

IZAZOVI MERENJA PERFORMANSI NEPROFITNOG SEKTORA SA POSEBNIM OSVRTOM NA UDRUŽENJA GRAĐANA

Šijan Goran¹

Gravorac Saša²

Cupać Marijana³

Sažetak: *Merenje performansi predstavlja jedan od bitnih ciljeva koji se postavlja pred savremeni menadžment, budući da se merenjem performansi dobijaju značajne informacije o poslovanju koje omogućavaju identifikaciju realizacije definisanih ciljeva i potencijalne devijacije koje mogu nastati u poslovanju usled definisanja i sprovođenja poslovnih odluka. Budući da u domicilnim poslovnim uslovima udruženja građana dobijaju sve veći značaj, jer se svakim danom osniva sve veći broj udruženja građana, u radu ćemo analizirati merenje performansi, ovih više nego specifičnih pravnih lica. U radu će biti analizirane osnovne karakteristike i priroda neprofitnog poslovanja, osnovne specifičnosti domicilnog neprofitnog sektora sa fokusom na udruženja građana, kao i osnovna merila performansi neprofitnog sektora.*

Ključne reči: *neprofitno poslovanje / udruženja građana / performanse neprofitnog sektora / merenje performansi*

1 Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Segedinski put 9-11,
e-mail:gsijan@ef.uns.ac.rs

2 Gradska uprava grada Subotice, Subotica, Trg slobode 1, e-mail: sasagravorac@gmail.com

3 Gradska uprava grada Subotice, Subotica, Trg slobode 1; e-mail: marijana.cupac@gmail.com

UVOD

U savremenom poslovnom ambijentu neprofitni sektor dobija sve više na značaju, budući da se pitanja društvene odgovornosti i očuvanja ukupne društvene zajednice sve više stavljaju u fokus. U prirodi poslovanja neprofitnih organizacija jeste da njihovo poslovanje nije fokusirano na ostvarenje profita, već da deluju u pravcu ostvarenja dobara i usluga namenjenih zadovoljavanju društvenih potreba. Važno je istaći činjenicu da organizacija neprofitne prirode ne znači da organizacija ne može ostvarivati profit, već da profit nije primarni cilj funkcionisanja organizacije. Takođe, ono što je u osnovi poslovanja ovih organizacija jeste i temeljenje njihovog poslovanja na finansijskoj pomoći, kako od države, tako i od brojnih donatora.

U radu će, pre svega, biti analizirana udruženja građana kao oblik organizacija neprofitnog sektora, budući da udruženja građana u Srbiji dobijaju sve veći značaj. Brojne su oblasti u kojima se formiraju udruženja građana na području Srbije, a njihov cilj je prvenstveno usmeren na ostvarivanje interesa ljudi koji su osnovali i koji su članovi udruženja građana. Ove organizacije okupljaju sve veći broj ljudi i predstavljaju značajan segment društvenog života, a sredstva kojima raspolažu nisu beznačajna. Upravo iz tih razloga nužno je posvetiti adekvatnu pažnju ovim udruženjima, čija uloga i značaj nisu nimalo zanemarljivi.

NEPROFITNE ORGANIZACIJE – „NOVA SNAGA“ UKUPNE DRUŠTVENE STRUKTURE

Kada posmatramo aktuelni društveni trenutak u kome deluju neprofitne organizacije možemo izvesti zaključak da je temelj njihovog delovanja pre svega u domenu socijalne politike i pružanja usluga u ovoj oblasti. Uloga i značaj organizacija neprofitnog sektora posebno dolaze do izražaja u uslovima kada je došlo da značajne krize u razvoju koncepta socijalne države 70-ih godina XX veka. U samoj srži njihovog poslovanja nije ostvarivanje profita, iako su svakako sredstva bitna za njihovo funkcionisanje, već je njihova orijentacija ka pružanju odgovarajućih dobara i usluga koje šira društvena zajednica traži. To zapravo znači da neprofitne organizacije mogu, pored činjenice da neprofitno posluju, ostvarivati i određeni nivo profita, a koji se opet redistribuiru u pravcu ostvarivanja primarnog cilja njihovog funkcionisanja.

Da bi se određena organizacija okarakterisala kao neprofitna, nužno je da njena misija bude utemeljena na realizaciji onih aktivnosti koje nisu primarno usmerene ka ostvarivanju profita, nisu u vlasništvu ni jedne osobe, a potencijalna imovina ili prihodi koje kroz svoj rad ostvare prvenstveno su usmerene ka ostvarivanju ciljeva funkcionisanja neprofitne organizacije. Ukoliko želimo razumeti samu prirodu neprofitnih organizacija na ovom mestu ćemo ukazati na njihove osnovne karakteristike koje se ogledaju u sledećem (Milić, 2009, str. 21): poseban pravni i poreski status, postavljanje društveno korisnih ciljeva i zadataka, primena društvenih i ekonomskih metoda u radu, usmerenost na postavljeni cilj i zadatak, prisustvo usluga u poslovanju, merenje autputa, rezultati rada, mala finansijska zavisnost od korisnika usluga i poseban upravljački tim. Iako su neprofitne organizacije usmerene ka ostvarivanju društveno korisnih ciljeva, one moraju posedovati visok nivo „znanja koje predstavlja reprezentativni faktor nove i neophodne infrastrukture progresa u novoj ekonomiji.“ (Krstić, Bonić, 2016, str. 723).

Kada posmatramo neprofitne organizacije sa aspekta vlasništva, možemo zaključiti da one ne pripadaju niti jednom pravnom ili fizičkom licu a, takođe, nijedna osoba ne upravlja ovom vrstom organizacije. Celokupna imovina neprofitne organizacije je prvenstveno usmerena ka dobrotvorima, odnosno ostvarenju delatnosti u kojoj je neprofitna organizacija osnovana poput dobrotvornih organizacija, obrazovnih, naučnih, književnih ili religijskih organizacija. Sredstva kojima ove organizacije raspolažu prvenstveno su usmerena ka primarnim ciljevima osnivanja organizacije i ne mogu biti date na upotrebu u privatne svrhe. Ono što je posebna specifičnost neprofitne organizacije jeste da njeni osnivači nemaju pravo kontrolisanja neprofitne organizacije. Takođe, specifičnost neprofitnih organizacija jeste da rukovodioci ovih organizacija uglavnom nemaju pravo na nadoknadu, odnosno njihov rad se bazira na volonterskom principu⁴. Kada govorimo o odgovornosti neprofitnih organizacija bitno je istaći da one prevashodno odgovaraju javnosti čije potrebe zadovoljavaju.

Analizirajući neprofitne organizacije bitno je ukazati na njihove osnovne funkcije koje se pre svega odnose na tri temeljne funkcije njihovog delovanja, a to su: (1) alokaciona funkcija, koja se ogleda, odnosno

⁴ Volontiranje predstavlja mobilizaciju pojedinaca i grupa koje dobrovoljno pristaju da se angažuju u pravcu pružanja usluga određenoj populaciji. Volontizam se temelji pre svega na samopomoći, uzajamnoj pomoći i filantropiji. Reč volontiranje potiče od latinske reči *voluntarius* i predstavlja pružanje usluga onima kojima su potrebne, bez finansijske nadoknade.

odslikava u obezbeđenju finansijskih sredstava za njihovo funkcionisanje, a pre svega se ta sredstva obezbeđuju od države i usmeravaju za zadovoljavanje planiranih organizacionih poslova neprofitnih organizacija. Pri ostvarivanju alokativne funkcije neprofitnog sektora posebno se vodi računa o poštovanju principa prioriteta, jer se državna sredstva alociraju ka određenim društvenim grupama; (2) redistributivna funkcija – ostvaruje se kroz transfer sredstava iz domena proizvodnog u neprofitni sektor, čime se formira značajan finansijski potencijal u domenu neprofitnog sektora, odnosno na taj način se sprovodi ponovna redistribucija nacionalnog dohotka i akumulacije; (3) razvojna funkcija – podrazumeva da temeljne delatnosti u kojima obitava neprofitni sektor nisu direktno inkorporirane u proizvodnju materijalnih dobara, ali obavljanjem svoje delatnosti posredno utiču na razvoj proizvodnje i proizvodnih delatnosti.

Kada posmatramo organizacije neprofitnog sektora nužno je ukazati da se one mogu pre svega identifikovati u tri oblasti, odnosno područja delovanja i to (Milić, 2009. str. 15): neprofitne organizacije koje pružaju usluge, udruženja građana i na kraju se ove organizacije mogu identifikovati i kao volonterske organizacije.

Da bismo mogli utvrditi samo prirodu delovanja neprofitnog sektora potrebno je ukazati na osnovne distinkcije između profitnog i neprofitnog sektora koje se ogledaju u sledećem:

Tabela 1. Osnovne distinkcije između profitnog i neprofitnog sektora

PROFITNI SEKTOR	NEPROFITNI SEKTOR
Profitni sektor je fokusiran na istraživanje tržišta i identifikaciju potreba potrošača.	Neprofitni sektor, za razliku od profitnog sektora, bavi se pre svega delovanjem u pravcu zadovoljavanja ranije formirane tražnje.
Profitni sektor je orijentisan ka postizanju efikasnosti rada.	Neprofitni sektor pledira ka permanentnom povećanju efikasnosti poslovanja.
U fokusu profitnog sektora su poslovi motivisani ekonomskim ciljevima.	Uslužne delatnosti predstavljaju osnovu u kojoj obitava neprofitni sektor.
Profitni sektor deluje u pravcu maksimiziranja finansijskog rezultata.	Društvena korist i njena maksimalizacija predstavlja bazu na kojoj se temelji delovanje neprofitnog sektora.
Uticaj na javnost od strane profitnog sektora je izuzetno mali, odnosno gotovo beznačajan.	Uticaj neprofitnog sektora na javnost je značajan i ima veliki uticaj na ukupne društvene stavove.

Izvor: Milić, 2009, str. 16 - 17.

Kada govorimo o radu neprofitnih organizacija, u stručnoj literaturi se identifikuje nekoliko teorija koje se bave objašnjavanjem nastanka organizacija neprofitnog sektora koje će biti identifikovane u nastavku (Bežovan, 1996, str. 303 - 304). Prva u nizu teorija jeste teorija heterogenosti (*neprofitni sektor i razlike u njegovom delovanju rezultiraju kao direktna posledica nesposobnosti države za podmirenje potreba za javim dobrima*). Teorija ponude podrazumeva da se neprofitne organizacije javljaju kao posledica postojanja „socijalnih preduzetnika“ koji nastoje osnovati neprofitnu organizaciju koja teži podmiriti potrebe za tražnjom. Sledeća u nizu jeste teorija poverenja i podrazumeva da uzroke nastanka neprofitnih organizacija identifikuje u zaključivanju „pogrešnih ugovora“ koji nastaju zbog nedovoljne informisanosti, dok teorija socijalne države koja smatra da greške tržišta ispravlja država, dok se neprofitne organizacije bave socijalnim problemima rezidualnog karaktera. Razloge egzistencije organizacija neprofitnog sektora treba tražiti u otporu naporima države u pravcu istrebljenja socijalno poželjne osnove pluralizma i različitosti.

Na kraju razmatranja neprofitnog sektora nužno je istaći da se delatnosti u kojima se realizuju zadaci neprofitnog sektora pre svega odnose na oblasti: kulture, sporta i rekreacije, socijalnog i humanitarnog rada, pravne zaštite i sl., kao i da se većina organizacija iz ovog domena finansira kroz projekte, kako na republičkom i pokrajinskom nivou, tako i na nivou lokalnih zajednica.

NEVLADINE ORGANIZACIJE KAO VID ORGANIZACIJA NEPROFITNOG SEKTORA

Sa orijentacijom ka tržišnoj privredi u Srbiji se razvio jedan novi fenomen koji se ogleda u sve većem broju nevladinih organizacija koje deluju na teritoriji Srbije. Kada posmatramo nevladine organizacije, one se pre svega mogu posmatrati kao organizacije koje deluju mimo volje državne vlasti. Sa razvojem tržišne privrede značajno se povećava broj organizacija u ovoj sferi. Kako je na samom početku navedeno, ove organizacije se pre svega javljaju u nerazvijenim, zemljama u razvoju, kao i zemljama srednje i istočne Evrope.

Nevladine organizacije imaju status pravnog lica, odnosno one su institucionalizovane, odvojene od države, a glavne karakteristike ovih organizacija jesu da su neprofitne, nekomercijalne i nepolitičke

organizacije, čija se delatnost temelji na dobrovoljnom radu i ulaganju sredstava. Osnova formiranja nevladinih organizacija jeste udruživanje njihovih članova radi ostvarivanja zajedničke koristi, interesa i motiva. Kada analiziramo osnove za povezivanje njihovih članova, nužno je ukazati da se odnose ili na povezivanje članova po osnovu sličnih interesa, sudbine svojih članova, profesije i sl., a kao drugi osnov povezivanja članova može biti ostvarivanje opšteg blagostanja, jer se područja delovanja ovih organizacija odnose na rešavanje nekih bitnih i značajnih društvenih problema, zatim kroz fokusiranje javnosti na određene nagomilane društvene probleme sa kojima se društvo godinama suočava, kao i delovanje u pravcu zastupanja interesa građana.

Kada govorimo o nevladinim organizacijama, prema nekim teoretičarima, postoji nekoliko osnovnih grupa nevladinih organizacija, a koje se mogu razvrstati u sledeće grupe, odnosno sektore (Paunović, 2011, str. 256): (1) Udruženja i fondacije. Kada govorimo o udruženjima i fondacijama u cilju njihove identifikacije, ukazujemo da su udruženja ona vrsta nevladinih organizacija koje su usmerene ka obavljanju opštedruštvenih poslova, dok su fondacije vrsta organizacija iz domena nevladinog sektora koje obavljaju poslove u pravcu zadovoljavanja određenih društvenih interesa koji se zasnivaju na principima dobrovoljnosti, nezavisnosti i neprofitabilnosti. (2) U okviru druge klasifikacije nevladinih organizacija kao kriterijum možemo uzeti teritoriju na kojoj deluju nevladine organizacije. Tu se, pre svega, misli na nevladine organizacije koje deluju na teritoriji jedne države, odnosno nacionalne nevladine organizacije. Sa druge strane, možemo identifikovati inostrane nevladine organizacije koje deluju izvan jedne zemlje, a međunarodne nevladine organizacije svoju delatnost obavljaju na teritoriji većeg broja država.

Značaj nevladinih organizacija je sve veći i na međunarodnom planu, jer dobijaju sve veću ulogu u oblasti podrške u razvoju demokratskog društva, zatim u domenu zaštite životne sredine, razvoja civilnog društva, kao i u domenu međunarodnih odnosa. Iako smo na početku razmatranja nevladinih organizacija istakli da su one prvenstveno imanentne nerazvijenim i zemljama u razvoju, ne treba zanemariti činjenicu da ove organizacije i u globalnim okvirima imaju sve veći značaj, budući da su i značajne međunarodne organizacije konstituisale svoja odeljenja koja se bave saradnjom sa nevladnim organizacijama (Svetska banka, MMF, OUN i druge).

Kada posmatramo razvoj nevladinih organizacija svakako je značajan segment razvoja ovih organizacija u domenu socijalne zaštite. Posebno je značajan razvoj nevladinih organizacija u ovom domenu u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju, jer se nastoji upravo kroz delovanje ovih organizacija smanjenje svih pokušaja vezanih za centralizaciju organizacija socijalnog osiguranja koja se u razvijenim zemljama pokazala kao vrlo neefikasna. Kada posmatramo socijalnu sferu u kojoj deluju nevladine organizacije možemo izvor njihovog postojanja tražiti u argumentima u kojima se ispoljava obaveza za pomaganjem, a koja se u osnovi sastoji u sledeće tri premise:

Tabela 2. Argumenti za obavezu pomaganja

PRVA PREMISA: Ukoliko možemo sprečiti nešto loše, bez žrtvovanja bilo čega od uporedive važnosti, to treba učiniti.
DRUGA PREMISA: Apsolutno siromaštvo je loše.
TREĆA PREMISA: Postoji određena količina apsolutnog siromaštva koju možemo sprečiti bez žrtvovanja bilo čega od uporedive moralne važnosti.
ZAKLJUČAK: Treba težiti sprečavanju određene količine apsolutnog siromaštva.

Izvor: Grupa autora, 2007, str. 170 - 171

Na osnovu analize prethodne tabele možemo zaključiti da treba identifikovati pravce koji deluju u smeru smanjenja siromaštva, odnosno svođenja siromaštva na društveno prihvatljivu meru.

Kada govorimo o modelima organizovanja neprofitnih organizacija u domenu socijalne zaštite, u osnovi možemo identifikovati tri ključna modela i to (Bežovan, 1996, str. 304 - 305):

(1) *Liberalni model neprofitnog režima* – egzistira u SAD i Velikoj Britaniji. Odlikuje se socijalnim davanjima države koja su relativno niska, a neprofitni sektor je razvijen; (2) *Socijaldemokratski model* – karakterističan je za Švedsku i Italiju. U ovim državama je karakteristična duga tradicija socijalne pomoći koju obezbeđuje država, a u kojima ima izuzetno malo mesta za neprofitni sektor. (3) *Korporativni model* – karakterističan je za Nemačku i Francusku. Za ovaj model jeste svojstveno da se država zajedno sa nevladinim organizacijama borila za iste ciljeve u domenu socijalne politike, a krajnji rezultat je saradnja

države i neprofitnog sektora u ostvarenju ciljeva u domenu socijalne politike. (4) *Statički model* – karakterističan je za Japan koji se odlikuje malim socijalnim davanjima države bez pratećeg rasta neprofitnog sektora, jer u Japanu i dalje dominantan uticaj ima državni aparat.

Kada posmatramo nevladine organizacije važno je ukazati da njihova uloga u savremenom društvu raste. Pre svega, uloga nevladinog sektora se ogleda u razvoju demokratskog društva, kao i preduzimanju operativnih aktivnosti u pogledu podrške razvojnim aktivnostima. Takođe, značajne su i aktivnosti nevladinog sektora u pogledu odgovora na brojne društvene, ekonomske i socijalne izazove, kao i borba za veća socijalna prava građana, zatim podizanje kvaliteta zdravstvene zaštite, borba sa korupcijom i, naročito, podizanje kvaliteta života, a koji kao sastavni deo inkorporira i zaštitu životne sredine. Posebno je značajna realizacija njihove delatnosti u domenu organizacije raznih edukativnih aktivnosti čije su teme raznolike, počevši od zaštite ljudskih prava preko pravne podrške pa do projekata usmerenih ka razvoju preduzetništva, zanatstva, poljoprivrede i sl. Uvažavajući značaj koje dobijaju nevladine organizacije u kreiranju budućih aktivnosti države, trebalo bi težiti ka stvaranju faktičkog partnerstva države i nevladinog sektora u kreiranju mera ukupne državne politike, jer nevladine organizacije mogu biti aktivan i kreativan subjekt u realizaciji mera iz ovog domena.

Treba ukazati da postojanje nevladinih organizacija omogućava zadovoljavanje sledećih potreba i interesa društva, koje se ogledaju u sledećem: težnja ka razumevanju pojma održivosti kao značajnom pitanju aktuelnog društvenog trenutka, preduzimanje akcija raznovrsnog karaktera – poput aktivnosti usmerenih ka razvoju zajednice, zdravstvenoj i socijalnoj pomoći, lokalnom ekonomskom razvoju, zatim promocija uloge i benefita koje dobro ustrojene nevladine organizacije mogu da donesu celokupnoj zajednici i društvu u celini, kao i aktivna uloga u društvenom dijalogu koji se realizuje vezano za sva značajna pitanja od vitalnog društvenog interesa.

Na kraju, radi boljeg razumevanja funkcionisanja i egzistencije nevladinih organizacija, u nastavku ćemo prikazati SWOT analizu koja se odnosi na nevladin sektor, a koja uključuje sledeće:

Tabela 3. SWOT analiza nevladinog sektora

<u>SNAGE</u>	<u>PRILIKE</u>
# Profesionalno vođstvo # Dobra organizacija rada # Adaptivnost promenama # Inovativnost # Kvalitetan i sadržajan odnos sa donatorima # Kreiran prepoznatljiv imidž u javnosti	✦ Poboljšanje imidža u javnosti ✦ Novi donatori ✦ Mogućnost usavršavanja zaposlenih u nevladinim organizacijama ✦ Kreiranje novih programa i usluga
<u>SLABOSTI</u>	<u>PRETNJE</u>
✓ Neodgovarajuća primena planova nevladinih organizacija ✓ Negativan imidž u javnosti ✓ Neadaptibilnost promenama u okruženju ✓ Donatori nisu upoznati sa aktivnostima nevladinih organizacija ✓ Nezadovoljstvo volontera i zaposlenih	❖ Političke promene u okruženju ❖ Demografski trendovi u okruženju ❖ Negativan imidž kod donatora i javnosti ❖ Negativni ekonomski trendovi u društvu

Izvor: Kako funkcionišu nevladine organizacije – praktični vodič, 2006, str. 17 - 18.

Svakako da se razvoj modernog, demokratskog društva ne može zamisliti bez dobro razvijenog i kreiranog nevladinog sektora, adaptiranog izazovima sa kojima se društvo u svom razvoju suočava sa posebnim naglaskom na brojne pretnje i slabosti u zemljama u razvoju, i nerazvijenim zemljama, u kojima je u većini slučajeva civilni sektor gotovo u početnim fazama razvoja.

UDRUŽENJA GRAĐANA - NOVI SUBJEKT DRUŠTVENE ZBILJE U DOMICILNIM USLOVIMA

U domicilnim poslovnim uslovima udruženja građana poprimaju sve veći značaj, koji prema aktuelnom Zakonu o udruženjima Republike Srbije predstavljaju dobrovoljne, nevladine i nedobitne organizacije koje se temelje na slobodi udruživanja fizičkih i pravnih lica, a koja su osnovana sa ciljem ostvarivanja i unapređenja zajedničkog ili opšteg cilja, a nisu u suprotnosti sa pozitivnim zakonskim propisima Republike Srbije. Istim

zakonskim okvirom na području Republike Srbije zabranjuje se delovanje paravojnih i tajnih udruženja.

Kada govorimo o udruženjima građana sloboda njihovog udruživanja, a koja je u samoj srži udruženja građana predstavlja jednu od osnovnih tekovina demokratskog društva. Često se smatra da nevladine organizacije omogućavaju zaštitu pojedinaca od zloupotreba od strane države. Bez udruženja građana gotovo da nema egzistencije demokratskog poretka.

Osnovni akt na kojem se temelji rad udruženja u Republici Srbiji je Statut, kojim se regulišu sva pitanja vezana za funkcionisanje svakog pojedinačnog udruženja građana poput: naziva i sedišta, oblasti ostvarivanja ciljeva, ciljeva samog udruženja, organa udruženja i njihovih ovlašćenja, prava, obaveze i odgovornosti članova, kao i ostala pitanja od značaja za funkcionisanje samog udruženja građana.

Kada govorimo o udruženjima građana na području Republike Srbije, kao ključni organi upravljanja se javljaju Skupština i Zastupnik udruženja. Skupština udruženja, prema aktuelnom Zakonu o udruženjima Republike Srbije, obavlja poslove vezane za donošenje i usvajanje Statuta udruženja, kao i poslove vezane za izmenu i dopunu Statuta udruženja, usvaja godišnje finansijske izveštaje, odlučuje o statusnim promenama vezanim za funkcionisanje udruženja, kao i o prestanku njegovog rada. Sledeći značajan organ udruženja jeste zastupnik udruženja kojih može biti jedan ili više, pri čemu zastupnik udruženja mora biti poslovno sposobno fizičko lice koje ima prebivalište ili boravište na teritoriji Republike Srbije. Pored ova dva zakonom predviđena organa, udruženje građana može imati i druge statutom predviđene organe upravljanja. Sva udruženja koja su registrovana vode se preko Registra udruženja kod Agencije za privredne registre.

Kao oblici sticanja imovine udruženja, prema ranije navedenom zakonskom rešenju predviđene su članarine, dobrovoljni prilozi, donacije, pokloni, finansijske subvencije, ostavine, kamate na uloge, zakupnine, dividende, kao i drugi zakonom dozvoljeni načini. Takođe, zakonom je predviđeno da Udruženja građana mogu obavljati i profitabilnu delatnost.

Danas udruženja građana imaju veliki društveni uticaj, dok je u ranijim istorijskim periodima njihovo postojanje bilo izloženo značajnom sumnjičavošću, a što je naročito bilo izraženo u zemljama komunističkog bloka. Po osnovu ovakvih odnosa nastala su dva koncepta prema kojem

država ima dominantan uticaj u društvenim procesima u situaciji kada postoji visok nivo sumnjičavosti prema delovanju udruženja građana, a sa druge strane udruženja građana su aktivni učesnici društvenog sistema u državama u kojima postoji poverenje prema udruženjima građana i koja se zasnivaju na društvenom pluralizmu.

MERENJE PERFORMANSI NEPROFITNOG SEKTORA - KAKO IZMERITI DODATU DRUŠTVENU VREDNOST KREIRANU OD STRANE OVIH ORGANIZACIJA?

Merenje performansi predstavlja izuzetno složen i zahtevan zadatak, a njegova kompleksnost naročito dolazi do izražaja kod neprofitnih organizacija. Iako su ove organizacije osnovane sa ciljem koji se ne identifikuje sa ostvarivanjem profita, nužno je ukazati da i pored toga ove organizacije ne mogu dugoročno poslovati na način da ostvaruju gubitak, jer se time može ugroziti njihov opstanak. Takođe, nužno je obezbediti i efikasan sistem za upravljanje sredstvima koja su im na raspolaganju, jer samo na takav način ove organizacije mogu opstati. Neprofitne organizacije značajan deo sredstava povlače iz budžetskih fondova, pa je nužno da namenski koriste odobrena sredstva, koja se uglavnom odobravaju u formi projektnog finansiranja. Zapravo, neprofitne organizacije imaju za cilj ekonomično trošenje svojih sredstava, tj. utrošena sredstva moraju biti u okviru odobrenog budžeta. Kako su u osnovi funkcionisanja neprofitnih organizacija, kako smo ranije istakli, sredstva budžeta, tj. poreskih obveznika nužno je da se njima racionalno raspolaže. Kada posmatramo neprofitne organizacije važno je istaći da one moraju voditi računa o društveno-ekonomskoj efikasnosti i efektivnosti. Svakako da značajnu ulogu u analizi i praćenju poslovanja neprofitnih organizacija dobija „društveno računovodstvo koje dobija na popularnosti kao način merenja društvene i ekonomske vrednosti i aktivnosti neprofitnih i društvenih organizacija“ (Stoecker, 2007, p. 100).

Osnovni zahtevi koji se postavljaju pri kreiranju sistema merenja performansi su zapravo segmentirani iz dva okvira, tj. jedan strukturni i jedan proceduralni, kao i niz drugih alata koje je potrebno razviti za upravljanje poput spiska mera i sl. (Folan, Browne, 2005, str. 672). U tom cilju potrebno je identifikovati pokazatelje koji će se koristiti u neprofitnim organizacijama, a jedan od mogućih vidova merenja performansi u neprofitnim organizacijama dat je u narednoj tabeli:

Tabela 4. Pokazatelji u neprofitnim organizacijama

POKAZATELJ	NAČIN IZRAČUNAVANJA	POKAZATELJ	NAČIN IZRAČUNAVANJA
<i>Koeficijent pouzdanosti izvora prihoda</i>	Najveći izvor prihoda (vrsta)/Ukupni prihodi	<i>Rentabilnost sopstvenih izvora</i>	Promena sopstvenih izvora/Ukupni sopstveni izvori
<i>Koeficijent pouzdanosti sredstava dobijenih iz budžeta</i>	Donacije, projektna sredstva, subvencije/Ukupni prihodi	<i>Interval odbrane</i>	Novac, HOV namenjene prodaji i potraživanja/Prosečni mesečni rashodi
<i>Koeficijent zarađenih prihoda</i>	Ukupan zarađeni prihod/Ukupni prihodi	<i>Pokazatelji uštede</i>	Razlika prihoda i rashoda/Ukupni rashodi
<i>Koeficijent samodovoljnosti</i>	Ukupan zarađen prihod/Ukupni rashodi	<i>Koeficijent zaduženosti</i>	Prosečne ukupne obaveze/Prosečna ukupna imovina
<i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>	Tekuća imovina/Kratkoročne obaveze	<i>Odnos prihoda</i>	Vrsta prihoda/Ukupni prihodi
<i>Odnos rashoda za zaposlene i ukupnih rashoda</i>	Rashodi za zaposlene/Ukupni rashodi		

Izvor: Hladik, Žigman, 2012, str. 53 - 54.

Analizirajući prethodnu tabelu identifikujemo 11 pokazatelja koji se mogu koristiti u procesu merenja performansi neprofitnih organizacija. Svaki od ovih pokazatelja posmatra određeni segment delovanja neprofitnih organizacija. Posebno interesantan pokazatelj sa aspekta merenja ekonomičnosti poslovanja neprofitnih organizacija jeste koeficijent pouzdanosti sredstava dobijenih iz budžeta, koji uzima u obzir upravo najznačajniji izvor finansiranja neprofitnih organizacija. Ovaj pokazatelj stavlja u odnos dobijene donacije, subvencije i projektna sredstva sa ukupnim prihodom neprofitnih organizacija. Time se prikazuje učešće budžetskih sredstava u ukupnim prihodima koje ostvare neprofitne organizacije. Empirijska iskustva ukazuju da je u većini organizacija iz domena neprofitnog sektora učešće ovih sredstava najznačajnije, odnosno dominantno.

Kako bismo lakše prikazali implementaciju BSC matrice u neprofitnim organizacijama u tabeli koja sledi, definisaćemo osnovne ciljeve profitnih i neprofitnih organizacija:

Tabela 5. Ciljevi profitnih i neprofitnih organizacija

	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Finansijska perspektiva	Biti finansijski uspešan	Ispunjavati misiju
Kupci - klijenti	Zadovoljiti kupce	Pogoditi interes klijenata
Interni poslovni procesi	Optimizirati poslovne procese	Povećati učinak procesa
Učenje i rast	Planirati ukupne resurse organizacije	Upravlјati znanјem

Izvor: Pravdić, 2011, str. A - 10.

Tabela broj 5 nam ukazuje da postoje četiri osnovna aspekta sa kojih se mogu posmatrati ciljevi profitnih i neprofitnih organizacija, a odnose se na: finansijsku perspektivu, kupce - klijente, interne poslovne procese i učenje i rast. Posmatrajući ova četiri aspekta možemo zaključiti da se kod neprofitnih organizacija oni ispoljavaju kroz: ispunjavanje misije neprofitne organizacije, pogađanje interesa klijenata, internim poslovnim procesima i učenju i rastu. Uspostavljanje efektivnog sistema merenja performansi pospešuje kongruentnost ciljeva zaposlenih i ciljeva neprofitnih organizacija, omogućava rukovodstvu neprofitnih organizacija (prim. autori) da svoje performanse, kao i performanse zaposlenih, ocenjuju na jedan efektivan i efikasan način, a sve u cilju podizanja kvaliteta rada neprofitnih organizacija (Tung et al, 2011, str. 128). Svaki od ovih aspekata predstavlja bitan segment delovanja neprofitnih organizacija.

Posmatrajući merenje performansi ukazaćemo na veze uzročno-posledičnog karaktera koje postoje između perspektiva kod profitnih i neprofitnih organizacija, a koje determiniše tabela u nastavku:

Tabela 6. Uzročno-posledične veze između perspektiva kod profitnih i neprofitnih organizacija

<u>PROFITNE ORGANIZACIJE</u>		<i>Misija</i>
<i>Znanje i veštine zaposlenih i nove tehnologije predstavljaju osnovu za povećanje efikasnosti i kvaliteta procesa u organizaciji</i>		<i>Klijenti</i>
		<i>Interni poslovni procesi</i>
		<i>Učenje i rast</i>
FINANSIJE		
<i>Korisnici</i>	<u>NEPROFITNE ORGANIZACIJE</u>	
<i>Interni poslovni procesi</i>	<i>U okviru dobijenih sredstava, korišćenjem znanja i veština zaposlenih i upotrebom novih tehnologija</i>	
<i>Učenje i rast</i>		

Izvor: Pravdić, 2011, str. A - 10.

Kada posmatramo profitne organizacije, znanje i veštine zaposlenih ujedinjene sa novim tehnologijama predstavljaju osnovu za povećanje efikasnosti i kvaliteta ukupnih procesa u organizacijama profitnog karaktera, dok, kada se posmatraju neprofitne organizacije u fokusu su dobijena sredstva za njihovo funkcionisanje, kao i implementacija znanja i veština zaposlenih i korišćenje novih tehnologija.

Na kraju razmatranja merenja performansi u domenu neprofitnog sektora, ukazaćemo na još jedan potencijalni aspekt za merenje osnovnih dimenzija i pokazatelja koji se odnose na performanse neprofitnih organizacija, a koje su predstavljene sledećom tabelom:

Tabela 7. *Pregled dimenzija i pokazatelja performansi neprofitnih organizacija*

DIMENZIJE	POKAZATELJI
Podudarnost ciljeva i sredstava	Prihod/Ukupna sredstva Tekuća sredstva/Tekuće obaveze
Podudarnost izvora i upotrebe sredstava	Fiksni izvori/Fiksni izdaci Varijabilni izvori/Varijabilni izdaci
Ravnoteža interesa sadašnje i buduće generacije korisnika	Bilans stanja usklađen sa stopom inflacije
Održivost	Integrisan finansijsko-strategijski plan

Izvor: Pokrajčić, 2002, str. 76.

Identifikujemo četiri osnovne dimenzije za merenje performansi neprofitnih organizacija, a to su: podudarnost ciljeva i sredstava, podudarnost izvora i upotrebe sredstava, zatim ravnoteža interesa sadašnje i buduće generacije korisnika, kao i održivost. Svaki od ovih pokazatelja identifikuje jednu od oblasti delovanja neprofitnih organizacija. Posebno je značajna dimenzija interesa sadašnje i buduće generacije korisnika, koja zahteva da bilans stanja bude usklađen sa stopom inflacije kako bi se očuvala supstanca neprofitnih organizacija i obezbedilo kreiranje benefita kako za aktuelne, tako i za buduće generacije, a što je naročito značajno sa aspekta ekonomičnog, efikasnog i efektivnog korišćenja sredstava. Sistemi upravljanja performansama su postavljeni kao procesi koji pomažu organizacijama postaviti ciljeve i pratiti napredak tokom vremena. Međutim, rastuća složenost okoline i neprofitnih organizacija postala je prepreka za kreiranje i sprovođenje adekvatnog sistema merenja performansi (Okwir, Nudurupati, Ginieis, 2018, str. 731).

ZAKLJUČAK

Merenje performansi kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru predstavlja značajan izazov sa kojima se suočavaju ova dva sektora u savremenim uslovima poslovanja. Svakako da merenje performansi u domenu neprofitnog sektora sa sobom nosi dodatne izazove, budući da njihovo poslovanje nema klasična obeležja koja karakterišu profitne organizacije. Kada govorimo o merenju performansi neprofitnih organizacija, naročito je značajno posmatranje efikasnosti i efektivnosti upotrebe sredstava koje je nevladin sektor dobio od strane države kroz budžetsko finansiranje projektnog karaktera.

Merenje performansi neprofitnog sektora dobija sve veći značaj u savremenim uslovima poslovanja, jer ovaj sektor ima sve veće i značajnije učešće u tržišnim tokovima, jer zapošljava sve veći broj ljudi, čime značajno doprinosi ukupnoj zaposlenosti, a takođe kroz sprovođenje svojih programa doprinosi podizanju kvaliteta ukupnog ekonomskog ambijenta savremenih tržišnih privreda. Takođe, podizanjem efikasnosti upravljanja performansama neprofitnog sektora obezbeđuje se i njihov dugoročni opstanak.

Merenje performansi neprofitnog sektora dolazi do izražaja i u domicilnim uslovima poslovanja, jer nevladin sektor, a pre svega udruženja građana imaju sve veći društveni uticaj. Opredeljujući se za proces tranzicije u Republici Srbiji dolazi do buđenja i razvoja neprofitnog sektora koji postaje sve značajniji činilac ukupnih društvenih tokova, a posebno u segmentu zaštite kulturnog nasleđa, pravne pomoći, razvoja civilnog društva, zaštite životne sredine i u drugim oblastima koje u tranzicionim uslovima imaju najveće izazove u njihovom organizacionom strukturiranju. Egzistencija nevladinog sektora, odnosno udruženja građana je značajno doprinela podizanju demokratskih kapaciteta srpskog društva u koordinaciji sa državnim organima, kao korektivni faktor i instrument podrške. Svakako da je nevladin sektor bitan činilac i u pogledu podizanja ukupnih etičkih društvenih vrednosti koje predstavljaju bitan segment funkcionisanja društva na bazi demokratskih principa, jer bez njih nema ni uspešne ekonomije, kao ni opštedruštvenog uspeha, jer kako je davno istakao Ciceron: „Moralna filozofija je preko potrebna svima koji nastoje ostvariti uspešnu karijeru.“

LITERATURA

1. Adler, R. (2011). Performance management and organizational strategy: how to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *The British Accounting Review*, 43, 251 - 263.
2. Bežovan G. (1996). Privatni neprofitni sektor i razvoj socijalnog režima u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, broj 3 - 4, 299 - 311.
3. Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263 - 282.
4. Folan P., Browne J. (2005). A Review of Performance Measurement. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
5. Gomes, Yasin & Lisboa. (2006). Performance measurement practises in manufacturing firms: an empirical investigation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (2), 144 - 167.
6. Grupa autora. (2007). Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: MATE.
7. Hladik M., Žigman A. (2012). Financijski pokazatelji za ocjenu poslovanja neprofitnih organizacija. *Riznica 10/2012*.
8. Jayawarna, D., Jones, O., Macpherson, A. (2014). Entrepreneurial Potential: The Role of Human and Cultural Capitals. *International Small Business Journal*, 32(8), 918 -943.
9. *Kako funkcionišu nevladine organizacije - praktični vodič*. (2006). Brčko: Centar za unapređenje.
10. Knežević G., Pavlović V., Bojičić R. (2017). Does the board gender diversity impact financial performance in agriculture? Case of Serbian Agriculture Companies listed on Stock Exchange. *Custos e agronegocio on line*, Vol. 13, No. 3, 2-20.
11. Krstić B., Bonić Lj. (2016). EIC: a New Tool for Intellectual Capital Performance Measurement. *Prague economic papers*, Vol. 25, No. 6, 723 - 741.
12. Krstić B., Jovanović S. N., Kahrović E. (2012). Process - Oriented Enterprise Management as a Determinant of Organizational Behavior in Contemporary Business Terms. *Actual problems of economics*, Vol. 137, 369 - 380.
13. Milić Z. (2009). *Osnove menadžmenta neprofitnih organizacija*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.

14. Okwir S., Nudurupati S., Ginieis M., Angelis J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 731–754.
15. Paunović Ž. (2011). Neprofitne organizacije - prilog pojmovnom razjašnjenju. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka* (251 - 262). Beograd: Fakultet političkih nauka.
16. Pokrajčić D. (2002). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Čigoja štampa.
17. Pravdić P. (2011). BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama. 38. *nacionalna konferencija o kvalitetu FQ 2011* (A7 - A13). Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
18. Stoecker R. (2007). The Research Practices and Needs of Non-Profit Organizations in an Urban Center. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, Vol. 34, 97 - 119.
19. Tung, A., Baird, K., & Schoch, P. H. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.
20. Zakon o udruženjima ("Sl. glasnik RS", broj 51/2009, 99/2011 - dr. zakon i 44/2018 - dr. zakon).

CHALLENGES OF MEASURING PERFORMANCE IN THE NON-PROFIT SECTOR WITH A SPECIAL EMPHASIS ON CIVIC ASSOCIATIONS

Šijan Goran

Gravorac Saša

Cupać Marijana

Abstract: *Measuring performance is one of the essential goals which are set before modern management, since performance measurement provides significant business information for the evaluation and analysis of the achieved goals as well as the identification of potential deviations that may arise in business due to decision making and implementation processes. Since the domestic business environment shows the presence of a constantly increasing number of civic*

associations, we will focus our study on performance measurement in them, rather than some specific legal entities. The paper will analyze the basic characteristics and nature of non-profit business, namely, the main specificities of the domestic non-profit sector, with a special focus on civic associations, including the main parameters of performance measurement for the non-profit sector.

Key words: *non-profit business / civic associations / performance of the non-profit sector / performance measurement*