

# **Kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke**

Smjernice za određivanje ciljeva, planiranje i upravljanje  
u neprofitnim organizacijama

International Group of Controlling (izdavač)

prof. dr. Bernd Halfar (uredništvo)

Kontroling Kognosko d.o.o.  
Zagreb

Naslov izvornika:

Wirkungsorientiertes NPO-Controlling

Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen

© 2010 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Hrvatsko izdanje:

Kontroling neprofitnih organizacija usmjerena na učinke

Smjernice za određivanje ciljeva, planiranje i upravljanje u neprofitnim organizacijama

© 2015 Kontroling Kognosko d.o.o.

[www.kognosko.hr](http://www.kognosko.hr)

[info@kognosko.hr](mailto:info@kognosko.hr)

Nakladnik: Kontroling Kognosko d.o.o.

Jaruščica 1e, Zagreb

Urednica:

mr.sc. Jasmina Očko

Prevoditeljica:

Tatjana Grbac

Lektorica:

Sandra Gabrić

Priprema za tisak:

Znanje d.o.o. Zagreb

Tisak:

Znanje d.o.o. Zagreb

ISBN

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

Sva prava pridržana. Ni jedan dio ovoga izdanja ne smije se, ni u cijelosti n djelomično, reproducirati,  
pohraniti ili prenositi ni u kojem elektroničkom obliku, mehaničkim fotokopiranjem, snimanjem ili  
drugačije bez izdavačeva prethodnog dopuštenja.

# Predgovor

Cilj udruženja International Group of Controlling (IGC), koje je osnovano 1995. godine, jest profiliranje profesionalne slike i uloge kontrolera te usklađivanje i unaprjeđenje usuglašenog koncepta kontrolinga.

IGC je, među ostalim, već 1996. objavio jedinstvenu misiju kontrolera:

KONTROLERI OBLIKUJU I PRATE MENADŽERSKI PROCES ODREĐIVANJA CILJEVA,  
PLANIRANJA I UPRAVLJANJA TE SU TIME SUODGOVORNI ZA POSTIZANJE  
POSTAVLJENIH CILJEVA.

Premda je ta misao vodila prvotno namijenjena profitnim organizacijama, ona, prema našem mišljenju, vrijedi i za neprofitne organizacije (NPO), iako je na tom području zasigurno potrebno neke teme proširiti, odnosno precizirati ih.

Kontroling se u neprofitnom sektoru susreće s organizacijskim svjetovima kod kojih često još uvijek ne postoje jasno definirani ciljevi. Stoga je u pravilu početna zadaća kontrolera da se pobrine da ciljeva uopće ima. Kontroleri moraju pratiti proces određivanja i formuliranja ciljeva sve do stupnjeva njihove operacionalizacije koje treba metodično obraditi.

Bez jasno formulirane misije u kojoj su objedinjeni zadaća, bit i ciljevi neprofitnih organizacija, nema odgovarajućeg i smislenog kontrolinga. Radna skupina IGC-a razvila je tzv. „model paukove mreže“ koji ponajprije opisuje sadašnji položaj određene neprofitne organizacije. Smatramo kako su dimenzije koje su razvijene u tom modelu dostaone za karakterizaciju samopercepcije svake neprofitne organizacije. U „modelu paukove mreže“ kontroler neprofitnih organizacija može prikazati razliku između sadašnjeg stanja i vrijednosti koje trebaju proizaći iz misije neprofitne organizacije. Ovo se djelo u nastavku bavi ponajprije kontrolingom učinaka, i to za razlike stakeholdera neprofitne organizacije.

Postavljeni je cilj priloga koji se nalaze u nastavku bio pronalaženje smjernica za daljnji razvoj područja kontrolinga u najrazličitijim oblicima neprofitnih organizacija. Zahvala rukovodećem povjerenstvu IGC-a odnosi se na sve članove radne skupine koja se bavila ovom temom, a posebice na prof. dr. Bernda Helfera koji je pritom imao istaknutu ulogu.

*dipl. -kfm. dr. Wolfgang Berger-Vogel*

*(Predsjednik i Chairman of the Board International Group of Controlling (IGC), član kuratorija  
udruge International Controller Verein (ICV))*

## **Predgovor hrvatskom izdanju**

Misija kontrolinga u neprofitnim organizacijama još nije uvijek u potpunosti prepoznata. Neprofitne organizacije imaju posebnu važnost za društvo u cjelini, što nosi i posebnu odgovornost za proizvedene učinke. Mjerenje tih učinaka gotovo nije moguće bez kontrolinga, samo što se u ovom slučaju kontroling mora upotpuniti specifičnim načinom razmišljanja i promatranja. Potrebno je primijeniti posebne postupke i metode kako bi u neprofitnom sektoru mogao biti učinkovit.

Osnovni ciljevi neprofitnih organizacija ravnaju se različitim motivima - socijalnim, kulturološkim, ekološkim, religioznim, političkim, medicinskim ... Cilj kontrolinga je ovdje utvrditi učinkovitost djelovanja na temelju specifičnih indikatora uspješnosti.

Pri uvođenju kontrolinga u neprofitne organizacije treba uzeti u obzir specifičnosti misije, ciljeva i načina djelovanja. Ovdje cilj gotovo nikad nije profitabilnost ili povećanje tržišnog udjela. Ponekad ciljevi i nisu u potpunosti jasno definirani, te ih je potrebno precizirati. Stoga je u pravilu to primarni zadatak kontrolera u neprofitnoj organizaciji. Oni moraju moderirati proces određivanja i formuliranja ciljeva sve do njihova operativnog izvršenja, koje tada treba pomno pratiti kroz specifičan sustav pokazatelja.

Pokazatelji su ovdje gotovo uvijek spoj kvantitativnih i kvalitativnih ocjena uspješnosti. Izrada prave kombinacije indikatora, te standardi izvedbe ključni su faktori uspjeha. Nakon toga slijedi drugi važan korak, a to je komunikacija o postignutim rezultatima sa svim nositeljima odgovornosti.

Kao što je za svako društvo u cjelini, važno postojanje i djelovanje neprofitnih organizacija, tako je i praćenje njihove efikasnosti i efektivnosti nužno i nadasve korisno za dobrobit svih zainteresiranih korisnika. A njih u neprofitnom sektoru zaista ima mnogo.

Mr.sc. Jasmina Očko  
Kontroling Kognosko d.o.o.  
Konzultant za kontroling i član IGC – International Group of Controlling

# **Popis autora**

## **Elisabeth Bauer**

Samostalna savjetnica za poslovanje za neprofitne organizacije u Zürichu

## **Prof. dr. Bernd Halfar**

Profesor za socijalnu ekonomiju na Katoličkom sveučilištu Eichstätt; savjetnik za poslovanje u xit GmbH u Nürnbergu i Berlinu

## **Thomas Hagenauer**

Direktor udruge Njemačko društvo za kontroling u socijalnom gospodarstvu i neprofitnim organizacijama /Deutsche Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft und NPO e.V.); kontroler u crkvenoj humanitarnoj organizaciji

## **Dr. Christian Horak**

Direktor-partner u tvrtki za poslovno savjetovanje Contrast Management-Consulting u Beču, Bukureštu, Budimpešti, Moskvi i Pragu

## **Prof. dr. dr. h.c. mult. em. Peter Horváth**

Profesor opće ekonomije i kontrolinga na Sveučilištu u Stuttgartu, osnivač tvrtke za poslovno savjetovanje Horváth & Partner, predsjednik nadzornog odbora Horváth AG

## **Horst Jobelius**

Direktor socijalne ustanove, trener, medijator i savjetnik za organizaciju za neprofitne udruge u Treis-Kardenu

## **Manfred Kölsch**

Kontroler u Uredu za mladež i profesionalnu orientaciju, Kanton Zürich

## **Prof. dr. Marco Passardi**

Profesor računovodstva i kontrolinga na Školi za menadžment i pravo u Winterthuru

## **Istvan Radó**

Partner u tvrtki za poslovno savjetovanje Horváth & Partners, direktor ureda IFUA Horváth & Partner u Budimpešti

## **Éva Révész**

Poslovna savjetnica u IFUA Horváth & Partner u Budimpešti

## **Prof. dr. Stefan Schieren**

Profesor političkih znanosti na Katoličkom sveučilištu Eichstätt

## **Dr. Georg Zihr**

Docent na Ekonomskom fakultetu u Beču, Katedra za računovodstvo poduzeća i kontroling

## Pregled sadržaja

| Sadržaj  | stranica  |
|--|-----------|
| Predgovor  |           |
| Popis autora   |           |
| Pregled sadržaja   |           |
| <b>A Kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke:<br/>posebnosti i zahtjevi .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>1. Usporedba s kontrolingom kod usmjerenoosti na profit .....</b>                             | <b>10</b> |
| 1.1. Nedostatak definicije ciljeva .....   | 11        |
| 1.2. Dodirne točke .....   | 13        |
| <b>2. Potreba za razvojem na području kontrolinga učinaka .....</b>                              | <b>14</b> |
| <b>B Prepreke pri mjerenuju učinaka i učinkovitosti neprofitnih organizacija .....</b>           | <b>17</b> |
| 1. Zapostavljanje perspektive učinka neprofitnih organizacija .....                              | 18        |
| 2. Manjkave i zbungujuće definicije učinka i uspjeha u neprofitnim<br>organizacijama .....       | 18        |
| 3. Složena integracija problematike učinka u kontroling .....                                    | 20        |
| 4. Društvena problematika u odnosu na efikasnost i efektivnost:<br>strah od kontrolinga .....    | 21        |
| 5. Zaključak .....   | 22        |
| 6. Informacije o literaturi .....  | 23        |
| <b>C Prikaz specifičnosti neprofitnih organizacija pomoću modela<br/>paukove mreže .....</b>     | <b>25</b> |
| 1. Metoda kontrolinga na području neprofitnih organizacija .....                                 | 27        |
| 2. Motivi, pravna i organizacijska struktura i funkcije neprofitne<br>organizacije .....         | 28        |
| 2. 1. Pravni oblik i poseban porezni položaj .....   | 28        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.2.      | Interesne skupine .....  | 29        |
| 2.3.      | Područja rada .....  | 29        |
| 2.4.      | Financiranje .....   | 29        |
| 2.5.      | Društveno određivanje funkcija .....   | 30        |
| <b>3.</b> | <b>Model paukove mreže: povezivanje motiva, struktura i učinaka .....</b>      | <b>31</b> |
| <b>4.</b> | <b>Temelji za razvoj modela paukove mreže za neprofitne organizacije .....</b> | <b>33</b> |
| 4.1.      | Karakterizacija neprofitnih organizacija .....                                 | 33        |
| 4.2.      | Formuliranje misije .....  | 36        |
| <b>5.</b> | <b>Razvoj modela paukove mreže u praksi .....</b>                              | <b>38</b> |
| 5.1.      | Primjer iz prakse: operno kazalište .....                                      | 38        |
| 5.2.      | Primjer iz prakse: društvo za socijalnu stanogradnju .....                     | 39        |
| 5.3.      | Primjer iz prakse: socijalno-pedagoški dom za djecu .....                      | 40        |
| 5.4.      | Primjer iz prakse: crkveni dekanat .....                                       | 41        |
| <b>6.</b> | <b>Zaključak .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>7.</b> | <b>Informacije o literaturi .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>D</b>  | <b>Potencijalne dimenzije učinaka neprofitnih organizacija .....</b>           | <b>45</b> |
| <b>1.</b> | <b>Interesne skupine neprofitnih organizacija .....</b>                        | <b>46</b> |
| <b>2.</b> | <b>Dimenzijske učinake neprofitnih organizacija .....</b>                      | <b>47</b> |
| 2.1.      | Output .....   | 48        |
| 2.2.      | Outcome .....  | 48        |
| 2.3.      | Effect .....   | 49        |
| 2.4.      | Impact .....   | 50        |
| <b>3.</b> | <b>Dimenzijske učinake neprofitnih organizacija u praksi .....</b>             | <b>51</b> |
| 3.1.      | Operno kazalište .....   | 51        |
| 3.2.      | Crkveni dekanat .....  | 53        |
| 3.3.      | Društvo za socijalnu stanogradnju .....  | 55        |
| 3.4.      | Socijalno-pedagoški dom za djecu .....   | 57        |
| <b>4.</b> | <b>Zaključak .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>5.</b> | <b>Informacije o literaturi .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>E</b>  | <b>Metode za mjerjenje i dokumentiranje učinaka .....</b>                      | <b>61</b> |
| <b>1.</b> | <b>Mjerjenje učinaka: učinkovitost u fokusu .....</b>                          | <b>63</b> |
| <b>2.</b> | <b>Metode kontrolinga učinaka .....</b>  | <b>64</b> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 2.1.      | Evaluacija usmjerenja na kontrolu .....   | 65        |
| 2.2.      | Praćenje outcomea .....   | 65        |
| 2.3.      | Upravljanje/mjerenje učinaka .....  | 66        |
| <b>3.</b> | <b>Metodičan postupak analize učinaka .....</b>   | <b>67</b> |
| 3.1.      | Socijalno-ekonomski postupak analize učinaka .....  | 67        |
| 3.2.      | Mjerenje učinaka koje se odnosi na kvalitetu usluga: postupak<br>usmjeren na događaje .....   | 69        |
| 3.3.      | Postupak usporedbe (benchmarking) .....   | 70        |
| 3.4.      | Ostali postupci analize učinaka .....   | 70        |
| <b>4.</b> | <b>Daljnja primjena indikatora učinaka kontrolinga .....</b>                                  | <b>71</b> |
| 5.        | Izrada karte ciljeva – ovako postupamo .....  | 73        |
| 6.        | Zaključak .....   | 77        |
| 7.        | Informacije o literaturi .....  | 78        |
| <b>F</b>  | <b>Razina odgovornosti kontrolera za mjerenje uspješnosti i<br/>kontrolinga učinaka .....</b> | <b>79</b> |
| 1.        | Odgovornost za sustav .....   | 80        |
| 2.        | Odgovornost za planiranje .....   | 81        |
| 3.        | Savjetodavna funkcija .....   | 82        |
| 4.        | Odgovornost za smjernice .....  | 83        |
| 5.        | Zaključak .....   | 84        |
| 6.        | Informacije o literaturi .....  | 84        |
|           | Rječnik pojmova   |           |
|           | Informacije o literaturi  |           |
|           | Internetski portali   |           |
|           | Popis kratica   |           |

# Kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke: posebnosti i zahtjevi

Kontroling se nalazi pred novim područjem, neprofitnim sektorom:

- otvorene su granice,
- nestaje suzdržan odnos prema gospodarskoj logici koji postoji u organizacijama usmjerenim na stvarne (materijalne) ciljeve,
- na prihvaćenost kontrolinga utječe se spremnošću i sposobnošću kontrolera da razumiju definicije uspješnosti neprofitnih organizacija (NPO), prevedu ih u mjerljive ciljeve, usuglase i analiziraju stupnjeve postignutih ciljeva.

Pretpostavka za unaprjeđenje racionalnosti odlučivanja primjenom sustavnog kontrolinga jest da kontroling raspolaže znanjima o posebnostima neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije pak moraju od kontrolera doznati kako karakter neprofitnih organizacija koji je usmjeren na vrijednosti i potrebe dobiva na kvaliteti ako se učinci djelovanja ne samo očekuju i naslućuju, nego i sustavno promatraju te analiziraju.

| Sadržaj   | stranica |
|---|----------|
| <b>1. Usporedba s kontrolingom kod usmjerenošti na profit .....</b> | 10       |
| 1.1. Nedostatak definiranih ciljeva .....                           | 11       |
| 1.2. Dodirne točke .....  | 13       |
| <b>2. Potreba za razvojem na području kontrolinga učinaka .....</b> | 14       |

## Rječnik pojmove

### Benchmarking

Benhmarking je kontinuirana usporedba proizvoda, usluga, troškova, rezultata, učinaka, procesa, tehnologija i organizacijskih struktura pomoću pokazatelja kako bi se sustavno zatvarale praznine u rezultatima u usporedbi s tzv. najboljima. Temeljna ideja jest utvrditi koje razlike postoje, zašto te razlike postoje i koje su mogućnosti unaprjeđenja.

### Kontroling

Kontroling kao ekonomski postupak menadžmentu daje podršku informacijama i prijedlozima pri upravljanju poduzetničkom dodanom vrijednosti koja je usmjerena na cilj (dobit). Kontroling se sastoji od pojedinačnih koncepata operativnoga i strategijskoga kontrolinga.

### Tehnika kritičnih događaja (critical incident technique, CIT)

Tehnika kritičnih događaja je polustandardiziran postupak koji se koristi u svrhu empirijske analize proizvodnog procesa. Temeljna je ideja određena ponašanja i kritične događaje klasificirati po njihovu značaju za ostvarenje ciljeva organizacije.

### Doprinos pokriću (kontribucijska marža)

Doprinos pokriću u računovodstvu graničnih troškova označava utvrđenu bruto dobit i time ukazuje koliko prihodi od poslovanja organizacijske jedinice mogu pridonijeti pokriću fiksnih, odnosno općih troškova.

### Treći sektor

Treći sektor označava društveno područje koje je obilježeno sporednim i međusobnim tržišnim mehanizmom, državnim upravljanjem i učincima te društvenim, odnosno obiteljskim radom, a u kojem ni jedan od tih mehanizama izrazito ne prevladava. Pojam trećeg sektora primjenjuje se i na poduzeća čiji primarni ekonomski cilj nije stvaranje dobiti nego obavljanje neke usluge koje je usmjereno na ostvarenje određenoga stvarnog (materijalnog) cilja.

### **Eksterni efekti**

Eksterni ili vanjski efekti su nekompenzirani učinci ekonomskih odluka na nezainteresirane sudionike tržišta. Oni se ne uključuju u kalkulacije pri donošenju odluka uzročnika (inicijatora, autora).

### **Input**

Input se odnosi na resurse koji se koriste kako bi se proizveo rezultat, odnosno output; time se misli na sve što se tijekom procesa rada unese i procesuira u smislu rada, energije, materijala i informacija.

### **Stopa incidencije**

Stopa incidencije izražava učestalost pojavljivanja neke značajke, defekta ili bolesti u nekoj populaciji tijekom određenog razdoblja.

### **Kameralistika**

Kameralistika je klasično računovodstvo državne uprave koje se ograničava na obuhvaćanje planiranih iznosa iskazanih u proračunu, stvarnih izdataka i salda. Pritom se ne uzimaju u obzir output, efikasnost i promjene vrijednosti koje su nastale potrošnjom resursa.

### **Dobra višeg reda**

Dobra višeg reda ili dobra posebnog značenja (merit good) načelno su privatna dobra čije se poticanje od strane države opravdava time što bi tržišna potražnja koja je oblikovana na temelju iskrivljenih preferencija građana/konzumenata dovela do nedostatnog stupnja opskrbe, a koji se iz političkih razloga ne želi.

### **Neprofitne organizacije (NPO)**

Neprofitne organizacije su organizacije koje u cijelosti ili djelomice djeluju tako da ne ostvaruju profit. Za neprofitne organizacije u središtu nije namjera ostvarenja dobiti nego za organizaciju specifično usmjerenje na određeni stvarni (materijalni) cilj.

**Javna dobra (kolektivna dobra)**

Javna ili kolektivna dobra obilježena su – za razliku od privatnih – time da drugi ne mogu biti isključeni od njihova korištenja.

**Output**

Output označava u nekom razdoblju ostvarenu količinu proizvedenog ili ostvarenog.

**Rentabilnost**

Rentabilnost je odnos pokazatelja uspješnosti i angažiranog kapitala u nekom obračunskom razdoblju.

**Povrat od investicije (return on investment, ROI)**

Povrat od investicije (uloženog kapitala) označava mjeru za sposobnost stvaranja dobiti nekog pothvata. Taj pokazatelj izražava koja je dobit ostvarena od ukupno uloženog kapitala.

**Rentijerstvo (rent seeking)**

Rentijerstvo označava pokušaj aktera da utječu na politiku angažiranjem resursa kako bi pomoći politički ishođenih privilegija poboljšali vlastite prilike za postizanje prihoda na području tržista.

**Indeks segregacije**

Indeks segregacije je pokazatelj koji opisuje (nejednaku) prostornu raspodjelu određenih skupina (primjerice socijalnih ili etničkih) na dijelove (primjerice cenzusom ograničene okruge, naselja) nekog područja (recimo grada).

**Stakeholder**

Stakeholder predstavlja interesnu skupinu, pojedinačne osobe ili poduzeća s pravnim interesom za djelatnost nekog poduzeća ili neke organizacije.

### Ciljni troškovi (target costing)

Ciljni troškovi pokazuju koji troškovi smiju nastati za proizvod koji se razvija ako se svojstva proizvoda promatraju sa stajališta koristi za kupce/korisnike, spremnosti na plaćanje cijene i namjeravane stope profitne marže. Ciljni troškovi time predstavljaju tržišno-upravljanje planiranje ciljnih troškova koje upravlja cjelokupnim procesom proizvodnje.

## Informacije o literaturi

- Anheier/Toepler, Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisationen, 2005., u Hopt/vHippler/Walz, str. 17-33
- Atkinson et. al., Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, 2007., u Sloan Management Review, Spring.
- Badelt (izd.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. izdanje, 2007.
- Becker, Kooperative und konsensuale Strukturen in der Normsetzung, 2005.
- Blankert, Öffentliche Finanzen in der Demokratie, 7. izdanje, 2008.
- Blazek, Controlling, u Hauser/Neubarth/Obermair (izd.), Sozial-Management, Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen, 2. erw. und überarb. Aufl. 2005., str. 456-476
- Bono, NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen, 2006.
- Bruhn/Stauss (izd.), Dienstleistungsualität, 3. izdanje 2000.
- Budäus/Buchholtz, Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen, u Betriebswirtschaft, broj 3, 1997., str. 322-337
- Donabedian, Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Vol. I: The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, 1980.
- Drucker, Managing the Non-Profit Organisation, 1990.
- Eschenbach (izd.), Controlling, 2. izdanje, 1996.
- Eschenbach/Horak (izd.), Führung der Nonprofit-Organisation, 2. izdanje, 2003.
- Furtmüller, Erfolgsmessung, in Eschenbach/Horak, 2003., str. 286-291
- Gleich, Das System des Performance Measurement; Theorethisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, 2001.
- Greiling, Ziele als Erfolgsmaßstäbe in privaten Nonprofit-Organisationen, in: Schauer/Budäus, 2001., str. 41-81
- Halfar/Borger, Kirchenmanagement, 2007.
- Herzlinger, Measuring the Financial Performance of Nonprofit Organizations: TExt and Cases, 1997.

- v. Hippel, Begriffsbildung und Problemkreise der Nonprofit-Organisationen aus juristischer Sicht, u Hopt/v.Hippel/Walz, 2005., str. 35-46
- v. Hippel, Typologie der Nonprofit-Organisationen, u: Hopt/v.Hippel/Walz, 2005., str. 87-102
- Hopt/v.Hippel/Walz (izd.), Nonprofit-Organisationen, u Recht, Wirtschaft und Gesellschaft; Theorien, Analysen, Corporate Governance, 2005.
- Horak, Controlling in Nonprofit-Organisationen; Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. izdanje, 1995.
- Horak, Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO), u Eschenbach (izd.), Controlling, 2. izdanje, 1996.
- Horváth und Partners (izd.), Balanced Scorecard umsetzen, 4. izdanje, 2007.
- Horváth, Controlling, 9. izdanje, 2003.
- International Group of Controlling, Controller-Leitbild, [http://www.igc-controlling.org/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.org/_leitbild/leitbild.php)
- International Group of Controlling (izd.), Controller-Wörterbuch, 3. izdanje, 2003.
- International Group of Controlling (izd.), Controller-Wörterbuch, Deutsch-Englisch/Englisch-Deutsch: Die zentralen Begriffe der Controllerarbeit mit asuführlichen Erläuterungen, 2005.
- Kaplan/Norton, Strategy Maps, aus dem amerikanischem von Horváth / Gaiser, 2004.
- Kaplan/Norton, Balanced Scorecard, aus dem amerikanischem von Horváth /Gaiser, 1997.
- Krönés, Die Balanced Scorecard als Managementinstrument für Non-Profit-Organisationen, u Witt/Eckstaller/Faller, 2001., str. 53-66
- Kromrey, Empirische Sozialforschung, 9. izdanje, 2000.
- Kromrey/Struck, Empirische Sozialforschung, 2009.
- Laskowski/Loidl-Keil, SROI – Social Return on Investment; Methodology, 2005.
- Ludl (izd.), Das Wohnmodell Inter-Ethnische Nachbarschaft, 2003.
- Mangold, Vortragsunterlagen (unveröffentlicht) eines Seminars des Österreichischen Controller Instituts „Qualitätsmanagement“, 2001.

Matul/scharitzer, Qualität der Leistungen in NPOs, u Badelt, 2007., str.

532-556

Pachlatko, Möglichkeiten der Wirkungserfassung in Nonprofit-Organisationen, Diplomarbeit Johannes Kepler Universität Linz, 2005.

Rieder, Konzeptentwurf für das Verwaltungscontrolling, u Siegwart/Rieder (izd.), poglavje 16/6, 6. dopunjeno izdanje, 1997.

Rieder (izd.), Controllers Zukunft, 2001.

Rieder, Kosten-/Leistungsrechnung für die Verwaltung, 2005.

Roos et al., Intellectual capital, Navigating in the New Business Landscape, 1997.

Schauer, Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen; Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, 2. izdanje, 2003.

Schauer/Budäus (izd.), Public Management, 2001.

Schedler/Proeller, New Public Management, 2003.

Schenker-Wicki, Evaluation von Hochschulleistungen; Leistungsindikatoren und Performance Measurements, 1996.

Schnell/Hill/Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. izdanje, 2008.

Schöffski/Graf v. d. Schulenburg, Gesundheitsökonomische Evaluationen, 2002.

Schubert, Controlling in der Wohlfahrtspflege, 2000.

Schulze, Profit in der Nonprofit-Organisationen, 1992.

Seufert, Verbandscontrolling, Ansätze einer operativne Führungskoordination, 1999.

Siegwart/Rieder (izd.), Controller-Leitfaden, Loseblattsammlung, 1997.

Toeppler/Anheier, Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen, u: Hopt/v Hippel/Walz, 2005., str. 47-63

Tornow, Wirkungsorientierte Steuerung der Sozialen Arbeit, in: NDV, broj 7 2005., str. 1-5

Weber/Schäffer, Balanced Scorecard & Controlling, 3. izdanje, 2000.

Witt/Eckstaller/Faller (izd.), Non-Profit-Management im Aufwind?  
Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag, 2001.

Wunderlin, Performance Management, 1999. (Diss.)

Zdrowomyslaw/Kasch, Betriebsvergleich und Benchmarking für die  
Managementpraxis, 2002.

## **Internetski portali**

<http://www.deutsche-efqm.de>

<http://www.ibgu.uni-linz.ac.at>

<http://www.npm-online.de>

<http://www.npo.or.at>

<http://www.olev.de>

<http://www.socialnet.de>

<http://www.vmi.ch>

<http://www.wu-wien.ac.at/npo>

## Popis kratica

|      |  |
|------|--|
| AG   | Aktiengesellschaft (dioničko društvo)  |
| BSC  | Balanced Scorecard (uravnotežena karta ciljeva)  |
| EFQM | European Foundation for Quality Management   |
| FER  | Fachempfehlung zur Rechnungslegung (Stručne preporuke za računovodstvo)                              |
| GAAP | Generally accepted accountings Principles (Općeprihvaćena računovodstvena načela)                    |
| IGC  | International Group of Controlling   |
| KWA  | Kosten-Wirksamkeit-Analyse (analiza troškova i učinaka)  |
| NPO  | Non-Profit-Organisation (neprofitna organizacija)  |
| PO   | Profit-Organisation (profitna organizacija)  |
| SROI | Social Return on Investment (socijalni povrat od investicije)  |
| WBG  | Wohnungsbaugesellschaft (društvo za stanogradnju)  |
| ZEWO | Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen (Središnja služba za poduzeća koja se bave socijalnom skrbi) |



Misija poduzeća **Kontroling Kognosko d.o.o.** sakupljanje je kontrolerskih znanja i najbolje svjetske prakse, te njihova implementacija u poduzeća i organizacije sa ciljem trajne invoviranosti kontrolinga kako u privatni tako i u javni sektor, u profitne, te neprofitne organizacije.

### **Poduzeće je specijalizirano za:**

- uvođenje sustava kontrolinga ili unapređenje postojeće kontroling funkcije,
- kreiranje sustava poslovnog izvještavanja i planiranja,
- edukacije iz kontrolinga kreirane za menadžere i kontrolere,
- izdavanje knjiga i publikacija iz područja kontrolinga te organizaciju stručnih skupova i konferencija o kontrolingu

### **Kontroling Kognosko d.o.o.:**

- nositelj je licence za RH i partner Controller Akademie iz Münchena, vodeće škole kontrolinga na svijetu,
- posjeduje jedinstveni moderno interaktivno uređen kontroling centar za razvoj kontrolera, te top i srednjeg menadžmenta,
- razvio je vlastitu „Kontroling školu Kognosko“ fokusiranu na metodologiju uvođenja kontroling funkcije,
- prenosi na svoje klijente nove trendove u kontrolingu i kreira nove vrste specijaliziranih jednosemestralnih edukacija (MSFI za kontrolere i menadžere, Poslovni engleski za kontrolere),
- partner u RH i konzultant za implementaciju Excel ad-on-a za vizualizaciju poslovnih izvještaja i analiza „Zebra.bi“.
- organizator kontroling seminara i treninga u izvođenju najboljih svjetskih trenera iz područja kontrolinga,

- izdavač knjiga i publikacija (autorskih i stranih prijevoda) iz područja kontrolinga
- sjedište ICV-a za Hrvatsku (Internationaler Controller Verain) – najveće svjetske udruge kontrolera i menadžera sa preko 6000 članova u cijelom svijetu,
- organizator ICCC - Međunarodne ICV kontroling konferencije u RH koja spada u red međunarodnih konferencija pod pokroviteljstvom ICV-a,
- aktivna višegodišnja članica IGC –a (International Group of Controlling) čime je omogućeno aktivno sudjelovanje u definiranju standarda kontrolerskog djelovanja na globalnom nivou, razvoj najmodernijih kontrolerskih alata, te kreiranje najboljih kontrolerskih edukacija.