje imovinom
- > Sudjelovanje građana u radu JLS
- > Mobilizacija i organizacija zajednice

- > Upravljanje ljudskim resursima
- > Europska unija i njene strukture
- > Uloga vijećnika u lokalnoj samoupravi
- > Javno zagovaranje
- > Međusektorska i međuregionalna suradnja
- > Timski rad
- > Volonterizam u zajednici
- > Različiti oblici planiranja (strateško, godišnje, operativno i dr.)

### NAJAM OPREME

- > Prijenosna računala
- > LCD projektor i stalak sa projekcijskim platnom
- > Video kamere
- > Fotoaparati
- > Grafoskop

Usluge i consulting pružaju stručni zaposlenici i vanjski stručni suradnici organizacije. Usluge i consulting se pruža u uredima u Osijeku i Drnišu i na vanjskim lokacijama.

**Cilj našeg socijalnog poduzetništva je samofinanciranje naših projekata i aktivnosti te povećanje zaposlenosti**

Za sve informacije o detaljima usluga i consultinga obratite se našim uredima





## Literatura

### 1. Grupa autora

*Aktivizam građana u lokalnoj zajednici*

OGI, Osijek, 2006.

### 2. Grupa autora

*Putokaz lokalnog razvoja - znanje i vještine 1*

OGI, Osijek, 2007.

### 3. Aleksandra Janjić

*Mladi i njihova zajednica*

OGI, Drniš, 2007.

### 4. Branislav Vorkapić

*Mladi i rad Savjeta mladih*

OGI, Osijek, 2009.

### 5. Lidija Pavić-Rogošić

*Naša zajednica naša odgovornost*

ODRAZ, Zagreb, 2004.

### 6. Crnogorac, S.

*Kooperative - zadruga s profitnim konceptom*

Albert<sup>E</sup>, Osijek, 2003.

### 7. Grupa autora

*Kamo idemo, procesi postsocijalističke tranzicije*

Albert<sup>E</sup>, Osijek, 2006.

### 8. Tratnik, M.

*Zadruga - rješenje niza gospodarskih i demografskih problema*

Grden, D. - razgovor: dr. M. Tratnikom - Glas Koncila, br. 9/2006.

### 9. Vera Šakić-Frntić

*Zašto je važno neprofitno poduzetništvo*

„Osmijeh“ Udruga za razvoj civilnog društva

<http://www.osmijeh-bj.hr>

### 10. Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske

<http://www.uzuvrh.hr>

## OGI PUBLIKACIJE

25. Udruge i socijalno poduzetništvo - 2010.
24. Strateški plan razvoja ruralnih zajednica zaleđa Šibensko-kninske i Zadarske županije - 2010.
23. Priručnik „O socijalnom poduzetništvu” - 2009.  
ISBN 978-953-95620-7-4
22. Priručnik „Mladi i rad Savjeta mladih” - 2009.  
ISBN 978-953-95620-6-7
21. Priručnik „Skrb o starim i nemoćnim osobama” - 2009.
20. Priručnik „Stari zanati” - 2009.
19. Priručnik „Osnove rada na računalu - 2009.
18. Priručnik „Računovodstvo naprofitnih organizacija” - 2008.
17. Priručnik „Znanjem do posla” - 2008.  
ISBN 978-953-95620-4-3
16. Praktični vodič - za predstavnike/ce JLS u provedbi rodne ravnopravnosti - 2008.  
ISBN 978-953-95620-5-0
15. Priručnik “Modeli lokalnog partnerstva - zbornik dokumenata i obrazaca” - 2007.  
ISBN 978-953-95620-2-9
14. Priručnik “Putokaz lokalnog razvoja” - 2007.  
ISBN 978-953-95620-1-2
13. Priručnik „Vodič za udruge“ Šibensko-kninske i Zadarske županije - 2007.  
ISBN 978-953-95620-3-6
12. Brošura „I mi to znamo“ - 2007.
11. Brošura „Mladi i njihova zajednica“ - 2007.
10. Priručnik „Obrazovanje dužnosnika, vijećnika i službenika stručnih službi lokalnih samouprava u republici Hrvatskoj o civilnom društvu” - 2006.  
ISBN 953-95620-0-7





9. Priručnik "Aktivizam građana u lokalnoj zajednici" - 2006.
8. Brošura „Što smo učinili za svoju zajednicu “ - pregled CroNGO projekata - AED/USAID - 2006.
7. Priručnik "Žena i razvoj zajednice" - 2005.
6. Priručnik "Lokalna samouprava i građani" - 2005.
5. Priručnik "Vodič kroz lokalnu samoupravu" - 2003.
4. Priručnik „Međusektoralni informator za Grad Drniš“ - 2003.
3. Brošura "Građanske udruge u tranziciji lokalne zajednice" - 2002.
2. "Priručnik za organizatore zajednice" - 2001.
1. Brošura "Mali vodič za birače" - 1999./2000.



Izdavač  
Organizacija za građanske inicijative

URED OSIJEK  
K. P. Svačića 36, 31000 Osijek  
Tel/fax: 031/582-290  
Tel/fax: 031/582-291  
e-mail: [ogi@os.t-com.hr](mailto:ogi@os.t-com.hr)

URED DRNIŠ  
Kralja Zvonimira 10, 22320 Drniš  
Tel: 022/888-606  
Fax: 022/888-607  
e-mail: [ogi2@si.t-com.hr](mailto:ogi2@si.t-com.hr)  
[www.ogi.hr](http://www.ogi.hr)

Za izdavača  
Ksenija Plantak, mr. ph.  
Aleksandra Janjić, dipl. iur.

Urednici  
Ivana Šuntić  
Branislav Vorkapić

Priprema i tisak  
Grafika, Osijek

Ovaj priručnik je tiskan uz potporu Grada Osijeka – Upravni odjel za gospodarstvo

Tiskanje ove publikacije omogućeno je temeljem financijske potpore Grada Osijeka u skladu s Ugovorom broj: 402-01/10-01/103. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne izražavaju nužno stajalište Grada Osijeka.

*Grad Osijek,  
Osijek, Kuhačeva 9  
[http: www.grad osijek.hr](http://www.grad-osijek.hr)*

