

# Uloga projekata Europske unije u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija

---

Čačković, Terezija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:927274>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-03**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija -  
smjer Marketing**

**ULOGA PROJEKATA EUROPSKE UNIJE U JAČANJU  
FINANCIJSKIH KAPACITETA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA**

**Diplomski rad**

**Terezija Čačković**

**Zagreb, rujan, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija -  
smjer Marketing**

**ULOGA PROJEKATA EUROPSKE UNIJE U JAČANJU  
FINANCIJSKIH KAPACITETA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA**

**THE ROLE OF EUROPEAN UNION PROJECTS IN  
STRENGTHENING THE FINANCIAL CAPACITY OF NON-  
PROFIT ORGANIZATIONS**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studenta: Terezija Čačković**

**JMBAG: 0067528582**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morana Fudurić**

**Zagreb, rujan, 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SAŽETAK

Neprofitne organizacije su nevladine organizacije čiji je glavni cilj ostvarivanje društvene koristi pružajući usluge za dobrobit zajednice pri čemu ne ostvaruju profit. Potluka, Špaček i von Schnurbein (2017) ističu kako neprofitne organizacije, da bi ispunile svoju ulogu, trebaju dovoljnu količinu svih kapaciteta, a posebno onih financijskih. Neprofitne organizacije mogu se financirati iz više izvora kao što su članarine, donacije, financijska sredstva iz lokalnih i regionalnih samouprava, ali i sredstva iz EU fondova. Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi koja je uloga EU fondova u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija te istražiti način na koji sredstva iz EU fondova utječu na njihovu održivost i učinkovitost. Istraživanje se provelo polustrukturiranim intervjuima s predstavnicima neprofitnih organizacija u Karlovačkoj županiji, a rezultati pokazuju kako sredstva EU fondova koriste u mjeri koje su primjenjive za njihovo područje djelovanja. Sredstva EU fondova pozitivno utječu na financijske kapacitete neprofitnih organizacija što pokazuju i podaci da u nekim organizacijama prihodi iz državnog proračuna za EU projekte iznose i preko 50% ukupnih prihoda organizacije.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, izvori financiranja, EU fondovi, financijski kapaciteti

## **ABSTRACT**

Non-profit organizations are non-governmental organizations whose main goal is to achieve social benefit by providing services for the benefit of the community without making a profit. Potluka, Špaček and von Schnurbein (2017) point out that, in order to fulfill their role, non-profit organizations need a sufficient amount of all capacities, especially financial ones. Non-profit organizations can be financed from several sources, such as membership fees, donations, financial resources from local and regional self-governments, but also from EU funds. This thesis aims to determine the role of EU funds in strengthening the financial capacity of non-profit organizations and investigate how EU funds affect their sustainability and efficiency. The research was conducted through a semi-structured interviews with representatives of non-profit organizations in Karlovac County, and the results show that they use EU funds to extent applicable to their area of activity. EU funds have a positive effect on the financial capacity of non-profit organizations, as evidenced by the data that in some organizations, revenues from the state budget for EU projects are over 50% of the organization's total revenues.

**Keywords:** nonprofit organizations, sources of financing, EU funds, financial capacities

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka .....	2
1.3. Struktura rada .....	3
2. Definicija neprofitnih organizacija i načini financiranja.....	4
2.1. Pojmovno određenje, obilježja i razvoj neprofitnih organizacija.....	4
2.2. Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija .....	7
2.3. Načini i izvori financiranja neprofitnih organizacija .....	12
2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja o financiranju neprofitnih organizacija .....	18
3. Europski fondovi.....	23
3.1. Definicija i razvoj EU fondova .....	23
3.2. Karakteristike EU fondova.....	25
3.3. Pregled dosadašnjih istraživanja o financiranju rada neprofitnih organizacija putem EU fondova .....	28
4. Istraživanje uloge projekata Europske unije u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija .....	32
4.1. Predmet i cilj istraživanja.....	32
4.2. Metodologija istraživanja.....	32
4.3. Rezultati istraživanja .....	34
4.4. Rasprava .....	46
4.5. Ograničenja istraživanja .....	49
5. Zaključak .....	51
Popis literature .....	53
Popis slika .....	61
Popis tablica.....	61





# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Prema Pavičiću (2003), neprofitne organizacije definiraju se kao entiteti čija je glavna svrha unapređenje općeg dobra društva, koristeći odgovarajuće resurse i/ili materijalna dobra i usluge. Ove organizacije poznate su i kao nevladine organizacije koje su usredotočene na pružanje aktivnosti usmjerene prema općem dobru i humanitarnim naporima, kako naglašava Rogošić (2019). To uključuje pružanje osnovnih životnih potreba, postavljanje i postizanje zajedničkih ciljeva, doprinos društvenom razvoju te koordiniranje angažmana pojedinaca i organizacija, navode Alfirević et. al. (2013). Važno je napomenuti kako ove organizacije ne teže ostvarivanju osobne dobiti ili profita za pojedince niti se ostvarena dobit ili višak sredstava ne distribuira dioničarima ili članovima organizacije, kako je naglasio Pavičić (2003).

Neprofitne organizacije pružaju usluge koje država i poduzeća ne mogu ili ne žele pružiti, a za to trebaju dovoljno kratkoročnih i dugoročnih kapaciteta u nekoliko međusobno povezanih kategorija (Potluka, Špaček i von Schnurbein, 2017). Te kategorije možemo podijeliti na financijske i ljudske resurse, političke mreže te operativno i stručno znanje. Svoja financijska sredstva, neprofitne organizacije pretežno dobivaju kroz državne subvencije, privatne donacije ili vlastite prihode, a upravo to je jedna od njihovih specifičnosti - financiranje nije izravno povezano sa pružanjem usluga (Potluka, Špaček i von Schnurbein, 2017).

Ulazak u Europsku uniju, neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj donio je i prednosti i nedostatke. Petrova (2007) je istaknula kako uloga stranih financijskih potpora nije utjecala na demokratsku ulogu neprofitnih organizacija u prijelaznom razdoblju te im je ulazak u Europsku uniju otvorio mogućnost dobivanja financijskih sredstava iz strukturnih fondova.

EU fondovi imaju značajnu ulogu u poticanju regionalnog razvoja unutar pojedinih zemalja, a dobro pripremljen projekt i dodjela sredstava često ovise o kvalitetnim idejama koje su usklađene sa potrebama i željama korisnika pri čemu marketinške aktivnosti imaju ključnu ulogu. Pavičić (2003) definira marketing neprofitnih organizacija kao kompleks aktivnosti koje obuhvaćaju proces osmišljavanja, planiranja, provedbe, distribucije i komuniciranja kojima organizacija služi određenom javnom interesu, što ga čini sastavnim dijelom

projekata. Autor ističe potrebu za usklađivanjem ciljeva s komponentama marketinškog miksa, identificiranjem ciljnih tržišnih segmenata i optimalnom iskoristivošću resursa. Također se stavlja naglasak na orijentaciju marketinga neprofitnih organizacija prema samim korisnicima, donatorima, široj javnosti te internim dionicima poput volontera i zaposlenika.

Neprofitne organizacije su s velikim očekivanjima dočekale ulazak Hrvatske u Europsku uniju i pružene mogućnosti za iskorištavanje sredstava iz EU fondova, koja su gotovo doživljavana kao rješenje za različite izazove. Međutim, razvoj nije bio izravan te su se organizacije ubrzo suočile s raznim teškoćama u realizaciji svojih projekata (Baturina, 2018; Harvey, 2004). Postoje indikacije kako „Komisija ne financira sve skupine civilnog društva prema istim kriterijima, niti preferirano financira organizacije iz novijih država članica“ (Mahoney i Beckstrand, 2011, str. 1358), a prema Persson i Edholm (2017) postoje razmišljanja da Komisija favorizira određene interese te postoji nepravedna raspodjela sredstava.

Ovaj diplomski rad ima za cilj temeljito analizirati teorijski okvir kako bi se istražila uloga EU fondova u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija. Nadalje, istraživanje će se usmjeriti na razumijevanje načina na koji sredstva, koja su osigurana iz EU fondova, utječu na financijske sposobnosti neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, posebno na području Karlovačke županije.

Temeljni doprinos rada očituje se u boljem razumijevanju uloge projekata Europske unije na poslovanje neprofitnih organizacija te će se dobivenim rezultatima prikazati u kojoj mjeri sredstva EU fondova djeluju na njihovo poslovanje. Istraživanje provedeno ovim radom će poslužiti akademskoj zajednici kao podloga za daljnja istraživanja te će doprinijeti uskom opusu na danu temu.

## **1.2. Metodologija rada i izvori podataka**

Za izradu ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz znanstvenih i stručnih članaka, knjiga, časopisa te relevantnih stranica na internetu, a korišteni su, kako u pisanju teorijskog dijela rada, tako i u istraživačkom dijelu rada u financijskoj analizi organizacija. Znanstveni i stručni članci prikupljeni su putem portala Google Scholar, Hrčak i drugih. Knjige su posuđene u

knjižnično-dokumentacijskom centru Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, kao i putem online baze podataka.

Primarni izvori podataka prikupljeni su temeljem polustrukturiranih intervjua s predstavnicima četiri neprofitne organizacije u Karlovačkoj županiji koje su u protekle četiri godine provodile ili i dalje provode projekte financirane sredstvima EU fondova.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je strukturiran u pet tematskih poglavlja, obuhvaćajući i uvodni i zaključni dio. Prvi dio rada predstavlja teorijski uvod u temu dok drugi dio uključuje provedeno istraživanje i prateće rezultate.

U uvodnom poglavlju daje se objašnjenje prirode predmeta i cilja rada, metodologije korištene za istraživanje te izvora podataka korištenih u radu. Također, ovaj dio sadrži i pregled strukture rada kako bi se čitateljima omogućio uvid u sadržaj i tok razmatranja.

Teorijski dio rada, koji slijedi, temelji se na konceptualnom razumijevanju financiranja neprofitnih organizacija. Poglavlja u ovom dijelu obrađuju osnovne definicije, karakteristike i razvoj financiranja neprofitnih organizacija te specifičnosti marketinga u neprofitnom sektoru. Nadalje, istražuje se široki raspon načina i izvora financiranja ovih organizacija te se pruža pregled prethodnih istraživanja u tom području. Također, teorijski dio obuhvaća definiranje i razmatranje EU fondova, uključujući njihov razvoj, karakteristike i dosadašnja istraživanja o financiranju neprofitnih organizacija putem tih fondova.

Četvrto poglavlje je istraživački dio koji prezentira provedeno istraživanje, istraživačku metodologiju te prikazuje dobivene rezultate. U ovom poglavlju također se razmatraju ograničenja istraživanja i donose zaključna razmatranja temeljena na dobivenim podacima.

Konačno, posljednje poglavlje rada je zaključak u kojem se sintetiziraju ključni nalazi i postignuti rezultati iz prethodnih poglavlja.

## **2. Definicija neprofitnih organizacija i načini financiranja**

### **2.1. Pojmovno određenje, obilježja i razvoj neprofitnih organizacija**

Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha nije ostvarivanje profita (Pavičić, 2003) već pružanje usluga (Anthony i Young, 1988). To su nevladine organizacije koje u svom djelovanju stavljaju naglasak na općekorisnim i dobrotvornim aktivnostima (Rogošić, 2019), a teže rješavanju društvenih problema i/ili pružanju određenih usluga javnosti (Wolf, 1999). Prilikom svog djelovanja ne ostvaruju zaradu ili dobit pojedincu, a dobit, kao rezultat, ne distribuiraju dioničarima ili članovima organizacije, ističe Pavičić (2003), već se on koristi za daljnje poslovanje organizacije i provedbu aktivnosti.

Alfirević et. al. (2013) ističu kako je neprofitne organizacije moguće formirati samo u demokratskom društvu dok Rogošić (2019) smatra kako je njihov utjecaj u kreiranju politika diljem svijeta sve jači. Neprofitne organizacije pripadaju neprofitnom sektoru koji se još naziva treći sektor, civilno društvo odnosno nevladine organizacije, navodi Bežovan (2005) te se slobodno udružuju i djeluju u ostvarivanju općeg dobra. One mogu biti različitih pravnih oblika, kao što su udruge, vjerske zajednice, zaklade, razne ustanove, sportski klubovi i drugo, a vode se prema posebnim pravilima i regulativama koje imaju za cilj osigurati transparentnost, odgovornost i učinkovito upravljanje sredstvima. Njihovo ustrojavanje Parsons (1951) povezuje s obavljanjem sljedećih temeljnih društvenih funkcija:

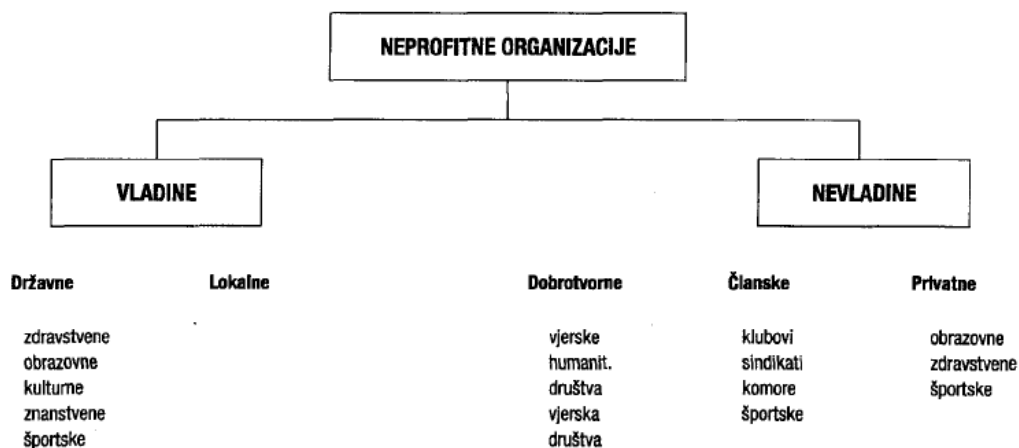
- osiguranjem temeljnih životnih potreba
- definiranjem i ostvarivanjem zajedničkih ciljeva
- razvojem i osiguranjem sredstava potrebnih za razvoj društva
- stvaranjem veza i koordiniranje napora pojedinaca i organizacija.

Za razliku od profitnih organizacija, koje svoju uspješnost mjere profitom, neprofitne organizacije uspješnost teško mjere. Anthony i Young (1988) kažu kako neprofitne organizacije svoj uspjeh prvenstveno mjere time koliko usluga pružaju i koliko dobro ih pružaju, a ističu kako bi se uspjeh trebao mjeriti doprinosom javnom blagostanju.

Osim načina na koji se mjeri uspješnost neprofitnih organizacija, one se od profitnih razlikuju i prema drugim obilježjima kao što su:

- porezna i zakonska ograničenja
- usmjerenost na pružanje usluga
- veća ograničenja ciljeva i strategija
- manja ovisnost o financijskoj potpori klijenata
- dominacija profesionalizma
- način upravljanja
- struktura upravljanja
- politički utjecaj
- tradicija neprimjerene upravljačke kontrole.

Slika 1. Kategorije neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj



Izvor: preuzeto u cijelosti (Rukavina, 1994)

Prema Rukavini (1994), neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj mogu se podijeliti u dvije kategorije: vladine i nevladine organizacije (Slika 1.). Vladine organizacije dijele se na državne i lokalne, a pod državne ubrajamo zdravstvene, obrazovne, kulturne, znanstvene i sportske organizacije. S druge strane, nevladine organizacije dijele se na dobrotvorne, članske i privatne. Dobrotvorne organizacije čine vjerska humanitarna društva i vjerska društva dok članske organizacije čine razni klubovi, sindikati, komore i sportske organizacije. Nadalje, nevladine organizacije čine i privatne organizacije koje mogu biti zdravstvene, obrazovne i sportske.

Osim navedenog, neprofitne organizacije mogu se klasificirati i prema područjima djelatnosti kojima se bave pa se tako prema Pavičiću (2003), mogu podijeliti na osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti i ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti.

U ishodišno srodne neprofitne organizacije spadaju država i državne institucije, dok osnovne neprofitne organizacije čine:

- humanitarne organizacije
- vjerske organizacije
- znanstveno-istraživačke organizacije
- obrazovne i odgojne organizacije
- zdravstvena i socijalna zaštita
- kultura i umjetnost
- sport i rekreacija
- političke organizacije i sindikati
- pokreti, udruženja i ideje.

Neprofitni sektor nastaje i razvija se u SAD-u početkom dvadesetog stoljeća od kud se širi na ostatak svijeta. Meler (2003) ističe kako u njemu postoji određeni stupanj organiziranosti, odnosno, neprofitne organizacije imaju strukturiranu organizaciju gdje je prisutna upravljačka struktura i hijerarhija. Nadalje, neprofitne organizacije imaju određeni stupanj privatnosti jer su odvojene od vlasništva i kontrole korporativnog sektora, distribucija im je neprofitna što znači da sva ostvarena dobit ne ide vlasnicima ili dioničarima, već se, kao što je i spomenuto ranije, koristi za daljnje aktivnosti organizacije. Mnoge neprofitne organizacije imaju vlastite upravljačke strukture i tijela za donošenje odluka bez direktnog utjecaja vlasnika te ovise o angažmanu volontera i donacija.

Poslovanje neprofitnih organizacija treba se temeljiti na načelima dobrog financijskog upravljanja i kontrole. S obzirom da često ovise o donacijama i ograničenim resursima, važno je da njihovo financijsko poslovanje bude transparentno i odgovorno. Načelo javnosti i transparentnosti također je ključno za povjerenje donatora i partnera, ali i javnosti općenito jer neprofitne organizacije često djeluju u korist šireg društva, stoga je bitno da njihova misija, aktivnosti i financijski izvještaji budu dostupni i razumljivi javnosti (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija NN 121/2014).

Razvoj neprofitnih organizacija je proces kontinuiranog napredovanja i poboljšanja sposobnosti neprofitnih organizacija da ostvare svoju misiju i ciljeve. Watkins, Swidler i Hannan (2012) navode kako je započeo nakon Drugog svjetskog rata, a ubrzani rast doživio je 1980-ih godina gdje su neprofitne organizacije smatrane spretnijima od države kada je bila potrebna njega i briga o stanovništvu, stoga je broj neprofitnih organizacija, kao i interes znanstvenika, naglo porastao. Danas su neprofitne organizacije aktivne u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju gdje prikupljaju sredstva za razvoj i pružanje drugih oblika pomoći (Williams, 1990). Njihov uspon potaknut je pretpostavkom da su privatnici, uključujući i privatne neprofitne organizacije, učinkoviti u širenju demokracije putem snažnog civilnog društva pružajući usluge onda kada državnim institucijama nedostaje sredstva ili volje smanjujući tako globalno siromaštvo (Brass et al, 2016).

Akademski studij suvremenih neprofitnih organizacija organizacije dijeli na dvije vrste; one koje samostalno osmišljavaju i financiraju svoje politike i programe te one koje uz pomoć svojih velikih, stranih donatora osmišljavaju i financiraju projekte za čiju provedbu zapošljavaju potrebno ljudstvo (Watkins, Swidler i Hannan, 2012).

Njihovom razvoju pomaže nekoliko ključnih aspekata. Prvi aspekt su misija i strategija organizacije koje moraju biti jasno definirane kako bi lakše ostvarili svoje ciljeve. Misija organizacije je temeljni cilj, a strategija je način na koji će se te misija i ostvariti. Sljedeći aspekt je upravljanje i upravljačka struktura gdje je potreban dobar upravljački tim, jasne uloge i odgovornosti, uspostavljanje transparentnih postupaka donošenja odluka te razvoj učinkovitih internih procesa i sustava. Kao što je već prije spomenuto, vrlo je bitno financiranje, odnosno, potrebno je stabilno financijsko upravljanje za ostvarenje zadanih ciljeva. Osim različitih izvora financiranja potrebno je imati dobre i kvalitetne partnerske odnose i mreže putem kojih se surađuje sa drugim organizacijama, lokalnom zajednicom, vladom i poslovnim sektorom preko kojih se može doći do dodatnih resursa, stručnosti i podrške. U svemu tome važna je kvalitetna i aktivna komunikacija i promocija aktivnosti kao što je bitno i praćenje rezultata te vrednovanje preko kojih možemo doći do mjerljivih pokazatelja učinkovitosti programa.

## **2.2. Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija**

Marketing je, prema Američkom udruženju za marketing - AMA, sveobuhvatan proces koji uključuje različite aktivnosti usmjerene prema planiranju, kreiranju, promoviranju,

prodaji i distribuciji proizvoda ili usluga s ciljem zadovoljavanja želja i potreba ciljane publike, bilo da se radi o pojedincima ili organizacijama. Ključni elementi obuhvaćeni ovom definicijom su: stvaranje ideja, proizvoda i usluga koji bi se mogli ponuditi tržištu radi zadovoljenja potreba i želja ciljanih skupina; utvrđivanje prikladnih cijena za proizvode i usluge; promocija koja uključuje marketinške aktivnosti koje informiraju i privlače ciljane kupce prema proizvodima i/ili uslugama (uključuje oglašavanje, odnose s javnošću, prodajne promocije i drugo); distribucija označava planiranje i organiziranje načina na koji će proizvodi/usluge doći do ciljanih korisnika; razmjena ponuda je konačni cilj marketinškog procesa u kojem se događa razmjena proizvoda/usluga s ciljanom publikom čime se zadovoljavaju potrebe i ciljevi obje strane.

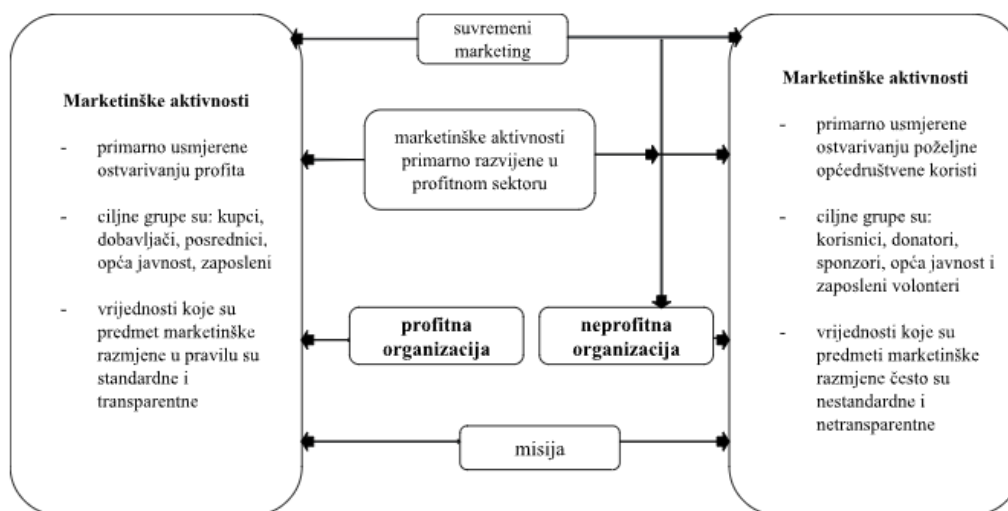
Nadalje, Kotler (2001) marketing definira kao društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što trebaju i žele kroz kreiranje, ponudu i razmjenu proizvoda od vrijednosti s drugima. Ova definicija dodatno ističe društveni aspekt marketinškog procesa koji govori kako marketing nije samo usmjeren na ostvarivanje profita, već i na postizanje društvenih ciljeva i zadovoljavanje šireg spektra potreba i želja s naglaskom na upravljački aspekt kao aktivno upravljanje marketingom radi postizanja željenih rezultata.

Definicija osnovnih uvjeta za ostvarivanje marketinške koncepcije prema Marušiću i Vraneševiću (2001) odražava važne aspekte modernog pristupa marketingu. Ovi uvjeti naglašavaju potrebu za fokusiranjem na potrošača, dugoročno planiranje kao i integraciju aktivnosti povezanih s potrošačima. Orijehtacija prema potrošaču stavlja potrošača u središte marketinškog procesa što znači da organizacija treba pažljivo razumjeti i analizirati potrebe, želje, preferencije i ponašanje potrošača kako bi stvorila proizvode ili usluge koje će im pružiti stvarnu vrijednost. Dugoročno planiranje znači da bi organizacije trebale usmjeriti pažnju na dugoročno zadovoljstvo potrošača uključujući građenje povjerenja i lojalnost brendu. Ovakvo planiranje obično rezultira kontinuiranim prihodima i profitom. Integracija aktivnosti važna je zbog koordiniranja i integracije marketinških aktivnosti radi postizanja koherentnog i konzistentnog pristupa prema potrošačima.

Marketing neprofitnih organizacija temelji se na osnovnim konceptima marketinga u profitnom sektoru prilagođavajući se ciljevima i specifičnostima neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije, za razliku od profitnih, nemaju cilj ostvarivanja profita za vlasnike ili dioničare. Njihov primarni cilj je pružanje koristi društvu ili zajednici i usmjerene su na ostvarivanje pozitivnih promjena i koristi za zajednicu.



Slika 2. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija



Izvor: Izrada autorice prema Pavičić, J. (2003), str. 30

Ključno je da marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija budu usmjerene na misiju organizacije i njeno ispunjenje, promociju i informiranje o ciljevima organizacije, kao i na podizanje svijesti o društvenim problemima koji se pokušavaju riješiti. Osim toga, marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija trebaju biti usmjerene prema ciljanim skupinama, odnosno prema ljudima koji su najviše zainteresirani za misiju organizacije i mogu biti najveća podrška u ostvarivanju njenih ciljeva.

Danas bi marketing trebao biti društveno odgovoran, odnosno, trebao bi uzeti u obzir identitet određene sredine (poštovati i razumjeti lokalni kontekst, potrebe i vrijednosti svoje ciljne publike), doprinositi razvoju cijelog društva te uskladiti aktivnosti sa etičkim i moralnim vrijednostima. Isto tako, marketinške aktivnosti trebaju biti usklađene s dugoročnim ciljevima održivosti i biti dosljedne u svojim naporima. Da bi suvremeni marketing bio društveno odgovoran potrebno je surađivati i sa lokalnim zajednicama, stručnjacima, vladinim agencijama i drugim relevantnim dionicima koji mogu pomoći u stvaranju efikasnih marketinških strategija.

Neprofitne organizacije trebale bi koristiti suvremene marketinške alate, kao što su digitalne platforme i društveni mediji, kako bi učinkovito komunicirale sa svojom publikom. Nadalje,

potrebno je konstantno pratiti učinak marketinških aktivnosti na zajednicu i društvo kako bi si mogli pomoći u prilagodbi strategija i poboljšanju samih rezultata.

Smatra se da je proces odlučivanja i ciljanog uključivanja marketinga u aktivnosti neprofitnih organizacija počeo već 1960-ih godina nakon čega je njegova popularnost i primjena u neprofitnim organizacijama konstantno rasla (Pavičić, 2003). Autor ističe kako su razvijeni brojni specifični marketinški pristupi te posebna područja marketinga; marketing u kulturi, sportu, obrazovanju, politici, vjerskim institucijama i drugim, no bez obzira o kojim djelatnostima se radi, marketing u neprofitnim organizacijama ima zajedničke osnovne odrednice i zadatke koje treba uzeti u obzir pri primjeni: spoznavanje i zadovoljenje potreba različitih skupina kao što su volonteri, djelatnici, donatori, korisnici i javnost čime se osigurava pomoć u angažmanu, osiguranju podrške i uspješnosti misije same organizacije; osmišljavanje programa komunikacije da bi se organizacija lakše povezala i razumjela okružje te bila prihvaćena od javnosti; osiguranje ukupnog kvalitetnog funkcioniranja organizacije kroz kvalitetno upravljanje radi održivosti i ostvarivanja misije organizacije.

Pavičić (2003) je definirao marketing neprofitnih organizacija kao skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospešuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha nije ostvarivanje profita. Ova definicija povezuje osnovne elemente marketinškog procesa s posebnim potrebama i svrhom neprofitnih organizacija pokazujući da marketing u neprofitnim organizacijama obuhvaća razmišljanje o strategijama i aktivnostima za postizanje ciljeva i misije organizacije, usmjeravajući aktivnosti prema djelovanju javnog interesa uz postizanje ciljeva za opće, javno dobro i/ili društvene potrebe.

Tijekom razdoblja od 1980. do 2000. godine, prema Kotleru i Andreasenu (1996), razvoj marketinga temelji se na nekoliko važnih trendova i čimbenika ukazujući na promjene u okruženju koje su utjecale na djelovanje neprofitnih organizacija u tom periodu. Javlja se porast privatizacije, odnosno prijenosa državnih ili javnih resursa i funkcija u privatni sektor. Sljedeći trend je nastajanje zajedničkih projekata između privatnih i državnih poduzeća što dovodi do češće suradnje privatnih poduzeća/neprofitnih organizacija i državnih institucija radi postizanja društvenih ciljeva. Nadalje, dolazi i do porasta volonterstva, sve veći broj ljudi spremno je pomagati onima kojima je pomoć potrebna ne oslanjajući se pritom na tradicionalne ustanove i programe. Zadnji čimbenik kojeg autori navode je smanjenje

tradicionalne potpore neprofitnim organizacijama na način da državne potpore i privatne donacije više nisu dostatni izvori resursa za aktivnosti koje se provode. Ovi čimbenici ukazuju na promjene koje su se dogodile u načinu na koji se upravlja javnim i državnim resursima te njihovoj isporuci u društvo. Sukladno navedenome, od izuzetne je važnosti da se marketing neprofitnih organizacija prilagodi novim uvjetima kako bi i dalje održali učinkovitu komunikaciju s dionicima, ostvarili njihovu podršku, ali i misiju organizacije.

Marketinška orijentacija, kao što su istaknuli Hooley, Lynch i Shepherd (1990), prepoznaje koliko je važno usmjeriti organizaciju prema korisnicima i ostalim dionicima. Ova filozofija naglašava kako marketing ne bi trebao biti odvojeni odjel, već središnja vrijednost koja mora biti prisutna u svim aspektima organizacije. Ključ uspjeha leži u pažljivom prikupljanju informacija o potrebama i željama korisnika koje onda služe kao temelj za kreiranje ponude, odnosno proizvoda i usluga za korisnike, ali i marketinških strategija. Osim navedenoga, organizacije bi trebale težiti koordinaciji aktivnosti svih odjela unutar organizacije kako bi svi radni procesi bili usmjereni prema zadovoljenju korisnikovih potreba. Nadalje, Narver i Slater (1990) nadovezuju se na prethodno ističući kako je ključno razumjeti konkurenciju jer analizom njihovih slabosti i snaga te prepoznavanjem dugoročnih prilika i prijetnji vlastita organizacija može se bolje pozicionirati na tržištu i izgraditi konkurentske prednosti.

Autori smatraju da sustavno provođenje ove tri dimenzije (razumijevanje potreba korisnika, težnja za koordinacijom i usmjeravanjem aktivnosti te razumijevanje konkurencije) oblikuje specifičnu organizacijsku kulturu koja potiče angažman zaposlenika, volontera i članova da još bolje udovolje ključnim potrebama i željama korisnika.

Da je kultura organizacije najvažniji element marketinškog uspjeha govore i Desphandé, Farley i Webster (1993) upozoravajući da orijentacija prema korisnicima uvijek treba imati prednost pred orijentacijom nad konkurencijom.

U neprofitnom se sektoru, prema Alfirević et. al. (2013), pojam konkurentnog tržišta ne može u potpunosti primijeniti jer ne postoji uobičajena klasična konkurencija među kupcima proizvoda/usluga, stoga ne postoji ni tipičan oblik razmjene kao u profitnom sektoru. U tom kontekstu, nije nužno bitno tko provodi aktivnost ako ona rješava relevantan društveni problem. Čak i klasična percepcija konkurencije dolazi u pitanje. Međutim, konkurencija postoji i kada se radi o ograničenim resursima jer se više organizacija natječe za iste resurse.

## 2.3. Načini i izvori financiranja neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije mogu koristiti različite načine i izvore financiranja pomoću kojih ostvaruju svoje svakodnevne aktivnosti i projekte. Osim financijskih sredstava (kao jedan od najvažnijih resursa) tu su još i ljudski resursi, operativno i stručno znanje te političke mreže (Carmin, 2010). Prema Zakonu o udrugama, udruge svoje projekte i programe mogu financirati iz različitih izvora, bilo da se radi o sredstvima iz proračuna jedinica lokalnih i regionalnih vlasti, EU fondova, sredstava iz državnog proračuna i drugih javnih izvora. Lee i Nowell (2015) ističu kako neprofitno financiranje proizlazi iz pet osnovnih izvora: privatnih doprinosa pojedinaca, korporativnih donacija, državnih potpora i ugovora, zatim komercijalnih aktivnosti i donacija zaklada. Alfirević et. al. (2013) također primjećuju da postoji puno različitih izvora sredstava i metoda za njihovo dobivanje, no nema univerzalne klasifikacije tih izvora.

Andreasen i Kotler (2008) identificiraju četiri osnovne kategorije izvora sredstava, obuhvaćajući različite aspekte financiranja:

- Donacije individualnih/pojedinačnih donatora
  - Značajni pojedinačni novčani darovi (donacije, ostavština, planirane donacije)
  - Manji darovi
- Donacije iz različitih izvora
  - Donacije profitnih subjekata i profitnih zaklada
  - Donacije neprofitnih zaklada
  - Donacije u proizvodima
- Prihodi od vlastite djelatnosti
  - Prodaja glavnih proizvoda i usluga
  - Članarine
  - Prihodi od investicija
- Prihodi od partnerstva s privatnim sektorom
  - Udio u projektu marketinga opće dobrobiti
  - Naknada za web-oglašavanje
  - Naknada za licenciranje.

Donacije individualnih/pojedinačnih donatora neprofitnim organizacijama, osim prihoda, pružaju podršku u ostvarivanju misije organizacije (Froelich, 1999) pa se često uspostavlja i emocionalna veza između donatora i organizacije koja nerijetko rezultira dugotrajnom i stabilnom podrškom. Donacije pojedinaca obično su fleksibilne, što znači da organizacije koriste sredstva prema svojim potrebama i prioritetima omogućavajući brže i učinkovitije reagiranje na promjene u okolini. One obično ne zahtijevaju stroga izvješća i raspodjelu resursa, no donose određene izazove, ističu Hodge i Piccolo (2005).

Isto tako, individualne donacije pružaju neovisnost organizacijama u donošenju odluka i usmjeravanju prema svojim ciljevima bez utjecaja donatora na donošenje istih. Nadalje, individualne donacije često stvaraju lančanu reakciju potičući druge da doniraju i time podrže određenu organizaciju i njen uspjeh. Same aktivnosti prikupljanja sredstava, prema Hodge i Piccolo (2005), zahtijevaju vrijeme i administrativan napor, a varijacije u pojedinačnim donacijama mogu imati značajne fluktuacije prihoda iz godine u godinu. Može se reći kako je ova vrsta donacija temelj uspjeha mnogih neprofitnih organizacija jer, osim što pružaju financijsku podršku, izražavaju povezanost i empatiju prema ciljevima organizacije pa je važno prepoznati i cijeniti njihovu ulogu.

S druge strane, Froelich (1999) naglašava kako postoje razna pitanja koja se odnose na ovakav način prikupljanja sredstava. Za početak, autor navodi kako postoje neetične prakse koje negativno utječu na ugled dobrotvornih davanja i određenih organizacija. Postoji zabrinutost oko visokih troškova prikupljanja sredstava, jer oni mogu smanjiti iznos novca koji je dostupan za stvarne dobrotvorne aktivnosti i usluge koje pruža organizacija. Nadalje, individualne donacije su nepredvidive i nestabilne što organizacijama predstavlja problem prilikom planiranja budućnosti i osiguranja stabilnosti.

Sljedeća kategorija izvora sredstava su donacije iz različitih izvora kao što su donacije iz profitnih subjekata i profitnih zaklada, donacije neprofitnih zaklada i donacije u proizvodima. Donacije iz profitnih subjekata ili korporacija doprinose neprofitnim organizacijama na različite načine, ističe Froelich (1999). One uključuju darove u obliku imovine i usluga te novčane donacije, koji su ujedno i najčešći oblik potpore privatnih subjekata, koju može dati izravno ili preko zaklade koju sponzorira. Autor također ističe kako donacije iz profitnog sektora mogu značajno varirati iz godine u godinu pa predstavlja izazov za neprofitno planiranje proračuna. Nadalje, korporacije imaju tendenciju da se donacije sve više usmjeravaju prema interesima korporacija kao dio marketinških strategija

pa takve promjene mogu utjecati na neprofitne organizacije, izazivajući varijacije u prihodima i nerijetko vodeći do promjena u strukturi i procesima istih. Donacije se često koriste kao sredstvo za pozitivno pozicioniranje korporacija na tržištu pa tako korporativna filantropija može služiti kao ključna strategija za povećanje lojalnosti i imidža korporacije u lokalnoj zajednici i na širem tržištu (Lee i Nowell, 2015).

Donacije neprofitnih zaklada djeluju slično onim korporativnim, ističe Froelich (1999), no njihov utjecaj veći je od korporativnog. Sredstva su obično namijenjena za posebne svrhe koje definira zaklada, često dajući prednost tradicionalnim i uspostavljenim programima u odnosu na inovativne. Da bi se neprofitne organizacije uskladile s prioritetima, zaklade moraju uložiti značajne napore što rezultira volatilnošću njihovih prihoda.

Sljedeći izvor prihoda su prihodi od vlastitih djelatnosti. Prema Hodge i Piccolo (2005), jedan od tri glavna izvora prihoda za neprofitne organizacije dolazi iz komercijalnih aktivnosti. Ove organizacije imaju sposobnost generiranja vlastitih prihoda putem prodaje različitih usluga, naplate članarina, sklapanja državnih ugovora te trgovanjem proizvodima i uslugama. Iako im ovaj izvor sredstava omogućuje financijsku stabilnost i veću kontrolu nad resursima, postoji rizik da će organizacija početi usmjeravati svoje aktivnosti prema financijskim interesima na štetu svoje primarne misije i svrhe.

Članarine i članski doprinosi predstavljaju značajan izvor prihoda za mnoge neprofitne organizacije. Potječu od redovnih i obveznih uplata članova koji su motivirani svojom podrškom i angažmanom u svrhu ostvarivanja općekorisnih ciljeva i aktivnosti organizacije. Osjećaj pripadnosti namijenjen je poticanju jače veze između članova i misije neprofitnih organizacija, a programi za članstvo osmišljeni su i za pružanje opipljivih koristi pa tako, u zamjenu za članstvo, pojedinci dobivaju definirani skup pogodnosti koje mogu uključivati ekskluzivni pristup događajima, posebne obilaske i slično (Kim, Gupta i Lee, 2021).

Financiranje investiranjem je pristup koji omogućuje neprofitnim organizacijama da generiraju prihode i osiguraju financijsku održivost putem pametnih ulaganja. Ulaganje u komercijalne kapacitete neprofitnim organizacijama omogućava da zarade veći višak koji se može koristiti za subvencioniranje drugih aktivnosti povezanih s misijom, navode Fama i Jensen (1985). Mnoge neprofitne organizacije pažljivo biraju kako i gdje ulažu svoje resurse, a često biraju one projekte ili tvrtke koji se podudaraju s njihovim vrijednostima i misijama.

Prihode od partnerstva s privatnim sektorom podrazumijeva financiranje putem marketinga opće dobrobiti, naknada za web oglašavanje te naknada za licenciranje. Marketing opće dobrobiti fokusira se na određeni cilj pri čemu se radi o stvaranju resursa (najviše financijskih) za podupiranje određenog problema (Berglind i Nakata, 2005). Ovaj izvor financiranja zahtijeva ozbiljne strateške napore koji su usmjereni na mobilizaciju resursa potrebnih za rješavanje problema. Varadarajan i Menon (1988) definirali su marketing opće dobrobiti kao proces planiranja i implementacije marketinških aktivnosti koji se odlikuje time da tvrtka nudi doprinos određenom cilju kada njeni kupci sudjeluju u korisnim financijskim transakcijama koje zadovoljavaju i organizacijske i individualne ciljeve.

U današnjem digitalnom dobu, ključnu ulogu za angažiranje sponzora i donatora, kao i za podizanje svijesti o robnoj marki neprofitnih organizacija, ima neprofitni digitalni marketing. Inovativnost koju uvodi napredna tehnologija nudi prilike za učinkovitu komunikaciju s dionicima, uključujući financijere, podupiratelje, klijente i medije, ističu Ingenhoff i Koelling (2009). Philips (2022) navodi nekoliko tehnika digitalnog marketinga koje služe za ostvarivanje prihoda. Jedan od njih je e-pošta kao jedan od najučinkovitijih komunikacijskih alata za neprofitne organizacije gdje se učinkovito dolazi do potencijalnih donatora. Međutim, potrebno je stvoriti privlačan i smislen sadržaj i prezentaciju organizacije kako bi ovakav marketing bio uspješan. Sljedeći alat su društveni mediji poput društvenih mreža Facebook, Twitter, Instagram i Pinterest, koji pružaju jednostavne načine dijeljenja materijala kampanje i interakcije sa širom publikom. Nadalje, tu su blogovi i stranice za donacije za kupnju putem interneta gdje ponavljajuće opcije donacija mogu potaknuti redovite doprinose. Tu je još i web oglašavanje gdje stranica organizacije služi kao ključna točka interakcije i komunikacije s publikom, ističu Huang i Ku (2016). Web stranica mora biti dobro dizajnirana, prilagođena mobilnim uređajima, dostupna i jednostavna za navigaciju kao i drugi alati (Philips, 2022). Financiranje putem digitalnih alata postaje sve značajniji način prikupljanja sredstava i promocije misija neprofitnih organizacija. Online kampanje na društvenim mrežama, e-mailu i raznim crowdfunding platformama omogućuju organizacijama da dosegnu širu publiku i potaknu ljude na financijsku podršku. Dojmovi o organizaciji prvenstveno se stvaraju na temelju sadržaja i prezentacije web stranice neprofitne organizacije što ima veliku ulogu na odluke o doniranju.

Licenciranje predstavlja način financiranja koji neprofitne organizacije mogu ostvariti suradnjom s komercijalnim entitetima. Temelji se na dozvoli ili licenci koju neprofitna organizacija daje privatnom sektoru za korištenje ovog resursa, često uz naknadu.

Još jedan izvor prihoda su državne potpore. Hodge i Piccolo (2005) istraživanjem su otkrili kako one pružaju stabilnost, ali zahtijevaju administrativni trud i podložnost birokratskim procedurama. Ovdje je važno napomenuti kako državna potpora može varirati ovisno o sektoru u kojem djeluje organizacija (Froelich, 1999), a organizacije svojim naporima prikupljanja sredstava utječu na količine koje su im dostupne, odnosno, njihova sposobnost prikupljanja sredstava utječe na financijske resurse koje će ostvariti, navodi Luksetich (2008). Organizacije koje se oslanjaju na državno financiranje često se suočavaju s izazovom poznatim kao "zamka subvencija", gdje su usmjerene na ispunjavanje zahtjeva državnih potpora što može otežati raznovrsnost izvora prihoda i privlačenje privatnih donacija. Ovdje se stvara neka vrsta ovisnosti o državi, gdje organizacije moraju pažljivo pratiti i ispunjavati uvjete i zahtjeve državnih donacija kako bi osigurale kontinuirano financiranje (Hodge i Piccolo, 2005). Da bi zadovoljile zahtjeve državnih ugovora, organizacije često moraju ulagati u detaljnu dokumentaciju i evaluaciju prilikom čega dolazi do pomicanja fokusa sa pružanja usluga na ispunjavanje administrativnih obveza, navodi Froelich (1999).

Pavičić (2003) ističe kako se izvori, načini i aktivnosti prikupljanja sredstava u svijetu razlikuju pa su tako u SAD-u najčešći načini prikupljanja sredstava zaklade, kompanije, vladine institucije i pojedinci, dok u Hrvatskoj to nije tako. Autor navodi kako se sredstva u Hrvatskoj najčešće prikupljaju iz: vladinih institucija i proračunskih sredstava sa različitih razina vlasti kao što su država i lokalne uprave; gospodarstva jer povezivanje sa poslovnim sektorom daje priliku za suradnje i financiranje projekata od strane profitnih organizacija; inozemnih profitnih i neprofitnih organizacija; građana pojedinaca koji svojim individualnim donacijama doprinose financiranju organizacija. Osim ovih, sredstva se također mogu prikupljati iz fondova Europske unije i drugih javnih izvora što je definirano Zakonom o udrugama. Ovaj raznolik skup izvora omogućava neprofitnim organizacijama različite mogućnosti za osiguravanje financiranja svojih projekata i aktivnosti.



Slika 3. Izvori-načini prikupljanja sredstava i njihova veličina



Izvor: Izrada autorice prema Pavičić, J. (2003), str. 282

Na slici su prikazani izvori i načini prikupljanja sredstava koje je Pavičić (2003) prilagodio prema Flanagan, J. (1991) i Pavičić, J. (2000) ističući kako, krenuvši prema vrhu, prikupljanje postaje dugotrajnije i zahtjevnije. Početnu razinu prikupljanja sredstava predstavljaju svi građani kojima se organizacija može obratiti ne uspostavljajući dugotrajne veze, dok su prodaja i posebne manifestacije najjednostavnije aktivnosti kod kojih donatori dobiju nešto zauzvrat. Razvijeniji stupanj prikupljanja sredstava, ističe Pavičić (2003), su članarine koje su redovna obveza doniranja sredstava od strane članova odnosno pojedinaca ili organizacije bilo da se odbija od plaće ili se sredstva redovito uplaćuju. Velike i planirane donacije predstavljaju značajne pojedinačne novčane doprinose koji rezultiraju dugotrajnim odnosima. Ovisno o iznosima donacija, donatori se mogu klasificirati u različite kategorije, uspostavljajući različite razine odnosa s organizacijom.

Također, neprofitne organizacije svoje aktivnosti mogu financirati i iz vlastitih izvora koje mogu prikupiti samofinanciranjem putem već spomenutih članarina, pristojbi, kotizacija, ulaznica i sličnih izvora. Dodatno, neprofitne organizacije se prema Meleru (2003) mogu osloniti i na prihode koje ostvaruju najmom opreme i prostora te od oročenih ili pozajmljenih financijskih sredstava.

Ova raznolikost izvora financiranja omogućuje neprofitnim organizacijama postizanje financijske održivosti i osigurava im financijsku podršku za provedbu projekata i inicijativa. U skladu s tim, Sargeant et. al. (2010) navode metode prikupljanja sredstava, uzimajući u obzir razinu razvijenosti organizacije i njeno područje djelovanja. Riječ je o fundraisingu, odnosno prikupljanju sredstava koje je duboko povezano s organizacijskom strategijom pri čemu je potrebno uključiti različite tehnike i pristupe kako bi se privuklo donatore, zaklade, korporacije, pojedince i druge izvore sredstava. Sami proces prikupljanja sredstava uključuje identifikaciju potencijalnih donatora, gradnju odnosa, razvoj komunikacije, zatim organizaciju događaja, korištenje digitalnih platformi i raznih drugih načina na koji se privlače financijska sredstva. On se može podijeliti na prikupljanje sredstava putem velikih donacija, direktnog marketinga, e-filantropijom, zatim internetom, izgradnjom odnosa s donatorima, nasljedstvom, donacijama zaklada i korporativnim doniranjem. Svaki od ovih pristupa pruža organizaciji razne mogućnosti za osiguranje financijske podrške.

## **2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja o financiranju neprofitnih organizacija**

Financiranje neprofitnih organizacija je tema koja je privukla značajnu pažnju istraživača posljednjih desetljeća, a istaknuta su različita pitanja i aspekti koji su ključni za razumijevanje ovog područja. Dosadašnja istraživanja usmjerila su se na raznolike teme, uključujući izvore financiranja, strategije prikupljanja sredstava, upravljanje financijama, učinkovitost financiranja i njegov utjecaj na ostvarivanje ciljeva same organizacije.

Jedna od čestih tema istraživanja je raznolikost izvora financiranja koje neprofitne organizacije koriste kako bi osigurale kontinuitet svojih aktivnosti. Istraživalo se kako organizacije kombiniraju donacije, članarine, prihode od vlastitih djelatnosti te financiranje iz javnih izvora ili putem EU fondova. Osim toga, analizirale su se i strategije prikupljanja sredstava, kao što su direktni marketing, organizacija događanja te korištenje digitalnih platformi za crowdfunding ili e-filantropiju.

Nedostatak financijskih sredstava jedan je od najčešćih izazova s kojim se suočavaju neprofitne organizacije. One svoje prihode ostvaruju iz različitih izvora ovisno o području djelovanja, ciljevima i zadacima zbog kojih su osnovane (Mahaček, Mijoč i Hruška, 2012).

Neprofitne organizacije se, prema Hodge i Piccolo (2005), oslanjaju na tri osnovna izvora prihoda: privatne donacije, javnu podršku u obliku državnih potpora te komercijalne

djelatnosti. Autori ističu kako svaki izvor financiranja sa sobom nosi različite rizike i zahtjeve, stoga voditelji neprofitnih organizacija često prilagođavaju svoje strategije kako bi iskoristili postojeće resurse, ispunili zahtjeve vanjskih faktora i umanjili rizike. Jedna takva strategija je uključivanje članova upravnog odbora organizacije u planiranje i izvršenje aktivnosti prikupljanja sredstava. Ovaj rad nudi vrijedan uvid u primjenu teorije ovisnosti o resursima u kontekstu neprofitnih agencija za socijalne usluge. Usklađuje se s temeljnom premisom da resursi imaju vidljiv utjecaj na organizacijsku strategiju te je otkrivena značajna korelacija između primarnog izvora financiranja neprofitne organizacije i opsega do kojeg glavni izvršni direktor koristi tehnike uključivanja odbora. Konkretno, izvršni direktori neprofitnih agencija koje se pretežno financiraju iz privatnih izvora pokazuju sklonost korištenju tehnika uključivanja odbora u većoj mjeri nego direktori koji vode organizacije financirane vladinim potporama ili komercijalnim aktivnostima. Ovaj rad naglašava utjecaj dostupnosti resursa i ovisnosti o vanjskim izvorima financiranja na strateške odluke i radnje koje poduzimaju izvršni direktori neprofitnih organizacija. Ističe važnost prepoznavanja međudjelovanja između financijskih resursa i organizacijske strategije u neprofitnom sektoru jer ti čimbenici mogu značajno oblikovati pristup organizacije upravljanju i uključenosti odbora.

Potluka, Špaček i von Schnurbein (2017) naglašavaju kako je jedna od specifičnosti neprofitnih organizacija to što njihovo financiranje nije direktno povezano sa pružanjem usluga, no Wilsker i Young (2010) su svojom teorijom koristi neprofitnih organizacija pokazali da vrsta usluge ima utjecaj na strukturu prihoda. Nastavno na navedeno, Potluka, Špaček i Schnurbein (2017) govore kako neprofitne organizacije koje nude usluge privatnog dobra imaju veću vjerojatnost da će zaraditi vlastite prihode dok se usluge javnog dobra više oslanjaju na dobrotvorne prihode. To je zato što javna dobra često nisu isključiva ili suparnička pa je teško izdvojiti i naplatiti pojedinačnim korisnicima ili ostvariti izravan prihod.

Hughes i Luksetich (2004) istražuju utjecaj promjene izvora prihoda na ponašanje neprofitnih organizacija u muzejskom sektoru. Navode kako financiranje ima sastavnu ulogu u definiranju opsega neprofitnog sektora te se organizacije, koje su osnovane s svrhom unapređenja javnog dobra, oslanjaju na mješavinu financijskih izvora koji uključuju državnu potporu, privatne donacije i prihode ostvarene njihovim uslugama. Autori navode kako su neprofitne organizacije, u situacijama kada dođe do smanjenja državnog financiranja, često

primorane aktivno tražiti privatne izvore financiranja što može dovesti do strateških promjena u djelovanju organizacije. Kako bi održale financijsku stabilnost i bolje se uskladile s preferencijama privatnih donatora, neprofitne organizacije mogu prilagoditi svoju kombinaciju programa i usluga. Prema autorima, izvor financiranja središnji je čimbenik u oblikovanju ponašanja i prioriteta neprofitnih organizacija. Bilo da su potaknute promjenama preferencija donatora ili državnim rezovima, neprofitne organizacije često prilagođavaju svoje strategije i aktivnosti kako bi osigurale financijska sredstva potrebna za ispunjenje svojih misija. Ovakav odnos naglašava složenu i dinamičnu prirodu neprofitnog sektora.

Froelich (1999) također navodi kako se neprofitne organizacije oslanjaju na različite izvore prihoda kako bi podržale svoje misije. Ti izvori uključuju privatne donacije, državne potpore i ugovore te komercijalne aktivnosti. Autor ističe kako je diversifikacija ključna za financijsku stabilnost neprofitnih organizacija, ali istovremeno postavlja izazove jer se organizacije suočavaju sa potrebom za financijskim resursima i željom za očuvanjem svoje autonomije. Iz tog se razloga organizacije više ne oslanjaju samo na jedan izvor prihoda, a takva promjena sa sobom donosi kompleksnost u upravljanju resursima i zahtjevima koji ne moraju biti u skladu sa misijom organizacije. Unatoč izazovima s kojima se susreću prilikom prikupljanja sredstava, organizacije ostaju posvećene svojim glavnim misijama gdje glavnu ulogu ima povijest i kultura organizacije i njezino vodstvo.

Autor ističe kako i dalje postoji zabrinutost i brojna pitanja o dugoročnim učincima diversifikacije prihoda i komercijalnih aktivnosti na pojedinačne neprofitne organizacije i neprofitni sektor u cjelini. Navodi da je potrebno provesti istraživanje kako bi se procijenili učinci na volatilitnost prihoda, pomicanje ciljeva, organizacijske procese i strukturu. Nadalje, postavlja se pitanje implikacije prihoda na društvenu izvedbu neprofitnih organizacija te legitimnosti zbog mogućih utjecaja koje mogu imati komercijalne aktivnosti.

Froelich (1999) ističe kako se, unatoč izazovima, ubrzava trend diversifikacije te se neprofitne organizacije prilagođavaju promjenama koje dolaze. Naglašava važnost legitimnosti, odgovornosti i regulatornih pitanja u promjenjivom okruženju, gdje je od velikog značaja fokus na misiju poduzeća te vidi potrebu za dodatnim istraživanjima kako bi se razumjeli dugoročni učinci i implikacije strategija prihoda kako na neprofitne organizacije tako i na sektor u cjelini.

Carroll i Stater (2009) u svome radu su analizirali financijske informacije neprofitnih organizacija prikupljene iz NCCS (National Centre for Charitable Statistics) baze podataka u razdoblju od 1991. do 2003. godine. Korišteni su fiksni efekti regresijskog modela kako bi se empirijski istražilo kako raznolikost izvora prihoda utječe na fluktuaciju prihoda tih organizacija. Istraživanje je pokazalo da neprofitne organizacije s raznolikim izvorima prihoda pokazuju nižu razinu volatilnosti prihoda tijekom vremena što implicira da je diversifikacija održiva i učinkovita strategija za poboljšanje organizacijske stabilnosti unutar neprofitnog sektora. Isto tako, pokazali su da diversifikacija ne dovodi do gubitka legitimiteta organizacije, već da istovremeno mogu zadržati reputaciju i stabilnost.

Ferreira, Carvalho i Teixeira (2017) analiziraju odnos performansi neprofitnih organizacija i izvora financiranja s posebnim naglaskom na raznolikost financiranja i njihov utjecaj na organizacijske performanse. Otkrili su da redovita upotreba internih i/ili eksternih izvora financiranja te veća dosljednost u korištenju istih ima pozitivan utjecaj na organizacijske performanse. Rezultati istraživanja pokazali su kako nema dokaza da visina proračuna utječe na performanse, ali, kao i izvori financiranja, ima pozitivan utjecaj. Isto tako, istraživanjem su pokazali kako veće organizacije imaju veći pristup vanjskim izvorima financiranja, dok manje organizacije često ovise o internim izvorima financiranja kao što su donacije i doprinosi.

Waters (2011) u svom radu istražuje odnose neprofitnih organizacija s donatorima. Ističe kako postoji svijest unutar neprofitnih organizacija o značenju istih. Stoga je potrebno izgraditi i održavati čvrst odnos između neprofitnih organizacija i donatora jer je upravo on ključan za održivost i dugovječnost neprofitnog sektora. Kako bi se takav odnos izgradio, potrebno je povjerenje jer je vjerojatnije da će donator nastaviti podržavati organizaciju kojoj vjeruje i za koju je uvidio da je odgovorna. Nadalje, tu je i predanost koja podrazumijeva da je donator voljan uložiti energiju i resurse u održavanje i promicanje odnosa. Zatim zadovoljstvo odnosom i ravnoteža moći u istome kroz mogućnost odbijanja neprikladnih ili neprihvatljivih donacija.

Dadić (2020) navodi da je praksa u Hrvatskoj pokazala kako neprofitne organizacije financijska sredstva potrebna za njihovo djelovanje uglavnom ostvaruju donacijama na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te su one prevladavajući izvor financiranja. Svaki izvor prihoda ima određene prednosti i nedostatke (Brooks, 2000) pa nije dobro oslanjati se isključivo na jedan izvor prihoda. Financiranje iz državnih prihoda na svim razinama,

osigurava finansijsku stabilnost, ali zahtijeva kvalitetno napisane i definirane projekte za koje na kraju provedbenog razdoblja mora postojati pismeno izvješće. S druge strane, privatne donacije nude fleksibilnost, ali razina sredstava može varirati ovisno o interesima donatora.

## 3. Europski fondovi

### 3.1. Definicija i razvoj EU fondova

Europska unija jedna je od najvećih svjetskih donatora sredstava za poticanje razvoja i unapređenje života u svojim zemljama članicama. Ključni mehanizam kroz koji Europska unija pomaže svojim članicama u suočavanju s izazovima i ostvarivanju ciljeva naziva se EU fondovi. Oni su financijski instrumenti kojima se nastoje podupirati određeni prioriteti i ostvariti određeni ciljevi, ističu Tufekčić i Tufekčić (2013). Služe za poticanje gospodarskog rasta, socijalne kohezije, inovacija, istraživanja, zaštite okoliša, obrazovanja i mnogih drugih područja te su jedan od glavnih kogača regionalnog razvoja pojedine regije (Devčić i Šostar, 2015). EU fondovi javna su sredstva poreznih obveznika Europske unije i dio su njenog općeg proračuna, navodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Dodjeljuju se državama članicama, regijama, gradovima, organizacijama i poduzećima kako bi se podržali različiti projekti i inicijative. Funkcioniraju prema načelu sufinanciranja, što znači da se projekti djelomično financiraju iz nacionalnih proračuna zemalja članica, a djelomično iz sredstava Europske unije. Zahtjevi za dobivanje sredstava iz EU fondova su detaljno propisani i određeni programskim dokumentima. Da bi se ostvarila potpora EU fondova, projekt mora biti u skladu s europskim i nacionalnim prioritetima, navode Tufekčić i Tufekčić (2013), precizno opisujući prioritete, ciljeve i planove za korištenje sredstava. Projekti moraju biti odobreni od strane Europske komisije koja odluke temelji na procjeni kvalitete i izvrsnosti projekata te transparentnosti.

Razvoj EU fondova je proces kojim se unapređuje i poboljšava korištenje sredstava koje Europska unija dodjeljuje svojim članicama. Ono uključuje stalno prilagođavanje politika, propisa i pravila vezanih za korištenje sredstava kako bi se osigurala učinkovita upotreba sredstava i postizanje željenih rezultata. Kroz godine su imali snažan utjecaj na regionalni razvoj zemalja korisnica, gdje su siromašnije zemlje sustigle bogatije, navode Devčić i Šostar (2015).

Zemlje članice Europske unije oduvijek su imale siromašnije regije, ističu Kersan-Škabić i Tijanić (2017), no stvaranjem Europske ekonomske zajednice (EEZ) problem nerazvijenosti postao je nacionalni problem. Zajedno sa Europskom ekonomskom zajednicom, 1958. godine, stvoren je i Europski socijalni fond (ESF) s ciljem pružanja financijske pomoći državama članicama bez posebne državne skrbi, u promicanju zapošljavanja. Nadalje, 1975.

godine stvoren je Europski fond za regionalni razvoj (ERDF), usmjeren na jačanje ekonomske i socijalne kohezije u Europskoj uniji, čija je uloga smanjiti neravnotežu između regija (Kersan-Škabić i Tijanić, 2017). Od tada, a posebno nakon proširenja Europske ekonomske zajednice na Grčku, Španjolsku i Portugal 1980-ih godina, regionalna politika postala je važno područje od zajedničkog interesa, gdje fondovi predstavljaju glavne instrumente regionalne politike, ističu Kersan-Škabić i Tijanić (2017). Reformom Strukturnih fondova 1989. godine višestruko je povećana količina europskog novca usmjerena na jačanje socijalne i ekonomske kohezije te smanjenje regionalnih razlika diljem Europske unije, ističu Rodríguez-Pose i Fratesi (2004), no autori postavljaju pitanje o njihovoj sposobnosti ostvarenja tog cilja.

Jedna od najvažnijih smjernica Europske unije je regionalni razvoj koji za cilj ima smanjenje razlika između zemalja članica i njihovih regija (Devčić i Šostar, 2015) pružajući im priliku za povlačenje značajnih sredstava iz EU fondova. Kako je razina razvijenosti zemalja članica različita, napravljena je zajednička regionalna klasifikacija koja se zove "Nomenklatura prostornih jedinica za statistiku" (fr. "Nomenclature des unités territoriales statistiques") skraćeno NUTS. NUTS je klasifikacijski sustav korišten za teritorijalnu podjelu jedinica europskih zemalja u statističke i administrativne svrhe, a razvio ga je Eurostat. Svrha je osigurati usporedivost i harmonizaciju regionalnih statistika u europskim zemljama te omogućuje dosljedno prikupljanje podataka, analizu i izvješćivanje na različitim teritorijalnim razinama olakšavajući regionalne usporedbe i razvoj regionalnih politika. Prema Devčić i Šostar (2015) postoje tri razine teritorijalnih jedinica koje su određene brojem stanovnika u regiji:

- NUTS 1: 3.000.000 - 7.000.000
- NUTS 2: 800.000 - 3.000.000
- NUTS 3: 150.000 - 800.000

Svaka razina i dalje sadrži područja koja se uvelike razlikuju po brojnosti populacije pa cilj da se regije podjednake veličine pojavljuju na istoj NUTS razini nije ostvariv. Da bi se smanjio jaz između regija potrebno je potaknuti razvoj najmanje razvijenih područja Unije, a kao glavni alat se koristi regionalna politika Europske unije. Ona čini najveći dio proračuna Europske unije i predstavlja glavni financijski instrument Unije, navode Devčić i Šostar (2015). Autori navode kako regionalna politika djeluje kao katalizator za buduće



financiranje iz javnih i privatnih izvora na način da pridonosi povjerenju ulagača, ali i obvezuje države članice da sufinanciraju projekte iz nacionalnih proračuna.

## **3.2. Karakteristike EU fondova**

EU fondovi igraju ključnu ulogu u ostvarivanju politika i ciljeva Europske unije te su uspostavljeni za promicanje veće ekonomske i socijalne kohezije unutar Europske unije, navodi El-Agraa (2004). Ovi Fondovi pružaju financijsku podršku projektima i programima u različitim područjima, odnosno, služe kao financijski instrument za rješavanje regionalnih razlika, poticanje razvoja i poboljšanje životnog standarda građana Europske unije. Funkcioniraju po jasno određenim i strogim pravilima, a uređeni su raznim propisima koji uređuju njihov djelokrug, aktivnosti i prioritete koje pomaže, navode Tufekčić i Tufekčić (2013). Njihov cilj je osigurati ravnomjernu raspodjelu koristi od članstva i podržati manje razvijene regije u njihovom napretku, odnosno, smanjiti ekonomski i društveni jaz između regija i država članica (El-Agraa, 2004). Osmišljeni su za prijenos resursa iz naprednijih područja u ona manje razvijena kako bi potaknuli veću solidarnost i jednakost između članica.

„Svaki od EU fondova, programa i inicijativa ima svoj djelokrug te prioritete i aktivnosti koje pomaže“ (Tufekčić i Tufekčić, 2013, str. 151). Autori ističu kako postoje dva osnovna tipa EU fondova, a to su:

1. fondovi zajedničkog upravljanja između država članica i Europske unije
2. fondovi kojima samostalno upravlja Europska komisija

Tufekčić i Tufekčić (2013) naglašavaju da među ovim osnovnim tipovima fondova postoji ključna vanjska razlika koja se očituje kroz postupak raspisivanja natječaja i sklapanje ugovora s korisnicima sredstava. Ova razlika vidljiva je samim korisnicima sredstava, budući da kod fondova zajedničkog upravljanja, ovlaštena tijela zemlje članice provode proces raspisivanja natječaja i potpisivanja ugovora. S druge strane, kod fondova kojima samostalno upravlja Europska unija, taj postupak izravno vodi Europska komisija ili tijelo koje je ona ovlastila.

Fondovi zajedničkog upravljanja između Europske komisije i zemalja članica nazivaju se Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI). Oni su ključni instrument pomoću kojeg Europska unija provodi kohezijsku politiku koja je usmjerena na razlike u razvoju i dohotku između regija. Sastavljeni su od sljedećih fondova:

- Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)
- Europski socijalni fond (ESF)
- Kohezijski fond (CF)
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EARDF)
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMFF) (Europska komisija, 2014).

Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) uspostavljen je reformama iz 1989. kao sastavni dio politike Europske unije za suočavanje s učincima strukturnih promjena koje prate integraciju (El-Agraa, 2004). Primarno se usredotočuje na pružanje potpore regijama unutar Europske unije koje imaju nižu razinu razvoja, obično definirane BDP-om po glavi stanovnika ispod 75% prosjeka Unije. Osim toga, sredstva su usmjerena prema onim regijama koje se suočavaju s izazovima propadanja tradicionalnih industrija i kojima je, između ostalog, potrebno restrukturiranje, navodi Moreno (2020). Cilj ovog Fonda je smanjenje razlika između različitih geografskih područja ili socijalnih grupa. On pruža financijsku podršku projektima usmjerenima na ekonomski razvoj i konkurentnost u manje razvijenim regijama Europske unije te podržava širok raspon projekata i ulaganja u područjima kao što su razvoj infrastrukture, inovacije, poduzetništvo, otvaranje radnih mjesta i održivost okoliša. Kako bi postigao svoje ciljeve, Fond djeluje kroz višegodišnje programe koji ocrtavaju prioritete i strategije regionalnog razvoja u partnerstvu sa državama članicama i regijama, ističe El-Agraa (2004).

Europski socijalni fond (ESF) je ključni financijski instrument Europske unije koji se koristi za ulaganje u ljudske resurse, ističu Tufekčić i Tufekčić (2013). Djeluje putem bespovratnih potpora odobrenih programa usmjerenih na strukovno osposobljavanje i potporu pri zapošljavanju, zatim poboljšanje vještina i osposobljavanje radne snage te poticanje socijalne uključenosti (El-Agraa, 2004; Mintas-Hodak, 2004). Na taj način pomaže pojedincima u stjecanju vještina i kvalifikacija potrebnih za ulazak na tržište rada, poboljšava mogućnosti strukovnog osposobljavanja i zapošljavanja, povećava konkurentnost i osigurava da radna snaga bude spremna na promjene koje dolaze na tržište rada. Tijekom godina, ovaj Fond prošao je kroz mnoge reforme i proširenja kako bi se uskladio sa širim naporima za rješavanje problema nezaposlenosti i poticanja visokokvalificirane i prilagodljive radne snage, odnosno odgovorio je na promjenjivu dinamiku tržišta rada i društvenih potreba (El-Agraa, 2004). Aktivnosti potpora Europskog socijalnog fonda pokrivaju širok raspon mjera za učinkovito rješavanje problema

nezaposlenosti, navodi El-Agraa (2004). One uključuju specijaliziranu pomoć za dugotrajno nezaposlene, poboljšanje sustava obrazovanja i osposobljavanja, promicanje mogućnosti cjeloživotnog učenja i inicijative za poboljšanje vještina postojeće radne snage, a osim toga ima ulogu u poticanju sudjelovanja žena u radnoj snazi, promičući rodnu ravnopravnost.

Kohezijski fond je, prema Mintas-Hodak (2004), dodatni instrument kojim se ostvaruje politika gospodarske kohezije europskog prostora. Osnovan je 1993. godine kao dio Ugovora iz Maastrichta s primarnim ciljem unapređenja ekonomske i socijalne kohezije i poticanja solidarnosti među državama članicama Europske unije (Florio, 2006). Posebno je namijenjen poticanju investicija u prometnu infrastrukturu i projekte vezane uz okoliš u državama članicama čiji je bruto nacionalni dohodak (BND) po stanovniku manji od 90% prosjeka Europske unije (Tufekčić i Tufekčić, 2013). Sredstva podupiru ulaganja koja su usmjerena na proširenje, nadogradnju ili modernizaciju infrastrukture, a fokusom na manje gospodarski razvijene regije smanjuje se razlika i promiče konvergencija u Europskoj uniji.

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EARDF) podupire europsku politiku ruralnog razvoja potičući ruralne aktivnosti lokalnog stanovništva (Tufekčić i Tufekčić, 2013, Devčić i Šostar, 2015). Primarni cilj je osigurati financijsku potporu državama članicama kako bi im se olakšalo stvaranje njihovih pojedinačnih Nacionalnih programa ruralnog razvoja (Puie, 2020). Ovi nacionalni planovi moraju biti izrađeni u skladu s prioritetima koji su utvrđeni nacionalnim strateškim planovima i smjernicama koje je utvrdilo Europsko vijeće. Nadalje, cilj ovog Fonda je povećati konkurentnost poljoprivrede, promicati održivu poljoprivredu i ruralni razvoj, poboljšati kvalitetu života u ruralnim područjima i diverzificirati ruralna gospodarstva.

Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMFF) podržava razvoj održivog ribarstva, akvakulture i obalnih zajednica. Ciljevi Fonda dio su šire hijerarhije ciljeva koji su utvrđeni na višoj razini, a definirani su različitim strateškim okvirima. Fond djeluje kombinacijom izravnog i dijeljenog upravljanja. U načinu dijeljenog upravljanja, države članice i Europska komisija zajednički upravljaju s 89% doprinosa Europske unije (Ballesteros et. al., 2019).

Europska zajednica za svaki financijski instrument zasebno određuje gornju granicu do koje sufinancira provođenje projekata. To znači da primatelji sredstava iz EU fondova također moraju osigurati dio financiranja. Preduvjet za dobivanje sredstava iz EU fondova je taj da subjekt koji traži sredstva, mora biti iz zemlje članice ili iz zemlje kandidatkinje za članstvo. Sredstva se povlače prema uvjetima koji se posebno određuju za svaki natječaj (uvjeti su

opisani u Uputama za prijavitelje), a odnose se na upravne zahtjeve, sami postupak prijave i upravljanje projektima. Isto tako, Europska komisija, zajedno s nacionalnim tijelima odgovorna je za praćenje i upravljanje korištenja sredstava EU fondova pa tako osiguravaju da se novac troši na transparentan i odgovoran način uz konstantan nadzor (Europska komisija, 2014).

EU fondovi financijsku potporu pružaju pomoću različitih instrumenata kao što su bespovratna sredstva, zajmovi, jamstva, razne subvencije kojima upravljaju nacionalna ili regionalna tijela, vlasnički kapital, zajmovi državama članicama EU-a i trećim zemljama te nagrade pobjednicima natjecanja u okviru programa Obzor Europa. Financiranje može biti namijenjeno javnom sektoru, privatnim poduzećima, neprofitnim organizacijama i pojedincima, a sredstva se dodjeljuju u sklopu sedmogodišnjih financijskih razdoblja odnosno perspektiva koje se još nazivaju i Višegodišnji financijski okvir (VFO). Trenutno programsko razdoblje je razdoblje 2021.-2027. u kojem se želi osigurati kontinuitet financiranja i predvidljivost za korisnike fondova (Europski strukturni i investicijski fondovi).

### **3.3. Pregled dosadašnjih istraživanja o financiranju rada neprofitnih organizacija putem EU fondova**

Neprofitnim organizacijama izuzetno je bitna financijska neovisnost i stabilnost priljeva novčanih sredstava kako bi mogle provoditi svoje aktivnosti. Jedan od načina je financiranje iz EU fondova putem raznih programa i mehanizama koje nudi Europska unija čineći je jednim od najvažnijih javnih donatora u svijetu (Salgado, 2014).

Salgado (2014) se u svom radu oslanja na teorije zastupanja interesa i koristi empirijske podatke kako bi analizirala utjecaj financiranja neprofitnih organizacija iz EU fondova na njihov pristup, autonomiju i reprezentativnost. Autorica istražuje raznolikost i prirodu financiranja koje organizacije dobivaju iz EU fondova kako bi razumjela njihovu ulogu u podršci različitim skupinama.

Salgado (2014) ističe da EU fondovi pretežito podržavaju organizacije civilnog društva koje zastupaju interese marginaliziranih skupina poput žena, migranata, seksualnih manjina i ekoloških inicijativa. Njeno istraživanje pokazuje da sredstva iz EU fondova omogućuju organizacijama civilnog društva održavanje karakteristika asocijativne demokracije, ukazujući na to da, unatoč ovisnosti o financiranju, organizacije ne gube svoju autonomiju.

Na temelju rezultata, autorica sugerira daljnje istraživanje kako bi se razmotrile strategije zaštite autonomije organizacija civilnog društva. Njezin rad potiče razmišljanje o načinima za očuvanje autonomije organizacija i istovremeno održavanje podrške putem EU fondova kako bi se osigurala ravnoteža između financijske podrške i neovisnosti organizacija u ostvarivanju njihovih ciljeva.

U istraživanju koje su proveli Potluka, Špaček i von Schnurbein (2017) zaključuje se da sredstva iz EU fondova imaju pozitivan utjecaj na financijske kapacitete neprofitnih organizacija budući da su ta sredstva korištena za investicije. Fokus rada leži na analizi utjecaja Kohezijske politike kroz 26 operativnih programa, pri čemu je Kohezijska politika postala glavni izvor financiranja neprofitnih organizacija u Češkoj, istovremeno pružajući velika sredstva i drugim europskim regijama.

Istraživanjem su identificirana tri glavna problema. Prvi problem je što su subvencije često kratkoročne jer se sredstva usmjeravaju prema projektima za ciljne skupine s uravnoteženim budžetom. Drugi problem predstavlja činjenicu da su organizacije koje su sposobne povećati svoje prihode često bolje pripremljene za kvalitetne prijave na natječaje, što ponekad otežava dobivanje sredstava onim organizacijama s manjkom resursa. Treći problem je financijska održivost koja raste kako raste i imovina organizacije, ali varira između različitih organizacija.

Autori ističu da bi organizacije koje se financiraju iz javnih sredstava trebale raditi na projektima koji će povećavati njihove prihode. Potrebno je razvijati kapacitete organizacija u smislu pripreme i provedbe projekata kako bi se bolje konkuriralo za sredstva EU fondova. Nadalje, autori smatraju kako su ključni faktori za uspješno osiguravanje sredstava iz EU fondova profesionalizacija u pisanju projekata, analiza tržišta i identifikacija stvarnih potreba zajednice.

Persson i Edholm (2017) istražuju da li podrška koju pruža Europska unija potiče jednakost u raspodjeli sredstava diljem Europske unije ili postoje određeni neravnotežni trendovi. Ovo istraživanje obuhvatilo je analizu 7.889 organizacija civilnog društva registriranih u Registru transparentnosti Europske unije. Njihova analiza otkriva da Europska komisija podržava ne samo organizacije čija su područja interesa nedovoljno zastupljena, već i one čija su područja interesa već prisutna, što sugerira da postoji nesrazmjer u podršci.

Ovaj nesrazmjer ukazuje da bi bilo moguće smanjiti nejednakost u raspodjeli resursa na način da se sredstva Europske unije učinkovitije koriste. Ovo istraživanje stavlja naglasak na potrebu za promišljenim pristupom u dodjeli sredstava kako bi se postigla ravnoteža u podržavanju različitih sektora i interesa. Osim toga, rezultati sugeriraju da postoji prostor za optimizaciju strategija financiranja kako bi se bolje uskladile potrebe organizacija civilnog društva s EU fondovima te tako postigla veća učinkovitost i utjecaj u promicanju jednakosti i društvenih ciljeva.

S druge strane, Koubek (2020) u svom istraživanju analizira utjecaj EU fondova na Romsku nevladinu organizaciju i civilno društvo. Posebno ističe da su EU fondovi donijeli značajne promjene za Rome i organizacije koje se zalažu za podršku, promociju i zaštitu njihovih prava kao etničke i kulturne manjine. Ova sredstva postala su ključna za te organizacije, a projekti financirani iz EU fondova prepoznati su kao izuzetno važni. No, zbog složenosti samih natječaja, korištenje sredstava iz EU fondova zahtijeva veću profesionalizaciju organizacija, što može dovesti do blagih promjena u njihovim misijama i slobodi provođenja projekta. U tom kontekstu, svaki aspekt naveden u natječajnoj dokumentaciji treba biti proveden sukladno planu.

Istraživanje je pokazalo da, iako je korištenje sredstava iz EU fondova dovelo do nekih manjih promjena, aktivnosti Romskih i pro-Romskih organizacija su se povećale. Zanimljivo je primijetiti da su ove organizacije rijetko sudjelovale u protestima prije nego su počele koristiti sredstva EU fondova. Sada, kroz ovakvo financiranje, organizacije su usmjerene prema provedbi projekata koji su više usklađeni s formalnim zahtjevima, ali se povećava i njihova aktivnost i prisutnost u društvu.

Potluka i Svecova (2019) u svom radu analizirali su utjecaj sredstava EU fondova na lokalne neprofitne organizacije usmjerene na obrazovanje u Češkoj. Fokus studije usmjeren je prema organizacijama koje svojim djelovanjem podržavaju obrazovne inicijative, no često se suočavaju s izazovima koji ugrožavaju njihovu održivost. Neprofitne organizacije koje se bave obrazovanjem često se oslanjaju na manje projekte, međutim, nedostatak strateškog pristupa može rezultirati slabom dugoročnom održivošću njihovih obrazovnih aktivnosti. U svrhu dobivanja financijskih sredstava za te projekte, ove se organizacije često oslanjaju na javne potpore, čime ponekad skreću pozornost s vlastite misije i ciljeva.

Ključna komponenta svih obrazovnih neprofitnih organizacija u Češkoj je financijska održivost. Nedovoljna sredstva često predstavljaju izazov za održavanje njihove misije.

Potluka i Svecova (2019) temeljito su analizirali ovu temu koristeći pristup podudaranja rezultata sklonosti. Usporedili su dvije skupine organizacija; one koje su primarno financirane iz EU fondova i one koje to nisu, a kriterij koji su koristili su stvarna imovina i stvarni prihodi. Analizom su otkrili četiri nalaza. Prvo, obrazovne neprofitne organizacije koje su primale sredstva iz EU fondova imaju veće stvarne prihode u usporedbi s onima koje nisu primale takvo financiranje. Drugo, ovisnost ovih organizacija o ekonomskim uvjetima u zemlji postala je jasno vidljiva. Njihovi prihodi osciliraju u skladu s ekonomskim fluktuacijama, ukazujući na izazove u prikupljanju sredstava iz različitih izvora. Treći nalaz ističe da prosječni stvarni prihodi također otkrivaju ovisnost nekih neprofitnih organizacija o financiranju iz EU fondova. To dovodi do oscilacija u njihovim financijama, posebno kada nema dostupnih javnih poziva za financiranje. Ovaj faktor sugerira potrebu za diverzifikacijom izvora financiranja kako bi se smanjila ranjivost organizacija. Četvrti nalaz istražuje stabilnost razvoja stvarne imovine u oba istraživačka skupa. Nalaz pokazuje da prisutnost ili odsutnost financiranja iz EU fondova na utječe značajno na razvoj imovine organizacija.

Iz istraživanja proizlazi da je pristup financiranju putem sredstava iz EU fondova imao značajne pozitivne učinke na stvaranje većih stvarnih prihoda kod obrazovnih neprofitnih organizacija, omogućivši im da ostvare veći obuhvat i kvalitetu svojih obrazovnih projekata, što je doprinijelo i povećanju njihova društvenog utjecaja. Važno je napomenuti da, iako financiranje iz EU fondova može pružiti važan impuls, organizacije bi trebale pažljivo balansirati između ovisnosti o ovom izvoru i samoodrživosti jer ovisnost o određenom izvoru financiranja može organizaciju učiniti ranjivom u slučaju promjena u politici ili dostupnosti tih sredstava.

## **4. Istraživanje uloge projekata Europske unije u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija**

### **4.1. Predmet i cilj istraživanja**

Carmin (2010) je istaknuo kako je financijska stabilnost ključna za kapacitete neprofitnih organizacija jer, osim što pruža potporu za provođenje aktivnosti, osigurava resurse pomoću kojih je moguće zaposliti osoblje, nabaviti potrebnu opremu i održati radno mjesto. Slijedom navedenoga, osnovni cilj istraživanja je utvrditi u kojoj mjeri neprofitne organizacije koriste sredstva EU fondova i kako ona utječu na njihove financijske kapacitete, odnosno kako doprinose njihovom poboljšanju i na koji način utječu na njihovu održivost i učinkovitost.

Temelj za ovo istraživanje je rad Potluka, Špaček i von Schnurbein (2017) u kojem autori razmatraju javno financiranje važnim izvorom za razvoj kapaciteta neprofitnih organizacija. Također, sukladno temeljnom radu Potluka, Špaček i von Schnurbein, (2017) razmatra se kako sredstva EU fondova imaju utjecaj na stvarne prihode i imovinu poduzeća.

U Republici Hrvatskoj ne postoji mnogo istraživanja na ovu temu pa se doprinos ovog rada očituje u boljem razumijevanju uloge projekata Europske unije u jačanju financijskih kapaciteta neprofitnih organizacija i stvaranju temelja za daljnja istraživanja u ovom području.

Za ovo istraživanje odabrana je Karlovačka županija na čijem je području registriran veliki broj udruga koje rješavaju potrebe zajednice. Prema podacima Registra udruga Republike Hrvatske, u Karlovačkoj županiji je registrirano 1.387 udruga civilnog društva od čega je aktivno njih 1.328 što čini 95,7% ukupnog broja neprofitnih organizacija u Karlovačkoj županiji. Svaka organizacija financira se dijelom iz lokalnog i regionalnog sektora što često nije dovoljno za obavljanje svih djelatnosti, a i svake godine dolazi do smanjenja proračunskih sredstava.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno temeljem mješovitog pristupa koji je uključivao upotrebu primarnih i sekundarnih podataka. Korištenjem sekundarnih podataka iz Registra neprofitnih organizacija, u kojem su godišnji financijski izvještaji javno dostupni, izvedena je financijska analiza neprofitnih organizacija u kojoj se prikazao udio prihoda iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima organizacije.



Za prikupljanje primarnih podataka korištena je kvalitativna metodologija putem polustrukturiranih intervjua s predstavnicima četiri neprofitne organizacije koje djeluju unutar Karlovačke županije. Intervjui su namijenjeni za dublje istraživanje načina financiranja neprofitnih organizacija, opsega iskorištenja sredstava iz EU fondova te utjecaja tih istih fondova na financijske kapacitete organizacija. Sudionici su informirani o svrsi istraživanja i imali su pravo prekinuti sudjelovanje u bilo kojem trenutku studije.

Kao što je ranije spomenuto, istraživanje je provedeno metodom polustrukturiranog intervjua pomoću sljedećih pitanja:

1. Koji su razlozi osnivanja Udruge?
2. Na koje načine se Udruga financira?
3. Koje izvore financiranja za provedbu projekata ste do sada koristili?
4. Koji je najčešći izvor financiranja koji koristite i zašto?
5. U kojoj mjeri koristite sredstva EU fondova?
6. Na koji način EU fondovi utječu na Vaše financijske kapacitete?
7. Što se promijenilo u Vašem poslovanju od kada koristite sredstva EU fondova?
8. Koji su izazovi/prepreke s kojima se susrećete u pribavljanju sredstava iz EU fondova?
9. Koje sve aktivnosti morate poduzeti prije, za vrijeme i nakon provedbe projekata (misli se na marketinške i organizacijske aktivnosti)?
10. S obzirom na iskustvo, smatrate li da je teže započeti s radom u Karlovačkoj županiji nego u ostatku zemlje?
11. Smatrate li da su sredstva iz EU fondova dovoljno iskorištena u Republici Hrvatskoj i Karlovačkoj županiji?
12. Po Vašem mišljenju, koja je regija najuspješnija kada je u pitanju provedba projekata neprofitnih organizacija?
13. Smatrate li da postoji nepravedna raspodjela sredstava EU fondova, odnosno, da se više financiraju neka određena područja neprofitnih organizacija?

Intervjui su provedeni sa predstavnicima četiri neprofitne organizacije: Organizacija A, Organizacija B, Organizacija C i Organizacija D.

Organizacija A djeluje već četrnaest godina s fokusom na ruralna područja obuhvaćajući četrnaest gradova i općina unutar Pokuplja i zapadnog Žumberka. Njen glavni cilj je istaknuti prednosti života u ruralnim područjima te potaknuti razvoj ljudskih, poduzetničkih,

turističkih i gospodarskih potencijala tih područja. Od samih početaka svojeg djelovanja, organizacija je posvećena jačanju lokalnih kapaciteta s ciljem osnaživanja lokalnih zajednica. To postižu kroz raznovrsne aktivnosti usmjerene prema nekoliko ključnih područja kao što su neformalno obrazovanje, informiranje mladih, promicanje mobilnosti, podrška kulturi, poticanje industrije, socijalnog poduzetništva, zatim razvoj turizma i unapređenje poljoprivrede.

Organizacija B osnovana je 2005. godine s jasnim ciljem unapređivanja kvalitete života, doprinosa općoj dobrobiti zajednice te poticanja i razvoja kreativnih i socijalnih potencijala djece, mladih i odraslih. Poseban naglasak stavljen je na rad s mladima, obuhvaćajući sve aspekte njihovog života kako bi se potaknuo razvoj optimalnih uvjeta života mladih unutar Karlovačke županije.

Organizacija C aktivno djeluje od 2006. godine kao udruga koja se posvećuje društvenom razvoju. Njen glavni cilj je promicanje i razvijanje nezavisne kulture i kulture mladih, kao i svih oblika kulturnog stvaralaštva. Također, organizacija potiče domaću i međunarodnu suradnju te razmjenu iskustava, razvoj i edukaciju o medijskim kulturama te jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva i drugih relevantnih aspekata. S obzirom na svoje ciljeve, organizacija se usmjerava na tri ključna područja djelovanja: nezavisnu kulturu i nove medije, neformalno obrazovanje te aktivizam mladih.

Organizacija D djeluje devet godina kao savez udruga s usmjerenjem na poboljšanje uvjeta za rad i razvoj lokalne nezavisne kulturne scene. Njen glavni cilj je olakšati aktivnosti postojećih i novih organizacija, inicijativa i pojedinaca na području kulture s posebnim naglaskom na rješavanje problema vezanih za nedostatak prostornih resursa, koji je čest izazov za većinu članica ovog saveza. Organizacija aktivno organizira različite aktivnosti s namjerom da uspostavi društveno-kulturni centar te razvije model sudioničkog upravljanja kako bi dodatno osnažila nezavisnu kulturnu scenu u svojoj zajednici.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

Kao što je već prethodno spomenuto, osnovni cilj istraživanja je ispitati na koji način sredstva dobivena iz EU fondova utječu na financijske kapacitete neprofitnih organizacija. Stoga je najprije napravljena financijska analiza kojom je prikazan udio financijskih sredstava primljenih iz Europske unije u ukupnim prihodima organizacije kroz četiri godine prikazan u hrvatskim kunama.

Nakon financijske analize slijede odgovori predstavnika neprofitnih organizacija gdje se najprije željelo upoznati organizacije, saznati razloge osnutka, prepoznati načine na koje se financiraju te na kraju detaljnije uvidjeti utjecaj EU fondova na njihovo poslovanje.

Tablica 1. Financijska analiza Organizacije A

<b>Godina</b>	<b>Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte</b>	<b>Ostali prihodi</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>% udio prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima</b>
<b>2018.</b>	92.925,87	103.758,32	196.684,19	47,2
<b>2019.</b>	184.988,65	88.656,45	273.645,10	67,6
<b>2020.</b>	184.048,97	126.547,62	310.596,59	59,3
<b>2021.</b>	126.389,14	209.091,38	335.480,52	37,7

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Registra neprofitnih organizacija

Prema stavkama navedenim u gornjoj tablici vidljivo je da su prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte izdašan oblik financiranja organizacije A te možemo vidjeti da su u 2018. godini iznosili 47,2% ukupnih prihoda dok su u 2019. godini iznosili 67,6%. U 2020. godini prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte ponovno su bili viši od 50% ukupnih prihoda te su iznosili 59,3%, a u 2021. godini bili su nešto niži pa su iznosili 37,7% ukupnih prihoda.

Tablica 2. Financijska analiza Organizacije B

<b>Godina</b>	<b>Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte</b>	<b>Ostali prihodi</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>% udio prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima</b>
<b>2018.</b>	191.337,98	166.700,91	358.038,89	53,4
<b>2019.</b>	75.125,09	216.733,56	291.858,65	25,7
<b>2021.</b>	137.037,76	105.751,54	242.789,30	56,4
<b>2022.</b>	151.690,76	143.202,33	294.893,09	51,4

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Registra neprofitnih organizacija

Uvidom u podatke iz Tablice 2., možemo vidjeti da je organizacija B u tri promatrane godine, prihod od donacija iz državnog proračuna za EU projekte imala viši od 50% ukupnih prihoda i to u 2018. godini kada su iznosili 53,4%, zatim u 2021. godini u visini od 56,4% te u 2022. godini kada su iznosili 51,4% ukupnih prihoda. U 2019. godini, udio prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte iznosio je 25,7%.

Tablica 3. Financijska analiza Organizacije C

<b>Godina</b>	<b>Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte</b>	<b>Ostali prihodi</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>% udio prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima</b>
<b>2018.</b>	44.979,23	80.967,62	125.946,85	35,7
<b>2019.</b>	95.605,95	65.556,30	161.162,25	59,3
<b>2020.</b>	1.073,46	37.158,80	38.232,26	2,8
<b>2021.</b>	24.252,44	53.409,38	77.661,82	31,2

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Registra neprofitnih organizacija

Organizacija C je, prema podacima iz Tablice 3., najviše prihode od donacija iz državnog proračuna za EU projekte ostvarila u 2019. godini sa udjelom od 59,3%. U ostalim promatranim godinama organizacija je ostvarila prihode manje od 50% i to kako slijedi; 2018. godina - 35,7%, 2020. godina - 2,8% te 2021. godina - 31,2%.

Tablica 4. Financijska analiza Organizacije D

<b>Godina</b>	<b>Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte</b>	<b>Ostali prihodi</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>% udio prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima</b>
<b>2018.</b>	4.773,24	16.289,87	21.063,11	22,7
<b>2019.</b>	80.188,60	45.853,61	126.042,21	63,6
<b>2020.</b>	118.077,91	43.799,19	161.877,10	72,9
<b>2021.</b>	2.707,55	61.015,46	63.723,01	4,2

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Registra neprofitnih organizacija

Uvidom u podatke navedene u gornjoj tablici, možemo vidjeti kako je organizacija D u 2018. godini imala 22,7% udjela prihoda od donacija iz državnog proračuna za EU projekte u ukupnim prihodima, zatim je 2019. godine imala 63,6%, a sljedeće godine 72,9% što 2020. godinu za organizaciju D čini godinom sa najviše primljenih sredstava iz državnog proračuna za EU projekte. Iduća godina, odnosno 2021. godina nije bila plodonosna pa je organizacija D ostvarila samo 4,2% prihoda iz EU projekata.

Kao što je već spomenuto, kvalitativno istraživanje provedeno je temeljem polustrukturiranih intervjua sa predstavnicima organizacija čiji su odgovori dani u nastavku.

Tablica 5. Odgovori na pitanja polustrukturiranih intervjuja

1. Koji su razlozi osnivanja Udruge?	
Organizacija A	Od 1991. godine u zemljama Europske unije (tadašnje Ekonomske zajednice) uvedena je LEADER-CLLD metodologija decentraliziranog teritorijalnog razvoja. Jedan dio ESI fondova je decentraliziran i prepušten lokalnim zajednicama na upravljanje pa smo krenuli od pretpostavke da lokalni razvojni dionici (poduzeća, udruge, lokalne vlasti i sl.) sami bolje znaju što treba financirati u njihovim zajednicama nego središnja državna tijela. Potaknuti tim primjerima osnovali smo organizaciju 2009. godine, a od 2011. godine smo iz proračuna svojih lokalnih samouprava počeli financirati rad ureda te smo 2013. godine dobili i prvu akreditaciju za IPARD razdoblje i počeli s primjenom LEADER-CLLD metodologije na našem području.
Organizacija B	U vrijeme našeg osnivanja nije bilo nikakvih aktivnosti neformalnog obrazovanja pa smo odlučili osnovati udruhu koja bi se bavila upravo time, aktivnostima neformalnog obrazovanja iz područja kulture i umjetnosti (kreativa), a drugi dio su socio-pedagoške vještine. Naša ciljana skupina su mladi od 15 do 30 godina, ali isto tako radimo i sa djecom i odraslima po potrebi. Osim što vodimo centar za mlade, vodimo i društveni centar koji je namijenjen organizacijama civilnog društva kao mjesto informiranja, razmjene ideja, umrežavanja i ostalog.
Organizacija C	Krenuli smo od ideje da osnujemo udruhu koja bi se bavila neformalnom edukacijom poglavito iz područja informatičke kulture i edukacije, kvalitetnog i sigurnog korištenja interneta. Kasnije smo se proširili na nezavisnu kulturu, suradnje i kooperacija sa drugim organizacijama i platformama, mrežama, lokalnim vlastima i dr.
Organizacija D	Prvenstveni razlog osnivanja je pronaći prostor za bavljenje nezavisnom kulturom i kulturnom scenom u Gradu Karlovcu. U Gradu je iznimno teško pronaći adekvatan prostor za održavanje aktivnosti, stoga su udruge oformile Savez koji je na korištenje dobio prostor za obavljanje aktivnosti svih udruga.

2. Na koje načine se udruga financira?	
Organizacija A	Dio naših sredstava dolazi iz Programa ruralnog razvoja, u okviru kojeg imamo akreditaciju Ministarstva poljoprivrede za primjenu Mjere 19 (LEADER-CLLD), no povrh toga aktivno prikupljamo sredstva i iz drugih izvora kao što su Europski socijalni fond, Interreg Slovenija - Hrvatska, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Mjera 20 Programa ruralnog razvoja, zatim Erasmus+, Švicarsko-hrvatski program suradnje te članarine.
Organizacija B	Financiramo se isključivo preko projekata i natječaja na koje se prijavljujemo od strane tijela državne uprave odnosno Ministarstava, zatim iz Erasmus+ programa, Europskih snaga solidarnosti i Europskog socijalnog fonda. Centar za mlade jednim dijelom financira grad Karlovac, međutim to nisu dostatna sredstva pa tražimo druge izvore financiranja.
Organizacija C	Financiramo se kroz natječaje domaćih i međunarodnih donatora kao što su Zaklada Kultura nova, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, zatim iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova te donacija lokalnih poduzeća.
Organizacija D	Najviše se financiramo iz Zaklade Kultura nova i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva koje nam pružaju organizacijski razvoj (financiraju institucionalne troškove), zatim lokalnih samouprava; Grada Karlovca i Karlovačke županije, Ministarstva kulture i medija te EU fondova.
3. Koje izvore financiranja za provedbu projekata ste do sada koristili?	
Organizacija A	Koristili smo Program ruralnog razvoja kroz mjere 19 i 20, zatim ESF, Interreg Slovenija-Hrvatska, Erasmus+, sredstva Ministarstva rada i socijalne skrbi te Švicarsko-Hrvatski program suradnje.
Organizacija B	Kao što sam i navela financiramo se projektima od strane tijela državne uprave, Erasmus+, Europskih snaga solidarnosti te Europskog socijalnog fonda.
Organizacija C	Do sada smo koristili sredstva raznih donatora kao što su Zaklada Kultura nova, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Ministarstvo kulture, Ministarstvo socijalne politike i mladih, Karlovačka županija, Grad

	Karlovac, Europski strukturni i investicijski fond, Europska unija, Vlada Republike Hrvatske, zatim Zamah - regionalna zaklada za lokalni razvoj, HBOR, Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, Zelenilo Karlovac, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Vodovod i Kanalizacije Karlovac te Mladost Karlovac.
Organizacija D	Izvori financiranja koje smo do sada koristili su većinom svi izvori koje sam prethodno navela, prijavljujemo se na natječaje Grada Karlovca i Karlovačke županije, EU fondove te koristimo novčana sredstva iz Zaklada.
4. Koji je najčešći izvor financiranja koji koristite i zašto?	
Organizacija A	Najčešći izvor financiranja su sredstva iz Europskog socijalnog fonda (ESF) iz razloga što je sama primjena jednostavna, intenzitet financiranja je 100%, što znači da ne trebamo ulagati vlastita sredstva te je administrativna kontrola razmjerno lagana.
Organizacija B	To su uglavnom Ministarstva socijalne politike pa ovisi o segmentu, od prošlih izbora imamo i Središnji državni ured za demografiju i mlade, zatim Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Ministarstvo zdravstva i Agencija za mobilnost i programe Europske unije koja drži Erasmus+ i Europske snage solidarnosti.
Organizacija C	Najdugogodišnji izvor financiranja institucionalnih troškova je Zaklada Kultura nova kroz različite projekte u području nezavisne kulture, a tu je i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva. Kroz natječaje Ministarstva kulture pokrivamo projektne troškove, a tu su još i Europski projekti kroz koje možemo zaposliti i nove ljude.
Organizacija D	Nama najbitniji i najčešći izvor financiranja su Zaklade. Zaklada Kultura nova nam omogućuje konstantno i sigurno financiranje te nam je ona najbitniji izvor sredstava dok kod Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva postoji određena stanka u financiranju, odnosno može nas financirati uzastopno tri godine, zatim moramo imati stanku od dvije godine gdje se organizacija se ne može prijavljivati na natječaje pa kod njih nemamo konstantan priljev sredstava.



5. U kojoj mjeri koristite sredstva EU fondova?	
Organizacija A	Koristimo ih u velikoj mjeri.
Organizacija B	Koristili smo sve ono što je bilo primjenjivo za nas, znači sve što je bilo raspisano za područja u kojima naša udruga djeluje.
Organizacija C	Sredstva iz EU fondova koristimo u nešto manjem obujmu nego sredstva iz Zaklada i Ministarstava. Razlog je taj što su sredstva iz Zaklada konstantna i omogućavaju nam kontinuirani rad, dok sredstva iz EU fondova omogućuju provedbu projekata na kojima možemo zaposliti ljude uz primjerene plaće. Problem kod EU sredstava je taj što nema natječaja, odnosno oni nisu kontinuirani pa je teško zadržati kvalitetne ljude nakon prestanka provedbe projekta.
Organizacija D	Sredstva EU fondova smo do sada koristili kroz četiri projekta. Trenutno je problem što na području nezavisne kulture nema natječaja pa se ne možemo prijavljivati.
6. Na koji način EU fondovi utječu na Vaše financijske kapacitete?	
Organizacija A	ESI fondovi predstavljaju 97,5 prihoda naše organizacije.
Organizacija B	Mi se možemo javiti na ESF fondove koji su vrlo izdašni i pozitivno utječu na naše prihode, ali su strahovito administrativno zahtjevni i iscrpljujući.
Organizacija C	Utječu na način da prilikom provedbe projekta odjednom imate veliki priljev sredstava s kojima možete raditi i poslovati, zaposliti nove ljude i postići višu razinu poslovanja.
Organizacija D	Sredstva iz EU fondova pozitivno utječu na naše financijske kapacitete. Osim što nam povećavaju prihode, pomažu nam i kod prijave na projekte kod Zaklade koja imaju određeni rang za prijavljivanje, utječu i na zapošljavanje na način da možemo zaposliti više ljudi dok traje projekt.
7. Što se promijenilo u Vašem poslovanju od kada koristite sredstva EU fondova?	
Organizacija A	Mi sredstva iz EU fondova koristimo od početka rada naše organizacije i ona su sastavni dio našeg rada. Bez

	njih ne bi mogli provoditi sve ove projekte.
Organizacija B	Od kad koristimo sredstva EU fondova dosta toga se promijenilo. Prije svega narasli smo, možda nismo radili puno projekata, ali smo mogli kvalitetnije raditi, provoditi više aktivnosti i samim time zaposliti i više ljudi. Naši projekti su uglavnom bili dvogodišnji (napravilo se puno kvalitetnih aktivnosti) te su osiguravali donekle kontinuirani rad, a i same novčane potpore su izdašne pa time dolazi do jačanja kako financijskih tako i ljudskih kapaciteta zapošljavanjem novih ljudi.
Organizacija C	Ono što se promijenilo je to što se preko projekata povezujemo sa organizacijama iz Europe s kojima smo ostvarili ozbiljne suradnje. Prepoznati smo kao ozbiljna udruga kojoj se otvaraju vrata za velike suradnje i nove projekte preko kojih dijelimo znanja i iskustva, a u lokalnoj zajednici prepoznati smo kao organizacija koja radi sa strukovnim organizacijama iz Europe na području urbanizma i kulturne baštine s kojima se možemo uspoređivati. Osim navedenoga, naravno da je za vrijeme projekta prisutna financijska stabilnost i sigurnost dok traje projekt te zapošljavanje kvalitetnih ljudi (eksperata) u različitim područjima.
Organizacija D	Povećale su se financije i broj zaposlenika. Prednost je ta što možemo zaposliti više ljudi dok traje projekt, ali kad on završi moramo ih ili otpustiti ili skratiti radno vrijeme što većini ne odgovara.
8. Koji su izazovi/prepreke s kojima se susrećete u pribavljanju sredstava iz EU fondova?	
Organizacija A	Najveća prepreka je usporenost i nekompetentnost hrvatskih provedbenih tijela (prve i druge razine) da brzo i jednostavno administriraju provedbu projekata financiranih iz ESI fondova. Isto bih rekao da je prepreka ta što, za vrijeme čekanja da se zahtjevi za isplatu financijskih sredstava odobre, organizacija mora sama predfinancirati troškove najčešće kreditom u banci.
Organizacija B	Prepreke su te što se radi stihijski. Konkretno, u posljednje dvije godine nije raspisan niti jedan natječaj odnosno javni poziv u našoj domeni, a 2021. godine smo ušli u novo programsko razdoblje i što je najgore, nema nikakvih natječaja “na vidiku”. Isto tako i

	izvještavanje je vrlo detaljno te se traže i najmanje sitnice koje se onda iz nekog nama nepoznatog razloga odbiju.
Organizacija C	Najveći problem odnosno prepreke su one administrativne, gdje se traži detaljno izvještavanje koje kod naših partnera u Europi nije toliko detaljno, odnosno puno je jednostavnije. Nadodao bih da je veliki problem i financiranje projekata, odnosno ako organizacije nemaju dovoljno svojih financijskih sredstava potrebno je podići kredit u banci kako bi se mogli međufinancirati dok se ne odobre sredstva, a to zna potrajati i do 6 mjeseci.
Organizacija D	Najveća prepreka je što nema natječaja iz područja našeg djelovanja na koji bismo se mogli prijaviti, a nakon toga je izvještavanje koje je vrlo detaljno i ponekad odbijeno iz banalnih razloga.
9. Koje sve aktivnosti morate poduzeti prije, za vrijeme i nakon provedbe projekata (misli se na organizacijske i marketinške aktivnosti)?	
Organizacija A	Projekte je potrebno temeljiti na stvarnoj procjeni potreba u lokalnoj zajednici. Potrebno je dobro odabrati partnere te imati financijsko zaleđe kako bi sami mogli predfinancirati sve troškove dok čekamo da hrvatska provedbena tijela obrade zahtjeve i nakon mjeseci čekanja u konačnici i isplate već utrošena sredstva.
Organizacija B	Prije provedbe potrebno se prijaviti na natječaj gdje postoje nekakvi uvjeti i papirologija koju treba riješiti. Naravno potrebno je imati neku projektnu ideju koja bi trebala biti temeljena na potrebama lokalne zajednice ili nivou na kojem se provodi. Ako je projekt prihvaćen kreće se u provedbu, u prvom razdoblju se rade sastanci sa partnerima da se vidi što će se raditi jer se projekti (na nacionalnoj razini) nikad ne financiraju u traženom iznosu, nego se smanji pa je potrebno raditi korekcije u proračunu. Radi se na vizualnom identitetu te promo materijalima. Što se tiče provedbe, ona je puna izazova gdje je bitno biti fleksibilan i improvizirati, u smislu ako nešto otpadne da možeš naći zamjenu. Potrebno je dobro pratiti aktivnosti, bilježiti što je dobro i što ne valja te raditi evaluaciju sa korisnicima. Nakon same provedbe potrebno je napisati izvješća, vidjeti po bilješkama da li je projekt bio dobar, da li ga je potrebno nastaviti i nadograditi ili izvući iz njega najbolje što se može i nastaviti dalje.

	<p>Što se tiče marketinških aktivnosti one su nažalost zadnja stvar skoro svim udrugama, znamo da bi trebala biti među prvima, no neprofitne organizacije nemaju dovoljno financijskih sredstava kojima bi financirale sve marketinške aktivnosti i to je veliki problem (osim ako nemate nekog člana ili volontera koji je baš u tome i želi povući) jer na natjecajima se najmanje brinu oko toga. Izuzetak je ESF na kojem veliku pažnju posvećuju tome.</p>
Organizacija C	<p>Za početak je potrebno pratiti natjecaje i prilagoditi svoje aktivnosti natjecajnom zadatku, a onda pronaći partnere na projektu.</p> <p>Meni osobno je najvažnije imati dobar kalendar aktivnosti kako bi si olakšao provedbu samih aktivnosti i lakše praćenje kako vrijeme odmiče. Vrlo je bitno praćenje i evaluacija na projektu, zatim komunikacija sa sudionicima te redovito izvještavanje.</p>
Organizacija D	<p>Prije prijave na projekt potrebno je imati dobru ideju i znati napisati dobar projekt te riješiti svu papirologiju koju sami natjecaj zahtjeva.</p> <p>Za vrijeme provedbe projekta ima puno izazova, a možda je najveći taj što zaposlenici često ne izdrže do kraja projekta pa je potrebno naći novog. Nakon provedbe projekta potrebno je jako puno dokumentacije i financijskih izvještaja prilikom čega dolazi do nepoklapanja i poteškoća sa izvješćivanjem.</p>
<p>10. S obzirom na iskustvo, smatrate li da je teže započeti s radom u Karlovačkoj županiji nego u ostatku zemlje?</p>	
Organizacija A	<p>Smatram da u Karlovačkoj županiji nije teže započeti s radom jer što je stanje u lokalnoj zajednici lošije, to je lakše dobiti sredstva iz ESI fondova.</p>
Organizacija B	<p>Mislím da su izazovi svuda isti. Naime, osnivanje udruge je svuda isto, prema istim pravilima, no dalje ovisi o sredini u kojoj se nalazite. Što se tiče Grada Karlovca i same Županije oni su podržavajući, drže do pitanja mladih i civilnog društva pa smatram da udruge koje kvalitetno rade mogu imati dijalog sa vladajućima (koji će pomoći ako mogu) i nešto napraviti.</p>
Organizacija C	<p>Sve ima svoje dobre i loše strane. Loše strane su te što imamo dosta velik intenzitet iseljavanja ljudi i teško je pronaći ljude s kojima bi mogli surađivati. S druge strane, prednost je to što graničimo sa dvije susjedne zemlje (Slovenijom i Bosnom i Hercegovinom), imamo</p>

	<p>puno ruralnih dijelova te smo pogođeni ratom, a sve to nosi neke određene bodove na natječajima pa je organizacijama iz drugih dijelova Hrvatske zanimljivo surađivati s nama, a i blizu smo Zagrebu što je još jedna velika prednost.</p>
Organizacija D	<p>Mišljenja sam da je možda malo teže započeti s radom kod nas jer imamo slabiju financijsku podršku lokalnih samouprava nego u nekim drugim dijelovima Hrvatske. Moram priznati da smo mi imali sreće i naklonost Grada što smo dobili prostor za djelovanje dok u drugim gradovima, koji su i veći od nas, nije čest slučaj da se prostor lako dobije.</p>
<p>11. Smatrate li da su sredstva iz EU fondova dovoljno iskorištena u Republici Hrvatskoj i Karlovačkoj županiji?</p>	
Organizacija A	<p>Ne mogu odgovoriti na ovo pitanje, nisam pratio službene podatke pa ne mogu sa sigurnošću tvrditi.</p>
Organizacija B	<p>Što se tiče civilnog sektora mislim da su dovoljno iskorištena. Ono što je po meni problem je to što bi trebalo još više novaca uložiti u civilno društvo jer su organizacije upravo te koje taj novac stvarno koriste za potrebe društva i rade promjene.</p>
Organizacija C	<p>Smatram da su dovoljno iskorištena, ali da bi se moglo još puno više i bolje koristiti. Javne uprave bi intenzivnije trebale uključivati civilni sektor na suradnički način kako bi zajednički radili za boljitak društva.</p>
Organizacija D	<p>Sredstva EU fondova se stvarno dosta koriste u Hrvatskoj, koristili su se dosta i za vrijeme COVID-19, no smatram da bi se mogla još više iskoristiti jer da bi se natječaj proveo, potrebno je napisati dobar projekt za što je potrebna kvalitetna osoba koja zna napisati projekt, potrebno je i osposobiti zaposlenike koji rade na projektu kako bi znali što se od njih traži i isto tako osposobiti ih za rad u platformi za izvještavanje, a to rijetko tko radi. Smatram da bi se sredstva trebala uložiti u osposobljavanje zaposlenika kako bi mogli pisati projekte, kvalitetno obavljati svoj svakodnevni posao i na kraju krajeva i znati napisati tražena izvješća.</p>

12. Po Vašem mišljenju, koja je regija najuspješnija kada je u pitanju provedba projekata neprofitnih organizacija?	
Organizacija A	Tradicionalno su najuspješnije sredine na sjeveru Republike Hrvatske (Istra, Primorje, Zagorje i Međimurje), no i Zadarska županija koja je jedna od najuspješnijih u Hrvatskoj.
Organizacija B	Nisam sigurna, ne mogu sa sigurnošću reći.
Organizacija C	Čini mi se da su među najuspješnijima Istra i Međimurje.
Organizacija D	Ja bih rekla da je Zagreb, ali striktno radi broja organizacija koje postoje i veličine grada.
13. Smatrate li da postoji nepravedna raspodjela sredstava EU fondova, odnosno, da se više financiraju neka određena područja neprofitnih organizacija?	
Organizacija A	Ne bih rekao da je riječ o nepravednosti, nego o lošem planiranju i programiranju. Državna tijela koja programiraju ESI fondove jako loše i nekvalitetno uključuju udruge, poduzeća, znanstvenu zajednicu i lokalnu samoupravu u procese planiranja.
Organizacija B	Pa ne bih rekla da je nepravedno, ali kultura i umjetnost su totalno zanemareni. S druge strane ako gledamo potrebe u socijalnom sektoru, logično je da će se više novaca usmjeriti na to, ali za neke stvari bi se ipak država trebala brinuti. Dobar primjer toga je projekt Zaželi i Asistenti u nastavi koje bi trebale biti posao države.
Organizacija C	Smatram da je sve stvar političkih odluka i da se premalo ulaže u kulturu, izvaninstitucionalnu kulturu, civilno društvo per se organizaciju za zaštitu ljudskih prava, zaštitu potrošača, bolju kvalitetu života i drugo.
Organizacija D	Smatram da je kultura u Hrvatskoj jako zanemarena i da ne postoji dovoljno natječaja na koji bi se mogli prijavljivati.

Izvor: Izrada autorice

#### 4.4. Rasprava

Istraživanje provedeno kroz polustrukturirane intervjue sa predstavnicima udruga pokazalo je da se sve udruge financiraju, između ostaloga, kroz natječaje Ministarstava Republike Hrvatske bilo da se radi o Ministarstvu rada i mirovinskog sustava, obitelji i

socijalne politike ili Ministarstvu kulture i medija. Ostali izvori financiranja koje koriste su članarine, sredstva lokalnih samouprava, zatim Zaklade, EU fondovi i mnogi drugi.

Najčešći izvor financiranja su Zaklade i tijela državne uprave koje osiguravaju konstantan priljev prihoda, a samo jednoj, od četiri ispitane udruge, najčešći izvor financiranja su sredstva iz EU fondova. Razlog tome je što Organizacija A većinu svojih djelatnosti provodi kroz projekte financirane sredstvima EU fondova i oni predstavljaju 97,5% prihoda organizacije dok ostale organizacije djeluju u području u kojemu nema puno natječaja na koje bi se mogle prijaviti pa je iz tog razloga i intenzitet korištenja sredstava EU fondova mali.

Utjecaj EU fondova na financijske kapacitete ispitanih organizacija je pozitivan. Prilikom svakog odobrenog projekta dolazi do velikog priljeva sredstava koji omogućavaju lakše poslovanje i obavljanje aktivnosti. Moguće je zaposliti nove ljude i postići višu razinu poslovanja te pospješuje prijavu na druge projekte koji imaju određene rangove za prijavljivanje.

Samo jedna od ispitanih organizacija sredstva EU fondova koristi od početka svog poslovanja te je njihovo poslovanje kontinuirano, dok ostale organizacije uviđaju promjene koje su nastale od kada koriste sredstva EU fondova. Predstavnici tih organizacija ističu kako su prije svega narasli kao organizacija i dobili su mogućnost povezivanja sa drugim organizacijama iz Hrvatske i Europe s kojima se ostvaruju ozbiljne suradnje. Novčane potpore koje daje Europska unija su izdašne pa je organizacijama omogućen kvalitetniji i kontinuirani rad sa mogućnošću provođenja više kvalitetnih aktivnosti i zapošljavanjem novih ljudi. Nekim organizacijama EU fondovi su otvorili vrata za velike suradnje i nove projekte dijeleći znanja i iskustva u području svog djelovanja te prepoznatljivost na lokalnoj razini.

Kada se radi o izazovima, odnosno preprekama s kojima se organizacije susreću u pribavljanju sredstava iz EU fondova, svi predstavnici ispitanih organizacija složili su se da je najveća prepreka ona administrativna gdje se traži detaljno izvješće o projektu s najmanjim sitnicama koje se često odbiju iz nepoznatih razloga. Traži se detaljan izvještaj za koji je provedbenim tijelima potrebno nekoliko mjeseci da ih administriraju i nakon toga isplate dugo očekivana sredstva. Još jedan veliki problem je taj što se sredstva isplate tek nakon odobrenog izvještaja koji, kao što je spomenuto, može biti odobren nakon mjeseci čekanja, a za to vrijeme je potrebno financirati nastale troškove pa organizacije najčešće

podizhu kredite u banci kako bi se mogle međufinancirati. Isto tako, za neke organizacije velika prepreka je ta što u njihovom području djelovanja nema raspisanih natječajna na koji bi se mogli prijaviti pa im je u startu onemogućeno apliciranje sredstava iz EU fondova.

Kako bi se organizacija uopće prijavila na natječaj potrebno je najprije poduzeti neke određene aktivnosti. Za početak, projekte je potrebno temeljiti na stvarnoj procjeni problema u zajednici i imati dobru projektnu ideju, a zatim pronaći partnere s kojima bi mogli surađivati na samom projektu. Sudionici istraživanja složili su se da je nakon projektne ideje i pronalaska partnera potrebno riješiti papirologiju, odnosno riješiti svu dokumentaciju koja se traži u prijavi na natječaj. Kada i ako, je projekt prihvaćen kreće se u provedbu aktivnosti. U prvom razdoblju rade se sastanci sa partnerima kako bi se napravile korekcije u proračunu i samim aktivnostima, a razlog je taj što se projekti na nacionalnoj razini nikad ne sufinanciraju u traženom iznosu, već uvijek u manjem pa je potrebno napraviti korekcije. Potrebno je napraviti dobar kalendar aktivnosti, vizualni identitet te promo materijale kako bi se privukla pažnja ciljanih skupina. Za vrijeme provedbe projekta puno je izazova s kojima se organizacije suočavaju, bilo da se radi o izmjenama aktivnosti, kašnjenju financiranja ili otkazima zaposlenika koji zbog pritiska ne mogu izdržati do kraja projekta. Kroz cijelo vrijeme provedbe potrebno je raditi evaluaciju sa sudionicima i zaposlenicima te pratiti tijek aktivnosti kako bi se na kraju provedbenog razdoblja moglo napisati izvješće i vidjeti da li je projekt bio dobar, da li ga je potrebno nadograditi i nastaviti ili izvući iz njega ono najbolje i završiti ga. Marketinške aktivnosti su, kako kaže predstavnica organizacije B, skoro zadnja aktivnost svim udrugama iz razloga što neprofitne organizacije nemaju dovoljno financijskih sredstava kojima bi financirale sve te aktivnosti, a natječajni najmanje pažnje daju upravo marketingu iako bi on trebao biti među prvim aktivnostima organizacije na početku samog projekta.

S obzirom na različita iskustva predstavnika organizacija s kojima su provedeni polustrukturirani intervjui svatko od njih na svoj način percipira da li je u Karlovačkoj županiji teže započeti s radom s obzirom na ostatak zemlje. Većina smatra da u Karlovačkoj županiji nije teže započeti s radom neprofitnih organizacija jer osnivanje udruge je svuda prema istim pravilima, a sve ostalo ovisi o sredini u kojoj se nalazite. Predstavnik organizacije A smatra da, što je stanje u lokalnoj zajednici lošije, to je lakše dobiti sredstva iz ESI fondova jer se dobije više bodova. Predstavnica organizacije B smatra da su Grad Karlovac i Karlovačka županija uvijek podržavajući i spremni pomoći, ako mogu, te je sve



stvar kvalitetnog dijaloga. Predstavnik organizacije C smatra da Karlovačka županija ima prednost jer graničimo sa dvije susjedne zemlje te je županija pogođena ratom što na natječajima daje dodatne bodove, a blizina Zagreba daje dodatnu prednost. S druge strane, predstavnica organizacije D smatra da je u Karlovačkoj županiji teže započeti s radom iz razloga što je financijska podrška lokalnih samouprava slabija nego u nekim drugim dijelovima Hrvatske.

Kada je riječ o iskorištenosti sredstava EU fondova u Republici Hrvatskoj i Karlovačkoj županiji većina ispitanika smatra da su sredstva dovoljno iskorištena, ali je problem taj što bi se trebala koristiti još više i uključivati civilni sektor kako bi se zajednički radilo za boljitak društva, a isto tako i u osposobljavanje zaposlenika koji bi kasnije pisali nove projekte.

Predstavnici organizacija upitani su koje su, po njihovom mišljenju, najuspješnije regije u Republici Hrvatskoj kada je u pitanju provedba projekata neprofitnih organizacija. Predstavnik organizacije A kazao je kako su tradicionalno najuspješnije sjeverne regije (Istra, Primorje, Zagorje i Međimurje), ali i Zadarska županija kao jedna od najuspješnijih u Hrvatskoj, a predstavnica organizacije B nije mogla sa sigurnošću tvrditi. Predstavnik organizacije C smatra da su to Istra i Međimurje dok predstavnica organizacije D misli da je Zagreb isključivo radi broja organizacija i veličine grada.

S obzirom da su sve organizacije provodile projekte financirane sredstvima EU fondova, upitani su da li smatraju da postoji nepravedna raspodjela sredstava EU fondova, odnosno da se više financiraju neka određena područja neprofitnih organizacija na što su se svi složili da nije riječ o nepravednosti već o lošem planiranju i programiranju. Državna tijela koja programiraju ESI fondove loše i nekvalitetno uključuju udruge i ostale dionike u procese planiranja, a neka područja su totalno zanemarena kao što je kultura i umjetnost.

## **4.5. Ograničenja istraživanja**

Postoji određen broj ograničenja ovog istraživanja. Tema ovog rada iziskuje prikupljanje podataka polustrukturiranim intervjuom za koje je potrebno odvojiti vrijeme. Isto tako, nema puno organizacija u Karlovačkoj županiji koje su u prethodne četiri godine provodile projekte financirane sredstvima EU fondova pa je tako prvo ograničenje istraživanja odbijanje organizacija za sudjelovanjem u istraživanju. Osim toga, neki ispitanici koji su

predstavljali organizacije nisu sa sigurnošću mogli odgovoriti na pitanja jer su kratko vrijeme u organizacijama.

Sljedeće ograničenje koje se javlja je da je većina ispitanih organizacija sa područja Grada Karlovca čime nije dovoljno zastupljenih organizacija iz ostatka Županije. Odnosno potrebno je promijeniti kriterij sa četiri godine provedbe projekata na dvije godine kako bi se mogao obuhvatiti veći broj organizacija.

## 5. Zaključak

Neprofitne organizacije djeluju u područjima gdje država nije dovoljno prisutna, provodeći razne programe i projekte za dobrobit zajednice. Financiraju se iz raznih izvora kao što su članarine, donacije, prihodi od obavljanja gospodarske djelatnosti te sredstva lokalne i regionalne samouprave. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, otvorile su se mogućnosti povlačenja sredstava iz EU fondova, no to se nije pokazalo tako jednostavnim jer su se organizacije susrele sa brojnim problemima.

Istraživanje koje je provedeno u svrhu ovoga rada pokazuje kako su organizacije, od kad koriste sredstva EU fondova, narasle i postale međunarodno prepoznatljive što im pruža lakše povezivanje sa drugim organizacijama iz Hrvatske i Europe. Sredstva EU fondova organizacijama osiguravaju kvalitetan i kontinuiran rad koji omogućuje provedbu kvalitetnih aktivnosti te pozitivno utječe na njihove financijske kapacitete povećavajući prihode i omogućavajući nova zaposlenja.

Također postoje i mnogi izazovi s kojima se susreću organizacije prilikom pribavljanja sredstava iz EU projekata. Da bi se uopće prijavile na natječaj, organizacije moraju imati projektну ideju koja se treba temeljiti na potrebama zajednice te riješiti svu dokumentaciju koju zahtijeva natječaj. Najveći izazov s kojim se susreću sve organizacije je administracija, odnosno usporenost hrvatskih provedbenih tijela da brzo i s lakoćom administriraju projekte i isplate financijska sredstva. Osim toga, neka područja djelovanja su zanemarena, jedno od njih je kultura pa se nije moguće prijaviti na natječaj jer nije ni raspisan.

Aktivnosti prilikom provedbe projekata su vrlo izazovne. Osim kvalitetne projektne ideje i rješavanja dokumentacije potrebno je pronaći partnere s kojima će se raditi na projektu i s njima dogovoriti što će se i na koji način raditi jer dobivena sredstva često nisu ista traženima pa je potrebno raditi korekcije u proračunu i aktivnostima. Za svaki projekt je potrebno raditi na vizualnom identitetu i promotivnim materijalima, evaluaciji i izvještavanju istoga kako bi se na kraju provedbe mogli vidjeti rezultati.

Bitno je naglasiti kako projekti Europske unije omogućavaju kvalitetniji rad neprofitnih organizacija, financijsku stabilnost i prepoznatljivost organizacije, no ponekad ni to nije dovoljno. Ovim istraživanjem je pokazano da su organizacije vrlo nezadovoljne administrativnim dijelom izvještavanja te je potrebno djelovati u tom smjeru. Ovaj rad može koristiti akademskoj zajednici kao polazišna točka za daljnja istraživanja na danu temu kako

bi uvidjeli na koji način razmišljaju predstavnici neprofitnih organizacija kada su u pitanju provedbe projekata Europske unije.

## Popis literature

1. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, preuzeto 22. svibnja 2023. s <https://www.asoo.hr/>
2. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga: Institut za inovacije
3. Aksartova, S. (2009), Promoting civil society or diffusing NGOs? U.S. donors in the former Soviet Union,
4. American Marketing Association (1985), The definition of marketing, *Marketing News*
5. Anthony, R. N., Young, D. W. (1988), *Management Control in Nonprofit Organizations*, Irwin, Homewood, Illinois
6. Ballesteros, M.; Chapela, R.; Santiago, J. L.; Norte-Navarro, M.; Kesicka, A.; Pititto, A.; Abbagnano, U.; Scordella, G. (2019), Research for PECH Committee – Implementation and impact of key Maritime and European Fisheries Fund measures (EMFF) on the Common Fisheries Policy, and the post-2020 EMFF proposal, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels
7. Baturina, D. (2018), Otkrivanje novih horizonata. Ekonomski utjecaj trećeg sektora u Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, 27(2), 453-476.  
<https://hrcak.srce.hr/213293>
8. Berglind, M. i Nakata, C. (2005), Cause-related marketing: More buck than bang?, *Business Horizons*, 48, 443-453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.008>
9. Bežovan, G. (2005), *Civilno društvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb
10. Boli, J. (2005), Contemporary developments in world culture, *International Journal of Comparative Sociology*, 46(5-6):383-404.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0020715205058627>
11. Bowman, W. (2011), Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 37-51.  
<http://dx.doi.org/10.1002/nml.20039>
12. Brass, J. N., Longhofer, W., Robinson, R. S., Schnable, A. (2016), NGOs and international development: a review of thirty-five years of scholarship, *World*

- Development*, Elsevier, vol. 112(C), 136-149.  
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.016>
13. Brooks, A. C. (2000), Public Subsidies and Charitable Giving: Crowding Out, Crowding In, or Both? *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(3), 451-464. [http://dx.doi.org/10.1002/1520-6688\(200022\)19:3%3C451::AID-PAM5%3E3.3.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6688(200022)19:3%3C451::AID-PAM5%3E3.3.CO;2-5)
  14. Carroll, D.A. i Stater, K.J. (2009), Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
  15. Carmin, J. (2010), NGO capacity and environmental governance in Central and Eastern Europe, *Acta Politica*, 45(1-2), 183-202.  
<http://dx.doi.org/10.1057/ap.2009.21>
  16. Clark, J. (1991), *Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations*, West Harford, CT: Kumarian
  17. Dadić, L. (2020), Samofinanciranje kao ključan čimbenik financijske održivosti neprofitnih organizacija, *Znanstvene publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, Serija B, Društvene i humanističke nauke* 3(1): 4-16.  
<http://dx.doi.org/10.5937/NPDUNP2001004D>
  18. Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
  19. Devčić, A. i Šostar, M. (2015), *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*, Veleučilište u Požegi, Požega
  20. El-Agraa, A. M. (2004), *The European Union, Economics and Policies*, Prentice Hall
  21. Europska komisija (2014), Europski strukturni i investicijski fondovi, Europska komisija, preuzeto 16. lipnja 2023. s [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_hr)
  22. Europski strukturni i investicijski fondovi, preuzeto 16. lipnja 2023. s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/>

23. Fagan, A. (2006), Transnational aid for civil society development in post-socialist Europe: Democratic consolidation or a new imperialism? *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, 22(1), 115-134.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13523270500508437>
24. Fama, E. F. i Jensen, M. C. (1985), Organizational forms and investment decisions, *Journal of financial Economics*, 14(1), 101-119. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(85\)90045-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(85)90045-5)
25. Ferreira, M. R., Carvalho, A. i Teixeira, F. (2017), Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds - A Case Study, *Jornal of Human Values*, 23(3), 178-192.  
<https://doi.org/10.1177/0971685817713279>
26. Florio, M. (2006), Cost-benefit analysis and the European union cohesion fund: On the social cost of capital and labour, *Regional Studies*, 40(2), 211-224.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00343400600600579>
27. Froelich, K. A. (1999), Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
28. Guay, T., Doh, J. P. i Sinclair, G. (2004), Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications, *Journal of Business Ethics*, 52, 125-139.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033112.11461.69>
29. Harvey, B. (2004), *The illusion of inclusion: Access by NPOs to the structural funds in the new member states of eastern and central Europe*, Brussels: ECAS
30. Hodge, M. M. i Piccolo, R. F. (2005), Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no. 2.  
<http://dx.doi.org/10.1002/nml.99>
31. Hooley, G. J., Lynch, J. E., Shepherd, J.(1990), The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice, *European Journal of Marketing*; 24(9): 7-24.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090569010001637>
32. Huang, S.-L. i Ku, H.-H. (2016), Brand image management for nonprofit organizations: Exploring the relationship between websites, brand images and donation, *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1).

33. Hughes, P. i Luksetich, W. (2004), Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 203-220. <https://doi.org/10.1177/0899764004263320>
34. Hurst, C., Thisse, J. i Vanhoudt, P. (2000) What diagnosis for Europe's ailing regions? *EIB Papers* 5(1), 9-30
35. Ingenhoff, D. i Koelling, A. M. (2009), The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs, *Public Relations Review*, 35, 66-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.023>
36. Kersan-Škabić, I., Tijanić, L. (2017), Regional absorption capacity of EU funds, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30:1, 1191-1208. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340174>
37. Kim, S., Gupta, S. i Lee, C. (2021), Managing Members, Donors and Member-Eonors for effective Nonprofit Fundraising, *Journal of Marketing*, 85(3), 220-239. <https://doi.org/10.1177/0022242921994587>
38. Kotler, P. (2001), *Upravljanje marketingom - Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb
39. Kotler, P., Andreasen, A. R. (1996), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey
40. Koubek, M. (2020), When did they protest? Beyond Co-optation or channeling: Effects of EU funding on Czech Romani NGOs and Civil Society, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 404-421. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0008-9>
41. Lee, C. i Nowell, B. (2015), A framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations, *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319. <https://doi.org/10.1177/1098214014545828>
42. Luksetich, W. (2008), Government Funding and Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), 434-442. <https://doi.org/10.1177/0899764007310415>
43. Mahaček, D., Mijoč, I., Hruška, Z. (2012), Financing non-profit organization, *Pravni vjesnik* 28(1), 173-182. <https://hrcak.srce.hr/85452>
44. Mahoney, C. i Beckstrand, J.M. (2011), 'Following the Money: European Union Funding of Civil Society Organizations', *Journal of Common Market Studies*, 49(6), 1339-61. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2011.02197.x>



45. Martin, P. (1999) Are European regional policies delivering? *EIB Papers* 4(2), 10-23
46. Marušić, M., Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb
47. McMichael, P. (2008), *Development and Social Change: A Global Perspective*, Los Angeles: Pine Forge 4th ed.
48. Meler, M. (2003), *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
49. Meyer, C. A. (1995), Opportunism and NGOs: entrepreneurship and green North-South transfers, *World Development* 23(8):1277-89
50. Mihanović, Z. (2005), Posebnosti marketinškoga koncepta i odgojna funkcija marketinga u kulturi i umjetnosti, s posebnim naglaskom na HNK Split, Zbornik XIX. kongresa CRO-MAR-a "Marketinške paradigme za 21. stoljeće", Zagreb
51. Mihanović, Z., Pavičić, J. i Alfirević, N. (2014), Analysis of Organizational performance of Non.profit institutions: The case of lifelong learning institutions in Croatia, *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 12(1), 3-13
52. Mintas-Hodak, LJ. (2004), *Uvod u Europsku uniju*, Mate, Zagreb
53. Moreno, R. (2020), EU Cohesion Policy Performance: Regional Variation in the Effectiveness of the management of the Structural Funds, *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 2020/1 (46), 27-50.
54. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4.  
<https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
55. Parsons, T. (1951), *The Social System*, Free Press, New York,
56. Pavičić, J. (2001), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, *Ekonomski pregled*, 52 (1-2), 101 - 124.
57. Pavičić, J. (2003), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb
58. Persson, T. i Edholm, K. (2017), Assessing the Effects of European Union Funding of Civil Society Organizations: Money for Nothing?, *Journal of Common Market Studies*, 56(3), 559-575. <http://dx.doi.org/10.1111/jcms.12636>
59. Petrova, V. P. (2007), Civil society in post-communist Eastern Europe and Eurasia: A cross-national analysis of micro- and macro-factors, *World Development*, 35(7), 1277-1305. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.09.019>

60. Pfeiffer, J. (2004), Civil society, NGOs and the Holy Spirit in Mozambique, *Human Organization* 63(3):359-72.  
<http://dx.doi.org/10.17730/humo.63.3.wr0rc09qeyafn84l>
61. Philips, V. (2022), Digital marketing in nonprofit organizations: Essential techniques for the new era, *School of Leadership and Education Sciences: Faculty Scholarship*, 35. <https://digital.sandiego.edu/soles-faculty/35>
62. Potluka, O. i Svecova, L. (2019), The Effects of External Financial Support on the Capacities of Educational Nonprofit Organizations, *Sustainability*, 11(17).  
<http://dx.doi.org/10.3390/su11174593>
63. Potluka, O., Špaček, M. i Remr, J. (2017), Non-governmental Organizations as Partners: Obstacles in the EU Cohesion Policy?, *Ekonomický časopis*, 65(8), 715-736. [https://www.researchgate.net/publication/321146759\\_Non-governmental\\_organizations\\_as\\_partners\\_Obstacles\\_in\\_the\\_EU\\_cohesion\\_policy](https://www.researchgate.net/publication/321146759_Non-governmental_organizations_as_partners_Obstacles_in_the_EU_cohesion_policy)
64. Potluka, O., Špaček, M. i von Schnurbein, G. (2017), Impact of the EU Structural Funds on Financial Capacities of Non-profit Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 28(1):1-24.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-017-9845-1>
65. Puga, D. (2002) European regional policy in light of recent location theories, *Journal of Economic Geography* 2, 373-406. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/2.4.373>
66. Puie, F. (2020), Rural development beyond EAFRD-Enhancing Romanian rural entrepreneurship through complementary EU funds and projects, *Development*, 20(2)
67. Registar neprofitnih organizacija (b.d.), Ministarstvo financija, preuzeto 28. svibnja 2023. s <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/>
68. Registar udruga (b.d.), Ministarstvo pravosuđa i uprave, preuzeto 28. svibnja 2023. s <https://registri.uprava.hr/#!udruge>
69. Reimann, K. D. (2006), A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwide Growth of NGOs, *International Studies Quarterly* 50, 45-67.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2478.2006.00392.x>
70. Rodríguez-Pose, A. i Fratesi, U. (2004), Between development and Social Policies: The Impact of European Structural Funds in Objective 1 Regions, *Regional Studies*, 38(1), 97-113. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400310001632226>

71. Rogošić, A. (2019), *Poznavanje računovodstva u neprofitnim organizacijama i njegov utjecaj na poslovno odlučivanje i financijsko planiranje*, preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/file/393517>
72. Rukavina, K. (1994), Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 1(7), 85-90. <https://hrcak.srce.hr/227732>
73. Salgado, R. S. (2014), Rebalancing EU Interest Representation? Associative Democracy and EU Funding of Civil Society Organizations, *Journal of Economics Perspectives*, 22(2), 73-92. <http://dx.doi.org/10.1111/jcms.12092>
74. Sargeant, A., Shang, J. i suradnici (2010), *Fundraising principles and practice*, John Wiley & Sons, New Jersey
75. Tufekčić, M., Tufekčić, Ž. (2013), *EU politike i fondovi 2014. - 2020.*, Plavi Partner d.o.o., Zagreb
76. Varadarajan, P. R. i Menon, A. (1988), Cause-related marketing: A co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing*, 52, 58-74. <https://doi.org/10.1177/002224298805200306>
77. Waters, R. D. (2011), Increasing Fundraising Efficiency Through Evaluation: Applying Communication Theory to the Nonprofit Organization - Donor Relationship, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 458-475. <https://doi.org/10.1177/0899764009354322>
78. Watkins, S. C., Swidler, A. & Hannan, T. (2012), Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations, *Annual Review of Sociology*, 38(1):285-315. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-soc-071811-145516>
79. Werker, E. i Ahmed, F. Z. (2008), What Do Nongovernmental Organizations Do? *Journal of Economics Perspectives*, 22(2), 73-92. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.22.2.73>
80. Williams, A. (1990.), A growing role for NGOs in development, *Finance and Development*, 27(4), 31-33. <https://doi.org/10.5089/9781451951783.022>
81. Wilsker, A. L. & Young, D. R. (2010), How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations? Investigating benefits theory of nonprofit finance, *Public Finance Review*, 38(2), 193-216. <http://dx.doi.org/10.1177/1091142110369238>

82. Wolf, T. (1999), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-first Century*, Simon & Schuster/Fireside, New York
83. Zakon o finansijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, Narodne novine br. 121/2014, (2014)
84. Zakon o udrugama, Narodne novine br. 74/14, 70/17 i 98/19. (2014).

## **Popis slika**

Slika 1. Kategorije neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.....	5
Slika 2. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija .....	9
Slika 3. Izvori-načini prikupljanja sredstava i njihova veličina.....	17

## **Popis tablica**

Tablica 1. Financijska analiza Organizacije A.....	35
Tablica 2. Financijska analiza Organizacije B .....	36
Tablica 3. Financijska analiza Organizacije C .....	36
Tablica 4. Financijska analiza Organizacije D.....	37
Tablica 5. Odgovori na pitanja polustrukturiranih intervjua .....	38

# ŽIVOTOPIS

**Terezija Čačković**

e-mail: [terezijavidak995@gmail.com](mailto:terezijavidak995@gmail.com)

Datum rođenja: 02.10.1995. □ Mjesto rođenja: Zagreb, Hrvatska

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2014 - danas

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Poslovna ekonomija, smjer Marketing

2010 - 2014

Prva ekonomska škola, Zagreb

## RADNO ISKUSTVO

2023 - 2023

Animator, Kraš prehrambena industrija d.d.

2021 - 2022

Pomoćnik u nastavi, Osnovna škola "Antun Klasinc" Lasinja

2019 - 2019

Radnik u proizvodnom pogonu, JAMNICA plus d.o.o.

2017 - 2017

Prodavač/demonstrator u direktnoj prodaji, A.O.R. d.o.o.

2016 - 2016

Pomoćni konobar, STUPNIŠEK d.o.o.

## ČLAN U UDRUGAMA I VOLONTIRANJE

2020 - danas

Udruga "Larus Lasinja"

2012 - danas

Kulturno umjetničko društvo "Antun Klasinc" Lasinja

## OSOBNE VJEŠTINE

Strani jezici: Engleski jezik, Njemački jezik

Vozačka dozvola: B kategorija