

# UPRAVLJANJE ČIMBENICIMA FINANCIJSKE ODRŽIVOSTI UDRUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Haršanji, Maja

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj  
Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:280085>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University  
in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

Maja Haršanji

**UPRAVLJANJE ČIMBENICIMA  
FINANCIJSKE ODRŽIVOSTI UDRUGA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Doktorski rad

Osijek, 2023.



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

Modul: Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju

Maja Haršanji

**UPRAVLJANJE ČIMBENICIMA  
FINANCIJSKE ODRŽIVOSTI UDRUGA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Doktorski rad

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

Osijek, 2023.

JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK  
DOCTORAL SCHOOL

Postgraduate Interdisciplinary University Study Program  
Cultural Studies

Modul: Management in Culture, Art and Education

Maja Haršanji

**MANAGEMENT OF FACTORS AFFECTING  
FINANCIAL SUSTAINABILITY OF  
ASSOCIATIONS IN THE REPUBLIC OF  
CROATIA**

Doctoral thesis

Mentor: Ivana Bestvina Bukvić, PhD, Associate Professor

Osijek, 2023

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić**

Ekonomski fakultet u Osijeku, Katedra za financije i računovodstvo

Izv. prof. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić od 2021. zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku na radnom mjestu izvanredne profesorice te je na istoj instituciji voditeljica Centra za cjeloživotno učenje. Prije toga, od 2015. docentica je i predsjednica Katedre za kulturalni menadžment na Odjelu za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, a potom je od 2018. docentica i voditeljica Odsjeka za kulturu, medije i menadžment na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku. U 2020. izabrana je u znanstveno zvanje višeg znanstvene suradnice i zaposlena na radnom mjestu izvanredne profesorice. Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku 2008. godine stječe akademski stupanj magistre društvenih znanosti, a 2012. godine doktorice društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija, grana financije. Radno iskustvo stječe radom u sektoru neprofitnih organizacija i realnom sektoru te od 2003. godine u financijskom sektoru, pri čemu od 2010. na radnom mjestu voditeljice poslovnog odnosa korporativnog bankarstva Zagrebačke banke d. d. Od 2013. godine vanjska je suradnica Ekonomskog fakulteta u Osijeku gdje sudjeluje u izvođenju nastave predmeta iz područja financijskog menadžmenta na diplomskoj i poslijediplomskoj razini. Od 2020. godine vanjska je suradnica na Katoličkom bogoslovnom fakultetu u Zagrebu u izvođenju nastave predmeta iz područja menadžmenta u kulturi na diplomskoj razini. Objavila je samostalno i u suautorstvu brojne znanstvene radove te je sudionica znanstvenih i stručnih skupova. Recenzentica je nekoliko znanstvenih domaćih i inozemnih časopisa; članica je uredništva četiriju zbornika radova sa znanstvenih konferencija te je članica organizacijskih i programskih odbora domaćih i inozemnih međunarodnih znanstvenih konferencija. Tijekom 2018. i 2019. godine predsjedala je odborom za izradu studijskih programa preddiplomske i diplomske razine iz područja kulture, medija i menadžmenta koje su nadležna tijela odobrila te su i danas u izvedbi. Područja su njezina znanstvenog i stručnog interesa financijski menadžment, projektno financiranje, analiza rizika i menadžersko odlučivanje. Voditeljica je znanstvenog projekta *Preduvjeti razvoja i ekonomsko značenje IT sektora* te suradnica na znanstvenom projektu *Istraživanje utjecaja promocijskih aktivnosti na razvoj publike generacije Y nacionalnih i gradskih kazališta u Republici Hrvatskoj*. Sudjelovala je u prijavi i provedbi nekoliko projekata međunarodne međuinstitucijske suradnje te projekata suradnje s gospodarstvom.

## Zahvale

*Mojoj najdražoj dječici...*

*Iva i Lovro, volim vas!*

Zahvaljujem se prije svega svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Ivani Bestvini Bukvić koja mi je iznimno strpljivo i savjesno pomagala tijekom cijelog procesa izrade doktorskoga rada. Od mojih znanstvenih početaka pomaže mi postati što bolji istraživač, a njezina nesebična pomoć i podrška, profesionalnost i organiziranost za mene su neprocjenjive vrijednosti.

Hvala ti, draga moja!

Posebno se zahvaljujem povjerenstvu – doc. dr. sc. Marti Borić Cvenić, predsjednici te izv. prof. dr. sc. Daši Franić i izv. prof. dr. sc. Mariji Šain, članicama, koje su svojim kvalitetnim komentarima, savjetima i prijedlozima dali dodatno inspirativan doprinos ovom doktorskom radu.

Zahvaljujem se i svojim kolegama i kolegicama s Akademije za kulturu, medije i menadžment, Odsjeka za kulturu, medije i menadžment koji su me dodatno motivirali i podržavali u razdoblju izrade ovoga rada.

Također, neizmjereno se zahvaljujem čelnicima udruga u Republici Hrvatskoj koji su izdvojili svoje vrijeme i sudjelovali u anketnom istraživanju te tako doprinijeli istraživačkom dijelu ovog doktorskog rada. Posebice hvala onima koji su dali dragocjene savjete i komentare kako bi ovaj rad dobio na značaju.

I na kraju, najvažnija zahvala ide mojoj obitelji i prijateljima za strpljivost i razumijevanje – bez vas ovaj rad ne bi imao smisla.

*Veliko HVALA na neizmjerenoj podršci, vjeri, ohrabrenju i žrtvi!*

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Doktorska škola**

**UPRAVLJANJE ČIMBENICIMA FINANCIJSKE ODRŽIVOSTI UDRUGA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Maja Haršanji**

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Doktorski rad sadrži:**

Broj stranica: 286

Broj grafikona: 12

Broj slika: 18

Broj tablica: 33

Broj literaturnih navoda: 588

**Povjerenstvo za ocjenu teme doktorskog rada:**

1. Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić, predsjednica
2. Doc. dr. sc. Marija Šain, članica
3. Doc. dr. sc. Iva Buljubašić, članica

**Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:**

1. Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić, predsjednica
2. Izv. prof. dr. sc. Marija Šain, članica
3. Izv. prof. dr. sc. Dáša Franić, članica

**Datum obrane:** 31. listopada 2023. godine

**UDK oznaka:**

**Doktorski rad pohranjen je u:**

1. Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb
2. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, Europska avenija 24, Osijek
3. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek



**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**Doctoral School**

**MANAGEMENT OF FACTORS AFFECTING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ASSOCIATIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**Maja Haršanji**

**Scientific Area:** Social science

**Scientific Field:** Economics

**Doctoral thesis contains:**

Number of pages: 286

Number of graphs: 12

Number of figures: 18

Number of tables: 33

Number of references: 588

**Commission for assessment of the doctoral thesis:**

1. Assist. Prof. Dr. Marta Borić Cveniċ, President of Commission
2. Assist. Prof. Dr. Marija Œain, member
3. Assist. Prof. Dr. Iva BuljubaŒiċ, member

**Commission for the defence of the doctoral thesis:**

1. Assist. Prof. Dr. Marta Boriċ Cveniċ, President of Commission
2. Assoc. Prof. Dr. Marija Œain, member
3. Assoc. Prof. Dr. DāŒa Franiċ, member

**Date of the doctoral thesis defense:** 31st October 2023

**UDK label:**

**Thesis deposited in:**

1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb
2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek
3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

**Ime i prezime:** Maja Haršanji

**Matični broj studenta:** 37

**OIB:** 06345220313

**E-mail:** maja.harsanji@aukos.hr

**Naziv studija:** Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

**Naslov doktorskog rada:** Upravljanje čimbenicima financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
NEPLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU  
U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako nijedan dio doktorskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoj doktorski rad ili dijelove doktorskog rada izrađenoga u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Kulturologija: Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorskog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i nakon obrane uređenog doktorskog rada.
5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj doktorski rad u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07., 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14., 60/15., 131/17.).

Studentica

Osijek, 15. rujna 2023. g.



\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Posebnost neprofitnih organizacija ogleda se u činjenici da je njihova misija usmjerena na ostvarenje ciljeva značajnih društvenih dobrobiti pri čemu nisu usmjerene na ostvarenje dobiti, već upravo dobrobiti za širu zajednicu. Međutim, financijska su im sredstva potrebna kako bi provodile aktivnosti usmjerene ostvarivanju postavljenih ciljeva. Općenito, financijska održivost smatra se najvećim izazovom takvih organizacija, a za njezino ostvarenje potrebno je osigurati određenu razinu financijskih sredstava koja će organizaciji kroz određeno razdoblje omogućiti korištenje prilika i reagiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost ispunjenja misije i mogućnosti provedbe planiranih aktivnosti.

U ovom se doktorskom radu istražuje financijska održivost udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj koje čine više od 94 % ukupnog broja svih neprofitnih organizacija. Osnovni je cilj ovoga istraživanja analizirati čimbenike financijske održivosti neprofitnih organizacija (diverzifikacija prihoda, brojnost projekata, ljudskih potencijala, donatora, partnera i tehnika prikupljanja sredstava te gospodarska djelatnost) te utvrditi njihov doprinos financijskoj održivosti i njihovu međusobnu povezanost. Čimbenici financijske održivosti otkriveni su u okviru provedenog istraživanja radova drugih autora koji su se bavili tom temom, međutim do sada čimbenici financijske održivosti nisu kolektivno istraživani niti je analizirana njihova povezanost kao niti mjeren njihov utjecaj na financijsku održivost neprofitnih organizacija. Upravo je u tom području utvrđena potreba za provedbom daljnjih aplikativnih istraživanja u cilju poboljšanja stanja u praksi.

Budući da ne postoji jednoznačan način mjerenja financijske održivosti neprofitnih organizacija, pa tako ni udruga, financijska održivost se u ovome istraživanju mjeri na dva načina – na temelju samoprocjene čelnika udruga o financijskoj održivosti te na temelju strukture i prosječno ostvarene vrijednosti prihoda udruga u razdoblju 2015. – 2019. godine.

U empirijskom istraživanju, koje se provodi elektroničkim putem metodom anketnog upitnika, sudjelovali su čelnici udruga, a analizirani su i financijski izvještaji udruga. Znanstveni doprinos rada ogleda se u teorijskom doprinosu temeljenom na sistematizaciji prethodnih istraživanja na temu financijskog poslovanja, odnosno financijske održivosti neprofitnih organizacija, metodološkom doprinosu koji uključuje korelacijsku i regresijsku analizu doprinosa utvrđenih čimbenika financijskoj održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Praktični, odnosno aplikativni doprinos ogleda se u danim

smjernicama za upravljanje najznačajnijim čimbenicima financijske održivosti udruga u cilju ostvarivanja njihova dugoročnog opstanka.

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da na temelju samoprocjene čelnika udruga ni jedan čimbenik financijske održivosti nema statističku značajnost. Međutim, mjereći financijsku održivost prosječnim prihodima udruga u promatranom razdoblju, broj ljudskih potencijala u udrugama djelomice pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruga, dok brojnost partnera udruga u potpunosti pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruga. Ostali čimbenici – diverzifikacija prihoda, brojnost projekata, donatora i tehnika prikupljanja sredstava te gospodarska djelatnost udruga i financijska održivost mjerena visinom prihoda, ne pokazuju statističku značajnost. S obzirom na rezultate istraživanja, preporuke za buduća istraživanja idu u smjeru izbjegavanja korištenja samoprocjene kao mjere financijske održivosti te se uočava potreba za razvijanjem standardiziranih mjera financijske održivosti neprofitnih organizacija, pa tako i udruga čiji primaran cilj nije stjecanje dobiti. Također, znanstvenici bi mogli istražiti i neke druge čimbenike koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem, odnosno utvrditi njihovu važnost i povezanost s financijskom održivosti.

Osim toga, preporuke čelnicima udruga idu u smjeru nužnosti razumijevanja čimbenika koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti udruga kroz povećanje prihoda, ali i mogućnosti učinkovitog upravljanja identificiranim čimbenicima. Ovo istraživanje može doprinijeti zajednici u smislu shvaćanja obuhvata neprofitnog sektora općenito, s naglaskom na udruge kao najbrojnije neprofitne organizacije, te prikaza izazova s kojima se susreću i razumijevanja posebnosti financijskog poslovanja takvih organizacija.

**Ključne riječi:** čimbenici financijske održivosti, financijska održivost, neprofitne organizacije, prihodi, Republika Hrvatska, udruge

## **ABSTRACT**

The peculiarity of non-profit organisations is reflected in the fact that their mission is to achieve significant social benefits, not profit-oriented, but for the benefit of the wider community. However, they need financial resources to carry out activities aimed at achieving the set objectives. In general, financial sustainability is the greatest challenge for such organisations and to achieve it, it is necessary to ensure a certain level of financial resources that will enable the organisation, over a certain period of time, to seize opportunities and respond to unexpected threats without jeopardising the fulfilment of its mission and the ability to carry out planned activities.

This doctoral thesis examines the financial sustainability of associations as the most numerous non-profit organisations in the Republic of Croatia, which account for more than 94 % of the total number of all non-profit organisations. The main goal of this research is to analyse the factors of financial sustainability of non-profit organisations (revenue diversification, the number of projects, donors, human resources, partners and fundraising techniques, as well as the economic activity) and to determine their contribution to financial sustainability and their interconnection. The factors of financial sustainability were identified in the framework of the conducted research of the works of other authors who dealt with this topic, however, so far, the factors of financial sustainability have not been collectively researched, nor has their interconnection been analysed or their impact on the financial sustainability of non-profit organisations measured. It is in this area that the need for further applied research has been identified with the aim of improving the situation in practice.

Since there is no unambiguous way of measuring the financial sustainability of non-profit organisations, including associations, financial sustainability in this research is measured in two ways - based on the self-assessment of the leaders of the associations about financial sustainability and based on the structure and average revenue of the associations in the period of 2015 – 2019.

The empirical study, which is conducted electronically using the questionnaire method, involved the leaders of the associations and analysed the financial reports of the associations. The scientific contribution of the research is reflected in a theoretical contribution based on the systematisation of previous research on the financial operations, i.e. financial sustainability of non-profit organisations, a methodological contribution that includes a correlational and regressive analysis of the contributions of the identified factors to the financial sustainability

of associations as the most numerous non-profit organisations in the Republic of Croatia, and a practical, i.e. applicative contribution that is reflected in the given guidelines for managing the most significant factors of the financial sustainability of associations with the aim of achieving their long-term survival.

The results of the empirical research show that, based on the self-assessment of the association leaders, not a single factor of financial sustainability has statistical significance. However, measuring financial sustainability by the average revenue of associations in the observed period, the number of human resources in associations partially contributes positively to the financial sustainability of associations, while the number of partners of associations fully contributes positively to the financial sustainability of associations.

Other factors – revenue diversification, the number of projects, donors, and fundraising techniques, as well as the economic activity of associations and financial sustainability measured by the amount of revenue do not show statistical significance. Considering the results of the research, the recommendations for future research are to avoid using self-assessment as a measure of financial sustainability and the need to develop standardised measures of financial sustainability of non-profit organisations, including associations whose primary goal is not to make a profit. In addition, scientists could examine some other factors not covered by this research, i.e., their relevance and connection to financial sustainability.

Furthermore, the recommendations to the leaders of associations emphasise the need to understand the factors that can contribute to the financial sustainability of the association by increasing revenues, but also the possibilities of effective management of the identified factors. This research can contribute to the community in terms of understanding the scope of the non-profit sector in general, with an emphasis on associations as the most numerous non-profit organisations, the challenges they face, as well as understanding the specifics of the financial operations of such organisations.

**Key words:** associations, factors of financial sustainability, financial sustainability, non-profit organisations, Republic of Croatia, revenue

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Problem istraživanja</b> .....	2
<b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja</b> .....	4
<b>1.3. Hipoteze istraživanja</b> .....	5
<b>1.4. Znanstvene metode</b> .....	12
<b>1.5. Znanstveni doprinos</b> .....	14
<b>1.6. Struktura rada</b> .....	15
<b>2. Posebnosti neprofitnih organizacija</b> .....	17
<b>2.1. Neprofitni sektor – pojam i terminologija</b> .....	17
<b>2.2. Općenito o neprofitnim organizacijama</b> .....	23
<b>2.3. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj</b> .....	31
<b>2.3.1. Poslovanje udruga u Republici Hrvatskoj</b> .....	33
<b>2.3.2. Zakonodavan okvir djelovanja udruga u Republici Hrvatskoj</b> .....	38
<b>2.4. Financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama</b> .....	41
<b>2.5. Financiranje neprofitnih organizacija</b> .....	48
<b>2.5.1. Vlastiti prihodi</b> .....	55
<b>2.5.2. Vanjski prihodi</b> .....	57
<b>2.5.2.1. Javni prihodi</b> .....	58
<b>2.5.2.2. Privatni i individualni prihodi</b> .....	65
<b>2.5.2.3. Strani prihodi</b> .....	67
<b>3. Održivost neprofitnih organizacija</b> .....	68
<b>3.1. Financijska održivost neprofitnih organizacija</b> .....	71
<b>3.2. Čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija</b> .....	75
<b>3.2.1. Diverzifikacija prihoda</b> .....	78
<b>3.2.1.1. Mjerenje diverzifikacije prihoda</b> .....	86
<b>3.2.2. Projekti</b> .....	89
<b>3.2.3. Ljudski potencijali</b> .....	92
<b>3.2.3.1. Volonteri</b> .....	95
<b>3.2.3.2. Zaposlenici</b> .....	98
<b>3.2.3.3. Vanjski suradnici i vanjske organizacije</b> .....	100
<b>3.2.4. Partnerstvo</b> .....	101
<b>3.2.5. Prikupljanje sredstava</b> .....	107
<b>3.2.6. Gospodarska djelatnost</b> .....	116
<b>3.2.7. Donatori</b> .....	120

4.	Empirijsko istraživanje .....	123
4.1.	Opis uzorka .....	123
4.2.	Prikupljanje podataka .....	124
4.2.1.	Prikupljanje podataka o populaciji.....	127
4.2.2.	Anketni upitnik .....	128
4.2.3.	Arhivsko istraživanje.....	130
4.3.	Mjerne ljestvice .....	131
4.4.	Metodologija istraživanja .....	132
5.	Rezultati istraživanja .....	134
5.1.	Opis uzorka anketnog ispitivanja .....	134
5.1.1.	Nedostajući podatci anketnog ispitivanja .....	137
5.1.2.	Izdvojenice anketnog ispitivanja .....	138
5.2.	Opis uzorka analize financijskih izvještaja.....	138
5.2.1.	Nedostajući podatci analize financijskih izvještaja .....	138
5.2.2.	Izdvojenice analize financijskih izvještaja.....	139
5.3.	Rezultati analize provedene primjenom deskriptivne statistike .....	139
5.4.	Rezultati analize financijskih izvještaja .....	154
5.5.	Rezultati mjerenja Herfindahl-Hirschmanova indeksa (HHI) .....	159
5.6.	Rezultati inferencijalne statistike.....	162
6.	Rasprava.....	175
6.1.	Ograničenja istraživanja .....	187
6.2.	Implikacije istraživanja .....	190
6.3.	Preporuke za buduća istraživanja .....	193
7.	Zaključak.....	195
	Popis literature .....	199
	Popis grafikona.....	256
	Popis slika .....	257
	Popis tablica.....	258
	Prilozi .....	260
	Anketni upitnik .....	275
	Autoričina biografija .....	283
	Popis objavljenih radova.....	284



## **Kazalo pokrata**

CEE – engl. *Central and Eastern Europe*, zemlje Središnje i Istočne Europe

CSO – engl. *Civil society organization*, organizacija civilnog društva, OCD

CSOSI – engl. *Civil society organization sustainability indeks*, indeks održivosti organizacija civilnog društva

DZS – Državni zavod za statistiku

ECNL – engl. *European Center for Not-for-Profit Law*, Europski centar za neprofitno pravo

EFA – engl. *European Fundraising Association*, Europsko udruženje prikupljača sredstava

EK – engl. *European Commission*, EC, Europska komisija

EU – engl. *European Union*, Europska unija

FINA – Financijska agencija

HHI – Herfindal-Hirschmanov indeks

HNB – Hrvatska narodna banka

HR NUTS – engl. *Nomenclature of territorial units for statistics*, Nacionalna klasifikacija statističkih regija

ICNL – engl. *International Center for Not-for-Profit Law*, Međunarodni centar za neprofitno pravo

IRR – engl. *Internal rate of return*, interna stopa povrata

JLP(R)S – jedinice lokalne, područne (regionalne) samouprave

kn – hrvatska kuna

MFIN – Ministarstvo financija Republike Hrvatske

MPT – engl. *Modern portfolio theory*, moderna teorija portfelja

MPU – Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske

NKD – Nacionalna klasifikacija djelatnosti

NN – Narodne novine

NPISH – engl. *Non-profit on-profit institutions serving households*, neprofitne ustanove koje služe kućanstvima

NPO – engl. *Non-profit organization, Nonprofit organization, Not-for-profit organization*, neprofitna organizacija

NPV – engl. *Net present value*, neto sadašnja vrijednost

OCD – organizacija civilnog društva, engl. *Civil society organization, CSO*

PP – engl. *Payback period*, razdoblje povrata

PR – engl. *Public relations*, odnosi s javnošću

RDI – engl. *Revenue diversification index*, indeks diverzifikacije prihoda

RDT – engl. *Resource dependency theory*, teorija ovisnosti o resursima

RH – Republika Hrvatska

RNO – Registar neprofitnih organizacija

RR – engl. *Revenue resources*, izvori prihoda

SAD – Sjedinjene Američke Države, engl. *The United States of America, USA*

SAFU – Središnja agencija za financiranje i ugovaranje

TBL – engl. *Triple bottom line*, Model trostruke bilance

UN – engl. *United Nations*, Ujedinjeni narodi

UNESCO – engl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu

USAID – engl. *United States Agency for International Development*, Američka agencija za međunarodni razvoj

## 1. Uvod

Neprofitne organizacije postaju sve istaknutiji društveni akteri (Bibu i dr., 2013), izvršavajući širok spektar funkcija u demokratskim društvima (Neumayr i dr., 2007), a njihov broj i veličina svakodnevno rastu (Connolly i dr., 2013; Pennerstorfer i Rutherford, 2019). Posebnost neprofitnih organizacija ogleda se u činjenici da one služe društvu, a cilj im je poboljšanje trenutnog stanja u društvu (zajednici) i nisu usmjerene na profit. U usporedbi s profitnim organizacijama, kojima je cilj maksimiziranje dobiti i raspodjela vlasnicima i/ili dioničarima tvrtke, neprofitnim je organizacijama cilj doprinijeti ispunjenju društvenih potreba.

Iako su primarno osnovane u svrhu ostvarivanja društvenih koristi i nisu profitno usmjerene, financijska sredstva i sposobnost njihova generiranja tijekom vremena neprofitnim su organizacijama ključni kako bi mogle provesti planirane aktivnosti i ostvariti svoju misiju. Jedan od najznačajnijih izazova neprofitnih organizacija jest nedostatak odgovarajućih financijskih sredstava (Rottkamp i Bahazhevska, 2016) i s tim u vezi ostvarivanje financijske održivosti (Bowman, 2011; Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti, 2012; Diaz i Rees, 2020). Financijska održivost neprofitnih organizacija podrazumijeva razinu financijskih sredstava koju organizacija posjeduje kroz dulje razdoblje i koja joj omogućava korištenje prilika i reagiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost ispunjenja svoje misije i djelovanja (Sontag-Padilla i dr., 2012). Keating (2007) u Ye i Gong (2021: 199) definira financijsku održivost kao sposobnost neprofitnih organizacija u pribavljanju i korištenju dovoljno resursa za zadovoljavanje potreba, a Europski centar za neprofitno pravo (eng. *European Center for Not-for-Profit Law*, dalje u tekstu: ECNL) kao sposobnost neprofitnih organizacija u pribavljanju i korištenju dovoljno resursa za ostvarivanje misije i pružanje usluga zajednici.

U vezi s tim, Treinta i dr. (2020) smatraju da su upravo dostupnost i upotreba financijskih sredstava, tj. općenito financiranje, najvažniji čimbenici o kojima treba odlučivati i kojima treba upravljati u neprofitnim organizacijama.

Iako su neprofitne, takve organizacije moraju osigurati financijska sredstva kako bi funkcionirale, a način na koji dobivaju financijsku potporu vrlo je različit. Neke se usredotočuju na novac od bespovratnih sredstava i donacija, druge pokušavaju doći do sponzora, a neke od njih idu i tržišnim putem pokušavajući prodati robu ili pružiti usluge te obavljaju gospodarsku djelatnost. Općenito, prikupljanje sredstava u neprofitnom sektoru primarna je aktivnost kojom se članovi tih organizacija koriste kako bi mogli provesti neke

druge aktivnosti organizacije (Hommerová i Severová, 2019), odnosno neprofitne organizacije ovise o bespovratnim sredstvima i donatorima kako bi stekle financijska sredstva potrebna za postizanje svoje organizacijske misije (Carter, Chandler, Cohen, Delaney, Higgins, O'Leary i Thompson, 2019). Dakle, za stjecanje i održavanje resursa, udruga bi trebala komunicirati s okolinom – pojedincima i skupinama koji im mogu ponuditi resurse.

Oskudnost resursa kao element financijske održivosti neprofitnih organizacija ističe se kao kritičan aspekt njihova poslovanja, a zbog nedostatka financijskih sredstava, mnoge organizacije ne uspijevaju dugoročno održati svoje poslovanje (Ondiege, Munyua i Odero-Wanga, 2021). Osim toga, postoje i različiti drugi čimbenici (starost, pravni oblik, djelatnost, tehnologije i dr.) kojima čelnici neprofitnih organizacija trebaju upravljati u svrhu postizanja dugoročne financijske održivosti organizacije.

### **1.1. Problem istraživanja**

U literaturi se općenito primjećuje neujednačenost terminologije koja opisuje organizacije čiji ciljevi obuhvaćaju dostignuća povezana s povećanjem razine društvenog blagostanja, tj. kojima je socijalni aspekt ključan dio poslovanja. Pritom se u literaturi (Salamon i dr., 1999; Mansfeldova, Nalecz, Priller i Zimmer, 2004; Hodge i Piccolo, 2005; Anheier, 2005; Powell i Steinberg, 2006; Jegers, 2008; Osborne, 2008; More-Hollerwegwer i Meyer, 2010; Francois, 2015; Divka i Fornici, 2017 i dr.) pronalaze sljedeći pojmovi: „neprofitne organizacije“, „nevladine organizacije“, „dobrotvorne organizacije“, „organizacije civilnog sektora“, „organizacije trećeg sektora“, „dobrovoljne organizacije“ i sl. Neke od tih organizacija imaju i specifične ciljeve, a često se spominje da navedene organizacije pripadaju civilnom društvu, neprofitnom sektoru, dobrovoljnom ili trećem sektoru (UNESCO, 2017). Dakle, iako imaju različite specifične ciljeve, sve imaju jednu zajedničku odrednicu – postoje kako bi unijele promjene u društvo, a ne kako bi stvarale profit.

Neprofitne organizacije važan su stup demokratskih društava (Kendall i Anheier, 1999, Vaceková i Murray Svidroňová, 2016), služe kao kritični pokretači društvenih promjena (Jaskyte i dr., 2018:49), a njihovo poslovanje specifičnog je karaktera (Hatch, 1997). Iako nisu primarno osnovane s profitnim ciljem, njihov doprinos društvu povezan je s izazovima s kojima se susreću kako bi osigurali resurse, posebice financijske, nužne za učinkovito djelovanje (Francois, 2015). S tim u vezi, financijska održivost ključan je čimbenik uspjeha (Schatteman i Waymire, 2017). Neprofitnim organizacijama posvećuje se sve veća pozornost što dokazuje

i činjenica o brojnosti literature, odnosno objavljenih znanstvenih i stručnih radova, studija, izvješća i članaka koji čine temelj teorijskoga dijela ovog istraživanja.

Iako je financijska održivost određena kao izazov za neprofitne organizacije, u literaturi ne postoji konsenzus istraživača oko metodologije mjerenja financijske održivosti, ponajprije zbog posebnosti njihova poslovanja, odnosno obilježja neprofitnosti. S druge strane, u literaturi se navode mnogobrojni čimbenici koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti neprofitnih organizacija, a među ostalim to su diverzifikacija prihoda, projekti, ljudski potencijali, prikupljanje sredstava, partnerstva, samofinanciranje, tj. gospodarska djelatnost, donatori, korištenje tehnologija, dob, djelatnost, pravni oblik i starost organizacije (Evans i Archer, 1968; Chabotar, 1989; Edwards, Mooney i Heald, 2001; Bežovan, 2002; Foster i Bradach, 2005; Hraskova, 2007; Carroll i Satater 2009; Leon, 2001; Okorley i Nkrumah, 2012; Sontag-Padilla i dr., 2012; Svidroňová i Vaceková, 2012; Saungweme, 2014; Lefroy i Tsarenko, 2014; Francois, 2015; Wright, 2015; Lin i Wang, 2016; Gökçe Parsehyan, 2017; Von Schnurbein i dr., 2017; Ceptureanu i dr., 2018; Cheuk i dr., 2021; Dadić, 2020; Ebenezer, Musah i Anyass Ahmed, 2020; Guan i dr., 2020; Hager i Hung, 2020; Ilyas i dr., 2020; Mazanec i Bartosova, 2021; Ondiege i dr., 2021).

S obzirom na navedeno, osnovna je pretpostavka ovoga rada da je potrebno istražiti doprinos čimbenika na temelju kojih će čelnici neprofitnih organizacija moći izgraditi strategije upravljanja svojim organizacijama kako bi osigurali dugoročnu financijsku održivost svojih neprofitnih organizacija. Iako se neprofitni sektor svrstava kao značajan sustav i glavna ekonomska snaga u modernom društvu (Billis, 2010) te kao kritični pokretač društvenih promjena (Jaskyte i dr., 2018: 49), u Republici Hrvatskoj provedeno je relativno malo istraživanja o financijskom upravljanju neprofitnim organizacijama, odnosno njihovoj financijskoj održivosti (pr. Dadić, 2020; Bežovan i Ivanović, n.d.; Ceraneo; Vašiček, Sikirić i Kostić, 2019 i sl.).

Uočen jaz u literaturi otvara prostor za provedbu istraživanja u kojemu se istražuje financijsko poslovanje udruga, kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj (više od 94 % svih neprofitnih organizacija), s naglaskom na otkrivanje čimbenika njihove financijske održivosti, odnosno ispitivanju povezanosti i važnosti pojedinih čimbenika financijske održivosti kao i otkrivanju načina kako njima upravljati i kako ostvariti financijsku održivost.

Predmet je ovog istraživanja financijska održivost udruga, dok je problem istraživanja nepostojanje istraživanja koje mjeri povezanost i snagu veze pojedinih čimbenika na

financijsku održivost te nepostojanje standardizirane metodologije za mjerenje financijske održivosti neprofitnih organizacija, posebice udruga.

Dakle, u ovom se istraživanju pomoću sistematiziranih i metodološki organiziranih aktivnosti predstavlja predmetna tema, a na temelju rezultata predlažu mogući načini upravljanja čimbenicima financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj.

Budući da se u Republici Hrvatskoj uočava nedostatak znanstvenih istraživanja o financijskom upravljanju udruga, pa tako i ocjeni financijske održivosti, važnost ovoga doktorskog rada bit će i u teorijskom doprinosu kroz prikaz razvoja tog područja i analize dosadašnjih istraživanja te novih saznanja do kojih se dolazi putem primarnog istraživanja, a koji mogu biti važni za upravljanje udrugama u cilju stvaranja okvira za postizanje financijske održivosti udruga.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Prema Paviću i Šundaliću (2021: 86) cilj istraživanja podrazumijeva motiv zbog kojega se istraživanje poduzima kako bi se specificirao istraživački problem.

Odabrana tema doktorskog rada specifična je s obzirom na to da pokušava istražiti financijsku održivost udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Svrha je rada rješavanje problema, odnosno dobivanje odgovora na glavno istraživačko pitanje: *Postoji li povezanost pojedinih čimbenika s financijskom održivosti udruga?* kojim se široka istraživačka tema sužava na specifično područje proučavanja.

U ovome radu definirano je više ciljeva istraživanja te ih se promatra s triju gledišta – teorijskog, empirijskog i aplikativnog.

S teorijskog gledišta, znanstveni su ciljevi istraživanja sljedeći:

- provesti sveobuhvatnu analizu relevantne literature koja daje teorijske i empirijske spoznaje o financijskoj održivosti neprofitnih organizacija te analizirati i ocijeniti dosadašnja postignuća u okviru predmetne teme
- pojmovno odrediti financijsku održivost neprofitnih organizacija
- otkriti ključne čimbenike koji mogu doprinijeti postizanju financijske održivosti udruga, kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj,

dok su ciljevi s empirijskog i aplikativnog gledišta:

- utvrditi stanje u praksi i stavove čelnika udruga o financijskoj održivosti udruga

- analizirati važnost i povezanost čimbenika koji doprinose postizanju financijske održivosti udruga te
- predložiti pristup upravljanja udrugama, odnosno čimbenicima financijske održivosti u svrhu povećanja prilika za postizanje dugoročne održivosti.

Stoga je cilj provođenjem izvornog, tj. primarnog istraživanja na temelju prikupljenih podataka iz anketnog upitnika te analizom sekundarnih podataka iz financijskih izvještaja udruga dati odgovore na postavljeno istraživačko pitanje i postavljene hipoteze. Kako bi se ostvarili ciljevi ovoga istraživanja, u nastavku se definiraju istraživačke hipoteze.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Poticaj za ovo istraživanje nastao je na temelju uočenog istraživačkog jaza i nedostatka postojećih znanstvenih istraživanja koja se bave temom financijske održivosti neprofitnih organizacija. Upravo zato ovo istraživanje doprinosi raspravi pružajući sveobuhvatan pregled literature o poslovanju neprofitnih organizacija te se anketnim ispitivanjem čelnika udruga, kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, nastoje istražiti čimbenici financijske održivosti udruga, tj. doprinos tih čimbenika financijskoj održivosti, koji su odnosi među njima te kako se otkrivenim čimbenicima može upravljati. Pritom se istražuju sljedeći čimbenici financijske održivosti: diverzifikacija prihoda, projekti, ljudski potencijali, partneri, tehnike prikupljanja sredstava, gospodarska djelatnost, donatori. S obzirom na to, polazišne pretpostavke, odnosno hipoteze istraživanja koje se ovim istraživanjem provjeravaju jesu sljedeće:

***H1: Diverzifikacija prihoda udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Pokazalo se da diverzifikacija prihoda ima pozitivan utjecaj na financijsku održivost i stabilnost neprofitnih organizacija (Carroll i Stater, 2009; Tevel i dr., 2015; Ceptureanu i dr., 2018; Hager i Hung, 2020; Ondiege i dr., 2021: 20) te se smatra jednom od najvažnijih uobičajenih strategija za poboljšanje financijskih kapaciteta i održivosti u mnogim neprofitnim organizacijama (Guan i dr., 2020). Diverzifikacija prihoda koja uključuje kombinaciju javnih prihoda i potpora, prihoda ostvarenih na tržištu prodajom roba ili pružanjem usluga te prihoda ostvarenih od pojedinaca i tvrtki vidi se kao učinkovita strategija za izgradnju dugoročne održivosti i stabilnosti za većinu neprofitnih organizacija (Hendrick, 2002). Kingma (1993) te Grasse i dr. (2016) smatraju da se diverzifikacijom prihoda može postići učinkovitiji portfelj, smanjiti rizik i povećati preživljavanje neprofitnih organizacija. Isto tako, Hager i dr. (2004)

smatraju da diverzifikacija prihoda poboljšava povezanost zajednice, dok Mitchell (2014) smatra da povećava financijsku autonomiju neprofitnih organizacija. Također, istraživanje o financijskoj ranjivosti neprofitnih organizacija razmatra diverzifikaciju prihoda kao ključan pokazatelj financijskog zdravlja i sposobnosti organizacije da podnese financijske šokove (Frumkin i Keating, 2011). Istraživanje provedeno u Hrvatskoj (Haršanji, 2021) potvrđuje da udruge uspješno diverzificiraju izvore prihoda, no potrebno je utvrditi doprinosi li diverzifikacija financijskoj održivosti udruga.

***H2: Veći broj provedenih projekata u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Značajan broj aktivnosti neprofitnih organizacija upravo se odnosi na projekte (Strichman i dr., 2008; Bourgeon i Lehmann, 2008; Souaf, El Wazani i Mouadili 2015; Anderson i Lannon 2018; Nanthagopan i dr., 2019) kojima se trebaju ostvariti ciljevi te postići opće poboljšanje stanja društva (Ilyas i dr., 2020). Projekti se smatraju pokretačima promjena u neprofitnim organizacijama (Esteves, 2013; Ilyas i dr., 2020), a sve više organizacija iz neprofitnog sektora postaje organizacijama zasnovanim na projektima (Bocean, 2011: 253). Mnogi autori ističu da su projekti važni za postizanje financijske održivosti. Okorley i Nkrumah (2012) utvrđuju da je pisanje dobrih projekata, među ostalim, ključan čimbenik koji može utjecati na održivost neprofitnih organizacija s čime se slažu i Sontag-Padilla i dr. (2012) koji smatraju da neprofitne organizacije trebaju planirati provedbu programa, odnosno projekata kako bi se prevladali izazovi uspostave održivosti u kratkom i dugom roku te izgradio ugled unutar zajednice. Budući da, prema Lacruz i Cunha (2018), 97 % sredstava neprofitnih organizacija dolazi iz donacija povezanih s projektima, potvrđuje se da njihov rad uglavnom ovisi o prikupljenim sredstvima. Prema tome, pretpostavlja se da projektna aktivnost pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruga kao neprofitnih organizacija.

***H3: Veći broj ljudskih potencijala u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Ljudski potencijali najvažniji su čimbenik svake organizacije, a kako bi organizacija mogla djelovati, odnosno ostvarivati ciljeve i rasti, privlačenje ljudskih potencijala jedan je od važnih izazova neprofitnih organizacija. Općenito govoreći, članovi, uprava i drugi menadžeri, zaposlenici i volonteri unutarnji su dionici neprofitnih organizacija (Hofman i McSwain, 2013; Rocha Valencia i dr., 2015; Cabedo i dr., 2017). Također, ljudski potencijali mogu utjecati na održivost, odnosno financijsku održivost neprofitnih organizacija. Okorley i Nkrumah (2012)



spominju važnost njihove brojnosti, motivacije i kompetencija, Wright (2015) smatra da održivost ometaju nestručnost i preopterećenost osoblja te predlaže uključivanje volontera mlađih dobnih skupina, Leon (2001) ističe važnost stručnosti vodstva, a Francois (2015: 25) smatra njihovo zadovoljstvo i predanost poslu neizravnim čimbenikom financijske održivosti. Također, Gökçe Parsehyan (2017) smatra da je ljudski čimbenik temelj održivosti neprofitnih organizacija, a Soeiro De Carvalho (2018) u Sousa, Santos i Oliveira (2021: 3) smatra da ljudski potencijali neprofitnih organizacija moraju biti kvalificirani i imati opsežno znanje u upravljanju financijama – od pripreme zahtjeva za financiranje do financijskog upravljanja projektima kako bi neprofitne organizacije bile održive. Calabrese (2019) u Goodwin-Ortiz de Leon (2019: 12) spominje da se neprofitne organizacije susreću s problemom ograničenih ljudskih kapaciteta pa neki autori (Gregory i Howard, 2009; Lecy i Sering, 2014; Liket i Maas, 2015; Lu i Zhao, 2019; Schubert i Boenigk, 2019) smatraju da neprofitne organizacije trebaju povećati broj ljudskih potencijala, odnosno stalno nadograđivati administrativnu podršku kako bi ostvarili više donacija čime se doprinosi osiguranju financijske održivosti. S obzirom na sve spomenuto, pretpostavlja se da veći broj ljudskih potencijala u udruzi pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruge.

#### ***H4: Veći broj partnera u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Laidler-Kylander i Simonin (2009) smatraju da partnerstva mogu pozitivno utjecati na imidž neprofitne organizacije, njezin potencijal za prikupljanje sredstava i njezinu sposobnost razlikovanja od konkurencije. Također, prema Sawhill i Williamson (2001) organizacijski kapacitet neprofitnih organizacija povećava se kroz uspješna partnerstva s drugim organizacijama što dovodi do povećanja uspješnosti organizacije. Nadalje, Lefroy i Tsarenko (2014), Francois (2015) te Banzato i Sierra (2016) smatraju da čelnici neprofitnih organizacija trebaju neprekidno tražiti mogućnosti za proširenje partnerstava kako bi povećali resurse i osigurali financijsku održivost organizacije. Prema Gronbjerg i Child (2004) partnerstvo doprinosi povećanju kapaciteta uključenih organizacija, točnije – povećanje vidljivosti doprinosi zadovoljenju potreba članova i klijenata, povećanju financijskih sredstava te zapošljavanju i zadržavanju volontera. Sukladno tomu, Wright (2015) navodi nedostatak suradnje i partnerstva kao jedan od izazova održivosti. Stoga se u ovome istraživanju u okviru partnerstava stavlja naglasak na njihovu brojnost, odnosno ispituje se doprinosi li brojnost partnera financijskoj održivosti udruge.

***H5: Veći broj korištenih tehnika prikupljanja sredstava u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Prikupljanje sredstava primarna je aktivnost i glavni izvor prihoda za neprofitne organizacije (Akchin, 2001; Francois, 2015; Alvarez-Gonzalez i dr., 2017; Lacruz i Cunha, 2018; Hommerová i Severová, 2019; Park i Cho, 2020).

Neprofitne organizacije, točnije prikupljači sredstava (engl. *fundraisers*), općenito prikupljaju sredstva kroz individualne donacije, *crowdfunding* (Fitzgerald, 2015; Zhao, Chen, Wang i Chen, 2016; Lacruz i dr., 2017), prodaju proizvoda i usluga (Hofer, 2012); mrežne stranice organizacija (Hofer, 2012), javno financiranje za potrebe provedbe projekata (Gong i Grundy, 2014), društvene medije (Ly i Mason, 2012; Hackeray i dr., 2013; Waddingham, 2013), ostavštine (James, 2015) i sl. Dakle, neprofitne organizacije koriste različite tradicionalne i nove, digitalno utemeljene, tehnike prikupljanja sredstava, a istraživanja pokazuju (Brown 2005; Ritchie i Kolodinsky 2003; Ashley i Faulk 2010) da što se više ulaže u prikupljanje sredstava, ostvaruju se veće potpore. Budući da prikupljanje sredstava ima ključnu ulogu u neprofitnim organizacijama, očekuje se da snažnija razvijenost tih aktivnosti ima pozitivan učinak na financijsku održivost, a s tim u vezi Francois (2015: 174) smatra da je prikupljanje sredstava ključno za financijsku održivost neprofitne organizacije. Pritom se u istraživanju ispituje je li broj korištenih tehnika prikupljanja sredstava povezan s financijskom održivosti udruga.

***H6: Veći udio prihoda iz gospodarske djelatnosti udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Iako su primarno neprofitne, autori navode da se neprofitne organizacije sve više orijentiraju na komercijalne aktivnosti, odnosno djeluju na više poslovan način (Weisbrod, 1998; Eikenberry i Kluver, 2004; Wymer i Alves, 2013; Sanders i McClellan, 2014; Maier i dr., 2016; Perić i dr., 2020). Silva (2010) smatra da se u potrazi za većom učinkovitošću neprofitne organizacije ipak orijentiraju na prelazak s filantropskog na korporativni model poslovanja. Također, neki rezultati istraživanja (Bežovan, 2002: 81; Foster i Bradach, 2005; Dadić, 2020; Mazanec i Bartosova, 2021) pokazuju da bi se, radi postizanja dugoročne financijske održivosti, neprofitne organizacije trebale više usredotočiti na komercijalne aktivnosti kao što je prodaja roba i usluga, a manje na državne i regionalne donacije na koje se većina organizacija uglavnom oslanja. Prema tomu, može se reći da komercijalizacija podrazumijeva koncept koji se temelji na ideji da bi većina neprofitnih organizacija bila u stanju sama sebe uzdržavati, tj.

postati samodostatna, odnosno samoodrživa (Dadić, 2020). Slijedom navedenog, ova će hipoteza ispitati je li veći udio prihoda ostvaren iz gospodarske djelatnosti udruga povezan s njihovom financijskom održivosti.

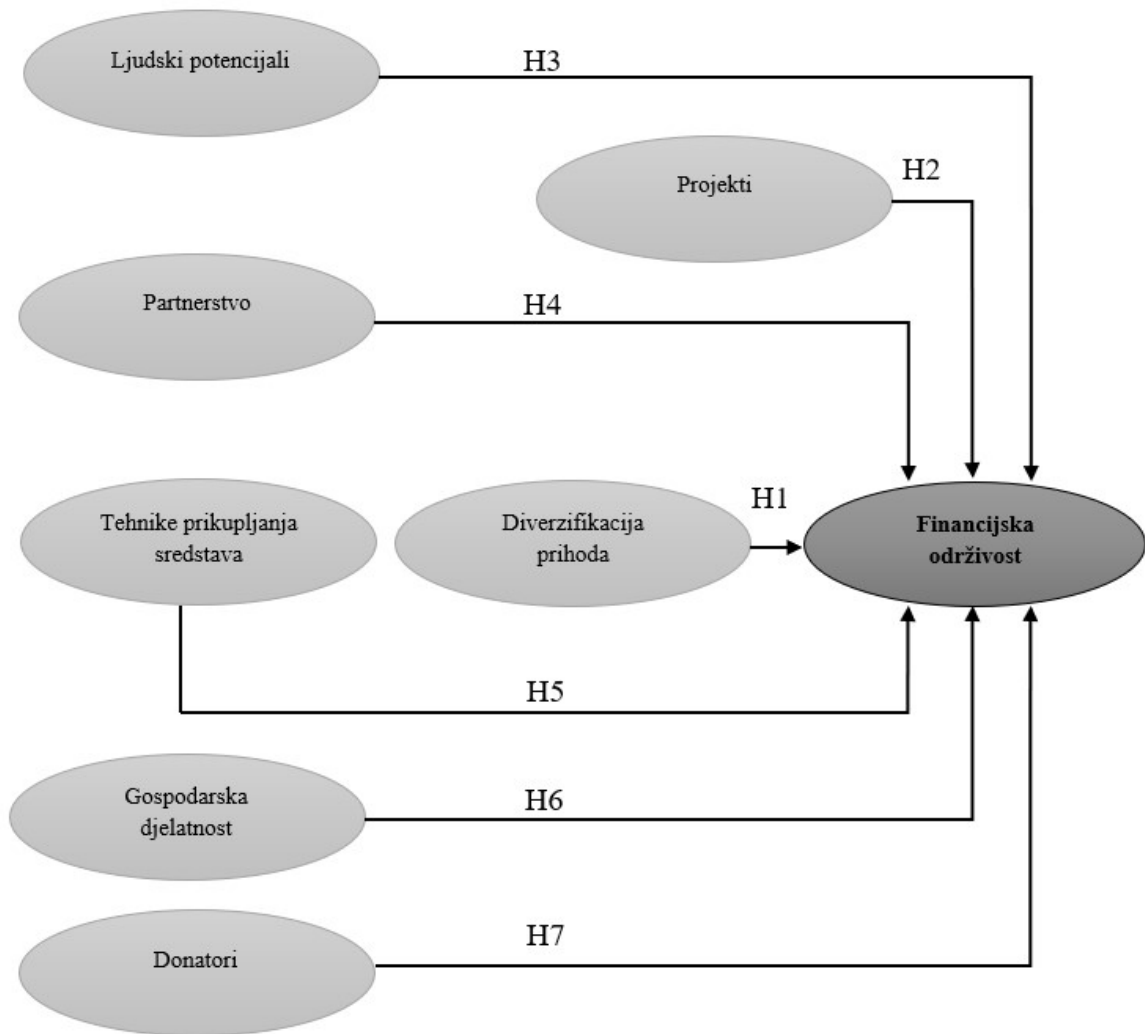
***H7: Veći broj donatora udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Donatori imaju važnu ulogu u neprofitnim organizacijama. Ebenezer i dr. (2020) smatraju da je ovisnost o donatorima jedan od čimbenika održivosti te istraživanjem utvrđuju da većina neprofitnih organizacija ne može funkcionirati bez podrške donatora.

Istraživanje (EFA, 2017: 12) pokazuje da je u pet godina (2013. – 2017.) u oko 43 % promatranih udruga porastao broj donatora, u 36 % ostao je jednak broj, a smanjio se u 21 % udruga. Ako se, primjerice, donatori ne žele dugoročno obvezati za doniranje, to za neprofitne organizacije znači manje stalnih podupiratelja što posljedično može utjecati i na financijsku stabilnost (Ilyas i dr., 2020).

Kao što su i u profitnom sektoru odnos s kupcima i njihova lojalnost važni, u neprofitnom sektoru lojalnost donatora zahtijeva izgradnju strateških odnosa. Prema Sargeant (2001) i Andreoni (2006), ako se donatori zanemare, njihovi bi se doprinosi mogli smanjiti ili čak nestati nakon prve donacije. Prema tomu, neprofitne bi organizacije trebale stalno izravno ili neizravno komunicirati sa svojim donatorima. Razvijanje kvalitetnih odnosa s donatorima pruža neprofitnim organizacijama sigurnost oslanjanja na njihove potpore što dugoročno može doprinijeti financijskoj održivosti. Što je odnos s donatorima jači, veća je vjerojatnost uspjeha (Pressgrove, 2017). S obzirom na sve spomenuto, pretpostavlja se da brojnost donatora doprinosi financijskoj održivosti udruga.

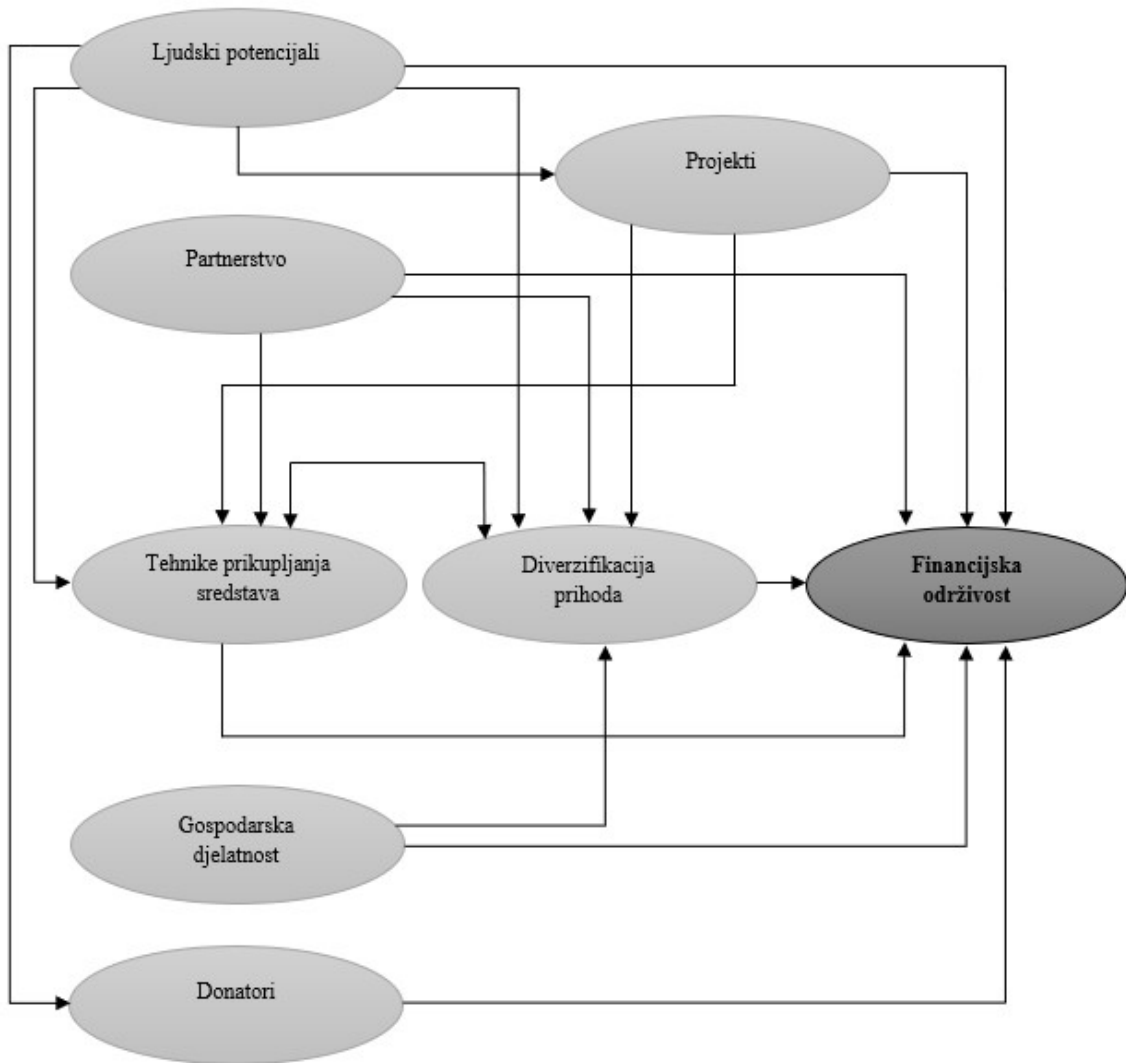
Sukladno prethodno definiranim hipotezama istraživanja, u nastavku je prikazan predloženi model upravljanja čimbenicima financijske održivosti udruga u kojem su prikazane varijable samo s odnosima definiranim hipotezama (slika 1.).



Slika 1. Pretpostavljeni model upravljanja čimbenicima financijske održivosti s postavljenim hipotezama

Izvor: autoričina izrada

Također, u prikazanom modelu postoji još mogućih odnosa među tim varijablama koji nisu obuhvaćeni definiranim hipotezama. Naime, prema proučenoj literaturi (Leon, 2001; Okorley i Nkrumah, 2012; Saungweme, 2014; Cheuk i dr., 2020; Ebenezer i dr., 2020 i dr.), neki od tih odnosa predstavljaju veze koje mogu biti neizravne, ali značajne. S obzirom na to, u nastavku su slikom 2. prikazane spomenute veze.



Slika 2. Pretpostavljeni model upravljanja čimbenicima financijske održivosti sa svim mogućim vezama

Izvor: autoričina izrada

Prema slici 2. uočava se da prema spomenutim istraživanjima (Leon, 2001; Okorley i Nkrumah, 2012; Saungweme, 2014; Cheuk i dr., 2020; Ebenezer i dr., 2020 i dr.) neke prikazane varijable mogu i neizravno utjecati jedna na drugu, a ti se odnosi mogu proučavati u nekim budućim istraživanjima. Prikazani odnosi, također, mogu biti dio strategije upravljanja udrugama kao neprofitnim organizacijama, odnosno njihovom financijskom održivosti.

#### 1.4. Znanstvene metode

U okviru ovoga istraživanja, tj. u izradi doktorskog rada primijenjene su sljedeće znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze
- komparativna metoda
- statistička metoda
- metoda generalizacije
- metoda deskripcije
- metoda klasifikacije
- induktivna i deduktivna metoda
- metoda apstrakcije i konkretizacije
- financijska analiza i
- druge metode.

U svrhu provedbe teorijske obrade predmetne teme provodi se istraživanje relevantnih znanstvenih radova, studija i izvješća, uključujući službene dokumente i različite publikacije institucija i organizacija. Općenito, kao temelj znanstvenog istraživanja, istraživači se koriste pregledom literature (Steinert i Thomas, 2016) kako bi otkrili važne informacije o nekoj istraživačkoj temi, a prema Ritz, Brewer i Neumann (2016), pregled literature ključna je sastavnica u razvoju istraživačke ideje te se primjenjuje kako bi se predstavila trenutačna istraživanja i otkrili nedostaci u području istraživanja. Prema tomu, pregled literature proveden je pomoću metode analize na temelju znanstvenih i recenziranih publikacija i istraživanja dostupnih putem baza podataka: Google znalac, Web of Science, Scopus, EconLit i dr., službenih izvješća, statističkih prikaza Ministarstva uprave Republike Hrvatske, Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske, Međunarodnog centra za neprofitno pravo (engl. Međunarodnog centra za neprofitno pravo, engl. *International Center for Not-for-Profit Law*, dalje u tekstu: ICNL), ECNL, profesionalnih web stranica neprofitnih organizacija i sl. Nadalje, dobivena saznanja pomoću metode sinteze sistematizirana su u definiranje cilja istraživanja kao i otkrivanje ključnih problema istraživanja. Usto, komparativna metoda u ovome se radu primjenjuje za prikaz sličnosti i razlika profitnih i neprofitnih organizacije kao i za potrebe sveobuhvatnog prikaza dobrobiti s jedne strane diverzifikacije prihoda te s druge strane koncentracije prihoda neprofitnih organizacija. Nadalje, metodom generalizacije od ukupne populacije odabrao se uzorak udruga kojima je poslan anketni upitnik. U primarnom

istraživanju rabi se, dakle, anketni upitnik čija je svrha prikupljanje podataka koji će obradom s pomoću statističke metode omogućiti generalizaciju i ispitivanje postavljenih istraživačkih hipoteza, a u njemu sudjeluju čelnici udruga u Republici Hrvatskoj. Metodom apstrakcije i konkretizacije u ovome se istraživanju nejednoznačan pojam financijske održivosti ocjenjuje na temelju samoprocjene čelnika udruga kao i na temelju ostvarenih prihoda udruga. Osim toga, spomenutim metodama otkrivaju se i ključni čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija čija se značajnost i povezanost ispituje na primjeru odabranog uzorka udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Nadalje, u radu se provodi i arhivsko istraživanje financijskih podataka udruga analizom njihovih financijskih izvještaja kako bi se dobio uvid u prihode i primitke, odnosno rashode i izdatke te izvore financiranja udruga u petogodišnjem razdoblju (2015. – 2019.). Pritom se ocjenjuje i povezanost financijskih pokazatelja s otkrivenim čimbenicima financijske održivosti čime su dobiveni odgovori na postavljeno istraživačko pitanje i hipoteze.

Podatci prikupljeni putem anketnog upitnika te kvantitativnim istraživanjem analiziraju se MS Office Excelom te statističkim programskim paketom IBM SPSS Statistics. Za analizu podataka rabe se deskriptivna analiza (mjere središnje tendencije, mjere disperzije, mjere asimetrije), korelacijska i regresijska analiza. Ovisno o vrsti varijabli (kontinuirane ili kategorijalne), primjenjuju se parametrijski (aritmetička sredina i standardna devijacija) statistički postupci. Osim toga, deskriptivnom i klasifikacijskom metodom u ovome se istraživanju raščlanjuju pristupi, načini i izvori financiranja neprofitnih organizacija, pa tako i udruga u Republici Hrvatskoj kao i moguće tehnike prikupljanja sredstava te se ističu njihove prednosti, ali i nedostatci.

Primjenom metode indukcije donose se određeni zaključci na temelju analize anketnog upitnika i analize financijskih izvještaja udruga, a deduktivnom metodom objašnjavaju se činjenice i zakonitosti u pristupu financiranja neprofitnih organizacija te se provjeravaju i dokazuju postavljene hipoteze istraživanja.

Dakle, u ovom se doktorskom radu sveobuhvatnom i sistematiziranom analizom čimbenika financijske održivosti udruga te primjenom odgovarajućih znanstvenih metoda vrednuju njihova uloga i značaj, ali i mogućnosti njihova upravljanja. Slijedom navedenog, temeljem dobivenih rezultata, otkrivene su implikacije za različite dionike udruga i donesene preporuke za poboljšanja stanja u praksi.

## 1.5. Znanstveni doprinos

Očekivani doprinos istraživanja ekonomskoj znanosti ostvaren je na trima razinama: teorijskoj, metodološkoj te praktičnoj, odnosno aplikativnoj.

*Teorijski znanstveni doprinos* obuhvaća prikaz geneze pojma financijske održivosti neprofitnih organizacija, sveobuhvatnu analizu recentne i relevantne literature vezane uz područje financijskog upravljanja neprofitnim organizacijama, donesene zaključke o izazovima u ostvarivanju financijske održivosti udruga na osnovu provedenog primarnog istraživanja o stavovima čelnika udruga, utvrđivanje čimbenika koji doprinose financijskoj održivosti i ocjena njihova značaja te ocjenu međusobne povezanosti. Usto, ovo je prvo istraživanje uopće o čimbenicima financijske održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj koje je provedeno na klsterskom slučajnom, a ujedno i velikom reprezentativnom uzorku. Teorijski znanstveni doprinos ovog rada ogleda se i u rezultatima i interpretaciji rezultata provedenog istraživanja kojim je ispitan značaj čimbenika financijske održivosti otkrivenih i istaknutih u ranijim istraživanjima te preporukama za provedbu budućih znanstvenih istraživanja.

*Metodološki znanstveni doprinos* temelji se na konstruiranju, odnosno uspostavi mjera financijske održivosti na temelju samoprocjene čelnika udruga o pojedinim čimbenicima financijske održivosti koristeći se analizom rezultata anketnog upitnika te na temelju provedene analize financijskog poslovanja udruga. Naime, zbog nedostataka u literaturi, tj. nepostojanja jednoznačne procjene i standardiziranih pokazatelja financijske održivosti neprofitnih organizacija, u ovome se istraživanju upotrebom korelacijske i regresijske analize ispitivala povezanost, odnosno statistička značajnost velikog broja čimbenika udruga s njihovom financijskom održivosti na temelju predloženog modela upravljanja čimbenicima financijske održivosti. Pritom su ispitane veze sljedećih čimbenika – diverzifikacija prihoda, brojnost projekata, ljudskih potencijala, tehnika prikupljanja sredstava, donatora i partnera, kao i udio prihoda od gospodarske djelatnosti s financijskom održivosti. Osim toga, u radu su arhivskim istraživanjem detaljno analizirani prihodi udruga prema vrstama i izvorima iz kojih pritječu te je dodatno pomoću Herfindhal-Hirschmanova indeksa mjeren stupanj koncentracije, odnosno diverzifikacije prihoda udruga. Rezultati istraživanja upućuju na to da je metoda istraživanja povezanosti čimbenika financijske održivosti s financijskom održivosti putem samoprocjene ispitanika upitna te bi se trebala koristiti u kombinaciji s drugim metodama što bi omogućilo usporedbu rezultata i donošenje nedvojbenih zaključaka.



*Praktični, odnosno aplikativni znanstveni doprinos* istraživanja očituje se, provedenom sveobuhvatnom analizom postojeće literature, izdvajanjem sistematiziranih čimbenika financijske održivosti kojima je nužno aktivno upravljati radi postizanja financijske održivosti neprofitnih organizacija. Analiza rezultata istraživanja, temeljem primjene anketnog upitnika i analize financijskih izvještaja udruga u Republici Hrvatskoj, rezultirala je otkrivanjem najznačajnijih čimbenika financijske održivosti udruga te danim smjernicama za upravljanje u cilju ostvarivanja dugoročne financijske održivosti.

## **1.6. Struktura rada**

Doktorski rad obuhvaća sedam poglavlja. U okviru prvog poglavlja ističe se problem istraživanja, objašnjava se svrha, odnosno definiraju ciljevi istraživanja te se postavljaju istraživačke hipoteze. Nadalje, uvodno poglavlje uključuje i upotrijebljene znanstvene metode te opis znanstvenog doprinosa istraživanja u teorijskom, metodološkom i praktičnom smislu.

Drugo poglavlje detaljnije uvodi u temu doktorskog rada te obuhvaća teorijski dio, odnosno sve relevantne informacije o spoznajama već provedenih istraživanja o proučavanom problemu. Sukladno tomu, u okviru ovoga poglavlja, na temelju pregleda znanstvene literature definira se neprofitni sektor te predstavljaju posebnosti poslovanja neprofitnih organizacija s naglaskom na financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama i otkrivaju mogući izvori njihova financiranja. Nadalje, prikazuju se i zakonodavan okvir i djelovanje, odnosno funkcioniranje udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na posebnost financijskog poslovanja, odnosno upravljanja neprofitnim organizacijama, što je jedan od ključnih motiva za provedbu ovog istraživanja, u trećem poglavlju doktorskog rada definira se financijska održivost neprofitnih organizacija i ističu čimbenici koji joj mogu doprinijeti. Taj je dio važan jer se sustavno opisuju čimbenici čiji se doprinos financijskoj održivosti kasnije kao dio metodološkog okvira ispituje u istraživačkom dijelu ovog doktorskog rada. Navode se najistaknutija istraživanja na predmetnu temu kao i njihova važnost. Najviše se ističu prednosti i nedostaci diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda neprofitnih organizacija koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti. Nadalje, analizira se značaj projekata za neprofitne organizacije kao i nužnosti upravljanja projektima koji podrazumijevaju primjenu različitih znanja, vještina, alata i tehnika. Budući da su ljudski potencijali najvažniji čimbenik svake organizacije, navodi se da su njihova brojnost, motivacija i kompetencije, među ostalim, ključni za održivost neprofitnih organizacija. Kao jedna od ključnih varijabli za postizanje financijske održivosti ističe se i prikupljanje sredstava koje se

smatra primarnom aktivnošću neprofitnih organizacija pa se u okviru ovoga poglavlja detaljno definiraju i navode tehnike prikupljanja sredstava u neprofitnim organizacijama koje doprinose financijskoj održivosti. Usto, ističe se značaj partnerstva i razrađuju mogući partnerski odnosi jer se smatra da neprofitne organizacije stalno trebaju tražiti mogućnosti za proširenje partnerstava kako bi povećali resurse i osigurali financijsku održivost. Preispituje se i doprinos donatora financijskoj održivosti te se ističu prednosti, ali i nedostaci obavljanja gospodarske djelatnosti za poslovanje neprofitnih organizacija.

Četvrto poglavlje daje uvid u proces empirijskog istraživanja koji obuhvaća metodološka razmatranja i istraživački okvir. U okviru tog poglavlja detaljno se predstavlja dizajn istraživanja, opisuje uzorak kao i upotrijebljene metode prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka kako bi se ostvarili postavljeni istraživački ciljevi.

Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u petom poglavlju u okviru kojega su ispitane hipoteze istraživanja, odnosno istražen je doprinos otkrivenih čimbenika financijskoj održivosti, ali i prikazana njihova međusobna povezanost.

Šesto poglavlje obuhvaća raspravu o rezultatima istraživanja u okviru koje se odgovora na postavljeni problem istraživanja, objašnjava teorijska podloga postavljena u uvodu istraživanja te naglašava važnost dobivenih rezultata istraživanja. Također, to poglavlje doktorskog rada sadržava implikacije, preporuke za buduća istraživanja kao i ograničenja istraživanja.

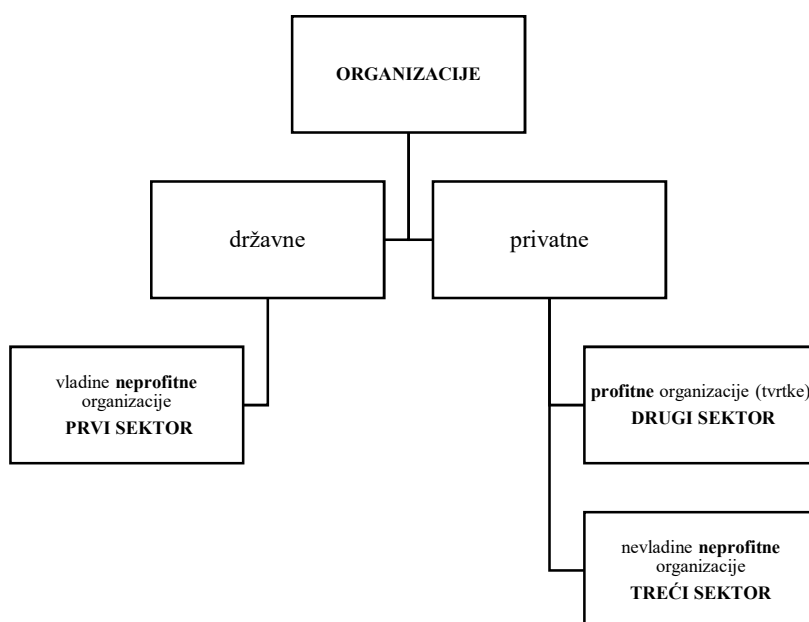
Posljednje je poglavlje zaključno, a nakon toga slijedi popis literature, grafikona, slika i tablica te ostali pripadajući prilozi – anketni upitnik, doktorandičina biografija te popis objavljenih dosadašnjih radova.

## 2. Posebnosti neprofitnih organizacija

Kao što je spomenuto u potpoglavlju 1.1., postoji neujednačenost terminologije koja opisuje organizacije čiji ciljevi obuhvaćaju dostignuća povezana s povećanjem razine društvenog blagostanja, tj. socijalni aspekt kao ključan dio njihova djelovanja. Budući da te organizacije djeluju u okviru neprofitnog sektora, u ovome se dijelu rada najprije definiraju uloga i značaj neprofitnog sektora, odnosno navode njegove posebnosti te posebice ističe financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama. U Republici Hrvatskoj obuhvat i djelovanje organizacija kojima nije cilj ostvarivanje profita zakonski<sup>1</sup> je definiran pod pojmom „neprofitne organizacije“ pa se u ovome radu rabi taj pojam.

### 2.1. Neprofitni sektor – pojam i terminologija

Neprofitni sektor zbroj je privatnih, dobrovoljnih i neprofitnih organizacija i udruženja, a ponekad se naziva i trećim sektorom (Anheier, 2005: 4). Uz javni i privatni sektor, neprofitni sektor svrstava se kao značajan sustav i glavna ekonomska snaga u modernom društvu (Billis, 2010). Prema Vacekovej (2016), vlada je određena kao prvi sektor, profitni (poslovni, tržišni) kao drugi, a neprofitne organizacije kao treći sektor. Tri sektora također su okarakterizirana kao „princ, trgovac i građanin“ (Najam, 1996 i Casey, 2016 u Vacekova, 2016: 24). U nastavku je dan prikaz podjele organizacija na spomenute sektore (slika 3.).



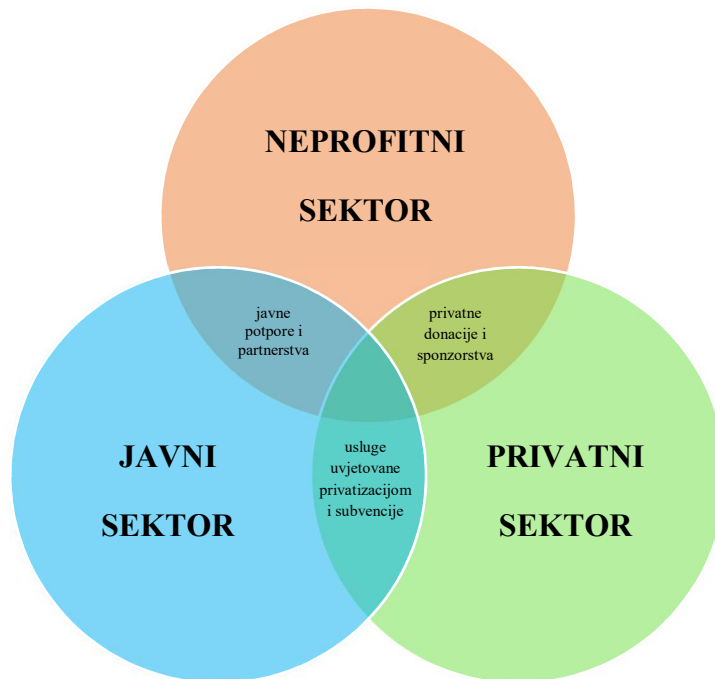
Slika 3. Tri strukture gospodarstva

Izvor: autoričina izrada prema Vaceková i Murray Svidroňová (2016: 12)

<sup>1</sup> Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22)

Dakle, koncept trećeg sektora proizlazi iz analize koja razdvaja vladu od nevladinog sektora i profitni od neprofitnog sektora. Sektori su različiti, ali su također povezani i preklapaju se (Corry, 2010).

Njihov odnos, ali i povezanost ističu se na sljedećoj slici (slika 4.).



Slika 4. Odnos i povezanost triju sektora

Izvor: autoričina izrada prema Ypi (n. d.)

Svaki sektor ima svoje posebnosti, a spominju se u nastavku.

Neprofitni sektor popunjava praznine javnog sektora i usluga, financiran je velikim dijelom iz donacija, a donatori mogu samostalno podržati određene ciljeve (projekte) na temelju vlastitog izbora. Nadalje, pružanje usluga ljudima obilježje je javnog sektora u okviru kojega, primjerice, političari (vladajući) mogu imati različite stavove oko usluga koje su bitne što utječe na donošenje odluka o financiranju. S druge strane, privatni sektor pruža usluge onima kojima su potrebne, a koje je potrebno platiti. Karakteriziraju ga inovacije i novi pristupi koji se brže provode jer imaju izravan odnos s potrošačima. Osim toga, treba dodati i odrednice suradnje pojedinih sektora. Tako primjerice javni sektor pruža potpore neprofitnim organizacijama koje obavljaju različite poslove za koje javni sektor smatra da su neophodni, a za namjensko korištenje dobivenih sredstava trebaju dokazi. Nadalje, javni sektor surađuje i s privatnim sektorom te ugovara različite poslove s privatnim sektorom za obavljanje naručenih usluga. Postoji i suradnja između privatnog i neprofitnog sektora kada tvrtke kojima je cilj

ostvarivanje profita doniraju sredstva neprofitnim organizacijama kao pomoć za ispunjenje njihovih misija (Ypi, n. d.) ili pružaju usluge neophodne za obavljanje nekih aktivnosti neprofitnih organizacija.

Izvan tih triju formalnih institucijskih sektora, Offe (2000) i Rask i dr. (2020) određuju i četvrti sektor koji se sastoji od neformalnijih odnosa u obitelji, među prijateljima i u zajednici.

Razvoj neprofitnog sektora važan je za tranzicijske zemlje, a u razvijenim zemljama ima bogatu tradiciju (Bežovan, 1995). Općenito se može reći da postoji „zbunjujuća raznolikost organizacija, institucija i inicijativa koje čine neprofitni ili treći sektor: osim dječjih vrtića, grupa za zaštitu okoliša, sportskih klubova i sveučilišta, tu su bolnice, zadruge, dobrovoljna vatrogasna društva i mnoge druge organizacije“ (Freise i Pajas, 2004: 129), skloništa za beskućnike, političke stranke, sindikati (Boris i Steuerle, 2006: 66; Valentinov, 2011: 902), muzeji, orkestri, škole, vjerske organizacije i sl. (Anheier, 2005: 4 – 7). Sukladno tomu može se reći da u modernim liberalnim društvima treći sektor i njegove organizacije ispunjavaju širok spektar funkcija pa ne iznenađuje činjenica da je neprofitni sektor bio treći najveći poslodavac u Sjedinjenim Američkim Državama (dalje u tekstu: SAD) 2014. godine. Obuhvaćao je dva milijuna neprofitnih organizacija koje su zapošljavale 10,7 milijuna ljudi i ostvarile prihod od 1,9 milijardi dolara. (Kampioni i dr., 2015: 27).

S pravnog gledišta, neprofitni sektor „pretežno se sastoji od dobrovoljnih udruga (engl. *Voluntary associations*), zaklada (engl. *Foundations*) i zadruga (engl. *Co-operatives*)“ (Salamon i dr., 1999; Freise i Pajas, 2004: 129). Neprofitni sektor diljem svijeta međusobno se razlikuje u ovisnosti o povijesnim, kulturnim, političkim i različitim drugim ekonomskim okolnostima (Salamon i Anheier, 1999). Također, odnos države prema neprofitnom, odnosno trećem sektoru kao i njezin utjecaj specifični su za pojedinu zemlju, stoga postoje četiri različita modela u ovisnosti o navedenom kriteriju (prilagođeno prema Salamon i Anheier, 1999; Anheier, 2001; Archambault, 2003; ICNL, 2009; Bullain, 2005; Kakai, 2015):

- korporativni<sup>2</sup> ili kontinentalni model (model partnerstva)
- liberalni ili anglosaksonski model
- mediteranski model (u razvoju)
- socijaldemokratski ili skandinavski model.

---

<sup>2</sup> ili korporativistički (Bežovan, 1996: 304)

U nastavku se prema Bullain (2005: 14–18) te Kakai (2015: 27–28) opisuju pojedini modeli. Korporativni ili kontinentalni model u Europi najčešće uključuje zemlje BENELUX-a,<sup>3</sup> Austriju, Italiju, Njemačku, Francusku i Španjolsku u kojima je neprofitni sektor snažno institucionaliziran, ali i povezan s državom te je većinom od nje i financiran, s oko 50 – 60 %. Neprofitne organizacije u tim zemljama dio su sustava socijalne skrbi, a pri rješavanju društvenih problema država najprije komunicira s neprofitnim organizacijama.

Nadalje, liberalni ili anglosaksonski model u Europi uključuje Irsku i Englesku, ali je specifičan i za SAD, Australiju i Kanadu. Neprofitni je sektor prema tom modelu također visokoinstitucionaliziran, ali je manje financiran od države, za razliku od prethodnog modela. Vlastiti prihod neprofitnih organizacija glavni je izvor financiranja te su organizacije visokoprofesionalizirane i među njima postoji velika konkurencija. U Engleskoj, primjerice, više od 60 % građana redovito donira sredstva neprofitnim organizacijama.

Socijaldemokratski ili skandinavski model specifičan je za zemlje poput Danske, Norveške, Švedske i Finske gdje taj sektor nije institucionaliziran i odvojen od države, određuju ga manje profesionalne organizacije utemeljene na članstvu koje služe u najvećoj mjeri „ispunjenju građanskih života“, a s tim u vezi jest i činjenica da te zemlje imaju najveću stopu volontiranja u Europi. Država većinom sama obavlja socijalne usluge, a u najmanjoj mjeri i financira neprofitne organizacije – tek oko 20 % svih prihoda tih organizacija čine javni prihodi. Najčešće se organizacije u tom sektoru bave aktivnostima poput kulture, slobodnog vremena, sporta i sl.

Posljednji, mediteranski model karakterizira malo institucionaliziran i malo neovisan sektor specifičan za zemlje južne Europe, odnosno Španjolsku, Italiju, Portugal, Grčku, a koji je u cjelini slabo razvijen. Prema tom modelu, neprofitne organizacije najčešće su povezane s crkvom ili politikom, a filantropske aktivnosti, poput doniranja i volontiranja, vrlo su rijetke.

Osim spomenutih, Salamon i Anheier (1996) utvrđuju i statički model u „kojemu su socijalni izdatci vlade mali i neprofitni je sektor nerazvijen“ (Bežovan, 1996: 304 – 305), a isti se prepoznaje u Japanu. S obzirom na to da nema tradicije urbane srednje klase i radničkih pokreta, vlada, odnosno državni aparat, ima dominantnu moć.

---

<sup>3</sup> Belgija, Nizozemska, Luksemburg

Promatrajući zemlje srednje i istočne Europe (engl. *Central and Eastern Europe* – dalje u tekstu: CEE<sup>4</sup>), među kojima je i Hrvatska, može se reći da su one mješavine liberalnog i socijaldemokratskog modela. Općenite odrednice tih zemalja, s obzirom na položaj i značaj neprofitnog sektora u njima, prema Becchetti i dr. (2014) i Kakai i Glied (2017) jesu sljedeće:

- privatna i javna sfera odvojene su, a tu podjelu potiče i zakonska regulativa
- neprofitni sektor pruža vrlo ograničene usluge jer najčešće predstavlja političke, društvene ili rekreacijske interese
- neprofitni sektor u velikoj mjeri ovisan o državnom financiranju
- slaba uključenost u društvo, slabe vještine zagovaranja, lobiranja, nedostatak umrežavanja i kapaciteta i sl.

Nadalje, uspoređujući Hrvatsku s drugim tranzicijskim zemljama u srednjoj Europi, važno je reći da su zbog rata mnogi programi razvoja neprofitnog sektora zaobišli Hrvatsku (Bežovan, 1996), a o neprofitnom sektoru, odnosno civilnom društvu u Hrvatskoj rijetko se provode i objavljuju istraživanja. Najčešće o tom sektoru pišu Bežovan, Baturina i Matančević (Puljiz, 2000).

Mansfeldova i dr. (2004) spominju da neprofitni sektor u CEE bilježi rast i doživljava transformaciju nakon sloma socijalističkih režima. Uspostavljanjem povoljnijih političkih uvjeta – od autoritarne do demokratske vladavine – u tim se zemljama potiču društveni interesi, razvijaju potrebe i želje pojedinaca za udruživanjem, neovisno od države.

Budući da je neprofitni sektor izrazito raznolik, rabe se sljedeći kriteriji (Salamon i Anheier, 1992: 135; UN, 2003: 17; Hall i dr., 2005: 2):

- institucijska organizacija
- neprofitnost, tj. neraspodjeljivanje dobiti
- privatnost, tj. institucijska odvojenost od države
- samoupravljanje (samoregulacija)
- dobrovoljnost.

Međutim, iako ga određuje neprofitnost, jedna od najvećih paradoksalnosti neprofitnog sektora jest da neprofitne organizacije koje u okviru njega djeluju trebaju ostvarivati prihode, a mogu

---

<sup>4</sup> Područje srednje i istočne Europe obuhvaća sljedeće države: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Crnu Goru, Češku, Hrvatsku, Kosovo, Mađarsku, Makedoniju, Poljsku, Slovačku i Srbiju (National Democratic Institute, n. d.).

čak i provoditi komercijalne aktivnosti i ostvarivati dobit jer bez prihoda nije moguće djelovati ni ostvarivati organizacijske ciljeve. O tome će biti kasnije riječi u potpoglavlju 3.2.6.

Prema Međunarodnoj statističkoj klasifikaciji (Europska komisija, dalje u tekstu: EK, 2013: 545–546) neprofitni sektor uključuje samo nevladine neprofitne organizacije osnovane na privatnu inicijativu koje se dominantno financiraju donacijama, potporama, članarinama i drugim sličnim specifičnim oblicima financiranja koji se u pravilu temelje na dobrovoljnim osnovama.

U Republici Hrvatskoj općenito se uočava nedostatak znanstvenih istraživanja o neprofitnom sektoru, a može se zaključiti da i nije zakonski i jednoznačno definiran. Naime, prema Državnom zavodu za statistiku Republike Hrvatske (dalje u tekstu: DZS), koji objavljuje Statistički ljetopis Republike Hrvatske i Sektorsku klasifikaciju institucionalnih jedinica koji daju sveobuhvatan izvor najvažnijih statističkih pokazatelja, odnosno grupiraju institucijske jedinice, postoji nekoliko različitih definicija koje se mogu odnositi na neprofitni sektor i organizacije koje uključuje.

Tako prema DZS-u (2018: 205) neprofitni sektor u Republici Hrvatskoj uključuje:

- neprofitne ustanove<sup>5</sup> koje služe kućanstvima te im pružaju netržišna dobra i usluge (engl. *non-profit on-profit institutions serving households- NPISH*), a koje se sastoje od neprofitnih ustanova koje pružaju dobra i usluge kućanstvima besplatno ili po cijenama koje su ekonomski nebitne (političke stranke, sindikati, crkve ili vjerska udruženja,<sup>6</sup> društveni, kulturni, rekreacijski ili sportski klubovi, dobrotvorne organizacije, agencije za pomoć itd.,

odnosno, neprofitni sektor zapravo jest (DZS, 2018: 501):

- „privatni neprofitni sektor (engl. *private non-profit sector*) koji obuhvaća neprofitne ustanove, a koje pružaju netržišna dobra ili usluge kućanstvima, tj. široj javnosti, osim onih koje se klasificiraju kao dio sektora visokog obrazovanja, a njihovo je osnovno obilježje da ne mogu biti izvor dohotka ili dobiti jedinicama koje ih kontroliraju“.

Međutim, s obzirom na to da mogu obavljati i gospodarsku djelatnost, moglo bi se reći da neke organizacije u okviru neprofitnog sektora pripadaju dijelom i poslovnom sektoru (engl. *business*

---

<sup>5</sup> ili neprofitne institucije

<sup>6</sup> uključujući one koje financira država, ali nisu pod njezinom kontrolom (Europska komisija, 2013: 47)



sector) koji, među ostalim, obuhvaća i „neprofitne ustanove koje su usmjerene na tržište“ (DZS, 2018: 501).

Općenito, u Republici Hrvatskoj postoji velik jaz u službenoj statistici kada je riječ o prikupljanju podataka, ali i izvješćivanju o neprofitnom sektoru (Bežovan i dr., 2016: 10). Primjerice, ukupan broj neprofitnih organizacijskih oblika u pojedinoj godini iskazan je u Statističkom ljetopisu Republike Hrvatske (DZS, 2015: 86 – 87) pod potpoglavljima „Poslovni subjekti prema aktivnosti i područjima NKD-a 2007“ i „Pravne osobe prema vrstama pravno ustrojbenih oblika, aktivnosti i područjima NKD-a 2007“. Tu se spominju „Neprofitne pravne osobe“ i „Ustanove, tijela, udruge, fondovi i organizacije“ što uključuje (DZS, 2015: 95) udruge, ustanove, gospodarska udruženja, fondove, pravosuđe, HNB, zaklade, fundacije, političke stranke, društvene organizacije, udruge građana i ostale organizacije. Također, tu su uključena još i tijela državne vlasti i tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koja se, iako imaju neprofitni karakter, ne mogu smatrati neprofitnim sektorom jer se financiraju iz proračuna te pripadaju javnom sektoru.

Prema tome, može se reći da u službenim statistikama postoji pomalo „zbunjujuće izvješćivanje“ o neprofitnom sektoru, a Bežovan i dr. (2016: 11) smatraju da je glavni razlog taj što službeno „sektoriranje“ nacionalnog gospodarstva ne odgovara konceptualizaciji djelatnosti neprofitnog sektora. Dakle, u Statističkom ljetopisu Republike Hrvatske iskazuje se ukupna brojnost organizacija, dok su u Statističkim prikazima Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske (dalje u tekstu: MPU)<sup>7</sup> vidljivi podatci o brojnosti pojedinih vrsta organizacijskih oblika, odnosno neprofitnih organizacija koje čine neprofitni sektor.

Neprofitne su organizacije u Republici Hrvatskoj definirane Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22), a o njima se više govori u nastavku te se pobliže objašnjava njihova uloga i važnost u funkcioniranju neprofitnog sektora.

## **2.2. Općenito o neprofitnim organizacijama**

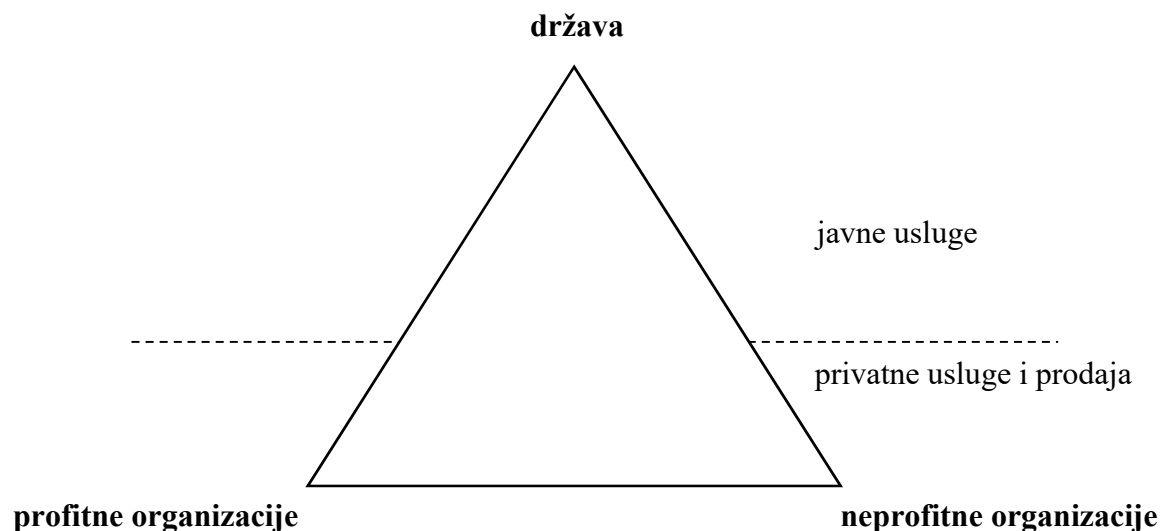
Organizacija dolazi od latinske riječi *organum*, tj. grčke riječi *ὄργανον*, a doslovno joj je značenje „oruđe“. Međutim, organizacija podrazumijeva sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, odnosno ustrojstvo (Hrvatska enciklopedija, 2021), a osniva se tako što se više ljudi povezuje i usmjerava k ostvarivanju postavljenih ciljeva (Žugaj, Šehanović i

---

<sup>7</sup> Više o tome na: Ministarstvo pravosuđa i uprave, MPU. (2016. – 2022.). Statistički prikaz 1 – 23, URL: <https://mpu.gov.hr/statisticki-prikaz/22205> [pristup: 23.3.2022.].

Cingula, 2004). Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), pojam organizacije u sociologiju uvode Comte i Spencer, a temeljni su čimbenici organizacije suradnja i koordinacija.

Jegers (2008: 5 – 6) dijeli organizacije na tri dijela s obzirom na generičke oblike – državu, profitne i neprofitne organizacije. Međutim, dalje se navedeni oblici dijele na dvije skupine – organizacije koje su javno osnovane (javni sektor) te organizacije koje su osnovali pojedinci (profitni i neprofitni sektor), a isto je prikazano na slici 5.



Slika 5. Generički oblici organizacija

Izvor: autoričina izrada prema Jegers (2008: 6)

Glavna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija jest u tome što neprofitne imaju ciljeve i usluge koji su više nematerijalni i teže ih je definirati (Kanter i Summers, 1994 u Soysa i dr., 2013:4), ali i mjerenje njihove učinkovitosti predstavlja veći izazov.

Posebnost neprofitnih organizacija ogleda se u činjenici da one služe javnosti u određenu svrhu, a da nisu usmjerene na profit (Gould, 2015, Vašiček i Vašiček, 2016: 6). Neprofitnim je organizacijama cilj stvaranje društvene vrijednosti i maksimiziranje društvene korisnosti (Sharp i Brock, 2011: 571 – 572), a profit ne smatraju svojim glavnim ciljem (Bahmani i dr., 2012; Epstein i Yuthas, 2014).

Nadalje, neprofitne se organizacije osnivaju kako bi ispunile neke otkrivene potrebe u zajednici što je ujedno i njihova misija. Misija općenito potiče ljude na uključivanje u rad organizacije na različite načine, a ispunjava se provođenjem aktivnosti, odnosno ostvarivanjem postavljenih ciljeva. Prema Wyatt (2004: 17a), izjava o misiji organizacije jest informativna, motivacijska i realistično postavljena poruka za različite dionike – korisnike, volontere, donatore, medije i

zaposlenike. Na temelju nje planiraju se različiti programi, projekti, odnosno aktivnosti, a obično je navedena u temeljnom dokumentu neprofitne organizacije, statutu.

U usporedbi s profitnim organizacijama, kojima je cilj maksimiziranje dobiti, a često i raspodjela dobiti vlasnicima i/ili dioničarima tvrtke, neprofitnim je organizacijama cilj ispuniti neki aspekt društvenih potreba. Unatoč tim razlikama, obje su vrste organizacija usredotočene na poboljšanje produktivnosti njihovih članova i/ili zaposlenika, minimiziranje troškova, uvođenje učinkovitijih i djelotvornijih procesa kao i promicanje inovacija i suradnje (Dujardin, 2008). Uostalom, „neprofitno” ne znači poslovanje s „gubitkom“<sup>8</sup> (Leon, 2001: 7).

Još jedna posebnost neprofitnih organizacija odnosi se na ljudske potencijale. Naime, za razliku od ostalih organizacija, unutarnji dionici neprofitnih organizacija jesu članovi i u manjem broju zaposlenici te volonteri kao specifičan ključni resurs za ispunjavanje organizacijskih ciljeva i misije. U potpoglavlju 3.2.3. bit će više riječi o pojedinoj kategoriji unutarnjih i vanjskih dionika, odnosno ljudskih potencijala u neprofitnim organizacijama.

Prema Liao i Huang (2016), koncept neprofitnih organizacija potječe iz SAD-a, a glavni im je cilj pružanje usluga koje ne mogu pružiti ni javni ni privatni sektor. Hatch (1997) smatra da se neprofitne organizacije obično osnivaju kako bi udovoljile javnoj potrebi, pa u SAD-u neprofitne organizacije pružaju društvene usluge kao što su obrazovanje, umjetnost i zdravstvena skrb koje je ponekad teško ostvariti putem tržišta (Dees i dr., 2001).

Često se neprofitne organizacije smatraju predstavnicima javnosti u cjelini. Međutim, u stvarnosti, svaka od njih predstavlja poseban interes u društvu, a neki od tih interesa mogu biti jednaki, ali i različiti. Martens (2002: 272) spominje da su, među ostalim, i neprofitne organizacije zaslužne za uspostavu međunarodnih standarda za zaštitu ljudskih prava.

Jedna od posebnosti djelatnosti neprofitnih organizacija odnosi se na provedbu različitih projekata za koja se prikupljaju financijska sredstva od donatora, iz proračunskih izvora, sponzora i dr. (Dvoryadkina i Prostova, 2021), a kojima organizacije ispunjavaju svoje postavljene ciljeve.

Neprofitne organizacije važan su stup društva u mnogim zemljama svijeta. One čine treći, dobrovoljni ili neprofitni sektor. (Kendall i Anheier, 1999). Neprofitne organizacije postaju sve istaknutiji društveni akteri u današnjem svijetu (Bibu i dr., 2013), izvršavaju širok spektar

---

<sup>8</sup> engl. „*Not-for-profit*” *does not mean „for losses.”*

funkcija u demokratskim društvima (Neumayr i dr., 2007.), a njihov broj i veličina rastu (Connolly i dr., 2013; Pennerstorfer i Rutherford, 2019).

Iako je, u usporedbi s profitnim organizacijama, ekonomska literatura o upravljanju neprofitnim organizacijama manje poznata i prilično oskudna (Dyl i dr. 2000; Eldenburg i dr. 2001; Cornforth, 2001), svakako treba spomenuti Petera Druckera koji se smatra jednim od najznačajnijih imena iz područja upravljanja neprofitnim organizacijama, odnosno ocem modernog menadžmenta.

Marberg i dr. (2019) smatraju da neprofitne organizacije trebaju biti poslovnije i posvećivati više pozornosti strategijama upravljanja, a u posljednje se vrijeme sve više objavljuju znanstvena, kvalitativna, teorijska, a manjim dijelom i kvantitativna istraživanja o trendovima i evoluciji strategija upravljanja u neprofitnim organizacijama (Laurett i Ferreira, 2018; Maier i dr., 2016; Suykens i dr., 2019). To upućuje na rastuću razinu znanstvenog interesa za proučavanje poslovanja neprofitnih organizacija, ali i njihove primjene i usvajanja strateških praksi upravljanja. Neki su od razloga sljedeći:

- rastući zahtjevi donatora te promjenjivo vanjsko okruženje za neprofitne organizacije (Weerawardena i dr., 2010)
- nemogućnost samoodrživosti temeljene isključivo na društvenim vrijednostima (Knutsen, 2013)
- doprinos financijskoj stabilnosti i jačanju organizacijskog legitimiteta (Suykens i dr., 2019).

Prema Carroll (2018), upravljanje neprofitnim organizacijama podrazumijeva ključne odgovornosti koje se odnose na rad, izradu programa i proračuna te prikupljanje sredstava. Nadalje, odgovornosti menadžmenta, kao i kod profitnih organizacija, obuhvaćaju planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontroliranje te upravljanje ljudskim resursima (Cabanis-Brewin, 1998; Oliveira i dr., 2021).

Herman i dr. (2004) u svojoj knjizi, koju inače nazivaju i „biblijom neprofitnog upravljanja“, na temelju istraživanja, teorije i iskustva nudi praktične savjete o upravljanju neprofitnim organizacijama i bavi se ključnim aspektima kao što su strateško planiranje, marketing, prikupljanje sredstava, upravljanje volonterima, financijsko upravljanje, upravljanje rizicima i sl.

Općenito, upravljanje u kontekstu američkih neprofitnih organizacija primarno se provodi kroz najviše tijelo organizacijske strukture,<sup>9</sup> odnosno skupština (Wyatt, 2004), kako je primjerice i u udrugama u Republici Hrvatskoj.<sup>10</sup> Kao takvo, ono osigurava da se aktivnostima i operacijama u neprofitnim organizacijama učinkovito upravlja. Odnosno, prema Francois (2015: 55), članovi odbora imaju odgovornost za financijsku održivost u smislu zaštite organizacijske imovine i njezino trošenje, osiguranja interne kontrole, osnovnog razumijevanja računovodstvenog jezika u svrhu tumačenja financijskih izvještaja i uočavanja nepravilnosti (tzv. engl. *red flags*) kao i moguće poteškoće koji mogu organizaciju dovesti u probleme i time dovesti u pitanje njezinu održivost.

Međutim, osim skupštine, moguće je utvrditi i druga tijela – primjerice upravni odbor, izvršni odbor, nadzorni odbor, predsjedništvo, koordinaciju i sl., kojima se delegira određena odgovornost. Najviše tijelo neprofitne organizacije donosi i temeljni opći akt, statut (Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17, 98/19, 151/22, čl. 13.), koji se smatra prvim korakom k provedbi legitimiteta neprofitne organizacije u društvu, odnosno zajednici u kojoj djeluje, a u kojem su sadržane sve temeljne procedure i odredbe poslovanja. Postoji opsežna literatura povezana s ulogama, dužnostima i obilježjima neprofitnih odbora (npr. Iecovich, 2004; Thompson, 2007; Brown i Guo, 2010; Kenell, 2012; Gazley i Kissman, 2015; McMullin, 2020, Mason i Kim, 2020). Jedna od osnovnih zadaća odbora jest i otkriti, artikulirati, čuvati i stalno promicati misiju organizacije.

Uz najviše tijelo neprofitna organizacija određuje jednu ili više osoba ovlaštenih za zastupanje čiji je naziv najčešće predsjednik, direktor, voditelj, koordinator, čelnik organizacije i sl. (Ured za udruge i Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, 2015: 13), odnosno izvršni direktor (Wyatt, 2004: 14a) ili jednostavno menadžer koji svakodnevno vodi organizaciju. Njegova je uloga obavljati sljedeće poslove:

- zapošljavanje, otpuštanje i nadzor zaposlenih
- rukovođenje i ocjenjivanje programa i aktivnosti
- otkrivanje i pribavljanje resursa i upravljanje njima
- priprema godišnjeg proračuna
- predlaganje pravila i strateških inicijativa za odbor

---

<sup>9</sup> engl. *Board of directors* (Stone i Ostrower, 2007; Francois, 2015)

<sup>10</sup> Prema Zakonu o udrugama (NN 70/17), statutom je moguće odrediti i drukčiji naziv skupštine kao najvišeg tijela udruge kao jedne od vrsta neprofitnih organizacija.

- komunikacija s vanjskim dionicima
- promocija organizacije u javnosti
- pružanje podrške radu odbora (Wyatt, 2004: 14a).

Naravno, neke od spomenutih aktivnosti mogu se prepustiti i drugim osobama koje imenuje čelnik organizacije. Najvažnije je da skupština, odnosno odbor kao najviše tijelo neprofitne organizacije i čelnik organizacije surađuju za dobrobit organizacije u cjelini.

Svaka neprofitna organizacija, s obzirom na veličinu, kulturni, politički i ekonomski aspekt, ima različite modele upravljanja (Francois, 2015: 51). Neprofitne organizacije općenito nemaju krutu organizacijsku strukturu. Miller-Millesen (2003) i Bradshaw (2009) smatraju da bi organizacije pri upravljanju trebale uzeti u obzir svoj vanjski kontekst (uključujući financiranje, relevantne dionike, pravno/institucijsko okruženje) i obilježja svoje organizacije (dob, veličina, stupanj složenosti) te „napraviti primjerenu raspodjelu moći za donošenje odluka među različitim pojedincima organizacije kako bi se odgovorno koristili organizacijski resursi i osiguralo da organizacija služi javnom interesu“ (Wyatt, 2004: 6a). Stil upravljanja neprofitnim organizacijama jest specifičan zbog ograničenih, često nedostatnih resursa, niske razine formalizacije, decentraliziranog i participativnog upravljanja, malo razina izvještavanja i načina rada u mrežnom stilu (Ryfman, 2009 i Ronalds, 2010 u Briere i dr., 2014: 117).

Francois (2015: 46) navodi sljedeća načela neprofitnog upravljanja:

- „Neovisnost i predanost: skupština, odnosno najviše tijelo neprofitne organizacije treba biti predano i neovisno u donošenju odluka
- Poštenost i jednakost: prema svim se dionicima treba pošteno i jednako ophoditi
- Odgovornost: neprofitne su organizacije javne pa, stoga, trebaju biti odgovorni unutarnjim (članovima, zaposlenicima, volonterima) i vanjskim dionicima (korisnicima/klijentima, donatorima, državi, regionalnoj i lokalnoj zajednici, dobavljačima, vjerovnicima, kreatorima politika, različitim regulatornim tijelima i sl.)
- Transparentnost: neprofitne organizacije moraju otkriti podatke o ulozi dionika u svojim aktivnostima, ishode povezane s tim aktivnostima i financijske podatke dobivene iz javnih izvora,
- Etičko ponašanje: neprofitna organizacija treba razviti i provoditi kodeks etičkog ponašanja, posebno u smislu poštivanja financijskog upravljanja, pružanja usluga i u aktivnostima koje obavljaju menadžeri, članovi, zaposlenici i volonteri“.

Dobro upravljanje neprofitnim organizacijama predstavlja „transparentan način donošenja odluka u kojem vodstvo neprofitne organizacije na učinkovit i odgovoran način usmjerava resurse i upravlja temeljem zajedničkih vrijednosti“ (Wyatt, 2004: 6a).

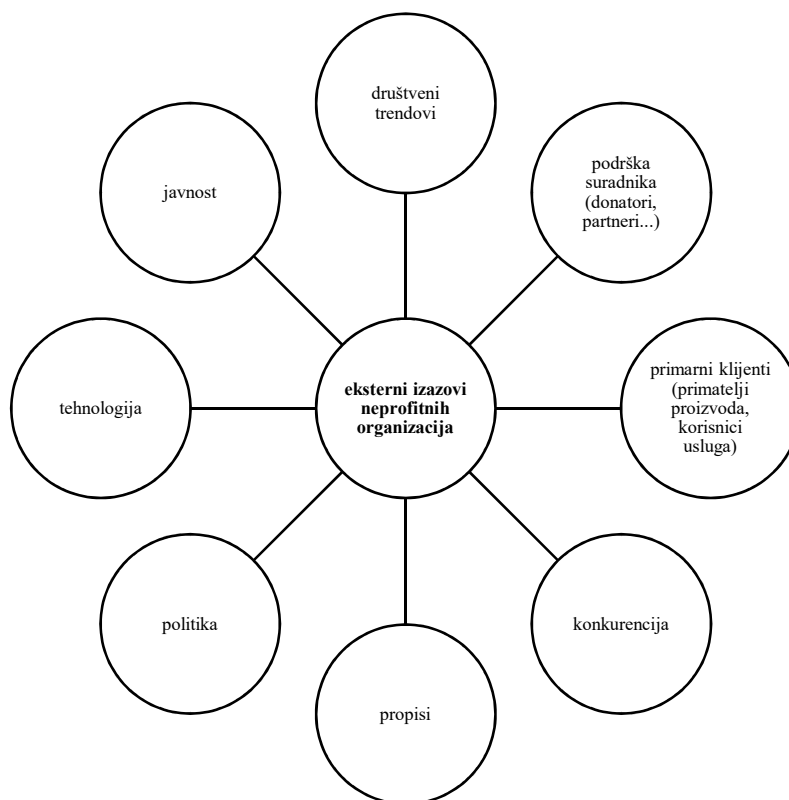
Za razliku od profitnih organizacija u kojima postoji odvojena financijska menadžerska funkcija, u neprofitnim organizacijama čelnici su najčešće ujedno i financijski menadžeri odgovorni za cjelokupno, pa i financijsko poslovanje organizacije. Prema Froelich i dr. (2011), jedan od važnih čimbenika uspjeha neprofitne organizacije jest vodstvo te ono općenito igra središnju ulogu u naporima da zadrži zaposlenike i volontere i poveća njihovu predanost organizaciji (Schreiner i dr., 2018). Neprofitne menadžere najčešće pokreće altruizam, a ne osobno bogatstvo (Jegers, 2008: 46), a Rose-Ackerman (1996) smatra da su razlike u ponašanju menadžera neprofitnih i profitnih organizacija već dulje vrijeme u fokusu teorijskog i empirijskog istraživanja.

Za razliku od profitnih organizacija, Smith i Shen (1996: 272) u Jegers (2008: 70) pokazuju da u SAD-u gotovo osam puta više neprofitnih organizacija upravlja volonterski u usporedbi s profesionalno vođenim organizacijama, a to potvrđuje i Selcoe (2016) koji kaže da su u 2014. godini volonteri upravljali s 85 % neprofitnih organizacija. Također, Mitchell i Calabrese (2019) u Goodwin-Ortiz de Leon (2019: 12) primjećuju da su neprofitni menadžeri plaćeni manje od kolega na usporedivim pozicijama u profitnim organizacijama i to oko 59 % manje (Frank, 1993 u Roomkin i Weisbrod, 1999: 754). S tim se slaže i Jegers (2008) koji smatra da menadžeri u neprofitnim organizacijama općenito „zarađuju manje od svojih hipotetski identičnih kolega u profitnim organizacijama jer se niže plaće kompenziraju korisnim učinkom upravljanja organizacijom“ (Jegers, 2008: 45) za koju se smatra da čini nešto „dobro“ za druge.

Međutim, Socolovschi i dr. (2000) smatraju da neprofitnim menadžerima nedostaje profesionalizma. Naime, oni svoju profesionalnost obično poistovjećuju s komunikacijskim i prezentacijskim vještinama te poštivanjem rokova, međutim i druge su vještine neophodne za taj sektor – poput poštivanja etičkih praksi, inkluzivnog vodstva i sl., a one su rijetko naglašene. Ipak, neprofitni menadžeri moraju razumjeti da je uloga menadžerskih vještina ključna i da se ne može biti učinkovit bez znanja o upravljanju resursima i ljudima (Jenei i Kuti, 2003: 153). Iako u Hrvatskoj još uvijek ne postoji formalno obrazovanje s kojim se stječe diploma za zvanje neprofitnog menadžera, u SAD-u institucije nude mogućnost stjecanja diploma iz područja upravljanja neprofitnim organizacijama te se sve više uočava porast zainteresiranosti za upise

na takve programe (Young, 1999; Burlingame, 2009; Mirabella, 2007; Mirabella i dr., 2019; Kuenzi i dr., 2020).

Kao što je ranije slično spomenuto, neprofitni menadžeri suočavaju se s izazovom učinkovitog upravljanja svojom radnom snagom (Brimhall, 2019 u do Adro i Leitao, 2020: 55). Mnoge se neprofitne organizacije suočavaju i s različitim vanjskim izazovima na dnevnoj bazi (Evans, 2010) kojima je potrebno upravljati, a što je prikazano na sljedećoj slici (slika 6.).



Slika 6. Izazovi neprofitnih organizacija

Izvor: autoričina izrada prema Evans (2010: 3)

Izazovi su upravljanja neprofitnim organizacijama raznoliki, ali i ne isključivo ograničeni na izazove prikazane slikom 6. Od propisa koji se neprestano mijenjaju, preko tehnoloških pitanja i praćenja društvenih trendova pa do značajno povećane konkurencije za donatore i volontere, neprofitne organizacije suočavaju se s mnoštvom jedinstvenih prepreka. Međutim, njihovo prevladavanje, odnosno odgovorno upravljanje i korištenje učinkovitih i suvremenih strategija upravljanja čini organizacije uspješnima.

Rottkamp i Bahazhevska (2016) te Tenney i Sheikh (2020) navode da neprofitnim organizacijama nedostaju odgovarajuća financijska sredstva kako bi ispunile svoje misije, a u vezi s tim, prema Treinta i dr. (2020) i istraživanjima koje provodi Wipfli (2021), upravo su



dostupnost i upotreba financijskih sredstava i općenito financiranje najvažniji čimbenici o kojima treba odlučivati, odnosno kojima treba učinkovito upravljati u neprofitnim organizacijama.

U nastavku rada detaljnije se analiziraju neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj te se prikazuju njihova uloga i značaj. Budući da su upravo udruge najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, u ovom se dijelu definira i njihov obuhvat, prikazuje se brojnost udruga te se predstavlja i zakonski okvir funkcioniranja udruga.

### **2.3. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj**

Uloga i važnost neprofitnih organizacija u (poslije)tranzicijskim zemljama, među kojima je i Republika Hrvatska, zasigurno su vrijedni proučavanja. Prema Rutzen i dr. (2009), pravni i regulativni okviri za neprofitne organizacije u CEE pretrpjeli su veliku reformu 1990-ih godina te se jasnoća i dosljednost tih okvira uvelike razlikuju od zemlje do zemlje. Međutim, svakodnevno se u većini zemalja ulažu napori za poboljšanjem pravnih okvira i provedbe zakona koji utječu na položaj i status neprofitnih organizacija. Naime, u većini zemalja jamči se sloboda udruživanja, ali su postavljena i poneka ograničenja.

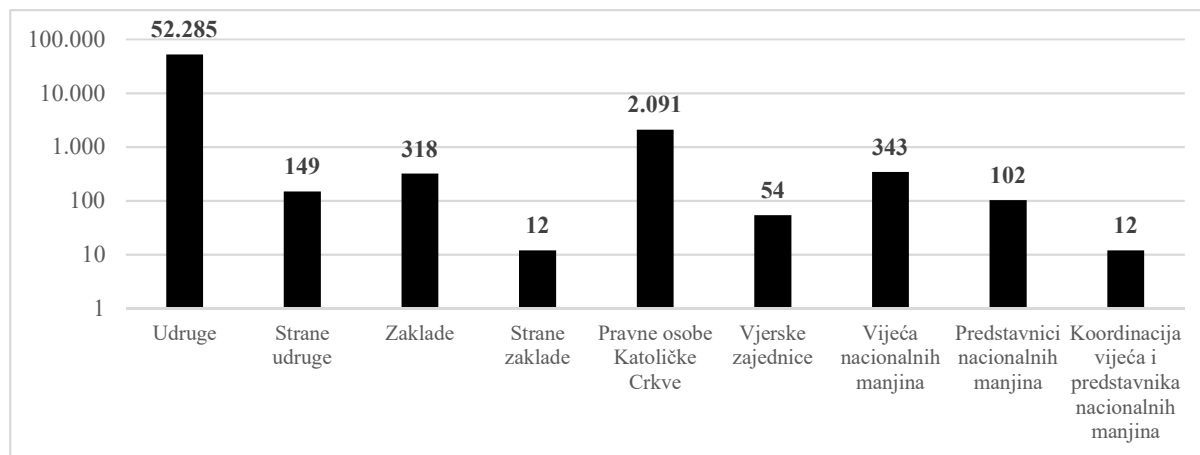
„U CEE dva su temeljna pravna oblika neprofitnih organizacija: udruge (*lat. universitas personarum*) i zaklade (*lat. universitas rerum*)“ (Wyatt, 2004; Rutzen i dr., 2009). Prve predstavljaju organizacije utemeljene na članstvu čiji članovi ili njihovi izabrani predstavnici čine najviše tijelo upravljanja organizacijom te se mogu oblikovati da služe javnoj koristi ili obostranom interesu članova. Zaklade, pak, tradicionalno zahtijevaju imovinu posvećenu određenoj svrsi i njima upravlja samostalni upravni odbor te u mnogim zemljama moraju služiti javnoj koristi, ali u nekim zemljama služe i u privatne svrhe. Zaklade nemaju članove, a njima upravlja odbor direktora koji imenuju osnivači.

Svaka zemlja definira oblike neprofitnih organizacija koji se u njoj pojavljuju pa se tako u Republici Hrvatskoj pod pojmom neprofitnih organizacija podrazumijevaju „domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fundacije<sup>11</sup>, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca, sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera“ (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22)). Treba reći da su i političke stranke neprofitnog karaktera te se uvode u

---

<sup>11</sup> Od 2019. godine, fundacije djeluju kao zaklade (Zakon o zakladama, NN 106/18, 98/19, 151/22).

evidenciju (registru) neprofitnih organizacija, međutim, navedenim Zakonom nisu spomenute, a i Bežovan i Ivanović (n. d.: 17) tvrde da se nalaze na margini civilnog društva, odnosno neprofitnog sektora. U nastavku je grafički prikazana brojnost neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj na dan 31. 12. 2021. (grafikon 1.).



Grafikon 1. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj na dan 31. 12. 2021.

Izvor: autoričina izrada prema Ministarstvu pravosuđa i uprave Republike Hrvatske, MPU (2022) statistički prikaz 23

Iz prethodnog se grafičkog prikaza uočava da su udruge najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, s udjelom većim od 94 %, a o njima će više biti riječi u potpoglavlju 2.3.1. Slijede pravne osobe katoličke crkve s udjelom 3,8 %, dok je pojedinačni udio ostalih neprofitnih organizacija manji od 1 %.

Također, treba istaknuti da od 2015. godine postoji i javno dostupan Registar neprofitnih organizacija (dalje u tekstu: RNO)<sup>12</sup> u koji su se prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22) obvezne upisati sve neprofitne organizacije, a koji sadržava, osim općih podataka, njihove financijske izvještaje od 2015. godine nadalje.

Iako se dio statističkih podataka o neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj objavljuje u publikacijama koje izdaje MPU, neke podatke, primjerice o zaposlenosti u neprofitnim organizacijama, zadnjih godina prikazuje Financijska agencija (FINA), ali samo na temelju predanih financijskih izvještaja neprofitnih organizacija.

<sup>12</sup> Registar neprofitnih organizacija (RNO) dostupan je na sljedećoj poveznici: <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/> [pristup: 23. 11. 2021.].

Međutim, i dalje ne postoje objedinjeni javno dostupni podatci o prosječnim plaćama zaposlenih u neprofitnim organizacijama, zaposlenosti prema spolu, ukupnom broju članova u pojedinoj neprofitnoj organizaciji, broju volontera<sup>13</sup> i sl. što upućuje na nužnost povećanja transparentnosti i izvještavanja o neprofitnom sektoru u budućnosti.

S obzirom na to da su udruge najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, u sljedećem se potpoglavlju stavlja poseban naglasak na njihovo poslovanje i posebnosti. Na taj se način daje šira slika o uvjetima u kojima neprofitni sektor funkcionira te ujedno služi kao uvod u definiranje i važnost financijske održivosti tih organizacija.

### **2.3.1. Poslovanje udruga u Republici Hrvatskoj**

Kako bi se predstavilo djelovanje neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, u ovome se dijelu stavlja naglasak na udruge, kao najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, te se predstavlja zakonodavan okvir i pojmovno određenje poslovanja udruga. Također, ističe se njihova uloga te načela djelovanja, a u vezi s tim i moguća područja djelovanja te klasifikacija djelatnosti udruga.

Naime, jedno od temeljnih građanskih, odnosno političkih sloboda neophodnih za funkcioniranje bilo koje moderne države, među ostalim, jest sloboda udruživanja. Sukladno Odluci o općoj deklaraciji o ljudskim pravima (NN 12/09, čl. 20, st. 1 i 2), „svatko ima pravo na slobodu mirnog okupljanja i udruživanja“, odnosno „nitko se ne smije prisiljavati na pripadanje nekoj udruzi“.

Općenito, uloga i važnost udruga u modernom društvu višestruka je, a u nastavku su navedeni neki od sljedećih razloga:

- „udruge predstavljaju temeljni oblik kroz koji se konstituira društvena organizacija nasuprot državnoj,
- udruge predstavljaju onu pravnu instituciju kojom se različite socijalne skupine služe u posredovanju svojih interesa prema i nasuprot interesima drugih skupina, ali i države,
- udruge su medij utjecaja na javno mnijenje te imaju nezaobilaznu ulogu u reprezentaciji onih interesa koji inače kao interesi pojedinaca ne bi mogli biti uvedeni u društvenu arenu,

---

<sup>13</sup> O broju volontera postoji podatak u brošuri Ureda za udruge, a posljednji je izdan 2020. godine. Također, u svakom financijskom izvještaju udruge trebaju navesti broj zaposlenih i volontera.

- udruga je glavna normativna poluga stvaranja i održavanja društvenog pluralizma“ (Dika, Ljubišić, Medvedović, Šprajc, 2003: 32).

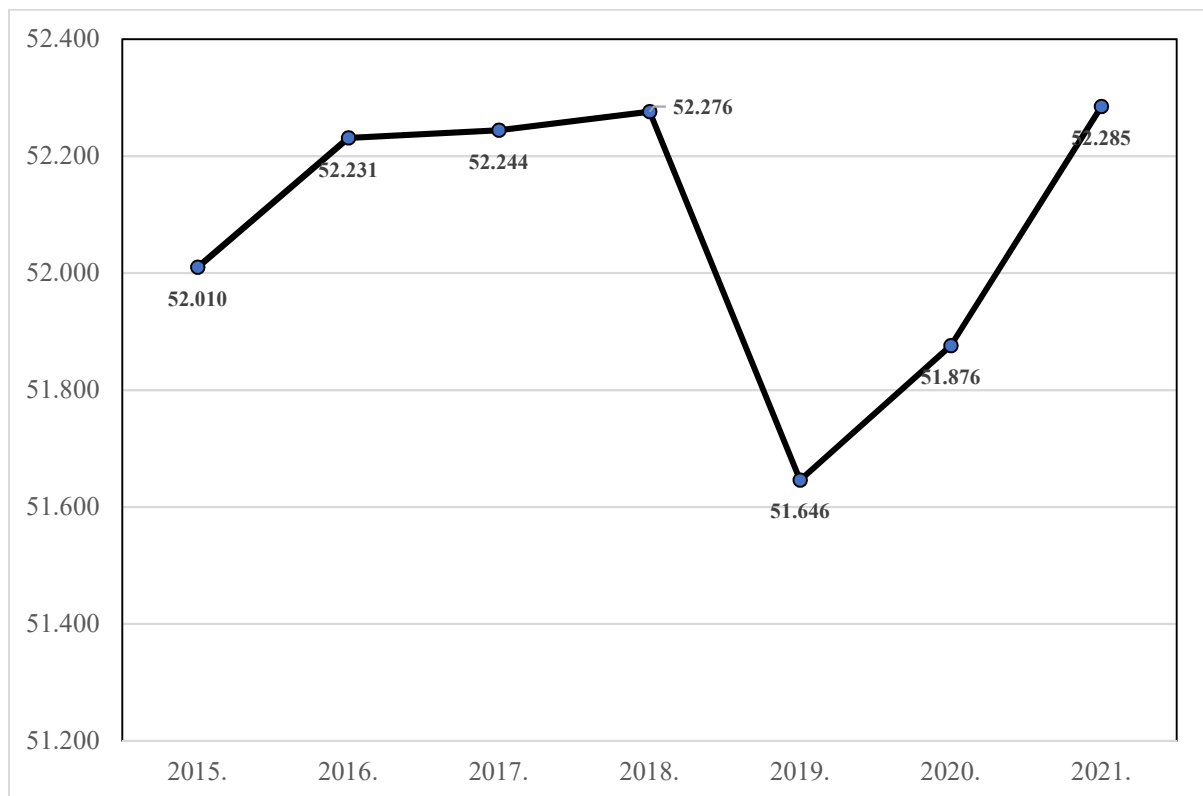
Udruga je „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve“ koji nisu u suprotnosti s Ustavom Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) (dalje u tekstu: Ustav) i Zakonom o udrugama (čl. 4). Prema Zakonu o udrugama i Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22), udruge u Republici Hrvatskoj neprofitne su organizacije koje se osnivaju u cilju postizanja javnog dobra, bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi.

Iako je poslovanje udruga neprofitno, udruge mogu ostvarivati višak prihoda i primitaka u odnosu na rashode i izdatke, ali taj se višak može koristiti isključio u svrhu ostvarivanja ciljeva utvrđenih statutom. Bell, Masaoka i Zimmerman (2010: 28) navode da neprofitnim organizacijama nije zabranjeno imati višak prihoda, odnosno profit, ali su ograničeni u pogledu onoga što mogu napraviti s tim viškom. Prema Cheuk (2016), neprofitna organizacija koristi se viškom prihoda za postizanje misije, tj. za razliku od profitne organizacije, ne raspodjeljuje višak prihoda svojim članovima, odnosno osnivačima.

Kako bi stekle svojstvo pravne osobe, udruge se upisuju u Registar udruga Republike Hrvatske (dalje u tekstu: Registar udruga). Također, udruge kao neprofitne organizacije prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22) obvezne su upisati se i u RNO koji sveobuhvatno uređuje sustav financijskog poslovanja, računovodstva te nadzora nad financijskim poslovanjem i računovodstvom neprofitnih organizacija. Budući da prema Zakonu o udrugama neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj djeluju po različitim načelima, prema načelu javnosti u Republici Hrvatskoj stvoren je inovativan način osiguranja pristupačnosti, odnosno javne dostupnosti njihovih podataka. Naime, navedenim registrima moguće je pristupiti putem mrežnih stranica središnjeg tijela državne uprave nadležnog za opću upravu, odnosno na mrežnim stranicama MPU-a omogućen je pristup Registru udruga, a na mrežnim stranicama Ministarstva financija (dalje u tekstu: MFIN) registru RNO.

U Registru udruga udruge su razvrstane prema obliku udruživanja, ciljnim skupinama, djelatnostima te ih je moguće pretražiti primjerice prema području djelovanja, županiji, gradu, općini i sl. Unutar njega putem poveznice na RNO javno su dostupni i financijski izvještaji udruga. Iako bi se u njemu moglo nalaziti više ažuriranih podataka o udrugama (primjerice, poveznica na mrežnu stranicu i društvene mreže udruga, izvori financiranja, broj projekata, popis donatora i sl.), pohvalno je da registar uopće postoji jer, primjerice, Švicarska kao jedna od razvijenijih europskih zemalja uopće ne posjeduje središnji registar neprofitnih organizacija, odnosno javno ne objavljuje ni njihov točan broj ni raspodjelu po područjima djelovanja (Stühlinger i Hersberger-Langloh, 2021).

S obzirom na to da su udruge najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, na sljedećem grafičkom prikazu (grafikon 2.) bit će prikazano kretanje broja udruga u razdoblju od 2015. do 2021. godine.



Grafikon 2. Kretanje broja registriranih udruga u Republici Hrvatskoj 2015. – 2021.<sup>14</sup>

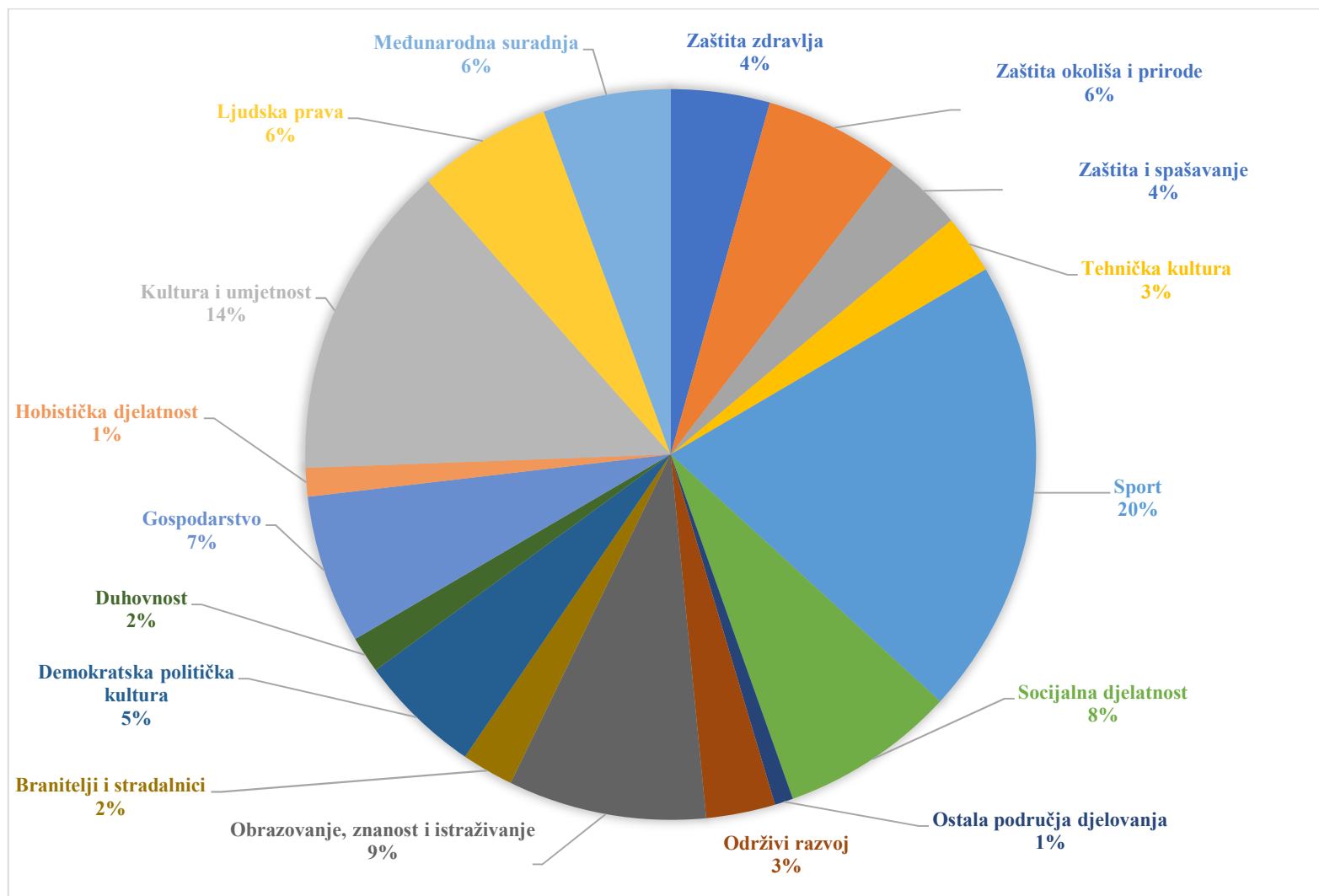
Izvor: autoričina izrada prema Ministarstvu pravosuđa i uprave Republike Hrvatske, MPU (2016. – 2022.)

<sup>14</sup> U ukupan broj registriranih udruga uključene su i udruge koje su u postupku prestanka djelovanja, koje nisu uskladile statut sukladno Zakonu o udrugama te „pasivne“ udruge koje više od osam godina nisu održale Skupštinu.

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da je broj registriranih udruga u promatranom razdoblju stabilan, tj. oscilira u rasponu  $\pm 1\%$ , ali je, promatrajući 2015. kao baznu godinu, broj udruga nastavio rasti do kraja 2021. godine za ukupno  $1\%$  (275 udruga).

U Republici Hrvatskoj udruge mogu osnovati najmanje tri osnivača, bilo fizičke ili pravne osobe koje mogu biti stranci, odnosno strane pravne osobe. S obzirom na različite mogućnosti udruživanja, postoje tri skupine udruga: „udruge, ustrojstveni oblik udruge s pravnom osobnošću (podružnice, ogranci, klubovi i slično) i savez udruga“ (Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj, NN 4/15, 14/20, čl. 3, st. 2). Nadalje, udruge odabiru jednu ili više ciljnih skupina s obzirom na članove, odnosno korisnike kojima će biti usmjerena. Prije registracije udruge, potrebno je održati osnivačku skupštinu te odrediti ovlaštene osobe za zastupanje kao i likvidatora te donijeti statut. Nakon dostave svih potrebnih dokumenata i odobrenjem zahtjeva za registraciju, udruge se upisuju u matični registar – Registar udruga (Ured za udruge, 2015).

Prema Klasifikaciji djelatnosti udruga (Ministarstvo uprave, 2020), u Republici Hrvatskoj udruge se razvrstavaju prema području djelovanja kao i djelatnosti koje obavljaju kako bi ostvarile ciljeve zbog kojih su osnovane. S obzirom na tu klasifikaciju, sukladno podacima iz Registra udruga, u sljedećem grafikonu prikazuje se ukupan broj svih udruga u Republici Hrvatskoj u 2018. godini prema područjima djelovanja (grafikon 3.).



Grafikon 3. Udruge u Republici Hrvatskoj prema području djelovanja

Izvor: autoričina izrada prema Uredu za udruge (2020: 2)

Iz prethodnog grafičkog prikaza vidljivo je da je najviše udruga registrirano u području djelovanja „sport“ (20,3 %), zatim „kultura i umjetnost“ (14,0 %), a najmanje u području „ostala područja djelovanja“ (0,8 %). Međutim, podatke iz ovoga grafikona treba uzeti kao okvirne jer se udruge mogu registrirati za jedno ili više područja djelovanja i djelatnosti, a u podatke su uključene samo udruge koje su uskladile svoje statute sa Zakonom o udrugama.

### **2.3.2. Zakonodavan okvir djelovanja udruga u Republici Hrvatskoj**

Zakonodavan okvir djelovanja udruga u Republici Hrvatskoj podrazumijeva da su udruge prije svega obveznici primjene Zakona o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19, 151/22) (dalje u tekstu: Zakon o udrugama) te Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22).

Zakon o udrugama uređuje sustav financijskog poslovanja, računovodstva te nadzora nad financijskim poslovanjem i računovodstvom neprofitnih organizacija te je njime uvedena obveza predaje financijskih izvještaja za sve neprofitne organizacije, ovisno o visini prihoda, odnosno primitaka<sup>15</sup> te vrijednosti imovine kao i javna objava financijskih izvještaja. S tim u vezi, u RNO-u, među ostalim, javno se objavljuju financijski izvještaji neprofitnih organizacija. Upis je obvezan za sve pravne osobe koje u Republici Hrvatskoj pripadaju neprofitnim organizacijama, a to su: „domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca, sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera“ (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22 čl. 2)). Treba svakako istaknuti prednost obaju registara (Registra udruga i RNO), a to su javna dostupnost kao i redovita ažuriranost sadržanih podataka.

Osim spomenutih zakona, udruge su obveznici još nekoliko najznačajnijih zakona vezanih uz njihovo poslovanje koji se spominju u nastavku. Udruge kao i svaki drugi poslovni subjekt mogu biti obveznici Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, 39/22, 113/22). Također, obavljajući gospodarsku djelatnost, udruge ulaze u sustav oporezivanja ostvarene dobiti te postaju obveznici Zakona o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20, 114/22).

---

<sup>15</sup> Ovisno o tome jesu li sukladno Zakonu o udrugama obveznici vođenja jednostavnog ili dvostavnog knjigovodstva, udruge ostvaruju primitke ili prihode te predaju različite financijske izvještaje.



Uz navedene zakone, primjenjuju se i sljedeći pravilnici:

- Pravilnik o porezu na dobit (NN 95/05, 133/07, 156/08, 146/09, 123/10, 137/11, 61/12, 146/12, 160/13, 12/14, 157/14, 137/15, 01/17, 02/18, 01/19, 01/20, 59/20, 1/21) te Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dobit (NN 156/22)
- Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost (79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15, 1/17, 41/17, 128/17, 1/19, 1/20, 1/21, 73/21, 41/22) te Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost (NN 133/22)
- Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/15, 25/17, 103/18) te Pravilnik o izmjeni Pravilnika o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 134/22)
- Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija (NN 31/15, 67/17, 115/18) te Pravilnik o dopuni Pravilnika o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija (NN 21/2021)
- Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola, izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija (NN 119/15) te Pravilnik o izmjeni Pravilnika o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija (NN 134/22)
- Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 4/15) te Pravilnik o izmjenama i dopuni Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 14/20).

Iako to nisu jedini zakoni i pravilnici kojima udruge svojim djelovanjem podliježu, svakako su jedni od najvažnijih te su važeći u vrijeme izrade ovog doktorskog rada.

Udruge, općenito, samostalno odabiru ciljeve, organizacijsku strukturu i ustrojstvo kao i područja djelovanja i djelatnost koju će obavljati, a koja je u skladu s Ustavom i zakonima. Iako se sukladno članku 9. Zakona o udrugama djelovanje udruge temelji na načelu neprofitnosti, s obzirom na članstvo u Europskoj uniji (dalje u tekstu: EU), Republika Hrvatska trebala je uskladiti i poslovanje neprofitnih organizacija s različitim aktima EU-a pa je, među ostalim, sukladno članku 31. Zakona o udrugama, udrugama dana mogućnost za profitno usmjerene aktivnosti, odnosno obavljanje gospodarske djelatnosti. Obavljanje gospodarske djelatnosti, propisane statutom, mora biti u svrhu ostvarivanja primarne djelatnosti i ne smije

se obavljati radi stjecanja dobiti (Zakon o udrugama).<sup>16</sup> Ta se djelatnost najčešće odnosi na razmjenu dobara i usluga na tržištu radi stjecanja prihoda i drugih koristi te podliježe odredbama Općeg poreznog zakona (NN 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 42/20, 114/22) (dalje u tekstu: Opći porezni zakon). Ostvarena dobit od te djelatnosti podliježe oporezivanju sukladno Zakonu o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20, 114/22) te se ta dobit, za razliku od profitnih organizacija, ne može raspodijeliti među članovima, osnivačima ili nekim trećim osobama, nego se uvijek mora ponovno koristiti za razvoj udruge i aktivnosti vezane uz ostvarenje primarnih ciljeva i misije utvrđenih statutom (Hall i dr., 2005: 2). Međutim, budući da je udrugama dana mogućnost obavljanja gospodarskih djelatnosti u vrlo širokom opsegu, upravo to čini upitnim njihov neprofitni karakter i djelovanje (Šprajc, 2014). Ipak, postojeća praksa obavljanja gospodarske djelatnosti udruga potvrđuje da ona obuhvaća djelatnost koja je usko povezana s primarnom djelatnosti i definiranim ciljevima udruge.

Nadalje, kako bi se osigurala održivost udruga u Republici Hrvatskoj, potrebno je osigurati strateški i sustavni pristup njihovom financiranju. Iako su, dakle, udruge primarno osnovane u svrhu ostvarivanja društvenih koristi i nisu profitno usmjerene, financijska sredstva i sposobnost njihova generiranja tijekom vremena ključni su kako bi ostvarile svoju misiju. Stoga je jedan od najvažnijih izazova udruga upravo ostvarivanje dugoročne financijske održivosti (Bowman, 2011; Sontag-Padilla i dr., 2012; Diaz i Rees, 2020), a financijsko upravljanje jedna od nužnosti.

S obzirom na spomenutu činjenicu ograničenih resursa neprofitnih organizacija, prikazani izazovi dodatno upućuju na važnost sustavnog i učinkovitog upravljanja neprofitnom organizacijom. Kako bi organizacija održala financijske resurse potrebne za pružanje usluga tijekom vremena (Francois, 2015: 53), postoje i posebnosti financijskog upravljanja neprofitnim organizacijama.

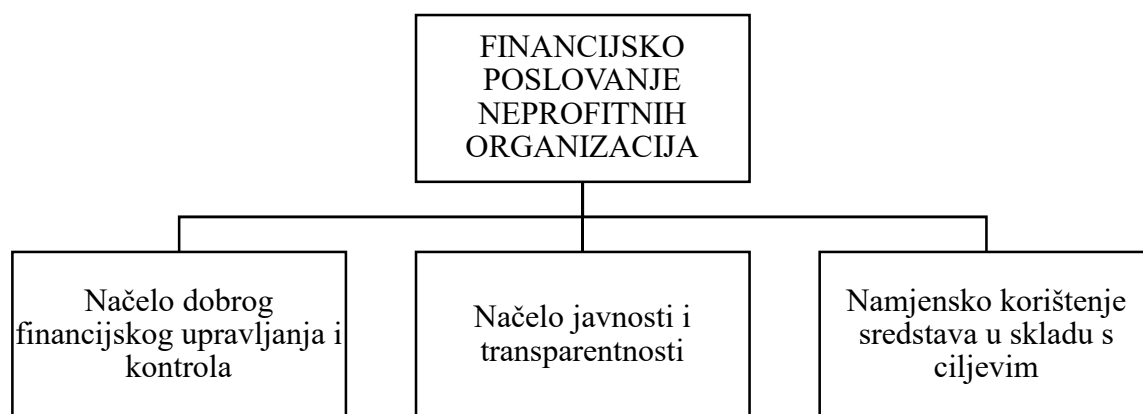
---

<sup>16</sup> Iako se udruge ne osnivaju radi stjecanja dobiti, one mogu ostvariti višak prihoda ili primitaka nad rashodima ili izdancima.

## 2.4. Financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama

Doprinos neprofitnih organizacija društvu povezan je s izazovima s kojima se susreću kako bi osigurali resurse, posebice financijske, koji su nužni za učinkovito djelovanje (Francois, 2015), odnosno provođenje postavljenih ciljeva i misija.

Općenito, financijsko poslovanje neprofitnih organizacija treba se temeljiti na određenim načelima što je prikazano na slici 7.



Slika 7. Načela financijskog poslovanja neprofitnih organizacija

Izvor: autoričina izrada prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (121/14, 114/22)

Dakle, financijsko upravljanje i kontrole obuhvaćaju sustav unutarnjih kontrola kojim se treba osiguravati, upravljajući rizicima, razumna sigurnost u ostvarivanju ciljeva neprofitne organizacije koristeći sredstva namjenski, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Nadalje, načelo javnosti i transparentnosti podrazumijeva obvezu osiguranja javnosti najviše u smislu transparentnog financijskog izvještavanja. Stoga je dobro financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama potrebno kako bi se prikupila financijska sredstva te se namjenski trošila, kako bi se smanjili nepotrebni troškovi, predvidjeli i ublažili mogući rizici, ali i osigurale rezerve za buduća razdoblja ako, primjerice, neki od trenutanih izvora financiranja u budućnosti ne budu raspoloživi.

Jednostavno rečeno, financijsko upravljanje najvažniji je alat koji pomaže organizaciji u postizanju ciljeva jer provođenje bilo kakvih aktivnosti i pružanja usluga korisnicima neprofitne organizacije nemoguće je bez financijskih sredstava. Francois (2015: 22 – 23) navodi neke od posebnosti financijskog upravljanja neprofitnim organizacijama:

- financijsko planiranje (proračun, budžet)
- prikupljanje sredstava
- ulaganje
- upravljanje rizicima
- financijsko izvještavanje.

Sve navedene aktivnosti financijskog upravljanja na neki način utječu i na postizanje financijske održivosti, a u nastavku se pojašnjava svaka od tih aktivnosti.

Planovi su, općenito, neophodni za procjenu trenutne pozicije organizacije, određivanja budućeg smjera razvoja, definiranje programa rada i aktivnosti kao i vremenskog roka za postizanje ciljeva. Naime, neprofitne organizacije, jednako kao i profitne, trebale bi imati dobro razrađen sustav planiranja koji se odnosi na sljedeće (Anheier, 2005: 261):

- određivanje opsega organizacije
- određivanje ciljeva
- izradu SWOT analize
- otkrivanje strateških pitanja
- odabir odgovarajuće strategije kao i njezinu provedbu.

Stone i Brush (1996) smatraju da se u neprofitnim organizacijama sustav planiranja temelji najčešće na kratkoročnim ciljevima, odnosno sudionici planiranja često se oslanjaju na svoje individualno znanje o potrebama klijenata ili osobne odnose s financijerima (Stone, 1989 u Stone i Brush, 1996: 646) te planiraju najčešće samo kada moraju, odnosno kao odgovor na specifične zahtjeve ključnih dobavljača resursa (Stone i Brush, 1996: 647). Ipak, prema Socolovschi i dr. (2000), neke neprofitne organizacije posjeduju visoku razinu stručnosti u usporedbi s drugim sektorima u planiranju projekata poput postavljanja ciljeva, otkrivanja jasnih ciljnih skupina, organizacije aktivnosti, utvrđivanja rokova i procjene potreba za resursima.

Općenito, za obavljanje bilo kakvih aktivnosti neophodni su resursi: ljudski, materijalni, ali svakako i financijski. U vezi s posljednjim, Drucker (2010: 99) definira planski budžet kao financijski izraz određenog plana, odnosno obvezne financijske resurse potrebne za provedbu planiranih aktivnosti. Prema tome, financijski plan neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj uključuje sljedeće dokumente (Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i

kontrola, izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija, NN 119/15, čl. 12, st. 1):

- plan prihoda i rashoda
- plan zaduživanja i otplata
- obrazloženje financijskog plana.

Financijsko planiranje, odnosno budžetiranje smatra se jednim od najizazovnijih područja financijskog upravljanja organizacijom (Hankin, Seidner i Zietlow, 1997 u Strydom i Stephen, 2014: 56). Dakle, izrada, ali i stalna evaluacija budžeta, odnosno financijskog plana proces je koji bi neprofitne organizacije trebale prihvatiti kao važan dio dobrog financijskog upravljanja jer ih on treba usmjeravati za pravilno donošenje odluka, ali i, prema Francois (2015: 22), suočavanje s izazovima koji mogu predstavljati egzistencijalnu prijetnju organizacije.

Izrada financijskog plana, odnosno proračuna prije svega je zakonska obveza neprofitnih organizacija, a Strydom i Stephen (2014: 61) navode da su razlozi izrade budžeta neprofitnih organizacija još i praćenje i kontrola, planiranje, prikupljanje sredstava, evaluacija te postizanje optimalne razine transparentnosti i odgovornosti.

Odobrenje godišnjeg proračuna također je jedan od temeljnih dijelova dobrog financijskog upravljanja neprofitne organizacije jer se nakon izrade, najčešće, predstavlja većem broju osoba te bivaju pregledani uz eventualne korekcije i odobreni (od strane određenih odbora unutar organizacije). Odobreni proračun zatim služi kao smjernica za financijske aktivnosti u nadolazećem razdoblju. Usto, planirane proračune trebalo bi pratiti, uspoređivati sa stvarnim novčanim tokovima pa i po potrebi mijenjati s obzirom na financijski položaj neprofitne organizacije. Prema tome, Blazek (2008) u Strydom i Stephen (2014: 56) smatra da je jedna od glavnih prednosti izrade proračuna za neprofitne organizacije ta da ako se ispravno planira i primijeni, povećava se vjerojatnost da će neprofitne organizacije postići financijsku održivost.

Nadalje, s obzirom na to da su prihodi neophodni za obavljanje bilo kakve djelatnosti, jedna od posebnosti neprofitnih organizacija, i još jedan dio financijskog upravljanja, svakako je i prikupljanje sredstava (engl. *fundraising*) koje kod neprofitnih organizacija najčešće podrazumijeva ostvarivanje donacija s pomoću kojih takve organizacije financiraju svoje aktivnosti i poslovanje uopće.

Prema Mihaljević (2015: 80), pojam donacija (lat. *donum* – dar, *donatio* – darovati, pokloniti) podrazumijeva jednostranu potporu koja ne očekuje ništa zauzvat. U Pravilniku o neprofitnom

računovodstvu i računskom planu (NN 1/2015, 25/17, 103/18, 134/22, čl. 34) piše da „prihodi od donacija obuhvaćaju novac i drugu imovinu koju, bez obveze vraćanja ili protučinidbe, neprofitna organizacija dobije iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, od inozemnih vlada i međunarodnih institucija, od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba te od građana i kućanstava“. Dakle, donacije su poseban izvor prihoda neprofitnih organizacija bez kojih većina ne bi mogla funkcionirati. S obzirom na to da ih neprofitna organizacija ostvaruje iz vanjskih izvora – donatora, mogu se smatrati vanjskim prihodima o kojima će kasnije biti riječi. Donatori su, dakle, posebni dionici neprofitnih organizacija koji podupiru djelovanje neprofitne organizacije, najčešće iz altruizma, ali za njihovo zadržavanje neprofitne organizacije moraju pažljivo upravljati odnosima s donatorima. Nadalje, neprofitne organizacije uvelike se oslanjaju na financiranje temeljem projekata, odnosno programa, a donatorska su sredstva najčešće namijenjena realizaciji projektnih, odnosno programskih aktivnosti (*United States Agency for International Development*, dalje u tekstu: USAID, 2021: 72).

Prikupljanje sredstava općenito se smatra posebnom aktivnošću neprofitnih organizacija te joj omogućava diverzifikaciju izvora prihoda, odnosno financiranje iz različitih izvora. Diverzifikacija prihoda organizaciji pruža stabilnost, odnosno nastavak pružanja usluga i održavanja programa ako prestanu pritekati sredstva jednog od izvora (Francois, 2015). O prikupljanju sredstava i različitim izvorima prihoda, odnosno diverzifikaciji prihoda bit će više riječi u potpoglavljima 3.2.1. i 3.2.5.

Naime, Francois (2015: 23) navodi da financijsko upravljanje neprofitnim organizacijama podrazumijeva i investicije, odnosno ulaganja koja predstavljaju „korištenje novca za stvaranje očekivanog povrata imovine“. Takve aktivnosti uključuju pravovremeno uočavanje prilike za ulaganjem (viška) sredstava radi dodatnog, najčešće dugoročnijeg, generiranja prihoda te kako bi se organizacija diferencirala u odnosu na neku drugu konkurentsku neprofitnu organizaciju. Iako različiti autori (Carroll i Stater, 2009; Keating i dr., 2005; Calabrese, 2011; Francois, 2015; Lu, 2015; Chikoto, Ling, i Neely, 2016) navode da su takve aktivnosti, odnosno prihodi od ulaganja, neki od mogućih izvora financiranja, njihov je udio u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj zanemariv (Haršanji, 2021). Ti prihodi neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj najčešće se odnose na kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju za pozitivno stanje na računu organizacije (Bokulić i dr., 2006) te pripadaju skupini prihoda od financijske imovine.

Ako se neprofitne organizacije ipak odluče na investicije, Francois (2015: 208) smatra da se, u okviru financijskog upravljanja, od predstavnika neprofitnih organizacija podrazumijevaju sljedeće odgovornosti:

- „razumno, oprezno i vješto donositi strategije ulaganja koje uključuju analizu potencijalnih rizika,
- diverzificiranje portfelja, osim ako ne postoje razlozi za suprotno,
- analiza i donošenje promišljenih odluka koje su u skladu s primarnim ciljem i svrhom organizacije,
- određivanje odgovornosti u smislu eventualnih nastalih troškova, odnosno loše donesene odluke“ (Francois, 2015: 208).

Također, kao što je slučaj u profitnim organizacijama, ako se organizacija odluči na ulaganja, trebala bi primjenjivati investicijsku analizu koja, najčešće, podrazumijeva izračune različitih pokazatelja, primjerice neto sadašnje vrijednosti (engl. *net present value* – NPV), interne stope povrata (engl. *internal rate of return* – IRR), razdoblje povrata (engl. *payback period* – PP) te izračun točke pokrića investicija (Francois, 2015: 209). Budući da ulaganja ne moraju uvijek biti isplativa, organizacije trebaju svakako dobro promisliti o svim rizicima pri donošenju odluka o investiranju jer iako ulaganja mogu doprinijeti povećanju prihoda organizacije, s druge strane mogu dovesti organizaciju u probleme, odnosno do velikih gubitaka koji posljedično utječu i na financijsku održivost organizacije.

Rizik općenito predstavlja mogućnost negativnih, neželjenih, odnosno nepredviđenih posljedica, događaja ili odluka. Jasno je da i uz najtočnija planiranja može doći do neočekivane situacije te je rizik prisutan u gotovo svakoj ljudskoj aktivnosti, ali je njime potrebno upravljati. Dakle, upravljanje rizicima u okviru financijskog upravljanja neprofitnom organizacijom podrazumijeva cjelokupan „proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve neprofitne organizacije kao i poduzimanja potrebnih radnji, a sve u svrhu smanjenja rizika“ (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22, čl. 4, st. 4). Young i Soh (2010: 531), primjerice, spominju da je diverzifikacija, koja je ranije spomenuta, ključna strategija upravljanja rizicima. U vezi s tim, diverzifikacija prihoda u neprofitnim organizacijama može biti jedna od mjera sigurnosti kako ne bi ovisile samo o jednom izvoru. Konkretno, oslanjanje na više izvora prihoda može doprinijeti stabilnosti prihoda (Mayer, Wang, Egginton i Flint, 2012 u Young i Soh, 2010: 531) jer u slučaju da jedan od izvora u budućnosti postane nedostupan, ostaju drugi izvori.

Usto, postoje još neki tipični rizici vezani uz poslovanje neprofitne organizacije: sukob interesa, česte fluktuacije volontera, lažni donatori, gubitak ulaganja, troškovi prikupljanja sredstava i sl., koji mogu utjecati na unutarnje ili vanjske dionike pa Francois (2015: 245) smatra da je najučinkovitiji način upravljanja rizicima njihova prevencija. To znači da bi menadžment neprofitne organizacije trebao otkriti i procijeniti moguće rizike svoje organizacije, njihov izravan ili neizravan učinak, uspostaviti zaštitne mjere njihova sprječavanja, odnosno razviti strategije reagiranja na njih.

Još jedna ključna odrednica financijskog upravljanja neprofitnom organizacijom jest i financijsko izvještavanje koje uključuje njegovo pravovremeno sastavljanje, ali i analizu. Iako donatori neprofitnih organizacija ne zahtijevaju od njih nikakvu protunaknadu, ipak očekuju određenu odgovornost u trošenju dodijeljenih sredstava. Prema tome, Francois (2015: 131) smatra da neprofitne organizacije svoju odgovornost trebaju opravdati izradom i javnom objavom svojih izvještaja koje izrađuju na kvartalnoj, polugodišnjoj, odnosno godišnjoj razini, ali i povremeno izvještavati i svoje donatore te ostale dionike radi povećanja transparentnosti. Primjerice, prema najnovijim dostupnim podacima Ministarstva financija Republike Hrvatske (dalje u tekstu: MFIN), u 2019. godini u Republici Hrvatskoj oko 25 %<sup>17</sup> aktivnih udruga, kao najbrojnijih neprofitnih organizacija, unatoč zakonskoj obvezi, nije predalo financijske izvještaje (MFIN, 2020). Taj podatak pokazuje zabrinjavajuće financijsko upravljanje udrugama te upućuje na trenutačnu razinu financijske odgovornosti, prije svega, čelnika organizacija.

Neprofitno računovodstvo jedinstven je proces u okviru kojega neprofitne organizacije planiraju, bilježe i izvještavaju zainteresirane korisnike o svojem financijskom poslovanju. U odnosu na profitne, neprofitne se organizacije više fokusiraju na računovodstvu temeljenom na odgovornosti slijedeći određene propise i postupke koji doprinose odgovornosti prema njihovim dionicima.

Prema Crnkoviću i dr. (2006), u Republici Hrvatskoj postoje četiri računovodstvena sustava,<sup>18</sup> od kojih je jedan računovodstveni sustav za neprofitne organizacije, i koji imaju svoje

---

<sup>17</sup> Ukupno je bilo registrirano 51 646 udruga, a od toga je njih 34 520 aktivno (MPU, statistički prikaz 17). Međutim, financijske izvještaje predalo je samo 26 110 udruga (Ured za udruge, 2020) što upućuje na to da, unatoč zakonskoj obvezi, 24,36 % aktivnih udruga nije predalo financijske izvještaje za 2019. godinu.

<sup>18</sup> Riječ je o: računovodstvu poduzetnika, računovodstvu neprofitnih organizacija, računovodstvu proračuna i proračunskih korisnika, računovodstvu samostalne djelatnosti obrtnika i slobodnih zanimanja (Crnković i dr., 2006: 102).



posebnosti, a temeljne su razlike među računovodstvenim sustavima u priznavanju prihoda i rashoda, obračunu poreza i primjeni računskog (kontnog) plana.

Sukladno različitim propisima, prije svega prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22) te Pravilniku o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/15, 25/17, 103/18, 134/22), neprofitnim je organizacijama definirana obveza korištenja neprofitnog računskog plana, vođenja jednostavnog, odnosno dvostavnog knjigovodstva, vođenja poslovnih knjiga, izrade financijskih izvještaja i sl.

Keating i Frumkin (2003) smatraju da većina manjih neprofitnih organizacija posluje sa skromnim računovodstvenim osobljem. U takvim organizacijama čak i volonteri mogu obavljati knjigovodstveno-računovodstvene poslove, a računovodstveni zapisi često se održavaju na jeftinim ili besplatnim softverskim programima. Međutim, neke malo veće neprofitne organizacije koriste usluge specijaliziranih knjigovodstvenih tvrtki za obavljanje tih poslova. Prema USAID (2021), najčešće te usluge koriste neprofitne organizacije koje djeluju u većim gradovima. Cilj neprofitnog računovodstva nije samo prikupljanje važnih financijskih informacija, nego je potrebno razumjeti kako se koristiti dobivenim informacijama radi primjene najboljih praksi, odnosno donošenja učinkovitih računovodstvenih odluka. Prema *Norwich University Online* (2020), neprofitni računovođe trebaju biti samomotivirani i snalažljivi te imati temeljne poslovne kompetencije kao što su dobro razvijene analitičke vještine i vještine rješavanja problema, posebice jer se često susreću s vrlo ograničenim resursima koje je potrebno maksimalno iskoristiti. Osim toga, budući da se od neprofitnih organizacija očekuje transparentnost, to podrazumijeva i da neprofitni računovođe budu spremni dijeliti detaljne informacije o poslovanju zainteresiranoj javnosti.

Sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14, 114/22) i Pravilniku o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i registru neprofitnih organizacija (NN 31/15), za potrebe izvještavanja dionika, neprofitne organizacije obvezne su sastavljati i predavati financijske izvještaje:

- račun dobiti i gubitka
- bilancu te
- bilješke kao dopunu podataka uz financijske izvještaje.

Budući da su neprofitne, Wicker i Breuer (2011) smatraju da trebaju minimalno postići graničnu rentabilnost, odnosno ukupni prihodi trebaju biti bar onoliki koliki su ukupni rashodi

organizacije. Međutim, mogu ostvariti i višak prihoda koji se treba utrošiti radi unaprjeđenja djelovanja. U vezi s tim, neprofitne organizacije trebale bi razmišljati i o gospodarskoj djelatnosti kojom mogu dodatno ostvariti postavljene organizacijske ciljeve. Naime, radi unaprjeđenja svoje osnovne djelatnosti, stvaranjem programa podrške i usluga koje su potrebne zajednici, neprofitne organizacije mogu ostvariti dodatne prihode koji doprinose financijskoj održivosti (Glaeser i Shleifer, 2001; Bokulić i dr., 2006; Dadić, 2020).

Sve navedene aktivnosti financijskog upravljanja neprofitnim organizacijama važne su i za postizanje njihove financijske održivosti (Francois, 2015) o kojoj se više piše u potpoglavlju 3.1. Naime, loše financijsko upravljanje organizacijom može dovesti do značajnih problema u pogledu održivosti planiranih aktivnosti.

Kako je ranije već spomenuto, neprofitne organizacije trebaju prikupljati financijska sredstva, stoga u okviru financijskog upravljanja trebaju primjenjivati određene strategije, odnosno orijentaciju na određen(e) izvor(e) financiranja. Prema tome, u nastavku rada navode se mogući izvori financiranja neprofitnih organizacija.

## **2.5. Financiranje neprofitnih organizacija**

Brojni autori (Chang i Tuckman, 1994; Froelich, 1999; Socolovski i dr. 2000; Hager, 2001; Keating i dr., 2005; Carroll i Stater, 2009; Kuvíková i Vaceková, 2009; Vaceková, 2009; Marček, 2010; Rehli i Jäger, 2011; Svidroňová i Vaceková, 2012; Wicker i Breuer, 2013a; Lu, 2015; Francois, 2015; Chikoto, Ling, i Neely, 2016; Yan i dr., 2009 u Chikoto, Ling, i Neely, 2016: 1428, Bestvina Bukvić, Šain i Maršić, 2018) navode različit broj izvora prihoda, odnosno izvora financiranja neprofitnih organizacija, što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 1.).

Tablica 1. Broj i izvori prihoda neprofitnih organizacija

Autor (i)	Broj izvora prihoda	Izvori prihoda
Carroll i Stater (2009: 953); Keating i dr. (2005: 11)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donacije</li> <li>• zarađen prihod</li> <li>• prihod od ulaganja</li> </ul>
Laurett i Ferreira (2018: 887); Froelich (1999: 247)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privatni doprinosi ili donacije</li> <li>• državno ili javno financiranje</li> <li>• komercijalne aktivnosti, tj. zarađen prihod</li> </ul>
Kuvíková i Vaceková (2009: 85); Svidroňová i Vaceková (2012: 441); Marček (2010: 19); Vaceková (2009: 56)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javni izvori</li> <li>• privatni i individualni izvori</li> <li>• samofinanciranje (poslovne aktivnosti)</li> <li>• strani izvori</li> </ul>
Yan i dr. (2009) u Chikoto, Ling, i Neely (2016: 1428)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihodi od donacija</li> <li>• zarađeni prihodi</li> <li>• državne potpore</li> <li>• prihodi od ulaganja</li> </ul>
Francois (2015: 125)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualne i korporativne donacije</li> <li>• privatne i državne potpore</li> <li>• naknade za usluge (zarađeni prihodi)</li> <li>• prihodi od ulaganja</li> </ul>
Tuckman i Chang (1991: 453)	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihodi na temelju ugovora, darovi i potpore</li> <li>• prihodi od programskih usluga</li> <li>• članarine</li> <li>• prihodi od prodaje robe</li> <li>• prihodi od ulaganja</li> </ul>
Hager (2001: 381)	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna potpora</li> <li>• prihodi od programskih usluga</li> <li>• naknade za usluge (zarađeni prihodi)</li> <li>• netoprihod prikupljanja sredstava<sup>19</sup></li> <li>• dobit od prodaje zaliha</li> </ul>
Bestvina Bukvić, Šain i Maršić (2018: 432)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javni prihodi</li> <li>• donacije fizičkih osoba</li> <li>• donacije pravnih osoba</li> <li>• sponzorstva</li> </ul>

<sup>19</sup> Neto prihod prikupljanja sredstava podrazumijeva ukupno ostvarena sredstva od donacija umanjena za utrošena sredstva na prikupljanje sredstava.

---

Socolovschi i dr. (2000: 26)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihodi od zaklada</li> <li>• vlastiti prihodi, gospodarska djelatnost</li> <li>• ostali prihodi</li> <li>• strani donatori</li> <li>• lokalni financijeri</li> <li>• središnja država</li> <li>• lokalna uprava</li> <li>• tvrtke</li> <li>• pojedinačne donacije</li> </ul>
Lu (2015: 304)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastiti prihodi, gospodarske aktivnosti</li> <li>• vladine agencije (ugovori i donacije – engl. <i>grants</i>)</li> <li>• federalne potpore</li> <li>• naknade za usluge sudionika koji sami plaćaju</li> <li>• naknade za usluge vlade kao obveznika treće strane (na temelju posebnih propisa)</li> <li>• privatne donacije</li> <li>• prihod od ulaganja</li> <li>• ostali prihodi</li> </ul>
Rehli i Jäger (2011: 600)	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naknade i članarine od organizacija članica</li> <li>• naknade i članarine pojedinačnih članova</li> <li>• potpore, donacije ili ugovori od države</li> <li>• potpore, donacije ili ugovori fundacija</li> <li>• donacije fizičkih osoba</li> <li>• prihodi zaklada</li> <li>• gospodarska djelatnost</li> <li>• ostali prihodi</li> </ul>
Chang i Tuckman (1994: 277)	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izravna javna potpora (donacije)</li> <li>• subvencije</li> <li>• državne potpore (federalne/savezne, državne, lokalne i sl.)</li> <li>• prihodi od pružanja usluga (programi)</li> <li>• članarine</li> <li>• prihodi od kamata, najamnine</li> <li>• prihodi od prodaje imovine</li> <li>• prihodi od prodaje robe</li> <li>• prihodi iz svih drugih izvora</li> </ul>

---

---

Calabrese (2011: 318)	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualni prihod</li> <li>• prihodi od programskih usluga</li> <li>• članarine</li> <li>• kamate</li> <li>• dividende</li> <li>• prihodi od najma</li> <li>• ostali prihodi od ulaganja</li> <li>• dobitci od ulaganja</li> <li>• prihodi od posebnih događaja</li> <li>• dobit ili gubitak od prodaje zaliha</li> <li>• ostali prihodi</li> </ul>
Chikoto, Ling, i Neely (2016: 1433)	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izravna javna potpora</li> <li>• neizravna javna potpora</li> <li>• državne potpore</li> <li>• prihodi od programskih usluga</li> <li>• članarine</li> <li>• kamate na ulaganja</li> <li>• dividende od vrijednosnih papira</li> <li>• ostali prihodi od ulaganja</li> <li>• prihodi od najma</li> <li>• prihodi od prodaje imovine</li> <li>• prihodi od posebnih događaja</li> <li>• brutodobit od prodaje zaliha</li> <li>• ostali prihodi</li> </ul>
Wicker i Breuer (2013a: 936)	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• članarine</li> <li>• subvencije</li> <li>• prihodi od kazni (izrečene članovima)</li> <li>• licence za opremu</li> <li>• sportski događaji</li> <li>• registracija igrača</li> <li>• licence igrača</li> <li>• prodaja robe</li> <li>• prihodi od najma ili zakupa</li> <li>• sportski programi</li> <li>• nesportske aktivnosti</li> <li>• izvori informiranja</li> <li>• programi obuke i obrazovanja</li> <li>• pristojbe</li> </ul>

---

- 
- donacije
  - udjeli
  - kamate
  - kredit
  - ostalo
- 

Izvor: autoričina izrada

Sukladno tablici 1., vidljivo je da autori spominju različit broj mogućih izvora prihoda. Kao što je spomenuto, u SAD-u neprofitne organizacije obuhvaćaju velik broj različitih organizacija, stoga ne čudi da mogu ostvarivati više različitih vrsta prihoda. Ipak, prema Chikoto i dr. (2016: 1433), oko 69 % neprofitnih organizacija najčešće koristi tri do šest izvora prihoda, a njih oko 17,6 % koriste jedan ili dva izvora prihoda.

Neki autori (Bestvina Bukvić, Šain i Maršić, 2018) spominju podjelu izvora financiranja javnih neprofitnih organizacija na dvije skupine – javni i alternativni izvori financiranja. Potonji uključuju vlastite prihode, ali i individualne i privatne donacije.

Međutim, navedene izvore prihoda neprofitnih organizacija moguće je podijeliti u dvije „glavne skupine“ – vlastiti i vanjski prihodi (slično Hodge i Piccolo 2005; Salamon i dr., 1999). Vlastiti prihodi smatraju se samofinancirajućim aktivnostima neprofitnih organizacija (Bokulić i dr., 2006: 2; Dadić, 2020: 4–5), dok su vanjski prihodi zapravo donacije (potpore). Za potrebe detaljnije analize izvora financiranja, „glavne skupine“ mogu se podijeliti u „podskupine“ što će kasnije biti prikazano i objašnjeno na primjeru izvora financiranja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na malo drugačiji obuhvat neprofitnih organizacija u Europi u odnosu na SAD, neki europski autori (Svidronova i Vacekova, 2012: 441; Marček, 2010: 19; Kuvikova i Vacekova, 2009: 85; Vacekova, 2009: 56) navode da su izvori prihoda neprofitnih organizacija, točnije udruge sljedeći:

- vlastiti prihodi
- javni prihodi
- strani prihodi
- privatni i individualni prihodi.

Ta podjela prihoda, sukladno financijskim izvještajima za neprofitne organizacije, odnosno izvještaju o prihodima i rashodima te izvještaju o primitcima i izdatcima,<sup>20</sup> primjenjiva je i u Republici Hrvatskoj.

Prema tomu, uspoređujući navedene izvore prihoda, prihodi udruga u Republici Hrvatskoj, sukladno obrascima financijskih izvještaja za neprofitne organizacije, uključivali bi sljedeće:

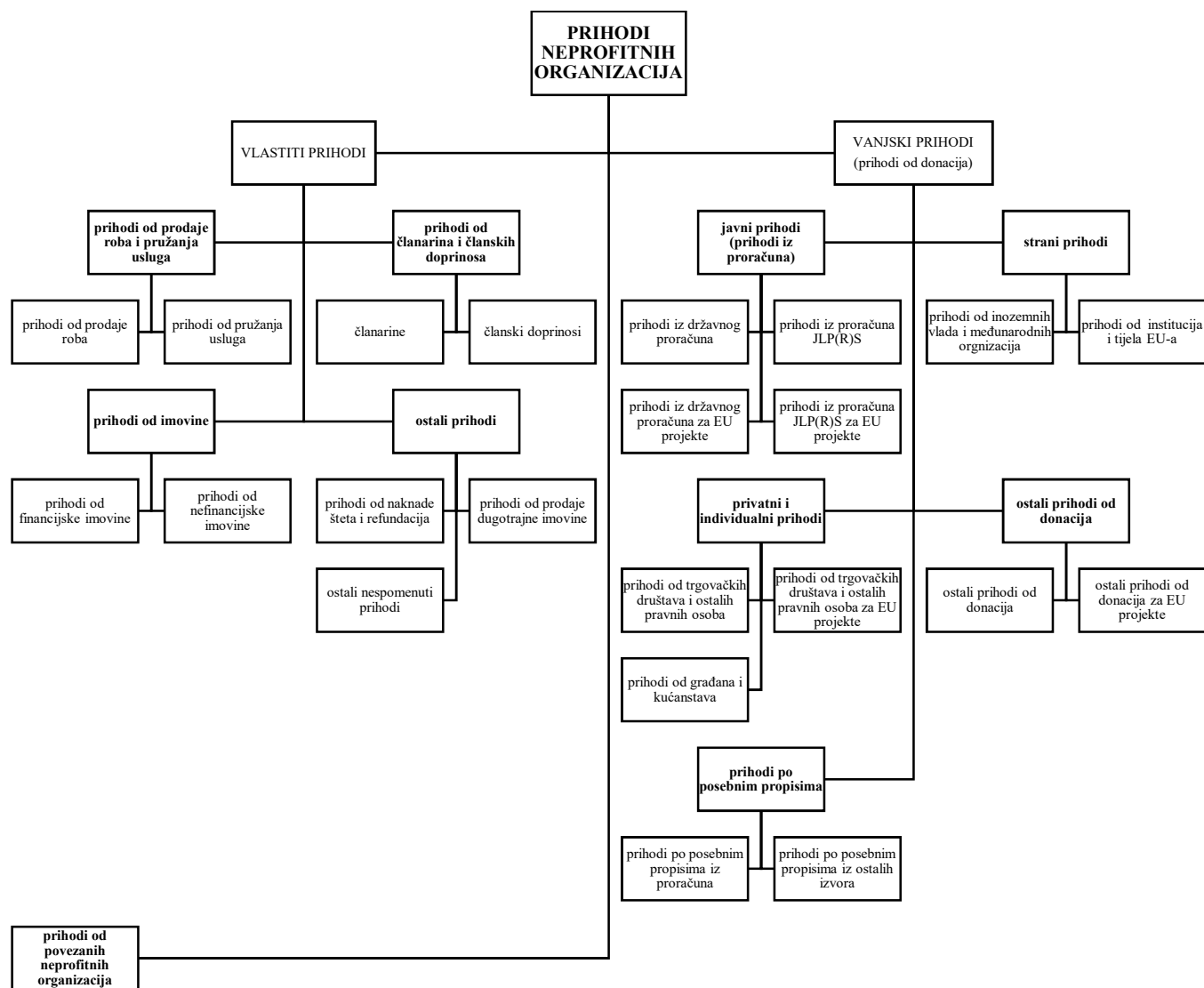
- vlastite prihode – prihodi od članarina, prodaje roba i pružanja usluga (samofinancirajuće aktivnosti)
- javne prihode – prihodi od države, jedinica lokalne, područne (regionalne) samouprave uključujući i sredstva za EU projekte
- strani prihodi – prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija, institucija i tijela EU-a
- privatni i individualni prihodi – prihodi od tvrtki (pravnih osoba) i pojedinaca (fizičkih osoba).

S obzirom na spomenute „glavne skupine“ prihoda i prethodno navedenu podjelu izvora prihoda europskih autora (Svidronova i Vacekova, 2012; Marček, 2010; Kuvikova i Vacekova, 2009; Vacekova, 2009), javni, strani te privatni i individualni prihodi jesu zapravo „podskupina“ vanjskih prihoda neprofitnih organizacija.

Na sljedećoj slici (slika 8.), sukladno spomenutim obrascima financijskih izvještaja za neprofitne organizacije, prikazani su izvori prihoda, odnosno izvori financiranja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>20</sup> Izvještaj o prihodima i rashodima neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj jest obrazac PR-RAS-NPF koji ispunjavaju neprofitne organizacije koje vode dvojno knjigovodstvo, dok je izvještaj o primitcima i izdatcima obrazac G-PR-IZ-NPF koji ispunjavaju neprofitne organizacije koje vode jednostavno knjigovodstvo. Obrasci su različiti, ali je primjenjiva ista podjela. Više o obveznim obrascima na: <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/neprofitne-organizacije/Neprof6.xls>, <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/neprofitne-organizacije/financijsko-izvjestavanje/116>



Slika 8. Podjela izvora prihoda neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj  
Izvor: autoričina izrada prema MFIN (2022)



Iz prethodne slike vidljivo je da se svaka od spomenutih „glavnih skupina“ – vlastiti prihodi i vanjski prihodi (navedeno velikim tiskanim slovima) kategorizira u „podskupine“. Pritom, vlastiti prihodi uključuju „prihode od prodaje roba i pružanja usluga“, „prihode od članarina i članskih doprinosa“, „prihode od imovine i ostale prihode“ koji se ostvaruju samofinancirajućim aktivnostima neprofitnih organizacija (Glaeser i Shleifer, 2001; Bokulić i dr., 2006: 2; Dadić, 2020: 4 – 5) o kojima će kasnije biti riječi u potpoglavlju 3.2.6. Također, vanjski prihodi, tj. prihodi od donacija, imaju „podskupine“ – javne prihode, privatne i individualne te strane prihode, a svaki od njih podijeljeni su u „pod-podskupine“<sup>21</sup>.

Osim toga, prema slici 8., postoje i kategorije „ostali prihodi od donacija“, „prihodi po posebnim propisima“ te „prihodi od nepovezanih neprofitnih organizacija“. Njih nije moguće svrstati isključivo u neku od „glavnih skupina“, odnosno „podskupina“ i „pod-podskupina“. Primjerice, „prihodi od povezanih neprofitnih organizacija“ mogu uključivati vlastite prihode od povezanih neprofitnih organizacija, ali i vanjske prihode ostvarene iz vanjskih izvora koje neprofitna organizacija prenosi drugoj povezanoj neprofitnoj organizaciji. Također, pod „prihodima po posebnim propisima“ bilježe se vanjski prihodi koji mogu biti javni („prihodi po posebnim propisima iz proračuna“), ali i privatni i individualni prihodi („prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora“). „Ostali prihodi od donacija“ svakako su vanjski prihodi, a mogu biti javni, strani te privatni i individualni.

Već ranije je, međutim, spomenuto da ne postoji jedinstvena, ujednačena podjela izvora financiranja neprofitnih organizacija, ali s obzirom na financijske izvještaje neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, najjednostavnije je u ovome radu prihvatiti podjelu europskih autora (Svidronova i Vacekova, 2012; Marček, 2010; Kuvikova i Vacekova, 2009; Vacekova, 2009) na vlastite, javne, privatne i individualne te strane prihode kao „glavne skupine“ te njihove podskupine što se sveobuhvatno objašnjava u nastavku.

### **2.5.1. Vlastiti prihodi**

Osim javnih izvora financiranja te drugih privatnih i individualnih kao i stranih izvora, neprofitne organizacije, iako u manjoj mjeri, ostvaruju prihode i iz vlastitih izvora (Haršanji, 2021; Mbote, 2016). Kao što je spomenuto, vlastiti prihodi neprofitnih organizacija prihodi su od samofinancirajućih aktivnosti, odnosno vlastiti prihodi zapravo su zarađeni prihodi koji uključuju prihod ostvaren prodajom roba i pružanjem usluga povezanih s misijom organizacije,

---

<sup>21</sup> „Pod-podskupine“ jesu ono što se prema Pravilniku o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/15, 25/17, 103/18) naziva „odjeljak“.

prihod od ulaganja, odnosno prihod ostvaren prikupljanjem naknada od članova organizacije (članarina) u visini propisanoj statutom.

Članarina, dakle, „podrazumijeva prihod uplaćen od članova za funkcioniranje udruge i ne smatra se naknadom za uslugu, proizvod ili drugu korist koju udruga pruža svojim članovima“ (Bajić i dr., 2015: 37) te služi kao potpora djelovanju organizacije (Kim, 2017). Međutim, članstvom u nekoj organizaciji članovi mogu ostvariti i dodatne mogućnosti, primjerice besplatan ulaz, popuste i pozivnice za posebne događaje. Feiler i dr. (2019) govore da je nejasno na kojoj osnovi neprofitne organizacije određuju visinu svoje članarine, ali one čine relativno mali udio (oko 5 %) u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija, odnosno udruga (Haršanji, 2021) i imaju najprije simbolično značenje koje se ogleda u odanosti misiji organizacije, više nego što predstavljaju mogući važan izvor prihoda. Ipak, Lamprecht, Bürgi, Gebert i Stamm (2017) smatraju da su članarine najvažniji izvor prihoda sportskih klubova osnovanih kao udruge, u usporedbi s neprofitnim organizacijama u nekim drugim područjima djelovanja poput umjetnosti ili zdravstva (Steinberg, 2007 u Feiler i dr., 2019: 262). Tako Mbote (2016) navodi da je financiranje neprofitnih organizacija, posebice onih koje predstavljaju ranjive skupine društva, iz različitih izvora presudno za njihovu održivost jer je malo vjerojatno da će prikupiti dovoljno resursa iz članarina.

Nadalje, prihodi od ulaganja koje također ostvaruju neprofitne organizacije (Carroll i Stater, 2009; Keating i dr., 2005; Calabrese, 2011; Francois, 2015; Lu, 2015; Chikoto i dr., 2016) smatraju se njihovim vlastitim prihodima, a u Republici Hrvatskoj najčešće uključuju kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju za pozitivno stanje na računu organizacije (Bokulić i dr., 2006). Također, udio prihoda od kamata na dane zajmove, pozitivne tečajne razlike, zatezne kamate kao i kamate na vrijednosne papire i dividende vrlo je malen u ukupnim vlastitim prihodima neprofitnih organizacija (Haršanji, 2021).

Dok za provođenje nekih samofinancirajućih aktivnosti neprofitnih organizacija, poput članarina, nije potrebno uložiti mnogo resursa, Dadić (2020: 5 – 6) smatra da neke samofinancirajuće aktivnosti zahtijevaju veći angažman. Primjerice, prodaja proizvoda i pružanje usluga smatraju se „aktivnim“ samofinanciranjem, odnosno za njihovo ostvarenje potrebno je uložiti mnogo materijalnih, tehnoloških i organizacijskih resursa. Također, na ostvarene prihode od tih aktivnosti primjenjuju se i određeni propisi. Primjerice, u Republici Hrvatskoj, među ostalim, organizacije imaju obvezu plaćanja poreza na dodanu vrijednost ili poreza na dobit na takve ostvarene vlastite prihode, a te se aktivnosti smatraju gospodarskom

djelatnosti neprofitnih organizacija. U potpoglavlju 3.2.6. detaljnije se objašnjavaju gospodarska djelatnost i profitno usmjerene aktivnosti koje se, među ostalim, smatraju važnim čimbenikom financijske održivosti neprofitnih organizacija.

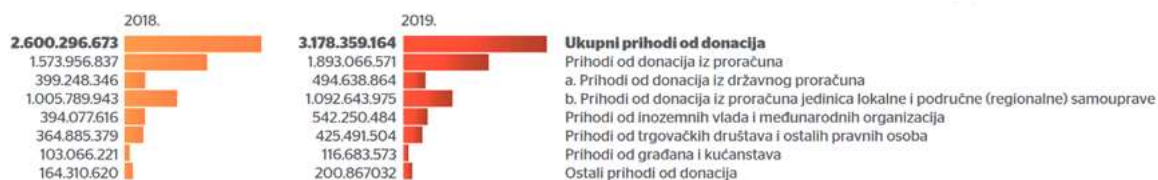
Ranije spomenuti vanjski prihodi čine najveći dio prihoda neprofitnih organizacija te se u nastavku detaljnije teorijski opisuje njihov obuhvat.

### **2.5.2. Vanjski prihodi**

Vanjski prihodi zapravo su donacije, bespovratna sredstva i različite potpore koje neprofitne organizacije ostvaruju od donatora, a Lacruz i Cunha (2018) smatraju da su upravo donacije glavni izvor financiranja većine neprofitnih organizacija. Naime, neprofitne organizacije oslanjaju se na bespovratna sredstva i donacije kako bi ispunili svoje misije i postigle strateške ciljeve (Omura i Forster, 2014; Waniak-Michalak i Zarzycka, 2015).

Ipak, kako bi osigurale prihode iz različitih izvora, neprofitne organizacije ponekad moraju zadovoljiti prioritete tih izvora, odnosno financijera (Miller-Millesen, 2003). Posljedično, neke neprofitne organizacije mijenjaju svoje ciljeve i aktivnosti koji mogu omesti njihovu misiju (Young, 2002), ali se javlja i pitanje odgovornosti neprofitnih organizacija. Budući da one prikupljaju donacije iz različitih izvora, to implicira njihovu odgovornost prema različitim dionicima u korištenju tih sredstava (Trussel i Parsons, 2008; Nik Azman, Arshad i Abu Bakar, 2015). Osim toga, zbog ovisnosti o vanjskim donatorima, smatra se da je financiranje neprofitnih organizacija iznimno nestabilno (Bies, 2010; Verbruggen, Christiaens i Milis, 2011 u Cabedo i dr., 2017: 331).

S obzirom na ranije prikazanu podjelu prihoda (slika 8.), prihode od donacija, odnosno vanjske prihode, u Republici Hrvatskoj moguće je podijeliti na javne, privatne i individualne te strane prihode. Odnosno, vanjski prihodi podrazumijevaju prihode iz proračuna (državnog proračuna i/ili proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (dalje u tekstu: JLP(R)S)), od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija, trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba, građana i kućanstava. Ostali prihodi od donacija zapravo trebaju pripasti jednoj od navedenih kategorija, ali ih udruge ponekad unose u podskupinu, vjerojatno ne znajući točno gdje bi evidentirale neke ostvarene prihode. Na sljedećoj je slici (slika 9.) moguće vidjeti, primjerice, ostvarene prihode udruga u Republici Hrvatskoj u 2018. i 2019. godini iz spomenutih izvora.



Slika 9. Ukupno ostvareni vanjski prihodi udruga u 2018. i 2019.

Izvor: Ured za udruge (2020: 4)

Iz prethodne je slike vidljivo da udruge najviše ostvaruju prihode iz javnih izvora – proračuna (60,52 % u 2018., odnosno 59,56 % u 2019.), dok je najmanji udio u ukupnim prihodima udruga ostvaren od građana i kućanstava (3,96 % u 2018., odnosno 3,67 % u 2019.). Navedeno je u skladu s istraživanjima provedenim u drugim zemljama (Zauner i dr., 2006 u Neumayr i dr., 2007: 7; Sator, 2010) iz čega proizlazi da su udruge kao i druge neprofitne organizacije u najvećoj mjeri ovisne o javnim sredstvima.

U nastavku se daje teorijski pregled vanjskih prihoda neprofitnih organizacija – javnih, privatnih i individualnih te stranih prihoda.

#### 2.5.2.1. Javni prihodi

Država i neprofitni sektor „međusobno se nadopunjuju i kompenziraju snage i slabosti“ (Anheier, 2005:131), a njihova obostrana korist potvrđuje se, primjerice, provedbom društveno korisnih aktivnosti s jedne strane i kroz javno financiranje neprofitnih organizacija s druge strane (Finn, 2010). Prema Bullain i Toftisova (2005), s obzirom na izravnost financiranja, postoje dvije glavne vrste javnog financiranja neprofitnih organizacija:

- 1) izravno financiranje koje se odnosi na dodijeljenu financijsku potporu iz javnog proračuna na državnoj, regionalnoj, područnoj ili lokalnoj razini, tj. proračunski trošak u danoj financijskoj godini. Takve potpore najčešće se odnose na financiranje njihovih projekata ili programa.<sup>22</sup>
- 2) neizravno financiranje, odnosno neizravna financijska potpora koja ne uključuje izravan prijenos novca ili imovine, nego predstavlja korist koja se dodjeljuje neprofitnim organizacijama koja im omogućuje korištenje imovine za postizanje ciljeva propisanih statutom, a ne za pokrivanje određenih troškova. Takva potpora neće se pojaviti u javnom proračunu kao izravan trošak, nego predstavlja izgubljeni

<sup>22</sup> Primjerice: Osječko-baranjska županija (2022). Javni poziv za financiranje programa i projekata udruga od interesa za opće dobro u Osječko-baranjskoj županij iz sredstava Proračuna Osječko-baranjske županije za 2022. godinu, URL: <https://www.obz.hr/index.php/udruge> [pristup: 23. 7. 2022.].

prihod. U slučaju olakšica, primjerice, neizravnim potporom smatra se prihod koji neće biti naplaćen zbog posebnog tretmana neprofitnih organizacija, primjerice dodjela javnog prostora na korištenje putem javnih natječaja.<sup>23</sup>

Sator (2010) smatra da je najrašireniji oblik izravnog financiranja aktivnosti neprofitnih organizacija upravo iz javnih izvora, odnosno iz proračuna. Pod javnim izvorima u Republici Hrvatskoj „podrazumijevaju se sredstva državnog proračuna, proračuna županija, gradova i općina, kao i sredstva javnih fondova i prihoda javnih trgovačkih društava i drugih javnih institucija, fondova EU i inozemnih javnih izvora“ (Bičanić, 2021: n. p.).

Financiranje iz javnih izvora jest u obliku bespovratnih novčanih potpora, odnosno subvencija (engl. *subsidies*) i donacija (engl. *grants*).

Subvencije su javne potpore namijenjene određenim organizacijama civilnog društva (dalje u tekstu: OCD) (engl. *Civil society organizations – CSO*)<sup>24</sup> te se često daju kao institucijska podrška. U mnogim europskim zemljama subvencije se daju različitim sindikatima kao reprezentativnim organizacijama društvenih skupina, primjerice udruženja slijepih, savezi gluhih i sl., zbog povijesnih razloga (Sator, 2010). Također, u svijetu postoje javne organizacije koje se prvenstveno usredotočuju na promptno suočavanje s izvanrednim situacijama, a među njima su primjerice vatrogasne postrojbe. „U raznim zemljama, vatrogasci i civilna obrana organizacije su civilnog društva koje država snažno podržava“ (Alves i Costa, 2020: 927).

U slučaju subvencija obično nema konkurencije, a primatelj subvencije ima pravo na potporu kako je definirano zakonom. Tako se, primjerice, u Republici Hrvatskoj, za dobrovoljna vatrogasna društva, koja se osnivaju kao udruge, sredstva za financiranje redovne djelatnosti te za opremanje njezinih članica osiguravaju u proračunu općina, odnosno gradova, tj. Grada Zagreba čije područje pokrivaju, dok se za vatrogasne zajednice županija, koje se osnivaju kao savezi udruga, sredstva osiguravaju u proračunu županija, odnosno Grada Zagreba (Središnji državni portal, 2022). Također, iz javnog se proračuna osiguravaju sredstva za rad i djelovanje društava Crvenog križa (Zakon o Hrvatskom crvenom križu, NN 71/10, 136/20, čl. 30), ali i nekih udruga osoba s invaliditetom. Prihodi koje takve organizacije ostvaruju iz javnih izvora

---

<sup>23</sup> Primjerice: Grad Zareb (2021). Javni natječaj za dodjelu gradskih prostora na korištenje udrugama, URL: <https://www.zagreb.hr/javni-natjecaj-za-dodjelu-gradskih-prostora-na-kor/167306> [pristup: 23. 7. 2022.].

<sup>24</sup> Bežovan i Ivanović (n. d.: 17), smatraju da civilno društvo čine udruge, zaklade, sindikati i organizacije poslodavaca te vjerske zajednice, ali izostavljaju političke stranke, neprofitne ustanove i gospodarska interesna udruženja koji se, iako neprofitni, nalaze na margini civilnog društva. Također, isti autori izostavljaju i strane udruge i zaklade koje u Republici Hrvatskoj pripadaju neprofitnim organizacijama.

u Republici Hrvatskoj jesu „prihodi po posebnim propisima iz proračuna“, odnosno „primitci iz javnih izvora na temelju posebnih zakona“.

Općenito, model subvencioniranja manje je favoriziran od doniranja sa stajališta transparentnosti i odgovornosti javnog financiranja jer mu nedostaje otvoreno i pošteno natjecanje (Sator, 2010).

Za razliku od subvencija, donacije kao bespovratna sredstva iz javnih izvora najčešći su oblik javne potpore neprofitnim organizacijama, a podrazumijevaju natjecanje među udrugama za ostvarenje tih sredstava (Zauner i dr., 2006 u Neumayr i dr., 2007: 7).

Donacije najčešće podrazumijevaju javne potpore za kratkoročni projekt ili program, a da bi dobile takva sredstva, organizacije trebaju formalno podnijeti zahtjev (Zauner i dr., 2006 u Neumayr i dr., 2007: 7). Također, financiranje iz javnih izvora uključuje poštivanje detalja koji se najčešće odnose najprije na obveznu pravovremenu prijavu na natječaj za dodjelu sredstava te kasnije, po primitku sredstava, intenzivno praćenje utrošenih sredstava i pravovaljano izvještavanje. Projekt, odnosno program treba imati navedene aktivnosti, rokove izvođenja i preciziran proračun te se izvješćivanje temelji na tome je li novac utrošen u skladu s predloženim proračunom (Sator, 2010, Froelich, 1999, Trussel, 2018).

Pod javnim financiranjem smatraju se i ostvarena sredstva iz EU fondova i programa koje osigurava EK putem financiranja projekata neprofitnih organizacija.<sup>25</sup> S obzirom na ograničena sredstva javnog proračuna, neke projekte ne mogu financirati ni privatni ni javni sektor pa je stoga veliki značaj EU sredstava kojima se kroz različite mehanizme nastoji osnažiti cjelokupan neprofitni sektor. Najčešće se takvi projekti odnose na „projekte izgradnje civilnog društva kojima se potiče demokratizacija i podizanje svijesti o ljudskim pravima, projekte prekogranične suradnje kojima se potiče partnerstvo i suradnja regija sa susjednim zemljama, projekte vezane uz regionalni razvoj“ i sl. (Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, dalje u tekstu: SAFU, n. d.: n. p.).

Teško je utvrditi točne iznose, odnosno ukupan opseg EU financiranja neprofitnih organizacija, ali procjene su otprilike od 1 do 2 milijarde eura (Greenwood, 2017: 126), odnosno više od milijun eura godišnje EK izravno izdvaja za projekte neprofitnih organizacija. Bežovan i dr.

---

<sup>25</sup> Više o financiranju neprofitnih organizacija iz EU sredstava: European Commission (2000), [http://www.enpicbmed.eu/documenti/29\\_153\\_20090812140712.pdf](http://www.enpicbmed.eu/documenti/29_153_20090812140712.pdf) [pristup: 23.7.2022.].

(2016) smatraju da su EU sredstva od posebnog značaja za neprofitne organizacije u istočnoj Europi te da doprinose rastu neprofitnog sektora (Zimmer i Pahl, 2016: 16).

U Hrvatskoj su financijski odnosi EK i udruga kontrolirani izravno putem Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva (dalje u tekstu: Zaklada) i putem vladinog Ureda za udruge koji imaju ulogu posredničkih tijela za pojedine programe Europskoga socijalnog fonda.

Zaklada je vodeća javna institucija, odnosno zaklada za suradnju, povezivanje i financiranje organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. Osnovana ju je 2003. godine Republika Hrvatska te ostvaruje stalne „priljeve sredstava od dijela prihoda od igara na sreću iz sredstava državnoga proračuna, prihoda od vlastite djelatnosti te sudjelovanjem u programima dodjele financijskih potpora iz međunarodnih izvora i programa EU“ (Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, n.d.). Kako bi ostvarila svoje temeljne svrhe zbog kojih je osnovana, „Zaklada pruža stručnu i financijsku potporu programima koji potiču održivost neprofitnog sektora, međusektorsku suradnju, građanske inicijative, filantropiju, volonterstvo, unapređuju demokratske institucije društva...“ (Zakon o Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnoga društva (NN 173/03), čl. 3.).

Nadalje, Ured za udruge stručna je služba Vlade Republike Hrvatske, a osnovan je radi obavljanja stručnih poslova vezanih za suradnju i partnerstvo s nevladinim, neprofitnim sektorom, posebice s udrugama (Uredba o Uredu za udruge, NN 34/2012). Ured za udruge zadužen je za sljedeće poslove:

- „sudjelovanja u izradi, sustavnom praćenju, analizi i ocjeni normativnog okvira za djelovanje udruga i ostalih organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj;
- koordinacije rada tijela državne uprave i ostalih javnih institucija na području harmonizacije politike, kriterija i standarda financiranja projekata udruga i ostalih organizacija civilnoga društva iz državnog proračuna i drugih javnih izvora;
- pružanje po potrebi, stručne pomoći državnim tijelima u pripremi i provedbi natječaja za financiranje projekata i programa udruga iz državnog proračuna;
- suradnje u oblikovanju programa potpore razvoju civilnoga društva koje provodi Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva i koji se financiraju iz sredstava državnog proračuna raspoloživih na proračunskoj poziciji Ureda;
- razvoja i vođenja učinkovitog sustava praćenja i vrednovanja projekata i programa udruga financiranih iz državnog proračuna i drugih javnih izvora te fondova Europske unije;

- pripreme analize i izvješća za Vladu Republike Hrvatske o utrošku sredstava koja su, kao potpora programskim aktivnostima, osigurana i isplaćena udrugama iz državnog proračuna, drugih javnih izvora i fondova Europske unije;
- oblikovanja i vođenja javne baze podataka o dodijeljenim bespovratnim sredstvima za projekte i programe organizacija civilnoga društva iz državnog proračuna i drugih javnih izvora;
- koordinacije rada tijela državne uprave na području razvoja savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupcima donošenja zakona, drugih propisa i akata te uključivanja udruga i ostalih organizacija civilnoga društva u donošenje, provedbu i vrednovanje javnih politika;
- stručne i administrativne potpore radu pojedinih savjetodavnih tijela Vlade Republike Hrvatske;
- pružanja, po potrebi, stručne pomoći Uredu predsjednika Vlade Republike Hrvatske o pitanjima iz njegovog djelokruga;
- pripreme i provedbe programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i drugih korisnika u području razvoja suradnje s civilnim društvom u oblikovanju javnih politika;
- pružanja informacija i davanje stručne pomoći građanima i predstavnicima organizacija civilnoga društva iz nadležnosti Ureda;
- uspostave, provedbe i razvoja međunarodne suradnje s tijelima Europske unije, drugim međunarodnim tijelima i srodnim institucijama sukladno djelokrugu Ureda;
- pripreme i provedbe aktivnosti međunarodne razvojne suradnje na području potpore razvoju civilnoga društva;
- pripreme, koordinacije i provedbe projekata i programa Europske unije i drugih međunarodnih organizacija za potporu razvoju civilnoga društva;
- provedbe aktivnosti financijskog upravljanja i kontrole kvalitete provedbe projekata i programa za sektor civilnoga društva koji se financiraju iz fondova Europske unije;
- sufinanciranja projekata udruga i ostalih organizacija civilnoga društva koji ostvaruju potporu iz fondova Europske unije“ (Uredba o Uredu za udruge, NN 34/2012, čl. 2.).

Iz prethodnoga se uočava da je Ured za udruge iznimno važna institucija za funkcioniranje udruga u Republici Hrvatskoj.



Dodjela bespovratnih javnih sredstava u Republici Hrvatskoj, od države, JLP(R)S, podrazumijeva određivanje iznosa koji je na raspolaganju neprofitnim organizacijama pod određenim uvjetima temeljem kojih ih se poziva da predlože načine za postizanje ciljeva. Budući da su sredstva ograničena, samo određene neprofitne organizacije mogu dobiti sredstva za provedbu svojih projekata, odnosno programa. Pri prijavi projekata organizacije trebaju ispuniti propisane obrasce za dodjelu bespovratnih sredstava te strukturirati prihode koji su im potrebni kao i rashode koje će realizirati, a nakon ostvarenih sredstava i provedenih projekata, odnosno programa obvezni su podnijeti izvještaje o utrošku sredstava. Zakon o udrugama propisuje da „nadležna državna tijela, JLP(R)S/JLPS i druge javne institucije financiraju i ugovaraju provedbu programa i projekata od interesa za opće dobro na temelju provedenog javnog poziva, odnosno natječaja ili na temelju posebnog propisa o financiranju javnih potreba. Posebnim propisima utvrđeni su kriteriji, mjerila i postupci koje nadležna tijela državne uprave, vladini uredi i tijela te druge javne institucije, raspolažući sredstvima iz javnih izvora, primjenjuju kada iz javnih izvora financiraju programe i projekte udruga te doniraju, odnosno sponzoriraju udruge“ (Bičanić, 2021: n. p.). Dakako, to zahtijeva visokoformalizirane i standardizirane postupke koje neprofitne organizacije moraju poštivati kako bi postigle usklađenost, a pritom im je smanjena administrativna autonomija (Froelich, 1999). Također, ako se natječu za financiranje iz javnih izvora, neprofitne organizacije povremeno moraju prilagoditi svoje ciljeve kako bi se uskladili sa zahtjevima donatora bespovratnih sredstava (Khieng i Dahles, 2015: 1419).

Prema tome, financiranje iz javnog sektora može ograničiti neprofitnu fleksibilnost, doprinijeti birokratizaciji, stvoriti sukobe u odgovornosti i smanjiti organizacijsku učinkovitost (Salamon, 1987, Grønbjerg, 1993; Froelich, 1999; Stone, Hager, i Griffin, 2001). Također, vladini ugovori mogu pružiti organizacijama poželjnu financijsku stabilnost, ali uz mogući trošak smanjene autonomije i programske nefleksibilnosti (Feiock i Jang, 2009.), pa čak i gubitak autonomije (Oliver, 1991; Kwangho i Moon, 2007; Malatesta i Smith, 2014).

Kako bi ostvarila javna sredstva, neprofitna organizacija svoje aktivnosti mora prilagoditi uvjetima natječaja koje raspisuju donatori. Jegers (2008) smatra da to ponekad može povući za sobom i neku vrstu moralne odgovornosti kada uvjeti koje propisuju donatori nisu (u potpunosti) u skladu s vrijednostima organizacije. Štoviše, prekomjerno oslanjanje na javno financiranje može organizacije učiniti osjetljivijima na negativne gospodarske poremećaje u odnosu na organizacije koje se većinom financiraju iz privatnih donacija (Hodge i Piccolo, 2005).

Prema Hall i dr. (2005), javno financiranje najčešće je kratkoročnije, konkurentnije i manje predvidivo s podrškom usmjerenom na program(e) i projekt(e) te postoji malo raspoloživih sredstava za potporu ukupnim organizacijskim kapacitetima. Istodobno se, kao što je i spomenuto, povećava administrativni teret povezan sa stjecanjem financiranja, izvještavanjem o financiranju i obvezama suradnje.

Međutim, unatoč spomenutim nedostacima, brojni autori (Socolovski i dr., 2000; Bullain i Toftisova, 2005; Blackwood i dr., 2012; Svidroňová i Vaceková, 2012; Lu, 2015; Mourao i Gonçalves, 2019; Tirado-Beltran i dr., 2020; Haršanji, 2021) ističu da su donacije iz javnih izvora glavni izvor financiranja neprofitnih organizacija. U gotovo svim europskim zemljama, različiti oblici javnog financiranja predstavljaju značajan dio ukupnih prihoda neprofitnih organizacija. Primjerice, 2003. godine u zemljama srednje i istočne Europe udio je javnog financiranja je oko 20 % u Slovačkoj do 40 % u Češkoj, u Švedskoj i Norveškoj oko 30 %, u Belgiji i Irskoj čak preko 70 % (Bullain i Toftisova, 2005). Prema Haršanji (2021), u 2019. godini udio javnog financiranja udrugama u Republici Hrvatskoj iznosi oko 43 %.

Kao što je već spomenuto, država kao prvi sektor i neprofitne organizacije kao treći sektor trebaju surađivati. S obzirom na to da i u Republici Hrvatskoj postoji trend financiranja neprofitnih organizacija najvećim dijelom iz javnih izvora (Bežovan, 2004; Dadić, 2016; Dadić, 2020; Haršanji, 2021), dokumenti o politici suradnje tih dvaju sektora trebaju sadržavati jasne modele politika financiranja, uključujući različite vrste mehanizama financiranja i obveze neprofitnog sektora da uspostavi standarde odgovornosti za korištenje javnog novca (Bullain i Toftisova, 2005).

Zbog rasta broja neprofitnih organizacija, može se reći da postoji velika konkurencija. Prema Chetkovich i Frumkin (2002), Randle i Dolničar (2009), Topaloglu i dr. (2018: 229), u posljednjih 20-ak godina u neprofitnom se sektoru drastično povećala konkurencija, a neki su od razloga sljedeći:

- povećanje broja neprofitnih organizacija
- smanjenje državnih potpora
- ulazak profitnih tvrtki na tržišta koja su tradicionalno bila domena neprofitnih organizacija.

Kako se za javna bespovratna sredstva neprofitne organizacije moraju angažirati u smislu praćenja objave javnih natječaja i prikupljanja potrebne dokumentacije, ispunjavanja različitih

uvjeta te ispunjavanja propisanih obrazaca i sl., prilikom prijave različitih projekata, odnosno programa na natječaje, to od njih zahtijeva dodatan angažman, ali je ujedno i stjecanje iskustva. S tim u vezi, Stühlinger i Hersberger-Langloh (2021) smatraju da se neprofitne organizacije koje traže javno financiranje i donacije općenito trebaju više baviti aktivnostima privlačenja resursa. Također, Leroux (2005) smatra da je financiranje iz javnih izvora posebno bitan čimbenik u pokretanju poduzetničkih aktivnosti neprofitnih organizacija, a Enjolras (2002), ističe obrnut odnos između javnog financiranja i komercijalnih djelatnosti neprofitnih organizacija.

Tim više, kao što su spomenuli Hall i dr. (2005), javno je financiranje konkurentnije jer su javna sredstva ograničena, odnosno nisu dovoljna za potporu svim neprofitnim organizacijama, s čime se slaže i Mihaljević (2015) kada su u pitanju javne neprofitne organizacije poput javnih kazališta. S obzirom na to da se, primjerice, u Republici Hrvatskoj uočava smanjenje dostupnosti javnih sredstva, zbog povećane konkurencije, Eikenberry i Kluver (2004) spominju da smanjenje javnog financiranja motivira neprofitne organizacije na prikupljanje sredstava iz drugih izvora pa samim time i stvaranje spomenutih komercijalnih, vlastitih prihoda, odnosno veće provođenje samofinancirajućih aktivnosti. U vezi s tim, Bestvina Bukvić i dr. (2018) smatraju da javne neprofitne organizacije u kulturi trebaju primijeniti poduzetničke modele rada te u većoj mjeri aktivno zarađivati, odnosno usmjeriti se na alternativne izvore financiranja.

Osim toga, neprofitne organizacije trebaju se usmjeriti i na privatne, odnosno individualne prihode o kojima će biti riječi u nastavku rada.

#### **2.5.2.2. Privatni i individualni prihodi**

Privatni prihodi odnose se na prihode tvrtki, a individualni prihodi podrazumijevaju prihode ostvarene od fizičkih osoba – pojedinaca. Istraživanja (Tirado-Beltran i dr., 2020; Haršanji, 2021) potvrđuju da u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija nakon donacija iz javnih izvora najčešće slijede donacije pojedinaca, odnosno individualni prihodi, dok privatni prihodi, odnosno prihodi tvrtki (Ondiege i dr., 2021: 18; Haršanji, 2021; Giving USA, 2021), imaju najmanji udio u ukupnim prihodima.

Starija istraživanja u Republici Hrvatskoj (Bežovan, 1997 u Bežovan, 2002: 79) pokazuju da je samo nešto više od 10 % promatranih neprofitnih organizacija uopće primalo sredstva iz privatnih i individualnih izvora.

Doprinos je individualnih prihoda neprofitnim organizacijama, s obzirom na razvijenu kulturu doniranja, u SAD-u značajan, a to potvrđuju i podatci Giving USA (2017) prema kojima su pojedinačne donacije u 2016. godini iznosile oko 281 milijardu od ukupno 390 milijardi dolara, odnosno 72 % svih donacija, a u 2020. godini oko 69 % (Giving USA, 2021). Osim „klasičnih“ individualnih donacija, odnosno doniranih sredstava fizičkih osoba, neprofitne organizacije primaju i dobrotvorne ostavštine (engl. *Charitable bequests*) koje također čine dio prihoda neprofitnih organizacija. Naime, u financijskim izvještajima neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj ti se prihodi ne bilježe odvojeno, nego čine dio „prihoda od građana i kućanstava“, dok se u SAD-u bilježe odvojeno te je njihov udio u ukupnim donacijama oko 5 % (Giving USA, 2021).

Nadalje, Young i Soh (2016) u Goodwin-Ortiz de Leon (2019: 8) tvrde da privatni i individualni donatori (pojedinci i korporacije) primaju i materijalne i nematerijalne koristi davanjem bespovratnih sredstava neprofitnim organizacijama, a svaki izvor financiranja zahtijeva primjenu različitih tehnika prikupljanja sredstava o kojima će u potpoglavlju 3.2.5. biti više riječi. Također, na odabir izvora financiranja utječu i različite motivacije i čimbenici, pa neprofitnim organizacijama mogu biti nametnute različite mogućnosti, zahtjevi i ograničenja (Chikoto, 2015).

Kada je riječ o privatnim potporama, neke tvrtke raspisuju natječaje za davanje takvih potpora neprofitnim organizacijama (Bežovan, 2002: 78), a katkad i neprofitne organizacije šalju vlastite zahtjeve za donacijom tvrtkama. Naime, privatnom je sektoru teško prepoznati vlastite interese i koristi od suradnje s neprofitnim organizacijama, a još uvijek neke neprofitne organizacije nisu dovoljno snažne da bi se učinile atraktivnima privatnom sektoru.

Općenito, ograničena su istraživanja o privlačenju i zadržavanju individualnih donatora. Međutim, postoje neka istraživanja (Rose-Ackerman, 1996; Kottasz, 2004; Pentecost i Andrews, 2010; Mesch i dr., 2011; Principi i dr., 2012; Epstein i Yuthas, 2014) koja navode razloge doniranja, odnosno motivacijske čimbenike koji utječu na donošenje odluka donatora o doniranju sredstava neprofitnim organizacijama. Posebno se ističu i istraživanja (Chang i dr., 1999; Sargeant i dr., 2006; Lehman i James, 2019) o pojedinačnim motivima za davanje dobrotvornih ostavština kao i organizacijskim čimbenicima koji potiču darove te vrste, poput altruizma pojedinca, iskazivanja zahvalnosti prema organizaciji, povezivanja s organizacijom, javnog primanja priznanja od organizacije i sl., a s druge strane i mogućim preprekama koje bi

mogle spriječiti takva davanja, primjerice troškovi oporuka, nepovjerenje u organizacije da će donirana sredstva transparentno utrošiti i sl.

O donatorima će kasnije više biti pisano u potpoglavlju 3.2.7.

### **2.5.2.3. Strani prihodi**

Strani prihodi neprofitnih organizacija u financijskim izvještajima u Republici Hrvatskoj bilježe se pod „prihode od inozemnih vlada i međunarodnih institucija“. Takvi su prihodi, primjerice, oni koje organizacije dobivaju na temelju natječaja na koje se prijavljuju kako bi provodili projekte pa s tim u vezi i na temelju sklopljenih partnerstava i suradnji s inozemnim partnerima. Nadalje, strani prihodi mogu se ostvariti i na temelju članstva u različitim međunarodnim udruženjima ili čak na temelju prodaje proizvoda ili usluga izvan matične zemlje. Oni podrazumijevaju i izravne prihode institucija EU-a koji se neprofitnim organizacijama doznačuju izravno, a ne preko države i javnih institucija. Bežovan (1995) spominje i humanitarne organizacije koje također u većoj mjeri ostvaruju inozemne prihode kako bi dalje tim sredstvima raspodjeljivali humanitarnu pomoć. U 1990-im godinama u CEE postojale su relativno visoke razine financiranja neprofitnog sektora iz tih izvora, a ti su prihodi najčešće podrazumijevali humanitarnu pomoć ili su služili u svrhu razvoja socijalnih usluga (Socolovski i dr., 2000).

Zanimljivo je da je u istraživanju (Bežovan, 1995 u Bežovan, 1996: 308), provedenom u Hrvatskoj na uzorku od 45 neprofitnih organizacija, 69 % organizacija izjavilo je da njihova budućnost ovisi o pomoći iz inozemstva. Međutim, neka istraživanja provedena u Slovačkoj i Hrvatskoj u posljednjem desetljeću (Svidronova i Vacekova, 2012: 442; Haršanji, 2021: 158) pokazuju da su strani izvori zastupljeni u znatno nižoj stopi, točnije čine oko 10 % u ukupnim prihodima udruga (Haršanji, 2021). Ti su prihodi karakteristični za udruge koje okupljaju nacionalne manjine te financijskim potporama njihove matične zemlje podupiru njihov rad.

Budući da su financijska sredstva svakoj, pa tako i neprofitnoj organizaciji, neophodna za poslovanje, tim je sredstvima važno i pravilno upravljati kako bi organizacija osigurala dugoročnu održivost. U sljedećem se poglavlju objašnjava što održivost neprofitnih organizacija podrazumijeva te se ističu čimbenici koji mogu doprinijeti postizanju financijske održivosti udruge.

### 3. Održivost neprofitnih organizacija

Općenito, održivost se može definirati na različite načine i ne postoji jedinstvena definicija. Analizom postojeće znanstvene literature, uočene su različite definicije održivosti koje se navode u nastavku:

„Održivost se može definirati kao održavanje dobiti tijekom dugog, možda čak i neodređenog vremenskog razdoblja“. (Kuhlman i Farrington, 2010: 3443)

„Održivost je sposobnost tvrtke, organizacije ili projekta da ispuni svoju viziju, misiju i ciljeve te služi svojim dionicima tijekom vremena“. (Francois, 2015: 17)

„Održivost treba promatrati kao proces koji je u tijeku, a ne cilj sam po sebi. To je proces koji uključuje interakciju između različitih strateških, organizacijskih, programskih, socijalnih i financijskih elemenata“. (Hailey i Salway, 2016: 581)

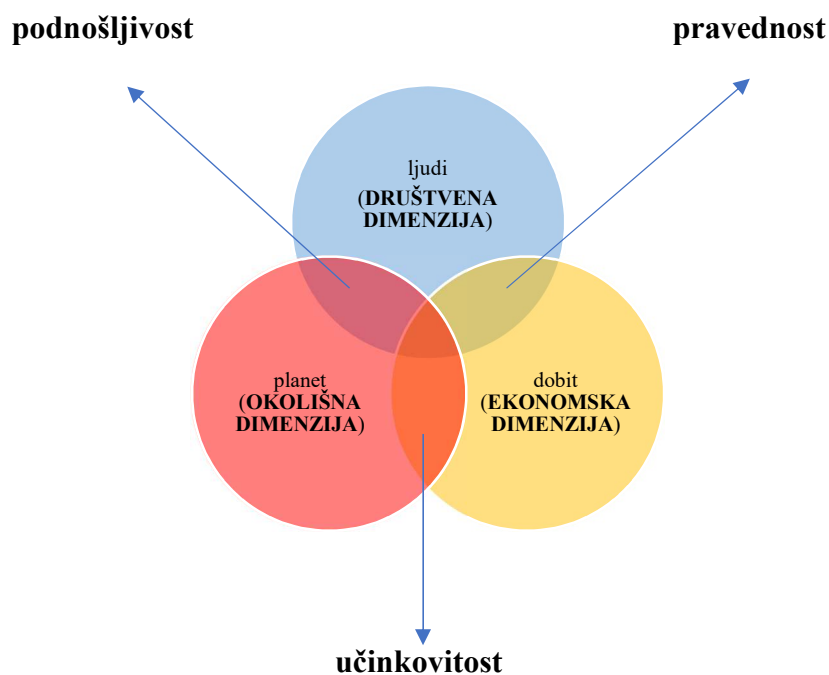
„Održivost je srž organizacijske učinkovitosti i povezana je sa svim ostalim ključnim karakteristikama“. (WCC, 2005 u Chepchirchir Busienei, 2017: 5)

„Održivost u organizaciji može se definirati kao sposobnost održavanja i pružanja usluga dionicima tijekom duljeg razdoblja uz ispunjavanje misija i ciljeva organizacije“. (Weerawandena, McDonald, i Mort, 2010)

Govoreći o održivosti u poslovanju, najkorištenija definicija ogleda se kroz koncept, odnosno model trostruke bilance (engl. *Triple Bottom Line – TBL*, dalje u tekstu: TBL)<sup>26</sup> koji prezentira Elkington (1997). Cilj je tog koncepta mjerenje održivosti poslovanja tako da poslovni proces uključuje ekonomske, društvene i okolišne dimenzije koje trebaju biti međusobno uravnotežene i imati uzajamnu korist. Na sljedećoj slici (slika 10.) prikazan je spomenuti model.

---

<sup>26</sup> U literaturi se pojavljuje i pod nazivom trostruko P (engl. *people, planet, profit – 3P*), odnosno ljudi, planet, dobit.



Slika 10. Model trostruke bilance

Izvor: prilagođeno prema Dalibozhko i Krakovetskaya (2018: 3)

Prema prikazanom modelu, svaki krug predstavlja pojedinu dimenziju, a njihovo sjecište jesu područja čiji spoj rezultira održivošću. Dakle, vidljivo je da na održivost utječu cjelokupno društvo, odnosno ljudi, okoliš i financijski resursi, a održivost se postiže uspostavom ravnoteže između triju dimenzija – društvene, okolišne i ekonomske.

Iako je za postizanje održivosti potrebna jednaka ravnoteža triju dimenzija (Pope i dr., 2004), u današnjem izazovnom okruženju organizacije teško postižu apsolutnu ravnotežu zbog izloženosti različitim društvenim, okolišnim i ekonomskim utjecajima. Međutim, nužno je stalno ulagati iznimne napore kako bi se postigla održivost u poslovanju.

Praktičnu primjenu tog modela promiču i mnogi autori (Savitz i Weber, 2006; Carter i Rogers, 2008; Slaper i Hall, 2011, Willard, 2012; Dwyer, 2015). Model je široko prihvaćen, a uz poslovni sektor može se primjenjivati i u neprofitnom i javnom sektoru za mjerenje i pripremanje izvještaja o poslovnim rezultatima organizacija. Međutim, uočava se nedostatak provedenih istraživanja o primjeni tog modela za mjerenje održivosti neke neprofitne organizacije.

Prema Elkington (1997), Kuhlman i Farrington (2010), društvena dimenzija (ljudi) obuhvaća brigu o ljudskim potencijalima u organizaciji, ali i drugim dionicima povezanim s organizacijom te uključuje sva društveno važna pitanja poput ljudskih i manjinskih prava, odgovornog marketinga, etičnosti, uvjeta rada, zdravlja, diskriminacije i sl. Okolišna dimenzija

(planet) odnosi se na nužnost poštivanja propisa radi očuvanja okoliša, održavanja života i cjelokupnog ekosustava. Također, upućuje na odgovorno korištenje ograničenih resursa i ekološki učinkovite tehnologije, pravilno zbrinjavanje otpada i sl. Ekonomska dimenzija (dobit) odnosi se na pitanja pribavljanja i korištenja ograničenih resursa, odnosno osiguranja dostatnih sredstava potrebnih za dugoročni opstanak organizacije, a Elkington (2004) ju naziva i financijska održivost.

Većina organizacija smatra da je ekonomska dimenzija najvažnija jer za profitne je organizacije ekonomski cilj svakako ostvarivanje pozitivnog financijskog rezultata, odnosno dobiti. Međutim, ta se dimenzija i u profitnim organizacijama ne bi trebala ostvarivati na štetu ostalih dviju dimenzija, nego uz ravnomjerno poštivanje ostalih dimenzija. S tim u vezi jest i činjenica da u privatnom sektoru velike tvrtke izvještavaju o održivosti (engl. *sustainability reporting*),<sup>27</sup> uglavnom na zahtjev ulagača, civilnog društva i potrošača u cilju povećanja transparentnosti i odgovornosti.

Za neprofitne je organizacije također važan TBL model i uravnoteženost svih triju dimenzija. Naime, za rješavanje bilo kakvih društvenih problema potrebno je najprije zadovoljavanje dionika, odgovornost prema društvu, okolišu i ograničenim resursima, ali i održiv izvor financiranja. U kontekstu ekonomske dimenzije održivosti, iako im primaran cilj nije ostvarivanje dobiti, neprofitne organizacije trebaju stalno osiguravati sredstva za provođenje aktivnosti i ostvarivanje misije. Financijsko upravljanje stoga je ključno za ekonomsku održivost neprofitnih organizacija (Pajas i Vilain, 2004 u Strydom i Stephen, 2014: 55; Francios, 2015: 21) te je ujedno jedno od najzahtjevnijih područja kojima se menadžeri neprofitnih organizacija moraju baviti (Grønbjerg i dr., 2007: 7).

Unatoč ključnoj ulozi koju imaju neprofitne organizacije, postoji zabrinutost za njihovu dugoročnu održivost (Charities Aid Foundation, 2017; Foundation for Social Improvement, 2017), a Heideman (2016: 379) smatra da su održive neprofitne organizacije one koje imaju kapacitete preživjeti unatoč velikim promjenama u financiranju, primjerice gubitkom određenog donatora. S tim u vezi, financijska održivost smatra se glavnim izazovom za neprofitne organizacije (Sarstedt i Schloderer, 2010; Bowman, 2011; Sontag-Padilla i dr., 2012; Hailey i Salway, 2016; Diaz i Rees, 2020, ECNL) i ključan je čimbenik uspjeha (Schatteman i

---

<sup>27</sup> Riječ je o nefinancijskom izvještavanju. Više o tome: Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, čl. 21.a); Europski revizorski sud (2019). [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR\\_Reporting\\_on\\_sustainability/RCR\\_Reporting\\_on\\_sustainability\\_HR.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR_Reporting_on_sustainability/RCR_Reporting_on_sustainability_HR.pdf) [pristup: 3. 3. 2022.].



Waymire, 2017). Stoga se u nastavku detaljnije definira i objašnjava financijska održivost neprofitnih organizacija.

### **3.1. Financijska održivost neprofitnih organizacija**

Općenito, literatura o financijskoj održivosti (npr. Quayes, 2012; Tehulu, 2013; Gregory i dr., 2014; Gómez-Bezares i dr., 2017; Henock, 2019; Zabolotny i Wasilewski, 2019; Abdullahi i Othman, 2021; Gleissner i dr., 2022) najčešće analizira i mjeri financijsku održivost profitnih organizacija.

Međutim, sve je više literature koja istražuje financijsku održivost neprofitnih organizacija.

Keating (2007) u Ye i Gong (2021: 199) definira financijsku održivost kao sposobnost neprofitnih organizacija u osiguravanju dovoljnih resursa za zadovoljavanje potreba, odnosno ostvarivanje misije i pružanje usluga zajednici. Nadalje, financijska održivost neprofitnih organizacija podrazumijeva razinu financijskih sredstava koju organizacija posjeduje kroz dulje razdoblje i koja joj omogućava iskorištavanje prilika i reagiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost ispunjenja misije i djelovanja (Sontag-Padilla i dr., 2012). Carmin (2010) ističe da je financijska održivost ključna za neprofitne organizacije ne samo radi ciljano usmjerenog djelovanja nego i osigurava postojanje resursa za zapošljavanje zaposlenika, nabavu opreme i sl. Francois (2015: 20) definira financijsku održivost neprofitne organizacije kao sposobnost održavanja raznolikog izvora prihoda koji organizaciji omogućuje nastavak pružanja kvalitetne usluge bez obzira na promjene u izvorima financiranja, ciljnoj populaciji i drugim promjenama među unutarnjim i vanjskim dionicima.

Prema teoriji ovisnosti o resursima (engl. *Resource Dependency Theory*, RDT), organizacija je ovisna o vanjskim resursima u svojem okruženju (Pfeffer i Salancik, 2003), a kako bi osigurala financijsku održivost, oslanja se na upravljanje ograničenim resursima trudeći se smanjiti neizvjesnost u svojoj okolini.

U vezi s tim, oskudnost resursa kao element financijske održivosti neprofitnih organizacija ističe se kao kritičan aspekt njihova poslovanja te zbog nedostatka financijskih sredstava mnoge organizacije ne uspijevaju dugoročno održati svoje poslovanje (Ondiege i dr., 2021). Sukladno navedenom, za financijsku održivost, među ostalim, potrebno je razvijati inovativne pristupe u prikupljanju sredstava, korištenju različitih izvora financiranja, ali i poticanje socijalnog poduzetništva kao mogućnosti osiguravanja održivosti neprofitnog sektora (Dimić Vugec,

2013: 222). Evans i Archer (1968) te Chabotar (1989) tvrde da brojni i uravnoteženi izvori prihoda mogu pozitivno utjecati na stabilnost neprofitnih organizacija.

Budući da neprofitni sektor, prema Boris i Steuerle (2006), obuhvaća velik broj različitih organizacija koje provode različite misije te se oslanjaju na različite izvore financijskih potpora u vrlo različitim omjerima, tim je izvorima potrebno i učinkovito upravljati kako bi se postigla financijska održivost. S tim se slažu i Pfeffer i Salancik (1978) koji smatraju da, s obzirom na oskudnost sredstava, organizacija mora upravljati resursima, posebice u uvjetima neizvjesnosti. S obzirom na to da postoje različiti izvori financiranja neprofitnih organizacija, svaki je izvor povezan s ograničenjima i različitim zadacima upravljanja. Međutim, ključ održivosti neke neprofitne organizacije jest razumijevanje mogućnosti i kompromisa te odabir strategije prihoda koje je u skladu s misijom te organizacije, ali je jednako tako važno i savjesno odgovarati na izazove upravljanja predstavljene u svakoj strategiji neke neprofitne organizacije (Gronbjerg, 1991). Mjerenje, odnosno ocjena financijske održivosti neprofitnih organizacija može se izraziti brojčano temeljem uobičajeno korištenih izračuna, odnosno sljedećih pokazatelja (Francois, 2015: 20):

- profitabilnosti – višak prihoda nad rashodima
- solventnosti – sposobnost podmirenja dospjelih obveza raspoloživim novcem
- likvidnosti – sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza kratkoročnim novčanim sredstvima, odnosno, prema Proklin i Proklin (2006: 6), sposobnost pretvaranja „nenovčane imovine organizacije u gotov novac u relativno kratkome roku i bez gubitaka“
- efektivnosti (engl. *effectiveness* – djelotvornost) – u kojem se opsegu organizacija koristi svojim resursima na odgovarajući način kako bi ispunila svoju misiju i viziju
- efikasnosti (engl. *efficiency* – učinkovitost) – sposobnost organizacije da isporuči proizvod/uslugu sa što manje utrošenih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih).

Međutim, s obzirom na obilježje neprofitnosti, financijsku održivost neprofitne organizacije najčešće se u praksi ne mjeri navedenim financijskim pokazateljima.

Specifičnost za mjerenje održivosti neprofitnih organizacija kao OCD-a,<sup>28</sup> pa u okviru toga i mjerenje njihove financijske održivosti, jest uobičajeno korištenje indeksa održivosti organizacija civilnog društva (engl. *Civil Society Organization Sustainability Index*, dalje u

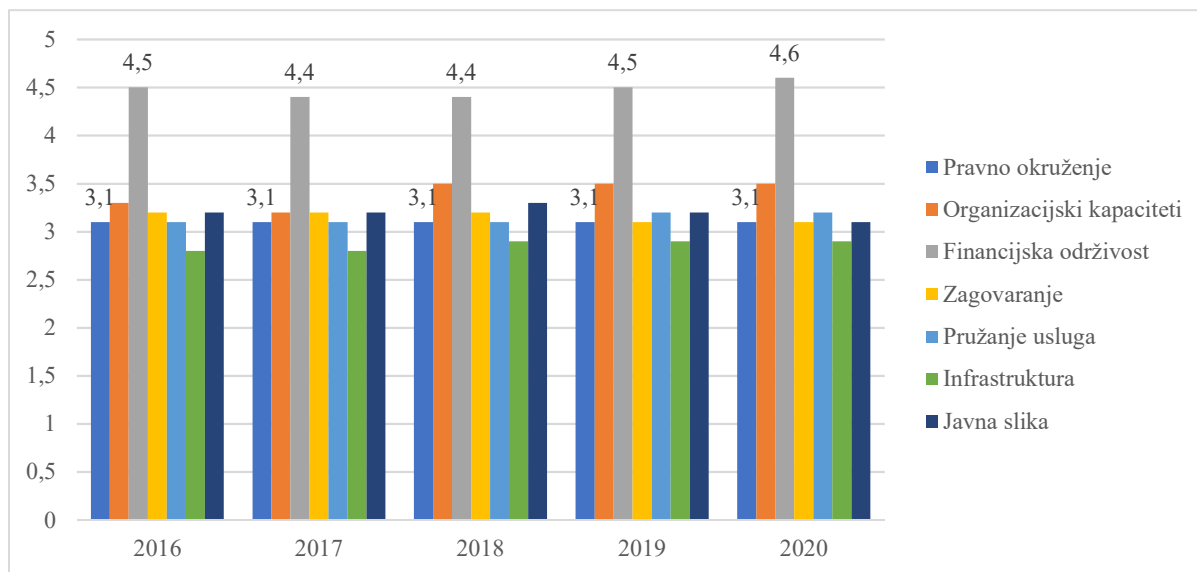
---

<sup>28</sup> U ovom slučaju pojam organizacija civilnog društva (OCD) podrazumijeva neprofitne organizacije (u nekim zemljama mjerenje održivosti uključuje i političke stranke koje su neprofitne).

tekstu: CSOSI). Naime, isti se rabi u zemljama Europe i Euroazije, a oslanja se na niz pokazatelja za procjenu ukupne snage i održivosti civilnog, odnosno neprofitnog sektora u različitim zemljama. Na temelju sljedećih sedam dimenzija procjenjuje se napredak ili nazadovanje održivosti OCD-a (USAID, 2021):

- 1) pravno okruženje
- 2) organizacijski kapaciteti
- 3) financijska održivost
- 4) zagovaranje
- 5) pružanje usluga
- 6) infrastruktura
- 7) javna slika.

CSOSI je prije svega namijenjen lokalnim OCD-ovima, vladama, donatorima i istraživačima, ali ostalima koji se zanimaju za održivost civilnog, odnosno neprofitnog sektora te omogućuje praćenje razvoja i trendova u tom sektoru tijekom vremena, dopuštajući međudržavne i međuregionalne usporedbe. Metodologija CSOSI-ja oslanja se na panel stručnjaka i istraživača OCD-a u svakoj zemlji koji svake godine procjenjuju i ocjenjuju navedene dimenzije održivosti OCD-a za prethodnu godinu. Razina održivosti kreće se od 1 (najnaprednija razina održivosti) do 7 (najlošija razina održivost – otežana održivost). Nakon što se odredi razina održivosti za svaku dimenziju, rezultati se zbrajaju te se izračunava njihov prosjek kako bi se dobio ukupan rezultat održivosti za civilni, odnosno neprofitni sektor određene zemlje. Sukladno spomenutoj metodologiji, za 2020. godinu objavljen je CSOSI za Republiku Hrvatsku, a budući da postoje izvještaji i za prethodne godine, u nastavku je prikazan CSOSI za razdoblje 2016. – 2020. godine (grafikon 4.).



Grafikon 4. CSOSI za Republiku Hrvatsku 2016. – 2020.

Izvor: autoričina izrada prema USAID-u (2021)

Analizom CSOSI-ja za promatrano razdoblje, uočava se da je financijska održivost OCD-a u Republici Hrvatskoj, neprekidno već dugi niz godina, najslabija dimenzija (4,4 – 4,6), dok je na najvećoj razini dimenzija pravnog okruženja (3,1). Naime, CSOSI za financijsku održivost izračunan je na temelju sljedećih pokazatelja (USAID, 2021):

- nacionalnog i globalnog utjecaja pandemije COVID-19
- u velikoj mjeri oslanjanja OCD-a na financiranje na temelju projekata (a u pandemijskoj 2020. godini bilo je otežano ili nemoguće provoditi neke projekte, obustavljeni su različiti natječaji, a time i dobivanje financijskih sredstava čak i iz javnih izvora)
- nekih naknadno raspisanih natječaja koji su funkcionirali prema načelu „najbrži prst“ – po kojemu se sredstva dodjeljuju prema redoslijedu pristizanja prijave pa se dovodi u pitanje transparentnost i jednake mogućnosti za dodjelu sredstava
- kašnjenja u raspisivanju natječaja, donošenju odluka, potpisivanju ugovora i isplaćivanju sredstava za projekte koje financira EU
- povećanja donacija u općekorisne svrhe – individualna i korporativna filantropija, odnosno donacije fizičkih i pravnih osoba, kao znak solidarnosti nakon pandemije i potresa u Zagrebu u 2020. godini
- očekivanih priljeva sredstava iz stranih izvora, odnosno raspisanih novih natječaja za financiranje projekata iz stranih izvora
- nepostojanja značajnih prihoda od prodaje proizvoda i pružanja usluga.

Dakle, na financijsku održivost OCD-a u nekoj zemlji svakako utječu promjene koje se događaju u njihovu gospodarstvu pa s obzirom na veliku ovisnost o javnim izvorima financiranja, posebice u zemljama u razvoju (primjerice, smanjenje dostupnosti javnih sredstava), posljedično dolazi do poteškoća u poslovanju tih organizacija. Također, ponekad se događaju i problemi zadržavanja potpore postojećih donatora i sponzora, nedostatak sposobnosti korištenja različitih tehnika prikupljanja sredstava kao i neobavljanje gospodarskih aktivnosti koje stvaraju prihod. Međutim, ocjeni financijske održivosti svakako doprinosi kada neprofitne organizacije uspješno koriste inovativne tehnike prikupljanja sredstava iz različitih izvora i izvještavaju o svome radu jer time ističu svoje sposobnosti i dokazuju svoju vrijednost u društvu čime i neprofitni sektor dobiva veće povjerenje javnosti (USAID, 2021).

Iako su istaknuti razlozi utjecali na ocjenu, odnosno rezultat financijske održivosti OCD-a u Republici Hrvatskoj u 2020. godini, oni nisu konačni. S tim u vezi, u literaturi se ističu mnogobrojni čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija koji se spominju u sljedećem poglavlju. Neki od njih posebno se analiziraju te su u ovom doktorskom radu otkriveni kao najvažniji. Nadalje, u istraživačkom dijelu rada mjeri se doprinos pojedinog čimbenika financijskoj održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Čimbenicima je, dakako, potrebno i upravljati, jer mnogi autori (Despot-Lučanin i Coury, 1995; Stubbs, 2001; Bežovan, 2002, Dadić, 2020) ističu da je financijska održivost jedan od ključnih problema razvoja neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj.

### **3.2. Čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija**

„Čimbenikom se smatra ono što je pokretačka snaga ili jedan od uvjeta koji dovode do neke pojave i procesa“ (Jozić, Hudeček i Mihaljević, 2013: n. p.). U vezi s financijskom održivosti neprofitnih organizacija, postoje izravni i neizravni čimbenici koji doprinose postizanju financijske održivosti koje je potrebno otkriti kako bi se njima moglo i upravljati.

Iako u Republici Hrvatskoj ne postoji velik broj istraživanja o financijskoj održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija,<sup>29</sup> pregledom dosadašnjih znanstvenih istraživanja u Europi i svijetu, pronalaze se radovi koji otkrivaju različite čimbenike koji doprinose financijskoj održivosti neprofitnih organizacija (Leon, 2001; Okorley i Nkrumah, 2012; Sontag-Padilla i dr., 2012; Svidroňová i Vaceková, 2012; Wright, 2015; Cheuk i dr., 2021; Ilyas i dr., 2020 i dr.).

---

<sup>29</sup> Ipak postoje neka zanimjiva istraživanja, primjerice Dadić (2016; 2020) i sl.

Okorley i Nkrumah (2012) svoje istraživanje temelje na studiji slučaja te otkrivaju ključne čimbenike koji mogu utjecati na održivost lokalnih neprofitnih organizacija – pisanje dobrih projekata temeljenih na potrebama, osiguravanje transparentnosti i odgovornosti, obuka vodstva i lobiranje u svrhu pribavljanja resursa te kapaciteti ljudskih resursa (njihov broj, motivacija i kompetencije). Sontag-Padilla i dr. (2012) provode istraživanje analizirajući literaturu o izazovima financijske održivosti i održivosti programa neprofitnih organizacija pa otkrivaju sljedeće čimbenike: oslanjanje na vanjsko financiranje, stvaranje neprofitnog brenda, očekivanja od partnerstva, očekivanja vrijednosti i odgovornosti te angažman zajednice i vodstva. Na temelju izazova, otkrivaju niz implikacija i preporuka za neprofitne organizacije:

- uspostavu financijske održivosti treba promatrati kao dinamičan i stalan proces
- kako bi se prevladali izazovi uspostave održivosti u kratkom i dugom vremenskom roku te izgradio ugled unutar zajednice, potrebno je stvoriti jasan strateški plan koji, među ostalim, uključuje korištenje tehnologije i definiranje društvene misije, planiranje programa, odnosno projekata, traženje podrške zajednice, angažman volontera i sklapanje partnerstva koja su usko povezana s misijom organizacije i sl. (Sontag-Padilla i dr., 2012).

U svojem istraživanju Wright (2015) na temelju analize literature otkriva sljedeće izazove neprofitnih organizacija u postizanju održivosti: vanjski pružatelji resursa, tj. donatori; uprava i organizacijski kapacitet; okruženje u kojem neprofitna organizacija djeluje; imidž neprofitne organizacije u javnosti; prakse održivosti. Usto, provodi istraživanje na uzorku od 69 ispitanika u kojemu se otkrivaju izazovi koji ometaju održivost: nedostatak dugoročnog financiranja; prevelika konkurencija; ograničene vještine i stručnost osoblja; preopterećenost osoblja, nedostatak suradnje i partnerstva; nedovoljna transparentnost i dr. Prema tomu, predlažu se i moguća poboljšanja održivosti: suradnja, diverzifikacija prihoda, razvijanje svijesti i razumijevanja zajednice, organizacija događaja za prikupljanje sredstava, uključivanje mlađih volontera i dr.

Leon (2001) određuje četiri čimbenika, odnosno temeljna stupa koji utječu na financijsku održivost organizacija: financijsko i strateško planiranje, diverzifikacija prihoda, vodstvo (uprava) i financije te ostvarivanje vlastitih sredstava (samofinanciranje).

U sljedećoj se tablici (tablica 2.) daje pregled literature o financijskoj održivosti u neprofitnim organizacijama, odnosno pregled autora koji u svojim istraživanjima navode da su određeni pojmovni elementi povezani s financijskom održivosti neprofitnih organizacija, ne nazivajući

ih nužno čimbenicima financijske održivosti. Također, u spomenutim istraživanjima nije nužno istraživana povezanost čimbenika s financijskom održivosti neprofitnih organizacija.

Tablica 2. Čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija

Čimbenici financijske održivosti	Autor(i), godina
diverzifikacija prihoda	Evans i Archer (1968); Chabotar (1989); Carroll i Satater (2009); Leon (2001); Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti (2012); Svidroňová i Vaceková (2012); Saungweme (2014); Omeri (2015); Tevel i dr. (2015); Wright (2015); Ceptureanu i dr. (2018); Cheuk i dr. (2021); Ebenezer, Musah i Anyass Ahmed (2020); Guan i dr. (2020); Hager i Hung (2020); Ondiege i dr. (2021)
projekti	Okorley i Nkrumah (2012); Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti (2012)
ljudski potencijali	Edwards, Mooney i Heald (2001); Leon (2001); Okorley i Nkrumah (2012); Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti (2012), Francois (2015); Wright (2015); Gökçe Parsehyan (2017); Ilyas i dr. (2020)
prikupljanje sredstava	Wright (2015); Francois (2015); Lin i Wang (2016)
partnerstva	Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti (2012); Lefroy i Tsarenko (2014); Francois (2015)
samofinanciranje (gospodarska djelatnost)	Bežovan (2002); Foster i Bradach (2005); Hraskova (2007); Leon (2001); Svidroňová i Vaceková (2012); Saungweme (2014); Dadić (2020); Cheuk i dr. (2021); Mazanec i Bartosova (2021)
donatori	Saungweme (2014); Wright (2015); Ebenezer, Musah i Anyass Ahmed (2020)

tehnologije	Sontag-Padilla, Staplefoote i Gonzalez Morganti (2012)
dob, djelatnost, pravni oblik	Von Schnurbein i dr. (2017)
starost organizacije	Guan i dr. (2020)

Izvor: autoričina izrada

Na osnovi analizirane literature otkriveni su različiti čimbenici koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti neprofitnih organizacija. S obzirom na najčešću pojavnost u istraživanjima, u nastavku se stavlja naglasak na sljedeće elemente, odnosno određuje ih se kao čimbenike financijske održivosti neprofitnih organizacija, a time i udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj: diverzifikacija prihoda, projekti, ljudski potencijali, partnerstva, tehnike prikupljanja sredstava, gospodarska djelatnost i donatori te se istražuje njihova povezanost.

Sukladno tomu, u nastavku rada teorijski se predstavljaju prethodno spomenuti čimbenici.

### 3.2.1. Diverzifikacija prihoda

Kako bi mogli poslovati i rasti, pristup ograničenim financijskim resursima iz različitih izvora velik je izazov za neprofitne organizacije. Općenito, diverzifikacija prihoda podrazumijeva stvaranje prihoda iz različitih izvora, odnosno povećanje izvora financiranja (Carroll i Stater, 2009; Tuckman i Chang, 1991; Charles i Kim, 2016; Grasse i dr., 2016; Sacristán López de los Mozos i dr., 2016; von Schnurbein i Fritz, 2017).

Činjenica da je diverzifikacija, odnosno koncentracija prihoda važna za poslovanje neprofitnih organizacija, jasno se očituje i primjerice kod osnovne pretrage riječi „diverzifikacija prihoda i neprofitno“ na engleskom jeziku<sup>30</sup> u bazi publikacije Google znalac gdje se pojavljuje oko 38 800 zapisa u kojima su riječi prihod, diverzifikacija i neprofitna organizacija korištene ili se na njih upućuje u jednom zapisu. Također, pretraživanje riječi „koncentracija prihoda i neprofitno“ na engleskom jeziku daje oko 47 800 zapisa. Upravo to upućuje na činjenicu da je tema diverzifikacije, odnosno koncentracija prihoda bila i nastavlja biti od velikog interesa za proučavanje financijskog okruženja neprofitnih organizacija.

Diverzifikacija prihoda kao koncept izvedena je iz Markowitzeve moderne teorije portfelja (1952) koji je dobitnik Nobelove nagrade za postignuća u znanstvenom polju ekonomije (The

<sup>30</sup> ‘engl. „*revenue diversification AND nonprofit*“ i „*revenue concentration AND nonprofit*“ – 31. 8. 2022.



Nobel Prize, 1990). Njegova moderna teorija portfelja (engl. *Modern portfolio theory, MPT*) opisuje kako ulagač nesklon riziku može odabrati optimalan portfelj ulaganja za maksimiziranje očekivanog prinosa i minimiziranje rizika, odnosno nestabilnosti (Markowitz, 1952), stoga mnogi investitori pristaju na dugoročno ulaganje u raznolike, diverzificirane portfelje kao srž svoje investicijske strategije (Wilson, 1997 u Carroll i Stater, 2009: 949).

Carroll i Stater (2009) smatraju da je moderna teorija portfelja primjenjiva i u strategijama stjecanja resursa neprofitnih organizacija. Mnogi autori (Kingma, 1993; Chang i Tuckman, 1994; Froelich, 1999; Jegers, 2008) diverzifikaciju prihoda, odnosno prikupljanje prihoda iz različitih izvora smatraju dobrom strategijom stvaranja prihoda kako bi se minimizirala moguća nestabilnost ostvarivanja prihoda. Koncept diverzifikacije, dakle, potječe iz uobičajene poslovice „nikada ne stavljajte sva jaja u jednu košaru” (Cross, 2011: 140).

Iako je primaran cilj svake neprofitne organizacije ispunjenje njezine misije, a ne stvaranje profita, Tuckman i Chang (1991) tvrde da neprofitne organizacije nastoje ipak povećati svoje prihode jer se višak prihoda može povezati s većom učinkovitošću i dugoročnom financijskom održivosti. Pokazalo se da diverzifikacija prihoda ima pozitivan utjecaj na financijsku održivost i stabilnost neprofitnih organizacija (Carroll i Stater, 2009; Tevel i dr., 2015; Ceptureanu i dr., 2018; Hager i Hung, 2020; Ondiege i dr., 2021: 20) te se smatra jednom od najvažnijih uobičajenih strategija za poboljšanje financijskih kapaciteta i održivosti u mnogim neprofitnim organizacijama (Guan i dr., 2020). Diverzifikacija prihoda koja uključuje kombinaciju javnih prihoda i potpora, prihoda ostvarenih na tržištu prodajom roba ili pružanjem usluga te prihoda ostvarenih od pojedinaca i tvrtki jest učinkovita strategija za izgradnju dugoročne održivosti i stabilnosti za većinu neprofitnih organizacija (Hendrick, 2002).

Prema Carroll i Stater (2009), prihvatljiva strategija diverzifikacije prihoda neprofitnih organizacija odnosi se na relativno jednako financiranje iz donacija, vlastitih prihoda (tj. zarađenih prihoda) i prihoda od ulaganja, dok Tuckman i Chang (1991) smatraju da diverzificirana struktura prihoda treba uključivati relativno jednako financiranje iz prihoda od donacija, javnih potpora i vlastitih prihoda. S tim u vezi, Mihaljević (2015: 102) spominje da je u Velikoj Britaniji taj pojam poznat pod nazivom „ekonomija tronošca“, odnosno „zlatni standard“, a podrazumijeva jednaku zastupljenost svih izvora prihoda (javna sredstva, korporativna podrška i vlastiti prihod) koji čine temelj financijske održivosti neprofitnih kulturnih organizacija. Međutim, provedenim istraživanjem na primjeru kazališta u Republici Hrvatskoj, Mihaljević (2015: 196 – 197) utvrđuje da ne postoji statistički značajna razlika

vezana uz pitanje o postizanju financijske održivosti kroz jednak omjer tih triju izvora. Naime, u istraživanju provedenom na uzorku od 52 ispitanika na području Republike Hrvatske većina ispitanika smatra da je dostizanje jednakog omjera svih prihoda teško dostižno te gotovo nemoguće.

Istraživanja pokazuju (Chikoto i dr., 2016) da organizacija s visokom razinom koncentracije prihoda, odnosno niskom razinom diverzifikacije prihoda ima nisku razinu financijske održivosti, odnosno da je u potrazi za održivošću i stabilnošću, za neprofitne organizacije poželjna diverzifikacija prihoda.

Općenito, neprofitne organizacije koje se oslanjaju na manji broj izvora prihoda, odnosno financijera, postaju vrlo ovisne o tim izvorima. Upravo zato, kako bi smanjile svoju ranjivost na neizvjesnost prihoda, neke se organizacije odlučuju za odmicanje od koncentracije ovisnosti. S druge, strane, ako se udruge oslanjaju na više različitih izvora prihoda, odnosno diverzificiraju izvore financiranja, pretpostavlja se da se opseg njihovih aktivnosti neće previše smanjiti ako slučajno ostanu bez jednoga izvora financiranja.

Diverzifikacija prihoda omogućuje organizacijama smanjenje ovisnosti o resursima, zadržavanje autonomije i izvršenje veće kontrole nad financijskom stabilnošću (Froelich, 1999). Frumkin i Keating (2011: 151) tvrde da je uspostavljanje i održavanje višestrukih tokova financiranja, uključujući neku kombinaciju ostvarenih vlastitih prihoda, javnih potpora, bespovratnih sredstava i pojedinačnih donacija, važno za neprofitne organizacije kako bi izbjegle pretjeranu ovisnost o bilo kojem pojedinačnom izvoru prihoda, stabilizirale svoj financijski položaj i na taj način smanjile rizik od financijskih kriza ili prekida poslovanja. Kingma (1993) te Grasse i dr. (2016) smatraju da se diverzifikacijom prihoda može postići učinkovitiji portfelj, smanjiti rizik i povećati preživljavanje neprofitnih organizacija. Isto tako, Hager i dr. (2004) smatraju da diverzifikacija prihoda poboljšava povezanost zajednice i povećava financijsku autonomiju neprofitnih organizacija (Mitchell, 2014). Također, istraživanje o financijskoj ranjivosti neprofitnih organizacija razmatra diverzifikaciju prihoda kao ključni pokazatelj financijskog zdravlja i sposobnosti organizacije da podnese financijske šokove. (Frumkin i Keating, 2011). Koristi su diverzifikacije prihoda u neprofitnim organizacijama sljedeće:

- a) tokovi prihoda iz različitih izvora
- b) povećanje broja izvora prihoda
- c) povećana stabilnost prihoda

d) smanjen financijski rizik (Kingma, 1993; Carroll i Stater, 2009: 949; Grasse i dr., 2016).

Općenito, malo je vjerojatno da će neka nepredviđena situacija u kojoj se neprofitna organizacija nađe (primjerice gubitak određenog donatora) uvelike ugroziti njezinu financijsku stabilnost ako organizacija ostvaruje prihode iz višestrukih izvora financiranja.

S druge strane, Wright i Reames (2020) smatraju da diverzifikacija ima negativan učinak na uspješnost neprofitnih organizacija. Naime, diverzifikacija prihoda može donijeti nove brige i veću složenost, odnosno imati heterogene izvore prihoda što znači da neprofitne organizacije moraju zadovoljiti zahtjeve različitih dionika i izvora financiranja iako možda nisu u cijelosti usklađene s njihovom misijom. Pritom, upravljanje приходima iz različitih izvora značajno povećava transakcijske troškove i troškove prikupljanja sredstava (Frumkin i Keating, 2011), nastaje rizik povezan s odmicanjem od primarne misije neprofitne organizacije, ali se povećava i administrativna složenost (Sacristán López de los Mozos i dr., 2016).

Ipak, prema različitim autorima (Brooks, 2000a; Brooks, 2000b; Foster i Fine, 2007; Frumkin i Keating, 2011; Chikoto i Neely, 2014; Nikolova, 2015; Lu, 2016), prikupljanje sredstava iz koncentriranih i specijaliziranih izvora prihoda ima značajnih koristi. Istraživanje koje su proveli Foster i Fine (2007) iznenađujuće prikazuje da koncentracija prihoda stvara pozitivan rast financijske sposobnosti, odnosno doprinosi rastu neprofitnih organizacija. Jedan od razloga može biti taj što se predstavnici neprofitnih organizacija suočavaju s umorom zbog povećanog opterećenja upravljanja izvorima financiranja različitih karakteristika što dodatno može utjecati na visoku razinu transakcijskih troškova, odnosno onemogućava organizacijama učinkovito upravljanje prikupljanjem sredstava i odnosima s donatorima.

Drugi je razlog taj što postoje nepredviđeni problemi povezani s učinkom „istiskivanja“ (Nikolova, 2015) koji podrazumijeva da se pojedinci manje odlučuju na davanje potpora neprofitnim organizacijama jer smatraju da primaju dovoljno financijskih sredstava iz drugih izvora, posebice javnih. S tim se slažu i Brooks (2000a), Brooks (2000b) i Lu (2016) koji smatraju da mješavina različitih izvora prihoda može dovesti do učinka istiskivanja između izvora prihoda i dodatno ugroziti rast prihoda.

U vezi s tim, Heutel (2012), Borgonovi (2006), Andreoni i Payne (2003), Okten i Weisbrod (2000), Khanna i dr. (1995), Rose-Ackerman (1982) istražuju smanjuju li donatori svoje donacije kada shvate da neprofitne organizacije dobivaju javne potpore, pa Andreoni i Payne (2003) otkrivaju da su, iako pojedinačni davatelji nisu bili „istisnuti“, neprofitne organizacije smanjile svoje napore u prikupljanju sredstava nakon što dobiju javne potpore.

Sukladno autorima koji se bave istraživanjima o diverzifikaciji, odnosno koncentraciji prihoda u neprofitnim organizacijama, u sljedećoj tablici (tablica 3.) dan je pregled rezultata provedenih istraživanja.

Tablica 3. Istraživanja o dobrobiti diverzifikacije odnosno koncentracije prihoda

AUTOR (GODINA)	UZORAK	ISTRAŽIVAČKI PRISTUP	REZULTATI ISTRAŽIVANJA
<b>ISTRAŽIVANJA KOJA NAGLAŠAVAJU DOBROBIT DIVERZIFIKACIJE PRIHODA</b>			
Chabotar (1989)	privatno istraživačko sveučilište sa 17 000 studenata	studija slučaja	Prihodi se moraju diverzificirati kako bi se povećala održivost neprofitnih organizacija.
Tuckman i Chang (1991)	4 730 neprofitnih organizacija koje su 1983. podnijele poreznu prijavu – obrazac 990 – poreznoj upravi	primjena četiri kriterija financijske ranjivosti (stanje kapitala, koncentracija prihoda, administrativni troškovi i operativne marže)	Neprofitne organizacije koje prijavljuju poreznoj upravi isplatu sredstava mogu nadoknaditi učinke ekonomske krize.
Bielefeld (1992)	229 nereligioznih javnih dobrotvornih organizacija u metropolitanskom području Minneapolis-St.Paul	intervjui provedeni između 1980. i 1982. u svrhu dobivanja informacija o cilju, rashodima, izvorima prihoda itd.	Za neprofitne organizacije osjetljive na institucijske čimbenike, heterogenost financiranja ima pozitivne učinke u sudjelovanju u kolektivnim naporima.
Chang i Tuckman (1994)	113 525 neprofitnih organizacija koje su 1986. podnijele poreznu prijavu – obrazac 990 – poreznoj upravi	OLS regresijske procjene indeksa diversifikacije	Neprofitne organizacije s više izvora prihoda vjerojatno će imati jaču financijsku poziciju od onih s

			koncentriranim izvorima prihoda.
Greenlee i Trussel (2000)	5 918 organizacija oslobođenih poreza prema Zakonu o unutarnjim prihodima 501 (c) 3	Model logističke regresije; zavisna je varijabla financijska ranjivost. Nezavisne su varijable četiri financijska pokazatelja koje su Tuckman i Chang (1991) opisali (nedovoljno stanje kapitala, koncentracija prihoda, niski administrativni troškovi, niska ili negativna operativna marža).	Financijski ranjive dobrotvorne organizacije imaju veću koncentraciju prihoda.
Hager (2001)	7 266 umjetničkih neprofitnih organizacija koje su podnijele godišnju poreznu prijavu – obrazac 990 – poreznoj upravi za 1990., 1991., ili 1992. godinu	Analiza procjenjuje modele logističke regresije za izračunavanje utjecaja Tuckman-Changovih mjera financijske ranjivosti na teoriju vjerojatnosti organizacijskog zatvaranja.	Visoka koncentracija prihoda pokazala se korisnom u predviđanju propasti organizacija vizualnih umjetnosti, kazališta, glazbenih organizacija i ostalih organizacija izvedbenih umjetnosti.
Carroll i Stater (2008)	neuravnotežen panel 294 543 neprofitnih organizacija koje su podnijele poreznu prijavu – obrazac 990 – bilo koje godine tijekom razdoblja 1991. – 2003.	regresijska analiza koja mjeri utjecaj diversifikacije na nestabilnost prihoda	Neprofitne organizacije koje aktivno diversificiraju strukturu svojih prihoda ostvaruju smanjenje nestabilnosti prihoda s vremenom.

---

Frumkin i Keating (2011)	8 828 neprofitnih organizacija odabranih iz Ureda za statistiku prihoda porezne uprave u razdoblju od 12 godina	T-testovi i Wilcoxonovi testovi o razlikama između sredstava i medijana između šest portfelja sličnih neprofitnih organizacija	Tvrtke koje diversificiraju svoje izvore prihoda imaju korist od viška marži i likvidnosti i manji rizik od insolventnosti.
--------------------------	---	--	---

#### ISTRAŽIVANJA KOJA NAGLAŠAVAJU DOBROBIT KONCENTRACIJE PRIHODA

Gronbjerg (1991)	podatci iz studija slučaja šest srednje velikih organizacija civilnog društva	studija slučaja	Organizacijski rast i opstanak mogu se povezati s određenom vrstom prihoda poput državnog financiranja.
Foster i Fine (2007)	110 neprofitnih organizacija koje su dosegule 50 milijuna dolara godišnjih prihoda	analiza financijskih podataka i 21 dubinski intervju	Neprofitne organizacije koje uspjevaju izgraditi model financiranja velikog opsega: a) financiranje razvijaju u jednom koncentriranom izvoru, b) pronalaze izvor financiranja koji se prirodno podudara s njihovom misijom, c) grade profesionalnu strukturu oko tog modela financiranja.
Faulk (2010)	3 642 američka neprofitna kazališta koja su od 1998. do 2007. podnijela poreznu prijavu – obrazac 990 – poreznoj upravi	Regresijska analiza; zavisna je varijabla trogodišnji tekući prosjek netodobiti. Nezavisne varijable uključuju mjere o financijskom zdravlju i tokovima prihoda.	Koncentracija prihoda u skladu je s većim financijskim sposobnostima.

---

Frumkin i Keating (2011)	8 828 neprofitnih organizacija odabranih iz Ureda za statistiku prihoda porezne uprave u razdoblju od 12 godina	T-testovi i Wilcoxonovi testovi o razlikama između sredstava i medijana između šest portfelja sličnih neprofitnih organizacija	Neprofitne organizacije koje uvelike ovise o jednom izvoru prihoda sposobne su djelovati na višim razinama operativne učinkovitosti smanjujući administrativne troškove prikupljanja sredstava.
Chikoto i Neely (2014)	digitalizirani podaci Nacionalnog centra za statistike dobrotvornih davanja (1998. – 2003.); N u rasponu od 50 000 do 108 000	Analiza najmanjih kvadrata; zavisna je varijabla rast financijske sposobnosti. Nezavisne varijable uključuju koncentraciju prihoda i režijske troškove.	Koncentracija prihoda pozitivno je povezana s rastom financijske sposobnosti neprofitnih organizacija, osobito kada se financijska sposobnost mjeri kao ukupan prihod.

Izvor: autoričina izrada prema Sacristán López de los Mozos i dr. (2016: 2645 – 2646)

Dakle, iako postoje brojna istraživanja o toj tematici, nema konsenzusa, tj. jedinstvenog stava je li poželjna veća diverzifikacija ili koncentracija prihoda. Međutim, Froelich (1999) te Hodge i Piccolo (2005) smatraju da svakako treba izbjegavati pretjeranu ovisnost o bilo kojem pojedinačnom izvoru financiranja jer pretjerano oslanjanje na jedan izvor prihoda može biti problematično. Iz prethodnoga također proizlazi činjenica da je u neprofitnim organizacijama upravljanje financijama vrlo važna organizacijska funkcija, a osobe koje u neprofitnim organizacijama upravljaju izvorima prihoda trebaju koristiti različite strategije kontrole stupnja diverzifikacije prihoda. Neprofitne bi organizacije stoga trebale odabrati najbolju strategiju i kombinaciju prihoda kako bi poboljšale svoju financijsku stabilnost i održivost. Također, Chang i Tuckman (1994) navode da je stupanj u kojem neprofitna organizacija diverzificira svoju kombinaciju prihoda usko povezan s njezinom misijom.

### 3.2.1.1. Mjerenje diverzifikacije prihoda

Mjerenje se definira kao „svaki proces kojim se dodjeljuje numerička vrijednost određenoj razini ili stanju kvalitete predmeta proučavanja.“ (Bulmer, 2001: 455).

Diverzifikacija prihoda podrazumijeva stvaranje prihoda iz više različitih izvora, a, suprotno, koncentracija znači orijentaciju na što manji broj izvora financiranja. Općenito, koncentracija (ili suprotno diverzifikacija) statistički se mjeri s pomoću Herfindahl-Hirschmanova indeksa (dalje u tekstu: HHI) koji su, prema Rhodes (1993: 188), „neovisno razvili ekonomisti A.O. Hirschman (1945. godine) i O.C. Herfindahl (1950. godine)“. HHI ima primjenu u različitim kontekstima. Primjerice, može se koristiti za mjerenje koncentracije prihoda (ili bogatstva) kućanstva, veličine tvrtke u odnosu na industriju, pokazatelj je veličine koncentracije tržišta, banaka u bankarskom sektoru i sl. HHI odgovara teorijskom shvaćanju u ekonomiji da što je veća koncentracija proizvodnje u malom broju tvrtki (visok HHI), veća je vjerojatnost, uz ostale nepromijenjene uvjete, da će konkurencija na tržištu biti slaba. Suprotno, ako je koncentracija niska, odražava velik broj tvrtki s malim tržišnim udjelima (nizak HHI) pa će konkurencija biti snažna (Rhodes, 1993: 189).

Iako se najčešće koristi za potrebe mjerenja stupnja diverzifikacije u javnom i privatnom sektoru za procjenu financijske održivosti (Kasperski i Holland, 2013; Webb, 2015; Nik Ahmad, Siraj i Ismail, 2019; Garland, 2020; Le i dr., 2021; Jaafar, Latiff, Daud i Osman, 2021), indeks je široko prihvaćen i u literaturi koja se bavi poslovanjem neprofitnih organizacija kao precizna mjera diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda (Tuckman i Chang, 1991; Chang i Tuckman 1994; Carroll 2005; Keating i dr., 2005; Carroll i Stater 2009; Calabrese 2011; Silva i Burger 2015; Chikoto i dr., 2016; Levine Daniel i Kim, 2018; Searing, 2018; Guan i dr., 2020). Naime, HHI smatra se preciznom mjerom diverzifikacije, odnosno koncentracije koja uzima u obzir broj tokova prihoda i distribuciju među njima (Chikoto i dr., 2016). Prema tomu, koncentracija, odnosno diverzifikacija prihoda koncipirana je i mjerena dvama načinima:

- 1) kao broj različitih vrsta, odnosno izvora prihoda i
- 2) proporcionalni udio različitih vrsta prihoda u ukupnim prihodima

te se mjeri sljedećom formulom:

$HHI = \sum_{i=1}^N R_i^2$ , gdje je  $N$  broj izvora prihoda, a  $R_i$  predstavlja postotni udio pojedinog izvora prihoda u ukupnom prihodu, odnosno  $\frac{\text{prihod iz pojedinog izvora}}{\text{ukupan prihod}}$ .



Općenito, vrijednosti HHI kreću se od 0 do 1, odnosno što je vrijednost HHI bliža 1, to je niža razina diverzifikacije (veća koncentracija), a što je vrijednost HHI bliža 0, to je veći stupanj diverzifikacije (manja koncentracija). Neprofitne organizacije kojima je vrijednost HHI najbliži 1, odnosno visoka koncentracija, označene su kao rizične (Tuckman i Chang, 1991: 453). Radi lakšeg razumijevanja, u nastavku je prikazan primjer izračuna HHI-ja.

Primjerice, organizacija A ima četiri izvora prihoda (engl. *Revenue resources* – RR): RR1 = 500,00 kn, RR2 = 500,00 kn, RR3 = 300,00 kn, RR4 = 700,00 kn te ukupno 2.000,00 kn prihoda, a organizacija B ima 3 izvora prihoda: RR1 = 1.000,00 kn, RR2 = 600,00 kn, RR3 = 400,00 kn te također ukupno 2.000,00 kn prihoda.

Prema tomu, HHI za organizaciju A izračunava se na sljedeći način:  $HHI = \left(\frac{500}{2000}\right)^2 + \left(\frac{500}{2000}\right)^2 + \left(\frac{300}{2000}\right)^2 + \left(\frac{700}{2000}\right)^2 = 0,27$ , a za organizaciju B:  $HHI = \left(\frac{1000}{2000}\right)^2 + \left(\frac{600}{2000}\right)^2 + \left(\frac{400}{2000}\right)^2 = 0,38$ .

Iako ostvaruju jednake ukupne prihode, raščlanjena mjera pomaže nam vidjeti da organizacija A ima diverzificiraniju strategiju prihoda od organizacije B jer je HHI organizacije B bliže 1 što označava veću koncentraciju. Također, organizacija A ostvaruje prihode iz jednog izvora više nego organizacija B.

Osim diverzifikacije prihoda, moguće je izračunati i stupanj raznolikosti prihoda neprofitnih organizacija s pomoću indeksa diverzifikacije prihoda (engl. *Revenue Diversification Index* – RDI) prema sljedećoj formuli (Lu, 2015: 303):

$RDI = \frac{1 - \sum_{i=1}^N R_i^2}{1 - \frac{1}{N}}$  gdje je  $\sum_{i=1}^N R_i^2$  vrijednost HHI, a N broj izvora prihoda.

Sukladno spomenutom primjeru, izračun je stupnja raznolikosti prihoda za organizaciju A sljedeći:  $RDI = \frac{1 - 0,27}{1 - \frac{1}{4}} = \frac{0,73}{0,75} = 0,9733$ , tj. 97,33 %, dok je za organizaciju B  $RDI = \frac{1 - 0,38}{1 - \frac{1}{3}} = \frac{0,62}{0,67} = 0,9254$ , tj. 92,54 %. Dakle, prema dobivenim rezultatima vidljivo je da, ako su ukupni prihodi organizacija jednaki, što je više izvora prihoda, veći je RDI. Međutim, RDI ne govori ništa o veličini ili ukupnom iznosu prihoda organizacije, već samo o stupnju raznolikosti izvora prihoda. Odnosno, ako bi dvije organizacije imale istu vrijednost RDI-ja, ali jedna imala ukupno veći iznos prihoda, ta bi organizacija bila financijski stabilnija u odnosu na drugu organizaciju.

Kao što je spomenuto i prikazano u tablici 1., u SAD-u se diverzifikacija prihoda neprofitnih organizacija mjeri korištenjem više raščlanjenih tokova prihoda u rasponu od tri (Froelich, 1999; Keating i dr., 2005; Carroll i Stater, 2009; Le i dr., 2021) do čak jedanaest (Calabrese,

2011), trinaest (Chikoto i dr., 2016), odnosno devetnaest izvora prihoda (Wicker i Breuer, 2013a).

Prema tomu, razlike u pogledu izvora prihoda mogu rezultirati različitim vrijednostima HHI-ja (Chikoto i dr., 2016). Primjerice, neprofitne organizacije mogu ostvarivati prihode od donacija koji se mogu klasificirati u jedan izvor prihoda ili razvrstati u dva podizvora: pojedinačne i institucijske donacije. Slično, javno financiranje može se klasificirati u jedan izvor ili razvrstati u tri podizvora: državni, regionalni, lokalni (Kerlin, 2006 u Le i dr., 2021: 4, Haršanji, 2021).

S obzirom na podjelu izvora prihoda udruga u Republici Hrvatskoj na četiri skupine – vlastiti (članarine, prodaja robe, pružanje usluga), javni (država, županija, grad, općina, javne tvrtke, EU sredstva), privatni i individualni prihodi (privatne tvrtke i fizičke osobe) te ostali strani prihodi (inozemne vlade i međunarodne organizacije), moguće je izračunati koncentraciju, odnosno diverzifikaciju prihoda udruga što će biti prikazano u empirijskom dijelu ovoga istraživanja.

Budući da je već spomenuto da su koncentracija, odnosno diverzifikacija prihoda i financijska održivost povezane, u nastavku je u tablici 4. sažeto prikazana njihova povezanost na temelju vrijednosti HHI-ja.

Tablica 4. Odnos diverzifikacije prihoda i financijske održivosti prema vrijednosti HHI-ja

Vrijednost Herfindahl-Hirschmanova indeksa (HHI)	Stupanj diverzifikacije / financijska održivost
0 – 0,15	visoka
0,15 – 0,25	umjerena
0,25 – 1	niska

Izvor: autoričina izrada, prilagođeno prema Le i dr. (2021: 4)

U vezi s prethodnom tablicom, Le i dr. (2021) smatraju da što je manja vrijednost HHI-ja, veći je stupanj diverzifikacije prihoda, a sukladno tomu i veća financijska održivost organizacije.

Prema Bežovan (2004), većina neprofitnih organizacija ima jedan ili dva izvora financiranja što dugoročno može dovesti do njihove financijske nestabilnosti. Usto, broj izvora prihoda najčešće ovisi i o području djelovanja udruge (Bežovan i Ivanović, n. d.: 38–43). Nadalje, utvrđeno je da neprofitne organizacije koje se bave komercijalnim aktivnostima pokazuju koncentriranije tokove prihoda nego neprofitne organizacije koje se više usmjeravaju na donacije (Chang i Tuckman, 1994).

Dakle, odabir odgovarajuće strategije stvaranja dohotka jedan je od ključnih elemenata postizanja dugoročne održivosti poslovanja neprofitnih organizacija. Iako primaran cilj neprofitnih organizacija nije ostvarivanje dobiti, odnosno zarade na tržištu, one ipak trebaju postići svoju financijsku održivost oslanjajući se prije svega na potpore ili donacije. Upravo kombinacija različitih izvora prihoda često predstavlja strategiju koja razlikuje jednu neprofitnu organizaciju od drugih.

Općenito, kombinacija prihoda usko odražava stavove i preferencije različitih organizacija. Naime, može se pojaviti zabrinutost u okviru sljedećega – jesu li svi izvori prihoda u skladu s misijom organizacije, može li izvor generirati dovoljan prihod u kratkom roku, kao i dugoročno, postoji li rizik od neostvarivanja očekivanih prihoda, postoji li vjerojatnost da neki izvor prihoda „istiskuje“ drugi, u kojoj mjeri upotreba pojedinog izvora prihoda ograničava neovisnost odnosno samostalnost i sl. Prema Carroll i Stater (2009: 950) te Froelich (1999), neprofitne su organizacije posebno ovisne o resursima, a oslanjanje na bilo koji prihod uvelike utječe na njihovu organizacijsku strukturu i financijsko zdravlje (Hodge i Piccolo, 2005; Weisbrod, 1998). Stoga je odabir izvora prihoda svakako strateški važan za neprofitne donositelje odluka i podrazumijeva njihove preferencije, ali i želje vanjskih donatora i podržavatelja.

Osim diverzifikacije prihoda kao čimbenika financijske održivosti, u nastavku se raspravlja o projektima koji su u neprofitnim organizacijama često primarni za ostvarivanje organizacijske misije.

### **3.2.2. Projekti**

Projekt se definira kao privremeni skup aktivnosti osmišljen za proizvodnju jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata (PMI, 2013: 3; Ngugi Njeri i Were, 2017: 66; Gomes, Oliveira i Chaves, 2018) te ima sljedeća obilježja: vremenski je određen datumom početka i završetka, definiran proračun, jasan cilj i očekivani ishod (Ezerarslan i Koç Aytekin, 2018). S druge strane, program jest usredotočen na koordinaciju brojnih povezanih projekata i drugih aktivnosti, tijekom vremena, kako bi se isporučila korist organizaciji (PMI, 2008 u Weaver, 2010). Prema tomu, program bi bio širi pojam od projekta, međutim ti se pojmovi često smatraju sinonimima. Tim više, organizacije prilično jednostavne projekte smatraju programima u očitom pokušaju da izbjegnu nužnost definiranja specifičnog proizvoda, usluge ili rezultata koji su im potrebni (Weaver, 2010). Iako u literaturi koja proučava poslovanje neprofitnih organizacija neki autori spominju projekte, a neki programe, u ovome se radu upotrebljava naziv projekti misleći pritom

na oboje. Aktivnosti u okviru projekta planiraju se i realiziraju s ljudskim, financijskim, materijalnim, odnosno tehničkim resursima koji su ograničeni, a kojima se nastoje postići određen(i) cilj(evi) (Jauraritzaren i Vasco, 2012; Takami, Sheikh i Sana, 2018). Organizacije sve više koriste projekte za postizanje svojih strateških ciljeva (Morris i Jamieson, 2004 u Abbasi i Jaafari, 2018: 92), a Messikomer i Kanabar (2015) smatraju da su projekti primaran mehanizam za provedbu strategije ili jasno ostvarivanje organizacijske misije. Prema Bestvina Bukvić, Buljubašić i Ivić (2020: 258), svaki novi projekt zahtijeva nova znanja i vještine temeljene na znanjima upravljanja projektima, stečene kroz regularno obrazovanje, uglavnom sveučilišne obrazovne programe, koje se mogu nadograditi kroz praksu i neformalno učenje.

Značajan broj aktivnosti neprofitnih organizacija upravo se odnosi na projekte (Strichman i dr., 2008; Bourgeon i Lehmann, 2008; Souaf, El Wazani i Mouadili 2015; Anderson i Lannon 2018; Nanthagopan i dr., 2019) kojima se trebaju ostvariti ciljevi te postići opće poboljšanje stanja društva (Ilyas i dr., 2020). Projekti se smatraju pokretačima promjena u neprofitnim organizacijama (Esteves, 2013; Ilyas i dr., 2020), a sve više organizacija iz neprofitnog sektora postaje organizacijama zasnovanim na projektima (Bocean, 2011: 253). Budući da provode projekte u korist društva, neprofitne bi organizacije trebale angažirati i tražiti doprinos različitih dionika u osmišljavanju svojih projekata, uključujući ljude koji koriste njegove usluge i na odgovarajući način služiti svojoj ciljnoj zajednici. S tim u vezi, provođenje projekata omogućuje neprofitnim organizacijama suradnju s internim i vanjskih dionicima, nastavljajući cilj strateškog umrežavanja i zajedničke uključenosti (Batti, 2015).

Odabir projekta trebao bi biti izravno povezan s misijom organizacije (Bell, Masaoka i Zimmerman, 2010; Criscuolo, Dahlander, Grohsjean i Salter, 2017).

Međutim, kako je ranije i spomenuto, svaka se organizacija mora natjecati za osiguravanje potrebnih resursa (Alexandrova i dr., 2016: 24), a projekti u neprofitnim organizacijama često su ograničeni dostupnošću osoblja, tehnologije, vremena i sredstava (Stasik, 2018). Zbog ograničenih resursa, za potrebe provođenja projekata, neprofitne organizacije moraju angažirati širok spektar dionika poput donatora, vlastitih ljudskih resursa i korisnika (Easterly, 2009 u Nanthagopan, 2017: 57).

Općenito, projekte u neprofitnim organizacijama financiraju različiti donatori (Lacruz, 2014), odnosno neprofitne organizacije najčešće usmjeravaju donatorska sredstva na provedbu projektnih aktivnosti (Baguley, 2009; Lacruz i Cunha, 2018). Prema Czibere (2014), u neprofitnom sektoru projekti funkcioniraju kao alati za realizaciju određenih aktivnosti unutar

organizacije, ali, za razliku od javnog i profitnog sektora, postoji i dodatna ovisnost o namjenskom financiranju kako bi se projekti mogli realizirati. Budući da djelovanje većine neprofitnih organizacija ovisi o donatorskim resursima, projekti moraju biti u skladu s različitim lokalnim, nacionalnim i međunarodnim politikama (Batti, 2015: 27). Neovisno o tome dolazi li potpora iz javnih izvora, privatnih ili individualnih potpora, odnosno donacija, neprofitna organizacija koja prima sredstva trebala bi donatore izvještavati o utrošenim sredstvima za projekte (Lannon i Walsh, 2016) čime ističe svoju odgovornost. Dakle, neprofitne su organizacije izravno odgovorne donatorima za standardne pokazatelje internog upravljanja projektom kao što su troškovi, vrijeme i kvaliteta (Hermano i dr., 2013).

Neprofitne su organizacije suočene sa sve većom konkurencijom za javne i privatne resurse pa bi te organizacije, prema Lacruz i dr. (2017), trebale profesionalizirati svoje procese i modele upravljanja organizacijom, ali i projektima kako bi bile što učinkovitije i konkurentnije. Iako se projekti najčešće financiraju iz donacija, odnosno bespovratnih sredstava, pokretanje projekata u neprofitnim organizacijama može biti zahtjevno, a za pojedine početne projektne aktivnosti takve organizacije trebaju izdvojiti vlastita sredstva dok resursi donatora – bilo novčani ili ljudski – ne budu dodijeljeni. Dakle, mnogi projekti trebaju proći cijelu pripremnu fazu prije nego što se dobiju bespovratna sredstva za njihovo provođenje (Cabanis-Brewin, 1998), a takvo je načelo financiranja najčešće specifično za EU sredstva.

Kako bi opstale, udruge kao najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj uspješno kombiniraju različite izvore financiranja svojih projekata – od međunarodnih i europskih fondova, institucija, zaklada i fondacija do korporativnih ili privatnih donacija, uključujući i različite nacionalne institucije ili veleposlanstva (Sečkar, 2021). Ne samo toliko potreba za projektom, nego vrlo često dostupnost financiranja određuje hoće li se i kako projekt provesti (Lannon i Walsh, 2016) te se ponekad događa da organizacije odustaju od provedbe projekata ne dobiju li za njih dovoljno sredstva. Općenito, financiranje projekata neprofitnih organizacija iz sredstava EU zahtijeva visoku razinu administrativnih kapaciteta te sustavno upravljanje projektima (engl. *project management*) i financijama (engl. *financial management*) organizacija, sukladno posebnim zahtjevima EU-a (donatora).

Govoreći o projektima, nužno je stvoriti okruženje u kojem ljudi surađuju, a projekti moraju biti provedeni u planiranim rokovima s planiranim resursima i troškovima kako bi se ispunili zadani ciljevi (Seymour i Hussein, 2014; Doskočil i dr., 2016). Naglasak se, dakle, stavlja na ljude, posebice na projektnog menadžera koji ima odgovornost ne samo za praćenje

odgovornosti, nego i za vođenje tima ljudi i održavanje fokusa na primarnom cilju organizacije (Keren i dr., 2014.). U nekim neprofitnim organizacijama ponekad postoje odjeli ili posebni timovi koji isključivo obavljaju poslove vezane uz upravljanje projektima (Alexandrova i dr., 2015: 21).

Upravljanje projektom općenito podrazumijeva primjenu znanja, vještina, alata i tehnika za planiranje projektnih aktivnosti kako bi se zadovoljili projektni zahtjevi (PMI, 2013: 5; Richman, 2011 u Batti, 2015: 22), a Bourgeon i Lehmann (2008) smatraju da neprofitne organizacije koje provode projekte trebaju njima djelotvorno upravljati, što podrazumijeva, prije svega, prikupljanje sredstava, provedbu, praćenje i odgovornost (Lacruz, 2014). Projektni menadžment pojavio se kao područje koje sve više koriste organizacije u cilju ostvarivanja svojih poslovnih planova i ukupnih strateških ciljeva (Crawford, 2004 u Bestvina Bukvić i dr., 2020: 257). Općenito, upravljanje projektima uključuje korištenje različitih specifičnih alata, primjerice logičke matrice, strukture podjele rada, gantograma, budžeta i sl., koji su ključni i za uspjehe projekata neprofitnih organizacija. (Biggs i Smith, 2003; Golini i dr., 2015), Međutim, nema mnogo istraživanja i literature o upravljanju projektima unutar neprofitnog sektora, a alati za upravljanje projektima, kao i standardi, u takvim organizacijama nisu u širokoj upotrebi (Cabanis-Brewin, 1998). Ipak, Jaafari (2003) ističe da postoje neka poboljšanja u smislu korištenja profesionalnih praksi u takvim organizacijama, ali upućuju na potrebu za proširivanjem znanja o upravljanju projektima.

Razni autori ističu kako su projekti važni za postizanje financijske održivosti. Okorley i Nkrumah (2012) otkrivaju da je pisanje dobrih projekata, među ostalim, ključan čimbenik koji može utjecati na održivost neprofitnih organizacija, s čime se slažu i Sontag-Padilla i dr. (2012) koji smatraju da neprofitne organizacije trebaju planirati provedbu programa, odnosno projekata kako bi se prevladali izazovi uspostave održivosti u kratkom i dugom roku te izgradio ugled unutar zajednice. Budući da, prema Lacruz i Cunha (2018), 97 % sredstava neprofitnih organizacija dolazi iz donacija povezanih s projektima, potvrđuje se da njihov rad uglavnom ovisi o prikupljenim sredstvima. Prema tomu, pretpostavlja se da veća projektna aktivnost pozitivno doprinosi financijskoj održivosti.

### **3.2.3. Ljudski potencijali**

Ljudski potencijali najvažniji su čimbenik svake organizacije, a kako bi organizacija mogla djelovati, odnosno ostvarivati ciljeve i rasti, privlačenje ljudskih potencijala jedan je od važnih izazova neprofitnih organizacija. Općenito govoreći, država, korisnici, privatni donatori,

članovi, uprava i drugi menadžeri, volonteri i društvo unutarnji su i vanjski dionici neprofitnih organizacija (Hofman i McSwain, 2013; Rocha Valencia i dr., 2015; Cabedo i dr., 2017). Anderson i Lannon (2018) smatraju da su unutarnji dionici neprofitne organizacije ljudi koji najviše doprinose njezinu radu, a prvenstveno uključuje članove, zaposlenike i volontere, uz menadžera, odnosno čelnika organizacije. Uz spomenute, Wolf (1999) u Marić (2018: 108) dodaje i vanjske dionike koji uključuju povremeno angažirane vanjske suradnike te vanjske organizacije koje pružaju određene usluge. Odrednice neprofitnih organizacija jesu postojanje mješovite strukture osoblja, zaposlene s punim i skraćenim radnim vremenom, volontere i u određenim slučajevima članove koji služe zajednici (Eckardstein i Brandl, 2004).

Bahtijarević-Šiber (1999: 16) ističe da ljudski potencijali predstavljaju ukupna znanja, vještine i sposobnosti kojima raspolaže neka organizacija te su, prema Medeiros i dr. (2008), vrijedna imovina za organizacije koja im omogućuje stvaranje konkurentske prednosti. Nadalje, Marić (2018: 106) ističe da uspješnost neprofitne organizacije ovisi upravo o tome koliko su ljudski potencijali koje ona okuplja obrazovani, predani radu i organizaciji. Kao i ostalim funkcijama u organizaciji, ljudskim potencijalima potrebno je upravljati.

Općenito, znanje o upravljanju ljudskim potencijalima razvijaju istraživači i teoretičari koji objavljuvanjem svojih radova u knjigama i časopisima konstruiraju znanje na poseban način i tako oblikuju rasprave u akademskoj i stručnoj literaturi. U većini postojeće literature (Jean, 2011 u Liao i Huang, 2016; Bastida, Marimon i Carreras, 2018; Sousa, Santos i Oliveira, 2021) upravljanje ljudskim potencijalima najvećim se dijelom odnosi na velike, stabilne organizacije, dok je upravljanje njima u neprofitnim organizacijama marginalizirano u raspravama.

Međutim, budući da se ljudski potencijali smatraju nezamjenjivim resursom za postizanje misije organizacije, upravljanje ljudskim potencijalima ima sve važniju ulogu u povećanju učinkovitosti i uspjeha neprofitnih organizacija (Bastida i dr., 2018) te sve veći broj organizacija provodi aktivne prakse upravljanja njima kako bi se poboljšali organizacijski učinci, zadovoljstvo zaposlenika i sl. (Bastida i dr., 2018: 334; Johansen i Sowa, 2019), odnosno kako bi se ojačala organizacijska uspješnost u cjelini (Ohana i dr., 2013; Chang i dr., 2013).

Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva njihovo privlačenje, odabir, zapošljavanje, obrazovanje, napredovanje i održivost talenata (Jean, 2011 u Liao i Huang, 2016: 21), ali i prezentiranje očekivanja u pogledu njihovih zadataka i odgovornosti (Jegers, 2008) za što su odgovorni neprofitni menadžeri. Iako većina neprofitnih organizacija prepoznaje središnju ulogu učinkovitih ljudskih potencijala u razvoju njihova sektora, vrlo malo

njih ima jasne strategije za privlačenje kompetentnog osoblja ili za daljnje unaprjeđivanje vještina postojećeg osoblja. (Socolovschi i dr., 2000). Cvjetičanin i Katunarić (2003) smatraju da je ulaganje u ljudske potencijale (educiranje, zadržavanje, po potrebi i izvoz) bitna strategija napretka suvremenog društva, a Jevanesan i dr. (2019) slažu se da bi neprofitne organizacije trebale ulagati u inovativne načine osposobljavanja djelatnika kako bi mogle što učinkovitije privlačiti korisnike svojih usluga. Također, uspostavljanje suradnje, međusobnog povjerenja i poštovanja među ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama ključni su u razvoju uspješne radne povezanosti (do Adro i Leitao, 2020: 60).

Ljudski potencijali u neprofitnim organizacijama specifični su, odnosno autori (Schepers i dr., 2005; Tunčikienė i Drejeris 2015; Giessen, 2015) smatraju da rade i zadržavaju se u organizacijama ne samo zbog nagrada i novčanog zadovoljstva već zbog intrinzičnih, nenovčanih, motivacijskih čimbenika koji su im glavna pokretačka snaga. Sun i Fuschi (2015) navode da su neki od tih čimbenika promocija u javnosti, javna pohvala, mogućnost obuke i sl.

Za razliku od profitnih organizacija, u neprofitnim organizacijama često su manje izražene formalne strukture, autoritet i vlast (Simsa i Steyrer, 2013), ali i unatoč tomu, upravljanje ljudskim potencijalima u takvim organizacijama treba biti profesionalno (Jegers, 2008: 72) što bi podrazumijevalo da neprofitna organizacija ima zaposlenu osobu koja će se isključivo baviti ljudskim potencijalima. S tim u vezi, Hwang i Powell (2009) otkrivaju da neprofitne organizacije s većim stupnjem profesionalnosti u upravljanju ljudskim potencijalima pokazuju višu razinu racionalizacije u planiranju programa i projekata, financijskom upravljanju i ocjenjivanju učinka.

Budući da su aktivnosti neprofitnih organizacija često usmjerene projektima, one bi trebale svoju organizacijsku strukturu temeljiti na projektu, a ne imati strukturu koja se temelji na funkciji (Bourgeon i Lehmann, 2008; Trentim, 2016). To znači da organizacije, ovisno o projektima koji se provode i njihovu vremenu provedbe, trebaju formirati privremene radne skupine, odnosno projektne timove kako bi se projekti mogli realizirati. Primjerice, uz sudjelovanje u provedbi određenoga projekta, zaposlenici najčešće obavljaju i neki drugi uobičajen posao. Zbog toga je upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama izazovnije jer su radni procesi i radno okruženje privremene prirode i vrlo su dinamični. Često se na unaprijed određeno razdoblje za potrebe projekta angažiraju i vanjski suradnici, volonteri i sl. što dodatno utječe na kompleksnost upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno ponekad se ne uspijevaju kvalitetno procijeniti njihove sposobnosti i provoditi uobičajene evaluacije.



Mayer i Botha (2004) u Francois (2015: 260) smatraju da je općenito fluktuacija osoblja velik problem koji utječe na organizacijsku uspješnost.

Također, ranije je spomenuto da ljudski potencijali mogu utjecati na održivost, odnosno financijsku održivost neprofitnih organizacija. Okorley i Nkrumah (2012) spominju važnost njihove brojnosti, motivacije i kompetencija, Wright (2015) smatra da održivost ometaju nestručnost i preopterećenost osoblja te predlaže uključivanje mlađih volontera. Leon (2001) ističe važnost stručnosti vodstva, a Francois (2015: 25) smatra njihovo zadovoljstvo i predanost poslu neizravnim čimbenikom financijske održivosti. Također, Gökçe Parsehyan (2017) smatra da je ljudski čimbenik temelj održivosti neprofitnih organizacija, a Soeiro De Carvalho (2018) u Sousa i dr. (2021: 3) smatra da bi neprofitne organizacije bile održive, ljudski potencijali moraju biti kvalificirani i imati opsežno znanje u upravljanju financijama – od pripreme zahtjeva za financiranje do financijskog upravljanja projektima. Calabrese (2019) u Goodwin-Ortiz de Leon (2019: 12) spominju da se neprofitne organizacije susreću s problemom ograničenih ljudskih kapaciteta pa neki autori (Gregory i Howard, 2009; Lecy i Sering, 2014; Liket i Maas, 2015; Lu i Zhao, 2019; Schubert i Boenigk, 2019) smatraju da neprofitne organizacije trebaju povećati broj ljudskih potencijala, odnosno stalno nadograđivati administrativnu podršku kako bi ostvarili više donacija čime se doprinosi osiguranju financijske održivosti. Budući da je prikupljanje sredstava jedna od primarnih aktivnosti neprofitnih organizacija, upravo su ljudi važan resurs jer provode aktivnosti potrebne za njegovu uspješnost.

U nastavku se opisuju volonteri i zaposlenici kao najčešći interni ljudski potencijali kojima neprofitni menadžeri trebaju upravljati, a prema Carman (2009) i Wicker i Breuer (2013b), ljudski se potencijali mjere brojem plaćenog osoblja ili volontera. Osim internih ljudskih potencijala, u nastavku se spominju i vanjski konzultanti koji su neizravno uključeni u jedan ili više segmenata poslovanja neprofitnih organizacija te se predstavljaju i njihova uloga i važnost.

### **3.2.3.1. Volonteri**

Volontiranje je općenito specifičan oblik podrške aktivnom građanskom sudjelovanju i interesu za razvoj zajednice koji najčešće podrazumijeva timske aktivnosti unutar neke organizacije, a koji se realizira na temelju osobne motivacije i slobodne odluke pojedinca. Riječ volonter, odnosno dobrovoljac upućuje na to da je to obilježje osobe koja pokušava izabrati dobro, odnosno ima dobre volje pa je time i odlučna činiti dobro.

Prema Zakonu o volonterstvu (NN 58/07, 22/13, 84/21), volontiranje podrazumijeva „dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili zajednice...“.

Snyder i Omoto (2008: 2 – 3) razlikuju šest obilježja volontiranja:

1. mora biti dobrovoljno, izvedeno slobodnom voljom aktera, bez obveza ili prisile
2. uključuje razmatranje i donošenje odluka, to nisu radnje pomoći ili „hitne situacije“, „pomaganje“
3. volonterske aktivnosti moraju se provoditi tijekom određenog razdoblja
4. odluka o volontiranju mora se u potpunosti temeljiti na vlastitim ciljevima osobe bez očekivanje nagrade ili kazne
5. uključuje služenje ljudima kojim treba pomoć i
6. obavlja se u ime ljudi ili uzroka, obično preko nekih organizacija.

Neprofitne organizacije, za razliku od profitnih organizacija, ovise o jednom ključnom resursu za ispunjavanje svojih misija, odnosno postizanje uspješnosti i učinkovitosti – o kvalificiranim, vještim i talentiranim volonterima (Association of Small Foundations, 2010). Cabanis-Brewin (1998) smatra da se većina neprofitnih organizacija najviše usmjerava upravo na volontere, a njihovo upravljanje jedno je od važnijih područja kojemu treba pridati iznimnu pozornost, s čime se slažu i Bozer i dr. (2015). S tim u vezi, Carroll (2018) smatra da je velika odgovornost na neprofitnim organizacijama u njihovu privlačenju, motiviranju, zadržavanju i eventualnoj zamjeni.

Prema Marić (2018: 244), volonteri su pojedinci koji „svoje slobodno vrijeme, znanje, talente, energiju i predanost“ poklanjaju neprofitnim organizacijama.

Volontiranje se pozitivno razvilo tijekom posljednjih dvaju desetljeća u Francuskoj i Njemačkoj (Archambault i dr., 2014), ali i ostatku razvijenih zemalja, a Sator (2010) smatra da mnoge udruge uživaju potporu volontera iz svojih zajednica. Prema dostupnim podacima (Ured za udruge, 2020), u udrugama u Republici Hrvatskoj u 2019. godini bilo je angažirano ukupno 52 673 volontera te je vidljivo da se njihov broj stalno povećava na godišnjoj razini za oko 10 %. Od ukupnog broja volontera, njih oko 15 500 sudjelovalo je u aktivnostima u okviru 243 projekta ili programa koje su provodile udruge, a čiju provedbu financira Zaklada (Ured za udruge, 2020: 10). Ostali volonteri angažirani su nekim drugim projektima ili programima udruga ili za neke druge aktivnosti koje doprinose radu udruge.

Iako ne postoje dostupni podatci ni znanstveni radovi u Republici Hrvatskoj koji istražuju u koje su točno svrhe volonteri u udrugama angažirani, Oliveira i dr. (2021) smatraju da se volonterima općenito dodjeljuju aktivnosti prema njihovim vještinama, a oni mogu nadopuniti postojeće osoblje, nuditi stručnost koja neprofitnim organizacijama možda nije lako dostupna i poboljšati produktivnost i realizaciju projekata (Sontag-Padilla i dr., 2012).

Hutton i Phillips (2006: 18) u Marić (2018: 112) navode nekoliko razloga zašto ljudi volontiraju:

- pomažu društvu i zajednici
- povećaju samopouzdanje
- pomažu prijateljima i stvaraju nova prijateljstva
- iziđu izvan svojeg posla
- poboljšavaju svoj životopis
- razvijaju nove vještine
- volontiraju radi osjećaja zadovoljstva.

Iako postoje sličnosti u odgovornosti menadžmenta, jedan aspekt upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama koji se razlikuje od profitnih organizacija jest upravo upravljanje volonterima. Kako je važno privući volontere za rad u neprofitnim organizacijama, još ih je važnije zadržati. Prema Hudson (2021), postoji mnogo čimbenika koji utječu na volontersku angažiranost i predanost organizaciji, a oni uključuju suradnju, komunikaciju, povratne informacije, upravljanje znanjem, psihološko osnaživanje, osposobljavanje te povjerenje i transparentnost. Također, angažirani pojedinci koji pronalaze značenje dobivenim zadacima doprinose organizaciji i ostaju odani (Howell, 2017).

Wellens i Jegers (2014) u Treinta i dr. (2020: 12) smatraju da je za neprofitne organizacije iznimno važna sposobnost volontera koja se povećava njihovim osnaživanjem, obukom i stalnim pružanjem podrške. Cabanis-Brewin (1998) smatra da je baza volontera izuzetno promjenjiva s obzirom na vremensku dostupnost, znanje i odgovornost. S obzirom na to da mogu imati odgovorne funkcije u neprofitnim organizacijama, volonterima se treba osigurati posebna obuka za aktivnosti koje će obavljati, ali i ponekad pružiti prilika za radom na istim poslovima s članovima ili zaposlenicima organizacije (Oliveira i dr., 2021). U vezi s tim, ako su njima zadovoljni, time provjeravaju mogu li se volonteri osobno vidjeti u dugoročnom radu u organizaciji, pa i eventualnom zaposlenju, u svrhu ispunjavanja misije organizacije. Također, volonteri, među ostalim, pomažu i u prikupljanju sredstava (Edwards i dr., 2001) pa s tim u vezi

moгу doprinositi i financijskoj održivosti neprofitnih organizacija (Ilyas i dr., 2020). Društvena odgovornost profitnih organizacija dio je organizacijske kulture koja sve više komunicira prema internim i eksternim dionicima. Tako, primjerice, radi povećanja društvene odgovornosti, profitne organizacije potiču i svoje zaposlenike na volontiranje u neprofitnim organizacijama te se time na uzajamnu korist obaju organizacija i ljudskih potencijala prenose znanja i povećava konkurentnost organizacija.

### **3.2.3.2. Zaposlenici**

Zaposlenici su općenito prepoznati kao najznačajniji element svake organizacije (Mesch, 2010), pa iako je za neprofitne organizacije prilično važna uloga volontera, neprofitne organizacije i dalje trebaju kvalificirane zaposlenike koji pomažu u održavanju aktivnosti u organizaciji (Nelson, 2018). Međutim, prema nekim autorima (Bhati i Manimala, 2011; Jones, 2015; Wipfli, 2021), jedan od većih problema s kojima se neprofitne organizacije suočavaju jest privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Gledajući broj zaposlenih u odnosu na ukupno ekonomski radno aktivno stanovništvo, najveći je neprofitni sektor u Nizozemskoj, a drugi je po veličini u svijetu kanadski (Hall i dr., 2005). Prema dostupnim podacima (FINA, 2021), u neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj 2019. godine bilo je zaposleno 25 087 osoba, od čega u udrugama (Ured za udruge, 2020: 4), kao najbrojnijim neprofitnim organizacijama, 17 961 osoba. Dakle, od ukupnog broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj u 2019. godini,<sup>31</sup> u neprofitnim je organizacijama zaposleno samo oko 1,6 %, odnosno u udrugama oko 1,2 % osoba. Dakle, iako se iz godine u godinu povećava zaposlenost u udrugama za oko 10 – 15 %, većina tih organizacija još uvijek ima malo ili uopće nema zaposlenih. S tim u vezi, Bežovan i dr. (2016: 11) spominju da gotovo sve neprofitne organizacije imaju do devet zaposlenih te većina (više od 70 %) ostvaruje manje od 100.000,00 kuna godišnje.

Usporedbe radi, u Češkoj je u 2020. godini u neprofitnim organizacijama bilo zaposleno 114 912 osoba, a te organizacije stvaraju 1,91 % ukupnog broja bruto domaćeg proizvoda i sudjeluju s udjelom od 2,2 % ukupne zaposlenosti (Czech Statistical Office, 2022).

Autori More-Hollerweger i Meyer (2010) te Acx, Rigo i Vander Donckt (2011) spominju snažan rast zaposlenosti u neprofitnom sektoru koji je u prosječnom godišnjem porastu nadmašio rast ostatka gospodarstva. Prema istim autorima, od 2000. do 2008. neprofitni sektor godišnje je rastao u prosjeku 6,8 % u BDP-u i 4,2 % u isplaćenim plaćama, a u sljedećoj tablici

---

<sup>31</sup> Prema podacima DZS-a, ukupno je u Republici Hrvatskoj u 2019. godini bilo zaposleno 1.540.084 osoba, [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/09-02-01\\_12\\_2019.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/09-02-01_12_2019.htm)

(tablica 5.) prikazana je prosječna zaposlenost u neprofitnom sektoru u različitim zemljama Europe u 2017. godini.

Tablica 5. Zaposlenost u neprofitnim organizacijama u europskim zemljama u 2017.

Zemlje	Prosječna zaposlenost ( % )
Sjeverna Europa (Austrija, Belgija, Francuska, Njemačka, Irska, Luksemburg, Nizozemska, Ujedinjeno Kraljevstvo)	13,8
južna Europa (Cipar, Grčka, Italija, Malta, Portugal, Španjolska)	13,2
skandinavske zemlje (Danska, Finska, Norveška, Švedska)	14,9
srednja i istočna Europa (CEE) (Bugarska, Hrvatska, Češka, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija)	9,4
<b>Ukupna prosječna zaposlenost</b>	<b>12,9</b>

Izvor: autoričina izrada prema Divjak i Forbici (2017: 6)

Iz prethodne je tablice vidljivo da je najmanja zaposlenost u neprofitnim organizacijama u zemljama srednje i istočne Europe. Jedan od razloga tomu jest i različita povijest 20. stoljeća zemalja članica EU-a i uloga koju su neprofitne organizacije imale u funkcioniranju zemalja, pa se i ekonomska snaga nacionalnih sektora takvih organizacija bitno razlikuje. Nadalje, razlog može biti povezan i s činjenicom da su plaće zaposlenika u neprofitnim organizacijama niže u odnosu na profitni sektor (Jones, 2015; Mitchell i Calabrese, 2019 u Goodwin-Ortiz de Leon, 2019: 12), pa nije privlačno zaposliti se u njemu. Također, moguće je i da neprofitne organizacije ne mogu osigurati financijska sredstva za financiranje zaposlenika, odnosno da im je isplativije angažirati volontere ili privremene vanjske suradnike.

Iako postoje različiti manje ili više opravdani razlozi smanjene zaposlenosti, činjenica je da je u neprofitnom sektoru ipak jedinstvena prilika za rad u suradnji s osobljem koje želi i može utjecati na promjene i činiti dobrobit društvu, uz istovremeno stvaranje okruženja za osoban rast i profesionalni razvoj. Istraživanja pokazuju da neprofitne organizacije imaju visoku razinu orijentacije prema zaposlenicima (Simsa i Steyrer, 2013). Također, Knapp, Smith i Sprinkle (2017) dokazuju da zaposlenike u neprofitnim organizacijama općenito ne brine količina obveza koja im se dodjeljuje ako se prema njima vodstvo primjereno odnosi. Isto tako, zaposlenike u neprofitnim organizacijama najčešće pokreće intrinzična motivacija koja može uključivati aktivnosti čije obavljanje donosi zadovoljstvo, ispunjenje ili je u skladu s osobnim mjerilima i stavovima te obuhvaća moralne vrijednosti, humanitaran rad, posvećenost obitelji i

sl. (Handy i Katz, 1998 u More i Meyer, 2010: 1650; Frey i Osterloh, 2002 u Bejaković, 2015: 116). Suprotno, ekstrinzična motivacija odnosi se na sve ono što pojedinca „izvana“ navodi na aktivnost, a najčešći je oblik nagrade plaća za obavljeni rad. S tim u vezi, Robineau, Ohana, i Swaton (2015) smatraju da su zaposlenici spremni prihvatiti manje plaće ako uživaju u svojem poslu, ako im je ugodno radno okruženje, osjećaju se dijelom zajednice, ako je organizacijska kultura podržavajuća i timski usmjerena. Usto, zadržavanje i predanost zaposlenika bit će veća ako im se pruža mogućnost profesionalnog razvoja putem sudjelovanja na konferencijama, radionicama i sl. (Bhati i Manimala, 2011). S obzirom na važnost ljudskih potencijala u neprofitnim organizacijama, upravo je na čelnicima da pronađu najbolje načine kako zadržati kvalitetne zaposlenike (Slatten, Bendickson, Diamond i McDowell, 2021) koji doprinose dodanoj vrijednosti i svrsi organizacije, a onda i osiguranju financijske održivosti.

### **3.2.3.3. Vanjski suradnici i vanjske organizacije**

Iako ne postoji mnogo provedenih istraživanja koja istražuju suradnju neprofitnih organizacija s vanjskim suradnicima i vanjskim organizacijama, neke neprofitne organizacije povremeno angažiraju i vanjske suradnike, odnosno vanjske organizacije koje obavljaju različite aktivnosti, odnosno pružaju različite usluge. *Outsourcing* je proces dobivanja proizvoda ili usluge koji je prethodno obavila neka vanjska organizacija (Dolgui i Proth, 2013), a njegove prednosti najčešće podrazumijevaju uštedu troškova i vremena, ali i specijalizaciju (Williams, 2004).

Kao što je ranije spomenuto (Keating i Frumkin, 2003), neke neprofitne organizacije angažiraju vanjske organizacije za potrebe obavljanja nekih poslova, primjerice računovodstveno-knjigovodstvenih poslova. Također, zbog dostupnosti EU izvora financiranja i mogućnosti njihova korištenja, povećava se broj neprofitnih organizacija koje se prijavljuju na različite natječaje za financiranje projekata (Ured za udruge, 2020a) pa za potrebe realizacije projekata organizacije imaju mogućnost angažiranja specijaliziranih organizacija za prijave projekata, realizaciju, praćenje provedbe i izvještavanje. Osim zbog nedostatka iskustva u prijavi takvih projekata, takve se usluge koriste i kod smanjenih kapaciteta, odnosno nedostatka ljudskih potencijala u organizaciji.

Iako postoje prednosti, nedostaci *outsourcinga* uključuju pitanje lojalnosti, lošu komunikaciju i nejasnoće u vezi s opsegom projekta (Pyzik i Mar, 2012). Općenito, prije donošenja odluke o *outsourcingu* razmatraju se kapaciteti, odnosno resursi organizacije – materijalni i financijski, ali i ljudski resursi, te ciljevi. S obzirom na iskustva specijaliziranih organizacija za prijavu

projekata, očekuje se da bi uspješnost odobrenih projekata putem tih vanjskih organizacija trebala biti veća nego kada neprofitne organizacije samostalno prijavljuju projekte.

#### **3.2.4. Partnerstvo**

Stvaranje partnerskih odnosa nije nova pojava u poslovnom svijetu, ali je ipak zadobilo veću pozornost znanstvenika i stručnjaka u posljednjim desetljećima (Albers i dr., 2016). Partnerstva ili strateški savezi, kako ih naziva Drago (1997: 53), definirani su kao sporazumi između dviju ili više organizacija koje rade zajedno i dijele resurse u korist svih uključenih organizacija. Lambert i dr. (2008) opisuju partnerstva kao prilagođen poslovni odnos koji se temelji na otvorenosti, međusobnom povjerenju, zajedničkim nagradama, ali i zajedničkim rizicima, a Batti (2015: 28) smatra da je suradnja važna kako bi pomogla organizaciji u postizanju ciljeva. Istraživanja pokazuju da su partnerstva važna i za neprofitne organizacije (Shumate, Hsieh i Connor, 2018; Waerder i dr., 2022). Kada je, primjerice, riječ o provedbi projekata te njihovu sufinanciranju iz sredstava EU-a, najčešće je nužna partnerska suradnja najmanje dviju organizacija iz različitih zemalja. Pri sklapanju partnerstva bitno je odrediti kako partneri mogu najviše doprinijeti postizanju zajedničkog cilja, odnosno kako riješiti definirani problem uz pretpostavljanje pozitivnih, ali i negativnih posljedica koje iz takvih suradnji mogu proizaći (Haršanji, Bestvina Bukvić i Šain, 2019: 344). Također, kod suradnji „zajednička je obveza partnera, osim otvorene i iskrene komunikacije, svakako i briga o međusobnim koristima jer bez njih partnerstvo ne može opstati“ (Haršanji i dr., 2019: 353).

Laidler-Kylander i Simonin (2009) smatraju da partnerstva mogu pozitivno utjecati na imidž neprofitne organizacije, njezin potencijal za prikupljanje sredstava i njezinu sposobnost razlikovanja od konkurencije. Također, prema Sawhill i Williamson (2001), organizacijski kapacitet neprofitnih organizacija povećava se kroz uspješna partnerstva s drugim organizacijama što dovodi do povećanja uspješnosti organizacije. Nadalje, mnogi autori (Lefroy i Tsarenko, 2014; Banzato i Sierra, 2016; Haršanji i dr., 2019) smatraju da čelnici neprofitnih organizacija trebaju neprekidno tražiti mogućnosti za proširenje partnerstava kako bi povećali resurse i osigurali financijsku održivost organizacije.

Temeljem partnerstva, neprofitne organizacije mogu izgraditi neke ključne kapacitete u sektoru, uključujući participativni rad, financijsku transparentnost, primjenu etičkih praksi, razvoj i povećanje projektnog djelovanja (Socolovschi i dr., 2000). Primjerice, organiziranje okruglih stolova, tribina te raspravljanje o međusobnim sličnim idejama radi ostvarenja ciljeva i društvenog doprinosa bila bi prilika za učenje i umrežavanje.

Neprofitne organizacije svoju aktivnost uglavnom obavljaju na teritoriju vlastite zemlje, ali dio njih razvija i međunarodne aktivnosti kroz zajedničke partnerske projekte koje pružaju različiti međunarodni, odnosno europski programi i fondovi što potvrđuju i neka istraživanja (Haršanji i dr., 2019).

S obzirom na njihovu ulogu u društvu, neprofitne organizacije trebale bi biti otvorene za partnersku suradnju s drugim neprofitnim organizacijama ako imaju iste ili slične ciljeve, odnosno raditi na rješavanju istih problema. Upravo stvaranje partnerstva, a ne poticanje međusobne konkurentnosti, može dovesti do jačih, dugoročnih pozitivnih učinaka i promjena u zajednici u kojoj djeluju. Isto tako, AbouAssi i dr. (2016) smatraju da suradnja i partnerstvo s organizacijama koje imaju slične, odnosno preklapajuće ciljeve i misije može dati obostranu korist organizacijama u smislu dodatne radne snage, dijeljenja financijskih i tehničkih resursa, ali i znanja. Međutim, postoje i razlike u motivima koje određene organizacije imaju prilikom sklapanja partnerstava, ali uključivanje u partnerstva ovisi i o razlikama između organizacija u smislu sektora, veličine, iskustva i starosti. O suradnji, kao i njezinim prednostima, između profitnih i neprofitnih organizacija istražuju mnogi autori (Abzug i Webb, 1999; Wymer i Samu, 2003; Madden i Scaife, 2006; Seitanidi i Ryan, 2007; Xueying Tian, 2009; Al-Tabbaa i dr., 2014; Bryson i dr., 2015; Kassem i dr., 2020, 2021).

Prema Jenei i Kuti (2003), neprofitne organizacije često mogu surađivati s javnim institucijama na različitim kratkoročnim projektima. Primjerice, za potrebe organiziranja posebnih događaja (festivali, izložbe, konferencije i sl.) neprofitne organizacije razvijaju ideju te trebaju potporu javnih, najčešće lokalnih, vlasti u smislu donacije bespovratnih sredstava, a, moguće je, iako rjeđe, i da javna vlast traži partnere kako bi provela svoje projekte.

I razvoj uspješnih partnerstava između profitnih i neprofitnih organizacija ključan je kako bi neprofitne organizacije privukle dodatne resurse koji im osiguravaju dugoročnu održivost i kako bi se suočile s rastućim zahtjevima društva (Never, 2011). To potvrđuju i Bingham i Walters (2013: 626) te Lefroy i Tsarenko (2014: 1959) koji smatraju da partnerstva s profitnim tvrtkama postaju strateški važna za neprofitne organizacije jer neprofitne organizacije posluju u visokokonkurentskom okruženju koje doživljava smanjenje raspoloživih resursa, uključujući javno i filantropsko financiranje te povećanje broja novih organizacija u neprofitnom sektoru.

Prema Mazanec i Bartosova (2021), korporativna filantropija podrazumijeva i dobrovoljan angažman tvrtke pri odabiru neprofitne organizacije kojoj će pružiti podršku kao dio društvene odgovornosti tvrtke, a često je to angažman tvrtke u javno korisnim projektima za razvoj



građanskog društva. Sukladno predstavljenoj važnosti partnerstava neprofitnog i profitnog sektora, uočava se da i u Republici Hrvatskoj postoje pozitivni primjeri takvih partnerstava.<sup>32</sup> Dakle, promatrajući perspektivu profitnih organizacija, partnerstvom s neprofitnom organizacijom ispunjavaju društvena očekivanja, odnosno zbog društveno odgovornog poslovanja<sup>33</sup> (engl. *corporate social responsibility* – CSR) i davanja bespovratnih sredstava poboljšavaju imidž. S druge strane, iz perspektive neprofitnih organizacija, partnerstva s profitnim organizacijama pružaju im dodatne financijske resurse, stjecanje znanja i povećavaju svijest javnosti o njihovu djelovanju (Dacin i dr., 2007; Simpson i dr., 2011; Spitz i dr., 2021). Mnogobrojne prednosti partnerstava profitnih organizacija i neprofitnih organizacija u području kulture i umjetnosti ističu i Šain, Bestvina Bukvić i Haršanji (2021), a očituju se kroz povećanu vidljivost organizacija, zajedničko učenje, mogućnosti zapošljavanja, poticanje kritičkog mišljenja i sl. (Laarkanson, 2012 u Šain i dr., 2021: 42 – 43).

Prema nekim autorima (Berger i dr., 2004; Madden i dr., 2006; Dacin i dr., 2007), vrste su partnerstava između profitnih i neprofitnih organizacija najčešće:

- korporativna filantropija (primjerice nenovčano davanje roba i usluga, volontiranje zaposlenika profitnih tvrtki u neprofitnim organizacijama)
- transakcijska partnerstva (primjerice sponzorstvo i marketing) te
- društvena ili strateška savezništva (tj. partnerstva usmjerena na društvena pitanja, a ne obostranu korist).

Međutim, Spitz i dr. (2021) različite su vrste partnerstava profitnog i neprofitnog sektora objedinjeno prikazali otkrivajući njihove međusobne odnose, motive partnerstava, stupanj uključenosti partnera i složenosti partnerstava što je vidljivo i u sljedećoj tablici (tablica 6.).

---

<sup>32</sup> Više o tome: Fondacija Catalyst Balkans (2020).

<sup>33</sup> Prema definiciji Europske komisije (2011: 6), društveno odgovorno poslovanje definira se kao „proces integracije društvenih, ekoloških, etičkih, ljudskih prava i prava potrošača u poslovne operacije te se smatra temeljnom strategijom suradnje s dionicima, a s ciljem stvaranja maksimizirane zajedničke vrijednosti za vlasnike i civilno društvo općenito te identificiranje, sprječavanje i ublažavanje mogućeg štetnog utjecaja“.

Tablica 6. Vrste profitno-neprofitnih partnerstava zasnovanih na odnosima

<b>PARTNERSTVO</b>				
	Filantropsko	Transakcijsko	Integrativno	Transformacijsko
<b>Opis / Karakteristike</b>	Odnos u kojem tvrtka daje financijsku donaciju neprofitnim organizacijama	Suradnja oko posebnih aktivnosti u kojima svi partneri (financijski ili nefinancijski) razmjenjuju resurse i sudjeluju doprinoseći ciljevima svoje organizacije bez stvaranja zajedničke misije	Suradnja koja uključuje organizacijsku integraciju; partnerstvo ima zajedničku misiju, a zajedničke strategije ugrađene su u sve partnerske organizacije	Suradnja usredotočena na zajedničko učenje i društvene inovacije; partneri ne samo da imaju zajedničku društvenu misiju, već dijele i ambiciju da se to riješi putem društvenih inovacija, zajedno s dionicima; moralni motivi partnerstva
<b>Razina angažiranosti / opseg aktivnosti</b>	Niska	Niska / srednja	Srednja / Visoka	Visoka
<b>Interakcije među partnerima</b>	Rijetke	Povremene	Česte	Intenzivne
<b>Obveza resursa</b>	Niska	Niska / srednje	Značajno	Visoko
<b>Stvaranje zajedničke misije</b>	Ne	Slabo	Jako	Spojeno
<b>Koordinacija</b>	Niska	Niska / srednja	Srednja	Visoka
<b>Društveni utjecaj</b>	Nizak	Srednji	Srednji / Visoki	Visoki

Izvor: autoričina izrada prema Spitz i dr. (2021: 294)

Iz tablice je vidljivo da se od partnerstva s niskim uključivanjem partnera (filantropska i transakcijska), vođenim instrumentalnim motivima koji podrazumijevaju pristup znanju, financiranju i inovacijama, očekuje da će stvoriti nizak do skroman društveni utjecaj. S druge strane, partnerstva s visokim uključivanjem partnera (integrativna i transformacijska) koja su vođena moralnim, odnosno altruističkim motivima preuzimanja odgovornosti i doprinosa pravdnosti imaju potencijal stvaranja velikog društvenog utjecaja (Austin i Seitani, 2012; Byiers i dr., 2016).

U filantropskom partnerstvu tvrtke najčešće samo doniraju financijska sredstva neprofitnoj organizaciji bez mnogo daljnjeg angažmana. Prema Moratis i Van der Veen (2010) u Spitz i dr. (2021: 292), u mnogim filantropskim partnerstvima tvrtke nisu aktivno uključene u procese ili aktivnosti donošenja odluka. Općenito, relativno je malo resursa uključeno u tu vrstu partnerstva, vremenski je okvir kratak, a opseg je aktivnosti uzak. Ta partnerstva određuju rijetke interakcije među partnerima i vjerojatno će biti vođene instrumentalnim interesima organizacije. Tip partnerstva od male je važnosti za misije partnera, a društveni je utjecaj relativno nizak (Austin, 2000).

Nadalje, transakcijski tip partnerstva određuje transakcijski doprinos neprofitne organizacije i tvrtke koji daju u ostvarivanju individualnih ciljeva te su takva partnerstva najčešće motivirana iz koristi koje se odnose najčešće na financijske resurse, znanja i sl. U usporedbi s filantropskim tipom, uključeno je više sredstava pa je i opseg aktivnosti veći. Kao što ističe Austin (2000), postoji veća interakcija između partnera, a partnerstvo se smatra relativno važnim za misije partnera. Transakcijska partnerstva često su maloprodajna partnerstva u kojima poslovanje dobiva pristup novim tržištima ili novim bazama klijenata, a neprofitna organizacija dobiva podršku za svoje aktivnosti (Gray i Stites, 2013).

Kao dio suradnje u integrativnoj vrsti partnerstva, neprofitne organizacije i tvrtke tijekom dugoročne suradnje kombiniraju svoje vrijednosti, norme i misije na organizacijskoj razini. Očekuje se da će društveni utjecaj integrativnih partnerstava biti veći nego u transakcijskim partnerstvima, dok partneri intenzivno međusobno komuniciraju. U skladu s proaktivnijim stavom partnera u toj vrsti partnerstva, uključeni su resursi značajni, a smatra se da je partnerstvo vrlo vrijedno za partnere. U takvim suradnjama partneri stvaraju organizacijsku koheziju i rade zajedno na način koji integrira njihove moralne vrijednosti i strategije (Cozzolino, 2012).

Transformacijska partnerstva određuje namjera ostvarivanja zajedničke misije uključivanjem dionika i na temelju društvenih inovacija. Očekuje se da će moralni motivi biti bitan pokretač u takvim partnerstvima. Intenzivna i jednaka priroda suradnje također se odražava u ogromnoj količini uključenih resursa, intenzivnoj suradnji i širokom opsegu aktivnosti, a smatra se da ta vrsta partnerstva ima i ogroman društveni utjecaj. Iako bi transformacijska partnerstva mogla potaknuti velike promjene u sektoru, suradnja je prilično složena pa je takva vrsta partnerstva relativno rijetka (Austin, 2000; Kindornay, Tissot i Sheiban, 2014).

Organizacije bi prije ulaska u partnerstvo s drugom organizacijom trebale uskladiti interese, ali i definirati prava, obveze i koristi koje proizlaze iz partnerstva kako bi to partnerstvo bilo što uspješnije, na obostrano zadovoljstvo.

Nadalje, zbog nemogućnosti samostalnog rješavanja različitih društvenih problema, a radi povezivanja ili dijeljenja informacija, resursa, aktivnosti i sposobnosti te ostvarivanja ciljeva, sve je više neophodna i poželjna strategija međusektorske suradnje koja podrazumijeva partnerstva koja uključuju vladu, tvrtke, neprofitne organizacije, zajednice i/ili javnost u cjelini. Sukladno istraživanjima (Waddock, 1991; Kanter, 1994; Austin 2000; Linden, 2002; Thibault i Babiak, 2005), takva su partnerstva sve istaknutija među neprofitnim organizacijama. Međutim, postoje različite veze među organizacijama. Primjerice, s jedne su strane organizacije koje su jedva povezane jedna s drugom kada je riječ o javnom problemu koji nadilazi njihove mogućnosti. S druge su strane organizacije koje su se spojile u novi entitet kako bi rješavale probleme putem zajedničkih ovlasti i sposobnosti. Između njih su organizacije koje dijele informacije, poduzimaju koordinirane inicijative ili razvijaju aranžmane zajedničke moći kako bi udružile svoje sposobnosti za rješavanje problema ili izazova. U Republici Hrvatskoj međusektorska partnerstva najčešće se realiziraju za potrebe provođenja određenih projekata financiranih iz sredstava EU-a te se radi aktualizacije takvih partnerstava povremeno organiziraju i okrugli stolovi na kojima se ističu njihova važnost i prednost. Sanzo i dr. (2015) smatraju da se međusektorska partnerstva smatraju pokretačima učinkovitih društvenih promjena.

U nastavku je sintetizirano što motivira neprofitne organizacije za sklapanje međusektorskih partnerstava:

- stjecanje financijskih resursa (Milne i dr., 1996; Wymer i Samu, 2003; Berger i dr., 2004; Austin, 2010; Simpson i dr., 2011; Spitz i dr., 2021)
- unaprjeđenje sposobnosti upravljanja i stjecanje dodatnog iskustva u određenim aktivnostima (Jamali i Neville, 2011)
- stjecanje znanja i poslovnih vještina (Lichtenstein, Drumwright i Braig, 2004; Dahan 2010, Le Ber i Branzei, 2010)
- međusobno nadopunjivanje u rješavanju društvenih problema ili ostvarivanja ciljeva projekata (Austin i Seitanidi, 2012; Batti, 2015: 28; Byiers i dr., 2016).

Međutim, u međusektorskim partnerstvima postoje i problemi, a Hardy i Phillips (1998) ističu neke: iskorištavanje partnera, upitne prakse upravljanja, nepravednost i asimetrični odnosi snaga. Prema tomu, suradnje mogu izazvati i dodatne neizvjesnosti.

Prema Gronbjerg i Child (2004), partnerstvo općenito doprinosi povećanju kapaciteta uključenih organizacija, točnije – povećanje vidljivosti doprinijelo je zadovoljenju potreba članova i klijenata, povećanju financijskih sredstava te zapošljavanju i zadržavanju volontera. Sukladno tomu, Wright (2015) navodi nedostatak suradnje i partnerstva kao jedan od izazova održivosti. S tim u vezi, Lefroy i Tsarenko (2014) te Francois (2015) smatraju da se neprofitne organizacije oslanjaju na partnerstvo jer ima potencijal doprinijeti financijskoj održivosti. Stoga se u primarnom istraživanju ovog doktorskog rada u okviru partnerstava stavlja naglasak na njihovu brojnost, odnosno ispituje se doprinosi li brojnost partnera financijskoj održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

### **3.2.5. Prikupljanje sredstava**

Prikupljanje sredstava (engl. *fundraising*) primarna je aktivnost i glavni izvor prihoda za neprofitne organizacije (Akchin, 2001; Francois, 2015; Alvarez-Gonzalez i dr., 2017; Lacruz i Cunha, 2018; Hommerová i Severová, 2019; Park i Cho, 2020). Prikupljanje sredstava tipično je dugoročna aktivnost koja zahtijeva postojanje velikog broja ljudskih kapaciteta, a u većini udruga u Republici Hrvatskoj (USAID, 2021) uočava se njihov manjak.

Prema Mihaljević (2015: 159 – 160), ciljevi *fundraisinga* mogu uključivati rast (stvaranje baze donatora), sudjelovanje (aktivnost donatora) te vidljivost (za obje uključene organizacije).

S obzirom na brojnost i stalan rast broja neprofitnih organizacija, može se reći da postoji velika konkurencija za ograničena sredstva i donacije (Frumkin i Kim, 2001; Pelosa i Hassay, 2007; Kerlin i Pollak, 2011; Weerawardena i Mort 2012; Botetzagias i Koutiva, 2014; Francois, 2015; Grizzle i Sloan, 2016; Laurett i Ferreira, 2018). Također, neprofitne bi organizacije trebale primijeniti različite strategije i tehnike prikupljanja sredstava (Tian i Konrath, 2019), ali i biti odgovorne u korištenju doniranih sredstava kako bi zadržale povjerenje različitih dionika (Francois, 2015).

Analizom literature može se reći da neprofitne organizacije provode različite aktivnosti kako bi osigurale financijsku potporu, odnosno resurse potrebne za ostvarenje ciljeva i misija. Prema Harrison i Thronton (2014: 226) „mnoge neprofitne organizacije prikupljaju sredstva na relativno uskim geografskim područjima“ kako bi maksimizirale prikupljanje sredstava.

Neprofitne organizacije prikupljaju sredstva za vlastito djelovanje kako bi podržale brojne programe, odnosno projekte (Johnson, Rauhaus i Webb-Farley, 2020: 33) koje namjenjuju svojim korisnicima kao i za potrebe društva u cjelini.

Često neprofitne organizacije nemaju posebne upravljačke vještine za prikupljanje sredstava (Bish i Becker, 2016 u Alves i Costa, 2020: 925). Također, neki autori (Pavičić i dr., 2006; Dadić, 2016; Najev Čačija, 2013; Mihaljević, 2015; Bestvina Bukvić i dr., 2018) uočavaju da kod osoba u neprofitnom sektoru u Republici Hrvatskoj postoji nedostatak vještina u području prikupljanja sredstava, odnosno da je potreban razvoj znanja i vještina putem dodatnih edukacija.

S obzirom na to da u SAD-u neprofitne organizacije obuhvaćaju velik broj organizacija, od bolnica, sveučilišta, škola, muzeja i sl., prikupljanje sredstava dobro je uspostavljena praksa (Shaker i Nathan, 2017) te se daje na važnosti i prikupljačima sredstava (engl. *fundraisers*). Mjerljivi i vidljivi rezultati njihova rada jesu dobivena sredstva, ali gotovo da ne postoje istraživanja koja ispituju tko bi oni trebali biti, koliko ih je potrebno te kako postižu uspjeh.

Ipak, Breeze (2017) u Shaker i Nathan (2017: 6) provodi najopsežnije britansko istraživanje u kojem se nastoji odrediti demografska, organizacijska i profilna osobnost prikupljača sredstava. Analizom je utvrđeno da su prikupljači sredstava većinom bile žene, mlađe od 40 godina, obrazovaniji od šire javnosti, ali su rijetko prošli formalnu obuku prikupljanja sredstava. Također, neke od odrednica koje su ih opisivale jesu: „visoka razina povjerenja u druge, emocionalna inteligencija, pozitivna iskustva i pogledi na darivanje, društvenost i naglasak na organizacijskom, a ne individualnom uspjehu“ (Breeze, 2017 u Shaker i Nathan, 2017: 6). Usto, utvrđeno je da su prikupljači sredstava emocionalno inteligentniji te otvoreniji.

Za uspješnost i specijalizaciju u prikupljanju sredstava potrebne su specifične vještine poput pouzdanosti i poštenja, transparentnosti, umrežavanja, intelektualne radoznalosti, učinkovite komunikacije, upornosti, tolerancije na nejasnoće, jaki međuljudski odnosi i strast za organizacijskom misijom (Nyman, Pilbeam, Baines i Maklan, 2016; Breeze, 2017 u Shaker i Nathan, 2017: 7).

Prema Mack, Kelly i Wilson (2016), prikupljači sredstava najčešće svoje vještine stječu iskustvom, a ne formalnom obukom. Shaker i Nathan (2017) utvrđuju da su prikupljači sredstava svoj posao naučili kombinacijom profesionalnog obrazovanja (putem radionice i edukacije uz asistenciju mentora) i radnim iskustvom, a samo mali dio njih isključivo stječe znanja o prikupljanju sredstava kroz formalno (akademsko) obrazovanje. Također, ispitanici su istaknuli da među njima postoji želja za dodatnom obukom, formalnim obrazovanjem,

pridržavanjem (i provođenjem) etičkih načela, a to sugerira da prikupljanje sredstava treba dalje profesionalizirati. Dakle, iako postoji opravdano mišljenje da je posao prikupljača sredstava važan za neprofitne organizacije, ne postoji konsenzus o tome je li prikupljanje sredstava doista zrela profesija (Bloland, 2002 u Shaker i Natan, 2017: 2).

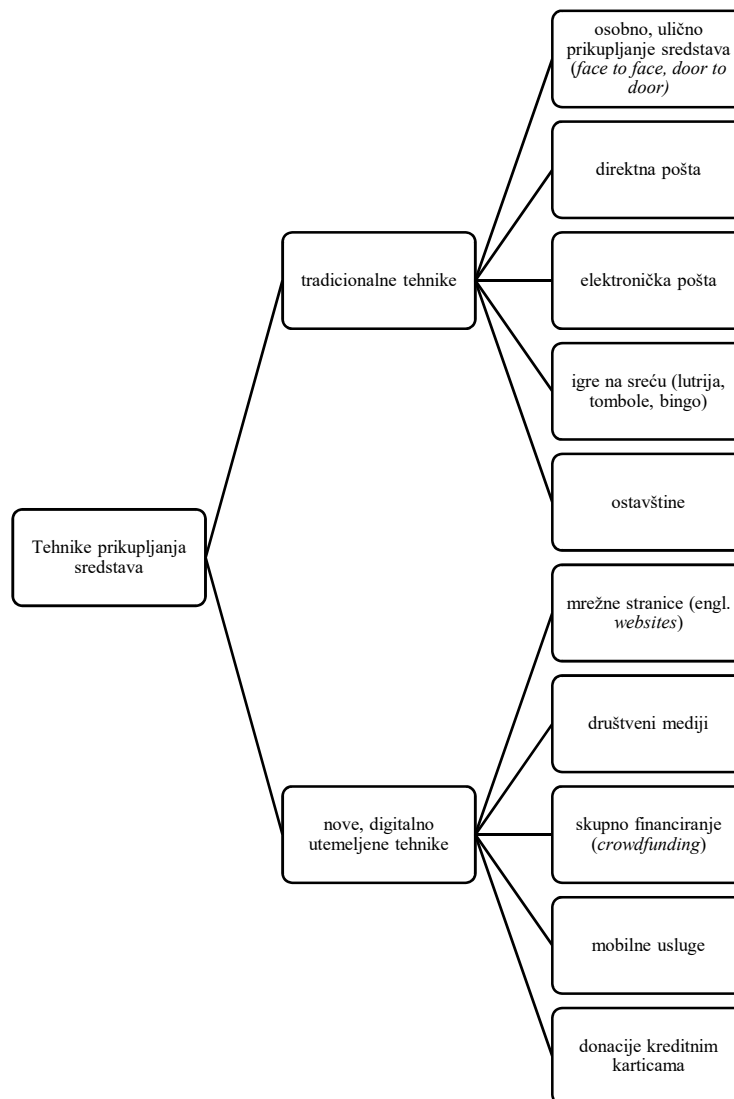
Prije prikupljanja sredstava, neprofitne organizacije trebaju imati jasno razrađen strateški plan prikupljanja. Općenito, strateški plan uključuje procjenu trenutne situacije kojom se određuje što sve treba poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi (Francois, 2015: 83). U kontekstu prikupljanja sredstava, važno je najprije analizirati prethodna razdoblja i utvrditi koliki je ukupan iznos sredstava prikupljen, ukupan broj postojećih donatora, za što su organizaciji i kolika potrebna sredstva u budućem razdoblju, potreban broj novih donatora te dostupne tehnike prikupljanja sredstava. Također, potrebno je odrediti kakav se želi odnos s donatorom ostvariti – kratkoročan ili dugoročan (Kasri i Putri, 2018).

Neprofitne organizacije, odnosno prikupljači općenito, prikupljaju sredstva kroz individualne donacije, skupno financiranje (engl. *crowdfunding*) (Fitzgerald, 2015; Zhao, Chen, Wang i Chen, 2016; Lacruz i dr., 2017), prodaju proizvoda i usluga (Hoefler, 2012), mrežne stranice organizacija (Hoefler, 2012), javno financiranje za potrebe provedbe projekata (Gong i Grundy, 2014), društvene medije (Ly i Mason, 2012; Hackeray i dr., 2013; Waddingham, 2013), ostavštine (James, 2015) i sl.

Općenito postoje dva pristupa prikupljanja sredstava (Sargeant, 2001 u Alfrević i dr., 2013: 129):

- transakcijski pristup za pojedinačne akcije bez namjere zadržavanja donatora i
- strateški pristup koji podrazumijeva uspostavljanje dugoročnih odnosa s donatorima koji možda u početku ne daju mnogo, ali se dugoročno takav odnos s donatorima isplati.

Za prikupljanje sredstava neprofitne organizacije mogu primijeniti različite tehnike, odnosno alate ili metode. U nekim europskim zemljama (pr. Velika Britanija, Irska, Češka, Poljska, Slovačka, Italija, Mađarska, Francuska i dr.) postoje zakonski propisi s detaljnim opisima dopuštenih tehnika koje neprofitne organizacije, odnosno njihovo osoblje (članovi odbora, čelnik, volonteri i/ili zaposlenici), mogu koristiti za prikupljanje sredstava. Prema ECNL (2017: 10), tehnike prikupljanja sredstava u europskim zemljama općenito se mogu podijeliti u dvije skupine i to tradicionalni pristupi i nove, digitalno utemeljene tehnike što je prikazano na sljedećoj slici (slika 11.).



Slika 11. Tehnike prikupljanja sredstava

Izvor: autoričina izrada prema ECNL (2017: 10 – 12)

Takva podjela tehnika prikupljanja sredstava nije standardizirana, odnosno svaka zemlja može propisati vlastite dopuštene tehnike prikupljanja, a primjena tehnika najčešće je zakonski regulirana u europskim zemljama.<sup>34</sup> U SAD-u i Kanadi još je dostupno nekoliko propisanih tehnika prikupljanja sredstava,<sup>35</sup> poput prikupljanja sredstava putem novina, radija i televizije, organizacija aukcija i sl., a podatci o troškovima prikupljanja sredstava u tim zemljama neprofitne organizacije prikazuju u javno dostupnim izvještajima.

<sup>34</sup> Više o tome: ECNL (2020), URL: <https://ecnl.org/focus-areas/funding-and-philanthropy> [pristup: 5. 6. 2022.].

<sup>35</sup> Više o tome: Gouvernement du Canada (2012), URL: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/fundraising-registered-charities-guidance.html#toc3>; [pristup: 28. 9. 2022.]; IRS (n. d.), URL: [https://www.irs.gov/pub/irs-tege/atg\\_fundraising.pdf](https://www.irs.gov/pub/irs-tege/atg_fundraising.pdf) [pristup: 28. 8. 2022].



Zbog tehnološkog razvoja, digitalne tehnike u današnje vrijeme sve više zamjenjuju tradicionalne tehnike prikupljanja sredstava, međutim tradicionalne tehnike i dalje su najčešće korištene (Reissova i dr., 2019). Prva skupina tradicionalnih tehnika, „ulično“ prikupljanje sredstava, odnosno „licem u lice“ (engl. *face to face*) i „od vrata do vrata“ (engl. *door to door*), najčešće podrazumijeva izravnu komunikaciju s predstavnikom organizacije. Chun i dr. (2005) smatraju da se osobna interakcija s dionicima smatra načinom povećanja ugleda, a Jay (2001: 86) navodi da se „ulično“ prikupljanje sredstava „licem u lice“ smatra jednim od „najuzbudljivijih, najdramatičnijih i najvidljivijih razvoja u prikupljanju sredstava“ jer se izravno pristupa mogućim donatorima uvjeravajući ih da bi trebali podržati organizaciju. Međutim, novija istraživanja pokazuju da „ulično“ prikupljanje sredstava ima značajan negativan utjecaj na percepciju dionika o organizaciji (Bennett, 2019) zbog percipiranog pritiska, nepovjerenja i ometanja mogućih donatora (Waldner, Willems, Ehmann i Gies, 2020), posebice kod mlađih dobnih skupina.

Nešto starija istraživanja (Goering, Connor, Nagelhout i Steinberg, 2011) pokazuju da su pisma izravnom poštom najučinkovitiji alat za „vrbovanje“ donatora i većina donacija prvi se put daje putem pošte. Ta je metoda jedna od najčešćih, smatra se pomalo staromodnom, ali mnoge organizacije neće dobiti sredstva, osim ako to ne zatraže zamolbom poslanom mogućim donatorima.

Osim spomenutoga, igre na sreću, poput lutrije, binga i izvlačenja 50/50, često nazivane dobrotvorne igre (engl. *charity gaming*), bile su godinama izvor prikupljanja sredstava neprofitnim organizacijama (Pelozo Hassay, 2007: 60) kao jedne od tradicionalnih tehnika prikupljanja sredstava. Međutim, istraživanja o njihovu prikupljanju gotovo da ne postoje, posebice u europskim zemljama, a kako je ranije već spomenuto da svaka zemlja pojedinačno specifično propisuje na koje načine neprofitne organizacije mogu prikupljati sredstva, tako je, primjerice, u Finskoj zabranjeno prikupljati sredstva provođenjem lutrije, odnosno igara u kojima su sudionicima obećane nagrade (ECNL, 2017: 35).

Ostavštine (engl. *bequests*) također su jedan od tradicionalnih izvora financiranja neprofitnih organizacija. Za njih je karakteristično da organizacija ne može utjecati na razloge koji potiču donatore da oporučno ostave dio svoje imovine nakon smrti (Bennet, 2019: 87). Broj istraživanja o toj metodi također je zanemariv iako postoje neka istraživanja (Wiepking, Scaife i McDonald, 2012; Sikkell i Schoenmakers, 2012; Russell i Routley, 2016).

Osim spomenutih, postoje još neke u literaturi spomenute tradicionalne tehnike prikupljanja sredstava: kutije za prikupljanje sredstava; objave za donaciju u tisku, na radiju ili TV-u; aukcije; večere, gala ili koncerti; turniri, odnosno sportski događaji, virtualni događaji i sl. (Neilson i dr., 2012;; ECNL, 2017; Reissova i dr., 2019; Maqbool i dr., 2019; Hartnett i Matan, 2015 u Perić i dr., 2020: 190; Kristofferson, Daniels i Morales, 2022).

Iako ljudi i dalje najčešće povezuju prikupljanje sredstava s kontaktom „licem u lice“, neprofitne organizacije sve više koriste nove inovativne, digitalno utemeljene tehnike prikupljanja sredstava (Mihalik, 2012). Prema Sargeant i Jay (2004), digitalno prikupljanje sredstava jest svaka tehnika prikupljanja sredstava koja koristi digitalne medije za generiranje sredstava donatora.

Hackler i Saxton (2007) i Lee i Blouin (2019) ističu prednosti uporabe mrežnih stranica neprofitnih organizacija koje im pružaju konkurentsku prednost u smislu niske cijene, prilično lake dostupnosti, povećanja povjerenja javnosti te kada je potrebno prikupiti resurse.

Također, u Republici Hrvatskoj ističe se važnost javnosti rada OCD-a pa na temelju toga, među ostalim, dodjeljuju i dodatne bodove organizacijama koje imaju aktivne mrežne stranice pri prijavi na određene natječaje (pr. davanje na korištenje nekretnina u vlasništvu Republike Hrvatske<sup>36</sup>).

Međutim, neka istraživanja (Saxton, Guo i Brown, 2007; Kent, Taylor i White, 2003) pokazuju da neprofitne organizacije nisu mogle koristiti mrežne stranice kao strateške, interaktivne alate za angažiranje dionika. Naime, mrežne stranice obično nisu interaktivne kao društvene mreže ili neke aplikacije za razmjenu poruka što može otežati angažiranje dionika u stvarnom vremenu, odnosno najčešće im ne pružaju brzu i učinkovitu povratnu informaciju što može smanjiti njihovu želju za sudjelovanjem.

Nadalje, širenje novih medija značajno je povećalo sposobnost neprofitnih organizacija komunikacije s dionicima – klijentima, javnom vlasti, volonterima, medijima i općenito javnošću (Waters, 2007).

Mediji su općenito važan čimbenik koji utječe na poslovanje neprofitnih organizacija jer pružaju javnu podršku djelovanja i bolje razumijevanje njihove misije (Biswas, 2007), a virtualna komunikacija jedna je od nekoliko mogućih strategija kojima te organizacije prikupljaju sredstva (Mirville, 2021:35).

---

<sup>36</sup> Više o tome: Odluka o kriterijima, mjerilima i postupku dodjele prostora u vlasništvu Republike Hrvatske na korištenje organizacijama civilnog društva radi provođenja programa i projekata od interesa za opće dobro [https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Propisi/DI\\_Odluka\\_dodjela\\_udruge.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Propisi/DI_Odluka_dodjela_udruge.pdf) [pristup: 28. 3. 2023].

Društveni su mediji tehnologija ili aplikacije koje ljudi koriste za izradu profila na internetu, komunikaciju s drugima i dijeljenje informacija s javnošću (Albarran i Moellinger, 2013). S pomoću njih općenito je jeftiniji i jednostavniji pristup mogućim donatorima (Oh i Ki, 2019 u Mirville, 2021: 36) pa se korištenje društvenih medija smatra isplativom metodom za prikupljanje sredstava neprofitnih organizacija i ostvarivanja dodatnih prihoda. Upravo zato zakonodavci na razini zemlje reagiraju na taj trend uvođenjem nove zakonske regulative, odnosno proširenjem postojećih zakona uključujući u njih i tehnike digitalnog prikupljanja sredstava. Širenjem novih medija sve je veći udio organizacijskih modela, operacija i transakcija isključivo elektronički (Kang i Norton, 2004). Istraživanja (European Fundraising Association (dalje u tekstu: EFA), 2017: 8) pokazuju da se sve više povećava prelazak na digitalno i mrežno prikupljanje sredstava, dok se prikupljanje putem izravne pošte smanjuje.

Društveni mediji, kao inovativan alat za odnose s javnošću (engl. *public relations* – PR), omogućuju neprofitnim organizacijama poboljšanu i održivu komunikaciju i poboljšan odnos između organizacije i njezinih dionika (Hackler i Saxton, 2007; Waters, Burnett, Lamm i Lucas, 2009; Pavlović i dr., 2014; Harrison i Thronton, 2014; Cho i dr., 2017; Maqbool i dr., 2019; Mirville, 2021). Neprofitne organizacije koriste društvene medije i za marketing, odnosno kao mogućnost vidljivosti i interakcije s različitim dionicima (Appel i dr., 2019). Neki autori (Giudici i dr., 2013; Mollick, 2014) ističu značajnu ulogu društvenih medija na uspjeh projekta.

U vezi s prikupljanjem sredstava putem društvenih medija, neprofitne organizacije najčešće koriste Facebook, LinkedIn, YouTube ili Twitter za promicanje svojih aktivnosti i kampanja putem kojih organizacije bez napora putem gumba „doniraj“ na platformama društvenih medija potiču moguće donatore na doniranje sredstava (Nonprofit Tech for Good, 2021). Waters (2009) u Waters i dr. (2009: 103) navodi da neprofitne organizacije koriste društvene medije za racionalizaciju svojih upravljačkih funkcija, interakciju s volonterima i donatorima te informiranje zainteresiranih o svojim programima i uslugama. Interakcijom s dionicima na Facebooku i drugim društvenim medijima organizacije nastoje razviti odnose s javnošću.

U neprofitnim organizacijama, zbog ograničenog broja ljudskih potencijala koji su na raspolaganju, često su volonteri zaduženi za upravljanje prisutnošću organizacija na Facebooku jer oni imaju znanje o odgovarajućoj uporabi društvenih mreža jer su već osobno često korisnici (Westcott, 2007 u Waters i dr., 2009: 106).

Društveni mediji učinkovit su i marketinški alat za neprofitnu organizaciju, a neke su od njihovih ključnih prednosti sljedeće (Tabas, 2021):

- značajno povećavaju doseg organizacije (milijarde ljudi ih koristi)
- šire vijest o misiji organizacije
- objave na društvenim mrežama besplatne su
- privlače nove donatore i drže postojeće donatore angažiranima
- pomažu u razvoju mreže volontera
- svaka objava na društvenim medijima može sadržavati poveznicu na donatorsku stranicu organizacije
- interaktivni sadržaj objavljen na društvenim medijima omogućuje publici da sudjeluje i osjeća se angažiranije.

Međutim, iako istraživanja (Nonprofit Tech for Good, 2021) pokazuju da neprofitne organizacije sve više koriste digitalne tehnike prikupljanja sredstava, prema Greenleaf (2016) one i dalje ne iskorištavaju u potpunosti njihove prednosti. Također, unatoč dostupnosti i prednostima društvenih medija, nekim predstavnicima neprofitnih organizacija nedostaju komunikacijske vještine i strategije za poboljšanje prikupljanja sredstava i osiguravanje financijske održivosti (Mirville, 2021).

Nadalje, širenjem komunikacijske tehnologije, neprofitne organizacije prikupljaju sredstva i putem mobilnih usluga (engl. *mobile phone services*), odnosno donatori putem različitih servisa prenose fiksni iznos novca registriranoj neprofitnoj organizaciji slanjem SMS-a (ECNL, 2017). Međutim, neprofitne organizacije trebaju imati na umu i troškove korištenja te tehnike prikupljanja sredstava, a uključuju sljedeće: vrijeme osoblja za planiranje, kreiranje i oglašavanje kampanje, provedba kampanje, naknade mobilnog operatera, naknade za financijske transakcije obrade mobilnih darova (putem telefonskih računa, centara za pozivanje) (Stein, n. d.: 5).

Još jedna od mogućih popularnih tehnika prikupljanja sredstava jest *crowdfunding*, odnosno skupno financiranje. S pomoću inovativnog *crowdfundinga* općenito se prikupljaju mali doprinosi velikog broja ljudi za određenu svrhu ili projekt putem specijaliziranih internetskih platformi (Mihaljević i dr., 2018) pri čemu je doseg prikupljanja sredstava velik. Izraz *crowdfunding* prvi je uveo Michael Sullivan 2006. godine, a njegov koncept financiranja „temeljilo se na uzajamnosti, transparentnosti, zajedničkim interesima i, ponajprije, financiranja iz gomile“ (Castrataro, 2011: n. p.). Prema izvješću Massolution (2015) jedini stvarni trošak *crowdfundinga* jest naknada za platformu koja je obično udio prikupljenih sredstava. Tri su glavna aktera u *crowdfundingu* – posrednici, prikupljači sredstava i investitori

(Tomczak i Brem, 2013). *Crowdfunding* kampanja smatra se uspješnom kada se postigne financijski cilj. *Crowdfunding* kao relativno nov i alternativan izvor prikupljanja sredstava (Bestvina Bukvić i Buljubašić, 2017) u neprofitnom sektoru u Republici Hrvatskoj i dalje se još dovoljno ne koristi. Također, još uvijek u Republici Hrvatskoj, ali ni u nekim drugim europskim zemljama (Makýšová i Vaceková, 2018), ne postoji jedinstveni zakonodavan okvir reguliranja prikupljanja sredstava putem *crowdfundinga*.

Nadalje, donacije kreditnim karticama (engl. *credit card donations*) također su prilagođene novim tehnologijama i jedna od digitalnih tehnika prikupljanja sredstava, uključujući i „izravna terećenja“, odnosno donatorov nalog banci da izravno s njegova računa unaprijed određen iznos i na dogovoren datum prenosi na račun neprofitne organizacije (ECNL, 2017: 12). Pregledom literature utvrđuje se da ne postoje značajna istraživanja o upotrebi tih tehnika prikupljanja sredstava, posebice ne u Republici Hrvatskoj.

U SAD-u brojne neprofitne organizacije angažiraju vanjske organizacije kako bi im dizajnirale mrežne stanice, obrađivale transakcije te pružale usluge podrške, a sve radi povećanja prisutnosti neprofitnih organizacija na mrežama, odnosno digitalnim platformama (IRS, n. d.). S tim u vezi, prema istraživanju koje je provela EFA (2021), ulaganjem u digitalne tehnike prikupljanja sredstava u neprofitnim organizacijama povećali su se prihodi od donacija od individualnih donatora te je povećan i broj individualnih donatora.

Osim spomenutih, u budućnosti će za prikupljanje sredstava neprofitnih organizacija sve više biti prihvaćene digitalne tehnike poput digitalnih novčanika (engl. *digital wallet*), one koje koriste umjetnu inteligenciju i algoritamske sustave, kriptovalute (*bitcoin*), virtualnu stvarnost i sl. (Nonprofit Tech for Good, 2021; Kristofferson, Daniels i Morales, 2022). Treba reći da s obzirom na to da je digitalno prikupljanje sredstava relativno novo područje koje se sukladno razvoju tehnologije brzo razvija, mnogo je prilika, ali istovremeno i prijetnji koje ono donosi. U vezi s tim, postoje i smjernice, odnosno dobre prakse namijenjene educiranju neprofitnih organizacija koje im omogućavaju lakše korištenje digitalnih alata za prikupljanje sredstava.<sup>37</sup>

Budući da prikupljanje sredstava ima ključnu ulogu u neprofitnim organizacijama, očekuje se da snažnija razvijenost tih aktivnosti ima pozitivan učinak na financijsku održivost. Prikupljanje sredstava ključno je za financijsku održivost neprofitne organizacije (Francois, 2015: 174). Također, odabir pravih tehnika prikupljanja te njihov broj može doprinijeti

---

<sup>37</sup> Više o tome na: ECNL (2021), URL: <https://ecnl.org/publications/good-practices-digital-fundraising> [pristup: 5. 6. 2022.].

financijskoj održivosti. Međutim, problematika financijske održivosti neprofitnih organizacija jesu i nedostatak vještina, znanja i iskustva u prikupljanju sredstava (Slappy, 2019) za koje su odgovorni ljudski potencijali, posebice menadžeri. S time se slažu i Bestvina Bukvić i dr. (2018), koji smatraju da je upitno imaju li neprofitne organizacije u kulturi znanja potrebnih za provedbu aktivnosti prikupljanja sredstava, posebice iz alternativnih izvora financiranja, te Šain i dr. (2020: 84) koji spominju da je potrebno ulagati u obrazovanje i ljudske resurse organiziranjem treninga, seminara ili tečajeva.

Prikupljanje sredstava ima ključnu ulogu u mnogim neprofitnim organizacijama koje se ne bave komercijalnim aktivnostima te se neprofitne organizacije što više trebaju potruditi u korištenju različitih tehnika prikupljanja sredstava kako bi se ostvario pozitivan učinak na financijsku održivost (Lin i Wang, 2016: 12). Istraživanja pokazuju (Brown 2005; Ritchie i Kolodinsky 2003; Ashley i Faulk 2010) da što se više ulaže u prikupljanje sredstava, ostvaruju se veće potpore. Također, neki autori (Okten i Weisbrod, 2000 u Harrison i Thornton, 2014: 215) smatraju da se neprofitne organizacije trebaju agresivnije nadmetati prilikom prikupljanja sredstava, prvenstveno angažirajući više ljudskih potencijala jer trenutačni naponi za mnoge neprofitne organizacije ne dosežu maksimalnu razinu. Međutim, Šain i dr. (2020: 84) slažu se da prikupljanje sredstava nije isključivo vezano uz novac, nego „ono također ima za cilj osigurati dugoročne odnose koji će olakšati i osigurati razvoj aktivnosti organizacije“.

### **3.2.6. Gospodarska djelatnost**

Pod pojmom gospodarske djelatnosti općenito se podrazumijeva „razmjena dobara i usluga na tržištu radi ostvarivanja prihoda, dohotka, dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi“ (Opći porezni zakon, čl. 44, st. 2), a koju mogu obavljati fizičke ili pravne osobe.

Iako je jedna od odrednica neprofitnih organizacija njihov primarno neprofitni karakter, to nužno ne znači da takva organizacija ne može ostvarivati dobit/profit. Naprotiv, neprofitne organizacije mogu obavljati i komercijalne, tržišne aktivnosti – gospodarsku djelatnost – radi ispunjenja ciljeva zbog kojih su osnovane, odnosno kako bi prikupile dodatna financijska sredstva za provođenje različitih aktivnosti i tako ostvarile dobit/profit, odnosno povećale vlastite prihode. Međutim, specifičnost je u tome da se moguće ostvarena dobit ne može raspodijeliti članovima, osnivačima ili nekim trećim osobama (Zakon o udrugama, čl. 31, st. 2; Jegers, 2008; Cheuk, 2016; Feiler i dr., 2019), nego se može zadržati u organizaciji, odnosno treba se iskoristiti na njezine osnovne aktivnosti (Kakai, 2015).

Komercijalizacija neprofitnih organizacija, općenito, podrazumijeva proces u kojem se neprofitne organizacije uključuju u aktivnosti usmjerene na stvaranje prihoda od prodaje roba i proizvoda, odnosno pružanja usluga (Dart, 2004; Simpson i Cheney, 2007). Važno je da te tržišne, odnosno poduzetničke aktivnosti neprofitnih organizacija budu jasno definirane njihovim temeljnim dokumentom – statutom. Analizom podataka iz Registra udruga i proučavanjem statuta različitih udruga te prema Šimunković i Šimunković (2019), u Republici Hrvatskoj takve aktivnosti najčešće uključuju pisanje i provedbu projekata, najam imovine, organizaciju tečajeva, edukaciju i savjetovanja, prodaju ulaznica, ugostiteljsku djelatnost, promotivne usluge, knjigovodstveno-računovodstvene usluge, izdavačku djelatnost, konzultantske usluge i sl. Hraskova (2007) navodi da kada organizacija ostvaruje prihod svojom vlastitom aktivnošću, to je proces samofinanciranja koji pomaže povećati njegovu održivost i financijsku stabilnost.

Zbog toga što se u neprofitnom sektoru uočava sve veće komercijalno ponašanje neprofitnih organizacija, Weisbrod (1998) smatra da ih to sve više čini poslovno usmjerenim tvrtkama, a sama ideja komercijalizma zvuči kao paradoks – neprofitne se organizacije ne bi trebale ponašati kao profitne.

Budući da je riječ o tržišnom načinu poslovanja, kako bi ostvarili prihode od gospodarske djelatnosti, pojedini članovi neprofitnih organizacija ili njihovi predstavnici trebali bi imati određene vještine, znanja i stručnost u području izrade poslovnih i marketinških strategija, s drugim vještinama poslovnog upravljanja kako bi na konkurentnom tržištu privukli klijente, odnosno korisnike svojih usluga (kupce). Osim što komercijalizacijom svojih usluga neprofitne organizacije stvaraju dodatne prihode za financiranje poslovanja i ostvarivanje ciljeva, njome se stvaraju i inovacije, razvija se poduzetnički duh te se stvara dodana vrijednost neprofitnom sektoru (Khieng i Dahles, 2014). Prema Socolovski i dr. (2000), većina neprofitnih organizacija smatra da su komercijalne aktivnosti važne, ali im nedostaju vještine i nemaju potrebne mogućnosti za postizanje značajne razine financiranja razvojem komercijalnih aktivnosti koje donose prihod. Međutim, neki autori spominju da se neprofitne organizacije sve više usmjeravaju na komercijalne aktivnosti, odnosno djeluju na više poslovan način (Weisbrod, 1998; Eikenberry i Kluver, 2004; Wymer i Alves, 2013; Sanders i McClellan, 2014; Maier i dr., 2016; Perić i dr., 2020).

Također, neki rezultati istraživanja (Bežovan, 2002: 81; Mazanec i Bartosova, 2021) pokazuju da bi se, radi postizanja dugoročne financijske održivosti, neprofitne organizacije trebale više

usredotočiti na komercijalne aktivnosti kao što je prodaja roba i usluga, a manje na državne i regionalne donacije na koje se većina organizacija uglavnom oslanja.

*Landsberg (2004) smatra da u konkurentskom poslovnom okruženju, sa sve manjom potporom iz javnih i privatnih izvora, i sa sve većom potrebom društva za njihovim uslugama, neprofitne organizacije prihvaćaju najbolje prakse komercijalnog, profitnog svijeta kako bi preživjele.*

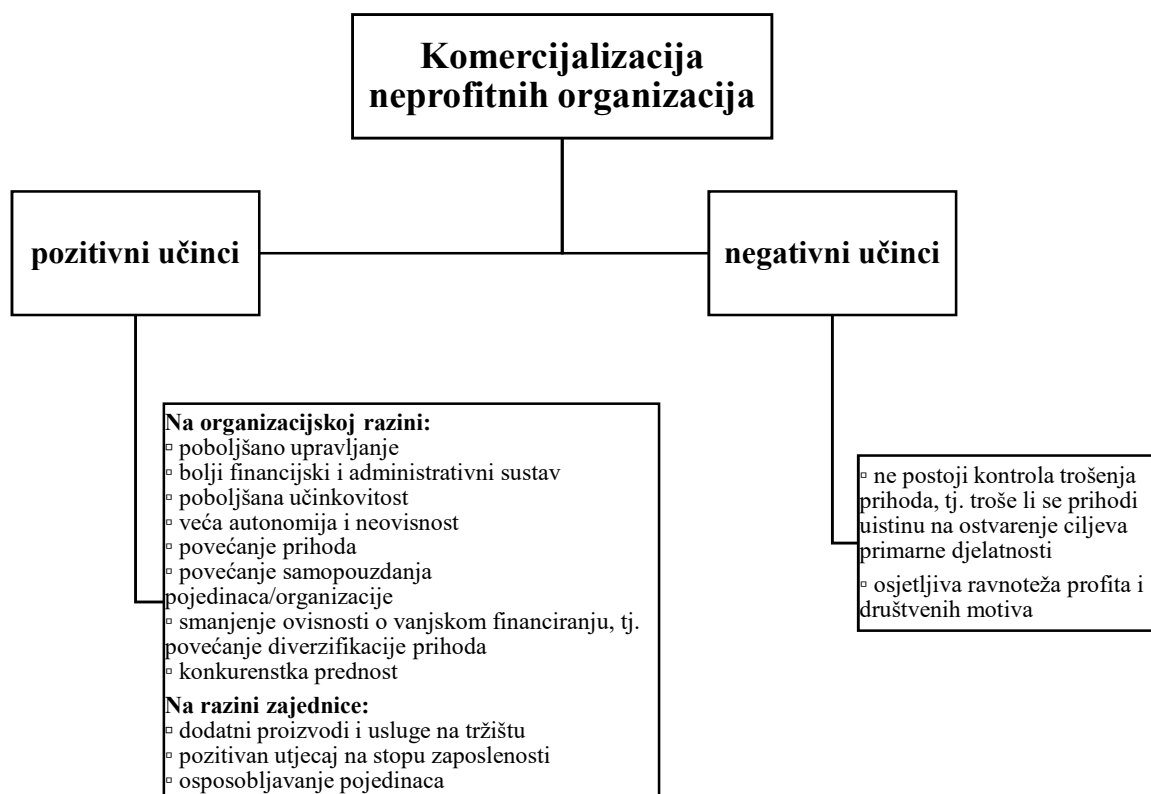
Froelich (1999: 258) spominje da se čini da „komercijalni prihodi neprofitnim organizacijama omogućuju veću fleksibilnost i autonomiju od tradicionalnih oblika podrške“.

Nadalje, Foster i Bradach (2005) tvrde da komercijalnom aktivnošću organizacije nastoje poboljšati financijsku održivost i postati neovisne o financiranju temeljenom na donacijama čime ističu svoju snalažljivost. Prema tomu, može se reći da komercijalizacija podrazumijeva koncept koji se temelji na ideji da bi većina neprofitnih organizacija bila u stanju sama sebe uzdržavati, tj. postati samodostatna, odnosno samoodrživa (Dadić, 2020). Međutim, Hung i Hager (2018) smatraju da iako komercijalne djelatnosti mogu doprinijeti financijskoj održivosti, istovremeno mogu uzrokovati pomak fokusa s primarne djelatnosti neprofitnih organizacija na poduzetničko ponašanje.

Kao što je ranije spomenuto, u neprofitnim organizacijama ponekad može doći do istiskivanja prihoda, odnosno da se određeni izvor financiranja smanji zbog povećane aktivnosti neprofitne organizacije u prikupljanju sredstava iz drugih izvora. Međutim, kada su u pitanju komercijalni prihodi, Enjolras (2002) je dokazao da javno financiranje ne istiskuje komercijalne resurse, a LeRoux (2005) tvrdi da smanjenje javnog financiranja posebno doprinosi pokretanju poduzetničkih aktivnosti neprofitnih organizacija jer kada se smanje prihodi iz javnih izvora, povećava se poduzetnička aktivnost neprofitnih organizacija, a to utječe na ostvarivanje vlastitih prihoda.

Postoje različiti pozitivni, ali i negativni učinci komercijalizacije neprofitnih organizacija što je vidljivo na sljedećoj slici (slika 12.).





Slika 12. Učinci komercijalizacije neprofitnih organizacija

Izvor: autoričina izrada prema Khieng i Dahles (2014: 19)

Iz prethodne je slike vidljivo da je ipak više pozitivnih učinaka provođenja komercijalnih aktivnosti u neprofitnim organizacijama. Uz ove, moguće je dodati i ranije u tekstu spomenuti pomak fokusa s primarne djelatnosti te ga pripisati negativnom učinku. Perić i dr. (2020: 190) potvrđuju da se većina neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj ne želi baviti bilo kakvim komercijalnim aktivnostima jer misle da bi to moglo značajno pomaknuti pozornost s njihove društvene misije. S druge strane, Silva (2010) smatra da se u potrazi za većom učinkovitošću određene neprofitne organizacije ipak usmjeravaju na prelazak s filantropskog na korporativni model poslovanja.

Budući da država različitim propisima dopušta neprofitnim organizacijama provođenje određenih gospodarskih aktivnosti koje stvaraju prihod, pretpostavlja se da, osim ispunjavanja svojeg društvenog cilja, neprofitne organizacije doprinose finansijskoj održivosti. Također, provođenjem komercijalnih aktivnosti neprofitne organizacije izravno utječu i na povećanje diverzifikacije prihoda jer im je omogućeno – osim javnog financiranja, financiranje iz međunarodnih izvora financiranja te pronalaženjem korporativnih donatora i prikupljanjem

individualnih sredstava – ostvarivanje, tj. povećanje vlastitih prihoda koje također može doprinijeti financijskoj održivosti.

### 3.2.7. Donatori

Donatori imaju važnu ulogu u neprofitnim organizacijama. Ebenezer i dr. (2020) smatraju da je ovisnost o donatorima jedan od čimbenika održivosti te istraživanjem utvrđuju da većina neprofitnih organizacija ne može funkcionirati bez podrške donatora. Neprofitnim organizacijama nije jednostavno doći do donatora, a približno polovicu novostečenih donatora organizacije uobičajeno gube nakon prve donacije (Magson 1999; Masters, 2000; Sargeant i Woodliffe, 2007). Međutim, malo je takvih istraživanja o ponašanju donatora, odnosno ponavljanju njihovih donacija neprofitnim organizacijama.

Donatori uglavnom osiguravaju sredstva za određenu svrhu, odnosno program, a ne za ukupnu misiju organizacije. Ono što organizacija radi, tj. njezin cilj i misija najvažniji su motiv, odnosno čimbenik za donatore kada se odlučuju na doniranje (Sontag-Padilla i dr., 2012: 17). Isto tako, ako se neprofitne organizacije previše udalje od svoje primarne djelatnosti, odnosno usmjere se više na komercijalne aktivnosti, može doći do učinka istiskivanja prihoda donatora, a time se polako gubi i neprofitno obilježje organizacije. S tim u vezi, Landsberg (2004) smatra da su donatori manje skloni poduprijeti organizacije izvan njihovih tradicionalnih poimanja neprofitnih, odnosno dobrotvornih organizacija.

Moguće je da donatori doniraju sredstva iz svojih osobnih interesa, primjerice zbog samopoštovanja, priznanja, poreznih olakšica i sl., ali i zbog altruizma koji podrazumijeva podršku bez uzajamne koristi. Među donatorima postoji i užitek davanja (tzv. engl. *warm glow feeling*), odnosno njegovo darivanje podupire njegov psihološki osjećaj koji stvara pozitivne emocije (Andreoni, 1989).

Istraživanja su pokazala da mnogi ljudi više vole podržati i pomoći organizacije s kojom se mogu povezati, odnosno koje su u skladu s njihovom identifikacijom (Sargeant i Woodliffe, 2007). Usto, postoji i motivacija za doniranje koja se odnosi na oslobađanje od plaćanja poreza. Bežovan (2002: 80) spominje da u Republici Hrvatskoj dugo nije postojao poticajan porezni okvir za doniranja neprofitnim organizacijama, odnosno u općekorisne svrhe. Međutim, od donošenja Zakona o porezu na dobit (177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20, 114/22), tvrtkama je omogućeno porezno

priznati rashode<sup>38</sup> u visini 2 %<sup>39</sup> prihoda ostvarenog prethodne godine ako u naravi ili novcu doniraju udrugama i drugim osobama koje obavljaju djelatnosti u skladu s posebnim propisima te za kulturne, znanstvene, odgojno-obrazovne, zdravstvene, humanitarne, sportske, vjerske, ekološke i druge općekorisne svrhe. Iako je to svakako motivirajući čimbenik, tvrtke se i dalje u većoj mjeri ne odlučuju na doniranja. Jedan od razloga sigurno jesu i nepovoljne gospodarske prilike koje negativno utječu na manji udio prihoda od donacija tvrtki u ukupnim prihodima udruga, ali u budućim istraživanjima trebalo bi istražiti postoje li i drugi uzroci, primjerice nizak stupanj povjerenja u neprofitni sektor, gledanje isključivo na malu korist od doniranja, manjak društvene odgovornosti i sl.

Visina raspoloživih prihoda donatora također može utjecati na iznos donacija (Olson, Caddell, 1994 u Reissova i dr., 2019: 15). Iako bez donatora većina neprofitnih organizacija ne bi mogla djelovati, nisu važne samo donacije, nego i upravljanje odnosima s donatorima. Ostvaruje li organizacija više jednokratnih donacija ili ima izgrađene kvalitetne odnose s donatorima kojima je uistinu stalo do njihove organizacije, upućuje na to da neprofitna organizacija njeguje svoje odnose s donatorima, odnosno koje strategije upravljanja odnosima koristi.

Donatori općenito žele znati gdje se njihov novac troši. Također, žele znati imaju li utjecaja njihovi doprinosi na dobrobit društva, a malo je njih zadovoljno ako se njihovim doprinosom, primjerice, podmiruju plaće osoblja neprofitne organizacije (Gneezy i dr., 2014).

Prema Schulz i Wilson (2018), nekim je donatorima važno financijsko poslovanje neprofitne organizacije, odnosno izvještavanje i sposobnost upravljanja financijama prije nego daju donacije. Dio tog procesa, naravno, podrazumijeva i uspostavljanje dobrog financijskog, odnosno računovodstvenog sustava u neprofitnim organizacijama, pa tako i odgovornog izvještavanja.

Istraživanje (EFA, 2017: 12) pokazuje da je u pet prethodnih godina oko 43 % promatranih udruga porastao broj donatora, u 36 % je ostao jednak broj, a smanjio se u 21 % udruga. Nesiguran kontinuitet donatorskog financiranja prisiljava neprofitne organizacije na traženje donacija od više različitih donatora pa samim time i korištenje različitih tehnika prikupljanja sredstava. Ako se donatori ne obvezuju dugoročno na doniranje, to posljedično može utjecati i na financijsku održivost. Kao što su i u profitnom sektoru odnos s kupcima i izgradnja njihove

---

<sup>38</sup> Porezno priznati rashod podrazumijeva umanjenje porezne osnovice.

<sup>39</sup> Iznimno, svota može biti i veća od 2 % prihoda prethodne godine ako je dana prema odlukama nadležnih ministarstava o provedbi financiranja posebnih programa i akcija.

lojalnosti važni, u neprofitnom sektoru lojalnost donatora zahtijeva izgradnju strateških odnosa. Prema Sargeant (2001) i Andreoni (2006), ako se donatori zanemare, njihovi bi se doprinosi mogli smanjiti ili čak nestati nakon prve donacije. Prema tomu, neprofitne bi organizacije trebale stalno izravno ili neizravno komunicirati sa svojim donatorima.

Sargeant (2001), Kottasz (2004) te Bekkesrs i Wierking (2007) smatraju da organizacije koje daju povratne informacije donatorima te izražavaju zahvalnost mogu utjecati na stavove donatora i njihovu spremnost da se ponovno uključe u davanje. Također, marketinška komunikacija korištenjem tradicionalnih ili digitalnih tehnologija, primjerice društvenih medija, poziva na događaje, pisama izravnom poštom, elektroničkom poštom i sl. marketinški napori potiču doniranje te povećavaju vjerojatnost ponovnog davanja donatora u budućnosti, čak i dajući ukupno više (Khodakarami, Petersen i Venkatesan, 2015: 78).

Dakle, ulaganje vremena u njegovanje strateških odnosa s donatorima objema stranama može donijeti koristi. S jedne strane, organizacijske, u smislu povećanja davanja donatora i ponovnog doprinosa od postojećih donatora i eventualnih dolazaka novih donatora na temelju reputacije koju je organizacija stekla njegujući odnose s postojećim donatorima, a s druge strane, donatorske – osjećaj zadovoljstva i povjerenja u organizaciju.

Razvijanje kvalitetnih odnosa s donatorima pruža neprofitnim organizacijama sigurnost oslanjanja na njihove potpore što dugoročno može doprinijeti financijskoj održivosti. Što je odnos s donatorima jači, veća je vjerojatnost uspjeha (Pressgrove, 2017). Također, pretpostavlja se da brojnost donatora utječe na financijsku održivost udruga.

Osim spomenutih čimbenika, održivost organizacije povezana je i s nekim drugim čimbenicima, primjerice s dobi, veličinom, djelatnosti neprofitne organizacije, odnosno njezinim pravnim oblikom (von Schnurbein i Fritz, 2017). Također, Guan i dr. (2020) smatraju da je starost organizacije jedan od čimbenika koji može doprinijeti financijskoj uspješnosti organizacije. Međutim, spomenuti čimbenici nisu predmet ovoga istraživanja pa se neće teorijski predstavljati.

## **4. Empirijsko istraživanje**

U ovome poglavlju opisuje se cjelokupan metodološki proces empirijskog istraživanja provedenog na temelju primarno, ali i sekundarno prikupljenih podataka.

Primarno prikupljanje podataka provedeno je na određenom uzorku koji je detaljnije opisan u sljedećem poglavlju. Sekundarno prikupljanje podataka u ovome istraživanju podrazumijeva prikupljanje već obrađenih i objavljenih podataka o istraživanoj temi iz drugih izvora kao što su znanstvene i stručne publikacije, baze podataka, odnosno registri u kojima su financijski izvještaji ispitanika. Svi oni služe kao pomoćno sredstvo za prikupljanje primarnih podataka te u ovome istraživanju podrazumijevaju proces pripreme pitanja i konstruiranja anketnog upitnika te analizu i interpretaciju dobivenih rezultata.

Ovo je neeksperimentalno istraživanje jer ne istražuje utjecaj nezavisne varijable na zavisnu varijablu niti se traže uzročni odnosi, nego je samo naglasak na istraživanju povezanosti među varijablama i objašnjavanju tih veza.

Nadalje, ovo se istraživanje smatra kvantitativnim jer se prikupljaju i analiziraju numerički podatci koji se obrađuju statističkim metodama. Takav pristup istraživanju primjenjuje se kako bi se utvrdili čimbenici koji doprinose promatranoj pojavi – financijskoj održivosti udruga, kako bi se dobili precizni i objektivni podatci i istražila povezanost, odnosno razlike između varijabli. S jedne je strane zavisna varijabla financijska održivost, a s druge su strane nezavisne varijable, odnosno otkriveni čimbenici financijske održivosti – diverzifikacija prihoda, projekti, ljudski potencijali, partnerstva, tehnike prikupljanja sredstava, gospodarska djelatnost i donatori. Budući da se, prema Saunders, Lewis i Thornhill (2012), kvantitativne metode koriste za opisivanje problema, odnosno ispitivanje odnosa među brojčano izmjerenim analiziranim varijablama, kvantitativnim metodama u ovome se istraživanju analiziraju numeričke varijable s pomoću kojih se testiraju postavke istraživanja.

S obzirom na to da se istraživanje provodi na određenom dijelu populacije, definirani su uzorak te način i instrumenti prikupljanja podataka kao i statističke analize podataka.

### **4.1. Opis uzorka**

Svako istraživanje podrazumijeva definiranje populacije, tj. uzorka. Zbog ograničenih resursa, istraživanje je provedeno na uzorku, odnosno dijelu populacije, kojim se generalizira populacija, a prema Horvat i Mijoč (2023) reprezentativnost uzorka podrazumijeva da uzorak

sadržava ključna obilježja populacije – odražava populaciju, svi imaju jednaku priliku, odnosno vjerojatnost biti izabrani, postoji nepristran izbor jedinica i uzorak je primjerene veličine.

Empirijsko istraživanje u ovome radu provedeno je u Republici Hrvatskoj, a populaciju čine sve aktivne udruge u Republici Hrvatskoj<sup>40</sup> (dalje u tekstu: udruge) kojih je na dan kada je započelo istraživanje (23. studenoga 2021.) bilo 50 580. S obzirom na to da je popis tih udruga javno dostupan u Registru udruga, odnosno na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske (dalje u tekstu: MPU), na temelju klusterskog slučajnog uzorka odabire se 10 % udruga iz pojedine županije (5 058 udruga) te one podrazumijevaju uzorak ovoga istraživanja. Dakle, sudionici istraživanja jesu udruge, odnosno njihovi čelnici.

Određivanje veličine uzorka obvezujući je korak svakog kvantitativnog istraživanja pa je u ovom istraživanju veličina uzorka određena korištenjem Research Advisors (2006) koji za populaciju veću od 50 000 preporučuje uzorak od 381, uz razinu pouzdanosti 95 % te dopuštenu pogrešku 5,0 %. Sukladno tome, ovo je istraživanje trajalo sve dok se minimalno nije zadovoljila preporučena veličina uzorka (od 17. studenoga 2022. do 31. siječnja 2023. godine).

Sukladno navedenom, populacija je detaljno određena:

- pojmovno – udruge
- prostorno – u Republici Hrvatskoj
- vremenski – na dan 23. studenoga 2021.

#### **4.2. Prikupljanje podataka**

Prikupljanje podataka dio je istraživanja te se u ovome istraživanju podatci prikupljaju od studenoga 2021. do siječnja 2023. godine, a instrument prikupljanja podataka sastoji se od nekoliko dijelova.

U prvom dijelu istraživanja prikupljaju se podatci iz javne baze podataka ispitanika, odnosno populacije. Najprije se pretraživanjem Registra udruga u Republici Hrvatskoj stvara popis ispitanika te se dalje u RNO prikupljaju podatci o adresama njihove elektroničke pošte.

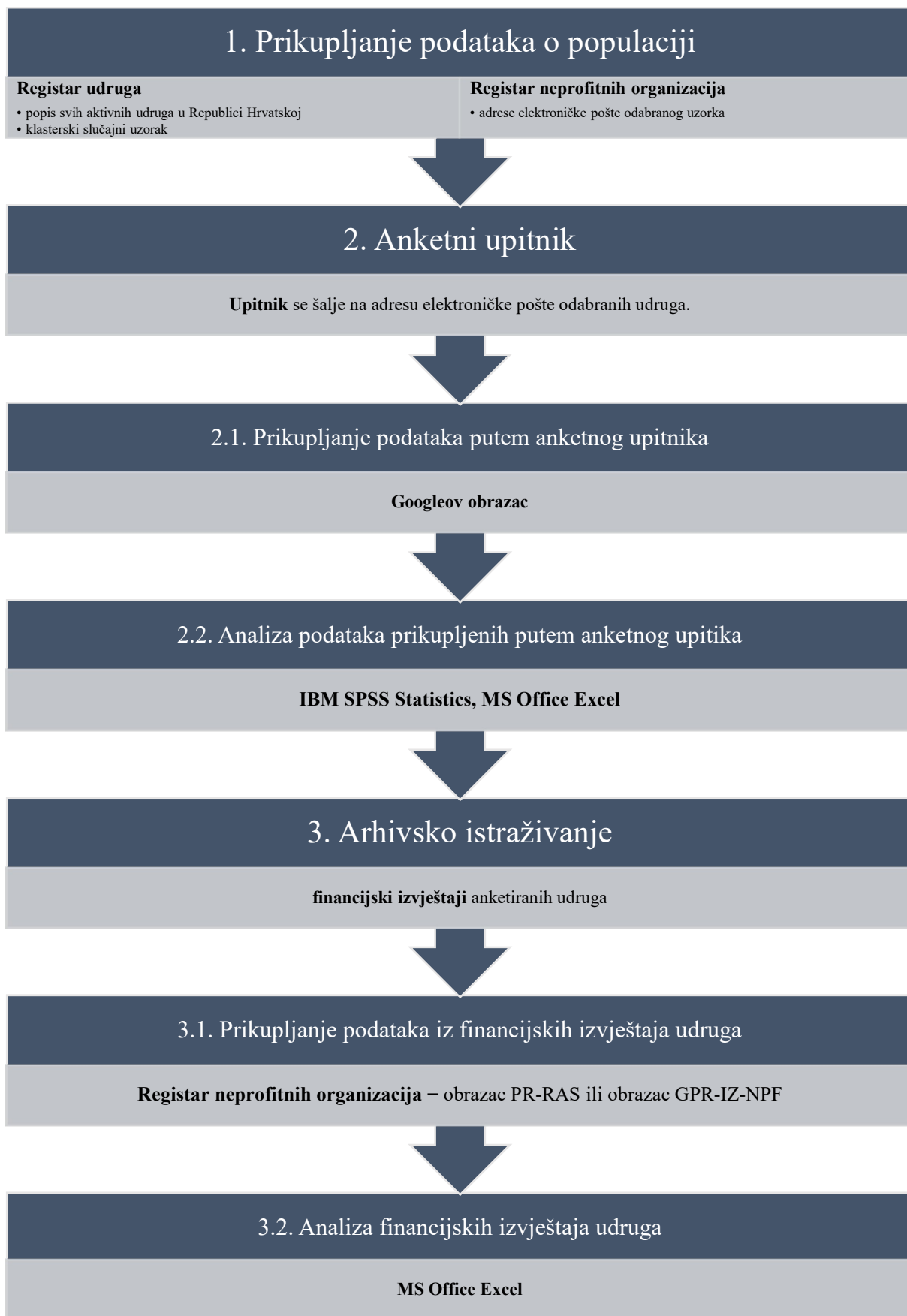
U drugom dijelu istraživanja koristi se anketni upitnik koji se šalje ispitanicima, odnosno odabranom uzorku, na adrese elektroničke pošte.

---

<sup>40</sup> Udruge koje su u posljednjih osam godina održale skupštinu, uskladile statute sa Zakonom o udrugama.

Treći dio istraživanja obuhvaća arhivsko istraživanje, odnosno analizu sekundarnih podataka sudionika istraživanja, tj. podataka iz financijskih izvještaja ispitanika.

U nastavku su slikom 13. prikazani prikupljanje i analiza podataka korišteni u okviru istraživanja, a čiji su rezultati prikazani u okviru ovoga rada.



Slika 13. Proces prikupljanja i analize podataka



U nastavku se detaljnije opisuje proces, odnosno instrumenti prikupljanja podataka.

#### **4.2.1. Prikupljanje podataka o populaciji**

Kao što je ranije spomenuto, kako bi se prikupile adrese elektroničke pošte aktivnih udruga u Republici Hrvatskoj kojima se kasnije šalje anketni upitnik, najprije je pregledan Registar udruga te u Excelovu dokumentu kreiran popis svih registriranih udruga. Udruge su prema tom popisu razvrstane po županijama. U suprotnom, da se udruge nije razvrstalo po županijama, u uzorku bi najviše bilo udruga s područja Grada Zagreba jer ih je tamo najviše registrirano (otprilike 25 % u odnosu na cijelu Republiku Hrvatsku) pa je moguće da u uzorku ne bi bilo ni jedne udruge iz županija koje imaju mali broj registriranih udruga. Postupak prikupljanja podataka iz Registra udruga trajao je otprilike mjesec dana.

Dakle, istraživanje se provodilo na ograničenom dijelu populacije gdje su udruge najprije podijeljene prema zemljopisnoj pripadnosti / zemljopisnom položaju, tj. jedinice su prirodno pojavljujuće. Kako bi se dobila ravnomjerna zemljopisna distribucija, udruge su razvrstane prema županiji u kojoj su registrirane.

Nadalje, metodom jednostavnog klsterskog slučajnog uzorka odabrano je 10 % udruga iz svake županije koristeći se programom RANDOM.ORG (u otvorenom pristupu). Prema tomu, sastavljen je popis odabranih 5 058 udruga koje su dalje pretraživane u RNO-u na mrežnim stranicama MFIN-a kako bi se prikupile njihove adrese elektroničke pošte, a to se provodilo otprilike mjesec dana.

Pretraživanjem udruga u RNO-u uočeno je da se neke od odabranih udruga još uvijek nisu upisale u taj Registar (iako su zakonski obvezne), a za neke udruge u Registru nisu navedeni podatci o adresama elektroničke pošte te su takve udruge bile isključene iz uzorka. Zabrinjavajuća je činjenica što skoro polovica odabranih udruga, točnije 2 243 udruge (44,35 %), nije upisana u Registar neprofitnih organizacija ili u njemu nemaju podatke o adresama elektroničke pošte. U vezi s tim, iz prvotno kreiranog popisa svih udruga po županijama naknadno je odabran dodatan broj udruga koje su pretraživane u RNO-u kako bi se stvorio popis od 5 058 udruga za koje su u RNO-u navedene adrese elektroničke pošte.

Prikupivši podatke o adresama elektroničke pošte udruga, započelo se sa sljedećom fazom istraživanja – anketnim istraživanjem.

#### 4.2.2. Anketni upitnik

Prema Mejovšek (2008: 45), anketni je upitnik jedna od mjernih skala, odnosno mjerni instrument koji se upotrebljava prilikom mjerenja stavova, znanja ili ponašanja pojedinaca. Svrha je anketnog upitnika prikupljanje statističkih podataka koji opisuju neki aspekt proučavane populacije, a u ovom slučaju to se odnosi na čimbenike financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj.

Za potrebe ovoga istraživanja anketni je upitnik kreiran u Googleovu obrascu postavljenom na mrežnom mjestu <https://forms.gle/kwLHdctkxKHVeFS18>, a cjelokupan popis pitanja dostupan je u prilogu ovog doktorskog rada.

Pitanja u anketnom upitniku dizajnirana su na temelju analizirane literature, a njima se ispituje povezanost između nezavisnih varijabli (čimbenika financijske održivosti) i zavisne varijable financijska održivost koja se u anketnom upitniku mjeri na temelju samoprocjene ispitanika.

Treba reći da je anketni upitnik prije dostave ispitanicima testiralo nekoliko čelnika udruga, odnosno provedeno je pilot-istraživanje na uzorku koji nije sudjelovao u istraživanju (jer te udruge nisu odabrane slučajnim odabirom). Preliminarna inačica upitnika poslana je kako bi se otkrili mogući nedostaci i poboljšao anketni upitnik, odnosno kako bi se osiguralo da su pitanja jasna, razumljiva i relevantna za ciljnu populaciju. Ispitanici su povratno uputili na nerazumljivost nekih pitanja, tj. dali su prijedloge za korekcije koji su djelomice prihvaćeni, odnosno pitanja u upitniku korigirana su ili prilagođena radi jasnoće.

Trajanje ispunjavanja upitnika procijenjeno je na 5 do 7 minuta. Ispitanici su u uvodu anketnog upitnika upoznati s činjenicom da anketni upitnik nije anoniman, ali i da će se njihovi podatci koristiti isključivo za potrebe znanstveno-istraživačkog rada, odnosno da će podatci biti skupno analizirani. Također, sudjelovanje u anketnom istraživanju provedeno je dobrovoljno, bez naknade.

Anketni upitnik slao se udrugama na adrese njihove elektroničke pošte u razdoblju od 17. studenoga 2022. do 17. siječnja 2023. godine (s većim stankama između božićnih i novogodišnjih blagdana) te se njihovi odgovori primaju zaključno s 31. siječnja 2023.

U skladu s problemom, ciljevima i hipotezama istraživanja, anketni se upitnik sastojao od 38 pitanja, odnosno 60 izjava, tj. čestica (engl. *items*), a kreiran je kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih podataka, odnosno pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Kod otvorenog tipa

pitanja ispitanici su samostalno unosili odgovore, dok su kod zatvorenog tipa pitanja ispitanicima bili ponuđeni odgovori.

Prema tomu, u anketnom je upitniku 16 pitanja otvorenog tipa te su ih ispitanici ispunjavali unošenjem vrlo kratkih numeričkih odgovora (13 pitanja) i tekstualnih odgovora (3 pitanja). Nadalje, pitanja zatvorenog tipa bilo je 22 te su na njih ispitanici odgovarali odabirom jednog od mogućih ponuđenih odgovora (12), odabirom više ponuđenih odgovora (7) te odabirom ocjene, odnosno stupnja slaganja s određenom izjavom na ponuđenoj ljestvici (3). Odgovori na pitanja koja su zahtijevala odabir određenog stupnja slaganja s izjavom mjerena su s pomoću tzv. petstupanjske Likertove ljestvice. Prema Dawes (2008), ta je ljestvica primjerena za upotrebu kod ispitanika čiji se obrazovni sustav ocjenjuje ocjenama od 1 do 5 jer je jasnija prilikom davanja odgovora čime se postiže veća pouzdanost. Sukladno tomu, stupanj slaganja, odnosno neslaganja s pojedinim izjavama mjeren je na sljedeći način, odnosno pojašnjenja su modaliteta varijabla:

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – djelomice se ne slažem
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – djelomice se slažem
- 5 – u potpunosti se slažem.

Međutim, dva su pitanja mjerena ljestvicom 1 – 10, odnosno od 1 – u potpunosti se ne slažem do 10 – u potpunosti se slažem, jer prema Coelho i Esteves (2007) takve ljestvice dopuštaju veći broj alternativnih odgovora te mogu biti bolji izbor pružajući jasnije razlike između odabira, u ovom slučaju samoprocjene.

Prvi dio upitnika, odnosno šest pitanja, obuhvaćao je općenite podatke o udruzi, tzv. demografska i socioekonomska obilježja ispitanika, tj. osnovna obilježja ispitanika (naziv udruge, županija u kojoj je udruga registrirana, područje djelovanja i sl.), dok su se ostala 32 pitanja odnosila na fokusirana pitanja promatranih varijabli – zavisne i nezavisne, odnosno određenih čimbenika financijske održivosti udruge.

S obzirom na to da je anketni upitnik poslan na adrese elektroničke pošte udruga diljem Republike Hrvatske, postignuta je disperziranost uzorka, odnosno upitnik se ispunjavao elektronički, bez dodatnih financijskih troškova uz smanjene vremenske resurse za dostavu i povrat, za razliku od primjerice slanja istoga zemaljskom poštom.

Međutim, uobičajeni nedostatak ankete jest nemogućnost davanja detaljnih uputa sudionicima istraživanja ako im neka pitanja nisu jasna. Također, nedostatak je i davanje pogrešnih odgovora zbog željene društvene slike, odnosno ispitanici ponekad daju odgovore koji su društveno prihvatljiviji, umjesto istinitih.

Kako je ranije spomenuto, anketni upitnik nije bio anoniman, a neanonimnost je upitnika upravo važna za posljednji dio ovoga istraživanja koje uključuje arhivsko istraživanje.

#### **4.2.3. Arhivsko istraživanje**

Arhivsko istraživanje u ovome radu podrazumijevalo je analizu sekundarnih podataka, točnije analizu financijskih izvještaja udruga čiji su čelnici sudjelovali u anketnom ispitivanju.

Nakon što su prikupljeni odgovori iz anketnog upitnika, za svaku su udrugu u RNO-u pregledavani predani financijski izvještaji za promatrano razdoblje (2015. – 2019.) te su u novokreiranoj Excelovoj tablici upisivani pojedinačni iznosi po pozicijama (AOP) iz njihovih financijskih izvještaja. Budući da je pristup podacima o financijskim izvještajima zahtijevao ručno „prepisivanje“ svih iznosa iz pojedine godine, taj se postupak pregledavanja izvještaja, odnosno prikupljanja podataka odvijao 20-ak dana.

U istraživanju su se htjele izbjeći dvije „pandemijske“ godine (2020. i 2021.) jer se pretpostavlja da podatci ne bi bili usporedivi s prethodnim godinama.

Naglasak u financijskim izvještajima stavljao se na podatke iz financijskih izvještaja neprofitnih organizacija (obrazac G-PR-IZ-NPF, odnosno obrazac PR-RAS-NPF). Na temelju prikupljenih podataka realiziran je treći dio istraživanja koji je omogućio mjerenje financijske održivosti ispitanika, odnosno uspješnosti na temelju podataka o ostvarenim prihodima i primitcima (dalje u tekstu: prihodima), kroz petogodišnje razdoblje (2015. – 2019.).

Dakle, osim na temelju samoprocjene ispitanika, financijska se održivost u ovome istraživanju mjeri i na temelju kretanja prihoda udruga u promatranom razdoblju, odnosno istražuje se povezanost prihoda udruga s drugim nezavisnim varijablama.

Naposljetku, analizom financijskih izvještaja omogućeno je i mjerenje stupnja diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda udruga u Republici Hrvatskoj s pomoću Herfindahl-Hirschmanova indeksa (dalje u tekstu: HHI). Financijski podatci koji su uneseni u Excelovu tablicu koristili su se kako bi se odredio udio pojedine vrste prihoda (javnih, privatnih – od fizičkih ili pravnih osoba te vlastitih prihoda) u ukupnim prihodima udruga promatrano kroz

petogodišnje razdoblje. Na temelju formule za izračun HHI-ja određena je prosječna vrijednost HHI-ja za svaku udrugu čiji će rezultati biti prikazani u potpoglavlju 5.4.

Navedeno se provodilo u svrhu dodatnog utvrđivanja povezanosti diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda i financijske održivosti udruga.

### 4.3. Mjerne ljestvice

S obzirom na to da ne postoji općeprihvaćen način mjerenja financijske održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija, pa tako ni validne i pouzdane mjerne ljestvice, mjerne ljestvice kreirane su za potrebe ovog istraživanja.

U anketnom su upitniku sve nezavisne varijable kvantitativni podatci te su se mjerili omjernom ljestvicom. S druge strane, zavisna varijabla – financijska održivost, koja je isto kvantitativan podatak, mjerila se kombinacijom dviju ljestvica, odnosno s obzirom na samoprocjenu financijske održivosti udruga mjerila se ordinalnom ljestvicom, tj. Likertovom skalom od deset stupnjeva odgovora, dok su prosječno ostvareni prihodi udruga u promatranom razdoblju izraženi u novčanim jedinicama te se smatraju podacima na omjernoj ljestvici. Sve navedeno prikazano je u tablici 7.

Tablica 7. Opis varijabli (nezavisne i zavisna)

Varijabla	Razina mjerenja	Vrsta pitanja
<b><u>NEZAVISNA VARIJABLA</u></b>		
Diverzifikacija prihoda	omjerna	otvorena
Broj provedenih projekata	omjerna	otvorena
Broj ljudskih potencijala	omjerna	otvorena
Broj partnera	omjerna	otvorena
Broj korištenih tehnika prikupljanja sredstava	omjerna	otvorena
Udio prihoda od gospodarske djelatnosti	omjerna	zatvorena
Broj donatora	omjerna	otvorena
<b><u>ZAVISNA VARIJABLA</u></b>		
<b>FINANCIJSKA ODRŽIVOST</b>		
Samoprocjena financijske održivosti	ordinalna	zatvorena
Prosječni prihodi 2015. – 2019.	omjerna	otvorena

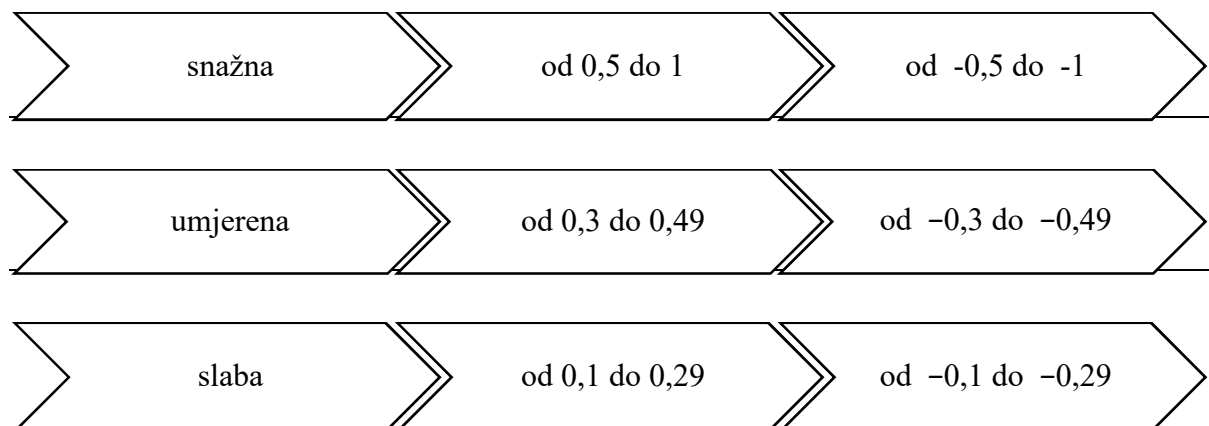
#### 4.4. Metodologija istraživanja

Upotreba znanstvenih metoda u ovome istraživanju provodi se sukladno uvjetima koje zahtijeva metodologija znanstvenog istraživanja. Osim uobičajenih metoda koje se koriste u istraživanju, navedenih u potpoglavlju 1.4., u ovome se istraživanju u empirijskom dijelu najviše stavlja naglasak na deskriptivnu i inferencijalnu statistiku.

Deskriptivnom statistikom opisuju se prikupljeni podatci iz anketnog upitnika, ali i podatci iz financijskih izvještaja udruga. U radu se koriste mjere središnje tendencije, odnosno aritmetička sredina te mjere disperzije, odnosno standardna devijacija, kako bi se opisale varijable uzorka/ populacije. S druge strane, inferencijalna statistika temelji se na analizi jednog ili više uzoraka, a njezini su testovi usmjereni na zaključivanje o populaciji (Horvat i Mijoč, 2019: 336). Na temelju korelacijske i regresijske analize u ovom se istraživanju utvrđuju veze između varijabli i statistička značajnost, razlika ili utjecaj te se testiraju postavljene hipoteze i odlučuje o njihovu prihvaćanju ili odbacivanju.

Prema Horvat i Mijoč (2012: 472), korelacijska analiza ispituje stupanj povezanosti dviju varijabli, a kao mjera za opisivanje povezanosti varijabla najčešće se koristi koeficijent korelacije. Istraživanja pokazuju da je korelacija prijeko potrebna u istraživanjima koja zahtijevaju razumijevanje izvjesnosti i stupnja do kojega varijable pokazuju uzajamnu povezanost, a obično se korelacija opisuje u smislu njezina smjera i snage povezanosti (Maiwada i Lawrence, 2015: 22). Coven (2003) snagu veze opisuje kao jaku, umjerenu ili slabu, dok smjer između jedne ili više varijabli može biti pozitivan ili negativan.

Jačina, odnosno snaga veze može se odrediti kako je prikazano na sljedećoj slici (slika 14.).



Slika 14. Smjernice za tumačenje koeficijenta korelacije

Izvor: Horvat i Mijoč (2019: 442)

Korelacija je, dakle, statističko mjerenje odnosa između dviju varijabli. Prema Pavić i Šundalić (2021: 159), ako su u pitanju intervalne varijable, korelacija se mjeri tzv. Pearsonovim koeficijentom<sup>41</sup> (oznaka „r“). Veličina tog koeficijenta korelacije kreće se od  $-1$  (maksimalna negativna povezanost) do  $+1$  (maksimalna pozitivna povezanost). Nulta korelacija označava da nema veze između varijabli, odnosno ako je korelacija  $-1$ , to znači da ako jedna varijabla raste, druga pada, a ako je korelacija  $+1$ , to znači da se obje varijable zajedno kreću u istom smjeru.

Nakon što se korelacijskom analizom utvrde povezanosti dviju varijabli, slijedi regresijska analiza kojom je moguće tumačiti predviđanja o jednoj varijabli na temelju poznatih podataka druge varijable (Horvat i Mijoč, 2019: 458). Višestrukom regresijskom analizom, koja podrazumijeva i promatra utjecaj (prediktivnu sposobnost) više nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu, uz zadovoljenje određenih pretpostavki, testiraju se postavljene hipoteze istraživanja. Tablično prikazani rezultati donose razinu prediktivne sposobnosti postavljenog modela te ocjenu njegove ukupne statističke značajnosti.

---

<sup>41</sup> Prema njegovu tvorcu Karlu Pearsonu, kako navode Maiwada i Lawrence (2015: 24).

## 5. Rezultati istraživanja

U ovome poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja dobiveni analizom anketnog upitnika i analizom financijskih izvještaja udruga u promatranom razdoblju 2015. – 2019. godine koji uključuju rezultate deskriptivne statistike i rezultate ispitivanja hipoteza korelacijskom, odnosno regresijskom analizom.

Međutim, najprije se opisuju uzorci istraživanja te nedostajući podatci i izdvojenice. Nedostajući podatci (engl. *missing data*) općenito smanjuju reprezentativnost uzorka (Gotal Dmitrović i dr., 2015), odnosno mogu utjecati na pouzdanost zaključaka istraživanja. Oni mogu biti posljedica različitih čimbenika, primjerice slučajno propuštanje, odbijanje ispitanika da odgovore na neka pitanja i sl. Nadalje, izdvojenice ili tzv. ekstremi (engl. *outliers*) jesu „zapažanja ili mjere koje su sumnjive jer su mnogo manje ili mnogo veće od velike većine zapažanja“ (Cousineau i Chartier, 2010: 59) pa je moguće i da nekoliko izdvojenica iskrivi grupne rezultate.

### 5.1. Opis uzorka anketnog ispitivanja

Anketno ispitivanje provedeno je u Republici Hrvatskoj, a sudionici su istraživanja čelnici udruga koji su ispunjavali anketni upitnik u elektroničkom obliku. Upitnici su provedeni na klsterskom slučajnom uzorku 10 % aktivnih udruga razvrstanih prema županijama. Anketni upitnik poslan je na 5 058 adresa elektroničke pošte udruga u Republici Hrvatskoj. Međutim, isti je isporučen samo na 4 301 (85,03 %) adresu, dok ostalih 757 (14,97 %) udruga poruku nije primilo (razlog su nepostojeće adrese elektroničke pošte ili pun sandučić dolazne pošte). S obzirom na relativno velik udio nevažećih adresa, iz popisa udruga ponovljen je slučajan odabir udruga kojima se naknadno slao anketni upitnik sve dok nije isporučen na 5 058 ispravnih e-adresa.

Tijekom nešto više od dva mjeseca (17. studenoga 2022. – 31. siječnja 2023.) čelnici udruga ispunjavali su anketni upitnik, a svakom ispitaniku koji nije odgovorio elektroničkom je poštom poslan podsjetnik. U tom razdoblju neki se čelnici udruga osobno javljaju kako bi dali detaljnije izvješće o poslovanju svojih udruga, neki daju podršku istraživanju, a neki obavještavaju da više nisu čelnici udruga pa neće ispuniti anketni upitnik.

Od ukupno 5058 udruga kojima je dostavljen anketni upitnik, do 31. siječnja 2023., kada je službeno anketiranje završeno, zaprimljeno je 415 odgovora. Prema tome, stopa odaziva na



istraživanje je 8,20 %. Stopa odgovora uvijek je izazov u istraživanjima o neprofitnim organizacijama kada se koriste metode anketnog upitnika (Hager i dr., 2003).

U anketnom je ispitivanju, dakle, sudjelovalo 415 udruga što je u skladu s ranije spomenutim preporukama (Research Advisors, 2006) koje govore da se za populaciju veću od 50 000 preporučuje uzorak od 381, uz razinu pouzdanosti 95 % te dopuštenu pogrješku 5,0 %.

Čelnici udruga ispunjavali su anketni upitnik, a obilježja uzorka opisana su grafikonima i tablicama u nastavku. Istraživanje se provodi među udrugama različitih starosti te veličine i različite visine prihoda.

Prema rezultatima istraživanja uočava se da je više od polovice udruga koje su sudjelovale u istraživanju osnovano u posljednjih 20 godina (52 %), dok je prosječna starost udruga 29 godina (28,62), uz standardnu devijaciju 28 godina (28,46).

Nadalje, istraživanje je obuhvatilo sudionike iz različitih geografskih područja, odnosno statističkih regija (engl. *Nomenclature of territorial units for statistics*, Nacionalna klasifikacija statističkih regija, dalje u tekstu: HR NUTS),<sup>42</sup> a njihova raspodjela prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 8.).

Tablica 8. Distribucija uzorka prema regijama

R. br.	Statistička regija 2. razine	Statistička regija 3. razine	Frekv.	% od ukupnog broja
	(HR NUTS 2)	(HR NUTS 3)		
	<b>Panonska Hrvatska</b>		<b>151</b>	<b>36,4</b>
1		Bjelovarsko-bilogorska županija	12	2,9
2		Virovitičko-podravska županija	13	3,1
3		Požeško-slavonska županija	10	2,4
4		Brodsko-posavska županija	17	4,1
5		Osječko-baranjska županija	46	11,1
6		Vukovarsko-srijemska županija	14	3,4
7		Karlovačka županija	20	4,8
8		Sisačko-moslavačka županija	19	4,6

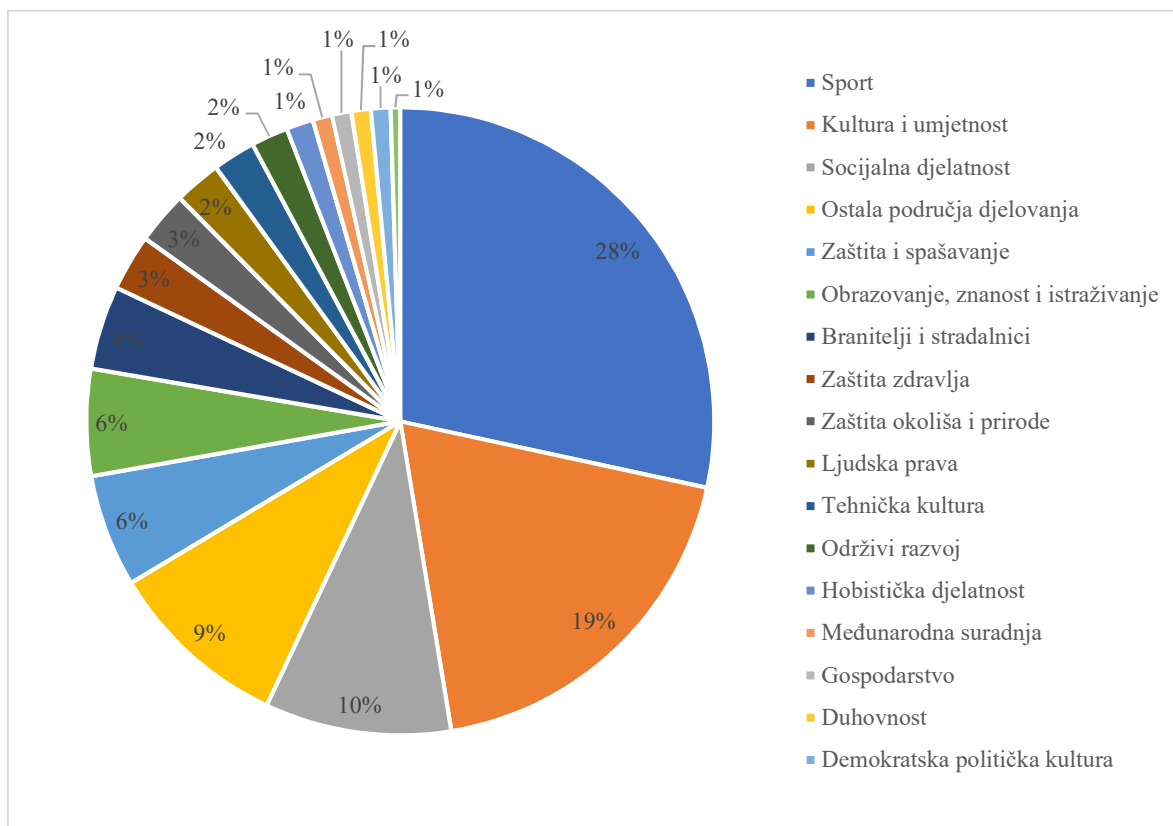
<sup>42</sup> Više o tome: Državni zavod za statistiku. (2019). Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. (HR\_NUTS 2021.), NN 125/2019, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) [pristup: 4. 5. 2022].

<b>Jadranska Hrvatska</b>		<b>118</b>	<b>28,4</b>
9	Primorsko-goranska županija	33	7,9
10	Ličko-senjska županija	8	1,9
11	Zadarska županija	11	2,7
12	Šibensko-kninska županija	9	2,2
13	Splitsko-dalmatinska županija	18	4,3
14	Istarska županija	28	6,7
15	Dubrovačko-neretvanska županija	11	2,7
<b>Grad Zagreb</b>		<b>77</b>	<b>18,6</b>
16	Grad Zagreb	77	18,6
<b>Sjeverna Hrvatska</b>		<b>69</b>	<b>16,6</b>
17	Međimurska županija	12	2,9
18	Varaždinska županija	15	3,6
19	Koprivničko-križevačka županija	10	2,4
20	Krapinsko-zagorska županija	10	2,4
21	Zagrebačka županija	22	5,3
<b>Ukupno</b>		<b>415</b>	<b>100,0</b>

Promatrajući regionalnu rasprostranjenost, najveći broj udruga iz uzorka čine udruge iz Panonske Hrvatske (36,4 %), a najmanje iz Sjeverne Hrvatske (16,6 %). Prema županijskoj rasprostranjenosti, vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo najviše udruga iz Grada Zagreba (18,6 %), a potom slijede udruge iz Osječko-baranjske županije (11,1 %). S druge strane, istraživanju su se najmanje odazvale udruge iz Ličko-senjske županije (1,9 %).

Ako se promatra udruge koje su sudjelovale u istraživanju prema gradovima ili općinama u kojima su registrirane, uočava se da su u istraživanju sudjelovale udruge iz 138 različitih gradova ili općina. Najviše je sudjelovalo udruga iz Zagreba (80), odnosno 19,3 %, potom iz Osijeka (26), odnosno 6,3 %, te Rijeke (16), odnosno 3,9 %, i Pule (13), odnosno 3,1 %. Udio anketiranih udruga iz ostalih gradova ili općina manji je od 3 % (prilozi, tablica 31.).

Iako udruge mogu imati registrirano jedno ili više područja djelovanja, u anketnom su upitniku udruge trebale odabrati jedno od ponuđenih područja djelovanja koje smatraju primarnim, a distribucija djelatnosti udruga iz uzorka prikazana je na grafikonu 5.



Grafikon 5. Distribucija anketiranih udruga prema primarnom području djelovanja

Iz grafikona je vidljivo da većina udruga primarno djeluje u području sporta (28 %), potom udruge u kulturi i umjetnosti (19 %). U uzorku su podjednako zastupljene udruge (po 6 %) koje obavljaju djelatnosti zaštite i spašavanja te obrazovanja, znanosti i istraživanja, a najmanji broj udruga djeluje u području održivog razvoja, hobističke djelatnosti, međunarodne suradnje, gospodarstva, duhovnosti, demokratske političke kulture i nomenklature sportova (po 1 %).

### 5.1.1. Nedostajući podatci anketnog ispitivanja

Kako je ranije navedeno, nedostajući podatci općenito smanjuju reprezentativnost uzorka, a mogu biti posljedica različitih čimbenika. U ovom anketnom upitniku sva su pitanja bila obvezujuća, odnosno ispitanici su morali odgovoriti na svako pitanje kako bi uspješno predali svoju anketu. Međutim, budući da je u upitniku bilo i otvorenih pitanja, neki su ispitanici nerazumljivo odgovorili na određena pitanja. Primjerice, nenavođenje točnog naziva udruge, tekstualan, tj. neodređeni opis umjesto upisivanja konkretnog broja na pitanja koja su zahtijevala unos brojeva (nekoliko projekata, puno, nebrojeno puta i sl.), neki su od razloga

isključivanja iz analize. Također, jedno je pitanje zahtijevalo davanje odgovora tako da se označi postotni udio ostvarenih prihoda iz djelatnosti koju udruge obavljaju (primarna i gospodarska djelatnost), uvažavajući da bi njihov zbroj trebao biti 100 %. Međutim, velikom broju udruga (180 udruga) zbroj tih udjela nije jednak 100 % pa se njihovi odgovori ne uzimaju u obzir.

### **5.1.2. Izdvojenice anketnog ispitivanja**

Pregledavajući odgovore prikupljene anketnim upitnikom, uočava se da je 9 udruga (2,17 %) dvaput ispunilo anketni upitnik pa je za analizu prihvaćen samo njihov prvi ispunjeni upitnik. Također, kod odgovora dviju udruga (0,48 %) uočeno je da su podatci u anketnom upitniku nerealni, odnosno da se vjerojatno dogodila pogreška pri unosu numeričkih vrijednosti (primjerice, uneseno je da imaju prosječno 2000 volontera godišnje, a u financijskim izvještajima stoji broj 200 i sl.). Usto, jedna je udruga (0,35 %) osnovana kao savez udruga te okuplja 15 udruga pa time nije opravdano proučavati njihove podatke jer mogu nepoželjno utjecati na mjere središnje tendencije – aritmetičku sredinu, odnosno na mjere disperzije – standardnu devijaciju. Prema tomu, prethodno spomenute tri udruge (0,73 %) smatraju se ekstremima te su izdvojene iz analize kako bi rezultat bio precizniji. Dakle, ispitivanje hipoteza provedeno je na uzorku od maksimalno 403 udruge.

## **5.2. Opis uzorka analize financijskih izvještaja**

Kako je ranije spomenuto, anketni upitnik nije bio anonimn, a neanonimnost je upitnika važna za ovaj dio istraživanja koji uključuje arhivsko istraživanje, odnosno analizu sekundarnih podataka, točnije financijskih izvještaja udruga čiji su čelnici sudjelovali u anketnom ispitivanju. Zbog relevantnijih razloga te kako bi se na još jedan način izmjerila financijska održivost udruga te istražio i stupanj diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda udruga, na temelju financijskih izvještaja udruga za razdoblje 2015. – 2019. godine, dostupnih u RNO-u, analizira se financijsko poslovanje, odnosno ostvareni prosječni prihodi udruga. U okviru ovoga rada neće se analizirati realizirani rashodi udruga ni pojedinačne stavke bilance, pa time ni financijski pokazatelji, jer financijska analiza poslovanja udruga nije primaran predmet ovoga rada.

### **5.2.1. Nedostajući podatci analize financijskih izvještaja**

Pri analizi financijskih izvještaja udruga, osam je udruga (1,93 %) određeno kao nepoznato, odnosno još prilikom ispunjavanja anketnog upitnika nisu naveli odgovarajući naziv udruge te

se nije moglo prepoznati o kojoj je udruzi riječ pa se nisu u RNO-u mogli pretražiti njihovi financijski izvještaji.

Osim toga, neke su udruge morale biti izdvojene iz istraživanja što je objašnjeno u nastavku.

### 5.2.2. Izdvojenice analize financijskih izvještaja

Prikupljanjem i analizom financijskih podataka, uz udruge koje su ranije spomenute kao izdvojenice i s nedostajućim podacima, uočava se da:

- za 55 udruga (13,25 %) koje su ispunile anketni upitnik uopće nema dostupnih financijskih izvještaja za promatrano razdoblje jer nisu obavile zakonsku obvezu predaje te
- za 57 udruga (13,73 %) nema financijskih izvještaja za neku od godina u promatranom razdoblju zbog nedjelovanja udruge u nekoj godini ili u svim promatranim godinama.

Prema tomu, ranije spomenute izdvojenice i udruge s nedostajućim podacima (31,8 %) isključene su iz drugog dijela analize te se financijski podatci analiziraju za samo 283 udruge, a sve prethodno rečeno prikazano je u tablici 9.

Tablica 9. Analiza financijskih izvještaja udruga u razdoblju 2015. – 2019.

Anketirane udruge	Udruge koje su dvaput ispunile upitnik	Udruge koje su isključene iz uzorka (izdvojenice, tj. ekstremi, engl. <i>outliers</i> )	Udruge koje nisu redovito predavale financijske izvještaje	Udruge koje nisu postojale u promatranom razdoblju	Nepoznate udruge	Analiza financijskih izvještaja udruga
415	9	3	55	57	8	283

### 5.3. Rezultati analize provedene primjenom deskriptivne statistike

Budući da u literaturi ne postoji jednoznačna mjera za određivanje razine financijske održivosti, u ovome je istraživanju ona u okviru deskriptivne statistike mjerena na temelju samoprocjene čelnika o financijskoj održivosti udruge i na temelju financijskih podataka iz financijskih izvještaja udruga.

Naime, uzorkovan broj udruga (N) različit je kod ocjene pojedinog čimbenika, tj. nezavisne varijable, a razlog tomu već je spomenut u potpoglavljima 5.1.1., 5.1.2., 5.2.1. te 5.2.2. jer su neki ispitanici isključeni iz istraživanja.

Sljedeća tablica (tablica 10.) prikazuje rezultate analize provedene primjenom deskriptivne statistike o financijskoj održivosti.

Tablica 10. Deskriptivna statistika

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika/ Pokazatelj iz financijskog izvještaja	M	SD	Min	Max	N*
<b>SAMOPROCJENA FINANCIJSKE ODRŽIVOSTI UDRUGE</b>	Ocijenite 1 –10 koliko se slažete s tvrdnjom da je Vaša udruga financijski održiva.	6,24	2,79	1	10	403
<b>PROSJEČNI PRIHODI</b>	Prosječni prihodi 2015. – 2019.	314.152,71	588.171,14	27,00	3.260.942,00	283
<b>PROSJEČNI RASHODI</b>	Prosječni rashodi 2015. – 2019.	298.128,13	553.984,49	27,00	3.247.789,00	283
<b>PROSJEČNI PRENESENI VIŠAK/MANJAK PRIHODA</b>	Prosječni preneseni višak/manjak prihoda 2015. – 2019.	86.716,82	187.444,86	-321.696,60	1.125.273,00	159
<b>DIVERZIFIKACIJA PRIHODA</b>	Iz kojih se izvora Vaša udruga financira? (broj izvora)  <i>Svi navedeni: vlastiti izvori (članarine, gospodarska djelatnost), javni izvori (proračun JLP(R)S – županija, grad, općina, državni proračun, javne tvrtke, EU fondovi i programi), privatni i individualni izvori (privatne tvrtke, zaklade, fizičke osobe), ostali strani izvori (međunarodne organizacije, inozemne vlade)</i>	2,78	1,28	,00	4,00	403
<b>PROJEKTI</b>	Koliki je bio prosječan broj provedenih projekata Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	8,05	18,86	0	240	390

<b>ČLANOVI</b>	Koliki je bio prosječan broj registriranih članova u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	101,94	460,38	0	8.700	397
<b>ZAPOSLENI</b>	Koliki je bio prosječan broj zaposlenih u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	1,26	5,15	0	80	399
<b>VOLONTERI</b>	Koliki je bio prosječan broj volontera u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	19,97	39,85	0	500	402
<b>PARTNERI</b>	Koliki je bio prosječan broj partnera Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	3,07	5,91	0	68	397
<b>TEHNIKE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA</b>	Koje tehnike koristi Vaša udruga za prikupljanje sredstava? (Broj tehnika)  <i>Svi navedeni: prijave projekata/programa na natječajne za sufinanciranje, objave na web-stranici udruge, objave na društvenim medijima udruge (Facebook, Instagram, LinkedIn...), crowdfunding kampanja, e-mail pozivi donatorima, osobna predaja zahtjeva za donacijom, objava informacija na različitim portalima / oglasi, QR kodovi za donaciju na nekim javnim mjestima, ulično prikupljanje sredstava („face to face“ / „door to door“), slanje molbi za donacijom poštom (pisma), „kutije“ za donacije – npr. ljekarna, kafići, prilikom organizacije nekih događaja i sl., uplatnice za donaciju koje se šalju uz neke račune, ponavljajuće (npr. mjesečno, polugodišnje) davanje od donatora, organizacija svečanosti (gala večere / donatorske večere...), pozivi za uplatu donacije putem SMS poruka na mobilnim uređajima</i>	2,58	1,63	0	7	403



(„text to give“ kampanje), ne koristimo tehnike za prikupljanje sredstava, ostalo

<b>PRIHODI OD PRIMARNE (NEPROFITNE) DJELATNOSTI</b>	Navedite prosječni postotak prihoda Vaše udruge iz primarne djelatnosti na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine.	92,26	19,93	0	100	235
<b>PRIHODI OD GOSPODARSKE (PROFITNE) DJELATNOSTI</b>	Navedite prosječan postotak prihoda Vaše udruge iz gospodarske djelatnosti na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019.	7,74	19,93	0	100	235
<b>DONATORI</b>	Koliki je bio prosječan broj donatora Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	5,28	17,00	0	200	395

---

M	– aritmetička sredina	*N
SD	– standardna devijacija	N = 403, tj. 415 – 9 – 3 = 403 (izdvojenice i nedostajući podatci)
Min	– minimum	N = 283, tj. 415 – 55 – 57 – 9 – 8 – 3 = 283 (izdvojenice i nedostajući podatci)
Max	– maksimum	N = 159 jer je samo toliko udruge ostvarilo višak prihoda
N	– promatran broj udruge	N = 390 jer su neke udruge nerazumljivo navele broj projekata N = 399 jer su neke udruge nerazumljivo navele broj zaposlenih N = 402 jer su neke udruge nerazumljivo navele broj volontera N = 397 jer su neke udruge nerazumljivo navele broj članova N = 247 jer neke udruge nisu ispravno navele strukturu prihoda N = 395 jer su neke udruge nerazumljivo navele broj donatora

Kako bi samoprocijenili financijsku održivost vlastite udruge, ispitanicima je najprije dana definicija financijske održivosti te su ocjenom 1 – 10 (1 – u potpunosti se ne slažem; 10 – u potpunosti se slažem) ocijenili slaganje s tvrdnjom da je njihova udruga financijski održiva.

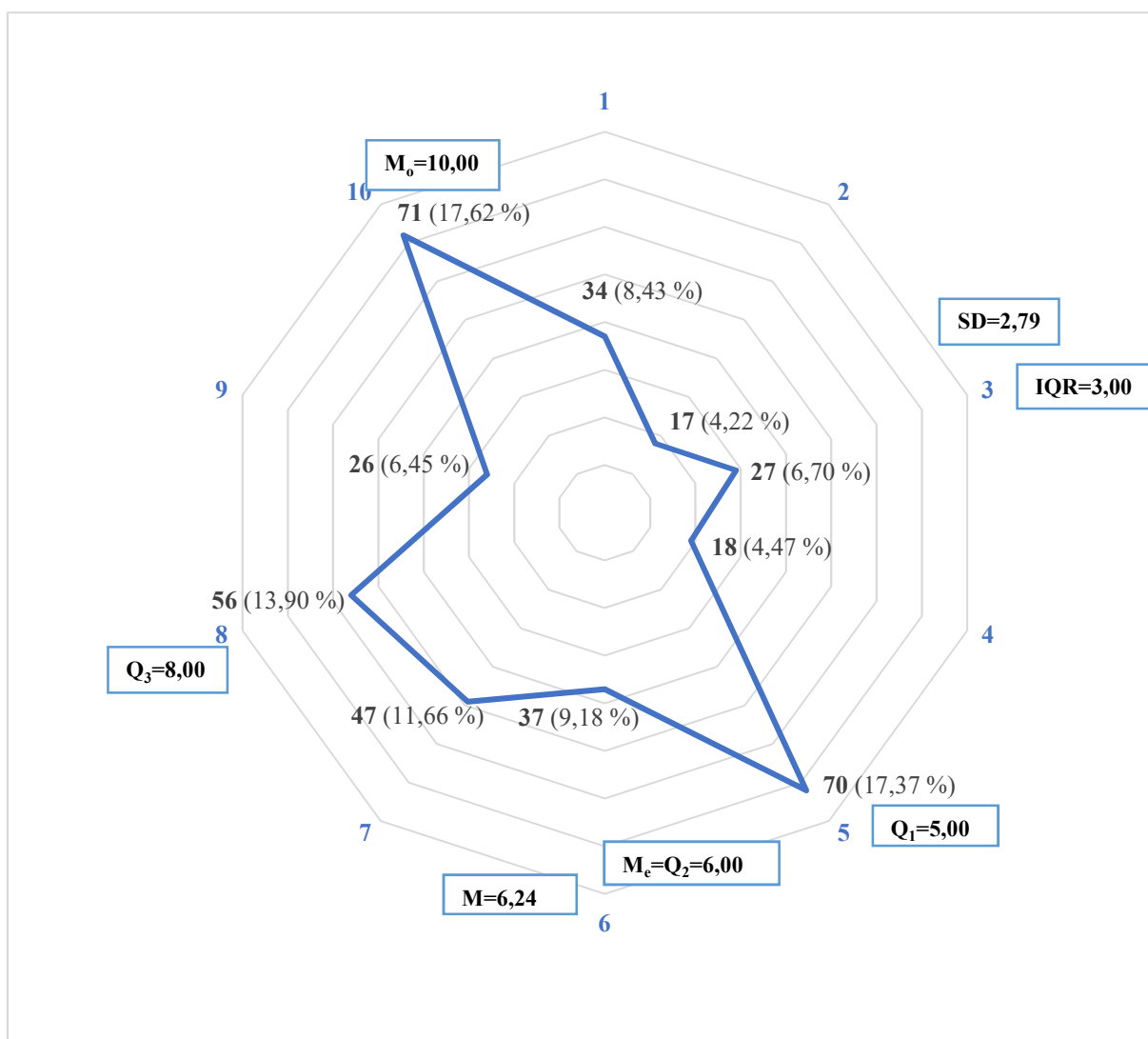
Prema rezultatima istraživanja, ispitanici (N = 403) ocjenjuju financijsku održivost svoje udruge prosječnom ocjenom 6 (6,24), uz standardnu devijaciju 2,79, a osim toga izračunane su i ostale srednje vrijednosti varijable te mjere raspršenosti što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 11.).

Tablica 11. Mjere srednje vrijednosti i mjere raspršenosti samoprocjene financijske održivosti

<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>M<sub>o</sub></b>	<b>M<sub>e</sub></b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>IQR</b>
6,24	2,79	10,00	6,00	5,00	6,00	8,00	3,00

M	–	aritmetička sredina
SD	–	standardna devijacija
M <sub>o</sub>	–	mod
M <sub>e</sub>	–	medijan
Q <sub>1</sub>	–	prvi kvartil
Q <sub>2</sub>	–	drugi kvartil
Q <sub>3</sub>	–	treći kvartil
IQR	–	interkvartilni raspon

Osim tablično, rezultati su prikazani i sljedećim grafičkim prikazom (grafikon 6.).



- M – aritmetička sredina
- SD – standardna devijacija
- $M_0$  – mod
- $M_e$  – medijan
- $Q_1$  – prvi kvartil
- $Q_2$  – drugi kvartil
- $Q_3$  – treći kvartil
- IQR – interkvartilni raspon

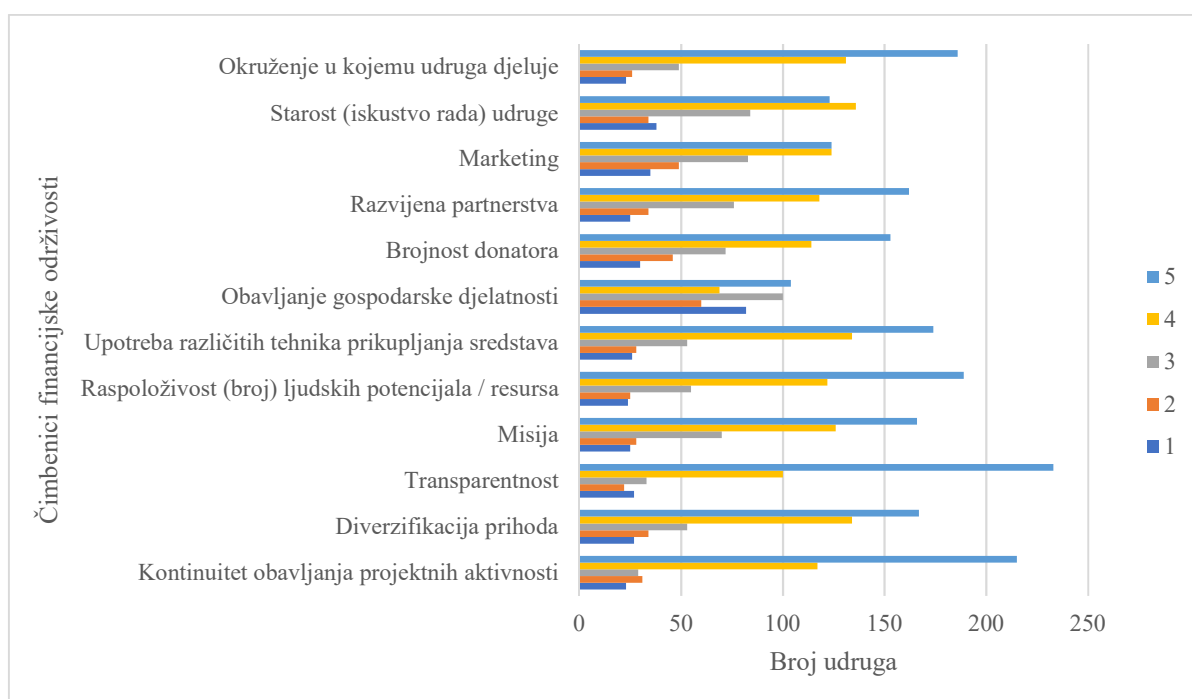
Grafikon 6. Samoprocjena financijske održivosti

Prema tomu, najveći broj ispitanika ocjenjuje financijsku održivost svoje udruge ocjenom 10 (71 ispitanik, tj. 17,62 %) pa je ta ocjena ujedno i najčešća vrijednost ( $M_0$ ). Nadalje, 50 % udruga ocjenjuje financijsku održivost svoje udruge ocjenom 6 i više, a druga polovica daje ocjenu 6 i manje ( $M_e$ ). Izračunavajući kvartile, 25 % udruga ocjenjuje financijsku održivost ocjenom manjom od 5, dok 75 % udruga daje ocjenu više od 5 ( $Q_1$ ). Također, 75 % udruga daje ocjenu manju od 8, a 25 % udruga daje ocjenu višu od 8 ( $Q_3$ ) te je raspon raspršenosti

vrijednosti srednjih 50 % jedinica statističkog skupa ocjena 3 (IQR). Osim toga, drugi je kvartil ( $Q_2$ ) jednak  $M_e$ .

Za potrebe istraživanja, prikupljeni su i podaci o tome kako čelnici udruga ocjenjuju pojedine čimbenike, odnosno njihov doprinos financijskoj održivosti udruzi pri čemu su moguće sljedeće ocjene: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomice se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – djelomice se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

U nastavku su rezultati prikazani grafički (grafikon 7.).



Grafikon 7. Ocjena doprinosa određenih čimbenika financijskoj održivosti

Iz prethodnog grafikona vidljivo je da ispitanici najčešće ocjenom 5 – u potpunosti se slažem ocjenjuju stupanj slaganja da navedeni čimbenici pozitivno doprinose financijskoj održivosti. Iznimka jest samo čimbenik „starost (iskustvo rada) udruge“ koji ispitanici najčešće ocjenjuju s 4 – djelomice se slažem.

Također, najviše ispitanika smatra da su transparentnost i kontinuitet obavljanja projektnih aktivnosti najvažniji čimbenici financijske održivosti udruge.

Nadalje, na testiranom uzorku (403), prema rezultatima iz tablice 10., vidljivo je da udruge u prosjeku koriste 3 (2,78) od ponuđena 4 izvora financiranja (vlastiti prihodi (članarine, prodaja robe, pružanje usluga), javni prihodi (država, županija, grad, općina, javne tvrtke, EU sredstva), privatni i individualni prihodi (donacije od privatnih tvrtki i donacije od fizičkih osoba) te ostali

strani prihodi (donacije od inozemnih vlada i međunarodnih institucija). Usto, broj izvora financiranja standardno odstupa od prosjeka za 1,28.

Tablica 12. Diverzifikacija prihoda (broj izvora financiranja)

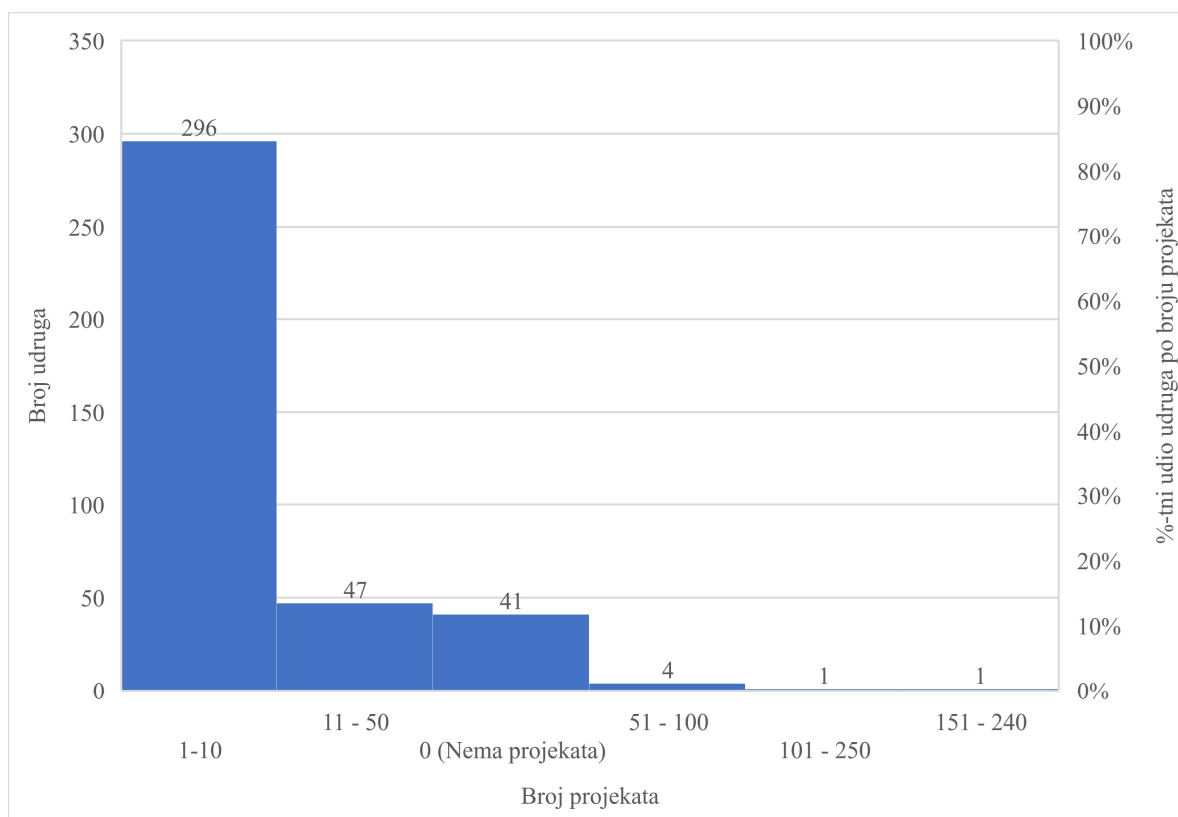
Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
diverzifikacija prihoda	Iz kojih se izvora Vaša udruga financira? (broj izvora)					
	<i>vlastiti izvori (članarine, gospodarska djelatnost), javni izvori (proračun JLP(R)S – županija, grad, općina, državni proračun, javne tvrtke, EU fondovi i programi), privatni i individualni izvori (privatne tvrtke, zaklade, fizičke osobe), ostali strani izvori (međunarodne organizacije, inozemne vlade)</i>	2,78	1,28	,00	4,00	403

Promatrajući prosječan broj provedenih projekata u razdoblju 2015. – 2019. godine u tablici 10., odnosno tablici 13., vidljivo je da udruge prosječno godišnje realiziraju 8 (8,05) projekata uz visoku vrijednost standardne devijacije od 19 (18,86) projekata.

Tablica 13. Prosječan broj provedenih projekata

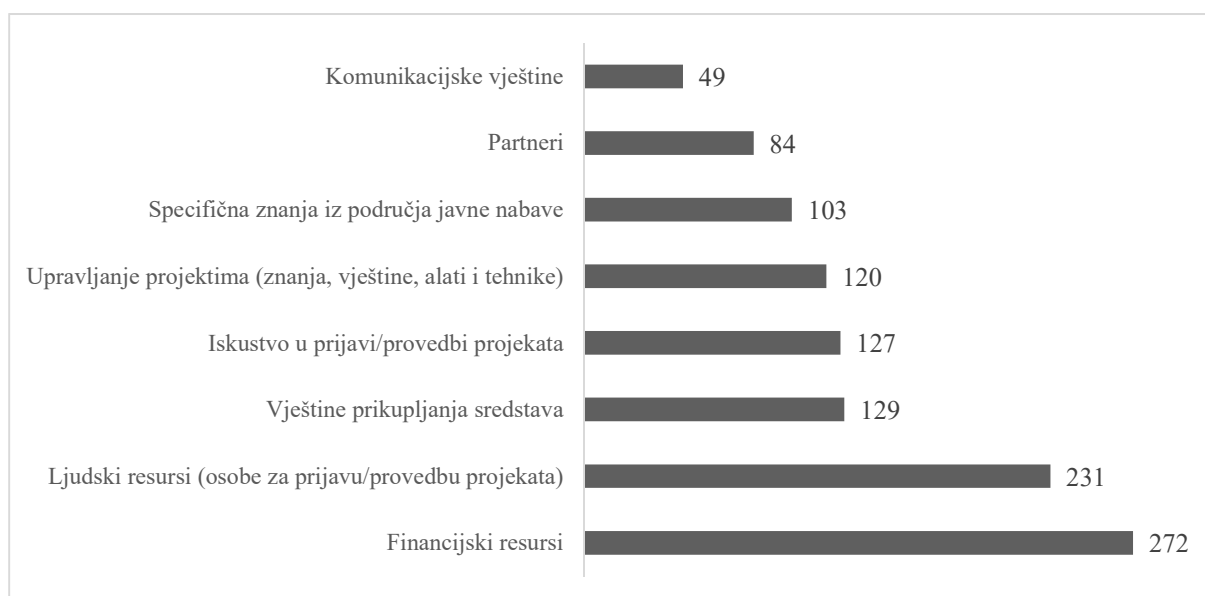
Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj provedenih projekata	Koliki je bio prosječan broj provedenih projekata Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	8,05	18,86	0	240	390

Osim toga, grafikon 8. prikazuje prosječan broj provedenih projekata udruga u razdoblju 2015. – 2019. razvrstanih po grupama. Iz spomenutog grafikona uočava se da najveći broj promatranih udruuga (296 od 390 udruuga, tj. 75,90 %) prosječno godišnje provodi od 1 do 10 projekata, a 41 udruga (10,51 %) uopće nema provedenih projekata u promatranom razdoblju. Više od 100 projekata na godišnjoj razini prosječno su provele samo dvije promatrane udruge.



Grafikon 8. Prosječan broj provedenih projekata udruga 2015. – 2019.

Nadalje, promatrajući i problematiku uspješnije provedbe projekata, ispitanici su u anketnom upitniku odabirali neka znanja, vještine ili resurse koji im nedostaju kako bi uspješnije provodili projekte, a rezultati su prikazani na sljedećem grafikonu (grafikon 9.).



Grafikon 9. Problematika provedbe projekata udruga

Sukladno prethodnom grafikonu, stavovi čelnika udruga kao njihovih predstavnika pokazuju da većina ispitanika (272 udruge) smatra da im najviše nedostaje financijskih resursa koji bi im omogućili kvalitetniju pripremu projektnih prijedloga za natječaje koji su im dostupni, odnosno njihovu provedbu. S druge strane, tek mali broj udruga (13 udruga) nema problema s provedbom projekata.

Nadalje, analizirajući brojnost ljudskih potencijala u udrugama u razdoblju 2015. – 2019. godine, uočava se da udruge u prosjeku imaju prosječno 102 (101,92) registrirana člana godišnje. Međutim, visoka vrijednost standardne devijacije upućuje na veću standardnu raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Jedna od anketiranih udruga navodi da godišnje ima prosječno čak 8 700 registriranih članova što je vidljivo u sljedećoj tablici (tablica 14.).

Tablica 14. Prosječan broj registriranih članova

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj registriranih članova	Koliki je bio prosječan broj registriranih članova u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	101,94	460,38	0	8.700	397

Na testiranom uzorku od 399 ispitanika, u promatranom razdoblju, udruge prosječno godišnje u prosjeku imaju jednu (1,26) zaposlenu osobu, a maksimalan broj prosječno zaposlenih koji je naveo jedan ispitanik jest 80. Navedeno je prikazano u tablici 15.

Tablica 15. Prosječan broj zaposlenih

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj zaposlenih	Koliki je bio prosječan broj zaposlenih u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	1,26	5,15	0	80	399

Nadalje, u tablici 16. prikazan je prosječan broj volontera udruga na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine te se primjećuje da su udruge u prosjeku imale 20 (19,97) angažiranih volontera. Međutim, standardna devijacija izrazito je velika (39,85).

Tablica 16. Prosječan broj volontera

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj volontera	Koliki je bio prosječan broj volontera u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	19,97	39,85	0	500	402

Anketirane udruge navode da su u razdoblju 2015 – 2019. godine sklapale partnerstva s drugim udrugama, javnim ustanovama, JLP(R)S-om, privatnim tvrtkama i sl., a prosječan je godišnji broj partnera u prosjeku 3 (3,07). Neke su udruge imale čak 68 partnera na godišnjoj razini, što je maksimalan broj partnera, a neke udruge uopće nisu imale partnere što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 17.).

Tablica 17. Prosječan broj partnera

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj partnera	Koliki je bio prosječan broj partnera Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	3,07	5,91	0	68	397

Na uzorku od 403 ispitanika utvrđuje se da udruge prosječno koriste 3 (2,58) tehnike prilikom prikupljanja sredstava koje uključuju *crowdfunding* kampanje, *e-mail* pozive donatorima, objave na društvenim medijima udruge (Facebook, Instagram, LinkedIn...), osobnu predaju zahtjeva za donacijom, prijave projekata/programa na natječaje za sufinanciranje, slanje zamolbi za donacijom poštom (pisma) i sl., uz standardno odstupanje od aritmetičke sredine 1,63. Neke udruge uopće ne koriste tehnike prikupljanja sredstava, a maksimalan je broj tehnika prikupljanja sredstava koje je navela neka udruuga sedam. Sve navedeno prikazano je u tablici 18.



Tablica 18. Broj tehnika prikupljanja sredstava

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
broj tehnika prikupljanja sredstava	Koje tehnike koristi Vaša udruga za prikupljanje sredstava? <i>prijave projekata/programa na natječaje za sufinanciranje, objave na web-stranici udruge, objave na društvenim medijima udruge (Facebook, Instagram, LinkedIn...), crowdfunding kampanja, e-mail pozivi donatorima, osobna predaja zahtjeva za donacijom, objava informacija na različitim portalima / oglasi, QR kodovi za donaciju na nekim javnim mjestima, ulično prikupljanje sredstava („face to face“ / „door to door“), slanje zamolbi za donacijom poštom (pisma), „kutije“ za donacije – npr. ljekarna, kafići, prilikom organizacije nekih događaja i sl., uplatnice za donaciju koje se šalju uz neke račune, ponavljajuće (npr. mjesečno, polugodišnje) davanje od donatora, organizacija svečanosti (gala večere / donatorske večere...), pozivi za uplatu donacije putem SMS poruka na mobilnim uređajima („text to give“ kampanje), ne koristimo tehnike za prikupljanje sredstava, ostalo</i>	2,58	1,63	0	7	403

Osim toga, analizom anketnog upitnika utvrđeno je da udruge (341 udruga) najčešće prijavljuju projekte/programe na natječaje za sufinanciranje kako bi ostvarili sredstva, posebice iz javnih izvora. *E-mail* pozive donatorima upućuje 158 udruga, i to najčešće privatnim donatorima, odnosno tvrtkama, dok je *crowdfunding* kampanje za prikupljanje sredstava koristilo samo 10 promatranih udruga.

Nadalje, u tablici 19. prikazani su rezultati istraživanja koji govore da anketirani ispitanici ostvaruju prosječno 92,26 % prosječnih prihoda od primarne djelatnosti u razdoblju 2015. – 2019. godine, uz standardnu devijaciju od 19,93 %.

Tablica 19. Prosječni prihodi iz primarne djelatnosti

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječni prihodi iz primarne djelatnosti	Prosječni udio prihoda Vaše udruge iz primarne djelatnosti na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine	92,26	19,93	0	100	235

S druge strane, ispitanici navode i da u prosjeku 7,74 % prosječnih prihoda ostvaruju od gospodarske djelatnosti u razdoblju 2015. – 2019. godine, dok je standardna devijacija 19,93 % (tablica 20.).

Tablica 20. Prosječni prihodi iz gospodarske djelatnosti

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječni prihodi iz gospodarske djelatnosti	Prosječni udio prihoda Vaše udruge iz gospodarske djelatnosti na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine	7,74	19,93	0	100	235

Dakle, iako neke udruge obavljaju gospodarsku djelatnost, prema procjeni ispitanika, prosječan udio tih prihoda u ukupnim приходima manji je od udjela koji ostvaruju iz primarne djelatnosti.

U anketnom su upitniku udruge ispitane i o vrsti obavljanja gospodarske djelatnosti. S tim u vezi, u nastavku je tablično (tablica 21.) prikazana frekvencija gospodarskih djelatnosti udruga.

Tablica 21. Gospodarska djelatnost anketiranih udruga

R. br.	Gospodarska djelatnost udruga	Broj udruga
1	Organiziranje i provođenje festivala, projekata, radionica, izložbi, koncerata i ostalih kulturno-umjetničko manifestacija	77
2	Izdavačka djelatnost	25
3	Prodaja proizvoda	24
4	Sport	16
5	Davanje u najam/zakup nekretnina	12
6	Konzultantske usluge	8
7	Ugostiteljska djelatnost (posluživanje jela i pića...)	5
8	Tehnička informatička djelatnost	2
9	Turizam	2
10	Ostalo	11
11	Nemamo registriranu gospodarsku djelatnost	276

Iz navedenoga je vidljivo da većina udruga iz uzorka uopće nema registriranu gospodarsku djelatnost (276 udruga), a ostale udruge (127 udruga) imaju registriranu jednu ili više gospodarskih djelatnosti. Značajan broj udruga koje obavljaju gospodarsku aktivnost provode aktivnosti koje uključuju organiziranje i provođenje festivala, projekata, radionica, izložbi, koncerata i ostalih kulturno-umjetničkih manifestacija, a samo mali broj udruga (5) ugostiteljsku djelatnost. S obzirom na to da neke udruge obavljaju više od jedne gospodarske djelatnosti, ne mogu se računati postotni udjeli.

Nadalje, analizirajući broj donatora na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine (tablica 22.), udruge u prosjeku imaju pet (5,28) donatora, bilo javnih, privatnih, individualnih ili stranih donatora. Međutim, standardna devijacija ima vrijednost 17,00 što upućuje na relativno veliku standardnu raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Neke udruge navode da uopće nemaju donatore, a maksimalan je broj donatora koji navodi neka udruga 200.

Tablica 22. Prosječan broj donatora

Varijabla	Pitanje iz anketnog upitnika	M	SD	Min	Max	N
prosječan broj donatora	Koliki je bio prosječan broj donatora Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine?	5,28	17,00	0	200	395

Osim analize anketnog upitnika, za potrebe istraživanja analiziraju se i financijski izvještaji udruga.

#### 5.4. Rezultati analize financijskih izvještaja

Kako bi se ispitala financijska održivost udruga, analizirani su i godišnji financijski izvještaji udruga koje su sudjelovale u istraživanju – obrazac PR-RAS i obrazac G-PR-IZ-NPF, točnije samo ostvareni prihodi te njihova klasifikacija u promatranom razdoblju, 2015. – 2019. godine. Analizom prosječnih prihoda udruga u razdoblju 2015. – 2019. godine, utvrđeno je da su udruge prosječno godišnje ostvarile 314.152,71 kuna prihoda. Promatrajući vrijednost standardne devijacije tog numeričkog obilježja, uočava se da je ta vrijednost visoka što upućuje na veću standardnu raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Stoga prosječni prihodi udruga standardno odstupaju od prosjeka za 588.171,14 kuna. Minimalan iznos prihoda promatranih udruga bio je 27,00 kuna, a maksimalan je iznos 3.260.942,00 kuna što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 23.).

Tablica 23. Prosječni prihodi udruga 2015. – 2019.

Varijabla	Pokazatelj iz financijskog izvještaja	M	SD	Min	Max	N
prosječni prihodi	prosječni prihodi 2015.–2019.	314.152,71	588.171,14	27,00	3.260.942,00	283

Sukladno dostupnim podacima iz financijskih izvještaja, uočavaju se značajne razlike u visini ostvarenih prihoda ili primitaka. Naime, većina udruga nekoliko godina dobro posluje, odnosno ima kontinuitet povećanja prihoda kroz nekoliko godina, a onda se primjećuje velik pad prihoda. Dijelu udruga prihodi su se svake godine uvelike znali mijenjati, do čak 50 % smanjenja ili povećanja. S obzirom na to, na temelju ostvarenih prosječnih prihoda ili primitaka u promatranom razdoblju, udruge je moguće razvrstati u skupine, a to je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 24.).

Tablica 24. Prosječno ostvareni prihodi anketiranih udruga u razdoblju 2015. – 2019.

		Prosječno ostvareni prihodi udruga (kn)					Broj udruga	%
Geografsko područje	(1) 0,00	(2) 10.000,01	(3) 100.000,01	(4) 500.000,01	(5) 1.000.000,01 i više			
	–	–	–	–	–			
	10.000,00	100.000,00	500.000,00	1.000.000,00				
	Panonska Hrvatska	8	52	30	4	7	<b>101</b>	35,69
<b>Statistička regija 2. razine (HR NUTS 2)</b>	Jadranska Hrvatska	4	35	24	8	4	<b>75</b>	26,50
	Grad Zagreb	2	19	25	5	8	<b>59</b>	20,85
	Sjeverna Hrvatska	4	20	16	3	5	<b>48</b>	16,96
	<b>Broj udruga</b>	<b>18</b>	<b>126</b>	<b>95</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>283</b>	
	<b>%</b>	6,36	44,52	33,57	7,07	8,48		<b>100</b>

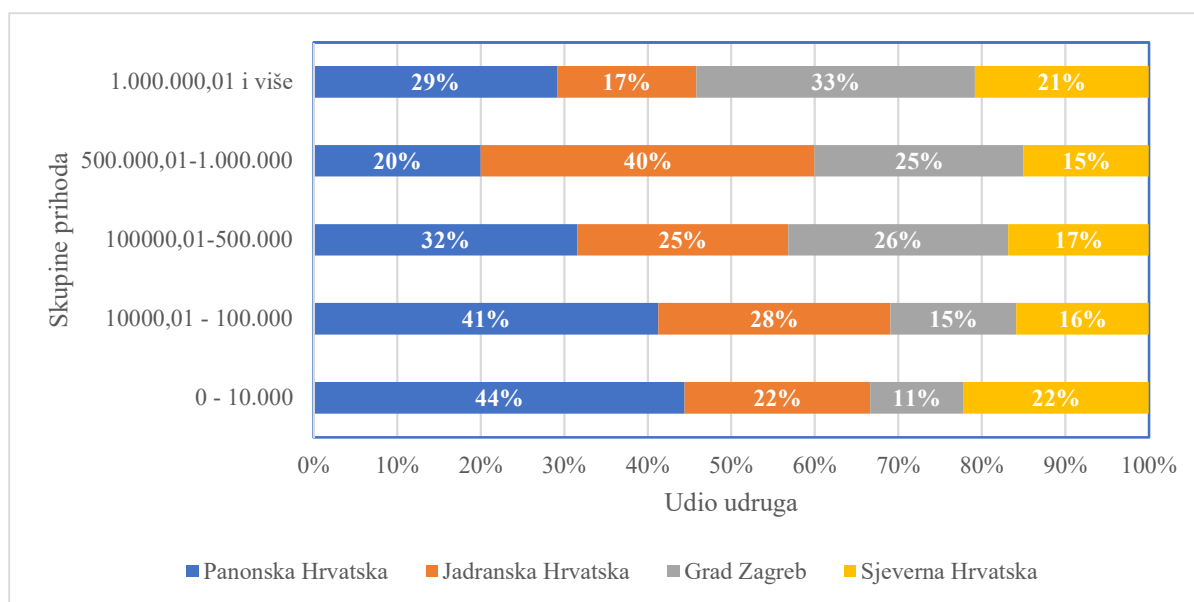
Iz prethodne se tablice uočava da najmanji broj promatranih udruga u Republici Hrvatskoj djeluje s manje od 10.000,00 kuna godišnje, a to su obično one koje se uglavnom oslanjaju na članarine i vode jednostavno knjigovodstvo te predstavljaju manje od 10 % anketiranih, točnije 6,36 % (18 udruga). Većinu uzorka čini druga skupina udruga, njih 126 (44,52 %), koje najčešće privlače donacije iz javnih izvora, odnosno iz lokalnih i regionalnih proračuna, ali ostvaruju i individualne donacije, odnosno donacije fizičkih osoba kao i privatne donacije, odnosno donacije poduzeća. Njihova su prosječno godišnja ostvarena sredstva u iznosu 10.000,01 – 100.000,00 kuna i u promatranom ih je uzorku najviše.

Udruge koje prosječno godišnje ostvaruju između 100.000,01 i 1.000.000,00 kuna čine 40,64 %, odnosno 95 udruga ostvaruje od 100.000,01 do 500.000,00 kuna te 20 udruga ostvaruje od 500.000,01 do 1.000.000,00 kuna. Na temelju analiziranih podataka uočava se da takve udruge najčešće provode višegodišnje projekte financirane EU sredstvima te većinom obavljaju gospodarsku djelatnost koja uključuje prodaju robe, odnosno pružanje usluga.

Dakle, 91,52 % (259 udruga) ostvaruje prosječne godišnje prihode do 1.000.000,00 kuna. Osim spomenutih, postoje i udruge koje ostvaruju prosječno više od 1.000.000,00 kuna godišnje, a njih je u promatranom uzorku čak 24 (8,48 %). Naime, takve se udruge najčešće financiraju sredstvima ostvarenim iz državnog proračuna na temelju posebnih propisa te od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija. Analizom podataka uočava se da su to većinom udruge osoba s invaliditetom, savezi i mreže udruga, društva Crvenog križa i akcijske grupe, kao i neke veće udruge koje okupljanju pripadnike nacionalnih manjina.

Promatrajući ostvarene prosječne prihode udruga 2015. – 2019. godine u odnosu na njihovu podjelu prema HR NUTS 2 (tablica 24.), vidljivo je da je u trima od pet skupina (1, 2 i 3), tj. udruge koje ostvaruju do 500.000,00 kuna, najveći udio udruga registriranih u Panonskoj Hrvatskoj (čak 89,11 % ukupnog svih ispitanika iz te regije), a skupini 5 pripada najveći broj udruga iz Grada Zagreba (33,33 %) koje ostvaruju prihode iznad 1.000.000,00 kuna i više. Osim toga, iz prethodne je tablice (tablica 24.) vidljivo da unatoč mnogo većem broju udruga koje su sudjelovale u istraživanju iz Panonske Hrvatske (101 udruga, odnosno 35,69 %) u odnosu na broj udruga iz Grada Zagreba (59 udruga, odnosno 20,85 %), udruge iz Grada Zagreba (8 od 59 udruga, odnosno 13,56 %) prikupljaju sredstva koja pripadaju skupini 5 (1.000.000,00 i više) u usporedbi s udrugama iz Panonske Hrvatske kojih je samo 7 od 101, odnosno 6,96 %.

Na sljedećem grafičkom prikazu (grafikon 10.) prikazani su udjeli udruga prema HR NUTS 2, sukladno ostvarenim prihodima.



Grafikon 10. Udio udruga prema HR NUTS 2 i ostvarenim prihodima

Nadalje, analizirajući prosječno ostvarene prihode udruga u promatranom razdoblju, 2015. – 2019., te izvore iz kojih ti prihodi pritiču, uočava se da se udruge prosječno financiraju 31,26 % iz vlastitih izvora, 52,61 % iz javnih izvora, 14,78 % iz privatnih i individualnih izvora te 1,34 % iz stranih izvora. Prema tomu, vidljivo je da su udruge najvećim dijelom ovisne o javnim sredstvima, dok se najmanje financiraju iz stranih izvora. Navedeno je vidljivo u tablici 25.

Tablica 25. Izvori financiranja udruga

Izvori prihoda	Prosječni udio u ukupnim prihodima (%)
vlastiti	31,26
javni	52,61
privatni i individualni	14,78
strani	1,34
<b>Ukupno</b>	<b>100,00</b>

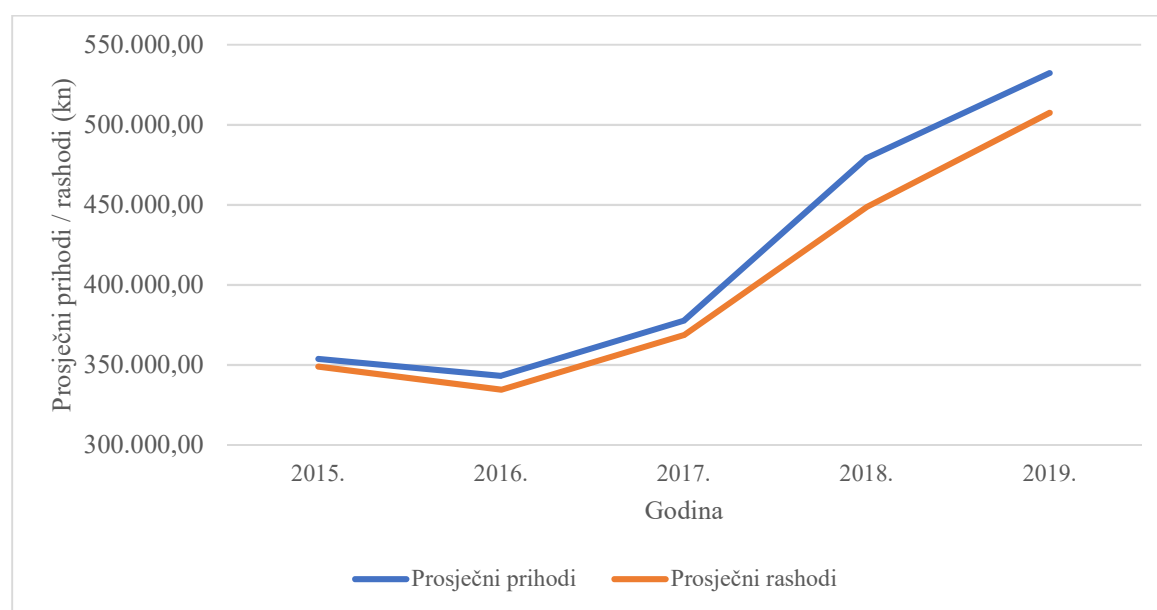
Osim ostvarenih prihoda, u nastavku su sukladno podacima iz financijskih izvještaja prikazani i realizirani rashodi udruga u razdoblju 2015. – 2019. godine te se uočava da su udruge u prosjeku imale 298.128,13 kuna, uz vrlo visoku standardnu devijaciju od 553.984,49 kuna.

Tablica 26. Prosječni rashodi 2015. – 2019.

Varijabla	Pokazatelj iz financijskog izvještaja	M	SD	Min	Max	N
prosječni rashodi	prosječni rashodi 2015.–2019.	298.128,13	553.984,49	27,00	3.247.789,00	283

Iz financijskih izvještaja uočava se da ukupne prosječne rashode udruga najviše čine materijalni rashodi s oko 60 % te rashodi za radnike koji uključuju plaće i naknade zaposlenima s oko 16 %. Ostali rashodi odnose se na donacije, rashode amortizacije te financijske rashode.

U nastavku je prikazano i kretanje prosječnih prihoda i rashoda anketiranih udruga u promatranom razdoblju, 2015. – 2019. godine (grafikon 11.).



Grafikon 11. Kretanje prosječnih prihoda i rashoda 2015. – 2019.

Iz prethodnog grafikona vidljivo je da su tijekom petogodišnjeg razdoblja prosječni prihodi udruga u svakoj pojedinoj godini promatranih udruga neprekidno veći od prosječnih rashoda te udruge neprekidno ostvaruju višak prihoda iz čega proizlazi da je njihovo financijsko poslovanje stabilno. Međutim, samo 34 od ukupno 283 udruge uključene u istraživanje (12,01 %) bilježe stalan rast prihoda, a ni jedna udruga ne bilježi stalan pad prihoda u promatranom razdoblju. Iz financijskih je izvještaja vidljivo i da dio udruga (38 udruga, odnosno 13,43 %) u prve 2 – 3 godine promatranog razdoblja ostvaruju rast prihoda, a u ostalim godinama bilježe pad prihoda. S druge strane, dio promatranih udruga (56 udruga, odnosno 19,79 %) prvih



nekoliko godina analiziranog razdoblja bilježi pad prihoda, a onda rast. Ostale udruge tijekom promatranog razdoblja imaju velike oscilacije kretanja prihoda pri čemu dio udruge (60 udruge, odnosno 21,20 %), počevši od smanjenja u početnim razdobljima, potom oporavka u određenom razdoblju, bilježi smanjenje prihoda u posljednjim analiziranim godinama. Ipak, najveći broj analiziranih udruge (95 udruge, odnosno 33,57 %) ima smjer kretanja suprotno prethodno opisanom te u početnim i završnim godinama analize bilježi rast, a između tih dvaju razdoblja smanjenje prihoda. Sve navedeno vidljivo je u sljedećoj tablici (tablica 27.).

Tablica 27. Kretanje prihoda udruge 2015. – 2019.

	Smjer kretanja prihoda					Ukupno
	kontinuirani rast	rast → pad	pad → rast	rast → pad → rast	pad → rast → pad	
<b>Broj udruge</b>	34	38	56	95	60	283
%	12,01	13,43	19,79	33,57	21,20	100

Osim toga, u nastavku se još detaljnije analiziraju prihodi, odnosno mjeri stupanj diverzifikacije, tj. koncentracije ostvarenih prihoda udruge.

### 5.5. Rezultati mjerenja Herfindahl-Hirschmanova indeksa (HHI)

U ovome je istraživanju, na temelju dostupnih financijskih izvještaja udruge za razdoblje 2015. – 2019. godine, izračunana i prosječna vrijednost HHI-ja kojom se mjeri stupanj koncentracije, odnosno diverzifikacije prihoda udruge.

Kako bi se izračunale vrijednosti HHI-ja, za razdoblje od 2015. do 2019., bilo je potrebno napraviti sljedeće:

1. iz financijskih izvještaja udruge preuzeti podatke o prihodima udruge za svaku pojedinu godinu
2. otkriti prihode udruge prema izvorima
3. izračunati udio svakog izvora prihoda u ukupnim prihodima udruge

4. kvadrirati svaki udio i zbrojiti sve kvadrate.<sup>43</sup> Na temelju toga dobije se HHI vrijednost koncentracije ili diverzifikacije prihoda udruga za pojedinu godinu. Kako bi se izračunao prosječni HHI za promatrano razdoblje, dobiveni se HHI zbrajaju i dijele s pet godina obuhvaćenih istraživanjem.
5. na temelju dobivenih prosječnih vrijednosti HHI procjenjuje se razina koncentracije, odnosno diverzifikacije prihoda udruge. U pravilu, što je HHI vrijednost manja, to je veća diverzifikacija prihoda udruge, odnosno što je HHI vrijednost veća, to je veća koncentracija prihoda.

S obzirom na to da je ranije utvrđeno da se udruge u Republici Hrvatskoj mogu financirati iz četiriju različitih izvora (vlastiti, javni, privatni i individualni te strani), slijedeći navedene korake, prosječna vrijednost HHI-ja za promatrane udruge<sup>44</sup> iznosi 0,64 (tablica 28.). Taj podatak potvrđuje da promatrane udruge imaju visok stupanj koncentracije prihoda. Od ukupnog broja promatranih udruga, deset udruga ima 100 % koncentrirane prihode što znači da ostvaruju prihode isključivo iz jednog izvora te je vrijednost HHI-ja kod tih udruga 1,00 što je ujedno i maksimalna (Max), ali i najčešća ( $M_o$ ) vrijednost, dok je minimalna (Min) vrijednost HHI-ja koju ima jedna udruga 0,27 (prilog, tablica 32.).

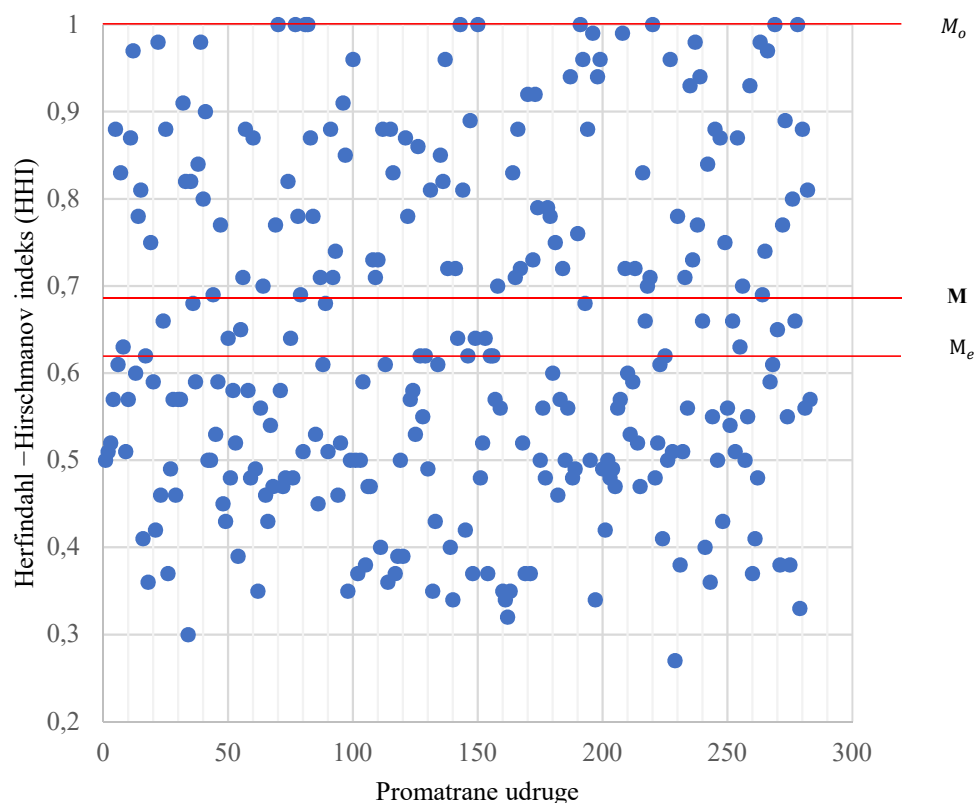
Tablica 28. Vrijednosti stupnja koncentracije, odnosno diverzifikacije (HHI) prihoda udruga 2015. – 2019.

	$M_o$	$M_e$	M	SD	Min	Max	N
<b>Herfindahl – Hirschmanov indeks (HHI)</b>	1,00	0,61	0,64	0,19	0,27	1,00	283
$M_o$ – mod							
$M_e$ – medijan							
M – aritmetička sredina							
SD – standardna devijacija							
Min – minimum							
Max – maksimum							
N – promatran broj udruga							

Vrijednosti HHI-ja promatranih udruga prikazane su i grafički (grafikon 12.).

<sup>43</sup>  $HHI = \sum_{i=1}^N R_i^2$ , gdje je N broj izvora prihoda, a  $R_i$  predstavlja postotni udio pojedinog izvora prihoda u ukupnom prihodu, odnosno  $\frac{\text{prihod iz pojedinog izvora}}{\text{ukupan prihod}}$

<sup>44</sup> Za izračun HHI-ja promatrali su se financijski izvještaji, odnosno prihodi za 283 udruge čiji su izvještaji bili dostupni u RNO.



Grafikon 12. Raspršenost vrijednosti stupnja koncentracije, odnosno diverzifikacije (HHI) prihoda udruge 2015. – 2019.

Osim prethodnoga, izračunani su i kvartili (prvi, drugi, treći) kao vrijednosti statističkog obilježja koje statistički niz prosječnih HHI vrijednosti udruge dijele na četiri jednaka dijela. Prema tome, 25 % udruge ima prosječan HHI manji od 0,49, dok 75 % udruge ima prosječan HHI veći od 0,49 te ta vrijednost predstavlja prvi kvartil. Nadalje, kod 75 % udruge prosječna vrijednost HHI-ja manja je od 0,80, dok 25 % udruge ima prosječan HHI veći od 0,80 što je rezultat trećeg kvartila. Srednji (drugi) kvartil dijeli prosječni HHI udruge u dva jednaka dijela, odnosno 50 % udruge ima prosječan HHI manji ili jednak 0,61, a 50 % udruge ima prosječnu vrijednost HHI-ja veći od 0,61 što je ujedno jednako i medijanu. Usto, raspon raspršenosti vrijednosti srednjih 50 % jedinica statističkog skupa – interkvartilna razlika – u ovome slučaju podrazumijeva prosječnu HHI vrijednost 0,31 (razlika između prvog i trećeg kvartila).

Usto, prema Le i dr. (2021: 4), odnosno tablici 4. iz ovoga istraživanja, rezultate prosječnih vrijednosti HHI-ja promatranih udruge i njihovu distribuciju prema broju udruge moguće je prikazati i tablično (tablica 28.) povezujući ih sa stupnjem diverzifikacije i financijskom održivosti.

Tablica 28. Veza HHI-ja i stupnja diverzifikacije, odnosno financijske održivosti

Prosječna vrijednost Herfindahl-Hirschmanova indeksa (HHI) promatranih udruga	Broj udruga	%	Stupanj diverzifikacije / financijska održivost
0 – 0,15	0	0	visoka
0,15 – 0,25	0	0	umjerena
0,25 – 1	283	100	niska

Prema tome, uočava se da sve promatrane udruge (cijeli uzorak) imaju nizak stupanj diverzifikacije pa time i nisku financijsku održivost. Međutim, kao što je u teorijskom pregledu i rečeno, financijska održivost ne mjeri se isključivo stupnjem diverzifikacije prihoda.

Osim mjerenja stupnja diverzifikacije prihoda udruga, testirala se i povezanost prihoda udruga s vrijednostima HHI, a rezultati će biti prikazani u potpoglavlju 5.6., tj. u dijelu rezultata inferencijalne statistike.

### 5.6. Rezultati inferencijalne statistike

Kako bi se testirale hipoteze, odnosno utvrdila povezanost između varijabli, jer su u pitanju kvantitativne, numeričke nezavisne i zavisna varijabla mjerene intervalnom i omjernom ljestvicom, u ovome istraživanju provode se parametrijski testovi. Ti testovi podrazumijevaju Pearsonovu korelacijsku analizu, ali i regresijsku analizu kojom je moguće testirati prediktivnu sposobnost više nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu.

U ovome istraživanju zavisna, odnosno kriterijska varijabla jest financijska održivost, dok su nezavisne, odnosno prediktorske varijable:

- broj izvora financiranja (diverzifikacija prihoda)
- broj projekata
- broj ljudskih potencijala
- broj partnera
- broj tehnika prikupljanja sredstava
- prihodi od gospodarske djelatnosti
- broj donatora

na temelju kojih se predviđaju vrijednosti zavisne, odnosno kriterijske varijable.

Financijska održivost u ovome se istraživanju promatra koristeći se dvama parametrima:

- s obzirom na samoprocjenu ispitanika o financijskoj održivosti udruge te
- kao prosječno ostvareni prihodi udruga u promatranom razdoblju, 2015. – 2019. godine.

Kako bi uopće bila provedena korelacijska analiza s pomoću Pearsonov koeficijenta, najprije je ispitana normalnost rasporeda podataka, odnosno koristila se vizualna inspekcija za utvrđivanje normalnosti distribucije te nisu zabilježena značajna odstupanja od normalne raspodjele podataka koja bi dovela u sumnju mogućnost korištenja parametrijske statističke analize. Također, potvrđen je i dovoljno velik uzorak koji prema Horvat i Mijoč (2014: 482) treba biti  $\geq 30$ .

U nastavku je tablica 29. koja prikazuje rezultate korelacijske analize gdje vrijednosti koeficijenta korelacije označeni \*/\*\* pokazuju statistički značajnu povezanost između varijabli. Zaključci o vrijednosti tog koeficijenta donose se uz određenu razinu značajnosti ( $p < .05$ ).

Tablica 29. Korelacijska matrica svih kriterijskih i prediktorskih varijabli

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 samoprocjena financijske održivosti												
2 prosječni prihodi 2015. – 2019.	.06											
3 prosječni rashodi 2015. – 2019.	.05	<b>.98**</b>										
4 broj izvora financiranja	-.03	.00	.02									
5 prosječan broj provedenih projekata 2015. – 2019.	-.05	-.04	-.04	<b>.13*</b>								
6 prosječan broj registriranih članova 2015. – 2019.	.07	<b>.19**</b>	<b>.18**</b>	.07	.00							
7 prosječan broj zaposlenih 2015. – 2019.	.04	<b>.63**</b>	<b>.64**</b>	.04	-.01	<b>.12*</b>						
8 prosječan broj volontera 2015. – 2019.	.08	.03	.03	<b>.13**</b>	<b>.10*</b>	.09	-.01					
9 prosječan broj partnera 2015. – 2019.	-.04	<b>.22**</b>	<b>.20**</b>	<b>.12*</b>	.09	.04	<b>.12*</b>	.098				
10 broj tehnika prikupljanja sredstava	-.07	-.02	-.01	<b>.32**</b>	<b>.14**</b>	-.01	-.01	.03	<b>.11*</b>			
11 prosječni % prihoda 2015. – 2019. (neprofitna djelatnost)	.09	.05	.04	.01	-.01	-.07	.01	.07	.05	.00		
12 prosječni % prihoda 2015. – 2019. (profitna djelatnost)	<b>.13*</b>	.01	.02	-.05	-.06	.02	-.01	.00	.06	-.07	<b>-.13*</b>	
13 prosječan broj donatora 2015. – 2019.	-.03	-.04	-.03	.10	.10	.00	.00	.02	<b>.26**</b>	<b>.21**</b>	.03	.01

\* –  $p < .05$ ; \*\* –  $p < .01$

Sukladno rezultatima provedene korelacijske analize (tablica 29.), ne postoji povezanost zavisne varijable financijska održivost, koja se ocjenjuje na temelju subjektivne samoprocjene ispitanika, i svih nezavisnih varijabli. Jedini podatak koji je (doduše, vrlo slabo) povezan sa subjektivnim dojmom financijske održivosti jest udio prihoda od profitne djelatnosti. No, korelacija je vrlo niska te gotovo da nije vrijedna pozornosti unatoč statističkoj značajnosti. Također, detaljnijom analizom podataka s pomoću regresijske analize, čiji su rezultati prikazani u tablici 29., ovaj rezultat nije značajan. Dakle, to je slučajni nalaz.

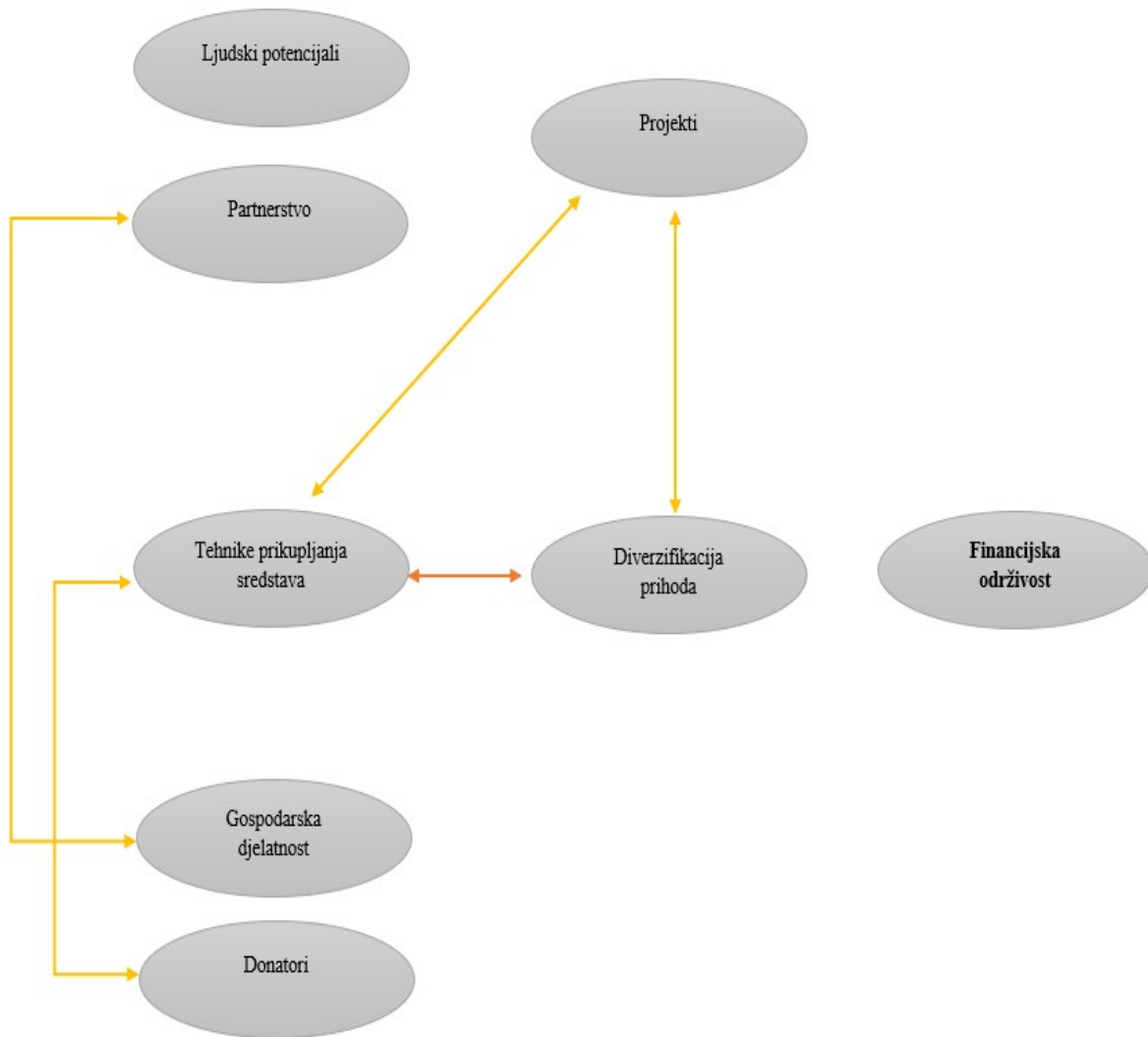
S druge strane, promatrajući zavisnu varijablu financijska održivost kao prosječno ostvarene prihode udruga u razdoblju od 2015. do 2019. godine, postoji povezanost te zavisne varijable samo s nekim nezavisnim varijablama.

Prije nego što se predstavi spomenuta povezanost varijabli, odnosno čimbenika koji su predmet ovoga istraživanja, treba reći da se promatrajući prosječno ostvarene prihode i rashode udruga u razdoblju 2015. – 2019. uočava da je njihova povezanost izrazito snažna, gotovo potpuna ( $r = .98$ ,  $p < .05$ ) što znači da skoro sve prihode koje udruge ostvare u cijelosti i potroše što je u skladu s njihovim primarnim obilježjem neprofitnosti.

Prema rezultatima korelacijske analize, analizirajući ljudske potencijale u udrugama, uočava se statistički značajna pozitivna slaba korelacija između prosječnog broja registriranih članova i prosječno ostvarenih prihoda ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ). Nadalje, postoji i pozitivna snažna povezanost prosječnog broja zaposlenih i prosječno ostvarenih prihoda ( $r = .63$ ,  $p < .05$ ). Međutim, ne uočava se povezanost između broja volontera i prosječno ostvarenih prihoda ( $r = .03$ ,  $p < .05$ ). Prosječan broj partnera ima slabu pozitivnu povezanost s prosječnim prihodima udruga ( $r = .22$ ,  $p < .05$ ).

Ostale nezavisne varijable ne pokazuju statističku značajnu korelaciju sa zavisnom varijablom.

Međutim, na temelju rezultata korelacijske analize, među nekim nezavisnim varijablama uočena je također statistička značajnost iako te veze mogu biti neizravne. Naime, sukladno modelu financijske održivosti koji je u ovome istraživanju prikazan na temelju postavljenih hipoteza (slika 1.), u nastavku su prikazane uočene spomenute veze između nezavisnih varijabli koje imaju slabu (žuta povratna strjelica) do umjerenu (narančasta povratna strjelica) statističku značajnost (slika 15.).



Slika 15. Prikaz povezanosti nezavisnih varijabli

Broj provedenih projekata udruga slabo je pozitivno povezan s diverzifikacijom prihoda udruga, odnosno brojem izvora financiranja udruga ( $r = .13$ ,  $p < .05$ ). Nadalje, postoji statistički značajna pozitivna umjerena veza između broja tehnika prikupljanja sredstava i diverzifikacije prihoda, odnosno broja izvora financiranja udruga ( $r = .32$ ,  $p < .05$ ). Također, broj tehnika prikupljanja sredstava pozitivno je slabo povezan s brojem provedenih projekata ( $r = .14$ ,  $p < .05$ ). Iz tablice 29. vidljivo je i da postoji pozitivna slaba veza broja donatora i broja partnera u udrugama ( $r = .26$ ,  $p < .05$ ), a i broj donatora i broj tehnika prikupljanja sredstava pokazuju slabu pozitivnu statističku značajnost ( $r = .21$ ,  $p < .05$ ).

Dakle, iako odnosi među tim čimbenicima u ovome istraživanju nisu obuhvaćeni definiranim hipotezama, neke prikazane varijable mogu i neizravno utjecati jedna na drugu, a ti se odnosi



moгу proučavati u nekim budućim istraživanjima. Prikazani odnosi također mogu biti dio strategije upravljanja udrugama kao neprofitnim organizacijama, odnosno njihovom financijskom održivosti.

Naime, iako korelacijska analiza daje informaciju o povezanosti između varijabli, ona ne daje potpunu sliku povezanosti. Da bi se ispitala uloga pojedinih prediktora u predikciji financijske održivosti udruga, provedena je multivarijantna regresijska analiza.

U nastavku su navedene hipoteze ovoga istraživanja koje su ispitane provedbom regresijske analize putem povezanih pitanja iz anketnog upitnika.

***H1: Diverzifikacija prihoda udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Prva hipoteza ispitana je pitanjem br. 10 u anketnom upitniku koje je mjerilo broj izvora financiranja udruga, sukladno odabiru strukture prihoda udruga i samoprocjenom financijske održivosti.

***H2: Veći broj provedenih projekata u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Druga hipoteza ispitana je kroz pitanje br. 18 u anketnom upitniku pri čemu su ispitanici navodili prosječan broj provedenih projekata u promatranom razdoblju i samoprocjenu financijske održivosti.

***H3: Veći broj ljudskih potencijala u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Treća hipoteza ispitana je s pomoću triju pitanja – 12., 14. i 16. u anketnom upitniku pri čemu su udruge zasebno navele prosječan broj ljudskih potencijala (registriranih članova, broj volontera te broj zaposlenih) godišnje u promatranom razdoblju. Također, ista je hipoteza ispitana i samoprocjenom financijske održivosti.

***H4: Veći broj partnera u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Četvrta hipoteza ispitana je pitanjem br. 22 u anketnom upitniku u okviru kojega su udruge navele prosječan broj partnera godišnje u promatranom razdoblju i samoprocjenu financijske održivosti.

***H5: Veći broj korištenih tehnika prikupljanja sredstava u udruzi pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Peta hipoteza ispitana je s pomoću 31. pitanja u anketnom upitniku u kojem su udruge odabrale tehnike kojima se koriste za prikupljanje sredstava i samoprocjenu financijske održivosti.

***H6: Veći udio prihoda iz gospodarske djelatnosti udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Šesta je hipoteza ispitana kroz pitanje br. 38 u anketnom upitniku pri čemu su udruge navele prosječan postotak prihoda od gospodarske djelatnosti. Također, ta je hipoteza ispitana i temeljem samoprocjene financijske održivosti.

***H7: Veći broj donatora udruge pozitivno doprinosi njezinoj financijskoj održivosti.***

Sedma hipoteza ispitana je pitanjem br. 28 u anketnom upitniku unoseći prosječan broj donatora udruge u promatranom razdoblju i i samoprocjenu financijske održivosti.

Prije nego što se provede višestruka linearna regresijska analiza, koja pripada multivarijantnim statističkim metodama, zadovoljene su određene pretpostavke koje uključuju provjeru (Horvat i Mijoč, 2019: 480–483): varijabli, uzorka, neovisnosti opažanja, linearnosti, izdvojenica u podacima, normalnosti, homoskedastičnosti, problema multikolinearnosti nezavisnih varijabli, neovisnosti reziduala.

Regresijska analiza provedena je za svaku zavisnu varijablu zasebno; jedna za samoprocjenu financijske održivosti udruge i jedna za objektivni financijski pokazatelj u pogledu promjene visine ostvarenih prihoda udruge u promatranom razdoblju. Kod obje je analiza unesen isti set prediktorskih varijabli.

U nastavku su prikazani rezultati regresijske analize (tablica 30.)

Tablica 30. Prikaz regresijskih modela u predikciji dviju kriterijskih varijabli samoprocjene održivosti te financijskih pokazatelja prihoda za razdoblje 2015. – 2019.

Nezavisne varijable	Zavisna varijabla	
	Financijska održivost	
	Samoprocjena financijske održivosti	Prihodi 2015. – 2019.
broj izvora financiranja	-.01	-.03
prosječan broj provedenih projekata 2015. – 2019.	-.03	-.02
prosječan broj volontera 2015. – 2019.	.07	.01
prosječan broj zaposlenih 2015. – 2019.	.04	<b>.61**</b>
prosječan broj partnera 2015. – 2019.	-.05	<b>.16**</b>
broj tehnika prikupljanja sredstava	-.08	.02
prosječni prihodi 2015. – 2019. (profitna, tj. gospodarska djelatnost)	<b>.12*</b>	-.01
prosječni broj donatora 2015. – 2019.	.00	-.07
R <sup>2</sup>	.04	.45
F	1.55	<b>23.53**</b>
df1	9	9
df2	370	263

\*  $-p < .05$ ; \*\*  $-p < .0$

Na temelju pokazatelja dobivenih provođenjem regresijske analize donose se zaključci o prihvaćanju, odnosno odbacivanju definiranih hipoteza istraživanja jer regresijska analiza omogućava ispitivanje statističke značajnosti povezanosti jedne ili više nezavisnih varijabli sa zavisnom varijablom. Ako je test statističke značajnosti pozitivan, odnosno ako je  $p$  vrijednost ispod praga značajnosti ( $p < .05$ ), tada se prihvaća hipoteza o povezanosti nezavisne varijable sa zavisnom varijablom.

U nastavku se detaljno analiziraju dobiveni rezultati prikazani u tablici 30. Gledajući zavisnu varijablu financijska održivost kao „samoprocjena financijske održivosti“, uočava se da jedino

varijabla „prosječni prihodi gospodarske djelatnosti 2015. – 2019.“ predstavlja statistički značajan prediktor samoprocjene financijske održivosti udruga. Prema tome, zaključuje se da dobiveni rezultati nisu statistički značajni, odnosno da se hipoteze odbacuju. Međutim, rezultat spomenute varijable ( $b = .12$ ) treba se zanemariti jer cijeli model nije statistički značajan ( $F(9, 370) = 1.55, p > .05$ ).

Nadalje, promatrajući zavisnu varijablu financijska održivost kroz varijablu „prihodi udruga 2015. – 2019.“, odnosno njihovu visinu prihoda, rezultati regresijske analize dijelom su drugačiji.

Prva hipoteza, H1, pretpostavljala je pozitivan doprinos većeg broja izvora prihoda, odnosno diverzifikacije prihoda, financijskoj održivosti udruga. Prema rezultatima iz tablice 30. vidljivo je da nije utvrđena statistički značajna povezanost između navedenih varijabli, odnosno financijska održivost udruga ne može se dovesti u vezu s brojem izvora prihoda udruge. Iz navedenog se zaključuje da je H1 odbačena.

Prema hipotezi H2 očekivala se statistički značajna povezanost prosječnog broja provedenih projekata godišnje udruge u razdoblju 2015. – 2019. i financijske održivosti udruga. Međutim, prema rezultatima regresijske analize prikazanim u tablici 30. uočava se da regresijski beta-ponder između prosječnog broja projekata i financijske održivosti koja je mjerena rastom prihoda nije statistički značajan. Stoga se temeljem tog podatka hipoteza H2 odbacuje.

Treća hipoteza, H3, ispituje doprinos ljudskih potencijala udruge, koji se promatraju kroz prosječan broj volontera i zaposlenih, financijskoj održivosti udruge. Iz prikazanih rezultata (tablica 30.) primjećuje se da nije potvrđena povezanost broja volontera i rasta prihoda udruga, odnosno pretpostavke financijske održivosti. S druge strane, postoji statistički značajna povezanost broja zaposlenih i financijske održivosti, a rezultat ima vrlo visoku vrijednost te upućuje da udruge koje ostvaruju veće prihode imaju više zaposlenih. Prema tomu, hipoteza H3 djelomice se prihvaća.

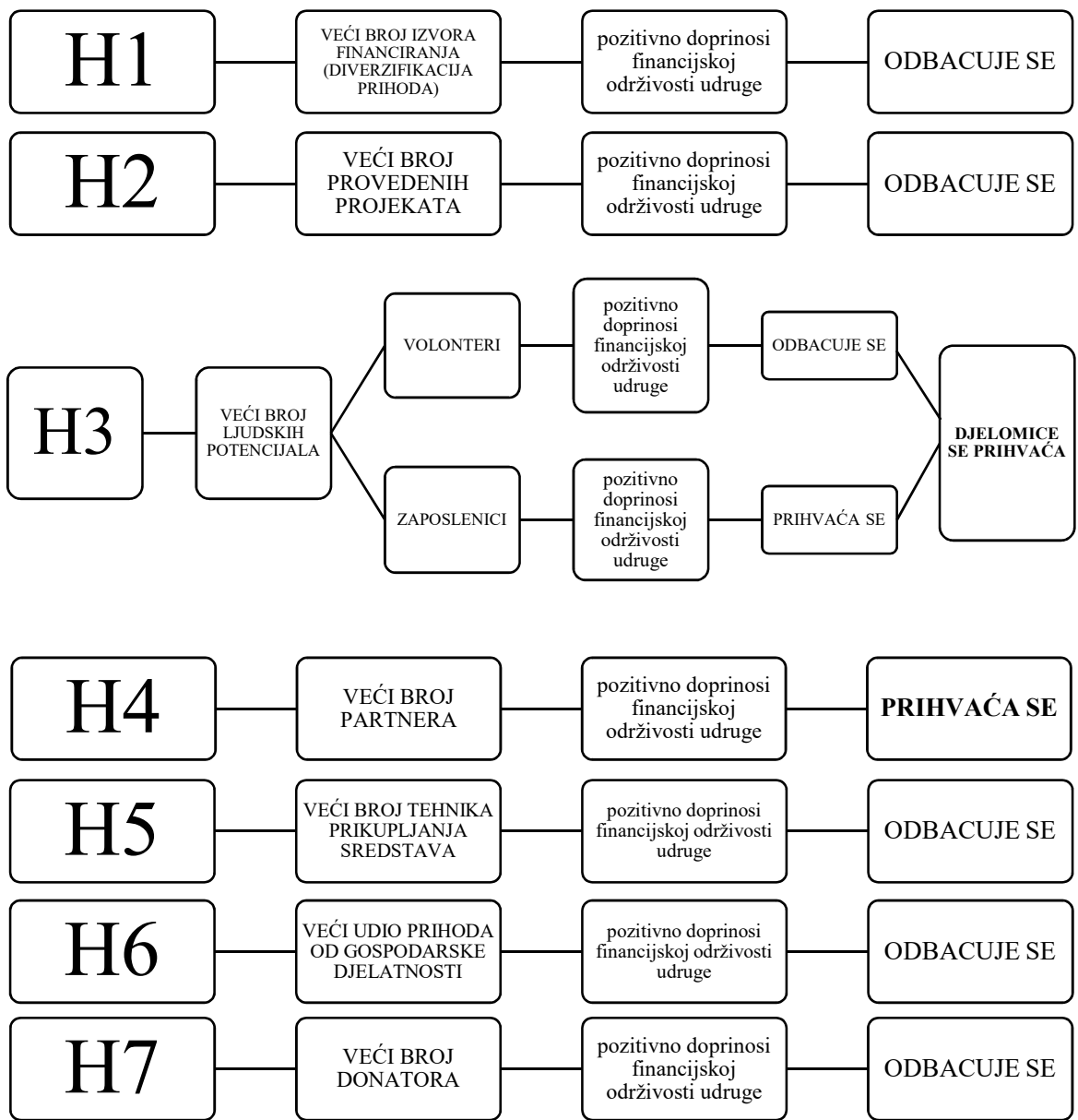
Hipoteza H4 pretpostavlja pozitivan doprinos broja partnera udruga financijskoj održivosti udruga. Budući da rezultati regresijske analize, odnosno regresijski beta-ponder između varijable broj partnera i financijska održivost koja je mjerena rastom prihoda u promatranom razdoblju pokazuje statističku značajnost, hipoteza se H4 prihvaća.

Peta hipoteza, H5, ispituje povezanost varijable broja korištenih tehnika prikupljanja sredstava i varijable financijska održivost. Međutim, provedenom regresijskom analizom (tablica 30.) vidljivo je da ne postoji statistički značajna povezanost te se hipoteza H5 odbacuje.

Nadalje, šesta hipoteza, H6, pretpostavlja pozitivan doprinos gospodarske djelatnosti udruga financijskoj održivosti udruga na temelju udjela prihoda od gospodarske djelatnosti u ukupnim prihodima udruge u usporedbi s trendom povećanja prihoda udruga u promatranom razdoblju. Prema rezultatima iz tablice 30., ne uočava se statistički značajna povezanost, odnosno visina prihoda udruga ne ovisi o udjelu prihoda od gospodarske djelatnosti udruga u ukupnim prihodima. Drugim riječima, rezultati istraživanja upućuju na odbacivanje hipoteze H6.

Prema hipotezi H7 očekivao se pozitivan doprinos broja donatora udruge financijskoj održivosti udruga. Međutim, regresijskom se analizom (tablica 30.) utvrđuje da ne postoji statistička značajnost između navedenih varijabli pa se, stoga, hipoteza H7 odbacuje.

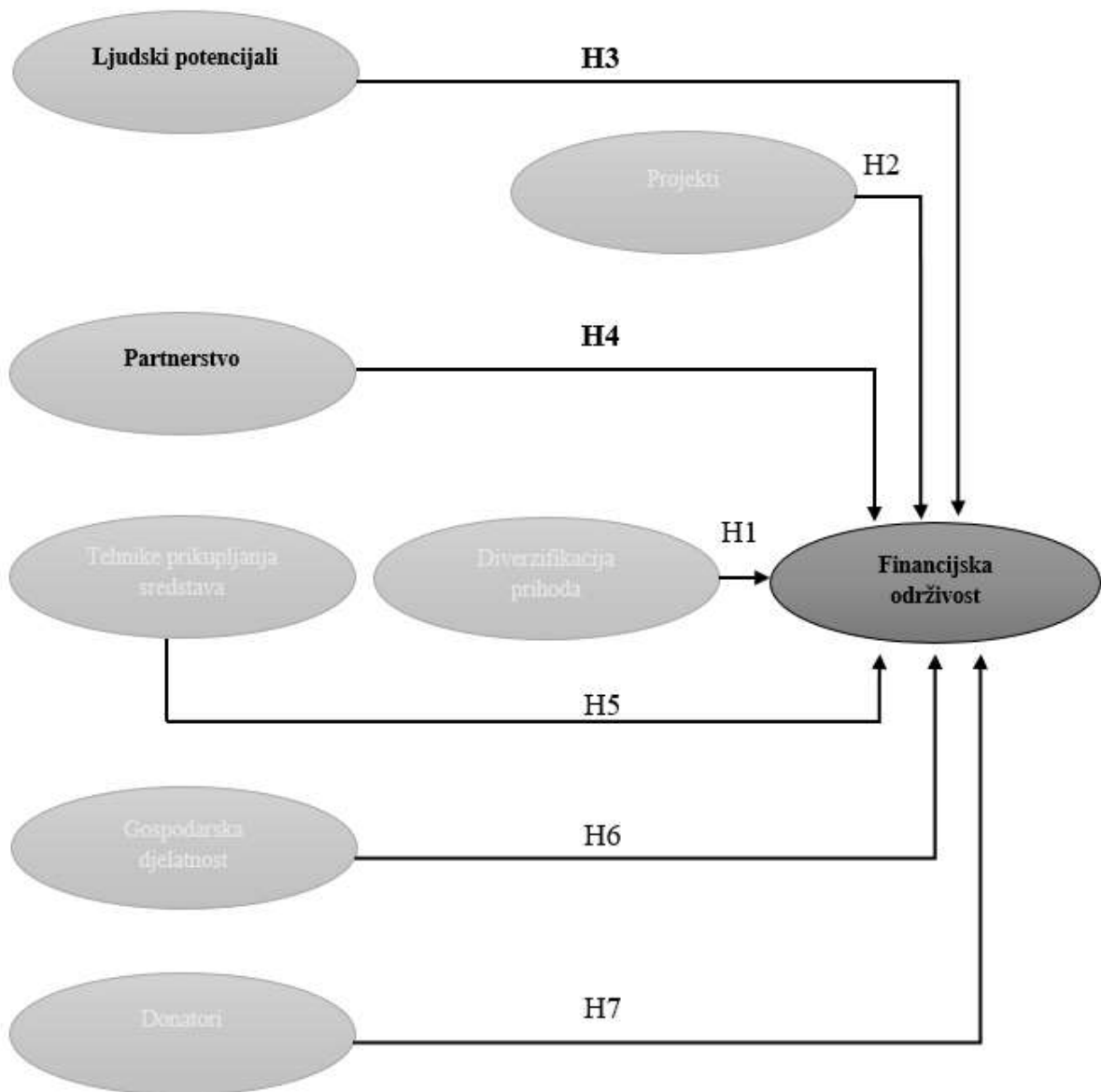
Sukladno prethodnome, u nastavku je shematski prikazan sažeti zaključak provedenog empirijskog kvantitativnog istraživanja koristeći anketni upitnik i financijske izvještaje udruga u Republici Hrvatskoj koji opisuje prihvaćanje, odnosno odbacivanje postavljenih hipoteza istraživanja.



Slika 16. Shematski prikaz rezultata istraživanja

Iz prethodne je slike vidljivo da je jedna hipoteza prihvaćena, jedna se djelomice prihvaća, dok se ostalih pet hipoteza odbacuju.

Stoga pretpostavljeni model u ovome istraživanju (slika 1.), razvijen na temelju provedenog istraživanja literature, nije u cijelosti primjenjiv, odnosno nije u skladu s rezultatima regresijske analize. Model je korigiran te je prikazan u nastavku (slika 17.).



Slika 17. Shematski prikaz ispitivanja hipoteza istraživanja

Kao što je spomenuto, u ovom istraživanju pokušala se ispitati i povezanost vrijednosti HHI-ja udruga i ostvarenih prihoda u petogodišnjem razdoblju (2015. – 2019.), a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici (tablica 31.).

Tablica 31. Povezanost prihoda udruga i vrijednosti HHI

	HHI	1	2	3	4
1 2015	-.048				
2 2016	-.015	.930**			
3 2017	.014	.869**	.927**		
4 2018	.005	.701**	.788**	.848**	
5 2019	-.003	.675**	.744**	.802**	.974**

\*\* -p < .0

Iz tablice se može vidjeti da provedenom korelacijskom analizom s pomoću Pearsonova koeficijenta nije utvrđena statistička značajnost, tj. stupanj koncentracije, odnosno diverzifikacija prihoda udruga nije statistički značajno povezana s visinom prihoda udruga.



## 6. Rasprava

S obzirom na krajnji cilj profitnih organizacija – ostvarenje profita, financijska se održivost takvih organizacija postiže kada je organizacija u mogućnosti isporučiti proizvode i usluge kupcima po cijeni koja pokriva sve investicijske i operativne troškove i stvara održivi profit za vlasnike (Francois, 2015: 20), a mjeri se s pomoću različitih uobičajenih financijskih pokazatelja i parametara. S druge strane, za definiranje i način mjerenja financijske održivosti neprofitnih organizacija, pa tako i udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, ne postoji konsenzus. S obzirom na posebnosti financijskog poslovanja neprofitnih organizacija, prije svega njihova primarnog obilježja neprofitnosti, udrugama nije cilj ostvarivanje dobiti pa samim time ne teže isključivo ostvarivanju viška prihoda nad rashodima. Međutim, prihodi su im neophodni kako bi provodile različite aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva zbog kojih su osnovane, pa tako i osigurale dugoročnu održivost. Upravo zato u ovome se radu istraživala financijska održivost udruga, s naglaskom na čimbenike koji mogu doprinijeti njezinu ostvarivanju kako bi se dobio odgovor na glavno istraživačko pitanje, tj. kako bi se utvrdilo postoji li povezanost pojedinih čimbenika s financijskom održivosti udruga. Ovo, dakle, istraživanje ispituje povezanost otkrivenih čimbenika (diverzifikacija prihoda, brojnost projekata, ljudskih potencijala, partnera, tehnika prikupljanja sredstava i donatora te gospodarska djelatnost) s financijskom održivosti mjerenu na temelju samoprocjene čelnika udruga o financijskoj održivosti njihove udruge kao i na temelju prosječnih prihoda udruga ostvarenih u petogodišnjem razdoblju (2015. – 2019.). Kako bi se stekao potpuni uvid u problematiku financijske održivosti neprofitnih organizacija i prikupile informacije o ocjeni financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj, provedeno je primarno empirijsko istraživanje o čijim se rezultatima raspravlja u nastavku.

Ovo je istraživanje provedeno korištenjem podataka iz odgovora ispitanika u okviru kreiranog anketnog upitnika i podataka iz javno dostupnih financijskih izvještaja udruga u Republici Hrvatskoj. Naime, s pomoću kombiniranih podataka najbolje se može analizirati financijska održivost jer je moguće da samo podatci iz anketnog upitnika ne bi bili relevantni s obzirom na to da ispitanici mogu dati netočne financijske informacije, a s druge strane isključivo na temelju podataka iz financijskih izvještaja nemoguće je dobiti ključne informacije o određenim organizacijskim odrednicama jer se ne prikazuju u izvještajima (Lin i Wang, 2016: 8).

S obzirom na to da je istraživanje provedeno koristeći klusterski slučajni uzorak te da je u njemu sudjelovalo 415 čelnika udruga iz 138 različitih gradova i općina Republike Hrvatske, može se reći da su dobiveni rezultati reprezentativni, tj. primjenjivi na cijelu populaciju (sukladno preporukama Research Advisors, 2006). Stoga, kako smatraju Golini i dr. (2018: 147), ovo istraživanje nije ograničeno geografski te je time isključena pristranost konteksta i poboljšana je generalizacija rezultata.

Rezultati istraživanja pokazuju da je najveći odaziv istraživanju u gradu Zagrebu iako je anketni upitnik poslan jednakom postotnom omjeru udruga iz pojedine županije. Razlog tomu mogao bi biti taj što u većim sredinama postoji i veća raznolikost populacije te je moguće i da više ljudi koristi elektroničku poštu kao komunikacijski medij pa im elektroničko ispunjavanje anketnog upitnika nije neuobičajeno.

Prema rezultatima korelacijske analize, ovo je istraživanje egzaktno potvrdilo da ni jedan otkriveni čimbenik izdvojen na temelju istraživanja drugih autora nema izravan doprinos na financijsku održivost ako se financijska održivost mjeri na temelju samoprocjene ispitanika. Stoga rezultati regresijske analize temeljeni na samoprocjeni ispitanika o financijskoj održivosti nisu statistički značajni ni za jedan promatran odnos varijabli. U vezi s tim, postoje mnogi čimbenici koji u ovome istraživanju mogu utjecati na subjektivne samoprocjene ispitanika o financijskoj održivosti ispitanika kao što su, primjerice, nesigurnost, nedovoljna upoznatost ispitanika sa značenjem pojma financijske održivosti, davanje društveno poželjnih odgovora radi stvaranja bolje percepcije istraživača o udruzi, pretjerana samokritičnost i sl. Kako bi se smanjio taj nedostatak, u budućim bi se istraživanjima mogle koristiti neke druge različite tehnike kao što su metoda dubinskog intervjua ili primjerice fokus grupa kako bi ispitanici, uz pomoć ispitivača, bolje razumjeli što financijska održivost podrazumijeva, pa bi se time mogli dobiti objektivniji podatci te uvid u stvarne stavove i ponašanja ispitanika.

S druge strane, promatrajući financijsku održivost kao zavisnu varijablu te mjereći ju objektivno na temelju podataka o prosječno ostvarenim prihodima udruga u promatranom razdoblju (2015. – 2019.) dostupnih u financijskim izvještajima udruga, postoji samo utvrđena statistička značajnost, odnosno djelomice prihvaćanje hipoteze H3 te prihvaćanje hipoteze H4, dok se ostale hipoteze u cijelosti odbacuju.

Stoga rezultati ispitivanja hipoteza provedenom regresijskom analizom upućuju na to da:

- **broj ljudskih potencijala u udrugama djelomice pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruge** jer broj zaposlenih doprinosi financijskoj održivosti, a broj volontera ne doprinosi financijskoj održivosti
- **broj partnera u udruzi pozitivno doprinosi financijskoj održivosti udruge,**

međutim:

- diverzifikacija prihoda, odnosno veći broj izvora prihoda udruga ne doprinosi financijskoj održivosti udruge
- broj provedenih projekata u udruzi ne doprinosi financijskoj održivosti udruge
- broj korištenih tehnika prikupljanja sredstava u udruzi ne doprinosi financijskoj održivosti udruge
- udio prihoda iz gospodarske djelatnosti udruge ne doprinosi financijskoj održivosti udruge
- broj donatora udruge ne doprinosi financijskoj održivosti udruge.

Regresijskom analizom predviđa se vrijednost jedne varijable na temelju vrijednosti druge varijable pa, sukladno tome, u ovome istraživanju nezavisna varijabla broj ljudskih potencijala u udrugama mjerena brojem volontera i zaposlenih ima djelomičan pozitivan doprinos na financijsku održivost udruga, dok broj partnera ima izravan pozitivan utjecaj na financijsku održivost udruge. Stoga povećanje vrijednosti tih varijabli djelomice ili u potpunosti doprinosi povećanju financijske održivosti.

Dakle, u ovom je istraživanju dokazano da su brojnost ljudskih potencijala i partnera ključni za financijsku održivost udruge, dok ostali čimbenici, unatoč postojećoj literaturi i pretpostavkama drugih istraživača, nemaju značajnu ulogu ili ih možda treba poboljšati da bi doprinijeli financijskoj održivosti udruge. Međutim, hipoteze koje se odbacuju ne znače nužno da su one netočne. Ostali istraživani čimbenici financijske održivosti udruge mogli bi biti važni ako bi se, primjerice, u budućim istraživanjima koristile druge, gore spomenute, istraživačke tehnike, posebice dubinski intervju, pomoću kojih bi se ispitanicima detaljnije objasnili pojedini čimbenici, a onda oni odgovorili na pitanje koje strategije i metode mogu najbolje pomoći udrugama u postizanju financijske održivosti. Ili, primjerice, koje bi strategije i metode mogle važiti na drugom geografskom području gdje je općenito veća diverzifikacija izvora prihoda i udruge se dominantno ne oslanjaju na javne prihode kao u Republici Hrvatskoj gdje se udruge gotovo 60 % financiraju iz proračunskih sredstava (tablica 25.). Također, mogli bi

se istražiti i neki drugi čimbenici koji nisu uzeti u obzir u ovome istraživanju, a u literaturi se također spominju, poput starosti udruga (Guan i dr., 2020) ili dob, djelatnost i pravni oblik neprofitne organizacije (Von Schnurbein i dr., 2017), transparentnost (Dethier, Delcourt i Willems, 2021) i sl. koji bi također mogli biti važni za financijsku održivost neprofitnih organizacija, odnosno udruga.

Prvotno, tvrdnja koja govori o tome da veći broj izvora financiranja udruga pozitivno doprinosi financijskoj održivosti, odnosno povećanju prihoda, u ovome istraživanju nije statistički značajna iako, primjerice, Froelich (1999) te Carroll i Stater (2009) tvrde da diverzifikacija prihoda dovodi do većeg prihoda neprofitnih organizacija. Dakle, ovo je istraživanje pokazalo da veća diverzifikacija prihoda ne znači nužno i ostvarivanje većih prihoda što je u skladu s Chikoto i Neely (2014) koji smatraju da strategije koncentracije, a ne strategije diverzifikacije, prihoda mogu generirati veći rast ukupnog prihoda organizacije. Međutim, organizacije koje se oslanjaju na mali broj izvora prihoda, postaju vrlo ovisne o tim izvorima. To je potvrđeno i u ovome istraživanju – udruge u Republici Hrvatskoj primarno su ovisne o javnim izvorima financiranja, odnosno imaju visok stupanj koncentracije prihoda. Analizirajući izvore financiranja udruga u ovome istraživanju, uočeno da samo jedna udruga ima vrijednost HHI-ja 0,27, dok je kod 10 udruga HHI 1,00. Uspoređujući dobivene vrijednosti stupnja koncentracije, odnosno diverzifikacije prihoda promatranih udruga (tablica 28.) s vrijednostima HHI-ja prema Le i dr. (2021: 4) prikazanim u tablici 4., zaključuje se da ni jedna promatrana udruga nema diverzificirane prihode, tj. diverzifikacija im je niska (HHI veći od 0,25). Naime, tek kada je vrijednost HHI manja od 0,25, neprofitne organizacije imaju diverzificirane izvore prihoda i prema Froelich (1999) te Carroll i Stater (2009) mogu se smatrati financijski održivima. Međutim, vrijednost HHI-ja nije standardizirana mjera financijske održivosti te ne znači nužno da se diverzifikacijom prihoda postiže financijska održivost. Također, u istraživanju je potvrđeno da su udruge najvećim dijelom ovisne o javnim izvorima financiranja (52,61 %), s čime se slažu i brojni drugi autori (Socolovski i dr., 2000; Bežovan, 2004; Bullain i Toftisova, 2005; Blackwood i dr., 2012; Svidroňová i Vaceková, 2012; Lu, 2015; Dadić, 2016; Mourao i Gonçalves, 2019; Tirado-Beltran i dr., 2020; Dadić, 2020; Haršanji, 2021). To se, pak, može povezati s Andreoni i Payne (2003) koji smatraju da neprofitne organizacije smanjuju napore u prikupljanju sredstava nakon što dobiju javne potpore te se, prema Nikolovoj (2015), pojedinci i manje odlučuju na davanje potpora jer smatraju da neprofitne organizacije primaju dovoljno financijskih sredstava iz javnih izvora.

Budući da u literaturi ne postoji konsenzus je li za financijsku održivost neprofitnih organizacija nužna koncentracija ili diverzifikacija prihoda, prema tome ni u ovome se radu ne zauzima jednoznačan stav, tim više što ni rezultati istraživanja ne pokazuju statističku povezanost diverzifikacije prihoda s financijskom održivosti. Također, ni rezultat ispitivanja povezanosti vrijednosti HHI-ja i ostvarenih prihoda udruga u promatranom razdoblju također ne pokazuje statističku značajnost (tablica 31.).

Na udrugama je da dobro prouče prednosti i nedostatke obiju strategija upravljanja prihodima – diverzifikacija ili koncentracija prihoda – te sukladno svojim preferencijama odaberu onu koja je najpogodnija za njihovu udrugu. Općenito, ako neka organizacija ostane bez određenog donatora, to ne bi trebalo ugroziti njezinu financijsku stabilnost ako organizacija ostvaruje prihode i iz drugih izvora. Međutim, svaka udruga treba pravilno upravljati financijama te istražiti prednosti i nedostatke diverzifikacije, odnosno koncentracije prihoda i primjenjivati strategiju koja najviše odgovara njezinim ciljevima.

Budući da je utvrđeno da se udruge najvećim dijelom financiraju iz javnih izvora, ipak ih je potrebno stalno osvještavati da su javni izvori ograničeni te za njih postoji velika konkurencija pa bi se stoga udruge trebale sve više usmjeriti na druge, privatne izvore financiranja jer time mogu ostvariti veća financijska sredstva.

Hipoteza koja upućuje na to da veći broj projekata pozitivno doprinosi financijskoj održivosti također nije potvrđena, međutim ispitanici u anketnom upitniku samostalno ocjenjuju da financijskoj održivosti udruga, uz transparentnost, najviše doprinosi kontinuitet obavljanja projektnih aktivnosti (grafikon 7.). To potvrđuju i prethodna istraživanja (Okorley i Nkrumah, 2012) u kojima se ističe da su projekti važni za postizanje financijske održivosti, a gotovo sva sredstva neprofitnih organizacija dolaze iz donacija povezanih s projektima (Lacruz i Cunha, 2018). Dakle, rezultati provedenog istraživanja upućuju da broj projekata udruga nije povezan s visinom prihoda udruga.

Moguće je da udruge najčešće provode jednake ili slične projekte svake godine, umjesto pokretanja novih, te za njih ostvaruju približno jednake prihode svake godine. S druge strane, udruge možda preferiraju kvalitetu nad kvantitetom te se usredotočuju na provođenje manjeg broja projekata za što im donatori osiguravaju financijska sredstva. Također, postoji i mogućnost da udruge provode manji broj opsežnijih, ali i dugoročnijih projekata. Međutim, za

dobivanje takvih saznanja, potrebno je provesti novo, specifičnije istraživanje koje će se usmjeriti upravo na problematiku projektnog financiranja udruga.

U istraživanju je vidljivo i da oko 10 % promatranih udruga (41 od 390 udruga) uopće ne provodi nikakve projekte. Osim toga, ispitanici ističu i problematiku provedbe projekata, a većina smatra da im nedostaju financijski resursi kako bi bili uspješniji u provedbi projekata što potvrđuju i prethodna istraživanja (Baguley, 2009, Czibere, 2014) koja napominju da njihov rad pa i provedba projektnih aktivnosti uglavnom ovisi o prikupljenim sredstvima. Osim financijskih resursa, ispitanici ističu da im u velikoj mjeri nedostaju i ljudski resursi, ali i znanja, vještine, alati i tehnike upravljanja projektima, komunikacijske vještine i sl. Prema tome, obrazovne ustanove trebale bi prepoznati njihove potrebe te nuditi programe ili tečajeve koji omogućuju osoblju udruga stjecanje znanja iz područja upravljanja projektima kako bi se doprinijelo što kvalitetnijem radu udruga, odnosno provedbi projekata.

Dakle, iako prema rezultatima istraživanja ne postoji povezanost između broja projekata i financijske održivosti, udruge bi se svakako trebale usmjeriti na provedbu projekata kojima se mogu ostvariti ciljevi te postići opće poboljšanje stanja društva.

Osim toga, s obzirom na utvrđenu pozitivnu slabu povezanost između dviju nezavisnih varijabli – broja projekata i diverzifikacije prihoda udruga, udruge koje imaju veći broj projekata, financiraju se iz više različitih izvora što je očekivano jer i prema Lacruz (2014) projekte u neprofitnim organizacijama financiraju različiti donatori. S tim u vezi, jasno je da su udruge ovisne o svojim donatorima, odnosno bez njih ne bi mogle financirati i realizirati projekte.

Nadalje, ovim je istraživanjem utvrđeno djelomice prihvaćanje treće hipoteze, odnosno utvrđena je djelomična statistička značajnost brojnosti ljudskih potencijala i financijske održivosti mjerene rastom prihoda u promatranom razdoblju. Ljudski su se potencijali u ovome istraživanju mjerili brojem zaposlenih i volontera, prema Carman (2009) i Wicker i Breuer (2013b). Ljudski su potencijali, općenito, nezamjenjiv resurs u udrugama kao neprofitnim organizacijama, a onda i u skladu s literaturom (Medeiros, 2008; Bastida i dr., 2018), organizacije trebaju učinkovito upravljati ljudskim potencijalima – i članovima, ali i volonterima, odnosno zaposlenima – od privlačenja, preko ulaganja u njih u smislu educiranja, motiviranja i usmjeravanja, a onda i do njihova zadržavanja. Iako u ovome istraživanju nije potvrđeno da broj volontera, kao ljudskih potencijala, pozitivno doprinosi povećanju prihoda, ipak ne treba zanemariti njihov angažman u udrugama.

Udruge bi svakako trebale u svojim strategijama upravljanja i planovima, među ostalim, staviti poseban naglasak na upravljanje ljudskim potencijalima jer oni općenito imaju ključnu ulogu u svim aspektima rada udruga, uključujući prikupljanje sredstava, provođenje projekata, promocija udruge, suradnja s partnerima i donatorima i sl. Međutim, nije važna isključivo njihova brojnost, nego, prema Okorley i Nkrumah (2012), to podrazumijeva i motivaciju i kompetencije, prema Leon (2001) stručnost vodstva, ali i prema Francois (2015) zadovoljstvo i predanost poslu koji su važni za aktivnosti koje udruge svakodnevno provode kako bi ostvarile svoje ciljeve. Bez kvalitetnih i motiviranih ljudi koji su spremni raditi na ostvarenju ciljeva udruge, vrlo je teško ostvariti dugoročnu financijsku održivost organizacije.

Iako hipoteza kojom se tvrdi da udruge koje okupljaju više ljudi imaju i bolje financijske pokazatelje, u ovom slučaju prihode, nije u cijelosti prihvaćena, razumljiva je jer u samoj srži udruge i jesu – udruženi pojedinci. Ako udruge okupljaju svega nekoliko pojedinaca, tada je vrlo vjerojatno riječ o udrugama osnovanim u cilju obavljanja poslova koji bi bili primjereniji za neke druge poslovne subjekte, primjerice obrte, tvrtke i sl. – iako se na temelju korelacijske i regresijske analize ne može sa sigurnošću utvrditi smjer povezanosti, odnosno imaju li udruge novca zbog toga što okupljaju velik broj ljudi ili obratno. Međutim, važan indikator poslovanja udruge jest i broj zaposlenih. Sukladno rezultatima istraživanja, one udruge koje imaju elemente poslovnih subjekata (stalno zaposlene pojedince) mogu računati na kontinuitet poslovanja i razvoj što može dovesti do boljih poslovnih pokazatelja – visine prihoda i kontinuiranim ostvarenim viškom prihoda nad rashodima. S tim u vezi moguće je objašnjenje da udruge koje provode opsežnije, posebice europske, projekte imaju veću potrebu zapošljavanja ljudi, ali onda i ostvaruju veće prihode.

Dakle, prema rezultatima ovoga istraživanja, djelomice se može utvrditi slaganje s prethodnim istraživanjima (Gregory i Howard, 2009; Lecy i Sering, 2014; Liket i Maas, 2015; Lu i Zhao, 2019; Schubert i Boenigk, 2019) koja utvrđuju da se povećavajući brojnost ljudskih kapaciteta i njihovim angažmanom pozitivno doprinosi dugoročnoj financijskoj održivosti, odnosno da se uz veći broj ljudi u neprofitnim organizacijama ostvaruje više financijskih sredstava, no to se prvenstveno odnosi na zaposlene u udrugama, a ne na volontere.

Također, istraživanje pokazuje da sklapanjem većeg broja partnerskih suradnji udruge ostvaruju više financijskih sredstava što pozitivno doprinosi financijskoj održivosti. Rezultati istraživanja u skladu su i s prethodnim istraživanjem (Banzato i Sierra, 2016) koje govori da čelnici neprofitnih organizacija trebaju stalno tražiti mogućnosti za povećanje partnerstava

kako bi povećali resurse i osigurali financijsku održivost organizacije. Partneri mogu biti sponzori, donatori, dobavljači, organizacije s kojima se surađuje na projektima ili bilo koji drugi poslovni partneri koji doprinose poslovanju udruge na različite načine. Veći broj partnera znači da udruga ima veću podršku u poslovanju, šire mreže kontakata i veću mogućnost razvoja novih projekata što može pomoći udruzi da poboljša svoje financijsko stanje i osigura dugoročnu financijsku održivost. Osim toga, važno je i njegovanje postojećih odnosa s partnerima temeljenih na otvorenosti, transparentnosti i međusobnom povjerenju, ali i dijeljenju resursa i sl. čime se mogu ostvariti ciljevi organizacija, povećavajući istovremeno društveni doprinos, a samim time i postići financijska održivost.

Iako u ovom istraživanju primarno nije istraživana, uočena je pozitivna slaba povezanost broja partnera i broja donatora u udrugama ( $r = .26, p < .05$ ). To i ne čudi jer su u udrugama aktivnosti većinom povezane s projektima te ih najčešće financiraju donatori. Zbog ograničenih resursa, ali i nekih drugih razloga, udruge surađuju s partnerima.

Iako bi se činilo da veći broj korištenja tehnika prikupljanja sredstava dovodi do veće financijske održivosti udruge, rezultati ispitivanja te hipoteze ne idu tome u prilog. Kako je ranije utvrđeno, udruge su najviše usmjerene na jedan izvor financiranja koji zahtijeva upotrebu jedne ili manji broj tehnika prikupljanja sredstava (primjerice za javna sredstva pa tako i EU sredstva dovoljno je prijaviti se na natječaj) s pomoću kojih ostvaruju prihode za provedbu aktivnosti. Međutim, istraživanja pokazuju da udruge nemaju dovoljno znanja i iskustva u prikupljanju sredstava (Pavičić i dr., 2006; Dadić, 2016; Najev Čaćija, 2013; Mihaljević, 2015; Bestvina Bukvić i dr., 2018; Bish i Becker, 2016 u Alves i Costa, 2020: 925) što je u skladu s rezultatom ovoga istraživanja jer udruge primjenjuju relativno mali broj tehnika za prikupljanje sredstava (prosječno tri tehnike). Kako bi uopće koristile tehnike prikupljanja sredstava, udruge, kao neprofitne organizacije, trebale bi izrađivati plan prikupljanja sredstava što je odlika dobrih praksi financijskog upravljanja s čime se slažu i Leon (2001) i Ebenezer i dr. (2020). Kao što je već ranije spomenuto, obrazovne bi ustanove trebale omogućiti osoblju udruge još neke edukacije, primjerice iz područja prikupljanja sredstava, koje se u drugim zemljama već uspješno provode (Shaker i Nathan, 2017; ; Šain, Haršanji, Borić-Cvenić, 2020). Stoga, s obzirom na razvoj tehnologija, posebice digitalnih, udruge bi trebalo educirati o potencijalima različitih tehnika prikupljanja sredstava jer njihovo korištenje omogućava im veći broj donacija.



Iako ne postoji povezanost između broja tehnika prikupljanja sredstava i stalnog ostvarivanja većih prihoda, ovim je istraživanjem utvrđeno da postoji pozitivna umjerena veza između broja tehnika prikupljanja sredstava i diverzifikacije prihoda, tj. broja izvora financiranja udruga ( $r = .32, p < .05$ ). Prema tomu, udruge koje prikupljaju sredstva iz više različitih izvora koriste više tehnika prikupljanja sredstava.

Nadalje, ispitivana hipoteza o gospodarskoj djelatnosti udruga upućuje na to da ne postoji statistički značajna razlika većeg udjela prihoda od gospodarske djelatnosti u odnosu na prihode od primarne djelatnosti u ostvarivanju financijske održivosti. Neke udruge, primjerice, ne moraju stalno ostvarivati prihode od gospodarske djelatnosti, odnosno oni mogu biti nestabilniji. S druge strane, ako su prihodi od primarne djelatnosti stalni i predvidljiviji, tada organizacija može biti financijski održiva i ako su prihodi od gospodarske djelatnosti manji. Iako postoje mnogobrojna istraživanja koja ističu prednosti ostvarivanja prihoda iz gospodarske djelatnosti (Froelich, 1999; Landsberg, 2004; Foster i Bradach, 2005; Khieng i Dahles, 2014; Mazanec i Bartosova, 2021), još je uvijek mali broj istraživanja temeljenih na stvarnom, financijskom doprinosu ostvarivanja tih prihoda. Međutim, ovo je istraživanje pokazalo da od ukupnog broja promatranih udruga u Republici Hrvatskoj, 31,51 % (127 od 403) udruga ima registriranu gospodarsku djelatnost te, prema njihovim procjenama, ostvaruju prosječno 5,16 % ukupnih prihoda iz gospodarske djelatnosti koju obavljaju. Naime, iz financijskih izvještaja nije moguće iščitati koji su prihodi vezani uz primarnu, a koji uz gospodarsku djelatnost te se procjena čelnika udruga uzima kao relevantan pokazatelj.

Iako rezultati istraživanja pokazuju da ne postoji povezanost između veće stope ostvarenih prihoda iz gospodarske djelatnosti u odnosu na postotne prihode iz primarne djelatnosti i većih prosječno ostvarenih prihoda u promatranom razdoblju, svakako ne treba zanemariti činjenicu da kroz samofinanciranje udruge mogu povećati svoju stabilnost stvaranjem vlastitih resursa kao nadopune potporama iz javnih i privatnih izvora. Međutim, tako ostvareni prihodi udruge svakako trebaju biti usmjereni na ostvarivanje misija udruga, odnosno u skladu sa zakonskim propisima. Stoga stvaranje prihoda iz gospodarske djelatnosti može pomoći udrugama da smanje ovisnost o drugim izvorima prihoda i većoj neovisnosti, međutim udruge moraju ostati fokusirane na primarnu djelatnost jer u suprotnom, prema Perić i dr. (2020), gospodarska im djelatnost može pomaknuti pozornost s njihove društvene misije. Osnivanje udruge isključivo u cilju obavljanja gospodarske djelatnosti nije dopustivo jer se tada više ne govori o neprofitnosti koja određuje udruge kao neprofitne organizacije, već je u tom slučaju riječ o

primarno poduzetničkom pothvatu koji obilježava neki drugi poslovni model – primjerice obrt, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i sl.

Budući da je ranije spomenuto da udruge najvećim dijelom imaju koncentrirane prihode (posebice orijentacija na javne prihode), ipak je u svrhu postizanja izvrsnosti potrebno usmjeravanje prema vlastitim prihodima, s čime se slažu i Bestvina Bukvić, Mihaljević i Tokić (2016). Međutim, to treba uključivati veću primjenu upravljačkih alata u poslovanju poput marketinga, strateškog planiranja, razvijenog plana prikupljanja sredstava i sl., a za sve to potrebne su dobro razvijene menadžerske vještine i kompetencije, odnosno obrazovanje i profesionalizacija ljudskih potencijala u neprofitnom sektoru (Bestvina Bukvić i dr., 2016: 136).

Posljednja hipoteza odnosi se na donatore te se istraživanjem utvrđuje da ne postoji statistička značajnost između većeg broja donatora i financijske održivosti udruga mjerene rastom prihoda udruga u promatranom razdoblju. Ovim je istraživanjem utvrđeno da se udruge većinom financiraju iz javnih izvora pa time nije iznenađujuće da udruge nemaju mnogo donatora (ističu da prosječno godišnje imaju pet donatora koji uključuju javne, privatne, individualne i strane). Budući da, prema Hall i dr. (2005), javno financiranje podrazumijeva malo raspoloživih sredstava za potporu ukupnim organizacijskim kapacitetima, tj. više udruga dobiva manje iznose za svoje projekte, nije iznenađujuće da financijska održivost, odnosno rast prihoda udruga nije povezan s brojem donatora.

Dakle, istraživanje je pokazalo da udruge ne moraju težiti velikom broju donatora da bi ostvarile veće prihode, međutim donatori su im nužni za provedbu projekata u smislu financijske potpore. Iako donatori imaju važnu ulogu u neprofitnim organizacijama, pa tako i udrugama, do njih nije lako doći. Međutim, ovim je istraživanjem potvrđena i postojanost slabe, ali pozitivne veze između većeg broja donatora i većeg broja korištenih tehnika prikupljanja sredstava što ide u prilog činjenici da udruge trebaju koristiti različite tehnike prikupljanja sredstava kako bi ostvarile donacije različitih donatora – javnih, privatnih, stranih. Također, utvrđeno je da većina promatranih udruga (343 udruge) koristi prijavu projekta na natječaje za sufinanciranje kao tehniku prikupljanja sredstava, posebice iz javnih izvora.

Dakle, iako u ovome istraživanju nije utvrđena statistička značajnost nekih čimbenika financijske održivosti – izvori financiranja udruga, projekti, tehnike prikupljanja sredstava, gospodarska djelatnost te donatori, ti su čimbenici svakako važni aspekti poslovanja takvih

organizacija te udruge ipak trebaju njima upravljati kako bi osigurale dostatna financijska sredstva za ostvarivanje ciljeva, odnosno svoje misije.

Naime, ne postoji isključivo jedan najvažniji čimbenik koji osigurava financijsku održivost neprofitne organizacije, pa tako i udruge. Za postizanje financijske održivosti, organizacija mora imati okruženje koje s različitih strana doprinosi njezinu funkcioniranju. Primjerice, ako su ljudski potencijali u organizaciji nemotivirani, dodijeljeni se zadatci neće ostvariti. Također, s obzirom na posebnosti neprofitne organizacije, prije svega njihove društvene misije, mora postojati iznimno velika motivacija (Okorley i Nkrumah, 2012), a, u suprotnom, bez uvjerenja, predanosti i uloženog napornog rada ljudskih potencijala nemoguće je dugoročno ostati financijski održiv. Iako se smatra da su financijska sredstva najvažnija odrednica njihove uspješnosti, s obzirom na neprofitno obilježje takvih organizacija, nemoguće je takvu tvrdnju apsolutno podržati. Udruga, primjerice, može imati stalan priljev sredstava, a s druge strane imati nemotivirane ljudske potencijale te ne provoditi nikakve aktivnosti. Njezin smisao postojanja tada se gubi jer su udruge osnovane kako bi bile proaktivne, mijenjale, odnosno utjecale na društvo i sl.

Također analizirajući podatke iz financijskih izvještaja udruga, tj. prihode, uočava se da, unatoč stalnim većim prosječno ostvarenim prihodima u odnosu na rashode i ostvarivanju viška prihoda nad rashodima, većina udruga (88,34 %) nema stalan rast prihoda kroz promatrane godine. Stoga velik broj udruga ima kontinuitet povećanja prihoda kroz nekoliko godina, a potom bilježe velik pad prihoda. Dijelu udruga prihodi su se svake godine uvelike mijenjali, do čak 50 % smanjenja ili povećanja. Dakle, većina udruga nema jasan obrazac ili trend poslovanja na temelju kojih bi se moglo prognozirati poslovanje u idućoj godini. Budući da su udruge, kao i druge neprofitne organizacije, općenito, projektno usmjerene (Strichman i dr., 2008; Bourgeon i Lehmann, 2008; Souaf, El Wazani i Mouadili 2015; Anderson i Lannon 2018; Nanthagopan i dr., 2019), njihova je priroda poslovanja takva da, ovisno o provođenju projekata, jedne godine mogu ostvarivati iznadprosječne prihode, a u idućoj godini slijedi stagnacija ili mirovanje, odnosno pad prihoda.

Udruge, kao neprofitne organizacije, imaju slabije financijske trendove poslovanja što, za razliku od profitnih organizacija, posljedično smanjuje mogućnost prognoze prihoda na temelju ranijih financijskih pokazatelja pa je time i teža procjena financijske održivosti.

Međutim, ključno pitanje koje bi si svaki čelnik udruge trebao postaviti jest: „Zašto moja organizacija treba težiti financijskoj održivosti?“. Odgovori na to pitanje svakako trebaju potaknuti sve unutarnje dionike, a oni bi mogli biti sljedeći:

- radi ostvarenja ciljeva zbog kojih je osnovana, odnosno zadovoljenja potreba korisnika
- radi povećanja zadovoljstva angažiranih unutarnjih dionika i povećanja osjećaja pripadnosti udruzi
- radi povećanja odgovornosti prema donatorima i vanjskim dionicima
- radi povećanja ugleda u društvu
- radi povećanja povjerenja korisnika
- radi mogućnosti neprekidnog i dugoročnog provođenja aktivnosti i sl.

Nakon toga, postavlja se pitanje: „Kako sve to postići?“, a odgovor je: „Upravljanjem.“ i to na sljedeći način:

- upravljanjem izvorima financiranja
- odgovornim korištenjem dodijeljenih financijskih sredstava
- provedbom projekata koji doprinose ostvarivanju ciljeva udruge
- privlačenjem, ulaganjem i zadržavanjem kvalitetnih ljudskih potencijala
- sklapanjem partnerstava potrebnih za provođenje projekata i povećanje vidljivosti
- izradom plana poslovanja te stalnim analizama i usklađivanjima plana
- korištenjem različitih tehnika prikupljanja sredstava
- korištenjem mogućnosti dostupnih tehnologija i informiranja javnosti o postignućima, odnosno transparentnim izvještavanjem o financijskom poslovanju
- poštivanjem zakonskih obveza i propisa
- povećanjem samofinancirajućih aktivnosti, odnosno gospodarskom djelatnošću
- njegovanjem odnosa s donatorima i dr.

Prema tome, područje upravljanja neprofitnim organizacijama obuhvaća različite aspekte i zadatke te od čelnika neprofitnih organizacija zahtijeva specifična znanja i vještine kako bi se ostvarila misija tih organizacija i doprinijelo društvu. Posebno se uočava da čelnici trebaju biti financijski menadžeri odgovorni za cjelokupno pa samim time i financijsko poslovanje organizacije.

## 6.1. Ograničenja istraživanja

U ovom se doktorskom radu prije provedbe primarnog istraživanja očekivalo sljedeće:

1. sudionici istraživanja bit će iskreni, odnosno davat će točne i korisne odgovore na pitanja u anketnom upitniku
2. u ovome istraživanju postoji nepristranost i objektivnost u analizi podataka prikupljenih s pomoću anketnog upitnika i financijskih izvještaja
3. čelnici udruga razumiju financijsko poslovanje udruga kao i terminologiju koja se koristi u istraživanju, posebice značenje pojma financijske održivosti
4. dostupni financijski izvještaji udruga na temelju kojih se utvrđuje doprinos financijskoj održivosti udruga točni su i relevantni
5. sudionici istraživanja pružit će i dodatne korisne informacije u smislu praksi korištenja tehnika prikupljanja sredstava i problematike prikupljanja sredstava općenito, nedostatka određenih vještina potrebnih za provedbu projekata, usmjeravanja prema partnerima, njegovanja odnosa s donatorima te vrsti obavljanja gospodarske djelatnosti iako navedeno nije od primarne važnosti za ovo istraživanje
6. veličina je uzorka prihvatljiva.

Provedenim istraživanjem ipak su se uočila neka ograničenja, odnosno nekontrolirane, moguće slabosti koje mogu imati utjecaj na rezultate istraživanja.

Iako je u anketnom upitniku bila navedena definicija financijske održivosti, neki su se ispitanici izjasnili (usmenim i pisanim putem mimo anketnog upitnika, odnosno uživo ili slanjem elektroničke pošte) da im pojam financijske održivosti nije u potpunosti jasan, odnosno da bi trebao biti jasnije određen pa se to smatra jednim od ograničenja istraživanja. S tim u vezi, metodom dubinskog intervjua eventualno bi se moglo dodatno razjasniti shvaćanje pojedinih nejasnih pojmova. S druge strane, ako bi se ista metoda primijenila na sve ispitanike u ovome istraživanju, to bi zahtijevalo znatno uloženo vrijeme i veći istraživački tim, ali i više financijskih resursa. Također, gotovo je nemoguće provesti takvo istraživanje s obzirom na brojnost udruga i zemljopisni obuhvat istraživanja.

Ograničenje se također odnosi i na to što je ovo istraživanje provedeno elektroničkim putem te neke udruge nisu imale mogućnost sudjelovanja. Primjerice, čelnici možda ne koriste redovito elektroničku poštu za komunikaciju, lakše bi im bilo anketni upitnik ispunjavati u pisanom obliku jer su ispisani upitnici pregledniji ili im ovakav način sudjelovanja nije uobičajen i sl.

Jedno od ograničenja istraživanja može se pripisati neanonimnosti ispitanika. Iako je u anketnom upitniku stavljena napomena da će prikupljeni podaci biti korišteni isključivo za potrebe ovoga istraživanja, bez navođenja pojedinačnih odgovora, ipak s obzirom na činjenicu da su anketnim upitnikom tražene informacije o financijskim praksama udruga, neke su udruge možda smatrale da bi dijeljenje informacija o financijskom poslovanju moglo utjecati na njihovu sigurnost pa postoji mogući problem davanja netočnih informacija.

Istraživački je plan bio promatrati financijsku održivost kroz petogodišnje razdoblje. Međutim, budući da je razdoblje 2020. – 2022. godine intenzivno obilježila pandemija koronavirusom te je neupitno da je ona značajno utjecala i na većinu udruga pri čemu neke nisu ni mogle obavljati redovite aktivnosti zbog ograničenog kretanja stanovništva i mjera za sprječavanje širenja pandemije, a druge nisu pronašle financijske resurse za provedbu svojih aktivnosti (Johnson i dr., 2020; Harrington, 2021; Feiler i Breuer, 2021; Van Steenburg i dr., 2022), pa ni rezultati ne bi bili reprezentativni, analizirano je pet godina prije toga, odnosno razdoblje 2015. – 2019. godine. S obzirom na to da se u istraživanju zahtijevalo od ispitanika upisivanje konkretnih podataka za promatrano razdoblje 2015. – 2019. godine, primjerice broj volontera, zaposlenih, partnera, projekata i sl., radi jednostavnosti traženo je da unesu prosječan broj po godini u promatranom razdoblju. Međutim, informacije temeljene na procjeni mogu utjecati na rezultate pa spomenuto može biti još jedno od ograničenja istraživanja.

Jedno od ograničenja jest i da su u istraživanju mogli sudjelovati samo čelnici udruga čije su adrese elektroničke pošte dostupne u Registru neprofitnih organizacija. Dakle, iz istraživanja su isključeni najlošiji primjeri udruga, odnosno udruge koje ili nisu uopće upisane u Registar neprofitnih organizacija ili im podatci u Registru neprofitnih organizacija nisu ažurirani.

Sljedeće moguće ograničenje odnosi se na vrijeme ispunjavanja upitnika. Iako je procijenjeno vrijeme ispunjavanja upitnika 5 – 7 minuta, neki su se ispitanici izjasnili da im je trebalo i više od tog vremena kako bi dali precizne odgovore. Dakle, ako je anketni upitnik predugačak, ispitanici se mogu umoriti ili izgubiti interes nakon što odgovore na određeni dio pitanja. Budući da su sva pitanja u upitniku bila obvezujuća kako bi se anketni upitnik mogao predati, ipak postoji mogućnost da su neki ispitanici površno odgovarali na pitanja, a to je vidljivo i iz nedostajućih podataka (1,93 %). Također, ako sudionik istraživanja ne smatra temu zanimljivom i relevantnom, manje je motiviran odgovoriti i ispuniti sva pitanja. S tim u vezi jest i to da su sudionici istraživanja u bilo kojem trenutku mogli prestat s rješavanjem anketnog

upitnika ili sudionici koji su predali ispunjeni anketni upitnik u cijelosti možda nisu uistinu reprezentativni za populaciju, odnosno predstavljaju najbolje primjere populacije.

Osim toga, iz dijela istraživanja isključene su i udruge koje nisu predale financijske izvještaje za promatrano razdoblje – bilo da u tom razdoblju nisu ni postojale, bilo da nisu redovito predavale financijske izvještaje. Ako je riječ o potonjoj skupini, onda su to također najlošiji primjeri udruga, a u ovom su istraživanju isključeni.

Također, u nekim se istraživanjima (Cairns, Harris i Young, 2005; Liu, 2010; Slaten, Bendicksom, Diamond i McDowell, 2021) povezanost ljudskih potencijala s financijskom održivosti mjeri na temelju njihove uloge i odgovornosti, odnosno njihovih vještina, znanja, iskustava, motivacije, predanosti i sl., dok su u ovom istraživanju mjereni samo temeljem njihova broja.

Posljednje ograničenje ovoga istraživanja povezano je s rezultatima samoprocjene financijske održivosti koji govore da nijedna nezavisna varijabla nije povezana s financijskom održivosti. Kako je ranije i spomenuto, riječ je o samoprocjeni, dakle ispitanici su sami procjenjivali tražene veličine podataka što je subjektivna mjera. Međutim, s tim u vezi može biti i već navedeno ograničenje koje se odnosi na nepotpuno razumijevanje pojma financijske održivosti, odnosno da ju se može tumačiti na različite načine. To dakako može dovesti do nepreciznosti u mjerenju što može rezultirati nepostojanjem povezanosti s drugim varijablama.

Također, postojećim anketnim upitnikom nije bila ispitana uzročnost (ne)ostvarivanja financijske održivosti pa bi se u daljnjim istraživanjima mogla istražiti uzročnost financijske (ne)održivosti, odnosno razloga povećanja ili smanjenja prihoda udruga u određenom promatranom razdoblju. Iako ta činjenica služi kao motivacija za pokretanje novog istraživanja, istovremeno se predstavlja kao ograničenje jer je razdoblje pandemije trajalo 2020. – 2023. godine te bi podaci mogli biti drugačiji, primjerice obustavljeni projekti, smanjeni izvori financiranja i broj donatora, smanjen broj ljudskih potencijala u udrugama, udruge više nisu aktivne i slično. S druge strane, buduća usporedna istraživanja ipak bi mogla omogućiti shvaćanje da društvene, političke, ekonomske ili neke druge posljedice mogu utjecati na varijable koje se proučavaju u ovome istraživanju kao i usmjeriti na neka druga, nova područja istraživanja. Činjenica je, dakle, da je istraživanje provedeno nakon pandemije koja je mogla dodatno utjecati na stavove i razmišljanja čelnika udruga koji su se našli u teškoj situaciji zbog ograničenih mogućnosti rada tijekom 2020. i 2021. godine.

## 6.2. Implikacije istraživanja

U ovome istraživanju sveobuhvatan pregled dostupne literature na predmetnu temu omogućio je otkrivanje čimbenika koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti neprofitnih organizacija. Također, u okviru analize dostupnih izvora otkrivene su i prednosti i nedostaci te važnost čimbenika financijske održivosti. Navedeno bi moglo biti izravno korisno i potaknuti čelnike udruga na razmatranje prilikom upravljanja i donošenja strategija razvoja njihovih udruga.

Na temelju rezultata korelacijske analize, gdje su čelnici udruga samoprocjenjivali financijsku održivost svoje udruge, nije utvrđena statistička značajnost. Ipak, ovaj je rad i kvantitativnim mjerenjem na temelju ostvarenih prihoda ispitao povezanost identificiranih čimbenika i financijske održivosti pa su otkrivene korisne implikacije za čelnike udruga.

Prije svega, na temelju mjerljivih rezultata analize brojnosti ljudskih potencijala, posebice zaposlenih u udrugama, može se uočiti da veći broj zaposlenih u udrugama pozitivno doprinosi financijskoj održivosti, odnosno povećanju prihoda. Prema tomu, potvrđeno je da su ljudski potencijali važni za poslovanje neprofitnih organizacija te čelnici trebaju staviti naglasak na njihovo osnaživanje i zadržavanje u organizaciji kako bi se kolektivno postigli ciljevi, ali i osigurala dugoročna održivost udruge. Iako nije potvrđeno da brojnost angažiranih volontera udruge doprinosi povećanju prihoda udrugama u promatranom razdoblju, ne treba umanjiti važnost njihova angažiranja jer oni mogu sudjelovati u gotovo svim aspektima poslovanja te mogu doprinijeti uspjehu organizacija. Također, volonteri smanjuju iznos plaćenog radnog vremena, s čime se slažu i Scherer, Allen i Harp (2016) te Van Schie, Guntert i Wehner (2014), što organizacijama daje prostora za preusmjeravanje resursa za neke druge potrebe.

Ovo bi istraživanje trebalo potaknuti stručnjake, akademske institucije te druge strukovne obrazovne organizacije na osmišljavanje obrazovnih programa kojim će se neprofitni kadar osposobljavati za prikupljanje sredstava i financijsko upravljanje. Isto tako, nužno je motivirati čelnike neprofitnih organizacija na povećanje napora u prikupljanju i upravljanju sredstvima kroz shvaćanje brojnih prednosti korištenja različitih tehnika prikupljanja sredstava, stjecanjem znanja iz područja upravljanja projektima, isticanjem dobrih praksi upravljanja donatorima i sl. kako bi se doprinijelo što kvalitetnijem radu neprofitnih organizacija, odnosno ljudskih potencijala koji u njima djeluju, a to sve mogu biti učinkovite strategije upravljanja organizacijama.

Budući da je u radu potvrđena i povezanost broja partnera i financijske održivosti udruge, dodatne implikacije odnose se na važnost umrežavanja i razvoja mnogobrojnih aktivnih



partnerstava s drugim neprofitnim organizacijama, prije svega radi dostupnosti resursa – financijskih, ali i smislu ljudskih potencijala. Također, partnerstva pomažu u razmjeni znanja i iskustva, povećanju utjecaja i zajedničkog djelovanja radi postizanja zajedničkih, društvenih ciljeva.

Ipak, činjenica da je povezanost s financijskom održivosti pokazala samo dva čimbenika od svih izdvojenih koja su drugi autori odredili kao relevantne, može biti indikator da prethodnim istraživanjima nisu primijenjene u potpunosti odgovarajuće znanstvene metode u provedbi istraživanja te da je potrebno provesti sveobuhvatno istraživanje na širem zemljopisnom području primjenom kombiniranih kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bi se utvrdilo koji to čimbenici i u kojoj mjeri doprinose financijskoj održivosti udruga. S obzirom na to da su u ovom istraživanju otkriveni samo neki čimbenici koji mogu doprinijeti financijskoj održivosti, dok ostali čimbenici, iako ih ističu drugi autori, nisu pokazali statističku značajnost, znanstvenici bi mogli istražiti i neke druge čimbenike koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem, odnosno kombiniranim metodama utvrditi njihovu važnost i povezanost s financijskom održivosti.

S obzirom na to da u istraživanju nije utvrđena povezanost većeg broja čimbenika s financijskom održivosti mjerena na temelju kvantitativnih podataka, tj. prihoda, moguće je da postoji povezanost s društvenim doprinosom ili kontinuitetom rada udruga što bi se moglo ispitati u nekim od budućih istraživanja.

Implikacije idu i u smjeru nužnosti promišljanja čelnika udruga o povezanosti otkrivenih čimbenika s financijskom održivosti jer je moguće da dijelu čelnika koji su sudjelovali u ovome istraživanju nije u potpunosti bilo jasno što financijska održivost podrazumijeva, pa samim time nisu bili u mogućnosti u cijelosti kvalitetno odgovoriti na postavljena pitanja povezana s navedenim terminima.

Nadalje, ovo istraživanje nudi i uvide za znanstvenike koji svoje buduće istraživanje mogu temeljiti na rezultatima ovoga istraživanja. Kao što je spomenuto, samoprocjena financijske održivosti subjektivna je mjera pa se uočava potreba za razvijanjem standardiziranih mjera s pomoću kojih se može mjeriti financijska održivost neprofitnih organizacija, pa tako i udruga kojima primaran cilj nije stjecanje dobiti, a sve kako bi i same udruge mogle pratiti i utjecati na poboljšanje i stalno ostvarivanje financijske održivosti. Ta bi implikacija mogla unaprijediti metodologiju budućih istraživanja, tim više što je samoprocjena subjektivna ocjena pa ju je

potrebno koristiti uvažavajući njezina ograničenja. S tim u vezi, potrebno je što više znanstvenih istraživanja na tu, nedovoljno istraženu, temu.

Također, za državu, odnosno donositelje odluka, ovo istraživanje može pružiti uvid u financijsko poslovanje neprofitnih organizacija, odnosno udruga i omogućiti im donošenje politika koje podržavaju financijsku održivost udruga. Potrebno je razviti i zakonske propise koji će zahtijevati od udruga vođenje brige o financijskoj održivosti, uvažavajući pojedine otkrivene čimbenike, odnosno obvezujući ih na upravljanje njima i uključivanje u svoje strategije i planove rada. Isto tako, donositelji odluka mogli bi razmisliti o važnosti transparentnog poslovanja udruga tako da se omogući upotpunjavanje javnih registara i nekim drugim, ne nužno financijskim podacima kako bi udruge bile vidljivije, odnosno njihov rad prepoznat kod potencijalnih donatora. Tako bi bila omogućena međusobna usporedivost udruga po različitim kriterijima.

Zajednici, odnosno društvu u cjelini, ovo istraživanje može biti od koristi u smislu shvaćanja obuhvata i značenja neprofitnog sektora za njegovu dobrobit kao i mogućnost stjecanja dubljeg razumijevanja financijskog poslovanja udruga.

Sukladno rezultatima istraživanja, u nastavku se daju smjernice za upravljanje financijskom održivosti neprofitnih organizacija, tj. udruga kao preporuke i poticaj donositeljima odluka, neprofitnim organizacijama, obrazovnim i znanstvenim institucijama za dodatan angažman u području razvoja neprofitnog sektora koji je ključan za razvoj i napredak demokratskog društva.



Slika 18. Smjernice za upravljanje financijskom održivosti

### 6.3. Preporuke za buduća istraživanja

Iako je u ovome istraživanju isključivo korištena metoda anketnog upitnika, provođenjem dubinskih intervjua mogla bi se bolje razumjeti i analizirati problematika financijske održivosti udruga. Stoga je preporuka u budućem istraživanju provesti spomenutu metodu, tim više što bi se i ispitanicima pojmovno određenje financijske održivosti moglo detaljnije pojasniti. Također, moglo bi se detaljnije ispitati mjere li i kako, odnosno na temelju kojih kriterija, čelnici udruga, financijsku održivost. Osim toga, dubinskim bi se intervjuom mogli eventualno otkriti problematični dijelovi financijskog upravljanja i upravljanja resursima u udrugama pa

bi buduća istraživanja mogla dati smjernice za razvoj novih strategija za povećanje prihoda ili smanjenje rashoda.

Neki su ispitanici (šest ispitanika, tj. 1,45 %) izrazili nezadovoljstvo duljinom ispunjavanja anketnog upitnika pa bi u budućnosti trebalo uzeti u obzir trajanje ispunjavanja upitnika jer bi rezultati mogli biti valjaniji ako je upitnik kraći.

Također, iako je uzorak istraživanja reprezentativan za cijelu Republiku Hrvatsku i odnosi se samo na udruge, trebalo bi provjeriti općenitost rezultata u drugim zemljama, odnosno preporuka je proširenje zemljopisnog opsega istraživanja. Osim toga, bilo bi zanimljivo istražiti i financijsku održivost drugih oblika neprofitnih organizacija poput zaklada, vjerskih zajednica i dr.

U budućim bi se istraživanjima mogla istražiti i povezanost starosti udruga s ostvarenim приходima. Ako, primjerice, starije udruge imaju veću bazu donatora ili su više prepoznate u društvu i imaju reputaciju, to bi eventualno moglo doprinijeti njihovoj financijskoj održivosti.

Osim toga, buduća bi istraživanja mogla istražiti koje konkretne mjere čelnici udruga poduzimaju kako bi povećali financijsku održivost udruga i osigurali veće prihode udruga.

Također, u budućim bi istraživanjima bilo dobro detaljnije istražiti gospodarsku djelatnost udruga, odnosno ispitati udaljava li ta djelatnost udruge od njihova primarnog, neprofitnog cilja zbog kojeg su osnovane ili im dodatno doprinosi.

Budući da je u ograničenjima istraživanja spomenut nedostatak mjerenja varijabli ljudskih potencijala isključivo na temelju njihova broja, u nekim se istraživanjima (Cairns, Harris i Young, 2005; Liu, 2010; Slaten, Bendicksom, Diamond i McDowell, 2021) mjeri povezanost ljudskih potencijala s financijskom održivosti na temelju njihove uloge i odgovornosti, odnosno njihovih vještina, znanja, iskustava, motivacije, predanosti i sl., pa bi buduća istraživanja mogla ispitati neke od tih veza.

Također, buduća bi istraživanja mogla obuhvaćati detaljniju analizu financijskih izvještaja udruga i njihove izvore financiranja, provedbe projekata, ali i angažiranih ljudskih potencijala u udrugama, posebice tijekom povećane neizvjesnosti, odnosno manje dostupnih resursa uzrokovanih pandemijom koronavirusom. Na kraju bi bilo zanimljivo usporediti rezultate ovoga istraživanja s podacima tijekom i nakon pandemije COVID-19, što je u skladu s prijedlozima i nekih drugih autora (Stühlinger i Hersberger-Langlo, 2021), te posebno istaknuti negativnosti, odnosno probleme poslovanja.

## 7. Zaključak

Financijska održivost neprofitnih organizacija podrazumijeva sposobnost osiguravanja dovoljnih resursa za zadovoljavanje potreba, ostvarivanje misije te pružanje usluga društvu. To je određena razina financijskih sredstava koju organizacija posjeduje kroz dulje razdoblje i koja joj omogućava korištenje prilika i reagiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost ispunjenje misije i djelovanja. Financijska održivost može se mjeriti na temelju različitih pokazatelja, a budući da u literaturi nije pronađen, odnosno ne postoji univerzalan, standardiziran pristup istraživanju i mjerenju financijske održivosti neprofitnih organizacija, u ovome se istraživanju proučavalo financijsku održivost udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, na temelju samoprocjene čelnika udruga, ali i kroz prosječno ostvarene prihode udruga u promatranom razdoblju, 2015. – 2019.

Iako postoje mnogobrojni čimbenici koji doprinose financijskoj održivosti neprofitnih organizacija, u ovom je istraživanju putem analize objavljenih rezultata istraživanja drugih autora otkriveno sedam čimbenika – broj izvora financiranja, broj projekata, broj ljudskih potencijala, broj partnera, broj tehnika prikupljanja sredstava, udio gospodarske djelatnosti i broj donatora. Njihova se povezanost s financijskom održivosti analizirala na temelju podataka prikupljenih primjenom metode anketnog upitnika te na temelju podataka o ostvarenim prihodima dostupnih u financijskim izvještajima udruga.

U ovome je radu bilo definirano više ciljeva s teorijskog, odnosno empirijskog gledišta. Pojednostavljeno, cilj je doktorskog rada bio istražiti, spoznati i opisati na koji način udruge, kao najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, mogu upravljati pojedinim čimbenicima financijske održivosti, tj. kako određeni čimbenici mogu doprinijeti financijskoj održivosti udruga, odnosno osigurati kontinuitet ostvarivanja dovoljnih prihoda za zadovoljenje svih financijskih potreba.

Istraživanjem su ostvareni sljedeći postavljeni ciljevi:

- provedena je sveobuhvatna analiza relevantne literature koja daje teorijske i empirijske spoznaje o financijskoj održivosti neprofitnih organizacija te su analizirana i ocijenjena dosadašnja postignuća predmetne teme
- pojmovno je određena financijska održivost neprofitnih organizacija
- otkriveni su ključni čimbenici koji mogu doprinijeti postizanju financijske održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

- analizirani su značaj, prednosti i nedostaci tih čimbenika te njihova povezanost s financijskom održivosti udruga
- utvrđeno je stanje u praksi te stavovi čelnika udruga o financijskoj održivosti udruga te su istražene mogućnosti upravljanja čimbenicima i njihovo uključivanje u strategije udruga kako bi se doprinijelo financijskoj održivosti.

Osim toga, u ovom doktorskom radu moguće je pronaći teorijske i konceptualne okvire, pristupe i strategije koje čelnicima neprofitnih organizacija omogućavaju upravljanje financijskom održivosti.

Empirijskim je istraživanjem u ovome radu utvrđeno da ne postoji statistička značajnost ni jednog čimbenika i financijske održivosti udruga na temelju samoprocjene čelnika udruga o financijskoj održivosti udruga. S tim u vezi jest i jedno od mogućih ograničenja istraživanja, odnosno može se zaključiti da je mjerenje financijske održivosti isključivo na temelju samoprocjene financijske održivosti čelnika udruga subjektivna procjena pa bi ju u sljedećim istraživanjima trebalo izbjegavati.

S druge strane, najjači doprinos financijskoj održivosti u smislu veličine ostvarivanja prihoda ima broj partnera, a broj ljudskih potencijala, mjeren brojem zaposlenih i volontera, djelomice doprinosi financijskoj održivosti udruga jer je broj zaposlenih u udrugama pozitivno povezan s financijskom održivosti, a broj volontera nema statističku značajnost. Dakle, utvrđena statistička značajnost spomenutih čimbenika dovodi do financijske održivosti udruga, odnosno ostvarivanja većih prihoda udruge. Kod ostalih promatranih čimbenika nije utvrđena statistička značajnost financijskoj održivosti. Osim toga, istraživanje je pokazalo da udruge sve što uprihode gotovo i potroše, odnosno korelacija je gotovo savršena što nije iznenađujuće s obzirom na njihovo primarno obilježje neprofitnosti.

Iako je na temelju znanstvenih hipoteza bio predložen model financijske održivosti (slika 1.) koji bi mogao poslužiti kao predložak na kojem bi se mogle temeljiti strategije upravljanja udrugama, zbog odbacivanja većeg broja hipoteza, model nije u cijelosti primjenjiv. Međutim, čelnici udruga svakako u ovome radu mogu detaljno proučiti otkrivene čimbenike financijske održivosti kako bi spoznali njihovu važnost, ali će u budućnosti biti potrebno provesti još detaljnijih istraživanja na temu financijske održivosti udruga kako bi se mogao kreirati prihvatljiv model financijske održivosti.

Ako bi, pak, u budućnosti bio predložen, odnosno prihvaćen određeni model upravljanja financijskom održivosti, njegovim korištenjem, odnosno učinkovitim upravljanjem

čimbenicima financijske održivosti udruge bi se mogle odgovorno brinuti o svojoj financijskoj održivosti, stvarati plan poboljšanja i ponovno upotrebljavati model za kontrolu svog napretka. Rezultati ovoga istraživanja namijenjeni su svim zainteresiranima za proučavanje poslovanja neprofitnih organizacija, s naglaskom na čelnike neprofitnih organizacija, posebice udruge. Točnije, doktorski rad može pomoći svima koji žele istražiti obuhvat neprofitnog sektora općenito, s naglaskom na udruge kao najbrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, shvatiti njihov društveni doprinos, saznati zakonski okvir poslovanja udruge u Republici Hrvatskoj, shvatiti kontekst upravljanja neprofitnim organizacijama, odnosno udrugama i njegove konceptualne primjene, steći razumijevanje financijskog upravljanja udrugama, steći razumijevanje uloge i odgovornosti ljudskih potencijala u neprofitnim organizacijama, odnosno udrugama, otkrivati izazove s kojima se udruge susreću u postizanju svojih ciljeva, istražiti problematiku mjerenja financijske održivosti udruge te otkriti čimbenike kojima treba upravljati kako bi se doprinijelo financijskoj održivosti udruge.

Ovo se istraživanje razlikuje u odnosu na prethodna istraživanja s obzirom na otkrivanje mogućih čimbenika financijske održivosti udruge čiji se doprinos financijskoj održivosti prvi put kolektivno ispituje kao i s obzirom na pristup mjerenju financijske održivosti udruge kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj – na temelju samoprocjene ispitanika te na temelju prosječnih prihoda udruge.

Budući da istraživanjem nije utvrđena statistička značajnost svih otkrivenih čimbenika financijske održivosti, pa tako ni primjena pretpostavljenog modela upravljanja čimbenicima financijske održivosti, buduća se istraživanja financijske održivosti udruge trebaju nadograditi otkrivanjem i praćenjem ostalih čimbenika koji se također pojavljuju u znanstvenoj literaturi kako bi se utvrdio njihov doprinos financijskoj održivosti.

Također, jačina, odnosno smjer nekih ispitivanih čimbenika koji u ovome istraživanju nisu pokazali statističku značajnost eventualno može upućivati na neke manje ili više vidljive probleme pri čemu se svakako trebaju uzeti u obzir i prijetnje iz okruženja koje na njih mogu utjecati, primjerice da udruge ne mogu pronaći dovoljan broj donatora ili zadržati postojeće. Također, moguće je da udruge nemaju jasno definirane strategije, odnosno detaljno razvijene vizije poslovanja kao što ih imaju profitne organizacije što može dovesti do problema u postizanju njihovih ciljeva i neučinkovitog upravljanja resursima, posebice financijskim.

Iako primarno nisu usmjerene na profit, udrugama su prihodi neophodni za poslovanje pa u kontekstu postizanja dugoročne financijske održivosti i povećanja prihoda, udruge bi trebale redovito izrađivati planove koji uključuju konkretne ciljeve i strategije za povećanje prihoda.

Analizirana postojeća literatura o predmetnoj temi, ali i ovo empirijsko istraživanje svakako upućuju na važnost praćenja financijske održivosti udruga i razumijevanja ključnih čimbenika koji im mogu doprinijeti. Stoga bi čelnici udruga trebali razmotriti sve otkrivene čimbenike financijske održivosti i osigurati da su na različite načine uključeni u planove i strategije njihovih udruga.

Zaključno, istraživana tema doprinosi prevladavanju jaza u literaturi te se ovim istraživanjem, među ostalim, dodatno razvija svijest o važnosti neprofitnih organizacija za društvo prikazivanjem njihova financijskog poslovanja.



## Popis literature

1. Abbasi, A., Jaafari, A. (2018). Evolution of Project Management as a Scientific Discipline, *Data and Information Management*, 2(2), str. 91 – 102.
2. Abdullahi, A., Othman, A.H.A. (2021). Determinants of Financial Sustainability for Microfinance Institutions bLessons for Islamic Microfinance Banks in Nigeria, *Turkish journal of islamic economics – TUJISE*, 8(Special Issue), str. 301 – 320.
3. AbouAssi, K., Makhlouf, N., Whalen, P. (2016). NGOs' resource capacity antecedents for partnerships, *Nonprofit Management & Leadership*, 26(4), str. 435 – 451.
4. Abzug, R., Webb, N. J. (1999). Relationships Between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), str. 416 – 431.
5. Acx, R., Rigo, C., Vander Donckt, M. (2011). Het economisch gewicht van verenigingen in België: Kwantitatieve Analyse, Brussel: Koning Boudewijnstichting, URL: <https://www.kenniswest.be/publicatie/het-economisch-gewicht-van-verenigingen-in-belgie-kwantitatieve-analyse/42176> [pristup: 24.9.2022].
6. Akchin, D. (2001). Non-profit Marketing: Just How Far Has It Come?, *Non-profit World*, Vol. 19(1), str. 33 – 35.
7. Albers, S., Wohlgezogen, F. Zajac, E.J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective, *Journal of Management*, 42(3), str. 582 – 614.
8. Alexandrova, M., Stankova, L., Gelemenov, A. (2015). The role of project office for project portfolio management, *Economic Alternatives*, 1, str. 19 – 30.
9. Alexandrova, M., Stankova, L., Mladenova, M. (2016). The role of Project Portfolio Management for Corporate Strategy Implementation, *KSI Transactions on knowledge society*, 9(1), str. 24 – 28.
10. Alfrević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Al-Tabbaa, O., Leach, D., March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), str. 657 – 678.

12. Alvarez-Gonzalez, L. I., Garcia-Rodriguez, N., Rey-Garcia, M., Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), str. 112 – 123.
13. Alves, M. A., Costa, da M. M. (2020). The collaboration between governments and civil society organizations in response to emergency situations, *Brazilian journal of public administration*, 54(4), str. 923 – 935.
14. Anderson, K, Lannon, J. (2018). Project Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector, *Project Management Research and Practice*, 5.
15. Andreoni, J. (1989). Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence, *Journal of Political Economy*, 97(6), str. 1447 – 1458.
16. Andreoni, J. (2006). Philanthropy, u: *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, vol. 2, eds. Serge-Christophe Kolm and Jean Mercier Ythier, Amsterdam: North-Holland, str. 1201 – 1269.
17. Andreoni, J., Payne, A. A. (2003). Do government grants to private charities crowd out giving or fundraising? *American Economic Review*, 93(3), str. 792 – 812.
18. Anheier, H. K. (2001). *Foundations in Europe: a comparative perspective*, Civil Society Working Paper series (18), Centre for civil society, London school of economics and Political Science, London.
19. Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organisations: Theory, management, policy*, London i New York: Routledge Taylor&Francis Group.
20. Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. T. (2019). The future of social media in marketing, *Journal of the Academy Marketing Science*, 48(1), str. 79 – 95.
21. Archambault, E., Priller, E., Zimmer, A. (2014). European Civil Societies Compared: Typically German – Typically French?, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25 (2), str. 514 – 537.
22. Ashley, S. R., Faulk, L. (2010). Nonprofit Competition in the Grants Marketplace: Exploring the Relationship between Nonprofit Financial Ratios and Grant Amount, *Nonprofit Management and Leadership* 21(1), str. 43 – 57.
23. Association of Small Foundations (2010). What Makes an Effective Nonprofit. URL: <http://docplayer.net/115405-What-makes-an-effective-nonprofit.html> [pristup: 3.3.2022.].

24. Austin, J. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
25. Austin, J., Seitanidi, M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. value creation spectrum and collaboration stages, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), str. 726 – 758.
26. Baguley, J. (2004). *The globalisation of non-governmental organisations: Drivers and stages*, doktorski rad, The Open University, URL: <http://oro.open.ac.uk/59536/1/406389.pdf> [pristup: 16.6.2022].
27. Bahmani, S., Galindo, M. Á, Méndez, M. T. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth, *Small Business Economics*, Springer, 38(3), str. 271 – 281.
28. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
29. Bajić, S. et.al. (2015). *Poslovanje udruga: pravno uređenje rada udruga, financiranje, porezi, nadzor, primjeri*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
30. Banzato, C. R., Sierra, J. C. V. (2016). Implications of theory and research on strategic leadership: A critical review *Revista Ibero-Americana De Estrategia*, 15(3), str. 119 – 131.
31. Bastida, R., Marimon, F., Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), str. 323 – 338.
32. Batti, R. C. (2015). Development project management within local NGOs: 10 recommendations to meet 10 challenges, *Global Business & Organizational Excellence*, 34(5), str. 21 – 29.
33. Becchetti, L., Castriota, S., Depedri, S. (2014). Working in the For-Profit versus Not-For-Profit Sector: What Difference Does It Make? an Inquiry on Preferences of Voluntary and Involuntary Movers, *Industrial and Corporate Change*, 23(4), str. 1087 – 1120.
34. Bejaković, P. (2015). Nagrađivanje u javnome sektoru s naglaskom na poreznu službu. *Porezni vjesnik*, 10, str. 113 – 120.

35. Bekkers, R. Wiepking, P. (2007). Generosity and philanthropy: A literature review, URL: [https://generosityresearch.nd.edu/assets/17632/generosity\\_and\\_philanthropy\\_final.pdf](https://generosityresearch.nd.edu/assets/17632/generosity_and_philanthropy_final.pdf) [pristup: 14.7.2022].
36. Bell, J., Masaoka, J., Zimmerman, S. (2010). Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability, San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
37. Bennett, R. (2019). Nonprofit marketing and fundraising: A research overview, London: Routledge.
38. Berger, I. E., Cunningham, P. H., Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration, California Management Review, 47(1), str. 58 – 90.
39. Bestvina Bukvić, I., Buljubašić, I. (2017). Financial and marketing perspectives of a crowdfunding, Economic and Social Development – 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Building Resilient Society“, Vojko Potocan, Pavle Kalinic, Ante Vuletic (ur.), Zagreb, str. 353 – 363.
40. Bestvina Bukvić, I., Buljubašić, I., Ivić, M. (2020). Project management education in Croatia: A focus on the IT sector needs, Journal of Contemporary Management Issues, 25(1), str. 255 – 278.
41. Bestvina Bukvić, I., Mihaljević, M., Tokić, I. (2016). Financing the theatre: the role of management and the state, Ekonomski vjesnik, 29(1), str. 125 – 142.
42. Bestvina Bukvić, I., Šain, M. i Maršić, I. (2018). Alternative sources of funding in culture: case of Eastern Croatia. Ekonomski vjesnik, 31(2), str. 427 – 440.
43. Bežovan, G. (1995). Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, Revija za socijalnu politiku, 2(3), str. 195 – 214.
44. Bežovan, G. (1996). Privatni neprofitni sektor i razvoj socijalnog režima u Hrvatskoj, Revija za socijalnu politiku, 3(3), str. 299 – 311.
45. Bežovan, G. (2002). Struktura civilnog društva u Hrvatskoj, Politička misao: časopis za politologiju, 39(1), 63 – 87.
46. Bežovan, G. (2004). Civilno društvo. Zagreb: Nakladni zavod Globus.

47. Bežovan, G., Ivanović, M. (n.d). Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj. Zagreb: UNDP Croatia, URL: [https://issuu.com/undphr/docs/razvoj\\_civilnog\\_dru\\_tva\\_u\\_hrvatsko](https://issuu.com/undphr/docs/razvoj_civilnog_dru_tva_u_hrvatsko) [pristup: 15.5.2022].
48. Bežovan, G., Matančević, J., Baturina, D. (2016). Identifying External and Internal Barriers to Third Sector Development in Croatia, TSI National Report, Series No. 5, Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact. URL: <https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/documentations/tsi-national-report-no-5-identifying-external-internal-barriers-third-sector-development-croatia/TSI-National-No.-5-52p-1x.pdf> [pristup: 16.7.2022.].
49. Bhati, A., Manimala, M. J. (2011). Talent acquisition and retention in social enterprises, *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), str. 39 – 53.
50. Bibu, N., Lisetchi, M., Brancu, L. (2013). Particularities of Non-governmental Organizations' Financing. The Case of Romania, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty (LUMEN 2013), 92: 480 – 489.
51. Bičanić, Nikolina. (2021). Donacije udrugama bez javnog natječaja i poziva, TEB: Zagreb, URL: <https://www.teb.hr/novosti/2021/donacije-udrugama-bez-javnog-natjecaja-i-poziva/> [pristup: 5.5.2022].
52. Bies, Al. L. (2010). Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), str. 1057 – 1086.
53. Biggs, S., Smith, S. (2003). A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture, *World development*, 31(10), str. 1743 – 1757.
54. Billis, D. (Ed.). (2010). Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. London: Palgrave Macmillan.
55. Bingham, T., Walters, G. (2013). Financial sustainability within UK charities: Community sports trusts and corporate social responsibility partnerships, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), str. 606 – 629.
56. Biswas, M. K. (2007). Developmental Issues in News Media: NGO – Media Interaction in Bangladesh, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 9(3), str. 77 – 95.

57. Blackwood, A. S., Roeger, K. L., Pettijohn, S. (2012 –9. The Nonprofit Sector in Brief: Public Charities, Giving, and Volunteering, Washington, DC: Urban Institute, [URL: https://www.urban.org/research/publication/nonprofit-sector-brief-public-charities-giving-and-volunteering-2012](https://www.urban.org/research/publication/nonprofit-sector-brief-public-charities-giving-and-volunteering-2012) [pristup: 25.4.2022].
58. Bocean, C. G. (2011). Project based organization – an integrated approach, *Management & Marketing*, 0(2), str. 265 – 273.
59. Bokulić, S., Etchart, N., Varga, E. (2006). Zakonski i regulacijski okvir za samofinanciranje organizacija civilnog društva u Hrvatskoj, Zagreb: Academy for Educational Development, URL: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/zakonski\\_okvir.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/zakonski_okvir.pdf) [pristup 20.5.2022].
60. Borgonovi, F. (2006). Do public grants to American theatres crowd-out private donations?, *Public Choice*, 126(3/4), str. 429 – 451.
61. Boris, E. T., Steuerle, C. E. (2006). Scope and dimensions of the nonprofit sector, u: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Walter Powell i Richard Steinberg (eds), New Haven, CT: Yale University Press, str. 66 – 88.
62. Botetzagias, I., Koutiva, E. (2014). Financial giving of foundations and businesses to environmental NGOs: The role of grantee's legitimacy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), str. 281 – 306.
63. Bourgeon, L., Lehmann, V. 2008, Project management in the not-for-profit organizations: identifying issues and practices, URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-identifying-issues-practices-8876> [pristup: 2.5.2022.].
64. Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), str. 37 – 51.
65. Bozer, G., Kuna, S., Santora, J. C. (2015). The role of leadership development in enhancing succession planning in the Israeli nonprofit sector: *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(5), str. 492 – 508.
66. Bradshaw P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance, *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), str. 61 – 81.

67. Brière, S., Proulx, D., Navarro-Flores, O., Laporte, M. (2014). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners, *International Journal of Project Management*, 33 (1), str. 116 – 125.
68. Brooks, A. C. (2000a). Is There a Dark Side to Government Support for Nonprofits? *Public Administration Review*, 60(3), str. 211 – 218.
69. Brooks, A. C. (2000b). Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both?, *Journal of policy analysis and management*, 19(3), str. 451 – 464.
70. Brown W. A., Guo C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 536 – 546.
71. Brown, W. A. (2005). Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), str. 317 – 339.
72. Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), str. 647 – 663.
73. Bullain, N. (2005), 'Átfogó jogi reformkoncepció: Lépések egy értékalapú civil jövőkép felé', *Civil Szemle*, 1, str. 5 – 25. URL: [http://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2020/02/02\\_Civil\\_Szemle\\_2005\\_1\\_web.pdf](http://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2020/02/02_Civil_Szemle_2005_1_web.pdf) [pristup 20.5.2022].
74. Bullain, N., Toftisova, R. (2005). A Comparative Analysis of European Policies and Practices of NGO-Government Cooperation, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 7(4), URL: <https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/a-comparative-analysis-of-european-policies-and-practices-of-ngo-government-cooperation-2> [pristup: 6.3.2022].
75. Bulmer, M. K. (2001). Social measurement: What stands in its way?, *Social Research*, 68(2), str. 455 – 480.
76. Burlingame, D. E. (2009). Nonprofit and Philanthropic Studies Education: The Need to Emphasize Leadership and Liberal Arts, *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), str. 59 – 67.
77. Byiers, B., Guadagno, F., Karaki, K. (2016). How to assess CSO – business partnerships for development (briefing note 86), Maastricht: European Centre for Development Policy Management, URL: <https://nutritionconnect.org/resource-center/how-assess-cso-business-partnerships-development> [pristup: 11.8.2022].

78. Cabanis-Brewin, J. (1998). Reinventing the business of doing good: project management in the nonprofit sector, *PM Network*, 12(4), str. 54 – 56.
79. Cabedo, J. D., Fuertes-Fuertes, I., Maset-Llaudes, A., Tirado-Beltrán, J. M. (2017). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects, *Nonprofit Management & Leadership*, 28(3), str. 329 – 348.
80. Cairns, B., Harris, M., Young, P. (2005). Building the capacity of the voluntary nonprofit sector: challenges of theory and practice, *International Journal of Public Administration*, 28(9 – 10), str. 869 – 885.
81. Calabrese, T. D. (2011). The accumulation of nonprofit profits: A dynamic analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), str. 300 – 324.
82. Carman, J. G. (2009). Nonprofits, funders, and evaluation: Accountability in action, *The American Review of Public Administration*, 39(4), str. 374 – 390.
83. Carmin, J. (2010). NGO capacity and environmental governance in Central and Eastern Europe, *Acta Politica*, 45(1 – 2), str. 183 – 202.
84. Carroll, A. B. (2018). Nonprofit Organizations, u: *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, ur. Robert W. Kolb, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, str. 2490 – 2495., URL: [https://www.researchgate.net/publication/334173452\\_Nonprofit\\_Organizations\\_The\\_SAGE\\_Encyclopedia\\_of\\_Business\\_Ethics\\_and\\_Society\\_Nonprofit\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/334173452_Nonprofit_Organizations_The_SAGE_Encyclopedia_of_Business_Ethics_and_Society_Nonprofit_Organizations) [pristup: 13.4.2022].
85. Carroll, D. A. (2005). Are state governments prepared for fiscal crises? A look at revenue diversification during the 1990s, *Public Finance Review*, 33(5), str. 603 – 633.
86. Carroll, D. A., Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organization: Does It Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), str. 947 – 966.
87. Carter, C., Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), str. 360 – 387.
88. Carter, T. G., Chandler, J., Cohen, R., Delaney, T., Higgins, A., O'Leary, A. S., Thompson, D. L. (2019). Nonprofit impact matters: How America's charitable nonprofits strengthen communities and improve lives. National Council of Nonprofits. URL:



- <https://www.nonprofitimpactmatters.org/site/assets/files/1/nonprofit-impact-matters-sept-2019-1.pdf> [pristup: 1.6.2022.].
89. Castrataro, D. (2011). A Social History of Crowdfunding, URL: <https://socialmediaweek.org/blog/2011/12/a-social-history-of-crowdfunding/> [pristup: 14.7.2022].
90. Ceptureanu, S. I., Ceptureanu E. G., Bogdan V. L., Radulescu, V. (2018). Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis, *Sustainability*, 10(2), 294.
91. CERANEO, Centar za razvoj neprofitnih organizacija, URL: <https://ceraneo.hr/publikacije/indeks-odrzivosti-organizacija-civilnog-drustva-u-hrvatskoj/> [pristup: 14.7.2022].
92. Chabotar, K. J. (1989). Financial ratio analysis comes to nonprofits. *Journal of Higher Education*, 60(2), str. 188 – 208.
93. Chang, C. F., Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), str. 273 – 290.
94. Chang, C., Okunade, A., Kumar, N. (1999). Motives Behind Charitable Bequests, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(4), str. 69 – 85.
95. Chang, W. W., Huang, C. M., Kuo, Y. C. (2013). Design of Employee Training in Taiwanese Nonprofits, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), str. 25 – 46.
96. Charities Aid Foundation. (2017).CAF UK giving report 2017., URL: <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf-uk-giving-web.pdf> [pristup: 4.3.2022].
97. Charles, C., Kim, M. (2016). Do donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations, *Public Performance & Management Review*, 39(4), str. 864 – 884.
98. Chepchirchir Busienei, V. (2017). Income generating strategies and financial sustainability of non governmental registered organisations in nairobi city county, KENYA, istraživački project, URL: <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/18780/Income%20generating%20strategies>

[%20and%20financial%20sustainability%20of%20non%20governmental%E2%80%A6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) [pristup: 21.4.2022].

99. Chetkovich, C., Frumkin, P. (2002). Balancing Margin and Mission: Nonprofit Competition in Charitable versus Fee-Based Programs, *Administration & Society*, 35(5), str. 564 – 596.
100. Cheuk, S. (2016). Towards predicting financial failure in non-profit organisations, u: *Handbook of research on financial and banking crisis prediction through early warning systems*, Q. Munir (Ed.), str. 387 – 404, Hershey, PA: IGI Global.
101. Cheuk, S., Phua, L. K., Siti-Nabiha, A. K., Sahari, S., Nichol, E. O., Tinggi, M. (2021). Financial Management Capacity, Accountability, Own Income Generation, Revenue Diversification and Financial Sustainability in Charities of Malaysia, *Estudios e Economia Aplicada*, Special Issue: Trends in Business and Humanities in the Era Beyond 2020, 39(1).
102. Chikoto, G. L. (2015). Steering international NGOs through time: The influence of temporal structuring in government accountability requirements, *Nonprofit Policy Forum* 2015, 6(1), str. 59 – 90.
103. Chikoto, G. L., Ling, Q., Neely, D. G. (2016). The Adoption and Use of the Hirschman–Herfindahl Index in Nonprofit Research: Does Revenue Diversification Measurement Matter?, *Voluntas*, 27(3), str. 1425 – 1447.
104. Chikoto, G. L., Neely, D. G. (2014). Building nonprofit financial capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), str. 570 – 588.
105. Cho, M., Furey, L. D., Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook, *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), str. 52 – 69.
106. Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., Roper, S. (2005). *Corporate reputation and competitiveness*, London: Routledge.
107. Coelho, P. S., Esteves, S. P. (2007). The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement, *International Journal of Market Research*, 49(3), str. 313 – 339.

108. Connolly, C., Hyndman, N., McConville, D. (2013). Conversion Ratios, Efficiency and Obfuscation: A Study of the Impact of Changed UK Charity Accounting Requirements on External Stakeholders, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 24(3), str. 785 – 804.
109. Cornforth, C. (2001). Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and paradoxes. U: 30th Annual ARNOVA Conference, Miami, URL: [http://oro.open.ac.uk/15392/1/ARNOVA\\_paper\\_2001.pdf](http://oro.open.ac.uk/15392/1/ARNOVA_paper_2001.pdf) [pristup: 6.5.2022].
110. Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector, u: *Third sector research*, Taylor, Rupert (ur.), str. 11 – 20, New York: Springer New York, URL: [https://www.researchgate.net/publication/227061680\\_Defining\\_and\\_Theorizing\\_the\\_Third\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/227061680_Defining_and_Theorizing_the_Third_Sector) [pristup: 8.4.2022].
111. Coven, V. (2003). A History of Statistics in Social Science. Gateway: An Academic Journal on the Web, URL: <https://www.etcases.com/media/clnews/14207801372089981019.pdf> [pristup: 3.3.2023.].
112. Cozzolino, A. (2012). Humanitarian logistics: Cross-sector cooperation in disaster relief management, New York, NY: Springer.
113. Criscuolo, P., Dahlander, L., Grohsjean, T., Salter, A. (2017). Evaluating novelty: The role of panels in the selection of R&D projects, *Academy of Management Journal*, 60(2), str. 433 – 460.
114. Crnković, L., Mesarić, J., Martinović, J. (2006). Organizacija i primjena računovodstva, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
115. Cross, R. (2011). Ripe for the plucking: Centralized and consolidated library budgets as revenue streams for profit, *Bottom Line: Managing Library Finances*, 24(2), str. 140 – 144.
116. Cvjetičanin, B., Katunarić, V., ur. (2003). Hrvatska u 21. stoljeću – strategija kulturnog razvitka, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, URL: <https://www.culturelink.org/news/publics/2009/strategy.pdf> [pristup: 20.4.2022].
117. **Czech Statistical Office, CZSO.** (2022). Statistical definitions of Satellite Account of Non-profit Institutions (year 2020) – Dissemination, URL: [https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat) [pristup: 7.2.2023.].

118. Czibere, I. (2014). Projects' social effects: the project orientated society, *Metszetek*, 3(4), str. 66 – 77.
119. Dacin, M. T., Oliver, C., Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective, *Strategic Management Journal*, 28(2), str. 169 – 187.
120. Dadić, L. (2016). Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija, *Oeconomica – Jadertina*, 6 (2), str. 62 – 73.
121. Dadić, L. (2020). Samofinanciranje kao ključan čimbenik financijske održivosti neprofitnih organizacija, *Naučne publikacije Državnog Univerziteta u Novom Pazaru: Društvene & humanističke nauke*, 3(1), str. 4 – 16.
122. Dahan, N. M., Doh, J., Teegen, H. (2010). Role of nongovernmental organizations in the business-government-society interface, *Business and Society*, 49(1), str. 20 – 34.
123. Dalibozhko, A., Krakovetskaya, I. (2018). Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program, *HS Web of Conferences* 57, 01009, URL: [https://www.researchgate.net/publication/329185478\\_Youth\\_entrepreneurial\\_projects\\_for\\_the\\_sustainable\\_development\\_of\\_global\\_community\\_evidence\\_from\\_Enactus\\_program](https://www.researchgate.net/publication/329185478_Youth_entrepreneurial_projects_for_the_sustainable_development_of_global_community_evidence_from_Enactus_program) [pristup: 15.3.2022].
124. Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), str. 411 – 424.
125. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales, *International journal of market research*, 50 (1), str. 61 – 104.
126. Dees, J. G., Emerson, J., Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley&Sons.
127. Despot-Lučanin, J., Coury, J. M. (1995). Mogućnosti i teškoće razvoja nevladinih organizacija u Hrvatskoj, *Revija za socijalnu politiku*, 2(2), str. 137 – 144.
128. Dethier, F., Delcourt, C., Willems, J. (2021) Transparency of nonprofit organizations: An integrative framework and research agenda, *Journal of Philanthropy and Marketing*, 1725.

129. Diaz, D. A., Rees, C. J. (2020). 'Checks and balances? Leadership configurations and governance practices of NGOs in Chile', *Employee Relations: The International Journal*, 42(5), str. 1159 – 1177.
130. Dika, M., Ljubišić, S., Medvedović, D., Šprajc, I. (2003). Komentar Zakona o udrugama s obrascima, Zagreb: B.a.B.e., URL: <https://dokumen.tips/documents/komentar-zakona-o-udrugama-s-obrascima-komentar-zakona-o-udrugama-s-obrascima-zagreb.html?page=3> [pristup: 30.4.2022].
131. Dimić Vugec, M. (2013). Međunarodna konferencija: Civil society transformations on the way to the EU, *Revija za socijalnu politiku*, 20(2), str. 215 – 223.
132. Divjak, T., Forbici, G. (2017). The future evolution of civil society in the European Union by 2030, Study, European Economic and Social Committee, URL: [https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/the\\_future\\_evolution\\_of\\_civil\\_society\\_in\\_the\\_eu\\_by\\_2030.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/the_future_evolution_of_civil_society_in_the_eu_by_2030.pdf) [pristup: 1.4.2022.].
133. do Adro, F. J. N., Leitao, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review, *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), str. 51 – 67
134. Dolgui, A., Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis, *International Journal of Production Research*, 51(23 – 24), str. 6769 – 6777.
135. Doskočil, R., Škapa, S., Olšová, P. (2016). Success evaluation model for project management, *Information Management*, 4(19), str. 167 – 185.
136. Drago, W.A. (1997). When strategic alliances make sense, *Industrial Management & Data Systems*, 97(2), str. 53 – 57.
137. Drucker, P. F. (2010). The Five Most Important Questions- Self-Assessment Tool, Participant Workbook, Third Edition. Leader to Leader Institute. San Francisco: Jossey-Bass.
138. Dujardin, A. (2008). Emergence and roles of non-profit organizations faced with the failure of the post-colonial state in French-speaking Africa: An analysis on the basis of the non-profit literature, URL: [https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_barcelona/dujardin.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_barcelona/dujardin.pdf) [pristup: 6.3.2022.].

139. Dvoryadkina, E., Prostova, D. (2021). Mechanisms of the sustainable development of non-profit organizations in the region, E3S Web of Conferences 208, URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/68/e3sconf\\_ift2020\\_03023.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/68/e3sconf_ift2020_03023.pdf)[pristup: 11.4.2022].
140. Dwyer, L. (2015). Model trostruke bilance kao osnova održivog turizma: mogućnosti i izazovi, *Acta Turistica*, 27(1), str. 33 – 62.
141. Dyl, E. A., Frant, H. L., Stephenson, C. A. (2000). Governance and funds allocations in United States medical research charities, *Financial Accountability and Management*, 16(4), str. 335 – 352.
142. DZS, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2015). Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2015, URL: <https://podaci.dzs.hr/media/ssmlvpso/sljh2015.pdf> [pristup: 16.6.2022].
143. DZS, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2018). Statistički ljetopis Republike Hrvatske, URL: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf) [pristup: 16.6.2022].
144. [DZS, Državni zavod za statistiku. \(2019\). Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. \(HR NUTS 2021.\), NN 125/2019, URL: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) [pristup: 14.6.2023].
145. DZS, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2019). Zaposleni prema djelatnostima u prosincu 2019., URL: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/09-02-01\\_12\\_2019.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/09-02-01_12_2019.htm) [pristup: 16.6.2022].
146. DZS, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (n.d.). Sektorska klasifikacija institucionalnih jedinica, URL: <https://web.dzs.hr/app/sektorizacija/Documentation/SektorskaKlasifikacijaESA2010.pdf> [pristup: 16.6.2022].
147. Ebenezer, A. A., Musah, A., Anyass Ahmed, I. (2020). Determinants of Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Ghana, *Journal of Accounting and Magement*, 10(1), str. 49 – 68.
148. Eckardstein, von D., Brandl, J. (2004). Human Resource Management in Nonprofit Organizations: Erschienen als Kapitel 6, U: *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work*, Zimmer, A., Priller, E. (ur.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, str. 297 – 314.

149. ECNL, European Center for Not-for Profit Law. (n.d.). About US, URL: <https://ecnl.org/about-us> [pristup: 5.6.2022.].
150. ECNL, European Center for Not-for-Profit Law. (2017). The regulatory framework for fundraising in Europe, Hartay i Rosenzweigov, URL: [https://ecnl.org/sites/default/files/files/The-Regulatory-Framework-for-Fundraising-in-Europe\\_ECNL-research.pdf](https://ecnl.org/sites/default/files/files/The-Regulatory-Framework-for-Fundraising-in-Europe_ECNL-research.pdf) [pristup: 5.6.2022.].
151. ECNL, European Center for Not-for-Profit Law. (2020). Principles for statutory regulation and self-regulation of fundraising, URL: <https://ecnl.org/focus-areas/funding-and-philanthropy> [pristup: 5.6.2022.].
152. ECNL, European Center for Not-for-Profit Law. (2021). Good Practices in Digital Fundraising, URL: [Good Practices in Digital Fundraising, https://ecnl.org/publications/good-practices-digital-fundraising](https://ecnl.org/publications/good-practices-digital-fundraising) [pristup: 5.6.2022.].
153. Edwards, B., Mooney, L., Heald, C. (2001). Who is being served? The impact of student volunteering on local community organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), str. 444 – 461.
154. EFA, European Fundraising Association. (2017). Fundraising in Europe – A brief exploration of the European charity fundraising environment, based on a survey of EFA’s members; 15 national fundraising association representatives, Amsterdam Netherland, URL: <https://efa-net.eu/resources> [pristup: 7.3.2022.].
155. EFA, European Fundraising Association. (2021). Nonprofit pulse tracking the impact of Covid-19 on nonprofits in Europe, URL: [https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2021/12/Nonprofit\\_Pulse\\_Report\\_2021\\_Summary.pdf](https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2021/12/Nonprofit_Pulse_Report_2021_Summary.pdf) [pristup: 11.7.2022.].
156. Eikenberry i kluver, 2004 Eikenberry, A. M., Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, 64(2), str. 132 – 140.
157. Eldenburg, L., Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., Woskinska, M. (2001). Hospital governance, performance objectives, and organizational form’, Working Paper, URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w8201/w8201.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w8201/w8201.pdf) [pristup: 5.5.2022.].
158. Elizabeth B. T., Steuerle, C. E. (2006). Scope and dimensions of the nonprofit sector, u: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Walter Powell and Richard Steinberg (eds.), New Haven, CT: Yale University Press, str. 66 – 88.

159. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
160. Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line, U: *The Triple Bottom Line: Does it all add up – Assessing the Sustainability of Business and CSR*, poglavlje 1, str. 1 – 16, Henriques A., Richardson J. (eds), London: Earth Scan.
161. Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), str. 352 – 376.
162. Epstein, M. J., Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies and Impact Investors*; Greenleaf: Sheffield, UK, URL: [https://www.bkconnection.com/static/Measuring\\_and\\_Improving\\_Social\\_Impacts\\_EXCE RPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Measuring_and_Improving_Social_Impacts_EXCE RPT.pdf) [pristup: 6.4.2022].
163. Esteves, L. E. (2013). *Project Management in Nonprofit Organizations*, doktorski rad, URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55628786.pdf> [pristup: 2.7.2022.].
164. European Commission (2000). *The Commission and Non-Governmental Organisations: Building a Stronger Partnership*, Commission Discussion Paper, Prodi i Kinnock, Brussels, URL: [http://www.enpicbcmec.eu/documenti/29\\_153\\_20090812140712.pdf](http://www.enpicbcmec.eu/documenti/29_153_20090812140712.pdf) [pristup: 23.7.2022.].
165. European Commission (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European economic and social committee and The committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681> [pristup: 9.6.2022].
166. Europska komisija, EK. (2013). *European system of accounts – ESA 2010. Classification of the purposes of non-profit institutions serving households(COPNI)*, URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5925693/KS-02-13-269-EN.PDF/44cd9d01-bc64-40e5-bd40-d17df0c69334> [pristup: 23.3.2022].
167. Europski revizorski sud. (2019). *Kratki tematski pregled. Izvješćivanje o održivosti: pregled stanja u institucijama i agencijama EU-a*, URL: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR\\_Reporting\\_on\\_sustainability/RC R\\_Reporting\\_on\\_sustainability\\_HR.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR_Reporting_on_sustainability/RC R_Reporting_on_sustainability_HR.pdf) [pristup: 3.3.2022.].



168. Evans, J. L., Archer, S. H. (1968). Diversification and the reduction of dispersion: an empirical analysis. *Journal of Finance*, 23(5), str. 761 – 767.
169. Evans, M.H. (2010). Excellence in Financial Management. Course 15: Creating Value in the Nonprofit Sector, URL.: <https://exinfm.com/training/pdffiles/course15.pdf> [pristup:16.2.2022].
170. Ezerarslan, A. S., Koç Aytakin, G. (2018). The effectiveness of cost-oriented project management process in businesses, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(33), str. 1452 – 1487.
171. Feiler, S., Breuer, C. (2021). Perceived Threats through COVID-19 and the Role of Organizational Capacity: Findings from Non-Profit Sports Clubs. *Sustainability*, 13(12), 6937.
172. Feiler, S., Wicker, P., Breuer, C. (2019). Nonprofit Pricing: Determinants of Membership Fee Levels in Nonprofit Sports Clubs in Germany, *International Journal of Sport Finance*, 14(4), str. 262 – 277.
173. Feiock, R. C., Jang, H. S. (2009). Nonprofits as local government service contractors, *PublicAdministration Review*, 69(4), str. 668 – 680.
174. FINA, Financijska agencija (2021). Rezultati poslovanja neprofitnih organizacija po djelatnostima u 2019. godini, URL: <https://www.fina.hr/documents/52450/558181/Rezultati+poslovanja+neprofitnih+organizacija+po+djelatnostima+u+2019.doc/53a5c709-d8dc-1c80-7069-77c52d144b5b?t=1620036017377> [pristup: 6.6.2022].
175. FINA, Financijska agencija. (2021). U 2019. godini kod poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika te neprofitnih organizacija, više od 1,29 milijuna zaposlenih, URL: <https://www.fina.hr/-/u-2019.-godini-kod-poduzetnika-proracuna-i-proracunskih-korisnika-te-neprofitnih-organizacija-vise-od-1-29-milijuna-zaposlenih> [pristup: 13.9.2022].
176. Finn, J. (2010). Economic theory and its capacity to comprehensively explain the presence of non-profit organisations in society, *Student Economic Review*, 24.
177. Fitzgerald, N. (2015). Crowdfunding undergraduate research projects, *Council on Undergraduate Research Quarterly*, 36(2), str. 18 – 21.

178. Fondacija Catalyst Balkans. (2020). Hrvatska daruje 2019. – Izvješće o stanju filantropije, Catalyst Balkans: Beograd, URL: <https://www.catalystbalkans.org/en/home/resources> [pristup: 9.11.2022].
179. Foster, W., Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? Harvard Business Review, 83(2), str. 92 – 100.
180. Foster, W., Fine, G. (2007). How nonprofits get really big, Stanford Social Innovation Review, URL: [https://ssir.org/articles/entry/how\\_nonprofits\\_get\\_really\\_big](https://ssir.org/articles/entry/how_nonprofits_get_really_big) [pristup: 12.4.2022].
181. Foundation for Social Improvement. (2017). Brexit: Implications for small and local charities and community groups. URL: <http://www.thefsi.org/wp-content/uploads/2017/06/Brexit.pdf> [pristup: 4.3.2022].
182. Francois, E., J. (2015). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, New York: Springer Publishing Company.
183. Freise, M., Pajas, P. (2004). Organizational and Legal Forms of Nonprofit Organizations in Central Europe, u: Future of Civil Society, Making Central European Nonprofit-Organizations Work, ed. Annette Zimmer i Eckhard Priller, Springer Link, str. 129 – 146.
184. Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, Nonprofit and voluntary sector quarterly, 28(3), str. 246 – 268.
185. Frumkin, P., Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration, Journal of Social Entrepreneurship, 2(2), str. 151 – 164.
186. Frumkin, P., Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?, Public Administration Review, 61(3), str. 266– 275.
187. Garland, M. (2020). How vulnerable are you? Assessing the financial health of England's universities, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 24(2), str. 43 – 52.

188. Gazley B., Kissman K. (2015). Transformational governance: How boards achieve extraordinary change. New Jersey: John Wiley & Sons.
189. Gouvernement du Canada (2012). Fundraising by registered charities, CG-013, <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/fundraising-registered-charities-guidance.html#toc3> [pristup: 28.9.2022].
190. Giessen, H. W. (2015). Sustainable entrepreneurship and peculiarities of media-based learning, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2(3), str. 154 – 162.
191. Giudici, G., Guerini, M., Rossi Lamastra, C. (2013). Why Crowdfunding Projects can Succeed: The Role of Proponents' Individual and Territorial Social Capital, *SSRN Electronic Journal*.
192. Giving USA: Annual Report on Philanthropy for 2020, Findings at-a-glance (2021). Cramer & Associates Partners in Philanthropy, URL: <https://www.cramerphilanthropy.com/wp-content/uploads/2021/06/Giving-USA-2021-Snapshot.pdf> [pristup: 27.6.2022].
193. Giving USA: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2016 (2017). Chicago: Giving USA Foundation, URL: <http://www.cftompkins.org/wp-content/uploads/2018/04/Giving-USA-Annual-Report-on-Philanthropy-2017.pdf>, [pristup: 24.2.2023].
194. Glaeser, E. L., Shleifer, A. (2001). Not-for-profit entrepreneurs, *Journal of Public Economics* 81(1), str. 99 – 115.
195. Gleißner, w., Günther, T., Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence, *Journal of Business Economics*, 92, str. 467 – 516.
196. Gneezy, U., Keenan, E. A., Gneezy, A. (2014). Avoiding overhead aversion in charity, *Science*, 346(6209), str. 632 – 635.
197. Goering, E., Connor, U. M., Nagelhout, E., Steinberg, R. (2011). Persuasion in fundraising letters: an interdisciplinary study, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), str. 228 – 246.
198. Gökçe Parsehyan, B. (2017). Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts, u: *Issues of Human Resource Management*, ed. Ladislav Mura, poglavlje 7, str. 139 – 151, URL:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Human-Resources-Management-in-Nonprofit-A-Case-of-Parsehyan/393de66aea32fef6c0e4fe1b58d8e1851eb0463a> [pristup: 2.7.2022.].

199. Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations, *International Journal of Project Management*, 33(3), str. 650 – 66.
200. Golini, R., Landoni, P., Kalchschmidt, M. (2018). The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(2), str. 145 – 154.
201. Gomes, F., Oliveira, M., Chaves, M. S. (2018). An analysis of the relationship between knowledge sharing and the project management process groups, *Knowledge & Process Management*, 25(3), str. 168 – 179.
202. Gómez-Bezares, F., Przychodzen, W., Przychodzen, J. (2016). Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance, *Business Ethics: A European Review*, 26(1), str. 1 – 17.
203. Gong, N., Grundy, B. (2014). The design of charitable fundraising schemes: Matching grants of seed money, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 108, 147 – 165.
204. Goodwin-Ortiz de Leon, C. (2019). Nonprofit Revenue Diversification: Understanding Nonprofits' Response to Economic Recessions, *SSRN Electronic Journal*, URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3595816> [pristup: 2.7.2022.].
205. Gould, J. (2015). Non-profit organizations: Scientists on a mission, *Nature*, 527, str: 265 – 266.
206. Grad Zareb (2021). Javni natječaj za dodjelu gradskih prostora na korištenje udrugama, URL: <https://www.zagreb.hr/javni-natjecaj-za-dodjelu-gradskih-prostora-na-kor/167306> [pristup: 23. 7. 2022.].
207. Grasse, N. J., Whaley, K. M., & Ihrke, D. M. (2016). Modern portfolio theory and nonprofit arts organizations: Identifying the efficient frontier. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), str. 825 – 843.
208. Gray, B., Stites, J. (2013). Sustainability through partnerships. Capitalizing on Collaboration, London (CA): Network for Business Sustainability.

209. Greenleaf, J. (2016). Nonprofit use of social media: Insights from the field. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 7(3), str. 1 – 16.
210. Greenwood, J. (2017). *Interest representation in the European Union*, 4th ed., London: Palgrave Macmillan.
211. Gregory, A. G., Howard, D. (2009). The nonprofit starvation cycle, *Stanford Social Innovation Review*, 7(4), str. 48 – 53.
212. Grizzle, C., Sloan, M. (2016). Assessing changing accountability structures created by emerging equity markets in the nonprofit sector, *Public Administration Quarterly*, 40(2), str. 387 – 408.
213. Grønbjerg, K. A. (1991). Managing grants and contracts: The case of four nonprofit social service organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(1), str. 5 – 24.
214. Grønbjerg, K. A., Child, C. (2004). *Indiana Nonprofits: Affiliations, Collaborations and Competition*. Bloomington, u: Indiana University School of Public and Environmental Affairs, The Center on philanthropy at Indiana University and The School of public & environmental affairs at Indiana University, URL: <https://nonprofit.indiana.edu/doc/publications/2002survey/ins-affiliations.pdf> [pristup: 7.3.2022.].
215. Grønbjerg, K. A., Curtis, C. (2004). *Indiana Nonprofits: Affiliation, Collaborations and Competition*. Bloomington, IN: Indiana University School of Public and Environmental Affairs, URL: <https://nonprofit.indiana.edu/doc/publications/2002survey/ins-affiliations.pdf> [pristup 20.1.2023].
216. Grønbjerg, K., Cheney, L., Leadingham, S., Liu, H. (2007). *Nonprofit Capacity Assessment: Indiana Charities, 2007*, Nonprofit Capacity Assessment Survey Series, Report #1, Bloomington, IN: Indiana University School of Public and Environmental Affairs, URL: <https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/27/charitycapacityassessment.pdf?sequence=1> [pristup: 16.5.2022].
217. Guan, S., Tian, S., Deng, G. (2020). Revenue diversification or revenue concentration? Impact on financial health of social enterprises, *Public Management Review*, 23(5), str. 1 – 21.

218. Hackeray, R., Burton, S., Giraud-Carnier, C., Rollins, S. (2013). Using Twitter for breast cancer prevention: an analysis of breast cancer awareness month, *BioMed Central*, 221(1), str. 427 – 447.
219. Hackler, D., Saxton, G. D. (2007). The strategic use of information technology by Nonprofit Organization: Increasing capacity and untapped potential, *Public Administration Review*, 67(3), str. 474 – 487.
220. Hager, M. (2001). Financial vulnerability among arts organizations: a test of the Tuckman-Chang measures, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), str. 376 – 392.
221. Hager, M. A., Galaskiewicz, J., Larson, J. A. (2004). Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations, *Public Management Review* 6(2), str. 159 – 188.
222. Hager, M., Hung, C. (2020). Is Diversification of Revenue Good for Nonprofit Financial Health?, URL: <https://nonprofitquarterly.org/is-diversification-of-revenue-good-for-nonprofit-financial-health/> [pristup: 2.7.2022.].
223. Hailey, J., Salway, M. (2016). New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment, *Development in practice*, 26(5), str. 580 – 591.
224. Hall, M., Barr, C., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S. W., Solomon, L. M. (2005). *The Canadian nonprofit and voluntary sector in comparative perspective*, Toronto: Imagine Canada, URL: <https://edmontonsocialplanning.ca/2005/07/21/the-canadian-nonprofit-and-voluntary-sector-in-comparative-perspective/> [pristup: 6.4.2022].
225. Hardy, C., Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain, *Organization Science*, 9(2), str. 217 – 230.
226. Harrington, C. (2021). The Financial Impact of COVID-19 on Nonprofit Organizations, 17th Annual SC Upstate Research Symposium, URL: <https://scholarcommons.sc.edu/scurs/2021symposium/2021schedule/1> [pristup: 6.3.2023].
227. Harrison, T., Thornton, J. (2014). Too Many Nonprofits? An empirical Approach to Estimating Trends in Nonprofit Demand Density, *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), str. 213 – 229.

228. Haršanji, M. (2021). Važnost projektnog financiranja djelatnosti neprofitnih organizacija za razvoj kulture i umjetnost, Zbornik radova Globalisation and Regional Identity 2020, Željko Pavić, Antun Šundalić, Krunoslav Zmaić, Tihana Sudarić, Claudiu Stefani, Maciej Białous, Dejan Janković (ur.), Osijek: Filozofski fakultet, str. 149 – 169.
229. Haršanji, M., Bestvina Bukvić, I., Šain, M., (2019). Značenje multikulturnih suradnji u financiranju i provedbi projekata – Analiza Programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), zbornik radova 3. Međunarodnog interdisciplinarnog znanstvenog skupa „Mediji i medijska kultura – Europski realiteti“/ Vlasta Piližota i dr. (ur.), Osijek: Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 342 – 356.
230. Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
231. Heideman, L. (2016). Institutional amnesia: Sustainability and peacebuilding in Croatia. *Sociological Forum*, 31(2), str. 377 – 396.
232. Hendrick, M. (2002). *Outcome Measurement in the Nonprofit Sector: Recent Developments, Incentives, and Challenges*, u: *Meeting the Challenges of Performance Oriented Government*, K. E. Newcomer i dr. (ur.), Washington, D.C.: Center for Accountability and Performance of the American Society for Public Administration.
233. Henock, M. S. (2019). Financial sustainability and outreach performance of saving and credit cooperatives: the case of Eastern Ethiopia. *Asia Pacific Management Review*, 24(1), str. 1 – 9.
234. Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully: is the PMD Pro1 guide going to the right direction?, *International Journal of Project Management*, 31(1), str. 22 – 30.
235. Heutel, G. (2012). Crowding Out and Crowding In of Private Donations and Government Grants, *Public Finance Review*, 42(2), str. 143 – 175.
236. Hodge, M. M., Piccolo, R. F. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence, *Nonprofit Management and Leadership* 16(2), str. 171 – 190.

237. Hoefler, R. (2012). From web site visitor to online contributor: Three Internet fundraising techniques for nonprofits, *National Association of Social Work*, 57(4), str. 361 – 365.
238. Hofmann, M. A., McSwain, D. (2013). Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. *Journal of Accounting Literature*, 32(1), str. 61 – 87.
239. Hommerová, D., Severová, L. (2019). Fundraising of nonprofit organizations: Specifics and new possibilities. *Journal of Social Service Research*, 45(2), str. 181 – 192.
240. Horvat, J., Mijoč, J. (2014). *Osnove statistike, 2. dopunjeno izdanje*. Zagreb: Naklada Ljevak.
241. Horvat, J., Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Zagreb: Naklada Ljevak.
242. Horvat, J., Mijoč, J. (2023). *Edukacija za rad u SPSS-u, predavanje (neobjavljeni materijal)*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, siječanj-veljača, 2023.
243. Howell, A. (2017). Engagement Starts at the Top: The Role of a Leader's Personality on Employee Engagement, *Strategic HR Review*, 16(3), str. 144 – 146.
244. Hraskova, D. (2007). Financing of non-profit organizations. *Verejna Sprava*, 11, str. 69 – 73.
245. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. (2021). Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461> [pristup: 20.3.2022].
246. Hudson, S. K. (2021). Improving Volunteer Engagement in Nonprofit Healthcare Organizations, *Open Journal of Business and Management*, 9, 1367 – 1408.
247. Hung, C., Hager, M. A. (2018). The impact of revenue diversification on nonprofit financial health: A meta-analysis, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), str. 5 – 27.
248. Hwang, H., Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), str. 268 – 298.



249. ICNL, International Center for Not-for-Profit Law, Međunarodni centar za neprofitno pravo (2009), URL: [https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/the-legal-framework-for-not-for-profit-organizations-in-central-and-eastern-europe#\\_ftn50](https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/the-legal-framework-for-not-for-profit-organizations-in-central-and-eastern-europe#_ftn50) [pristup: 24.4.2022].
250. Iecovich, E. (2004). Responsibilities and Roles of Boards in Nonprofit Organizations: The Israeli Case, *Nonprofit management & leadership*, 15(1), str. 5 – 24.
251. Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., Acquadro Maran, D. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory, *Economies* 2020, 101(8), str. 1 – 17.
252. IRS. (n.d.). Audit Technique Guide – Fundraising Activities, URL: [https://www.irs.gov/pub/irs-tege/atg\\_fundraising.pdf](https://www.irs.gov/pub/irs-tege/atg_fundraising.pdf) [pristup: 28.8.2022.].
253. Jaafar, J. A., Latiff, A. R. A., Daud, Z. M., Osman, M. N. H. (2021). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? A Panel Data Analysis, *High Education Policy*, 36, str. 116 – 143.
254. Jaafari, A. (2003). Project Management in the age of complexity and change, *Project Management Journal*, 34(4), str. 47 – 57.
255. Jamali, D., Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), str. 599 – 621.
256. James, R. (2015). The family tribute in charitable bequest giving, *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), str. 73 – 89.
257. Jaskyte, K., Amato, O., Sperber, R. (2018). Foundations and innovation in the nonprofit sector, *nonprofit management leadership*, 29(1), str. 47 – 64.
258. Jauraritzaren, E., Vasco, G. (2012). Guía para la elaboración del proyecto de dirección, Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación, Bilbao, URL: [https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn\\_doc\\_lider\\_dir\\_escolares/es\\_def/adjuntos/200011c\\_Pub\\_EJ\\_proyecto\\_direccion\\_c.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_lider_dir_escolares/es_def/adjuntos/200011c_Pub_EJ_proyecto_direccion_c.pdf) [pristup: 15.5.2022].
259. Jay, E. (2001). The rise and fall? of face-to-face fundraising in the United Kingdom, *New directions for Philanthropic Fundraising*, 33, str. 83 – 94.

260. Jegers, M. (2008). *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, Series Editor: Stephen P. Osborne, London i New York: Routledge Taylor&Francis Group.
261. Jenei, G., Kuti, E. (2003). Duality in the Third Sector: The Hungarian Case, *Asian journal of public administration*, 25(1), str. 133 – 157.
262. Jevanesan, T., Antony, J., Rodgers, B., Prashar, A. (2019). Applications of Continuous Improvement Methodologies in the Voluntary Sector: A Systematic Literature Review, *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(3 – 4), str. 431 – 447.
263. Johansen, M. S., Sowa, J. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance, *Nonprofit Management & Leadership*, 29(4), str. 549 – 567.
264. Johnson, F. A., Rauhaus, B. M., Webb-Farley, K.. (2020). The COVID-19 pandemic: a challenge for US nonprofits' financial stability, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 6, str. 33 – 46.
265. Jones, D. B. (2015). The supply and demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps? *Labour Economics*, 32, str. 1 – 14.
266. Jozić, Ž., Hudeček, L., Mihaljević, M. (2013). *Školski rječnik hrvatskoga jezika, mrežno izdanje*, Zagreb: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje i Školska knjiga, URL: <https://rjecnik.hr/search/?strict=yes&q=%C4%8Dimbenik> [pristup: 17.5.2022].
267. Kakai, L. (2015). Focus on NGOs Nonprofit organizations in Europe and Hungary, Pecs: Szechenyi, URL: [https://www.academia.edu/18998033/Focus\\_on\\_NGOs\\_Nonprofit\\_organizations\\_in\\_Europe\\_and\\_Hungary](https://www.academia.edu/18998033/Focus_on_NGOs_Nonprofit_organizations_in_Europe_and_Hungary) [pristup: 13.5.2022].
268. Kákai, L., Glied, V. (2017). Sketch of the Hungarian non-profit sector after the regime change, *CIVIL SZEMLE*, 14(3), str. 13 – 33.
269. Kampioni, T., Ciolfitto, F. (2015). A Practical Guide to Developing a Knowledge Management Culture (KMC) in a Non-Profit Organization (NPO), u: *Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2015) – Volume 3: KMIS*, str. 27 – 38.

270. Kang, S., Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals?, *Public Relations Review*, 30(3), str. 279 – 284.
271. Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), str. 96 – 108.
272. Kasperski, S., Holland, D. S. (2013). Income diversification and risk for fishermen, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, 110(6), str. 2076 – 2081.
273. Kasri, R. A., Putri, N. I. S. (2018). Fundraising Strategies to Optimize Zakah Potential in Indonesian: An Exploratory Qualitative Study, *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, 10(1), str. 1 – 24.
274. Kassem H. S., Bagadeem, S., Alotaibi, B. A., Aljuaid, M. (2021). Are partnerships in nonprofit organizations being governed for sustainability? A partnering life cycle assessment, *PLoS ONE*, 16(3), 0249228.
275. Kassem, H. S., Aljuaid, M., Alotaibi, B. A., Ghozy, R. (2020). Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia, *Sustainability*, 12, 7178.
276. Keating, E. K., Frumkin, P. (2003). Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation, *Public Administration Review*, 63(1), str. 3 – 15.
277. Keating, E., Fischer, M., Gordon, T., Greenlee, J. (2005). Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector, *Faculty Research Working Paper Series: Hauser Center for Nonprofit Organizations*, Paper no. 27, URL: [https://www.researchgate.net/publication/4892772\\_Assessing\\_Financial\\_Vulnerability\\_in\\_the\\_Nonprofit\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/4892772_Assessing_Financial_Vulnerability_in_the_Nonprofit_Sector) [pristup: 20.5.2022].
278. Kendall, J., Anheier, H. (1999). The third sector and the European Union policy process: An Initial Evaluation, *Journal of European Public Policy*, 6(2), str. 283 – 307.
279. Kennelly, P. (2012). Roles and Responsibilities of Nonprofit Boards: The Peace Case, *College of Professional Studies Professional Projects*. Paper 42, *Journal for the Study of Peace and Conflict*.

280. Kent, M. L., Taylor, M., White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders, *Public Relations Review*, 29(1), str. 63 – 77.
281. Keren, B., Hadad, Y., Laslo, Z. (2014). Combining AHP and DEA Methods for Selecting a Project Manager, *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solution in Emerging Economies*, 19(71), str. 17 – 28.
282. Kerlin, J. A., Pollak, T. H. (2011). Nonprofit commercial revenue: A replacement for declining government grants and private contributions?, *American Review of Public Administration*, 41(6), str. 686 – 704.
283. Khanna, J., Posnett, J., Sandler, T. (1995). Charity Donations in the UK: New evidence based on panel data, *Journal of Public Economics*, Elsevier, 56(2), str. 257 – 272.
284. Khieng, S., Dahles, H. (2014). Commercialization in the Non-Profit Sector: The Emergence of Social Enterprise in Cambodia, *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(2), str. 218 – 243.
285. Khieng, S., Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), str. 1412 – 1437.
286. Khodakarami, F., Petersen, J. A., Venkatesan, R. (2015). Developing Donor Relationships: The Role of the Breadth of Giving, *Journal of Marketing*, 79(4), str. 77 – 93.
287. Kim, M. (2017). The relationship of nonprofits' financial health to program outcomes: Empirical evidence from nonprofit arts organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 525 – 548.
288. Kindornay, S., Tissot, S., Sheiban, N. (2014). The value of cross-sector development partnerships. Ottawa: The North-South Institute.
289. Kingma, B. R. (1993). Portfolio theory and nonprofit financial stability, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), str. 105 – 119.
290. Knapp, J. R., Smith, B. R., Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), str. 652 – 671.

291. Knutsen, W. L. (2013). Value as a self-sustaining mechanism: Why some nonprofit organizations are different from and similar to private and public organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), str. 985 – 1005.
292. Kottasz, R. (2004). How should charitable organisations motivate young professionals to give philanthropically?, *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 9(1), str. 9 – 27.
293. Kristofferson, K., Daniels, M. E., Morales, A.C. (2022). Using virtual reality to increase charitable donations, *Marketing Letters*, 33(1), 1829, str. 75 – 87.
294. Kuenzi, K., Stewart, A. J., Walk, M. (2020). Nonprofit graduate education: Who gets the degree and why?, *Journal of Public Affairs Education*, 26(1), str. 11 – 30.
295. Kuhlman, T., Farrington, J. (2010). What is Sustainability?, *Sustainability*, 2(11), str. 3436 – 3448.
296. Kuvíková, H., Vaceková, G. (2009). Diverzifikácia finančných zdrojov v neziskových organizáciách., *E + M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 12(49), str. 84 – 96.
297. Kwangho, J., Moon, M. J. (2007), The double-edged sword of public-resource dependence: the impact of public resources on autonomy and legitimacy in Korean cultural nonprofit organizations, *Policy Studies Journal*, 35(2), str. 205 – 226.
298. Lacruz, A. J. (2014), *Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos*”, *Mundo Project Management*, 57, str. 34 – 40.
299. Lacruz, A., Cunha, E. (2018), Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study, *Revista de Gestão*, 25(2), str. 212 – 227.
300. Lacruz, A.J., de Moura, R.L., Rosa, A.R. (2017). Organizando à sombra dos doadores: novas tendências de governança corporativa das ONGs na América Latina, *Anais da 11ª Conferência Regional da ISTR para América Latina e Caribe*, Quito-Ecuador, URL: [www.istrlac.org/uploads/4/4/7/9/44790215/lacruz\\_moura\\_e\\_rosa\\_-\\_area\\_tematica\\_3.pdf](http://www.istrlac.org/uploads/4/4/7/9/44790215/lacruz_moura_e_rosa_-_area_tematica_3.pdf) [prístup: 7.3.2022.].
301. Laidler-Kylander, N., Simonin, B. (2009). How international nonprofits build brand equity, *Journal of philanthropy and marketing*, 14(1), str. 57 – 69.

302. Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., Croxton, K. L. (2008). The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 29(1), str. 113 – 132.
303. Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A., Stamm, H. (2017). Sportvereine in der Schweiz: Entwicklungen, herausforderungen und perspektiven, Magglingen, Switzerland: Bundesamt für Sport BASPO, URL: [https://www.sportobs.ch/inhalte/Factsheets\\_Verein/Sportvereine\\_Schweiz\\_2017\\_de.pdf](https://www.sportobs.ch/inhalte/Factsheets_Verein/Sportvereine_Schweiz_2017_de.pdf) [pristup: 29.9.2022].
304. Landsberg, B. E. (2004). The Pacific, and Challenges Facing American Nonprofits, The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 6(2), URL: <https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/the-nonprofit-paradox-for-profit-business-models-in-the-third-sector> [pristup: 15.4.2022].
305. Lannon, J., Walsh, J. N. (2016). Reinvigorating project management research and practice: perspectives from the nonprofit sector. *Project Management Research and Practice*, 3, 5119, URL: <https://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/PMRP/article/view/5119/5662> [pristup: 19.4.2022].
306. Laurett, R., Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), str. 881 – 897.
307. Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic crosssector partnerships: Relational processes of social innovation. *Business and Society*, 49(1), str. 140 – 172.
308. Le, T.T., Nguyen, T.L., Trinh, M.T., Nguyen, M. H., Nguyen, M. P. T, Pham, H.-H. (2021). Adopting the Hirschman–Herfindahl Index to estimate the financial sustainability of Vietnamese public universities, *Humanities and Social Sciences Communications*, 8.
309. Lecy, J. D., Searing, E. A. M. (2014). Anatomy of the nonprofit starvation cycle, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), str. 539 – 563.
310. Lee, R. L., & Blouin, M. C. (2019). Factors affecting web disclosure adoption in the nonprofit sector, *Journal of Computer Information Systems*, 59(4), str. 363 – 372.

311. Lefroy, K., Tsarenko, Y. (2014). Dependence and effectiveness in the nonprofit-corporate alliance: The mediating effect of objectives achievement. *Journal of Business Research*, 67(9), str. 1959 – 1966.
312. Lehman, J. Russell N. James, R. N. (2019). Charitable bequest importance among donors to different types of charities, *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 25(2).
313. Leon, P. (2001). Four pillars of financial sustainability, Resources for Success series, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA, Vol. 2, URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF342.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF342.pdf) [pristup: 5.3.2022.].
314. Leroux, K. M. (2005). What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies, *American Review of Public Administration*, 35(4), str. 350 – 362.
315. Levine Daniel, J., Kim, M. (2016). The Scale of Mission-Embeddedness as a Nonprofit Revenue Classification Tool: Different Earned Revenue Types, Different Performance Effects, *Administration & Society*, 50(7), str. 947 – 972.
316. Liao, K.-H., Huang, I.-S. (2016). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, str. 20 – 27.
317. Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate – Supported Nonprofits, *Journal of Marketing*, 68(4), str. 16 – 32.
318. Liket, K. C., Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), str. 268 – 296.
319. Lin, W., Wang, Q. (2016). What Helped Nonprofits Weather the Great Recession. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(3), str. 257– 276.
320. Linden, R. M. (2002). Working across boundaries: Making collaboration work in government and non-profit organizations. San Francisco: Jossey-Bas.
321. Liu, H. (2010). The research on the roles and responsibilities of boards in nonprofit organizations: From a comparative perspective between the USA and China, *Nankai Business Review International*, 1(1), str. 100 – 117.

322. Lu, J. (2015), Which Nonprofit Gets More Government Funding? Nonprofits' Organizational Attributes and Their Receipts of Government Funding, *Nonprofit Management & Leadership*, 25(3), str. 297 – 312.
323. Lu, J. (2016). The Philanthropic Consequence of Government Grants to Nonprofit Organizations, A Meta-Analysis, *nonprofit management & leadership*, 26(4), str. 381 – 400.
324. Lu, J., Zhao, J. (2019). Does government funding make nonprofits administratively inefficient? Revisiting the Link, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(6), str. 1143 – 1161.
325. Ly, P., Mason, G. (2012). Individual preferences over development projects: Evidence from microlending on Kiva, *International Society of Third-Sector Research*, 23(1), str. 1036 – 1055.
326. Mack, C. E., Kelly, K. S., Wilson, C. (2016). Finding an academic home for fundraising: a multidisciplinary study of scholars' perspectives, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(3), str. 180 – 194.
327. Madden, K., Scaife, W., Crissman, K. (2006). How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: An Australian study, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), str. 49 – 60.
328. Magson, N. (1999). Donors: How Much Do They Give in a Lifetime?, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(1), str. 11 – 25.
329. Maier, F., Meyer, M., Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), str. 64 – 86.
330. Maiwada, S., Lawrence, E. O. (2015). The relevance and significance of correlation in social science research, *International Journal of Sociology and Anthropology Research*, 1(3), str. 22 – 28.
331. Makýšová, L., Vaceková, G. (2018). Profi table Nonprofits? Reward-Based Crowdfunding in the Czech Republic, *Journal of Public Administration and Policy*, 10(2), str. 203 – 227.



332. Malatesta, D., Smith, C. R. (2014), Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management, *Public Administration Review*, 74(1), str. 14 – 25.
333. Mansfeldova, Z., Nalecz, S., Priller, E., Zimmer, A. (2004). *Civil Society in Transition: Civic Engagement and Nonprofit Organizations in Central and Eastern Europe after 1989*, u: *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*, Annette Zimmer, Eckhard Priller (ur.), str. 99 – 119.
334. Maqbool, N., Nawaz, M. A., Hameed, W. U. (2019). Avance fundraising Techiques: An Evidencefrom Non-Profit Organizations, *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), str. 147 – 157.
335. Marberg, A, Korzilius, H, van Kranenburg, H. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research, *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), str. 113 – 131.
336. Marček, E. (2010). *Financovanie mimovládnych neziskových organizácií z verejných zdrojov na úrovni miestnych samospráv v SR*, PANET 2010, URL: [http://www.cpf.sk/files/files/PANET\\_Financovanie\\_MNO\\_z\\_miestnych\\_verejnych\\_zdrojov.pdf](http://www.cpf.sk/files/files/PANET_Financovanie_MNO_z_miestnych_verejnych_zdrojov.pdf) [prístup: 22.8.2022].
337. Marić, I. (2018). *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
338. Markowitz, H. (1952). Portfolio seclection, *The Journal of Finance*, 7(1), str. 77 – 91.
339. Martens, K. (2002). Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 13(3), str. 271 – 285.
340. Mason, D. P., Kim, M. (2020). A Board Coaching Framework for Effective Nonprofit Governance: Staff Support, Board Knowledge, and Board Effectiveness, *Human Service Organizations Management*, 44(1), str. 1 – 17.
341. Massolution. (2015). *Crowdfunding Industry Report*, URL: <http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics/> [prístup: 16.6.2022.].
342. Masters, T. (2000). Deciding to Recruit Only Donors with High Lifetime Values, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), str. 241 – 247.

343. Mazanec, J., Bartosova, V. (2021). Prediction Model as Sustainability Tool for Assessing Financial Status of Non-Profit Organizations in the Slovak Republic, *Sustainability*, 13, 9271.
344. Mbote, D. K. (2016). For sexual minorities, “closing space” for civil society means losing access to critical services. *Open Global Rights* article, URL: <https://www.openglobalrights.org/for-sexual-minorities-closing-space-for-civil-society-means-losing/> [pristup: 21.8.2022].
345. McMullin C., Raggio P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards, *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), str. 1182 – 1190.
346. Medeiros, N., Meirelles, A., Jeunon, E. (2008). A Gestão Estratégica nos departamentos de tratamento técnico a partir da visão de Porter e de Prahalad e Hamel: Fator de competitividade e sobrevivência das unidades de informação, *Informação & Sociedade: Estudos*, 18(1), str. 171 – 182.
347. Mejovšek, Milko (2008). Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima, Jastrebarsko: Naklada Slap.
348. Mesch, D. J. (2010). Management of human resources in 2020: The outlook for nonprofit organizations, *Public Administration Review*, 70 (s1), str. s173 – s174.
349. Mesch, D. J., Brown, M. S., Moore, Z. I., Hayat, A. D. (2011). Gender differences in charitable giving. *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 16(4), str. 342 – 355.
350. Mihálik, J. ed. (2012). *Hearts and Money Beyond Borders: Fundraising from Individuals for Development and Relief*, Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS), URL: <http://www.pdcs.sk/en/publications/hearts-and-money.htm> [pristup: 16.8.2022].
351. Mihaljević M. (2015). Uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta u Republici Hrvatskoj, doktorski rad, URL: <https://repositorij.ds.unios.hr/islandora/object/dsos%3A19/datastream/PDF/view> [pristup: 16.6.2022].
352. Mihaljević, M., Bjelić, K., Josić, N. (2018). Crowdfunding kao oblik financiranja u kulturnim i kreativnim industrijama, zbornik radova 3. Međunarodnog interdisciplinarnog

- znanstvenog skupa „Mediji i medijska kultura – Europski realiteti“/ Vlasta Piližota i dr. (ur.), Osijek: Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 381 – 394.
353. Miller-Millesen J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), str. 521 – 547.
354. Milne, G. R., Iyer, E. S., Gooding-Williams, S. (1996). Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sectors, *Journal of Public Policy & Marketing*, 15(2), str. 203 – 215.
355. Ministarstvo financija, MFIN, URL: <https://mfin.gov.hr/> [pristup: 25.4.2022].
356. Ministarstvo financija, MFIN. (2022). Financijski izvještaji neprofitnih organizacija, URL: <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/neprofitne-organizacije/Neprof6.xls> [pristup: 21.2.2023].
357. Ministarstvo pravosuđa i uprave, MPU. (2016. – 2022.). Statistički prikaz 1, 3, 5, 9, 13, 17, 20, 23, URL: <https://mpu.gov.hr/statisticki-prikaz/22205>, [pristup: 23.3.2022].
358. Ministarstvo uprave. (2015). Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 4/15, 14/2020), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_4\\_76.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_4_76.html) [pristup: 15.1.2022].
359. Ministarstvo uprave. (2020). Klasifikacija djelatnosti udruga. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjNjo-vzsz-AhVCh\\_0HHQneCgQQFnoECB4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dalmacija.hr%2FPortals%2F0%2Fdatoteke%2Fdokumenti%2F9\\_Klasifikacija%2520djelatnosti.pdf&usg=AOvVaw2kUB52vSxECieomO7RlF6F](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjNjo-vzsz-AhVCh_0HHQneCgQQFnoECB4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dalmacija.hr%2FPortals%2F0%2Fdatoteke%2Fdokumenti%2F9_Klasifikacija%2520djelatnosti.pdf&usg=AOvVaw2kUB52vSxECieomO7RlF6F) [pristup: 23.3.2022.].
360. Mirabella, R., Hoffman, T., Teo, T., McDonald, M. (2019). The evolution of nonprofit management and philanthropic studies in the United States: Are we now a disciplinary field? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(1), str. 63 – 84.

361. Mirabella, R.M. (2007). University-based educational programs in nonprofit management and philanthropic studies: a 10-year review and projections of future trends, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 11S – 27S.
362. Mirville, P. (2021). Communication Strategies for Increasing Nonprofit Organizations' Fundraising Revenues Fundraising Revenues, doktorski rad, URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11528&context=dissertations> [pristup: 11.7.2022].
363. Mitchell, G. E. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence among Transnational NGOs Registered in the United States, *Voluntas*, 25(1), str. 67 – 91.
364. Mollick, E. (2014). The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 29(1), str. 1 – 16.
365. More-Hollerweger, E., Meyer, M. (2010). Work and Employment in the Nonprofit Sector, in: *International Encyclopedia of Civil Society*, ed. Helmut K. Anheier, Stefan Toepler, New York: Springer, str. 1647 – 1655.
366. Mourao, P., Gonçalves, L. (2019). The financial sustainability of Portuguese Private institutions of social solidarity: Are the critical regions preserved from the fade? *Quality & Quantity*, 53(1), str. 1075 – 1092.
367. Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zaklada, URL: <https://zaklada.civilnodrustvo.hr/zaklada> [pristup: 12.3.2022.].
368. Najam, A. (1996). Understanding the third sector: Revisiting the prince, the merchant, and the citizen, *Nonprofit management and leadership*, 7(2), str. 203 – 219.
369. Najev Čačija, Lj. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), str. 59 – 78.
370. Nanthagopan, Y. (2017). A Resource-Based Perspective on Project Management in Non-Governmental Organisations (NGOs), A Study of NGOs in Sri Lanka, doktorski rad, URL: [http://eprints.bournemouth.ac.uk/29262/1/YOGARAJAH%2C%20Nanthagopan\\_Ph.D.\\_2017.pdf](http://eprints.bournemouth.ac.uk/29262/1/YOGARAJAH%2C%20Nanthagopan_Ph.D._2017.pdf) [pristup: 5.4.2022].

371. Nanthagopan, Y.; Williams, N., Thompson, K. (2019). Levels and Interconnections of Project Success in Development Projects by Non-Governmental Organisations (NGOs), *International journal of managing projects in business*, 12(2), str. 487 – 511.
372. Neilson, L. C., Brouard, F., Armenakyan, A. (2012). Small Charities: An Analysis of Change in Fundraising Activities, Scse-Cses Research Report, Applied Research Funding Program, URL: [https://www.mtroyal.ca/nonprofit/InstituteforCommunityProsperity/pdfs/icp\\_report\\_smallcharities.pdf](https://www.mtroyal.ca/nonprofit/InstituteforCommunityProsperity/pdfs/icp_report_smallcharities.pdf) [pristup: 13.8.2022].
373. Nelson, E. (2018). They pay people to work Here? The role of volunteering on nonprofit career awareness and interest, *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(3), str. 329 – 349.
374. Neumayr, M., Schneider, U., Meyer, M., Haider, A. (2007). The Non-profit Sector on Austria – an economic, legal und political appraisal, SP Intitut für Socialpolitik. URL: [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/sozialpolitik/WP\\_01\\_2007.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/sozialpolitik/WP_01_2007.pdf) [pristup: 6.6.2022.].
375. Never, B. (2011). Understanding constraints on nonprofit leadership tactics in times of recession, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), str. 990 – 1004.
376. Ngugi Njeri, D., Were, S. (2017). Determinants of project performance in non-governmental organizations in Kenya: A case study of hand in hand Eastern Africa, *International Journal of Project Management*, 1(4), str. 61 – 79.
377. Nik Ahmad, N. N., Siraj, S. A., Ismail, S. (2019). Revenue diversification in public higher learning institutions: an exploratory Malaysian study, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(3), str. 379 – 397.
378. Nik Azman, N. A. N., Arshad, R., Abu Bakar, N. (2015). Do funding resources affect the accountability disclosure of nonprofit organizations?, *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 8, str. 35 – 45.
379. Nikolova, M. (2015). Government Funding of Private Voluntary Organizations: Is There a Crowding-Out Effect?, 44(3), str. 487 – 509.
380. Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT). 2006. Zagreb: Academy for Educational Development, URL: [https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/5\\_prikaza\\_slucajeva.pdf](https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/5_prikaza_slucajeva.pdf) [pristup: 16.3.2023.].

381. Nonprofit Tech for Good (2021). Digital technologie report 2021, URL: <https://www.funraise.org/techreport/on-demand> [pristup: 16.6.2022.].
382. Norwich University Online. (2020). The Importance of a Strategic Nonprofit Accounting Plan, URL: <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/nonprofit-accounting> [pristup: 14.8.2022].
383. Nyman, J., Pilbeam, C., Baines, P., Maklan, S. (2016). Identifying the roles of university fundraisers in securing transformational gifts: lessons from Canada, *Studies in Higher Education*, 43(7), str. 1227 – 1240.
384. Odluka o objavi Opće deklaracije o ljudskim pravima. (NN 12/09). URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009\\_11\\_12\\_143.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009_11_12_143.html) [pristup: 24.1.2022].
385. Offe, C. (2000). Civil society and social order: demarcating and combining market, state and community, *European Journal of Sociology*, 41(1), str. 71 – 94.
386. Ohana, M., Meyer, M., Swaton, S. (2013). Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), str. 1092 – 1110.
387. Okorley, E. L., Nkrumah, E. E. (2012). Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations, *International Journal of Social Economics*, 39(5), str. 330 – 341.
388. Okten, C., Weisbrod, B. A. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets, *Journal of Public Economics*, 75 (2), str. 255 – 272.
389. Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
390. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional pressure, *Academy of Management Review*, 16(1), str. 145 – 179.
391. Omeri, M. (2015). Factors influencing financial sustainability of non-governmental organizations: a survey of NGO in Nakuru County Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(9), str. 704 – 743.
392. Omura, T., Forster, J. (2014). Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organisations. *Humanomics*, 30(3), 255 – 274.

393. Ondiege, E. O., Munyua, C. N., Odero-Wanga, D. (2021). The Influence of Income Diversification on the Financial Sustainability of Donor Dependent NGOs in Nakuru Town West Sub-County, Nakuru County, Kenya, *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 26(5), str. 15 – 20.
394. Opći porezni zakon (NN 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 42/20, 114/22), OPZ. URL: <https://www.zakon.hr/z/100/Op%C4%87i-porezni-zakon> [pristup: 20.1.2023].
395. Osborne, S. P. (2008). *The Third Sector in Europe: Prospects and challenges*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis group.
396. Osječko-baranjska županija (2022). Javni poziv za financiranje programa i projekata udruga od interesa za opće dobro u Osječko-baranjskoj županij iz sredstava Proračuna Osječko-baranjske županije za 2022. godinu, URL: <https://www.obz.hr/index.php/udruge> [pristup: 23.7.2022.].
397. Park, H., Cho, Y. (2020). Financial Sustainability of Nonprofit Organizations: Determinants of Fundraising Campaigns on Donation Intention, *Journal of Industrial Distribution & Business* 11(3), str. 19 – 28.
398. Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N. (2006). Oblici i mehanizmi suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), str. 217 – 238.
399. Pavić, Ž., Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Drugo, dopunjeno izdanje, Osijek: Filozofski fakultet Osijek.
400. Pavlović, J., Lalić, D., Đurašković, D. (2014). Communication of Non-Governmental Organizations via Facebook Social Network, *Engineering Economics*, 25(2), str. 186 – 193.
401. Pelozo, J., Hassay, D. (2007). Does Vice Make Nice? The Viability and Virtuousness of Charity Lotteries, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(1), str. 57 – 80.
402. Pennerstorfer, A., Rutherford, A.C. (2019). Measuring Growth of the Nonprofit Sector: The Choice of Indicator Matters. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), str. 440 – 456.

403. Pentecost, R., Andrews, L. (2010). Differences between students and non-students' willingness to donate to a charitable organization, *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 15(2), str. 122 – 136.
404. Perić, J., Delić, A., Stanić, M. (2020). Exploring business models of nonprofit organizations, *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), str. 181 – 194.
405. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
406. PMI, Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, (5th Edition ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, URL: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf) [pristup: 15.4.2022].
407. Pope, J., Annandale, D., Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment, *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), str. 595 – 616.
408. Powell, W.W., Steinberg, R. (2006). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Second Edition, New Haven, CT: Yale University Press.
409. Pravilnik o dopuni Pravilnika o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija (NN 21/2021), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_03\\_21\\_490.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_03_21_490.html) [pristup 20.1.2023].
410. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dobit (NN 156/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_12\\_156\\_2545.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_156_2545.html) [pristup 20.1.2023].
411. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost (NN 133/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_11\\_133\\_2000.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_11_133_2000.html) [pristup 20.1.2023].
412. Pravilnik o izmjenama i dopuni Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 14/20). URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_02\\_14\\_249.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_02_14_249.html) [pristup 20.1.2023].
413. Pravilnik o izmjeni Pravilnika o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 134/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_11\\_134\\_2023.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_11_134_2023.html) [pristup 20.1.2023].



414. Pravilnik o izmjeni Pravilnika o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija (NN 134/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_11\\_134\\_2022.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_11_134_2022.html) [pristup 20.1.2023].
415. Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija (NN 31/15, 67/17, 115/18), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_03\\_31\\_626.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_31_626.html) [pristup 20.1.2023].
416. Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/15, 25/17, 103/18), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_1\\_14.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_14.html) [pristup 20.1.2023].
417. Pravilnik o porezu na dobit (NN 95/05, 133/07, 156/08, 146/09, 123/10, 137/11, 61/12, 146/12, 160/13, 12/14, 157/14, 137/15, 01/17, 02/18, 01/19, 01/20, 59/20, 1/21), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005\\_08\\_95\\_1885.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_08_95_1885.html) [pristup 20.1.2023].
418. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost (79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15, 1/17, 41/17, 128/17, 1/19, 1/20, 1/21, 73/21, 41/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_06\\_79\\_1633.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_06_79_1633.html) [pristup 20.1.2023].
419. Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola, izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija (NN 119/15), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_10\\_119\\_2255.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_10_119_2255.html) [pristup 20.1.2023].
420. Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 4/15), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_4\\_76.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_4_76.html) [pristup 20.1.2023].
421. Pressgrove, G. (2017). Development of a scale to measure perceptions of stewardship strategies for nonprofit organizations, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94(1), str. 102 – 123.
422. Principi, A., Chiatti, C., Lamura, G. (2012). Motivations of older volunteers in three European countries, *International Journal of Manpower*, 33(6), str. 704 – 722.
423. Proklin, P., Proklin, M. (2006). Likvidnost i solventnost poduzetnika kao podrška poslovnoj izvrsnosti, *Ekonomski vjesnik*, 19(1 – 2), str. 5 – 19.
424. Pyzik, K., Mar, S. (2012). The pros and cons of outsourcing. *Internal Auditor*, 69(2), **21-23**.
425. Quayes, S. (2012). Depth of outreach and financial sustainability of microfinance institutions, *Applied Economics*, 44(26), str. 3421 – 3433.

426. Randle, M., Dolničar, S. (2009). Not Just Any Volunteers: Segmenting the Market to Attract the High-Contributors, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), str. 271 – 282.
427. Rask, M., Puustinen, A., Raisio, H. (2020). Understanding the Emerging Fourth Sector and Its Governance Implications, *Scandinavian Journal of Public Administration* 24(3), str. 29 – 51.
428. Registar udruga, URL: <https://registri.uprava.hr/#!/udruge> [pristup: 23.11.2021].
429. Rehli, F., Jäger, U. P. (2011). The governance of international nongovernmental organizations: how funding and volunteer involvement affect board nomination modes and stakeholder representation in international nongovernmental organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), str. 587 – 612.
430. Reissová, A., Žambochová, M., Vlčková, M. (2019). Fundraising as an Opportunity for Non-profit Organisations – The Possibilities and Limits of Individual Fundraising, 19(1), str. 5 – 22.
431. Research Advisors. (2006). Sample Size Table, URL: <https://www.research-advisors.com/tools/SampleSize.htm> [pristup: 17.8.2022.].
432. Rhodes, S. A., (1993). The Herfindahl-Hirschman Indeks, *Federal Reserve Bulletin, Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.)*, 79(3), str. 188 – 189.
433. Ritchie, W. J., Eastwood, K. (2006). Executive Functional Experience and Its Relationship to the Financial Performance of Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership* 17(1), str. 67 – 80.
434. Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W. (2003). *Nonprofit Management & Leadership*, 13(4), str. 367 – 381.
435. Ritz, A., Brewer, G. A., Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic Literature review and outlook, *Public Administration Review*, 76(3), str. 414 – 426.
436. RNO, Registar neprofitnih organizacija, URL: <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/> [pristup: 23.11.2021].
437. Robineau, A., Ohana, M., Swaton, S. (2015). The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector, *Journal of Applied Business Research*, 31(1), str. 103 – 114.

438. Rocha Valencia, L. A., Queiruga, D., González-Benito, J. (2015). Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), str. 2517 – 2535.
439. Roomkin, M.J., Weisbrod, B.A. (1999). Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals, *Journal of Law, Economics and Organization*, 15(3), str. 750 – 781.
440. Rose-Ackerman, S. (1982). Charitable giving and “excessive” fundraising, *Quarterly Journal of Economics*, 97(2), str. 193 – 212.
441. Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, nonprofits, and economic theory, *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701 – 728.
442. Rottkamp, D. M., Bahazhevska, N. (2016). Financial sustainability of not-for-profits. *The CPA Journal*, 86(4), str. 8 – 9.
443. Russell, J., Routley, C. (2016). We the Living: The Effects of Living and Deceased Donor Stories on Charitable Bequest Giving Intentions, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21 (2), str. 109 – 117.
444. Rutzen, D., Moore, D., Durham, M. (2009). Reformist Leaders and Civil Society The Legal Framework for Not-for-Profit Organizations in Central and Eastern Europe, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 11(2), URL: [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/ijnl\\_ijnl\\_vol11iss2.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/ijnl_ijnl_vol11iss2.pdf) [pristup: 30.4.2022].
445. Sacristán López de los Mozos, I., Rodríguez Duarte, A., Rodríguez Ruiz, Ó. (2016). *Resource Dependence In Non-profit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure?* *Voluntas*, 27(6), str. 2641 – 2665.
446. SAFU, Središnja agencija za financiranje i ugovaranje (2022). Projekti, URL: <https://www.safu.hr/projekti/> [pristup: 19.8.2022].
447. Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1 – 2), str. 29 – 49.
448. Salamon, L. M. Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., Sokolowski, S. W. i suradnici (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins

- Center for Civil Society Studies, Baltimore, URL: [https://www.researchgate.net/publication/261403623\\_Global\\_Civil\\_Society\\_Dimensions\\_of\\_the\\_Nonprofit\\_Sector#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/261403623_Global_Civil_Society_Dimensions_of_the_Nonprofit_Sector#fullTextFileContent) [pristup: 1.3.2022.].
449. Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1999). Szektor születik II. Acta Civitalis Egyesület, Budapest: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, URL: <http://mek.niif.hu/14400/14460/14460.pdf> [pristup 20.2.2022].
450. Salamon, L. M., Anheiner, H. K. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO – Revision 1, 1996." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, URL: [https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP\\_WP19\\_1996.pdf](https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP_WP19_1996.pdf) [pristup 20.1.2023].
451. Salamon, L., M., Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3, str. 125 – 151.
452. Sanders, M. L., McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing, *Organization*, 21(1), str. 68 – 89.
453. Sanzo, M., Alvarez, L., Rey, M., García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context, *Service Business*, 9(4), str. 611 – 636.
454. Sargeant, A. (2001). Managing Donor Defection: Why Should Donors Stop Giving?, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(32), str. 59 – 74.
455. Sargeant, A., Hilton, T., Wymer, W. (2006). Bequest Motives and Barriers to Giving: The Case of Direct Mail Donors, *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), str. 49 – 66.
456. Sargeant, A., Jay, E. (2004). *Fundraising Management: Analysis, planning and practice*, London: Routledge, Taylor and Francis.
457. Sargeant, A., Woodliffe, L. (2007). Gift Giving: An Interdisciplinary Review, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (4), str. 275 – 307.

458. Sarstedt, M., Schloderer, M. P. (2010). Developing a measurement approach for reputation of nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), str. 276 – 299.
459. Sator, B. (2010). *International practices of funding civil society organizations*, Kyiv, Ukraine: OSCE, URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/4/76889.pdf> [pristup: 16.4.2022].
460. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited.
461. Saungweme, M. (2014). Factors influencing financial sustainability of local NGOs: The case of Zimbabwe, magistrarski rad, URL: [https://www.academia.edu/25244390/Factors\\_influencing\\_financial\\_sustainability\\_of\\_local\\_NGOs\\_The\\_case\\_of\\_Zimbabwe](https://www.academia.edu/25244390/Factors_influencing_financial_sustainability_of_local_NGOs_The_case_of_Zimbabwe) [pristup: 5.7.2022.].
462. Savitz, A. W., Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*. San Francisco: John Wiley and Sons.
463. Sawhill, J. C., Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), str. 371 – 386.
464. Saxton, G. D., Guo, C., Brown, W. (2007). New dimensions of nonprofit responsiveness: The application and promise of Internet-based technologies, *Public Performance and Management Review*, 31(2), str. 144 – 173.
465. Schatteman, A. M., Waymire, T. R. (2017). The State of Nonprofit Finance Research across Disciplines. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(1), str. 125 – 137.
466. Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M. (2005). How Are Employees of the Non-profit Sector Motivated?, *Nonprofit Management & Leadership*, 16(2), str. 191 – 208.
467. Scherer, L., Allen, J., Harp, E. (2016). Grin and Bear It: An Examination of Volunteers' Fit with Their Organization, *Burnout and Spirituality*, *Burnout Research*, 3(1), str. 1 – 10.
468. Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A., Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender, *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), str. 241 – 260.

469. Schubert, P., Boenigk, S. (2019). The nonprofit starvation cycle: Empirical evidence from a German context, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), str. 467 – 491.
470. Schulz, C., Wilson, C. (2018). Nonprofit Revenue Diversification, *Nonprofit Accounting Academy*, URL: <https://nonprofitaccountingacademy.com/nonprofit-revenue-diversification/> [pristup: 16.8.2022].
471. Searing, E. (2018). Determinants of the Recovery of Financially Distressed Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), str. 313 – 328.
472. Sečkar, B. (2021). Analiza administrativne opterećenosti korisnika prilikom provedbe EU projekata – iskustvo udruga, *Gong*, Zagreb, URL: <https://gong.hr/2021/12/31/analiza-administrativne-opterecenosti-korisnika-prilikom-provedbe-eu-projekata-iskustvo-udruga/> [pristup: 23.5.2022].
473. Seitanidi, M. M., Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), str. 247 – 266.
474. Selcoe, J. (2016). Answering the Call to Service: Encouraging Volunteerism by Protecting Doctors as We Protect Ourselves, *Texas Law Review*, 94(6), 1265 – 1285.
475. Seymour, T., Hussein, S. (2014). The History Of Project Management, *International Journal of Management & Information Systems (IJMS)*, 18(4), str. 233 – 240.
476. Shaker, G. G., Nathan, S. K. (2017). Understanding higher education fundraisers in the United States, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4), 1604.
477. Sharp, Z., Brock, D. M. (2011). Implementation through risk mitigation: Strategic processes in the nonprofit organization. *Administration and Society*, 44(5), str. 571 – 594.
478. Shumate, M., Hsieh, Y. P., O'Connor, A. (2018). A Nonprofit Perspective on Business–Nonprofit Partnerships: Extending the Symbiotic Sustainability Model, *Business & Society*, 57(7), str. 1337 – 1373.
479. Sikkel, D., Schoenmakers, E. (2012). Bequests to Health-Related Charitable Organisations: A Structural Model, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 17 (3), str. 183 – 197.

480. Silva, B., Burger, R. (2015). Financial vulnerability: an empirical study of Ugandan NGOs, 5th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, The Social Economy in a Globalized World, ISCTE – University Institute of Lisbon, (Portugal), URL: <https://ideas.repec.org/p/crc/wpaper/1515.html> [pristup: 12.4.2022].
481. Silva, C. E. G. (2010), Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica, *Revista de administração pública*, 44(6), str. 1301 – 1325.
482. Simpson, D., Lefroy, K., Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure of corporate–NPO relationship, *Journal of Business Ethics*, 101(2), str. 297 – 311.
483. Simpson, M., Cheney, G. (2007). Marketization, participation, and communication within New Zealand retirement villages: a critical-rhetorical and discursive analysis, *Discourse & Communication*, 1(2), str. 191 – 222.
484. Simsa, R., Steyrer, J. (2013) Führung in NPOs, u: *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (ur.), Stuttgart: Schäffer-Poesche, str. 359 – 381.
485. Slaper, T. F., Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?, *Indiana Business Review*, 86(1).
486. Slappy, LaTasha. (2019). Strategies for Not-for-Profit Sustainability, *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, doktorski rad, URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6766> [pristup: 13.8.2022].
487. Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., McDowell, W. C.. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees, *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), str. 50 – 57.
488. Snyder, M., Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: Social Issues Perspectives and Social Policy Implications, *Social Issues and Policy Review*, 2 (1), str. 1 – 36.
489. Socolovschi, A., Dakova, V., Dreossi, B., Hyatt, J. (2000). Review of the Romanian NGO Sector: Strengthening Donor Strategies, Charles Stewart Mott Foundation, Charity Know How, URL: <https://policycommons.net/artifacts/1848179/review-of-the-romanian-ngo-sector/2594505/> [pristup: 4.5.2022].

490. Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., Gonzalez Morganti, K. (2016). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, A Review of the Literature, RAND Corporation, Santa Monica
491. Souaf, M., El Wazani, Y., Mouadili, M. (2015). Measuring Performance of Nonprofit Organizations by Evaluating Integration of Their Values in the Project Management Process, *Universal Journal of Management* Vol. 3(2), str. 63 – 72.
492. Sousa, M., Santos, T., Oliveira, M. (2021). Performance of human resources in nonprofit organizations – what really counts?, *Academy of Strategic Management Journal* 20(2).
493. Soysa, I., Jayamaha, N. P., Grigg, N. P. (2013). Performance measurement in the nonprofit sector, Conference: 11th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium At: Research Industry Partnership Brisbane, URL: [https://www.researchgate.net/publication/259078971\\_Performance\\_measurement\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/259078971_Performance_measurement_in_the_nonprofit_sector) [pristup: 11.4.2022].
494. Spitz, G., Kranenburg, H., Korzilius, H. (2021). Motives matter: The relation between motives and interpartner involvement in nonprofit–business partnerships, *Nonprofit Management and Leadership*, 32, str. 287 – 306.
495. Središnji državni portal. (2022). Hrvatska vatrogasna zajednica, Najčešća pitanja i odgovori, URL: <https://hvz.gov.hr/pristup-informacijama/odnosi-s-javnoscu/najcesca-pitanja-i-odgovori/1821> [pristup: 22.9.2022.].
496. Stasik, T. (2018). Charitable Risks: How to Overcome Four Common Project Obstacles at Nonprofits, *PM Network*, 32(5), str. 23 – 24.
497. Stein, M. (n.d.). Using mobile phones in fundraising campaigns, Strategy Guide#3, Surdna Foundation, URL: [https://www.ndi.org/sites/default/files/2247\\_guide\\_mobileactive3\\_english\\_123107.pdf](https://www.ndi.org/sites/default/files/2247_guide_mobileactive3_english_123107.pdf) [pristup: 13.8.2022].
498. Steinert, Y., Thomas, A. (2016). When I say ... literature reviews, *Medical Education*, 50(4), str. 398 – 399.



499. Stone, M. M., Brush, G. C. (1996). Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy, *Strategic Management Journal*, 17(8), str. 633 – 652.
500. Stone, M. M., Hager, M. A., Griffin, J. J. (2001). Organizational characteristics and funding environments: A study of a population of United Way–Affiliated nonprofits, *Public Administration Review*, 61, str. 276 – 289.
501. Stone, M. M., Ostrower, F. (2007). Acting in public interest? Another look at research on non-profit governance, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), str. 416 – 438.
502. Strichman, N., Bickel, W. E., Marshood, F. (2008). Adaptive capacity in Israeli social change nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), str. 224 – 248.
503. Strydom, B., Stephen, T. (2014). Financial Management in Non-Profit Organisations: An Exploratory Study, *Mediterranean Journal of Social Sciences* MCSER Publishing, Rome-Italy, 5(15), str. 55 – 66.
504. Stubbs, P. (2001). Politička ekonomija civilnog društva, u: Globalizacija i njene refleksije, Meštrović, M. (ur.), Zagreb: Ekonomski institut, str. 95 – 109.
505. Stühlinger, S., Hersberger-Langloh, S.E. (2021). Multitasking NPOs: An Analysis of the Relationship Between Funding Intentions and Nonprofit Capacities. *Voluntas*, 32(5), str. 1042 – 1053.
506. Sun, L., Fuschi, D. L. (2015). Sustainable social entrepreneurship and motivation: a case study of two non-profit organisations in the UK, *Entrepreneurship and sustainability issues*, 2(4), str. 179 – 187.
507. Suykens, B., de Rynck, F., Verschuere, B. (2019). Examining the influence of organizational characteristics on nonprofit commercialization, *Nonprofit Management and Leadership*, str. 1 – 13.
508. Svidroňová, M., Vaceková, G. (2012). Current state of self-financing of private non-profit organizations in the conditions of the Slovak Republic. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(3), str. 438 – 451.
509. Šain, M., Haršanji, M., Borić Cvenić, M. (2020). Fundraising within the cycle model for successful business in arts and cultural organizations, *Zbornik radova interdisciplinary management research xv*, *Zbornik radova Interdisciplinary management research XVI*, Barković i dr. (ur.), Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku,

2020, str. 71 – 87.

510. Šimunković, A., Šimunković, M., (2019). Gospodarska djelatnost kod neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship*, 9(1), str. 143 – 150.
511. Šprajc, I. (2014). Načela djelovanja udruga prema zakonu o udrugama, *Pravni vjesnik*, 31(1), str. 157 – 178.
512. *Tabas, J. (2021). How Nonprofits Can Use Social Media To Increase Donations And Boost Visibility, All Business Contributor, URL: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/03/06/how-nonprofits-can-use-social-media-to-increase-donations-and-boost-visibility/> [pristup: 16.8.2022].*
513. Takami, M. A., Sheikh, R., Sana, S. S. (2018). A hesitant fuzzy set theory based approach for project portfolio selection with interactions under uncertainty, *Journal of Information Science & Engineering*, 34(1), str. 64 – 78.
514. Tehulu, T. A. (2013). Determinants of financial sustainability of microfinance institutions in East Africa. *European Journal of Business and Management*, 5(17), str. 152 – 158.
515. Tenney, D., & Sheikh, N. J. (2020). Operationalized Multi-Stakeholder Strategic Road-Mapping for Small-to-Medium Nonprofit Organizations, *Open Journal of Business and Management*, 8(6), str. 2259 – 2581.
516. Tevel, E., Katz, H., Brock, D. M. (2015). Nonprofit financial vulnerability: Testing competing models, recommended improvements, and implications, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 2500 – 2516.
517. The Nobel Prize. (1990). URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1990/press-release/> [pristup: 30.4.2022].
518. Thibault, L., Babiak, K. (2005). Organizational Changes in Canada's Sport System: Toward an Athlete-Centred Approach<sup>1</sup>, *European Sport Management Quarterly*, 5(2), str. 105 – 132.
519. Thompson, M. C. (2007). Boards of directors in nonprofit organisations: their uneasy relationship with by-laws, *The Journal of the Institute for Volunteering Research*, 8(3), str. 40 – 49.

520. Tian, Y., Konrath, S. (2019). The effects of similarity on charitable giving in donore-donor Dyads: A systematic literature review, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), str. 316 – 339.
521. Tirado-Beltran, J. M., Fuertes-Fuertes, I., Cabedo, J. D. (2020). Donor Reaction to Non-Financial Information Covering Social Projects in Nonprofits: A Spanish Case, *Sustainability*, 12(23), 10146.
522. Tomczak, A., Brem, A. (2013). A conceptualized investment model of crowdfunding, *Venture Capital, An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15(4), str. 335 – 359.
523. Topaloglu, O., McDonald, R. E., Hunt, S. D. (2018). The theoretical foundations of nonprofit competition: a resource-advantage theory approach, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(3), str. 229 – 250.
524. Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E, Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Munik, J., Leite, L.R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review, *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.
525. Trentim, M. (2016). Is Non-profit Project Management Different?, URL: <https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=22290&thisPageURL=/blog-post/22290/Is-Non-profit-Project-Management-Different-#> [pristup: 29.3.2022].
526. Trussel, J. M., Parsons, L. M. (2008). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organisations, *Advance in Accounting*, 23, str. 263 – 285.
527. Tuckman, H. P., Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), str. 445 – 460.
528. Tunčikienė, Ž., Drejeris, R. (2015). Entrepreneurship ecosystem: methodological approaches to functions' review of public sector institutions, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2(3), str. 118 – 132.
529. UN, United Nations. (2003). Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, *Handbook of National Accounting*, New York, URL: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf) [pristup: 6.5.2022.].

530. UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2017). Education non-profit organizations, Background paper prepared for the 2017/8 Global education monitoring report, Accountability in education: meeting our commitments, Megan Haddock, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259562> [pristup: 1.3.2023.].
531. United States Agency of International Development, USAID. (2021). 2020 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia – 24th EDITION, Washington, DC: USAID, URL: [https://www.cnvos.si/media/filer\\_public/04/75/04753eaa-6a1f-4f67-ad04-14b57d3db52b/csosi\\_final\\_2020.pdf](https://www.cnvos.si/media/filer_public/04/75/04753eaa-6a1f-4f67-ad04-14b57d3db52b/csosi_final_2020.pdf) [pristup: 17.4.2022.].
532. Ured za udruge (2020a). Izvješće o financiranju projekata i programa organizacija civilnoga društva iz javnih izvora – 2006. – 2018., URL: <https://udruge.gov.hr/financiranje-programa-i-projekata-udruga-iz-javnih-izvora/2772> [pristup: 6.5.2022.].
533. Ured za udruge i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva. (2015). Vodič za udruge, URL: <https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Vodi%C4%8D%20za%20osnivanje%20udruge%20i%20uskla%C4%91ivanje%20s%20novim%20propisima%20-%20New.pdf>, [pristup: 20.4.2022.].
534. Ured za udruge. (2020). Infografika – Udruge u Republici Hrvatskoj, URL: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge\\_u\\_RH\\_2020.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge_u_RH_2020.pdf) [pristup: 3.3.2022.].
535. Uredba o Uredu za udruge. (NN 34/2012). URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_03\\_34\\_820.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_03_34_820.html) [pristup: 24.4.2023.].
536. Ustav, Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14), URL: <https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske>, [pristup: 16.3.2022.].
537. Vaceková, G. (2009). Problémy viacdrojového financovania mimovládnych organizácií, *Ekonomika a Spoločnosť*, 10(1), str. 55 – 63.
538. Vacekova, G. (2016). The nonprofit sector in economic theory: Beyond mainstream explanations, Masaryk University

- Faculty of Economics and Administration, doktorski rad, URL: [https://www.researchgate.net/publication/312160937\\_The\\_nonprofit\\_sector\\_in\\_economic\\_theory\\_Beyond\\_mainstream\\_explanations\\_Habilitation\\_Thesis](https://www.researchgate.net/publication/312160937_The_nonprofit_sector_in_economic_theory_Beyond_mainstream_explanations_Habilitation_Thesis) [pristup: 17.8.2022].
539. Vaceková, G., Murray Svidroňová, M. (2016). Nonprofit organizations in selected CEE countries: A journey to sustainability, Brno: Radom: Spatium, URL: [https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Vacekova/publication/290770056\\_Nonprofit\\_organizations\\_in\\_selected\\_CEE\\_countries\\_A\\_journey\\_to\\_sustainability/links/579f968b08ae94f454e7bf28/Nonprofit-organizations-in-selected-CEE-countries-A-journey-to-sustainability.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Vacekova/publication/290770056_Nonprofit_organizations_in_selected_CEE_countries_A_journey_to_sustainability/links/579f968b08ae94f454e7bf28/Nonprofit-organizations-in-selected-CEE-countries-A-journey-to-sustainability.pdf) [pristup: 14.4.2022.].
540. Vachris, C. (2020). Principles of project management applied to nonprofit organizations, doktorski rad, URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3602&context=doctoral> [pristup: 17.4.2023].
541. Valentinov, V. (2011). The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism, *Journal of Economic Issues*, 45(4), str. 901 – 916.
542. Van Schie, S., Guntert, S., Wehner, T. (2014). How Dare to Demand This from Volunteers! The Impact of Illegitimate Tasks, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), str. 851 – 868.
543. Van Steenburg, E., Anaza, N. A., Ashhar, A., Barrios, A., Deutsch, A. R., Gardner, M. P., Priya, P., Roy, A., Sivaraman, A., Taylor, K. A. (2022). The new world of philanthropy: How changing financial behavior, public policies, and COVID-19 affect nonprofit fundraising and marketing, *The Journal of Consumer Affairs*, 56(3), str. 1079 – 1105.
544. Vašiček, D., Sikirić, A. M., Kostić, M. D. (2019). Financial Position and Sustainability of Associations in Croatia. *Central European Public Administration Review*, 17(1), str. 93 – 109.
545. Vašiček, D., Vašiček, V. (2016). Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
546. von Schnurbein, G., Fritz, T. M. (2017). Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), str. 922 – 943.
547. Waddingham, J. (2013). The future of Facebook fundraising, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), str. 187 – 191.
548. Waddock, S. A. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), str. 480 – 515.

549. Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B., Helming, B. (2022). The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits’ Organizational Resilience, *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 33, 672 – 684.
550. Waldner, C. J., Willems, J., Ehmann, J., Gies, F. (202). The impact of face-to-face street fundraising on organizational reputation, *Journal of Philintrophy and Marketing*, 25(4).
551. Waniak-Michalak, H., Zarycka, E. (2015). Financial and nonfinancial factors motivating individual donors to support public benefit organizations, *Comparable Economic Research*, 18(1), str. 130 – 152.
552. Waters, R. D. (2007). Nonprofit organizations' use of the Internet: A content analysis of communication trends on the Internet sites of the organizations on the Philanthropy 400, *Nonprofit Management & Leadership*, 18(1), str. 59 – 76.
553. Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook, *Public Relations Review*, 35(2), str. 102 – 106.
554. Weaver, P. (2010). Understanding Programs and Projects—Oh, There's a Difference! Paper presented at PMI® Global Congress 2010—Asia Pacific, Melbourne, Victoria, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute, URL: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-difference-programs-versus-projects-6896> [pristup: 3.6.2022].
555. Webb, J. (2015). A path to sustainability: how revenue diversification helps colleges and universities survive touch economic conditions, *Journal of the International & Interdisciplinary Business Research*, 2(7), str. 69 – 97.
556. Weerawardena, J., Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation, *Journal of Public Policy and Marketing*, 31(1), str. 91 – 101.
557. Weerawardena. J., McDonald. R., Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation, *Journal of World Business* 45(4), str. 346 – 356.
558. Weisbrod, B. (1998). The nonprofit mission and its financing, *Journal of Policy Analysis and Management*, Special Issue: The Commercialism Dilemma of the Nonprofit Sector, 17(2), str. 165 – 174.

559. Wicker, P., Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs, *Sport Management Review*, 14(2), 188 – 201.
560. Wicker, P., Breuer, C. (2013a). Examining the financial condition of sport governing bodies: The effects of revenue diversification and organizational success factors. *Voluntas*, 25(4), str. 929 – 948.
561. Wicker P., Breuer, C. (2013b). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: evidence from nonprofit sport clubs in Germany, *Voluntas*, 24(2), str. 461 – 484.
562. Wierpking, P., Scaife, W., McDonald, K. (2012). Motives and Barriers to Bequest Giving, *Journal of Consumer Behaviour*, 11 (1), str. 56 – 66.
563. Willard, B. (2012). *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line – Tenth Anniversary Edition*, B.C, Canada: New Society Publishers.
564. Williams, J. S. (2004). The pros and cons of outsourcing: Which way should you go?, *Biomedical Instrumentation & Technology*, 38(4), str. 274 – 281.
565. Wipfli. 2021. Nonprofit Priorities Benchmark 2021 Report, URL: <https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/np-2021-nonprofit-survey-report-ebook.pdf?la=en&hash=194DB8E93E08D4008F4483FC5E864630BA803916> [pristup: 30.8.2022].
566. Wright, A. (2015). Challenges in achieving non-profit sustainability, *Study of Social Service Non-Profit Organizations in the Central Okanagan*, URL: [https://www.okanagan.bc.ca/sites/default/files/2020-08/npc\\_2015-gap\\_analysis.pdf](https://www.okanagan.bc.ca/sites/default/files/2020-08/npc_2015-gap_analysis.pdf) [pristup: 25.7.2022.].
567. Wright, N.S., Reames, T.G. (2020). Unraveling the Links between Organizational Factors and Perceptions of Community Sustainability Performance: An Empirical Investigation of Community-Based Nongovernmental Organizations, *Sustainability*, 12(12), 4986.
568. Wyatt, M. (2004). *Priručnik za upravljanje nevladinim organizacijama*, Budapest, Hungary: European Center for Not-for-Profit Law.
569. Wymer, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), str. 3 – 22.

570. Wymer, W., Alves, H. (2013). Scale development research in nonprofit management & marketing: A content analysis and recommendation for best practices, *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 10(1), str. 65 – 86.
571. Xueying T. (2009). The New Strategy: Collaboration between Enterprise and Nonprofit Organization, *iBusiness*, 1(1), str. 7 – 12.
572. Ye, S., Gong, X. (2021). Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability, *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), str. 197 – 218.
573. Young, D. R. (1999). Nonprofit Management Studies in the United States: Current Developments and Future Prospects, *Journal of Public Affairs Education*, 5(1), str. 13 – 23.
574. Young, D. R. (2002). The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability: Looking inside as well as outside. *The American Review of Public Administration*, 32(3), str. 3 – 19.
575. Ypi. (n.d.). What is the Non-profit Sector?, URL: <https://www.goypi.org/resources/for-students/social-issues/non-profit-sector/> [pristup: 7.3.2022.].
576. Zabolotnyy, S., Wasilewski, M. (2019). The concept of financial sustainability measurement: a case of food companies from Northern Europe, *Sustainability*, 11(18), 5139.
577. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 121/14, 114/22, URL: <https://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-ra%C4%8Dunovodstvu-neprofitnih-organizacija> [pristup: 16.6.2022.].
578. Zakon o Hrvatskom crvenom križu (NN 71/10, 136/20), URL: <https://www.zakon.hr/z/261/Zakon-o-Hrvatskom-crvenom-kri%C5%BEu> [pristup: 13.8.2022].
579. Zakon o Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnoga društva, NN 173/03), URL: <https://www.zakon.hr/z/491/Zakon-o-Nacionalnoj-zakladi-za-razvoj-civilnog-dru%C5%A1tva> [pristup: 24.8.2022].
580. Zakon o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20, 114/22), URL: [pristup: 8.4.2022]. [pristup: 8.4.2022].



581. Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, 39/22, 113/22), URL: <https://www.zakon.hr/z/1455/Zakon-o-porezu-na-dodanu-vrijednost-> [pristup: 8.4.2022].
582. Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22), <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristup 20.1.2023].
583. Zakon o volonterstvu (NN 58/07, 22/13, 84/21), URL: <https://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu> [pristup: 13.8.2022].
584. Zhao, Q., Chen, C., Want, J., Chen, P. (2016). Determinants of backers' funding intention in crowdfunding: Social exchange theory and regulatory focus, *Telematics and Informatics*, 34(1), str. 370 – 384.
585. Zimmer, A., Pahl, B. (2016) Learning from Europe: Report on third sector enabling and disabling factors, TSI Comparative Report No. 1, Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third sector Impact, URL: <http://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/documentations/comparative-report-learning-europe/TSI-comparative-report-No.-1.pdf> [pristup: 16.6.2022].
586. ZOU, Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19, 151/22), URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html) [pristup 20.1.2022].
587. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
588. Young, D. R, Soh, J.-I. (2010). Developing Nonprofit Resources, u: Renz, D. O. (Ed.), Herman, R. D. (Foreword), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management)*, str. 509 – 535.

## Popis grafikona

Grafikon 1. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj na dan 31. 12. 2021. ....	32
Grafikon 2. Kretanje broja registriranih udruga u Republici Hrvatskoj 2015. – 2021. ....	35
Grafikon 3. Udruge u Republici Hrvatskoj prema području djelovanja .....	37
Grafikon 4. CSOSI za Republiku Hrvatsku 2016. – 2020.....	74
Grafikon 5. Distribucija anketiranih udruga prema primarnom području djelovanja .....	137
Grafikon 6. Samoprocjena financijske održivosti.....	145
Grafikon 7. Ocjena doprinosa određenih čimbenika financijskoj održivosti .....	146
Grafikon 8. Prosječan broj provedenih projekata udruga 2015. – 2019. ....	148
Grafikon 9. Problematika provedbe projekata udruga .....	148
Grafikon 10. Udio udruga prema HR NUTS 2 i ostvarenim prihodima.....	157
Grafikon 11. Kretanje prosječnih prihoda i rashoda 2015. – 2019.....	158
Grafikon 12. Raspršenost vrijednosti stupnja koncentracije, odnosno diverzifikacije (HHI) prihoda udruga 2015. – 2019. ....	161

## Popis slika

Slika 1. Pretpostavljeni model upravljanja čimbenicima financijske održivosti s postavljenim hipotezama .....	10
Slika 2. Pretpostavljeni model upravljanja čimbenicima financijske održivosti sa svim mogućim vezama .....	11
Slika 3. Tri strukture gospodarstva .....	17
Slika 4. Odnos i povezanost triju sektora.....	18
Slika 5. Generički oblici organizacija.....	24
Slika 6. Izazovi neprofitnih organizacija .....	30
Slika 7. Načela financijskog poslovanja neprofitnih organizacija.....	41
Slika 8. Podjela izvora prihoda neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj .....	54
Slika 9. Ukupno ostvareni vanjski prihodi udruga u 2018. i 2019. ....	58
Slika 10. Model trostruke bilance .....	69
Slika 11. Tehnike prikupljanja sredstava .....	110
Slika 12. Učinci komercijalizacije neprofitnih organizacija.....	119
Slika 13. Proces prikupljanja i analize podataka .....	126
Slika 14. Smjernice za tumačenje koeficijenta korelacije .....	132
Slika 15. Prikaz povezanosti nezavisnih varijabli.....	166
Slika 16. Shematski prikaz rezultata istraživanja .....	172
Slika 17. Shematski prikaz ispitivanja hipoteza istraživanja .....	173
Slika 18. Smjernice za upravljanje financijskom održivosti.....	193

## Popis tablica

Tablica 1. Broj i izvori prihoda neprofitnih organizacija .....	49
Tablica 2. Čimbenici financijske održivosti neprofitnih organizacija .....	77
Tablica 3. Istraživanja o dobrobiti diverzifikacije odnosno koncentracije prihoda.....	82
Tablica 4. Odnos diverzifikacije prihoda i financijske održivosti prema vrijednosti HHI-ja..	88
Tablica 5. Zaposlenost u neprofitnim organizacijama u europskim zemljama u 2017. ....	99
Tablica 6. Vrste profitno-neprofitnih partnerstava zasnovanih na odnosima .....	104
Tablica 7. Opis varijabli (nezavisne i zavisna) .....	131
Tablica 8. Distribucija uzorka prema regijama.....	135
Tablica 9. Analiza financijskih izvještaja udruga u razdoblju 2015. – 2019.....	139
Tablica 10. Deskriptivna statistika.....	141
Tablica 11. Mjere srednje vrijednosti i mjere raspršenosti samoprocjene financijske održivosti .....	144
Tablica 12. Diverzifikacija prihoda (broj izvora financiranja) .....	147
Tablica 13. Prosječan broj provedenih projekata.....	147
Tablica 14. Prosječan broj registriranih članova.....	149
Tablica 15. Prosječan broj zaposlenih .....	149
Tablica 16. Prosječan broj volontera .....	150
Tablica 17. Prosječan broj partnera .....	150
Tablica 18. Broj tehnika prikupljanja sredstava .....	151
Tablica 19. Prosječni prihodi iz primarne djelatnosti .....	152
Tablica 20. Prosječni prihodi iz gospodarske djelatnosti.....	152
Tablica 21. Gospodarska djelatnost anketiranih udruga .....	153
Tablica 22. Prosječan broj donatora.....	154
Tablica 23. Prosječni prihodi udruga 2015. – 2019.....	154
Tablica 24. Prosječno ostvareni prihodi anketiranih udruga u razdoblju 2015. – 2019. ....	155
Tablica 25. Izvori financiranja udruga.....	157
Tablica 26. Prosječni rashodi 2015. – 2019.....	158
Tablica 27. Kretanje prihoda udruga 2015. – 2019. ....	159
Tablica 28. Vrijednosti stupnja koncentracije, odnosno diverzifikacije (HHI) prihoda udruga 2015. – 2019. ....	160

Tablica 29. Korelacijska matrica svih kriterijskih i prediktorskih varijabli .....	164
Tablica 30. Prikaz regresijskih modela u predikciji dviju kriterijskih varijabli samoprocjene održivosti te financijskih pokazatelja prihoda za razdoblje 2015. – 2019. ....	169
Tablica 31. Povezanost prihoda udruga i vrijednosti HHI.....	174
Tablica 32. Distribucija anketiranih udruga prema gradovima i općinama.....	260
Tablica 33. Prosječna vrijednost HHI promatranih prihoda udruga 2015. – 2019. godine...	265

## Prilozi

Tablica 32. Distribucija anketiranih udruga prema gradovima i općinama

R. br.	Općina ili grad	Frekv.	%
1.	Bakar	2	,5
2.	Batinjani, Đulovac	1	,2
3.	Bednja	1	,2
4.	Beli Manastir	10	2,4
5.	Belišće	3	,7
6.	Bistra	1	,2
7.	Bjelovar	4	1,0
8.	Borovo	1	,2
9.	Brodski Stupnik	2	,5
10.	Buje	1	,2
11.	Buzet	1	,2
12.	Cestica	2	,5
13.	Cres	1	,2
14.	Crnac	1	,2
15.	Čačinci	1	,2
16.	Čakovec	6	1,4
17.	Čazma	1	,2
18.	Črnomerec	1	,2
19.	Daruvar	2	,5
20.	Delnice	1	,2
21.	Donja Stubica	1	,2
22.	Donji Andrijevići	1	,2
23.	Donji Miholjac	2	,5
24.	Drenovci	1	,2
25.	Drniš	1	,2
26.	Dubrovnik	6	1,4

---

27.	Duga Resa	2	,5
28.	Dugo Selo	2	,5
29.	Dvor	1	,2
30.	Đurđevac	3	,7
31.	Garešnica	2	,5
32.	Glina	1	,2
33.	Gola	1	,2
34.	Goričan	1	,2
35.	Gospić	3	,7
36.	Gradište	1	,2
37.	Ivanić-Grad	2	,5
38.	Jastrebarsko	4	1,0
39.	Kanfanar	1	,2
40.	Kaptol	1	,2
41.	Karlobag	2	,5
42.	Karlovac	8	1,9
43.	Klana	1	,2
44.	Klis	1	,2
45.	Kneževi Vinogradi	1	,2
46.	Komiža	1	,2
47.	Konavle	1	,2
48.	Koprivnica	4	1,0
49.	Krapina	2	,5
50.	Križevci	1	,2
51.	Kršan	1	,2
52.	Kutina	2	,5
53.	Kutjevo	1	,2
54.	Labin	2	,5
55.	Lipik	1	,2

---

---

56.	Lokve	2	,5
57.	Magić Mala	1	,2
58.	Mali Bukovec	1	,2
59.	Mali Lošinj	2	,5
60.	Marina	1	,2
61.	Matulji	1	,2
62.	Metković	3	,7
63.	Našice	2	,5
64.	Nedelišće	1	,2
65.	Netretić	1	,2
66.	Nova Gradiška	5	1,2
67.	Novalja	2	,5
68.	Novigrad	1	,2
69.	Novska	1	,2
70.	Nuštar	1	,2
71.	Ogulin	3	,7
72.	Okalj	1	,2
73.	Opatija	1	,2
74.	Orehovica	1	,2
75.	Oriovac	4	1,0
76.	Oroslavje	2	,5
77.	Osijek	26	6,3
78.	Oštarije	1	,2
79.	Otočac	1	,2
80.	Ozalj	1	,2
81.	Pazin	2	,5
82.	Petrinja	3	,7
83.	Pitomača	1	,2
84.	Pleternica	1	,2

---



---

85.	Podgorač	1	,2
86.	Podstrana	2	,5
87.	Podturen	1	,2
88.	Požega	5	1,2
89.	Preko	1	,2
90.	Pula	13	3,1
91.	Punat	2	,5
92.	Rab	1	,2
93.	Rakovica	1	,2
94.	Raša	1	,2
95.	Ravna Gora	2	,5
96.	Rijeka	16	3,9
97.	Samobor	1	,2
98.	Selnica	1	,2
99.	Sinj	1	,2
100.	Sirač	1	,2
101.	Sisak	9	2,2
102.	Skrad	1	,2
103.	Slatina	1	,2
104.	Slavonski Brod	4	1,0
105.	Slivno Ravno	1	,2
106.	Slunj	3	,7
107.	Split	12	2,9
108.	Strizivojna	1	,2
109.	Sunja	1	,2
110.	Sveta Nedelja	2	,5
111.	Sveti Ilija	1	,2
112.	Sveti Ivan Zelina	1	,2
113.	Svetvinčenat	1	,2

---

114. Šibenik	6	1,4
115. Tisno	1	,2
116. Trnovec	2	,5
117. Trpinja	1	,2
118. Tuhelj	1	,2
119. Umag	2	,5
120. Varaždin	6	1,4
121. Varaždinske Toplice	2	,5
122. Velika	1	,2
123. Velika Gorica	4	1,0
124. Velika Ludina	1	,2
125. Veliko Trojstvo	1	,2
126. Vinkovci	6	1,4
127. Virje	1	,2
128. Virovitica	7	1,7
129. Višnjan	1	,2
130. Voćin	1	,2
131. Vrbovec	3	,7
132. Vukovar	1	,2
133. Zabok	3	,7
134. Zadar	10	2,4
135. Zagreb	80	19,3
136. Zdenci	1	,2
137. Zlatar	1	,2
138. Županja	2	,5
<b>Ukupno</b>	<b>415</b>	<b>100,0</b>

Tablica 33. Prosječna vrijednost HHI promatranih prihoda udruga 2015. – 2019. godine

<b>Udruga</b>	<b>Prosječni HHI</b>
1	0,50
2	0,51
3	0,52
4	0,57
5	0,88
6	0,61
7	0,83
8	0,63
9	0,51
10	0,57
11	0,87
12	0,97
13	0,60
14	0,78
15	0,81
16	0,41
17	0,62
18	0,36
19	0,75
20	0,59
21	0,42
22	0,98
23	0,46
24	0,66
25	0,88
26	0,37
27	0,49

---

28	0,57
29	0,46
30	0,57
31	0,57
32	0,91
33	0,82
34	0,30
35	0,82
36	0,68
37	0,59
38	0,84
39	0,98
40	0,80
41	0,90
42	0,50
43	0,50
44	0,69
45	0,53
46	0,59
47	0,77
48	0,45
49	0,43
50	0,64
51	0,48
52	0,58
53	0,52
54	0,39
55	0,65
56	0,71

---

---

57	0,88
58	0,58
59	0,48
60	0,87
61	0,49
62	0,35
63	0,56
64	0,70
65	0,46
66	0,43
67	0,54
68	0,47
69	0,77
70	1,00
71	0,58
72	0,47
73	0,48
74	0,82
75	0,64
76	0,48
77	1,00
78	0,78
79	0,69
80	0,51
81	1,00
82	1,00
83	0,87
84	0,78
85	0,53

---

---

86	0,45
87	0,71
88	0,61
89	0,68
90	0,51
91	0,88
92	0,71
93	0,74
94	0,46
95	0,52
96	0,91
97	0,85
98	0,35
99	0,50
100	0,96
101	0,50
102	0,37
103	0,50
104	0,59
105	0,38
106	0,47
107	0,47
108	0,73
109	0,71
110	0,73
111	0,40
112	0,88
113	0,61
114	0,36

---

---

115	0,88
116	0,83
117	0,37
118	0,39
119	0,50
120	0,39
121	0,87
122	0,78
123	0,57
124	0,58
125	0,53
126	0,86
127	0,62
128	0,55
129	0,62
130	0,49
131	0,81
132	0,35
133	0,43
134	0,61
135	0,85
136	0,82
137	0,96
138	0,72
139	0,40
140	0,34
141	0,72
142	0,64
143	1,00

---

---

144	0,81
145	0,42
146	0,62
147	0,89
148	0,37
149	0,64
150	1,00
151	0,48
152	0,52
153	0,64
154	0,37
155	0,62
156	0,62
157	0,57
158	0,70
159	0,56
160	0,35
161	0,34
162	0,32
163	0,35
164	0,83
165	0,71
166	0,88
167	0,72
168	0,52
169	0,37
170	0,92
171	0,37
172	0,73

---



---

173	0,92
174	0,79
175	0,50
176	0,56
177	0,48
178	0,79
179	0,78
180	0,60
181	0,75
182	0,46
183	0,57
184	0,72
185	0,50
186	0,56
187	0,94
188	0,48
189	0,49
190	0,76
191	1,00
192	0,96
193	0,68
194	0,88
195	0,50
196	0,99
197	0,34
198	0,94
199	0,96
200	0,49
201	0,42

---

---

202	0,50
203	0,48
204	0,49
205	0,47
206	0,56
207	0,57
208	0,99
209	0,72
210	0,60
211	0,53
212	0,59
213	0,72
214	0,52
215	0,47
216	0,83
217	0,66
218	0,70
219	0,71
220	1,00
221	0,48
222	0,52
223	0,61
224	0,41
225	0,62
226	0,50
227	0,96
228	0,51
229	0,27
230	0,78

---

---

231	0,38
232	0,51
233	0,71
234	0,56
235	0,93
236	0,73
237	0,98
238	0,77
239	0,94
240	0,66
241	0,40
242	0,84
243	0,36
244	0,55
245	0,88
246	0,50
247	0,87
248	0,43
249	0,75
250	0,56
251	0,54
252	0,66
253	0,51
254	0,87
255	0,63
256	0,70
257	0,50
258	0,55
259	0,93

---

---

260	0,37
261	0,41
262	0,48
263	0,98
264	0,69
265	0,74
266	0,97
267	0,59
268	0,61
269	1,00
270	0,65
271	0,38
272	0,77
273	0,89
274	0,55
275	0,38
276	0,80
277	0,66
278	1,00
279	0,33
280	0,88
281	0,56
282	0,81
283	0,57

---

## Anketni upitnik

Poštovani/a,

ovo istraživanje provodi Maja Haršanji, mag. oec., doktorandica poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Kulturologija, smjera Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Istraživanje se provodi u svrhu izrade doktorskog rada na temu „Upravljanje čimbenicima financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj“ pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Ivane Bestvine Bukvić.

Cilj je istraživanja utvrditi specifične čimbenike financijske održivosti udruga kao najbrojnijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, istražiti njihovu povezanost i jačinu utjecaja na financijsku održivost, odnosno objasniti potencijale njihova aktivnog upravljanja. Ciljna skupina jesu čelnici udruga u Republici Hrvatskoj.

Sva pitanja u upitniku odnose se na Vašu udrugu, a dobiveni rezultati bit će interpretirani skupno, a ne pojedinačno, te će biti korišteni isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Za ispunjavanje upitnika u prosjeku Vam je potrebno pet minuta. Zahvaljujemo na Vašem vremenu i suradnji!

### \*Obvezno

1. Naziv Vaše udruge? \* \_\_\_\_\_

2. Godina osnutka Vaše udruge? \* \_\_\_\_\_

3. U kojoj je županiji registrirana Vaša udruga? \*  
*Označite samo jedan oval.*

- Bjelovarsko-bilogorska
- Brodsko-posavska
- Dubrovačko-neretvanska
- Grad Zagreb
- Istarska
- Karlovačka
- Koprivničko-križevačka
- Krapinsko-zagorska
- Ličko-senjska
- Međimurska
- Osječko-baranjska
- Požeško-slavonska
- Primorsko-goranska
- Sisačko-moslavačka
- Splitsko-dalmatinska
- Šibensko-kninska
- Varaždinska
- Virovitičko-podravska
- Vukovarsko-srijemska
- Zadarska
- Zagrebačka

4. U kojem je gradu ili općini registrirana Vaša udruga? \* \_\_\_\_\_

5. U kojem od navedenih područja djelovanja primarno (najviše) djeluje Vaša udruga? \*  
*Označite samo jedan oval.*

- branitelji i stradalnici
- demokratska politička kultura
- duhovnost
- gospodarstvo
- hobistička djelatnost
- kultura i umjetnost
- ljudska prava

- međunarodna suradnja
- nomenklatura sportova
- obrazovanje, znanost i istraživanje
- održivi razvoj
- ostala područja djelovanja
- socijalna djelatnost
- sport
- tehnička kultura
- zaštita i spašavanje
- zaštita okoliša i prirode
- zaštita zdravlja

6. Je li Vaša udruga predala godišnje financijske izvještaje za sljedeće godine? \*  
Označite samo jedan oval po retku.

	Da	Ne
2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2016.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2017.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2018.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2019.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Financijska održivost neprofitnih organizacija** podrazumijeva određenu razinu financijskih sredstava koju organizacija posjeduje kroz dulje razdoblje i koja joj omogućava iskorištavanje prilika i reagiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost ispunjenja misije i djelovanje (Sontag-Padilla, Staplefotte, Morganit, 2012).

7. Ocijenite koliko se slažete s tvrdnjom da je Vaša udruga financijski održiva. \*  
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
U potpunosti se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

**Diverzifikacija prihoda neprofitnih organizacija** podrazumijeva prikupljanje prihoda iz različitih izvora (kombinacija vlastitih, javnih, privatnih i individualnih te stranih prihoda) (Hendrick, 2002).

8. Ocijenite koliko se slažete s tvrdnjom da diverzifikacija prihoda pozitivno doprinosi dugoročnoj financijskoj održivosti Vaše udruge. \*  
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
U potpunosti se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

9. Ocijenite koliko se slažete da sljedeći čimbenici doprinose financijskoj održivosti udruge.\*  
*Označite samo jedan oval po retku.*

	1 – U potpunosti se ne slažem.	2 – Djelomice se ne slažem.	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem.	4 – Djelomice se slažem.	5 – U potpunosti se slažem.
kontinuitet obavljanja projektnih aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diverzifikacija prihoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
transparentnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
raspoloživost (broj) ljudskih potencijala / resursa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upotreba različitih tehnika prikupljanja sredstava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obavljanje gospodarske djelatnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brojnost donatora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
razvijena partnerstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
starost (iskustvo rada) udruge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
okruženje u kojemu udruge djeluje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Navedite okvirnu strukturu prihoda Vaše udruge u 2021. godini uvažavajući da bi njihov zbroj trebao biti 100 %.\*

Označite samo jedan oval po retku.

	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
vlastiti prihodi (članarine, prodaja robe, pružanje usluga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
javni prihodi (država, županija, grad, općina, javne tvrtke, EU sredstva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
privatni prihodi (donacije od privatnih tvrtki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individualni prihodi (donacije od fizičkih osoba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostali strani prihodi (donacije od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koliko je trenutno registriranih članova u Vašoj udruzi? \* \_\_\_\_\_

12. Koliki je bio prosječan broj registriranih članova u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \* \_\_\_\_\_

13. Koliko je trenutno volontera u Vašoj udruzi? \* \_\_\_\_\_

14. Koliki je bio prosječan broj volontera u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \* \_\_\_\_\_

15. Koliko je trenutno zaposlenih u Vašoj udruzi? \* \_\_\_\_\_

16. Koliki je bio prosječan broj zaposlenih u Vašoj udruzi na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \* \_\_\_\_\_

17. Koliko je ukupno projekata Vaša udruga provela od osnutka do danas? \_\_\_\_\_

\*Pod projektom se smatraju i programi, jednokratne aktivnosti i sl. \*



18. Koliki je bio prosječan broj provedenih projekata Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \* \_\_\_\_\_

19. Iz kojih izvora Vaša udruga najčešće financira provedbu projekata (moguće više odgovora)? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Vlastiti izvori (članarine, gospodarska djelatnost)
- Javni izvori (proračun JLP(R)S – županija, grad, općina)
- Javni izvori (državni proračun)
- Javni izvori (javne tvrtke)
- Javni izvori (EU fondovi, programi)
- Privatni izvori (privatne tvrtke)
- Privatni izvor (zaklade)
- Individualni izvori (fizičke osobe)
- Strani izvori (međunarodne organizacije, inozemne vlade)
- Nemamo provedenih projekata
- Ostalo: \_\_\_\_\_

20. Koristi li Vaša udruga ponekad usluge vanjskih suradnika/konzultanata za prijavu/provedbu projekata? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

21. Nedostaju li Vašoj udruzi neka od sljedećih znanja, vještina ili resursa kako bi uspješnije provodila projekte (moguće više odgovora)? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Ljudski resursi (osobe za prijavu/provedbu projekata)
- Upravljanje projektima (znanja, vještine, alati i tehnike)
- Specifična znanja iz područja javne nabave
- Iskustvo u prijavi/provedbi projekata
- Partneri
- Financijski resursi
- Vještine prikupljanja sredstava
- Komunikacijske vještine
- Ostalo: \_\_\_\_\_

22. Koliki je bio prosječan broj partnera Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \* \_\_\_\_\_

23. Tko su Vaši partneri? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Druge udruge
- Privatne tvrtke
- Javne ustanove
- JLP(R)S – Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Nemamo partnere
- Ostalo: \_\_\_\_\_

24. Kakva su po zemljopisnoj rasprostranjenosti većinom partnerstva u Vašoj udruzi? \*

*Označite samo jedan oval.*

- lokalno usmjerena (unutar grada ili općine)
- regionalno usmjerena (unutar županije)
- nacionalno usmjerena (partneri iz drugih županija)
- međunarodno usmjerena (susjedne zemlje)
- međunarodno usmjerena (ostatak Europe ili svijeta)
- nemamo partnere

25. Kakav je najčešće Vaš odnos s partnerima? \*

*Označite samo jedan oval.*

- odnos u kojem partner daje financijsku podršku udruzi
- suradnja oko posebnih aktivnosti u kojima razmjenjujemo resurse (financijske ili nefinancijske) i doprinosimo ciljevima svojih organizacija bez zajedničke misije
- suradnja koja uključuje organizacijsku integraciju; imamo zajedničku misiju, a strategije su ugrađene u naše organizacije
- suradnja usredotočena na zajedničko učenje i društvene inovacije; dijelimo zajedničku društvenu misiju, ali i ambiciju da se nešto riješi putem društvenih inovacija s dionicima
- nemamo partnere

26. Kolika je održivost Vaših odnosa s partnerima? \*

*Označite samo jedan oval.*

- kratkoročna
- dugoročna
- nemamo partnere

27. Koliko donatora trenutno ima Vaša udruga (uključuje javne, privatne, individualne i strane)? \*

\_\_\_\_\_

28. Koliki je bio prosječan broj donatora Vaše udruge na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine? \*

\_\_\_\_\_

29. Kako njeđujete odnose s donatorima (moguće više odgovora)? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- isticanje donatora na web stranicama, društvenim medijima, plakatima i sl.
- izravne pojedinačne zahvale
- pozivanje donatora (gosti) na različita događanja koja udruga organizira
- izvještavanje donatora o utrošenim sredstvima
- izvještavanje donatora o rezultatima postignutoga
- iskrena i pravovremena komunikacija
- uključivanje donatora u rad udruge kroz sudjelovanje u radu odbora (savjetodavna uloga)
- nemamo donatore
- ostalo: \_\_\_\_\_

30. Kako se kretao broj provedenih projekata, partnera i donatora u Vašoj udruzi u razdoblju 2015. – 2019. godine? \*

*Označite samo jedan oval po retku.*

	Stalno se povećavao	Stalno se smanjivao	Nepromijenjen	Povećavao se pa smanjivao	Smanjivao se pa povećavao	Nije ih bilo
projekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
partneri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
donatori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Koje tehnike koristi Vaša udruga za prikupljanje sredstava (moguće više odgovora)? \*  
*Odaberite sve točne odgovore.*

- prijave projekata/programa na natječaje za sufinanciranje
- objave na web stranici udruge
- objave na društvenim medijima udruge (Facebook, Instagram, LinkedIn...)
- crowdfunding* kampanja
- e-mail pozivi donatorima
- osobna predaja zahtjeva za donacijom
- objava informacija na različitim portalima /oglasi
- QR kodovi za donaciju na nekim javnim mjestima
- ulično prikupljanje sredstava („face to face“ / „door to door“)
- slanje zamolbi za donacijom poštom (pisma)
- „kutije“ za donacije – npr. ljekarna, kafići, prilikom organizacije nekih događaja i sl.
- uplatnice za donaciju koje se šalju uz neke račune
- ponavljajuće (npr. mjesečno, polugodišnje) davanje od donatora
- organizacija svečanosti (gala večere / donatorske večere...)
- pozivi za uplatu donacije putem SMS poruka na mobilnim uređajima („text to give“ kampanje)
- ne koristimo tehnike za prikupljanje sredstava
- ostalo: \_\_\_\_\_

32. Koliko je osoba angažirano za prikupljanje sredstava u Vašoj udruzi? \* \_\_\_\_\_

33. U Vašoj udruzi posebno je/su zaposlena/e osoba/e za prikupljanje sredstava (tzv. prikupljači sredstava, engl. *fundraisers*). \*  
*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

34. U koje svrhe Vaša udruga najčešće koristi prikupljena sredstva? \*  
*Označite samo jedan oval.*

- projektne aktivnosti
- redovno poslovanje udruge (režijski troškovi)
- financiranje zaposlenih
- humanitarne svrhe (pomoć potrebitima)
- ne prikupljamo sredstva
- ostalo: \_\_\_\_\_

35. Što od navedenoga smatrate problemom prikupljanja sredstava (moguće više odgovora)? \*  
*Odaberite sve točne odgovore.*

- veličina udruge (manjak ljudskih potencijala)
- starost udruge (neprepoznatljivost udruge zbog kratkog razdoblja postojanja)
- nedovoljna vidljivost udruge (nekorištenje marketinških strategija)
- manjak znanja i vještina u prikupljanju sredstava
- velika konkurencija za ograničena sredstva
- sredina u kojoj udruga djeluje (urbana/ruralna)
- troškovi prikupljanja sredstava
- natječaji za financiranje aktivnosti udruge uglavnom ne podupiru aktivnosti koje provodimo
- nedovoljno privlačna djelatnost udruge (zbog specifičnog područja kojim se udruga bavi i sl.)
- nedostatak informacija
- ostalo: \_\_\_\_\_

36. Koja je registrirana gospodarska djelatnost Vaše udruge (moguće više odgovora)? \*  
*Odaberite sve točne odgovore.*

- davanje u najam/zakup nekretnina
- organiziranje edukacija, tečajeva
- prodaja proizvoda
- prodaja robe
- ugostiteljska djelatnost (posluživanje jela i pića...)
- organiziranje i provođenje festivala, projekata, radionica, izložbi, koncerata i ostalih umjetničko-kulturnih manifestacija
- izdavačka djelatnost
- konzultantske usluge
- nemamo registriranu gospodarsku djelatnost
- ostalo: \_\_\_\_\_

37. Koje je godine Vaša udruga registrirala gospodarsku djelatnost? *Ako nemate registriranu gospodarsku djelatnost, stavite 0.* \* \_\_\_\_\_

38. Navedite prosječni postotak prihoda Vaše udruge iz primarne i gospodarske djelatnosti na godišnjoj razini u razdoblju 2015. – 2019. godine uvažavajući da bi njihov zbroj trebao biti 100 %. *Ako Vaša udruga nije postojala u navedenom razdoblju, odaberite 0 %.* \*  
*Označite samo jedan oval po retku.*

0 %   10 %   20 %   30 %   40 %   50 %   60 %   70 %   80 %   90 %   100 %

	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
prihodi od PRIMARNE DJELATNOSTI (neprofitna djelatnost)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
prihodi od GOSPODARSKE DJELATNOSTI (profitna djelatnost)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

## **Autoričina biografija**

Maja Haršanji rođena je 22. srpnja 1987. godine u Osijeku gdje je pohađala osnovnu školu te Isusovačku klasičnu gimnaziju s pravom javnosti u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku upisuje 2006. godine, a diplomski studij Financijski menadžment završava u rujnu 2011. te stječe titulu magistre ekonomije. Tijekom studija redovito obavlja i studentske poslove. U kolovozu 2012. godine započinje stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa u Gradu Osijeku kao stručna suradnica u Upravnom odjelu za gospodarstvo. U listopadu iste godine zapošljava se na Odjelu za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku kao stručna suradnica u Uredu za računovodstvene i financijske poslove gdje od 2015. do 2018. godine rukovodi tim Uredom. U međuvremenu upisuje poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija, smjer Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju u Doktorskoj školi Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, te se u siječnju 2018. godine izabire u suradničko zvanje asistenta, znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija na Odjelu za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku. Spajanjem Umjetničke akademije i Odjela za kulturologiju Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku u lipnju 2018. do danas nastavlja raditi kao asistentica na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku na Odsjeku za kulturu, medije i menadžment. Sudjeluje u izvođenju nastave, odnosno seminara i vježbi iz ekonomske grupe predmeta u okviru kojih sa studentima realizira mnogobrojne projekte popularizacije znanosti, a tijekom rada članica je i raznih povjerenstava i radnih timova. U lipnju 2019. godine završava Program pedagoško-psihološke i didaktičko-metodičke izobrazbe na Fakultetu za odgojne i obrazovne znanosti. U govoru i pismu aktivno se služi engleskim i pasivno njemačkim jezikom. Tijekom studija i rada usavršila je rad na računalu i korištenje osnovnih računalnih alata (Microsoft Office i SPSS). Pohađala je različite seminare i edukacije iz područja financija i računovodstva te 2018. godine sudjeluje na seminaru *Foundations of successful grant writing* u organizaciji *Rider University* na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku. Članica je nekoliko strukovnih udruga. Godine 2021. Vijeće Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku dodjeljuje joj priznanje za izuzetno zalaganje u znanstveno-istraživačkim projektima. Područje su njezina znanstvenog i stručnog interesa financije i računovodstvo, odnosno financiranje i upravljanje organizacija u kulturi kao i poslovanje neprofitnih organizacija. Objavila je više znanstvenih i stručnih radova te sudjelovala na međunarodnim i domaćim znanstvenim skupovima.

## Popis objavljenih radova

- **Haršanji, Maja.** Važnost projektnog financiranja djelatnosti neprofitnih organizacija za razvoj kulture i umjetnosti // Zbornik radova Globalisation and Regional Identity 2020 / Željko Pavić, Antun Šundalić, Krunoslav Zmaić, Tihana Sudarić, Claudiu Stefani, Maciej Białous, Dejan Janković (Ur.). Osijek: Filozofski fakultet, 2021, 149 – 169 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Šain, Marija; Bestvina Bukvić, Ivana; **Haršanji, Maja.** From sponsorship to creative partnership: literature review on business sector investment trends // zbornik radova 4th International Science Conference „European Realities – Movements“/ Marina Đukić (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, 2021, 31 – 49 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Bestvina Bukvić, Ivana; Đurđević, Ivana; **Haršanji, Maja.** Education as a Prerequisite for Business Development in the ICT Sector // zbornik radova Megatrends and Media – On the Edge / Zuzana Kvetanova, Martin Solik (eds)., Trnava: University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Massmedia Communication, 2020, 158 – 169 (međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Bestvina Bukvić, Ivana; Mijoč, Ivo; **Haršanji, Maja.** Interconnection of Information and Communication Technologies as a RIS3 Key Priority and Innovation // zbornik radova Basiq International Conference – New Trends in Sustainable Business and Consumption 2020 / Vasile Dinu (ed.). Messina, Italy, 2020, 856 – 863 (međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Šain, Marija; **Haršanji, Maja;** Borić Cvenić, Marta. Fundraising within the Cycle model for successful business organizations in culture // zbornik radova Interdisciplinary management research XVI 2020/ Dražen Barković, Boris Crnković, Karl- Heinz Dernoscheg, Aleksandar Erceg, Jerko Glavaš, Norbert Pap, Bodo Runzheimer, Dirk Wentzel (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2020, 71 – 87 (međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- **Haršanji, Maja;** Bestvina Bukvić, Ivana; Šain, Marija. BUDGET FUNDING AND ECONOMIC IMPORTANCE OF CULTURAL AND CREATIVE SECTORS IN CROATIA // Zbornik radova 9th International Scientific Symposium Region, Entrepreneurship, Development/ Mirna Leko Šimić, Boris Crnković (ur.). Osijek: Sveučilište

Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2020, 208 – 223. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).

- **Haršanji, Maja**; Bestvina Bukvić, Ivana; Šain, Marija. Značenje multikulturalnih suradnji u financiranju i provedbi projekata – analiza Programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) // zbornik radova 3. Međunarodnog interdisciplinarnog znanstvenog skupa „Mediji i medijska kultura – Europski realiteti“ / akademkinja Vlasta Piližota i dr. (ur.). Osijek, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2019, 342 – 356 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni – prethodno priopćenje).
- Šain, Marija; Bestvina Bukvić, Ivana; **Haršanji, Maja**. Economic analysis of Brownfield investments in CCI's // zbornik radova 7. Međunarodnog znanstvenog simpozija „Gospodarstvo istočne Hrvatske – vizija i razvoj“ / Anka Mašek Tonković, Boris Crnković (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2018, 670 – 678 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Bestvina Bukvić, Ivana; Šain, Marija; **Haršanji, Maja**. Project financing in CCI's in Croatia – Creative Europe Programme (2014 – 2020) // zbornik radova Interdisciplinary management research XIV 2018/ Dražen Barković, Boris Crnković, Karl-Heinz Dernoscheg, Norbert Pap, Bodo Runzheimer, Dirk Wentzel (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2018, 763 – 781 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).
- Šerić, Ivana; Šain, Marija; **Haršanji, Maja**. Organizacijsko ponašanje i etičko odlučivanje // 7. međunarodna konferencija „Razvoj javne uprave“, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Vukovar, 2017. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni)
- Šain, Marija; **Haršanji, Maja**; Šerić, Ivana. Upravljanje dugotrajnom nematerijalnom imovinom (goodwill) s ciljem postizanja konkurentnosti // Utjecaj promjena računovodstva, poreza i plaća na gospodarski rast Hrvatske: zbornik radova 52. simpozija Hrvatske udruge računovođa i financijskih djelatnika/ Danimir Gulini (ur.), Vodice: Hrvatska udruga računovođa i financijskih djelatnika, 2017, 89 – 101.
- Branko, Matić; Mihaljević, Marija; **Haršanji, Maja**. Novac i kulturni identitet Hrvatske // Kultura, identitet, društvo – Europski realiteti : zbornik radova I. međunarodnog interdisciplinarnog znanstvenog skupa / Miljenko Brekalo, Angelina Banović-Markovska, Mate Buntić, Snježana Čolić, Maja Jakimovska-Tošić, Zlatko Kramarić, Ivica Musić,

Krystyna Pieniazek-Marković, Sanja Špoljar Vržina, Ivana Žužul (ur.). Osijek, Zagreb: Odjel za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku ; Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, 183 – 196 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).

- Mijoč, Ivo; Kovač, Ružica; **Marijanović, Maja**. Specifičnosti interne revizije u bankama, *Ekonomski vjesnik: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol. XXIV, No. 2, 2011., 257 – 275 (objavljen rad, izvorni znanstveni).