

Strateški pristup fundraisingu na primjeru udruge "Sunce"

Miočević-Franić, Ivana

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:100949>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-18**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**STRATEŠKI PRISTUP FUNDRAISINGU NA PRIMJERU UDRUGE
„SUNCE“**

Mentorica:

Doc. Dr. sc. Ljiljana Najev Čaćija

Studentica:

Bacc.oec. Ivana Miočević Franić

Split, lipanj 2024

Sadržaj

UVOD	1
1.1. Definiranje problema istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	2
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura (sadržaj) rada.....	3
2. SPECIFIČNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA	4
2.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija.....	4
2.2. Razvoj neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj	5
2.2.2. Profesionalizacija rada udruga	6
2.3. Marketing neprofitnih organizacija	9
3. OSNOVNE DETERMINANTE FUNDRAISINGA	11
3.1. Pojmovno određenje fundraisinga	11
3.2. Povijesni razvoj fundraisinga	11
3.3. Pristupi u fundraisingu.....	13
3.4. Postavljanje ciljeva za prikupljanje sredstava	14
3.5. Strategija fundraisinga.....	14
3.6. Taktičko planiranje u fundraisingu.....	17
3.7. Razlog za potporu	18
3.8. Načini prikupljanja sredstava	20
4. STRATEŠKI PRISTUP FUNDRAISINGU NA PRIMJERU UDRUGE SUNCE	30
4.1. Razvojni put udruge Sunce.....	30
4.2. Centar za socijalne usluge u zajednici - Kuća sunca	39
4.2.1. Svrha i opravdanost projekta.....	41
4.2.2. Projektni zadatak.....	43

4.2.3. Usluge u Centru za socijalne usluge u zajednici – Kuća sunca	44
4.3. Strateški pristup planiranju projekta Kuća sunca	46
4.3.1. Analiza dionika	46
4.3.2. PESTE - Analiza makro okruženja	50
4.3.3. SWOT analiza u odnosu na donatore.....	53
4.3.3.1. Snage i slabosti.....	53
4.3.3.2. Prilike i prijetnje.....	54
4.4. Smjernice za izradu operativnog plana.....	56
ZAKLJUČAK	61
LITERATURA.....	62
POPIS SLIKA	65
POPIS TABLICA.....	65
POPIS GRAFIKONA	65
SAŽETAK.....	66
SUMMARY	67

UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Neprofitne organizacije nastaju i djeluju zbog ostvarivanja javnog interesa te su definirane okruženjem.¹

Neprofitne organizacije definiramo kao prostor samoorganizacije i proizvodnje socijalnog kapitala. Ove organizacije sve više obavljaju poslove koji su bili u djelokrugu države. Doprinosе demokratizaciji društva i kontroli državnih programa, zastupanju interesa pojedinih društvenih skupina, razvoju društveno odgovornog poslovanja i socijalne ekonomije, promociji socijalnog uključivanja te jačanja kulture demokracije.²

Specifičnost neprofitnih organizacija očituje se kroz različita područja djelovanja, višestruke dionike, brojne ciljeve i ograničene financijske resurse.

Uspješnost i održivost neprofitnih organizacija najčešće ovisi o kompetencijama i volji njenih članova koji su na početku spremni izdvajati svoje slobodno vrijeme za provođenje aktivnosti iz registriranih djelatnosti te na taj način ispunjavati organizacijske ciljeve. U praksi se često događa da se određeni dio organizacija nakon nekog vremena ugasi. Razlozi tomu najčešće su nedostatni ljudski i financijski resursi te manjak znanja iz područja menadžmenta i marketinga, koji su danas nužni za uspješan rad u neprofitnom sektoru. Veliki broj organizacija, u smislu financiranja, još se uvijek oslanja na dostupnu institucionalnu podršku ili povlačenje sredstva iz dostupnih lokalnih, regionalnih, nacionalnih i EU fondova kroz natječaje za provedbu projekata. Administrativni poslovi u sklopu provedbe projekata, koje davatelji financijske potpore često nameću, udrugama stvaraju dodatni napor te ih iscrpljuje i često odmiče od njihove primarne svrhe.

Da bi bile uspješne i održive neprofitne se organizacije moraju koristiti specifičnim poslovnim alatima u cilju profesionalizacije svog rada.

Fundraising kao čin prikupljanja novca za određenu svrhu, posebno za dobrotvorne svrhe, neprofitnim organizacijama izrazito je važan izvor prihoda.³ Organizacije ovoj disciplini najčešće pristupaju ad hoc, bez strateškog promišljanja, što rezultira relativno lošim rezultatima

¹Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013). Osnove marketinga i Menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str. 16.

² Bežovan G., Matančević J., (2017). Civilno društvo i pozitivne promjene, Školska knjiga, Zagreb, str. 14.

³ Kelly, K. S. (2012). Effective fund-raising management, Routledge.

<https://www.perlego.com/book/1554956/effective-fundraising-management-pdf>, pristupljeno 23.07.2022.

fundraisinga. Stoga je profesionalizacija rada neprofitnih organizacija, posebno u ovom području, izrazito važna jer se jedino stručnim i strateškim pristupom mogu postići financijski rezultati za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Udruge kao najzastupljeniji oblik neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj danas su aktivni kreatori pozitivnih društvenih promjena. Istovremeno se događa da ih javnost krivo percipira zbog sporadičnih negativnih iskustava s pojedinim udrugama, a koje su svojim neodgovornim radom i nezakonitim radom počinile štetu cijelom neprofitnom sektoru. Povjerenje i pouzdanost u rad neprofitnih organizacija ključne su u razbijanju negativne percepcije, a istovremeno su presudne karike za uspješno provođenje fundraising kampanja.

1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj ovog rada je temeljem kritičke analize dosadašnjih spoznaja o organizacijama civilnog društva postaviti okvir za strateški pristup fundraisingu. Pragmatični ciljevi su analiza specifičnosti neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj i oblikovanje smjernica za provođenje fundraising kampanje u specifičnom okruženju post-tranzicijske države. Takve, relativno nove demokracije često se nalaze u procijepu između standarda koje nameće razvoj civilnog društva u razvijenim zemljama i naslijeđenih praksi iz bivšeg sistema. Stoga je kod ovakvih preuzetih praksi potrebno dodatno strpljenje i trud pri organizaciji.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu rada područje neprofitnih organizacija i fundraisinga detaljno je predstavljeno **metodom deskripcije**.

U radu su korištene **metode analize i sinteze** nužne za razumijevanje pojmova. Metodom analize i sinteze obrađene su specifičnosti neprofitnih organizacija i disciplina fundraisinga. Metoda analize korištena je prilikom dubinskog intervjua s predstavnicima udruge. Dodatnim proučavanjem dokumentacije napravljena je sinteza dosadašnjeg rada udruge. Temeljem **metode studije slučaja** u radu udruge analizirani su poslovanje, stvarni problemi i situacije. Upotrebom ove metode dobivene su informacije koje su korištene za izradu analiza. **Metodom konkretizacije** teorijsko znanje o neprofitnim organizacijama i fundraisingu, uz podatke iz studije slučaja, iskorišteno je za izradu analize dionika, analizu makro okruženja i SWOT analizu te je osmišljen prijedlog operativnog plana za kampanju prikupljanja sredstava.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Ovaj završni rad sastoji se od pet poglavlja:

1. Uvod
2. Specifičnosti neprofitnih organizacija
3. Osnovne determinante fundraisinga
4. Strateški pristup fundraisingu na primjeru udruge Sunce
5. Zaključak

U uvodnom dijelu rada definira se problem istraživanja. U ciljevima rada navode se glavni cilj i pragmatični ciljevi rada te korištene metode i struktura rada.

U drugom poglavlju teorijski se objašnjava pojam neprofitnih organizacija, specifičnosti sektora i razvojni put neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

Posebna pažnja u ovom poglavlju usmjerena je na udruge kao najučestaliji organizacijski oblik organizacija civilnog društva u RH te su predstavljene mogućnosti za profesionalizaciju njihovog rada.

U trećem poglavlju definirana je disciplina fundraisinga te su opisane njene glavne značajke. Fundraising je kroz ovo poglavlje detaljno teorijski opisan u cilju upoznavanja s područjem i mogućnosti pristupa izradi finalnog, empirijskog dijela rada, koji se odnosi na strateški pristup kampanji na primjeru udruge Sunce.

U poglavlju o načinima prikupljanja sredstava opširnije je opisan način internetskog fundraisinga zbog njegovih brojnih sastavnica i specifičnosti.

Četvrto poglavlje odnosi se na strateški pristup fundraisingu na primjeru udruge Sunce. U prvom je dijelu opisan razvojni put udruge od osnivanja do danas te su detaljno prikazane djelatnosti i aktivnosti udruge uz grafički prikaz rezultata financijskog poslovanja. U dijelu koji se odnosi na projektni zadatak predložen je planirani projekt centra za socijalne usluge u zajednici kojemu je fundraising namijenjen. Navedene su planirane usluge te svrha i opravdanost projekta nakon čega se pristupilo analizama koje pripadaju dijelu o strateškom planiranju projekta. U zaključnom dijelu izrađene su smjernice za izradu operativnog plana uvažavajući vremenski okvir kojeg udruge planira za provedbu.

Zaključak kao posljednje poglavlje ističe važnost strateškog pristupa prilikom organiziranja fundraising kampanje.

Nakon zaključka slijedi popis korištene literature, popis slika, tablica i grafikona.

2. SPECIFIČNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

2.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija

U javnom sektoru često ne postoje mehanizmi putem kojih bi se osiguralo adekvatno rješavanje pojedinih društvenih problema. Neprofitne organizacije pokazale su se kao važan pokretač pozitivnih društvenih promjena i dobar model za pružanje i organiziranje onih usluga ili aktivnosti koje ne može osigurati javni sektor.

Neprofitne organizacije kao neodvojivi dio civilnog sektora nejasno su pojmovno određene i potrebno ih je smjestiti u širi kontekst cjelokupnog civilnog sektora kako bi uočili glavne razlike među njegovim ključnim sastavnicama. Bežovan i Matančević (2017.) razlog pojmovnoj neusuglašenosti koncepcija civilnog društva nalaze u činjenici da su različite koncepcije izrasle iz različitih disciplina, kao što su ekonomija, filozofija, sociologija i druge.

Najčešće spominjane koncepcije civilnog društva su civilno društvo, neprofitni sektor i nevladine organizacije. **Civilno društvo** je područje između obitelji, države i tržišta unutar kojeg se građani dobrovoljno udružuju zbog promoviranja zajedničkih interesa. Organizacije civilnog društva imaju vlastiti ustroj i neprofitni status. Civilno društvo obuhvaća širok krug subjekata poput nevladinih organizacija, vjerskih zajednica, političkih stranaka, sindikata i različitih neformalnih skupina unutar društva. **Neprofitni sektor** podrazumijeva da se organizacije ne osnivaju zbog postizanja dobiti te da njihovo djelovanje uključuje i područja koje nije moguće uvijek komercijalno organizirati. **Nevladine organizacije** odvojene su od vlade i njenog utjecaja kako sam naziv implicira. Pojam najčešće označava organizacije koje se bave ljudskim pravima, ekologijom i demokratizacijom.⁴

Pojam **treći sektor** danas se koristi kao pojmovno određenje civilnog sektora kako bi se jasnije uočila razlika između državnog i privatnog sektora. Sva tri sektora su važni aspekti ljudskog društva i sva tri imaju ulogu u zadovoljenju ljudskih potreba.⁵

Pozitivne društvene promjene kojima doprinose neprofitne organizacije očituju se u bržem i efikasnijem rješavanju pojedinih društvenih problema koje uvriježeno, ali sporije i često manje učinkovito, rješavaju institucije zadužene za pojedine sektore.

Za razliku od profitnog sektora primarna svrha neprofitnog sektora nije ostvarivanje financijske dobiti. To međutim ne umanjuje njegovu kompleksnost po pitanju mnogobrojnih područja djelovanja, višestrukih ciljeva i ljudi na čije živote posredno ili neposredno utječe. Iz tih se

⁴ Bežovan G., Matančević J. (2017). Civilno društvo i pozitivne promjene, Školska knjiga, Zagreb, str. 23.-24.

⁵ IBID

razloga neprofitni sektor kroz proteklo razdoblje neprekidno razvijao što je u konačnici rezultiralo raznolikošću njegovih organizacijskih oblika i područja djelovanja.

2.2. Razvoj neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

Razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj (RH) započeo je njenom uspostavom 1991. U ratnim okolnostima koje su uslijedile, neprofitne organizacije odigrale su ključnu ulogu u organiziranju humanitarne pomoći na područjima ugroženim ratnim zbivanjima. U ratnom i poratnom razdoblju domaće neprofitne organizacije imale su snažan oslonac u međunarodnim organizacijama koje su pomagale razvoj civilnog društva te na taj način doprinijele njegovom budućem napretku.

U višegodišnjem procesu, koje je uslijedilo nakon rata 1995., civilno društvo je prošlo put od niske razine umrežavanja, nedostatka povjerenja, nedovoljno razvijene suradnje s vlastima i neodgovarajuće prezentacije civilnog društva u medijima do razine u kojoj njegove organizacije predstavljaju značajan društveni čimbenik.

Osnovni oblici neprofitnih organizacija su udruge, zaklade i fundacije, dok su ustanove pravni subjekti za trajno obavljanje djelatnosti čija primarna svrha nije ostvarivanje dobiti.⁶ Danas je u RH registrirano preko 50.000 udruga s mnogobrojnim područjima djelovanja. Dobar dio njih nije aktivan, a nadležna državna tijela nisu razvila sustav putem kojeg bi se mogla mjeriti njihova uspješnost.

Članstvo u Europskoj uniji pridonosi bržoj prilagodbi neprofitnog sektora koji sve odgovornije i kvalitetnije preuzima svoju ulogu. Neprofitne organizacije sustavnom edukacijom svojih stručnih zaposlenika dalje jačaju svoje ljudske resurse te postaju relevantan čimbenik, posebno u sustavu socijalne skrbi. Neprofitne organizacije, za razliku od institucionalnih, puno se brže prilagođavaju brojnim društvenim promjenama, konzistentne su u svom radu te na taj način razbijaju predrasude kojima su nepravedno bile izložene dugi niz godina zbog iskrivljene percepcije javnosti koja se stvorila kao rezultat određenih nepravilnosti u nekim organizacijama.

S obzirom da je u prethodnoj državi vladao socijalistički poredak, načela demokracije i tržišne ekonomije još su uvijek u razvojnoj fazi. Rezultat tih povijesnih okolnosti je i nerazvijena kultura filantropije. Civilni sektor, posebno u domeni prikupljanja sredstava (eng. fundraising),

⁶ Barić, S., (2000). Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, B.a.B.e., Zagreb, str.8.

nije iskoristio sve prednosti koje organizirana upotreba fundraising discipline nosi sa sobom, kao što je slučaj u razvijenim zemljama.

2.2.2. Profesionalizacija rada udruga

Uspješnost i održivost udruga najčešće ovisi o kompetencijama i volji njenih članova koji su na početku spremni izdvajati svoje slobodno vrijeme za provođenje aktivnosti iz registriranih djelatnosti te na taj način ispunjavati ciljeve zbog kojih su osnovane. U praksi se često događa da se određeni dio organizacija nakon određenog vremena ugasi. Najčešći razlozi tomu su nedostatni ljudski i financijski resursi te manjak znanja iz područja menadžmenta i marketinga koji su danas nužni za uspješan rad u neprofitnom sektoru.

Članarine i donacije čine osnovni priljev sredstava. Međutim, članarine i donacije najčešće su nedostatne za kvalitetnu organizaciju djelatnosti i održivo poslovanje. Iz tog je razloga proizišla potreba za profesionalizacijom rada udruga u smislu zapošljavanja osoba koje svojim stručnim znanjem i radom mogu doprinijeti održivom poslovanju organizacije te na taj način pomoći korisnicima usluga i sveukupnoj zajednici.

Profesionalizacija rada udruga kompleksan je i dugotrajan proces koji iziskuje mnogo volonterskog rada te određenu razinu menadžerskog i marketinškog znanja. Profesionalizacija pruža mogućnosti za osiguravanjem financijske neovisnosti i održivosti organizacija.

Postoji nekoliko načina za unaprjeđenje i profesionalizaciju rada.

Prvi način prema profesionalizaciji rada udruga predstavlja mogućnost korištenja javnih sredstava financiranja koja proizlaze iz Zakona o udrugama. Sukladno Zakonu Vlada Republike Hrvatske 2015. godine donijela je Uredbu o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge. Odredbe ove Uredbe primjenjuju se prilikom odobravanja financijskih sredstava iz javnih izvora neprofitnim organizacijama za provedbu programa i u skladu s ciljevima i prioritetima koji su definirani u strateškim i planskim dokumentima.⁷

Drugi način profesionalizacije rada udruga proizlazi iz sredstava koja Europska unija dodjeljuje putem natječaja. Raspoloživim sredstvima iz fondova Europske unije koja su namijenjena sektoru civilnoga društva, financiraju se programi informiranja, edukacije i jačanja svih sektora u društvu, pružanje određenih socijalnih usluga koje država nije razvijala,

⁷ IBID

zaštita okoliša, socijalno poduzetništvo itd.⁸ Premda je veći dio sredstava iz EU fondova namijenjen civilnom sektoru bespovratan, u nekim slučajevima dio sredstava za provođenje projekata trebaju osigurati sami korisnici, što udrugama nije uvijek jednostavno zbog ograničenog budžeta kojim raspolažu. Da bi udruge mogle pristupiti izradi natječaja za dobivanje sredstava iz dostupnih izvora, njeni članovi moraju se kontinuirano educirati. Jačanjem ljudskih resursa udruge povećavaju svoje mogućnosti za dobivanje sredstava i provedbu programa i projekata kojima efikasnije ostvaruju organizacijske ciljeve.

Treći način koji pomaže u profesionalizaciji rada udruga je osnivanje društvenog poduzeća. Premda Zakon o udrugama previđa mogućnost obavljanja gospodarske djelatnosti udrugama, sredstva koja proizlaze iz te mogućnosti organizacijama također nisu dostatna za dugoročnu održivost i daljnji razvoj. Stoga se neke udruge okreću osnivanju poduzeća.

„**Društveno poduzetništvo** je koncept koji pokreće stvaranje ekonomske i društvene vrijednosti kroz izgradnju novih vrijednosti i društvenih promjena koje zadovoljavaju potrebe i nude zapošljavanje teško zapošljivih i marginaliziranih društvenih kategorija.“(op.cit.)⁹ Profit ostvaren putem ovakvog modela ulaže se natrag u zajednicu ili se koristi za provođenje nekih drugih programa u cilju poboljšanja uvjeta življenja u zajednici, očuvanju okoliša i održivom razvoju.¹⁰

U Republici Hrvatskoj nije uspostavljen poticajan zakonodavni okvir za praktično funkcioniranje društvenih poduzeća niti je uspostavljen valjani institucionalni okvir. Zbog potrebe stvaranja poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva, Vlada Republike Hrvatske 2015. donijela je Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine koja predstavlja temeljne informacije i odrednice za budućnost društvenog poduzetništva.¹¹ Strategija je deklarativno predstavila mogućnosti za razvijanje poticajnog zakonodavnog i fiskalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva u RH, financijske i tehničke potpore društvenim poduzetnicima, međutim, primjena smjernica u praksi još uvijek nije pokazala značajniji napredak.¹²

⁸ Ured za udruge, <https://udruge.gov.hr/istaknute-teme/financiranje-programa-i-projekata-udruga-iz-javnih-izvora/sufinanciranje/321>, pristupljeno 21.07.2022.

⁹ Turuk, M., Društveno poduzetništvo, materijali s predavanja Ekonomski fakultet u Zagrebu, <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf>, pristupljeno 21.07.2022.

¹⁰ IBID

¹¹ Vlada Republike Hrvatske. (2015). Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.str.4.

¹² IBID

Udruge kao pravne osobe imaju mogućnost osnivati tvrtke te na slobodnom tržištu pronalaziti prostor za plasman svojih proizvoda i usluga. Na taj način, uz pretpostavku uspješnog poslovanja, osiguravaju zapošljavanje, održivost i financijsku neovisnost.

Globalni trend deinstitucionalizacije socijalnih usluga pokrenut je osamdesetih godina prošlog stoljeća kada su narasle potrebe za socijalnim uslugama na koje države, u okviru svojih socijalnih politika, nisu imale adekvatan odgovor. Država od financijera i pružatelja socijalnih usluga preuzima ulogu ključnog dionika te s različitim dionicima sklapa ugovore o pružanju socijalnih usluga.¹³ U tom je smislu od strane hrvatske države devedesetih godina prošlog stoljeća pokrenut proces transformacije i deinstitucionalizacije čija je svrha bila razvoj širokog spektra usluga. Ova praksa započela je uvođenjem **kombinirane socijalne politike** kojom se uz partnerski odnos države i organizacija civilnog društva deinstitucionaliziraju pojedini socijalni programi. Zakonski okvir za izvaninstitucionalno bavljenje djelatnostima iz domene socijalne skrbi pruža Zakon o socijalnoj skrbi kojim su definirane socijalne usluge izvan mreže socijalnih usluga.¹⁴ Neprofitne organizacije koje pružaju socijalne usluge svoj rad organiziraju sukladno odredbama Zakona i Pravilnika o minimalnim uvjetima za pružanje socijalne skrbi.¹⁵ Bez obzira na pozitivne trendove koje su donijele nacionalna strategija i reforme socijalne politike posljednjih dvadeset godina, a kojima su otvorena vrata partnerstvu države s neprofitnim sektorom, pretjerana centralizacija još je uvijek prilično izražena i koči progresivnije djelovanje neprofitnog sektora u području pružanja socijalnih usluga¹⁶

Pored udruga čije djelatnosti sadržavaju poslove iz domene socijalne skrbi, i ostale udruge, koje se bave djelatnostima iz domene ljudskih prava, zaštite zdravlja, sporta, održivog razvoja, kulture i umjetnosti, obrazovanja, znanosti i istraživanja i dr., sve češće profesionaliziraju svoj rad kako bi osigurale dugoročnu održivost svojim organizacijama te samim tim kontinuiranu dostupnost usluga korisnicima.

¹³ IBID

¹⁴ Zakon o socijalnoj skrbi (2022). NN 18/22, 46/22

¹⁵ Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalne skrbi. (2014). NN 40/2014

¹⁶ Bežovan G., Matančević J. (2017). Civilno društvo i pozitivne promjene, Školska knjiga, Zagreb, str.171.-172.

2.3. Marketing neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije, kao što je ranije spominjano, aktivni su kreatori brojnih društvenih sadržaja. U cilju dopiranja do korisnika te unaprjeđenja svog rada u smislu prepoznatljivosti organizacije i njenih usluga, koriste se marketinškim alatima.¹⁷

Marketing neprofitnih organizacija specifični je oblik marketinga jer se djelatnosti neprofitnih organizacija bitno razlikuju od onih iz profitnog sektora. Primarna svrha profitnog sektora je ostvarivanje profita, pa su slijedom toga marketinške aktivnosti usmjerene upravo prema tom cilju. Nasuprot tome, neprofitni sektor za cilj ima rješavanje određenih društvenih problema te se i marketing u kontekstu tog cilja prilagođava specifičnostima njegovih djelatnosti.

Uz uvažavanje već iskazanih posebnosti neprofitnog sektora može se zaključiti da marketing neprofitnih organizacija uključuje niz aktivnosti koje je neophodne provesti za postizanje postavljenih ciljeva. Pored osmišljavanja projekata i pripadajućih im aktivnosti, istovremeno je nužno osigurati strateški pristup prilikom planiranja, operacionalizaciju, isporuku, umrežavanje i komuniciranje rada organizacija koje ostvaruju neku društvenu korist. Unatoč tome, neprofitni marketing nužno je povezan s tijekom spoznaja i primjenom tehnika i metoda i tehnika suvremenog marketinga u profitnom sektoru.¹⁸

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama ima dvostruku ulogu.

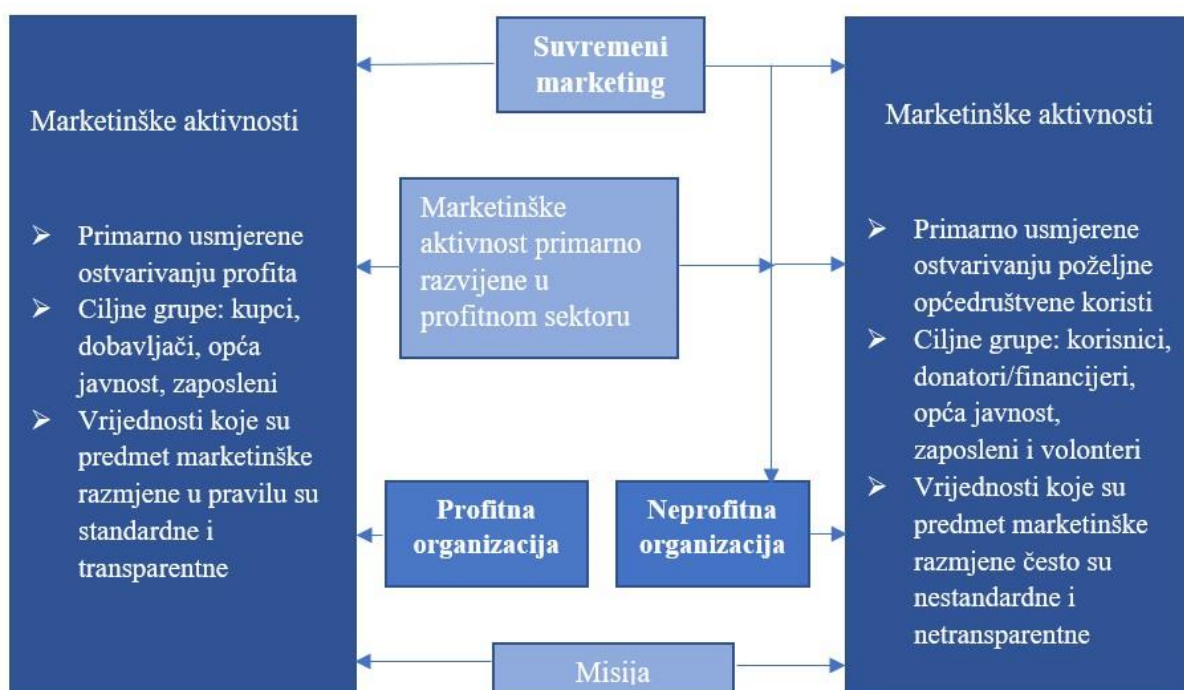
Sustavna primjena marketinga djelovanje organizacija čini učinkovitijim te pridonosi kvalitetnijem ostvarivanju njihove misije i ciljeva. Uz to, primjenom marketinga u neprofitnim organizacijama pospješuje se rješavanje određenih društvenih problema oko kojih su se organizacije angažirale. Samim time neprofitne organizacije pridonose boljem funkcioniranju društva kao cjeline. Pri svemu navedenom važno je da postoji razmjena nečeg što dvije ili više strana doživljavaju kao praktičnu vrijednost.¹⁹

¹⁷ Grljušić, M. (2017). Uloga marketinških aktivnosti u motivaciji donatora, Diplomski rad, EFST, Split, str.3.

¹⁸ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.69.

¹⁹ Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.31.-32.

Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija



Izvor: Pavičić, J, Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia,Zagreb,2003., str. 30.

Neki pojedinci smatraju primjenu marketinških alata u neprofitnom sektoru neprimjerenom zbog njegove netržišne prirode. No uspješnije ostvarivanje općedruštvene koristi zahtjeva korištenje marketinških alata u cilju dopiranja do što većeg broja korisnika i zainteresirane javnosti. Na taj se način kvalitetnije ostvaruju zacrtani ciljevi neprofitnih organizacija.

To se posebno ističe u primjeni fundraisinga koji ima razvijene teorijske perspektive i empirijske pokazatelje. Stoga je strateški pristup koji uključuje primjenu znanja i iskustava marketinga izrazito važan za uspješno provođenje fundraising kampanja od strane neprofitnih organizacija.

3. OSNOVNE DETERMINANTE FUNDRAISINGA

3.1. Pojmovno određenje fundraisinga

Za postizanje financijske neovisnosti neprofitne organizacije najčešće moraju koristiti sredstva iz svih dostupnih izvora financiranja. Uz navedene mogućnosti, koje često nisu dostatne za održivo obavljanje djelatnosti, prikupljanje sredstava (fundraising, engl.) neprofitnim organizacijama osigurava dodatna financijska sredstva za njihov kvalitetan rad za javno dobro. „Fundraising je čin prikupljanja novca za određenu svrhu, posebno za dobrotvorne svrhe.“²⁰ Kelly²¹ definira fundraising kao „upravljanje odnosima između dobrotvorne organizacije i njenih donatora.“ Prema njemu fund raiseri - prikupljači sredstava, su ljudi koji su plaćeni za upravljanje odnosima s donatorima. Suprotno konvencionalnom mišljenju, prikupljanje sredstava je više od traženja sredstava. Oni koji samo traže i koji ne upravljaju odnosima nisu prikupljači sredstava. Pritom je važno istaknuti društvo, koje kao treća strana, ostvaruje glavnu korist.²² „Na svom razvojnom putu, fundraising je dosegao razinu marketinške orijentacije i više se ne može smatrati pukim zahtjevom za doniranjem sredstava oslonjen na filantropske motive donatora, već kao razmjena vrijednosti koja zadovoljava potrebe donatora.“ (op.cit.)²³

3.2. Povijesni razvoj fundraisinga

Početke fundraisinga, odnosno, njegove organizirane primjene u smislu profesionalnog prikupljanja sredstava za neprofitne organizacije, nalazimo na početku 20. stoljeća.²⁴ Početak Prvog svjetskog rata dramatično je utjecao na praksu prikupljanja sredstava. Došlo je do brzog rasta broja neprofitnih organizacija stvorenih za rješavanje potreba žrtava.²⁵ Masovno prikupljanje sredstava postalo je moguće po prvi put, a do kraja rata većina danas poznatih tehnika bila je izumljena i dosegla je vrhunce različite učinkovitosti.²⁶

²⁰ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising>, pristupljeno 23.07.2022.

²¹ Kelly, K. S. (2012). *Effective fund-raising management*, Routledge.
<https://www.perlego.com/book/1554956/effective-fundraising-management-pdf>, pristupljeno 23.07.2022.

²² IBID

²³ Najev Čačija, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1) str.60.,
<https://hrcak.srce.hr/file/153269>, pristupljeno 23.07.2022.

²⁴ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.131.

²⁵ Sargeant, A., Shang, J. (2017). *Fundraising Principles and Practice*, Wiley, New Jersey, str.34.-36.

²⁶ IBID

U razdoblju između dva rata dolazi do prvih pomaka prema stvaranju struke fundraisinga.

1935. godine u SAD-u osnovana je prva nacionalna udruga za prikupljanje sredstava, američko udruženje savjetnika za prikupljanje sredstava (AAFRC). Jedno od glavnih postignuća AAFRC-a bio je razvoj standarda prakse i profesionalnog etičkog kodeksa.²⁷

Europsko udruženje fundraisera – EFA (European Fundraising Association) osnovano je 2002. godine u Bruxellesu. EFA je mreža nacionalnih organizacija za prikupljanje sredstava koje rade na jačanju i razvoju prikupljanja sredstava diljem Europe u čijem radu danas sudjeluju udruženja iz 18 europskih zemalja.²⁸

Povijesni razvoj prikupljanja sredstava u Republici Hrvatskoj prati se od razdoblja početaka Domovinskog rata, kada u povijesnom kontekstu ratnih zbivanja dolazi do naglog porasta neprofitnog sektora.²⁹ U to vrijeme nastaju brojne humanitarne organizacije koje su se bavile posljedicama rata. Nakon rata veći broj humanitarnih organizacija se ugasio zbog manjka kapaciteta za daljnje prikupljanje sredstava u dobrotvorne svrhe. Iz novije hrvatske povijesti važno je istaknuti udrugu CERANEO – Centar za razvoj neprofitnih organizacija, koji je osnovan 1995. godine. CERANEO je neprofitna organizacija koja analizira i istražuje probleme u području socijalne politike te istražuje i zagovara značajniju ulogu civilnog društva.³⁰

Povijest fundraisinga u Republici Hrvatskoj prilično je kratka u odnosu na svjetsku praksu. S obzirom na splet povijesnih okolnosti koji je Hrvatskoj otežao put do neovisnosti, kratka povijest ne bi trebala biti kočnica u njegovom budućem razvoju.

Dugo tranzicijsko razdoblje od uspostave neovisne države i ostavština prethodnog političkog sistema u kojem se država brinula o društvenim problemima na gotovo svim razinama, uzrok su relativno negativne percepcije šire javnosti u pogledu fundraisinga. Primjeri dobre prakse u provođenju humanitarnih akcija iz naše nedavne prošlosti i sve značajni angažman organizacija civilnog društva u rješavanju problema iz domene javnog interesa daju vjetar u leđa budućim inicijativama.

²⁷ IBID

²⁸ <https://efa-net.eu>/pristupljeno 23.07.2022.

²⁹ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.131.-132.

³⁰ CERANEO Centar za razvoj neprofitnih organizacija, <https://ceraneo.hr>/pristupljeno, 21.07.2022.

3.3. Pristupi u fundraisingu

Fundraising se sve više okreće strateškom pristupu donatorima koji teži uspostavljanju dugotrajnih odnosa, koji gledano iz kratkoročne vremenske perspektive inicijalno neće generirati planirane prihode.³¹

S tog gledišta, razlikuju se dva pristupa prikupljanju sredstava:

- **transakcijski pristup** – koncentriran na hitne financijske potrebe organizacije, bez razvijanja strateškog plana;
- **strateški pristup** – temeljen na dugoročnom planu organizacije, koji izvlači korist iz sinergije višestrukih projekata prikupljanja sredstava i aktivnosti.³²

Dok je transakcijski pristup fokusiran na traženje jedne donacije u kratkoročnom vremenskom horizontu te je orijentiran na važnost cilja, strateški pristup koncentriran je na dugoročno zadržavanje donatora te je orijentiran na građenje dobrih odnosa s donatorima.³³

Strateški pristup fundraisingu, za razliku od transakcijskog, vodi računa o uspostavljanju dugoročnih odnosa s donatorima. Na taj način postižu bolje rezultate u prikupljanju sredstava i utječu na stajalište i vjernost donatora neprofitnoj organizaciji.³⁴

Fundraising za neprofitnu organizaciju može učiniti puno više od samog osiguranja sredstava za cilj prikupljanja. Ciljevi prikupljanja sredstava mogu uključivati rast (stvaranje baze donatora), uključenost (aktiviranje donatora), vidljivost (podizanje javnog profila organizacije), učinkovitost (smanjenje troškova fundraisinga), stabilnost itd.³⁵

Osnovni principi fundraisinga prilično su jednostavni. Prvo, ljudi su osnova cijelog prikupljanja sredstava u procesu. Ljudi odlučuju dati financijsku potporu ljudima koji rade u organizaciji kako bi pomogli drugim ljudima. Isto tako, ne treba umanjivati važnost iznosa male donacije jer ljudi doniraju u skladu s raspoloživim resursima. Nadalje, voditelji, osoblje i volonteri trebaju pokazati predanost organizaciji svojim volonterskim radom ili vlastitim donacijama, kako bi se potencijalni donatori uvjerali u njihovu vjerodostojnosti i kako bi se osiguralo ispunjenje ciljeva da upravo njihova organizacija zaslužuje donacije. „Stoga se uspješno

³¹ Najev Čačija, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1), 59- 78., <https://hrcak.srce.hr/file/153269>, pristupljeno 23.07.2022.

³² IBID

³³ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i Menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.130.

³⁴ IBID

³⁵ Najev Čačija, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1) str.60., <https://hrcak.srce.hr/file/153269>, pristupljeno 23.07.2022.

prikupljanje sredstava temelji na pravoj osobi koja traži pravog klijenta za pravi iznos za pravi projekt u pravo vrijeme i na pravi način.“(op.cit.)³⁶

3.4. Postavljanje ciljeva za prikupljanje sredstava

Ciljevi fundraisinga važan su dio plana za prikupljanje sredstava jer su oni jedini mehanizam kojim se može mjeriti njegov uspjeh. Ako plan postigne svoje navedene ciljeve, može se zaključiti da je bio uspješan. Bez jasno definiranih ciljeva može se samo nagađati o izvornoj namjeri planera i učinkovitosti poduzetih aktivnosti.³⁷

Pravilno artikuliranje ciljeva za prikupljanje sredstava igra važnu ulogu u sveukupnom procesu. Ciljevi imaju vrijednost samo ako ih je moguće koristiti kao pomoć pri upravljanju resursima organizacije. Da bi bili menadžerski korisni, dobri ciljevi trebaju biti konkretni, mjerljivi, mogući, relevantni i vremenski ograničeni. Konkretni ciljevi predstavljaju konkretnu aktivnost prikupljanja sredstava (ili skup aktivnosti) koje će se poduzeti.³⁸

Mjerljivost uključuje konkretne novčane ciljeve koji se planiraju postići, broj donatora kojima će se pristupiti, dopuštene izdatke itd. Mogući su oni ciljevi na koje se zaposlenici i volonteri mogu istinski usredotočiti. Relevantnost ciljeva mora korelirati s potrebama organizacije za sredstvima koja namjerava prikupiti. Vremensko ograničenje odnosi se na prikupljače sredstava koji trebaju znati vremenski okvir za postizanje cilja.³⁹ Iz navedenog proizlazi da bi ciljevi trebali biti pametni (eng. SMART - specific, measurable, achievable, relevant, time-scaled).

3.5. Strategija fundraisinga

Nakon što organizacija odredi ciljeve fundraisinga mora se pozabaviti sredstvima kojima će se isti postići. Širi pristup u planiranju prikupljanja sredstava za pojedini cilj nazivamo strategijom fundraisinga koja se sastoji od sljedećih ključnih komponenti:

- Opći smjer
- Strategija segmentacije tržišta
- Strategija ciljanja
- Strategija pozicioniranja

³⁶ IBID

³⁷ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jerse, str.174.

³⁸ IBID

³⁹ IBID

- Brendiranje
- Razlog za potporu⁴⁰

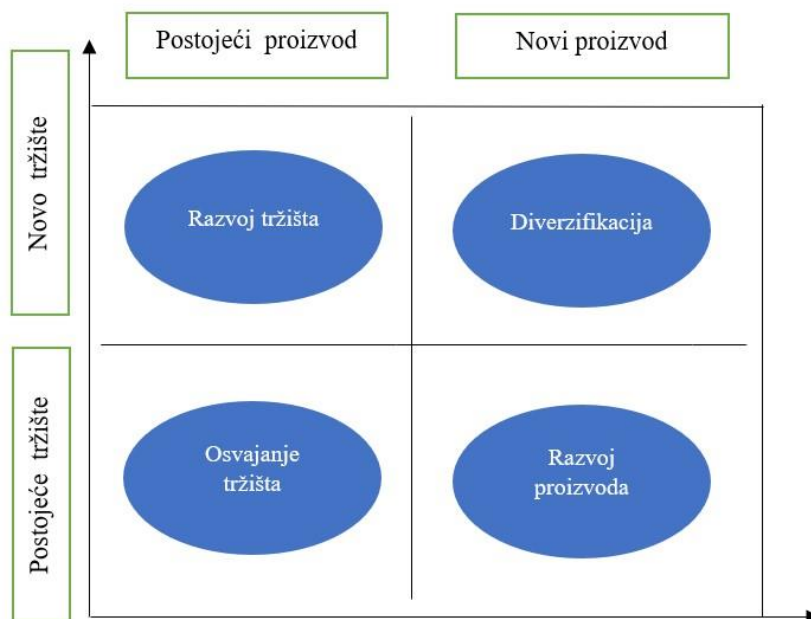
Navedene komponente odnose se na opći pristup koji će se poduzeti. Sitni detalji o tome, na primjer, kako će se provoditi obuka volontera, koliko će se potencijalnih korporativnih podupiratelja obraditi, gdje će se neprofitna organizacija oglašavati i na koja će se web mjesta za društveno umrežavanje donatori poticati na povezivanje, ulaze u naknadne taktičke ili akcijske planove.⁴¹

Opći smjer odnosi se na odabir metoda koje će se koristiti za prikupljanje sredstava. Tu je od velike koristi Ansoffova matrica.⁴² Ansoffova matrica je alat za strateško planiranje čijom se primjenom detektiraju smjernice za uspješno rast i daljnji razvoj poslovanja.

Ansoffova matrica uključuje dva efikasna pristupa strategiji rasta:

- obnavljanje onoga što se prodaje (razvoj proizvoda) i
- obnavljanje onoga kome se prodaje (razvoj tržišta).⁴³

Slika 2. Ansoffova matrica



Izvor: Autoričin rad

Kombiniranjem opcija osvajanja tržišta, diverzifikacije, razvoja proizvoda i razvoja tržišta dobivaju se četiri strateške opcije.⁴⁴

⁴⁰ Sargeant, A., Shang, J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.177

⁴¹ IBID

⁴² IBID

⁴³ Plavi ured - Zagrebački inovacijski centar d.o.o. - poslovna jedinica Poduzetnički centar, [https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/pristupljeno 24.07.2022.](https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/pristupljeno%2024.07.2022.)

⁴⁴ IBID

Svi pokušaji prikupljanja dodatnih sredstava mogu se klasificirati pod jedan od ova četiri naslova. Stvarna korist ovog modela leži u pružanju strukturiranog načina organizacijama za aktivno razmatranje svih dostupnih alternativa prije nego što se odluče za one koje će slijediti.⁴⁵

Pri korištenju modela neprofitne organizacije trebaju biti spremne promisliti o svakoj mogućoj strateškoj alternativni, a zatim započeti proces odlučivanja koja je od dostupnih alternativa najprivlačnija i uravnotežuje stupanj rizika kojem je organizacija izložena. U praksi se neprofitne organizacije odlučuju za kombinaciju niza elemenata od četiri dostupne opcije.⁴⁶

Strategija segmentacije tržišta u kontekstu fundraisinga odnosi se na usmjerenje organizacije prema potencijalnim donatorima. Pri tome je važno odgovoriti na pitanja treba li organizacija nastojati ciljati sve potencijalne dobrotvorne donatore svojim prikupljanjem sredstava ili se treba usredotočiti na određene skupine donatora, određene vrste ljudi, određene vrste zaklada ili određene vrste poduzeća.⁴⁷ Segmentiranjem tržišta organizacije razvijaju bolje razumijevanje potreba svojih donatora što im uvelike koristiti za poboljšanje kvalitete aktivnosti prikupljanja sredstava.⁴⁸

Strategija ciljanja – organizacije su prilikom donošenja odluke o ciljanju usredotočene na dvije glavne strategije segmentacije: **strategiju koncentracije i strategiju više segmenata**. Kod odabira strategije koncentracije neprofitna organizacija usmjerava svoje napore na jedan segment tržišta i koncentrira se na te donatore.⁴⁹ Ključni nedostatak ovog pristupa je rizik. Odabirom strategije više segmenata organizacija širi svoje napore na više različitih segmenata i razvija kombinaciju prikupljanja sredstava koja je prikladna za svaki segment.

Strategijom pozicioniranja utječe se na percepciju potrošača o određenom proizvodu ili usluzi. Pozicioniranje stoga nije nešto što se radi na proizvodu nego je percepcija koja se stvara u umovima ciljne publike.⁵⁰ Učinkovito pozicioniranje zahtijeva da neprofitna organizacija bude jasna oko vlastitog identiteta i naglasi po čemu se razlikuje od mnoštva drugih organizacija koje žele prikupiti sredstva.

Brendiranje kao komponenta strateškog fundraisinga u neprofitnoj domeni obično se provodi na razini organizacije. Organizacije su brend i stvaraju svoj identitet brenda na temelju svega za što se zalažu, načina na koji komuniciraju i radnji koje poduzimaju.⁵¹ Stoga se u neprofitnom

⁴⁵ IBID

⁴⁶ IBID

⁴⁷ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.180.

⁴⁸ IBID

⁴⁹ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.195.-200.

⁵⁰ IBID

⁵¹ IBID

sektoru brendiranje najjednostavnije definira kao ono što organizacija jest, što komunicira i što radi.⁵² Misija, vizija i svrha neprofitne organizacije oblikuju praksu prikupljanja sredstava, ali oblikuju i brend. Ove komponente također komuniciraju ono što je posebno u vezi s organizacijom.⁵³

Razlog za potporu je posljednji aspekt strategije za prikupljanje sredstava. Izjava o pozicioniranju jasno pokazuje na koji se način neprofitna organizacija razlikuje od drugih. Ova posebnost čini temelj razloga za podršku, ali "razlog" je mnogo širi od ovoga. Davateljima daje detaljno obrazloženje zašto je njihova potpora potrebna i treba pobuditi osjećaj neposrednosti, uzbuđenja i svrhe.⁵⁴

3.6. Taktičko planiranje u fundraisingu

Nakon definiranja strategije i cjelokupnog pristupa koji će se usvojiti, sljedeći korak u planiranju fundraisinga je detaljno planiranje u smislu zasebnih planova za izravni marketing, korporativno prikupljanje sredstava, prikupljanje sredstava od zaklada i prikupljanje sredstava od lokalne zajednice.⁵⁵ U manjim neprofitnim organizacijama ili onima koje provode samo ograničen raspon aktivnosti prikupljanja sredstava, to se može sastojati samo od popisa radnji koje treba poduzeti, tzv. akcijskog plana.

Izrada budžeta važan je segment taktičkog planiranja. Idealno bi bilo jasno navesti strategiju i taktiku koje se smatraju potrebnima za postizanje ciljeva prikupljanja sredstava, a zatim ih izračunati kako bi se došlo do ukupnog proračuna.⁵⁶

Planiranje rasporeda prikupljanja sredstava neodvojivi je dio taktičkog planiranja. U planu rasporeda aktivnosti mora biti navedeno kada će se koja aktivnost iz plana odvijati, a u većim organizacijama gdje će biti uključeno više od jednog prikupljača sredstava, tko će biti odgovoran za provedbu. Raspored može biti jednostavan poput popisa aktivnosti ili se može prikazati u Ganttovom dijagramu.⁵⁷ Za planiranje aktivnosti koje su složene i međusobno povezane mogu se koristiti druge tehnike za planiranje aktivnosti poput metode mrežnog planiranja (PERT) kojom se određuje duljina trajanja i metodu kritičnog puta (CPM), mrežnu

⁵² IBID

⁵³ IBID

⁵⁴ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.209.

⁵⁵ IBID

⁵⁶ IBID

⁵⁷ IBID

metodu za izračun minimalnog vremena za završetak projekta. Obje metode voditeljima omogućuju precizniju alokaciju vremena.⁵⁸

Na kraju taktičkog plana potrebno je specificirati kako će se pratiti i kontrolirati napredak prema navedenim ciljevima. To može uključivati uspostavljanje sustava za provjeru ostvarenih donacija u odnosu na proračun, stvarnih troškova u odnosu na one predviđene proračunom, zatim izvođenje specifičnih oblika prikupljanja sredstava te prikladnost usvojene strategije/taktike. U slučaju financijskih ciljeva, uobičajeno bi bilo podijeliti ukupni cilj za određenu godinu na mjesečne ciljeve, možda za svaki poduzeti specifični oblik prikupljanja sredstava, svaki segment donatora itd.⁵⁹

Koji strateški ili taktički pristup odabrati prije svega ovisi o kapacitetima neprofitne organizacije koja pristupa organizaciji fundraisinga. Za primjenu svega navedenog u prethodnim poglavljima potrebno je određeno menadžersko i marketinško znanje i/ili iskustvo što u velikom broju neprofitnih organizacija, posebno u Republici Hrvatskoj, najčešće nije slučaj. Za ispravan pristup fundraisingu potrebno je uočiti nedostatke organizacije i sustavno raditi na usvajanju potrebnih znanja kako bi se prikupljanjem sredstava u dugoročnom vremenskom kontekstu postigao željeni rezultat.

3.7. Razlog za potporu

Kroz prethodna poglavlja prikazan je pojam fundraisinga, njegov povijesni razvoj, strateški aspekt planiranja prikupljanja sredstava i elementi taktičkog planiranja. Razlog za potporu ključna je komponenta cjelokupnog procesa strateškog planiranja.

Razlog za potporu je obrazloženje na kojem se temelji prikupljanje sredstava, odnosno, osnovni argument za filantropsku potporu. On proizlazi iz temeljnog društvenog problema, a to je: “Što je u zajednici potrebno učiniti?” Slučaj za podršku kamen je temeljac svake aktivnosti fundraisinga.⁶⁰ Razlog za podršku definira cilj i važnost podupiranja istog. Cilj mora biti jasno strukturiran i jasan svima koji mogu i žele donirati. Također objašnjava misiju i viziju neprofitne organizacije i upozorava što će se može dogoditi ukoliko organizacija ne realizira svoj plan.⁶¹

⁵⁸ Sargeant, A., Shang, J. (2017). *Fundraising Principles and Practice*, Wiley, New Jersey, str.211.

⁵⁹ IBID

⁶⁰ IBID

⁶¹ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i Menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.130.

U znanstvenoj teoriji navode se tri vrste razloga za podršku: interni (unutarnji) razlog, eksterni (vanjski) razlog i elaboriranje prijedloga.⁶²

Svrha **internog razloga** je postići dogovor unutar organizacije o tome što organizacija jest, što namjerava postići i zašto bi mogla završiti podršku. Koristi se unutar organizacije od strane uprave organizacije, zaposlenika i dobavljača za usmjeravanje njihove komunikacije.⁶³

Interni slučaj prikuplja u jednom dokumentu relevantne i ažurirane informacije o organizaciji: njezinim uslugama, jedinstvenim kvalitetama, postignućima, planovima i njezinom ugledu.⁶⁴

Vanjski razlog je ono što će pristalice organizacije vidjeti. Vanjski razlog obično ima oblik brošure ili dokumenta koji se može vidjeti i na intrnetskoj stranici organizacije. U tiskanom obliku može se distribuirati donatorima poštom ili se koristiti za olakšavanje rasprave prilikom sastanka licem u lice. Prilikom razvijanja i pisanja razloga za potporu treba obratiti pozornost da uvijek treba biti napisan sa stajališta donatora, a ne usredotočen na potrebe organizacije. Razlog za podršku također mora imati i emocionalne i racionalne razloge za davanje donatora. Donatora će najprije privući osjećaji, ali će prije uplate sredstava htjeti uvjeriti da je predloženi plan pažljivo promišljen i da će uspjeti. Osim utjecaja na donatora, izvrsna izjava o razlogu za potporu može pozitivno utjecati i na osnaživanje tima za prikupljanje sredstva i biti alat koji se koristi za raspravu u komunikacijskom treningu, pomoći u procesu planiranja prikupljanja sredstva i biti izvorni dokument pri izradi prijedloga.⁶⁵

Elaboriranje prijedloga počiva na identificiranju "četiri stupa" koji će zajedno poduprijeti prijedlog organizacije za prikupljanjem sredstava: vizija, neprijatelj, junak i primatelj.⁶⁶

U izradi četiri stupa ključno je koristiti jezik koji će kod donatora potaknuti osjećaje, jer emocije vode akciji. Riječ vizija u ovom kontekstu označava svijet u kojem ne bi postojala potreba za ovakvim tipom organizacija. Neprijatelj je entitet, sila ili ideja koja sprječava postizanje vizije.⁶⁷ Junak se bori protiv neprijatelja kako bi ostvario viziju. Heroj bi mogao biti donator, ali iskustvo je pokazalo da najjači prijedlozi prikupljanja sredstava izbjegavaju izričito pretvaranje donatora u heroja. Donatori se više vole pridružiti borbi nego da se bore sami. Primatelj je pojedinac ili kolektiv koji će imati koristi kada se heroj bori protiv neprijatelja da

⁶² Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.219.-230.

⁶³ IBID

⁶⁴ IBID

⁶⁵ IBID

⁶⁶ IBID

⁶⁷ IBID

ostvari viziju. Ovdje je, kao i s drugim komponentama razloga za podršku, bitno biti usmjeren na donatore.⁶⁸

3.8. Načini prikupljanja sredstava

Načini prikupljanja sredstva mogu se na temelju izvora sredstava koji su na raspolaganju neprofitnim organizacijama svrstati u sljedeće kategorije:

- fundraising velikih donacija
- fundraising direktnim marketingom
- internetski fundraising
- ostavštine, in memoriam i odavanje počasti
- korporativno doniranje
- zadržavanje i gradnja odnosa s donatorima
- donacije zaklada⁶⁹

Fundraising velikih donacija odnosi se na osobe koje doniraju značajna financijska sredstva neprofitnim organizacijama. Velike donacije su, općenito govoreći, one koje su velike u usporedbi s većinom donacija koje organizacija prima.⁷⁰ Fundraising velikih donacija bitno je drugačiji proces od onoga koji se odnosi na prikupljanje manjih donacija. Razvija se kroz dulje vremensko razdoblje kako se razvija odnos sa donatorom i uključuje osobnu molbu za donacijom od strane tražitelja donacije. Tijekom tog procesa donatora se motivira da se uključi u rad i vođenje organizacije. Velike se donacije mogu uplatiti odjednom ili u više navrata tijekom duljeg vremenskog razdoblja.⁷¹ Veliki donatori obično očekuju neko priznanje ili nagradu za svoj rad. Prema istraživanju koje je u SAD-u provedeno 2014., glavni motivi velikih donatora su uzajamnost, uzvratanje i želja da se napravi razlika u zadovoljavanju kritičnih potreba. Studija je također ispitala razloge zašto su donatori naveli da su prestali podržavati organizacije. Problemi s kvalitetom usluge najčešći su razlozi koji se navode za ukidanje njihove podrške, a promjena u filantropskom fokusu dolazi na drugom mjestu. Vrijedno

⁶⁸ IBID

⁶⁹ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i Menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.133.-136.

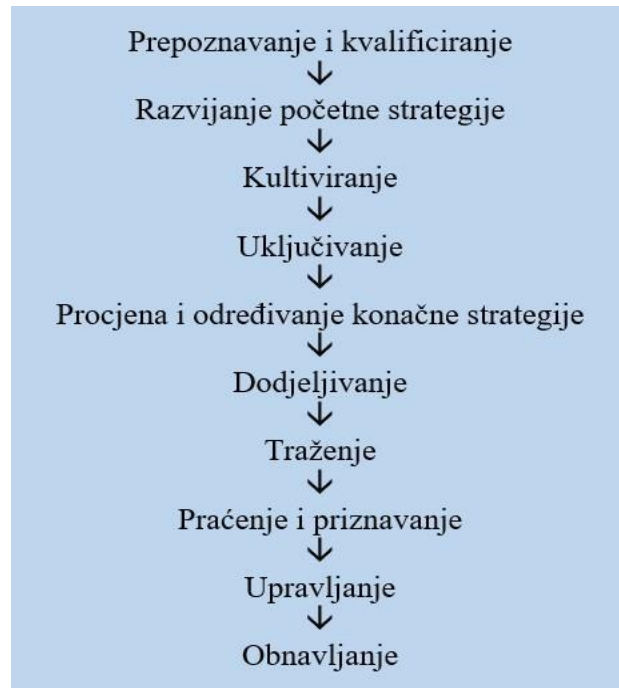
⁷⁰ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.436.

⁷¹ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013) Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.134.

zapažanje je utjecaj koji promjena u organizacijskom vodstvu može imati na doniranje ove kategorije pojedinaca.⁷²

Proces prikupljanja sredstava od velikih donatora obuhvaća deset faza.⁷³

Slika 3. Proces razvoja prikupljanja sredstava velikih donatora



Izvor: Autoričin rad

S obzirom da neka istraživanja pokazuju da 80% donacija dolazi od strane velikih donatora, od ključnog je interesa za neprofitne organizacije da prilikom traženja velikih iznosa odgovorno upravljaju cjelokupnim procesom prikupljanja sredstava. Iz navedenih faza procesa za velike donacije uočljivo je da svaka od njih igra važnu ulogu i da ne bi bilo oportuno ovom važnom procesu pristupiti paušalno, jer bi konačni ishod u smislu prikupljanja planiranog iznosa mogao biti znatno ispod očekivanog, a štete mnogo veće od neispunjenja samog financijskog cilja.

Fundraising direktnim marketingom preuzima sve značajke ovog marketinškog aspekta.

„Direktni je marketing interaktivan sustav marketinga koji se koristi jednim ili više medija za oglašavanje da bi se utjecalo na mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.”(op.cit.).⁷⁴

⁷² IBID

⁷³ IBID

⁷⁴ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.277.

Internetski (digitalni) fundraising neprofitnim organizacijama služi za povećanje doseg kampanje. Brojne neprofitne organizacije koriste se suvremenom internetskom tehnologijom kako bi unaprijedile i promovirale svoj rad i ciljeve.

Digitalni marketing zasniva se na korištenju digitalnih kanala za prezentiranje proizvoda i usluga u cilju dopiranja do potrošača ili korisnika. Uključuje korištenje web stranica, mobilnih uređaja, društvenih medija, tražilica i ostalih kanala.⁷⁵ Digitalni marketing uključuje neke od istih principa kao tradicionalni marketing i često se smatra novim načinom na koji tvrtke mogu pristupiti potrošačima i razumjeti njihovo ponašanje. Tvrtke u svojim strategijama često kombiniraju tradicionalne i digitalne marketinške tehnike.⁷⁶

Brojni alati dostupni su prikupljačima sredstava koji žele prikupiti sredstva putem digitalnih kanala. Digitalni komunikacijski miks obuhvaća pretraživački marketing, dizajn web stranice, društvene mreže, mobilnu tehnologiju, viralni marketing i e-mail marketing.⁷⁷

Osnovna pretpostavka za uspješnu digitalnu fundraising kampanju je izrada kvalitetne i visoko vidljive web stranice. Da bi se postigla vidljivost stranicu je važno optimizirati. Optimizacija pretraživača za web stranice za internet tražilice SEO (Search Engine Optimization) su aktivnosti usmjerene prema podizanju posjećenosti stranica.⁷⁸

Tražilice kao što su Google ili Bing omogućuju korisnicima pretraživanje materijala na mreži upisivanjem ključnih riječi ili fraza. Pritom su moguća dva načina unosa, prirodno pretraživanje (poznato i kao organsko pretraživanje) i plaćanje po kliku.⁷⁹ Popisi prirodnog ili organskog pretraživanja pojavljuju se "prirodno" iz rezultata pretraživanja. Rezultati su navedeni redosljedom relevantnosti sadržaja na web stranici prema unesenoj ključnoj riječi ili izrazu.⁸⁰ Plaćanje po kliku ili PPC (pay per click) je internetski marketinški model u kojem oglašivači plaćaju naknadu svaki put kada se klikne na njihov oglas. Google Ad Grants alat pruža besplatno Google AdWords oglašavanje do 10.000 USD mjesečno prihvatljivim neprofitnim organizacijama.⁸¹

Opt-in e-mail obrazac je polazna točka **e-mail marketinga** i postavlja se na web stranicu i/ili blog kako bi se korisnici mogli prijaviti tj. pretplatiti na e-mail listu organizacije.

⁷⁵ Barone,A. (2022). Digitalni marketing, Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>, pristupljeno 27.07.2022.

⁷⁶ IBID

⁷⁷ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.321.

⁷⁸ SEO – Optimizacija pretraživača za web stranice, https://hr.wikipedia.org/wiki/Optimizacija_web_stranice, pristupljeno 27.07.2022.

⁷⁹ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.322.

⁸⁰ IBID

⁸¹ IBID

Funkcioniranje mailing liste temelji se na dopuštjenjima korisnika i stoga je obrazac za prijavu potrebno dizajnirati na način da posjetitelju stranice bude atraktivan, kako bi se povećale mogućnosti za njihovu prijavu.

Dizajn web stranice osnova je dobro osmišljene internetske fundraising kampanje. Prilikom dizajniranja stranice važno je jasno odrediti svrhu stranice. Nakon određivanja svrhe dizajner može razmisliti o koracima koji mu mogu pomoći u usmjeravanju publike prema krajnjem cilju., npr. uključivanje opcija dijeljenja na društvene medije. Iz domene marketinga odnosa na utjecaj sposobnosti stranica da regrutiraju nove donatore i osiguraju donacije na različitim razinama važno je istaknuti pristupačnost web mjesta koja bi trebala olakšati doniranje, jasno artikulirane ciljeve te mogućnost interakcije s korisnicima.

Značajan dio donacija danas se generira putem tableta i mobitela. Stoga je u kontekstu internetskog fundraisinga bitno istaknuti **mobilnu tehnologiju**. Putem mobilnih uređaja sadržaj neprofitne organizacije može se gledati, a korisnik istovremeno ima mogućnost donirati sredstva. Mobilne aplikacije vrlo su značajne za razvoj u mobilnim komunikacijama jer predstavljaju promjenu u načinu isporuke sadržaja putem mobilnih telefona i drugih prijenosnih uređaja.⁸² Njihova izrada za hrvatske prilike može biti preskupa, a učinak za kratkotrajnu kampanju upitan. Organizacije mogu koristiti mogućnost donacijske SMS poruke. SMS donacijske poruke vrsta su kampanje koja omogućuje ljudima da doniraju novac organizaciji sa svojih mobilnih telefona putem tekstualnih poruka.

Viralni marketing koristi moć weba za brzu i osobnu komunikaciju. To je mehanizam kojim se donatori organizacije (ili druge skupine dionika) potiču da prosljede poruku svojim prijateljima i suradnicima u kojoj promoviraju organizaciju, obično putem SMS-a, e-pošte ili društvenih medija. Ova poruka može biti video isječak, slika, politička poruka ili vijest. Bez obzira na oblik, ključ uspješnog viralnog marketinga je da sadržaj treba biti dovoljno privlačan da ga ljudi žele prenijeti.⁸³

Za mnoge neprofitne organizacije, korištenje **društvenih mreža** postalo je sastavni dio njihove cjelokupne komunikacijske strategije. Društvene mreže ističu se po sposobnosti uključivanja u niz smislenih dvosmjernih interakcija s korisnicima, odnosno, pružanju mogućnosti za dijalog. Korištenjem društvenih mreža organizacije mogu prezentirati sadržaje i istovremeno komunicirati s gledateljima. Iako postoji doslovno na stotine web-mjesta, aplikacija i usluga

⁸² IBID

⁸³ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.343.

koje bi se mogle smatrati društvenim mrežama u za potrebe fundraisinga najznačajnije mreže su Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn i TikTok.

Većina navedenih društvenih mreža svojim značajkama podržava fundraising pružajući neprofitnim organizacijama besplatne alate za oglašavanje i prikupljanje sredstava. Sadržaj je u središtu svake strategije društvenih medija. Koji god pristup izabrale, pristup društvenim medijima trebao bi biti strateški promišljen u cilju povećanja doseg a i stvaranja pozitivne slike o organizaciji. Integriranje pristupa na različitim društvenim platformama u marketinškom smislu je važno iz razloga što dosljednost u objavama podiže razinu vidljivosti ciljanih kampanja na različitim kanalima. Pritom treba voditi računa da se sadržaj u tehničkom smislu prilagodi njihovim postavkama i zahtjevima.

Crowdfunding je način financiranja projekata ili pothvata prikupljanjem novca od velikog broja ljudi od kojih svaki daje relativno mali iznos, obično putem interneta. Uključuje vlasnika projekta (organizacija, poduzetnik, prikupljač sredstava), internetsku platformu kao posrednika putem koje pojedinac daje svoj novac kako bi se financirao određeni projekt kojeg je razvio vlasnik projekta.⁸⁴

Za uspješno provođenje crowdfunding kampanje potrebno je organizirati zadatke, izraditi promotivni koncept, odrediti modele financiranja, koristiti društvene mreže i pripremiti promotivne materijale.⁸⁵

Crowdfunding se dijeli na crowdfunding donacijama koji je primjenjiv u fundraisingu, crowdfunding nagradama, crowdfunding pozajmicama i crowdfunding vlasničkim udjelima.⁸⁶

Proces crowdfunding kampanje uključuje tri bitna koraka - pripremu, odabir odgovarajuće crowdfunding platforme i samu prezentaciju projekta. Priprema projekta odgovara na pitanja o fazi razvoja projekta, ciljevima projekta, kompatibilnostima s potrebama ulagača, financijskoj konstrukciji, eventualnoj sličnošću s prijašnjim projektima te daje odgovor na pitanje zašto odabrati crowdfunding. Prezentacija se odnosi na marketinšku kampanju koja je ključna za razvijanje vidljivosti i stvaranje svijesti o prirodi i važnosti projekta kod potencijalnih ulagača.⁸⁷

⁸⁴ Đurđenić, K. (2017). Crowdfunding–Croatian legal perspective and comparison to other sources of financing, *Public Sector Economics*, 41(2), 259-287.

⁸⁵ Kako uspješno pripremiti crowdfunding kampanju? Croinvest, <https://croinvest.eu/kako-uspjesno-pripremiti-crowdfunding-kampanju/>, pristupljeno 24.08.2022.

⁸⁶ Grgić, J. (2019). Uspješnost alternativnih načina financiranja kroz crowdfunding kampanje – usporedba globalnih i hrvatskih praksi, Završni rad, EFST, Split, str.13.-17.

⁸⁷ IBID

Crowdfunding kampanje provode se putem mrežnih platformi od kojih su najpoznatije Kickstarter i Indiegogo.

Crowdfunding platforme funkcioniraju po načelu sve ili ništa te zadrži sve. Načelo sve ili ništa je za ulagače je povoljnije te implicira povrat novca ulagačima u slučaju neispunjenja zadanog cilja prikupljanja sredstava. Načelo zadrži sve implicira zadržavanje cjelokupnog prikupljenog iznosa od strane pokretača crowdfunding kampanje bez obzira na krajnji rezultat⁸⁸

Koristi od ovog načina financiranja tvrtki i prikupljanja sredstava su višestruke.

Prva je pristup većim izvorima financijskih sredstava, druga je da se zahtjevom za niskim iznosima promovira sam proizvod, a treća je mogućnost uvida u stvarnu isplativost projekta, jer je potencijalni interes velikog broja ulagača pokazatelj posebnosti projekta.⁸⁹

Ostavštine, in memoriam i odavanje počasti kao način prikupljanja sredstava obilježava činjenica da organizacija nema upliv u motive donatora pri odluci za oporučno ostavljanje njegovog imetka. Organizacija može raditi na osvještavanju postojanja mogućnosti takvog doniranja i njegove važnosti za jačanje neprofitnog sektora.⁹⁰ In memoriam doniranje dio je duže tradicije i služi kao odavanje počasti i poštivanje želja preminulog. Takve geste možemo vidjeti na osmrtnicama kad se umjesto cvijeća i sličnih simbola sjećanja skupljaju sredstva za borbu protiv zloćudnih bolesti i slično. No, ovaj način financiranja unatoč dugovječnosti metode nije do kraja istražena i razvijena metoda sakupljanja sredstava.⁹¹

Koorporativno doniranje kao stvaranje zajedničke vrijednosti najnovija je teorija procesa u kojoj poslovni subjekt postaje neodvojivi dio zajednice. Svojim radom pridonosi razvoju zajednice kojoj pripada te sudjeluje u njenim uspjesima i neuspjesima.⁹²

Koorporativna filantropija u stalnom je porastu što je rezultat porasta društveno odgovornog poslovanja. „Društveno odgovorno poslovanje (DOP) oblik je ponašanja koji je gospodarstvo prihvatilo kao način prakticiranja i komuniciranja svoje odgovornosti prema resursno osiromašenom svijetu, ali i sve većim očekivanjima koja pred poslovni sektor postavlja društvo predvođeno organizacijama civilnog društva.“ (op.cit.)⁹³

Nakon što se izradi popis potencijalnih klijenata i specificiraju odgovarajući razlozi za potporu, mnoge neprofitne organizacije zatim prelaze na fazu traženja. Međutim, neprofitne organizacije

⁸⁸ IBID

⁸⁹ IBID

⁹⁰ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i Menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.136.

⁹¹ IBID

⁹² Matešić, M. i sur., (2015). Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str.10.

⁹³ IBID

koje hrle u odnose s korporativnim partnerima često požale zbog ove odluke, jer naknadno može postati jasno da su neki odnosi potpuno neprikladni.⁹⁴

Iz tog su razloga mnoge neprofitne organizacije izradile **etičke politike** koje komuniciraju vrste tvrtki s kojima njihova neprofitna organizacija može surađivati, standarde ponašanja koji se očekuju i posljedice bilo kakvog kršenja (npr. trenutni prekid partnerstva). Takve politike dobrotvorima jasno stavljaju do znanja da neprofitne organizacije surađuju samo s profitnim organizacijama koja su kompatibilna s njihovom misijom.

Neprofitne organizacije nakon procjene i izrade konačne strategije trebale bi povesti računa o odgovornom upravljanju prikupljenim sredstvima, priznavanju i obnavljanju odnosa s korporacijama koje su sudjelovale u doniranju u cilju gradnje trajnih odnosa i povećavanja prilika za buduće kampanje prikupljanja sredstava.

Korporativno doniranje u Republici Hrvatskoj donekle prati svjetske trendove, premda su zbog slabije gospodarske razvijenosti, u odnosu na Sjedinjene Američke Države ili razvijene zemlje Europske unije, prikupljena sredstva značajno manja. Obzirom su najčešći motivi korporativnog doniranja podizanje ili popravljavanje imidža tvrtki, a ne filantropija sama po sebi, neprofitne organizacije moraju, kao što je ranije navedeno, ozbiljno pristupiti odabiru prikladnih organizacija kako bi lakše postigle zacrtane ciljeve te kako nepromišljen izbor ne bi ugrozio njihov položaj u zajednici i ciljeve za koje se zalažu.

Zadržavanje i gradnja odnosa s donatorima najveći je izazov s kojim praksa fundraisinga danas suočava. Velike i male neprofitne organizacije nastavljaju gubiti svoje donatore nevjerojatnom brzinom, a situacija se svake godine pogoršava.⁹⁵ Glavni razlozi za gubitak donatora su nepriznavanje zasluga donatora u prošlosti, premoć osobnih interesa nad altruizmom, prevelik pritisak na donatora i mijenjanje doživljaja donatora o razini usluge koju organizacija pruža krajnjim korisnicima.⁹⁶

Kako bi motivirali donatore da ostanu lojalni organizaciji potrebno je obratiti pozornost na pokretače aktivne predanosti. Pokretači aktivne predanosti su kvaliteta usluge, rizik, zajednička uvjerenja, učenje, povjerenje, osobna veza i višestruki angažmani.⁹⁷

Planiranje razvoja zadržavanja obično uključuje testiranje i usvajanje širokog programa ili godišnjeg plana redovite komunikacije s donatorima, koji se zatim raščlanjuje po segmentima.

⁹⁴ IBID

⁹⁵ Sargeant, A., Shang, J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.384.

⁹⁶ Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, str.136.

⁹⁷ IBID

Unutar te ukupne slike planirat će se i ciljati pojedinačne kampanje kako bi se postigao maksimalan učinak.⁹⁸

Građenje dobrih odnosa s partnerima jedna je od temeljnih pretpostavki uspješnosti poslovnih pothvata. Važnost ove pretpostavke posebno se ističe u području fundraisinga gdje kvaliteta odnosa između donatora i organizacije direktno utječe na ishode prikupljanja sredstava.

Prikupljanje sredstava temelji se na pravoj osobi koja traži pravog klijenta za pravi iznos i pravi projekt u pravo vrijeme i na pravi način. Svi pripadnici organizacije moraju provoditi jedinstvenu politiku i plan izgradnje odnosa organizacije s aktualnim i potencijalnim donatorima.

Donacije zaklada još su jedan način prikupljanja sredstava. Nakon što neprofitne organizacije utvrde popis potencijalnih financijera, odnosno, zaklada, potrebno je dati prioritet onim zakladama za koje se čini da imaju najbolje izgleda za uspjeh.⁹⁹ Prijava ili prijedlozi koje neprofitne organizacije upućuju zakladama ključan su dio procesa traženja sredstava od zaklada. Najbolji prijedlozi obično izrastaju iz složene suradnje između uprave, voditelja kampanje i prikupljača sredstava zaduženog za izradu prijedloga.¹⁰⁰

Prijedlog za donaciju koji se upućuje zakladama trebao bi sadržavati sljedeće komponente: sadržaj, izvršni sažetak koji bi trebao sažeti ključne točke iz cijelog prijedloga, izjavu o potrebi koja jasno objašnjava potrebe koje će biti zadovoljene i pokazuje usklađenost između tih potreba i općih ciljeva zaklade, ciljeve, odnosno, jasan skup SMART ciljeva za programe za koje se traže sredstva, opis projekta s pojedinostima o tome kako će navedeni ciljevi biti ispunjeni, popis aktivnosti koje će se provoditi te vremenski okvir za provedbu.¹⁰¹

Kao i kod ostalih načina prikupljanja sredstava, izrazito je važno nakon dobivanja potpore voditi računa o izgradnji odnosa sa zakladom. Visok udio bespovratnih sredstava dodjeljuje se organizacijama koje je prethodno financirala određena zaklada. Stoga bi se trebalo stalno istraživati, pratiti aktivnosti i interese zaklade i tražiti nove mogućnosti za osiguranje dodatnog financiranja dok se zakladi pomaže u ostvarivanju njezine misije.¹⁰²

⁹⁸ IBID

⁹⁹ Sargeant, A.,Shang,J. (2017). Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.525.

¹⁰⁰ IBID

¹⁰¹ IBID

¹⁰² IBID

Fundraising donatorski događaji mogu se koristiti za podršku gotovo svim kategorijama aktivnosti prikupljanja sredstava o kojima je bilo riječi.

U sveobuhvatnoj strategiji prikupljanja sredstava postoje četiri glavna razloga zašto se organizacija uključuje u događaje prikupljanja sredstava: prikupljanje novaca, identifikacija prilika, obrazovanje i kultiviranje, priznanje. Iako se svrhe ovih događaja međusobno ne isključuju, utvrđivanje primarnog cilja događaja prije planiranja i provedbe odredit će njegov uspjeh.¹⁰³ Prvi i možda najočitiji razlog za održavanje posebnog događaja je pružanje društvene prilike sudionicima da daju novčani dar. Međutim prikupljanje sredstava putem posebnih događaja često ima najveću cijenu po prikupljenom iznosu. Ovakvi događaji rijetko nude visok povrat ulaganja u prikupljanje sredstava. Druga vrsta događaja prikupljanja sredstava organizira se i provodi kako bi se privuklo sudjelovanje pojedinaca, korporacija i zaklada koje imaju poseban interes za cilj. Primjeri takvih događaja uključuju gala svečanosti, trke i sportske turnire. Svrha ovog pristupa je identifikacija izgleda tj. prilika. Obrazovanje i kultiviranje pristaša svrha je treće kategorije događaja koji su osmišljeni da pojedincima pruže bolje razumijevanje utjecaja neprofitne organizacije, a time i argumentacije za potporu. Događaji u ovoj kategoriji uključuju obilaskе, otvorene dane i okupljanja u susjedstvu. Četvrta i možda najvažnija kategorija je događaj priznanja, koji priznaje, na primjer, volontarizam vodstva ili davanje značajnih sredstava. Takvi su događaji vitalni aspekt kontinuuma prikupljanja sredstava i uključuju ceremonije dodjele nagrada, posvete, otkrivanje zidova donatora, privatne zabave s posebnim gostima i slično.¹⁰⁴ Prilikom organiziranja fundraising događanja posebna se pažnja treba posvetiti ciljevima, izboru mjesta, promociji i vremenskom okviru.¹⁰⁵

Neovisno o načinima fundraisinga volonteri koji prikupljaju sredstva neprocjenjiv su resurs za većinu neprofitnih organizacija. Oni mogu učinkovito nadopuniti i utjecati na aktivnosti stručnjaka za prikupljanje sredstava.¹⁰⁶

Volontiranje je human čin koji ima mnogobrojne pozitivne učinke kako na pojedince volontere, tako i na širu zajednicu. Snažno utječe na osjećaj pripadnosti i ogledalo je društva u kojem živimo. Motivi za volontiranje su raznoliki i teško ih je staviti u određene okvire. Najčešće proizlaze iz unutarnje čovjekove potrebe da pomogne nekom humanom cilju za dobrobit svoje zajednice. Osim što se volontiranjem doprinosi razvoju zajednice, njime se također usvajaju

¹⁰³ IBID

¹⁰⁴ IBID

¹⁰⁵ IBID

¹⁰⁶ Sargeant, A.,Shang,J. (20179. Fundraising Principles and Practice, Wiley, New Jersey, str.613.

nova znanja i razvijaju vještine koje volonterima mogu pomoći pri zapošljavanju i u budućoj profesionalnoj karijeri.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine neprofitnom sektoru otvorena su vrata i omogućena podrška brojnim programima i projektima koji se (su)financiraju iz europskih fondova. Na taj je način organizacijama civilnog društva omogućeno kvalitetnije i održivije bavljenje svojim djelatnostima. Međutim, u području fundraisinga u domaćem neprofitnom sektoru stručna praksa još je uvijek u povojima. Stoga je potrebno poduzeti značajnije napore u smislu educiranja organizacija o fundraisingu kako bi iskoristile mogućnosti i prilike koje ovo područje donosi. Područje je kvalitetno znanstveno obrađeno, a u Republici Hrvatskoj pojedini sveučilišni profesori, iako ih je malo, prate trendove u području i idu u korak sa svjetskom znanstvenom zajednicom. To je dobar kamen temeljac neprofitnim organizacijama za pojačano integriranje fundraisinga u traženju donacija.

4. STRATEŠKI PRISTUP FUNDRAISINGU NA PRIMJERU UDRUGE SUNCE

Udruga osoba s invaliditetom Sunce je neprofitna organizacija koja aktivno djeluje na području grada Makarske i općina Makarskog primorja od svog osnutka 1994. godine.

U svom dugogodišnjem radu udruga Sunce prešla je dug put od male organizacije s ciljem pružanja podrške i pomoći roditeljima djece s invaliditetom i teškoćama u razvoju do respektabilne organizacije koja iza sebe ima niz uspješno realiziranih programa i projekata potpore obrazovanju djece i mladih s teškoćama u razvoju, područja razvoja civilnog društva zaštite prava osoba s invaliditetom i mnogih drugih.¹⁰⁷

2013. godine udruga je pokrenula projekt Kuća Sunca - Centar za socijalne usluge u zajednici. Radi se o projektu pružanja novih socijalnih izvaninstitucionalnih usluga za osobe s invaliditetom (OSI) i djecu s teškoćama u razvoju na području Makarske i Makarskog primorja. Strateški pristup fundraisingu na primjeru udruge Sunce, koji je tema ovog završnog rada, odnosi se na projekt Kuća Sunca koji sljedeće godine puni deset godina od svoje inicijalne ideje. Premda je organizacija u tom dugom razdoblju napredovala u svim segmentima svog djelovanja, realizacija projekta oduljila se zbog niza razloga koji će se, uz sve aspekte projekta, detaljnije obrazložiti u nastavku.

Cilj je ovog dijela rada kreirati strateški okvir i smjernice za izradu operativnog plana. U tu je svrhu proveden dubinski intervju s upravom i djelatnicima udruge. Analizirao se dosadašnji rad udruge nakon čega se pristupilo izradi analiza dionika, makro okruženja te internih i eksternih faktora u cilju izrade strateških smjernica za prikupljanje sredstava.

4.1. Razvojni put udruge Sunce

Udruga Sunce neprofitna je pravna osoba osnovana 24. lipnja 1994. godine u Makarskoj. Puni tadašnji naziv glasio je Udruga roditelja djece sa smetnjama u razvoju Sunce. Grupa roditelja udružila se s ciljem da zadrže svoju djecu u roditeljskom domu i spriječe odlazak u institucije. U tom pothvatu su imali pomoć i podršku međunarodne humanitarne udruge Handicap koja je djelovala u Makarskoj u vrijeme domovinskog rata. Udruga je od samog početka imala stručnu podršku lokalnih stručnjaka, psihologa i defektologa, koji su uz entuzijizam roditelja pomogli razvoju djelatnosti udruge. Uz pomoć Grada Makarska i Dječjeg vrtića Biokovsko zvonice

¹⁰⁷ Udruga Sunce, <https://sunce-udruga.hr/o-nama/povijest/> pristupljeno 12.08.2022.

udruga na korištenje dobiva prostor od 70 m² u ulici Kralja Petra Krešimira IV broj 9 u Makarskoj. Udruga tada okuplja dvadesetak članova s njihovim obiteljima.¹⁰⁸

U ovom prostoru, nakon pola godine, udruga ulazi u partnerstvo s Centrom za odgoj i obrazovanje Juraj Bonači iz Splita koje otvara Područno odjeljenje Makarska. Odjeljenje raste od početnih 7 na današnjih 17 korisnika. Nakon više od 10 godina rada udruga na korištenje dobiva novi dodatni prostor od 100 m² u ulici Marka Marulića 5 u Makarskoj. U početku se novi prostor koristio kao Područno odjeljenje centra za odgoj i obrazovanje Juraj Bonači, ali od školske godine 2012./2013. odjeljenje se vraća u stari prostor gdje se i danas pružaju usluge poludnevnog boravka za korisnike. Udruga prelazi s tajništvom i radionicama u novi prostor gdje se u kontinuitetu obavljaju administrativni poslovi i terapijske usluge.

Udruga se u svom radu s djecom s teškoćama u razvoju vrlo brzo okreće i osobama s najtežim oblicima tjelesne invalidnosti.¹⁰⁹

Udruga je u partnerstvu s Gradom Makarska i susjednim općinama, društvenim institucijama i drugim udrugama sudjelovala u brojnim projektima. Na taj način je istovremeno gradila i jačala svoje kapacitete te je zahvaljujući stečenom iskustvu pokrenula aktivnosti pružanja socijalnih usluga u cilju osiguravanja primjerene kvalitete života OSI, djeci s teškoćama u razvoju i njihovim obiteljima.¹¹⁰

Udruga trenutno okuplja 131 člana. Aktivno volontira 28 osoba, dok je ukupno zaposleno 27 osoba, od toga njih šest na neodređeno vrijeme.

U Registru udruga Republike Hrvatske navedeni su sljedeći ciljevi udruge:

- okupljanje i udruživanje djece s poteškoćama u razvoju, osoba s invaliditetom, njihovih roditelja, rođaka, prijatelja, staratelja, stručnih suradnika, te sviju zainteresiranih za rad, pomoć i podršku djeci s poteškoćama u razvoju i osobama s invaliditetom;
- njegovanje i razvijanje solidarnosti, zajedništva, humanosti i prijateljstva među članovima, borba protiv socijalne isključenosti i siromaštva svojih članova, kao i društveno ranjivih skupina;
- proširenje opsega i kvalitete socijalnih usluga radi poboljšanja socijalne uključenosti osoba s invaliditetom, djece i mladih s poteškoćama u razvoju;
- rano otkrivanje i podrška obiteljima s djecom s poteškoćama u razvoju;
- unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa djece, mladih s poteškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom;

¹⁰⁸ Udruga Sunce, <https://sunce-udruga.hr/o-nama/povijest/pristupljeno> 12.08.2022.

¹⁰⁹ IBID

¹¹⁰ IBID

- osiguranje prostornih i ostalih uvjeta za odvijanje odgojno-obrazovnog procesa za djecu s poteškoćama u razvoju i osobama s invaliditetom;
- unapređenje rehabilitacije djece, mladih s poteškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom;
- unapređenje svih društvenih aktivnosti osoba s invaliditetom, djece s teškoćama u razvoju, i to na području rekreacije, odmora, kulturnog-zabavnog i sportskog života;
- unapređenje profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja osoba s invaliditetom;
- unapređenje zakonodavnog, institucionalnog, financijskog i strateškog okvira u korist osoba s invaliditetom i djece s poteškoćama u razvoju, promicanje i zaštita ljudskih prava osoba s invaliditetom;
- promicanje prava na samozastupanje osoba s invaliditetom, prije svega mladih;
- poticanje volontiranja s osobama koje imaju poteškoće u zajednici;
- suradnja s domaćim i međunarodnim udrugama i institucijama koje se bave djecom i mladima s poteškoćama u razvoju i osobama s invaliditetom.¹¹¹

Djelatnosti kojima se ostvaruju navedeni ciljevi udruge su:

- socijalna pomoć i podrška;
- socijalne usluge;
- promicanje društvene solidarnosti;
- obrazovanje za aktivno građanstvo;
- zaštita prava osoba s invaliditetom;
- razvoj civilnog društva;
- razvoj lokalne zajednice;
- socijalno poduzetništvo;
- smanjenje siromaštva;
- izvaninstitucionalni odgoj i obrazovanje;
- potpora obrazovanju djece i mladih s posebnim potrebama;
- organiziranje sportsko rekreacijskih natjecanja i sportsko rekreativnih edukacijskih projekata i programa;
- kreiranje novih i inovativnih oblika i sadržaja rada s osobama s invaliditetom;
- izdavanje znanstvenih i stručnih publikacija;
- međunarodna suradnja;
- aktivnosti vezane uz razvoj socijalnih usluga u ruralnim područjima;

¹¹¹ Ministarstvo pravosuđa i uprave, Registar udruga Republike Hrvatske, <https://registri.uprava.hr/#!udruge>, pristupljeno 12.08.2022.

- volonterstvo;
- besplatna pravna pomoć.¹¹²

Udruga sukladno Statutu i upisu u Registar udruga Republike Hrvatske obavlja i gospodarsku djelatnost: usluge prijevoza osoba s teškoćama, pružanje usluga rehabilitacijskih terapija (fizioterapeut, logoped, defektolog, psiholog itd.), usluge izvaninstitucionalnog obrazovanja, usluge organiziranja sportskih aktivnosti za osobe s teškoćama, usluge organiziranja turističkih izleta za osobe s teškoćama, usluge marketinga i reklame, usluge izrade i prodaje ukrasa i suvenira.¹¹³

Misija udruge Sunce je okupiti osobe s invaliditetom, njihove obitelji s područja Makarskog primorja, bez obzira na dob te vrstu i njihova oštećenja, kako bi lakše ostvarili zacrtane ciljeve. Sveukupna djelatnost usmjerena je prema unapređivanju, rehabilitaciji i poboljšanju kvalitete života i zaštite djece s poteškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom na području grada Makarske i općina Makarskog primorja.¹¹⁴

Vizija udruge orijentirana je prema ravnopravnosti osoba sa invaliditetom na svim poljima života

Premda je kroz svoj dugogodišnji rad udruga Sunce putem nekoliko izmjena Statuta nadopunjavala djelatnosti s ciljem jačanja kapaciteta organizacije kroz povećavanje mogućnosti za dobivanje financijskih sredstava za brojne programe i projekte iz dostupnih natječaja, misija je od samog početka u svojoj suštini ostala ista. Udruga se u kontinuitetu odgovorno brine za svoje korisnike osiguravanjem brojnih rehabilitacijskih usluga i ostalih sadržaja kojima se unaprjeđuje kvaliteta njihovog života. Pored toga udruga aktivno djeluje na području integracije svojih korisnika u sve sfere života u zajednici te svojim upornim i odgovornim radom kroz obavljanje svoje osnovne djelatnosti i radom na brojnim programima i projektima istovremeno potiče i ostale članove zajednice kako na volontiranje tako i na brigu za svoju zajednicu i okoliš. Udruga Sunce svojim je društvenim angažmanom postala primjer ne samo djeci i osobama s invaliditetom te djeci s poteškoćama u razvoju i njihovim obiteljima već i brojnim drugim organizacijama civilnog društva na Makarskoj rivijeri. Mnoge od njih u suradnji s udrugom Sunce jačaju vlastite kapacitete i stječu neophodna znanja za djelovanje.

¹¹² IBID

¹¹³ <https://registri.uprava.hr/#!udruge>, pristupljeno 12.08.2022.

¹¹⁴ <https://sunce-udrug.hr/o-nama/misija>, pristupljeno 12.08.2022.

S obzirom da su se ciljevi i djelatnosti s godinama nadopunjavali, misija i vizija mogle bi se nadopuniti ovom proširenom ulogom udruge te dati značaj novim vrijednostima koje udruga propagira.

Od brojnih aktivnosti, programa i projekata koje je udruga organizirala, provela ili ih još uvijek provodi izdvajaju se:

- **projekt Osobni asistent** koji je aktivan od 2006. godine kada je pokrenut kao pilot-projekt uz podršku Ministarstva socijalne politike i mladih. Od samog početka Udruga Sunce, kao član nacionalnog saveza osoba s invaliditetom uključena je u provedbu projekta osiguravanja podrške osobnih asistenata za osobe s najtežom vrstom i stupnjem tjelesnog invaliditeta. Unatrag tri godine pravo na osobnu asistenciju stekle su i osobe s intelektualnim poteškoćama. Trenutno je zaposleno 18 osobnih asistenata za članove udruge.
- **projekt Asistent u nastavi** od 2011. u suradnji s Ministarstvom socijalne politike i mladih oblik je podrške učenicima s poteškoćama u razvoju koji su uključeni u redovan sustav odgoja i obrazovanja. U suradnji s lokalnim zajednicama - Gradom Makarska, općinama Brela i Tučepi, Splitsko-Dalmatinskom županijom i odgojno-obrazovnim ustanovama, školarcima s područja Makarskog primorja olakšava je savladavanje školskih zadataka. Projekt se iz godine u godinu obnavljala, a broj zaposlenih ovisi o broju djece koje imaju potrebu za ovom uslugom;
- **projekt Pravno savjetovalište** pokrenut je 2013. godine u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje. U sklopu rada Pravnog savjetovališta zainteresiranim osobama pružaju se besplatni pravni savjeti iz domene radnog prava, Zakona o doplatku za djecu, Zakona o obveznim odnosima, Zakona o socijalnoj skrbi i dr.;
- **program Sunčevi terapeuti** odobren je od Ministarstva socijalne politike i mladih. Projekt je započeo 2015. Od 2017. godine ovaj trogodišnji program provodi se uz potporu Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku te je korisnicima uz socijalne usluge terapija logopeda i fizioterapeuta, omogućio i uslugu radnog terapeuta. Ovaj program odobren je i u 2020. godini, također kao trogodišnji program, što udruzi omogućuje kontinuirano pružanje terapijskih tretmana svojim korisnicima. Program omogućuje zaposlenje troje terapeuta;
- **projekt Naša dica - naša briga** s provođenjem je započeo u školskoj godini 2015./ 2016. Projekt je financiran od strane Ministarstva socijalne politike i mladih te se putem njega osiguralo obroke za 136 učenika u osnovnim školama s cijele Makarske rivijere i

vrgoračkog područja za djecu iz obitelji slabijeg imovinskog stanja. Od 2017. projekt provode Grad Makarska i Grad Vrgorac za djecu s tih područja;

- **projekt Mobilni stručni tim** uz financijsku podršku Ministarstva znanosti i obrazovanja započeo je 2017. Svrha projekta je pomoći školama i vrtićima na području Makarske rivijere koje nemaju kompletiranu stručno-razvojnu službu. Tim stručnjaka sastavljen od logopeda, psihologa, socijalnog pedagoga, defektologa i fizioterapeuta pomaže odgojno-obrazovnim ustanovama prilikom uključivanja djece s teškoćama u razvoju u njihove ustanove. Podrška Ministarstva prestala je 2020., ali udruga i dalje volonterski pruža ovu uslugu;
- **projekt Prijevoz osoba s invaliditetom** aktualan je već dvadeset godina. Od 2015. sufinancira se od strane Splitsko-dalmatinske županije. Udruga svakodnevno osigurava prijevoz za 20 osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju s područja Makarske rivijere. Korisnike se prevozi od kuće do odgojno-obrazovnih ustanova i natrag te od kuće do radnih mjesta i natrag;
- **projekt Škola plivanja** provodi se svako ljeto. U sklopu programa organiziraju se brojne aktivnosti na plaži. Projekt financiraju brojni donatori, uglavnom tvrtke s područja Makarske rivijere;
- **manifestacija Treneri velikog srca** održana je 2013. godine u suradnji s Hrvatskim paraolimpijskim odborom. Svrha manifestacije bila je osmišljavanje i organiziranje sportskih radionica za djecu s poteškoćama u razvoju. Manifestacija je udruzi bila motiv za pokretanje projekta istog naziva. Treneri su tijekom jedne godine volonterski održavali sportske radionice i aktivnosti za članove udruge. Iz ovog inicijalnog projekta proizišao je još jedan projekt sa sportskim predznakom;
- **Projekt sunčev poligon** 2015. realiziran je u suradnji s Ministarstvom socijalne politike i mladih. Kroz ovaj jednogodišnji projekt zaposlena je jedna osoba/trener i osigurana oprema za provođenje raznih sportskih aktivnosti. Svrha projekta bila je osposobljavanje djece i mladih s poteškoćama u razvoju za uključivanje u lokalne sportske klubove;
- **Projekt Sportski InPuls** 2018. i 2019. provodio se u suradnji sa Zajednicom sportskih udruga grada Makarske. Ovaj dvogodišnji projekt financiran je iz Europskog socijalnog fonda (ESSF). Cilj projekta bio je omogućiti poboljšanje pristupa i sudjelovanja u sportskim sadržajima u Gradu Makarska OSI i djeci s teškoćama u razvoju. Projekt je omogućio zapošljavanje dvije osobe;
- **Projekt Zaželi** započeo je 2020. godine u trajanju od 15 mjeseci financiran je od strane Europskog socijalnog fonda. Cilj projekta je zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih žena

na poslovima pomoći u kući za starije i nemoćne osobe. Zaposleno je 12 žena za 80 korisnika;

- **Projekt Zaželi Makarska** nastavak je ovog projekta čiji je nositelj Grad Makarska, a udruga Sunce je partner u provedbi čiji je zaposlenik koordinator projekta. Broj zaposlenih i korisnika ostao je isti;
- **Projekt Sunce za udruge** aktualni je projekt financiran od ESF-a kojeg udruga kao nositelj provodi u suradnji s partnerima – lokalnim udrugama. Projekt traje 18 mjeseci, a omogućio je zapošljavanje jedne osobe. Cilj projekta povećanje i poboljšanje kapaciteta organizacija civilnog društva, njihovo bolje povezivanje kako međusobno tako i s jedinicama lokalne samouprave, te osposobljavanje za pripremu i provedbu samostalnih i suradničkih projekata.
- Na godišnjoj razini udruga organizira 4 kreativne radionice (jesen, Božić, Uskrs, ljeto) koje se temelje na volonterskom radu lokalnih stručnjaka, umjetnika i kreativaca. Rezultat radionica brojni su kreativni radovi članova udruge. Svrha radionica je razvijanje osjećaja solidarnosti među članovima udruge te razvijanje njihove kreativnost što im omogućuje osobno ostvarenje kroz radnu terapiju.

U svom dugogodišnjem djelovanju udruga je ostvarila brojne suradnje s Županijom i jedinicama lokalne samouprave s područja Makarskog primorja. Udruga redovito surađuje s Centrom za socijalnu skrb u Makarskoj, a na nacionalnoj razini putem programa i projekata surađuje s nadležnim ministarstvom i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva. Udruga surađuje s lokalnim odgojno-obrazovnim ustanovama kroz projekte integracije učenika s teškoćama u razvoju u redovne programe. Odlična suradnja dugi niz godina ostvaruje se i s Makarskom razvojnom agencijom MARA koja udruzi pruža savjetodavnu pomoć prilikom prijave na brojne dostupne natječaje. Suradnja s ostalim udrugama civilnog društva na području Makarske rivijere također je na visokoj razini, pa udruga Sunce s njima često surađuje na brojnim projektima iz sfere održivog razvoja, razvoja civilnog društva i dr. Suradnja je tijekom godina ostvarena i s brojnim lokalnim poduzetnicima i obrtnicima koji rado pomažu udrugu donacijama ili volonterskim radom. Veliki doprinos radu udruge, posebno na samom početku djelovanja, dali su i brojni stručnjaci koji su volonterski surađivali s udrugom i pružali prijeko potrebne usluge korisnicima. Kroz organizaciju brojnih aktivnosti osvještavanja građana o potrebama OSI i djece s teškoćama u razvoju udruga redovito surađuje i s građanima koji se često volonterski uključuju u pojedine aktivnosti.

Udruga raspolaže s dovoljno ljudskih potencijala potrebnih za provedbu projekata. Ima organiziran ured kojeg vodi izvršna direktorica, a kojeg čine: tajnica, administrativni referent, diplomirana pravica i voditeljica projekata. Između 27 zaposlenih su i vozač i stručna suradnica u radu s djecom, fizioterapeut i radni terapeut, administrator društvenih mreža, osobni asistenti i njegovateljice.

Iz godine u godinu udruga ostvaruje sve veće prihode. Rast prihoda prikazuje grafikon 1 gdje su prikazani ukupni prihodi i rashodi te poslovni rezultat za 2015., 2019., 2020. i 2021. godinu. U 2015. udruga je ostvarila prihode u iznosu od 1.648.297 kuna i rashode u iznosu od 1.553.556 kuna. Ostvarena je dobit u iznosu od 94.741 kuna. U 2019. godini ukupni prihodi iznosili su 1.842.585 kune, a rashodi 1.722.521 te je ostvarena dobit iznosila 120.064 kuna. U 2020. prihodi su iznosili 1.913.202 kune, a rashodi 1.959.375,00 te je ostvaren gubitak u iznosu od 46.173 kune. Razlog negativnom poslovnom rezultatu na kraju 2020. je kašnjenje uplate od strane Ministarstva za projekt Zaželi.

Preneseni dobitak iz prethodne godine kompenzirao je realizirani gubitak.

U 2021. ukupni ostvareni prihod iznosio je 2.607.914 kuna, dok je ukupni financijski rashod iznosio 2.464.521 kunu. Ostvareni financijski dobitak iznosio je 143.393 kune.

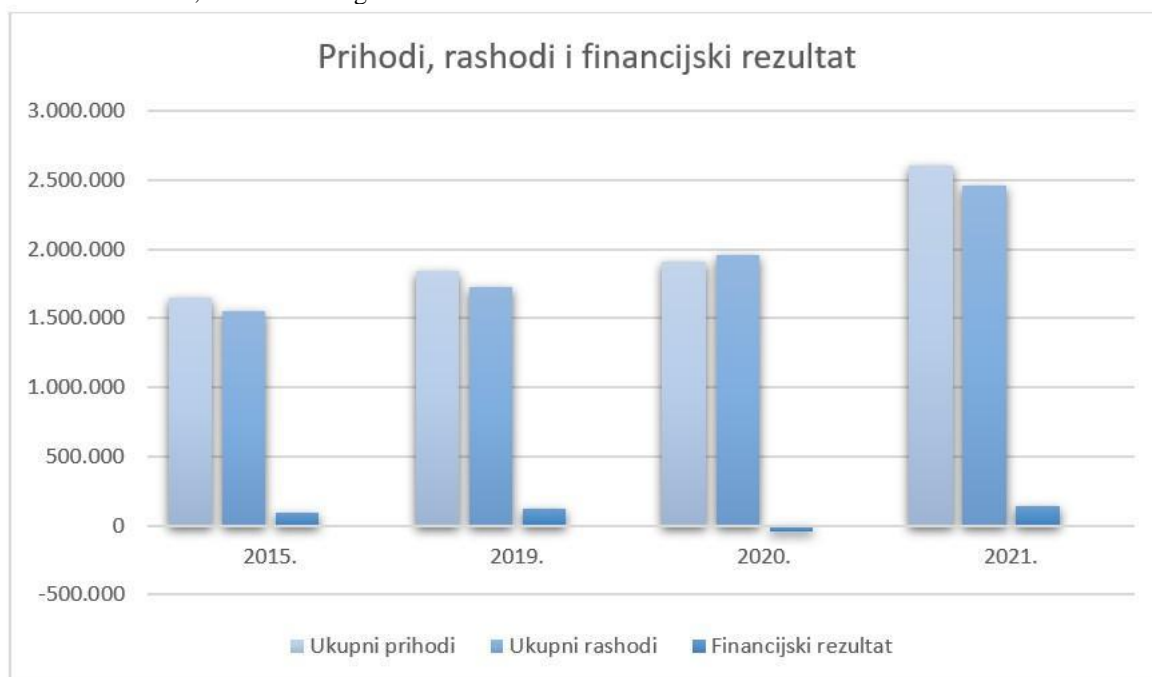
Uspoređujući izvještajno razdoblja 2015. i 2021. godine vidljivo je da su prihodi udruge porasli za 63%. Iz iznesenog može se zaključiti da udruga uspješno posluje i odgovorno upravlja financijskim sredstvima.

U 2021. udruga je ostvarila najbolji financijski rezultat od početka svog rada 1994. godine, što je prikazano u grafikonu 2 Glavnina prihoda, čak 66%, proizlazi iz donacija državnog proračuna koje obuhvaćaju sve nacionalne, ali i EU projekte.

Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne samouprave koji uključuju Županiju Splitsko-dalmatinsku, Grad Makarsku i općine Tučepi, Podgora i Brela čine samo 5,6% ukupnih prihoda. Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba čine 10,01%, a prihodi od donacija građana i kućanstava čine 8,2% ukupnih prihoda. Zbirno donacije pravnih i fizičkih osoba iznose 18,2% te su značajna stavka u ukupnim prihodima. Prihodi od članarina i članskih doprinosa čine 5% ukupnih prihoda.

S obzirom da udruga u 2021. godini nije provodila organizirane donacijske događaje, za pretpostaviti je da će pokretanje fundraising kampanje u posljednjem kvartalu 2022. povećati razinu prihoda od donacija fizičkih i pravnih osoba.

Grafikon 1. Usporedba ukupnih prihoda, rashoda i financijskog rezultata Udruge Sunce za 2015., 2019., 2020. i 2021. godinu



Izvor: Autoričin rad

Grafikon 2. Struktura prihoda u 2021. godini

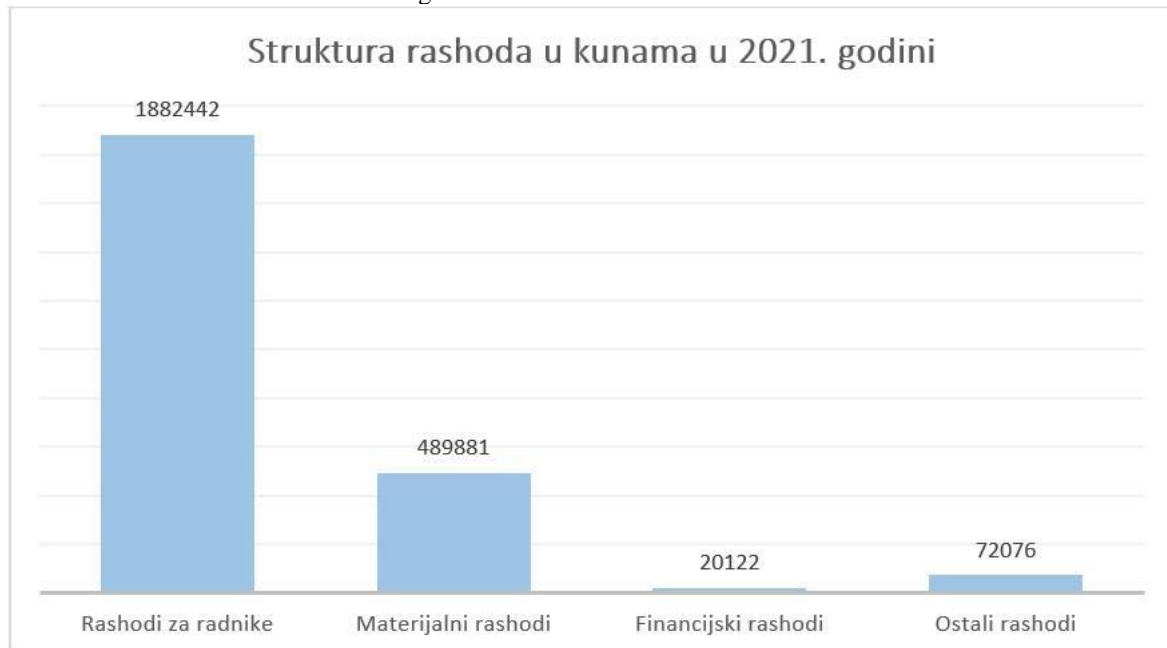


Izvor: Autoričin rad

U 2021. rashodi su povećani sukladno porastu prihoda u odnosu na prethodna razdoblja. Glavninu rashoda čine izdaci za radnike koji čine 76% ukupnih rashoda. Materijalni i financijski rashodi zbirno čine 21% ukupnih rashoda.

S obzirom na pozitivan financijski rezultat može se zaključiti da je udruga odgovorno upravljala financijskim sredstvima koja je imala na raspolaganju.

Grafikon 3. Struktura rashoda u 2021. godini



Izvor: Autoričin rad

4.2. Centar za socijalne usluge u zajednici - Kuća sunca

Centar za socijalne usluge u zajednici - Kuća Sunca projekt je izgradnje, opremanja i stavljanja u funkciju objekta u kojem bi se pružale izvaninstitucionalne usluge za osobe s invaliditetom i djecu s teškoćama u razvoju u Makarskoj i na području Makarskog primorja. Realizacija projekta uz niz planiranih socijalnih terapijskih usluga omogućila bi uslugu samostalnog stanovanja za osobe iz gore navedenih skupina. Glavni je cilj projekta uspostava nove, nezavisne socijalne ustanove.

Kuća Sunca zasniva se na socijalnom modelu čije je ishodište u inkluziji koja naglašava da svatko pripada društvu i doprinosi mu na svoj način. U skladu s tim, socijalni model podrazumijeva pristup prema kojem se na osobe s teškoćama ne gleda kroz njihova ograničenja i teškoće, nego kroz njihove sposobnosti i interese, potrebe i prava.

Pri osmišljavanju socijalnih usluga udruga se koristila Zajedničkim europskim smjernicama za prijelaz s institucionalne skrbi na usluge podrške za život u zajednici. Zakonski okvir za izvaninstitucionalno bavljenje djelatnostima iz domene socijalne skrbi pruža Zakon o socijalnoj skrbi čijim su odredbama definirane socijalne usluge izvan mreže socijalnih usluga.

Iz Zakona je od strane nadležnog ministarstva proizišao i Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga kojim se propisuju minimalni uvjeti za pružanje socijalnih usluga.

Projektom Kuća Sunca planira se značajno podići kvaliteta života osoba s invaliditetom i djece s teškoćama na području Makarskog primorja. Uključuje pružanje profesionalnih, izvaninstitucionalnih usluga kroz razne oblike radnog osposobljavanja korisnika, poboljšanja uvjeta njihove radne i socijalne uključenosti, kao i osiguranje različite oblike izvaninstitucionalne podrške i društvene inkluzije korisnicima i njihovim obiteljima. Utjecaj novoizgrađenog Centra za pružanje socijalnih usluga trebao bi se odraziti i na različite aspekte djelovanja lokalne zajednice, osobito socijalno-društvene, kao što je povećanje mogućnosti zapošljavanja stručnog kadra kao što su terapeuti, edukatori i rehabilitatori. Utjecaj bi se proširio i na podržavanje razvoja učinkovitih i inkluzivnih socijalnih usluga. Isti bi pružio potpunu podršku krajnjim korisnicima u zajednici: priprema djece s teškoćama i mladih osoba s invaliditetom za partnerske odnose, roditeljstvo i obiteljski život, osiguranje dostupnosti informacija za korisnike i njihove obitelji, osiguranje OSI i članovima njihovih obitelji što neovisnije planiranje života, promociju novih terapije organizacijom edukacija za terapeute.

Glavni problem za uspješnu realizaciju ovog projekta predstavlja financiranje. Premda je Grad osigurao zemljište te su u mandatu prethodne gradske uprave izrađeni idejni i glavni projekti za objekt, na račun čega je 2021. godine ishodovana građevinska dozvola, još uvijek nema čvrste političke volje da se krene u ovu investiciju. U 2022. naručen je izvedbeni projekt i novi troškovnik. Trošak izgradnje i opremanja objekta prema troškovniku iz 2019., dakle prije inflacije, iznosio je cca 22 milijuna kuna. Alternativni izvori financiranja uz proračunska sredstva Grada su i HBOR kredit za investicije javnog sektora i EU natječaji iz Socijalnog fonda.

Udruga namjerava provesti fundraising kampanju kojom za cilj ima prikupiti 2 milijuna kuna donacija kao inicijalni udio u investiciji.

Problem predstavlja nedefinirani sudionički odnos između udruge kao inicijatora projekta i Grada kao nositelja investicije. Rješavanjem tog odnosa biti će lakše pristupiti pregovorima s ostalim općinama Makarskog primorja, Županijom i Ministarstvom u cilju dobivanja financijske potpore.

4.2.1. Svrha i opravdanost projekta

S ciljem stvaranja svih potrebnih uvjeta za osiguravanje prava na kvalitetan život krajnjih korisnika – osoba s invaliditetom, djece i mladih s teškoćama u razvoju te zadovoljavanja osnovnih životnih potreba i podrške ne samo ciljanoj skupini već i njihovim obiteljima, neophodno je osigurati set socijalnih usluga na jednom mjestu u lokalnoj zajednici.

Svrha projekta je izgraditi i opremiti objekt te osigurati socijalnu infrastrukturu za pružanje socijalnih usluga u zajednici. Kuća Sunca trebala bi postati centar/ustanova za osobe s invaliditetom i djecu s teškoćama u razvoju na području Makarskog primorja. Realizirani projekt osigurao bi pružanje odgovarajućih socijalnih, izvaninstitucionalnih usluga za najmanje 39 korisnika, članova Udruge Sunce, smanjen broj osoba s invaliditetom u institucijama na dugotrajnom smještaju na izvaninstitucionalnu skrb u zajednici za 6 osoba s invaliditetom, članova Udruge Sunce, prevenciju institucionalizacije za minimalno 6 osoba s invaliditetom i djece s teškoćama, koji su potpuno ovisni o tuđoj pomoći.

Makarsko primorje obuhvaća Grad Makarska (13.834 stanovnika) te 5 općina: Brela, Baška Voda, Tučepi, Podgora i Gradac (ukupno 26.022 stanovnika).

Centralna ustanova socijalne skrbi u Gradu Makarskoj je Centar za socijalnu skrb Makarska. Centar je nadležan za područje Makarskog primorja. Centar je ključni projektni partner u predmetnom projektu. Od javnih ustanova socijalne skrbi na prostoru Grada Makarske djeluje i Dom za starije i nemoćne osobe Makarska s podružnicom u Općini Runović, kao i područno odjeljenje Centra Juraj Bonaći iz Splita koji u Makarskoj ima odjeljenje za 17 korisnika.

Prema Registru udruga Ministarstva (2019), socijalne usluge pruža šest udruga te su važna nadopuna osnovnih usluga socijalne skrbi. Udruga Sunce se posebno ističe zbog posjedovanja stručnih kapaciteta, mobilnog stručnog tima, materijalnih i financijskih resursa, provođenja brojnih aktivnosti s djecom s poteškoćama u razvoju, kao i pružanja brojnih rehabilitacijsko-terapijskih usluga (fizikalne terapije, radne terapije, logopedske terapije).¹¹⁵

Od nedavno je udruga Sunce upisana u Evidenciju pravnih osoba koje pružaju socijalne usluge Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike (MDOMSP) čime je stvorena pravna osnova za pružanje socijalnih usluga putem uputnice Centra za socijalnu skrb. Opće socijalno stanje u Gradu Makarskoj je znatno bolje u odnosu na županijsko i nacionalno, što je rezultat visokog stupnja razvijenosti grada. Međutim, potrebno je kontinuirano i stručno djelovati kako bi se stvorili adekvatni uvjeti za skrb o OSI i djece s poteškoćama u razvoju i

¹¹⁵ Grad Makarska. (2017). Strategija razvoja grada – Cjelovita analiza stanja, str. 61-63.

njihovih obitelji te kako bi se, na taj način, povećala opća kvaliteta života u gradu, posebno za ovu ugroženu skupinu.

Prema rezultatima interne ankete koju je Udruga Sunce provela u veljači 2019. godine među članovima udruge, interes za korištenjem usluga Kuće Sunca iskazalo je svih 39 potencijalnih korisnika i to: 15 korisnika sa cerebralnom paralizom, 4 sa autizmom, 7 sa down sindromom, 10 sa mentalnom retardacijom, 1 sa tjelesnim invaliditetom, 1 sa spina bifidom, 1 sa west sindromom. Čak je 6 korisnika trenutno institucionalizirano, i to u Splitu, Slavonskom Brodu, Vrljici, Metkoviću i Gornjoj Bistri; 12 ih je potpuno ovisno (trebaju pomoćnike u 3 smjene), 16 su djelomično sposobni (oni koji se mogu sami obući i sami jesti, odnosno oni koji mogu „dijeliti“ pomoćnike), a 11 su samostalni.¹¹⁶

Od 39 anketiranih roditelja /skrbnika, 15 iskazalo je interes za smještajem, njih 7 za povremeni boravak (od kojih 3 i za prijevoz), njih 17 za dnevni boravak i prijevoz. Osim navedenih za očekivati je i korisnike s područja Vrgorca koji nisu članovi Udruge Sunce niti su sudjelovali u anketi. Za očekivati je također i da će u stručno organiziranom i dostupnom centru, smještaj zatražiti i djeca roditelja koji trenutno ne žele takvu uslugu.¹¹⁷

Projekt direktno doprinosi prevenciji institucionalizacije za 6 anketiranih korisnika, odnosno potpuno ovisnih korisnika koji nisu smješteni u institucije i kojima će se pružiti izvaninstitucionalni oblik skrbi kako bi se spriječila potreba za njihovim smještajem u udaljenu instituciju. Navedeni podaci odnose se isključivo na anketirane članove Udruge Sunce te u obzir nisu uzeti svi relevantni podatci za korisnike koji nisu članovi Udruge, ali je realno za očekivati trostruko veću brojku onih korisnika koji će uspostavom Centra postati članovi Udruge i korisnici usluga Centra.

Opravdanost modela deinstitucionalizacije kojeg buduća Kuća sunca donosi zasnovana je na iskustvu razvijenih zemalja. Praksa ovog modela je pokazala da je uključivanje osoba s teškoćama u socijalne zajednice poželjno s aspekta ljudskih prava i normalizacije njihova života.. Osnovni je cilj ovog pristupa razviti sustav koji će obuhvatiti sve osobe s teškoćama kojima je pomoć potrebna, uz upotrebu resursa koji su realni i održivi.¹¹⁸

OSI i djeca s poteškoćama u razvoju ranjiva su skupina kojoj je nužna posebna skrb. U tom je smislu potrebno osigurati suvremene uvjete koji uključuju adekvatan objekt, opremu i ljudske

¹¹⁶ Udruga Sunce Makarska

¹¹⁷ IBID

¹¹⁸ Prijavni obrazac, Obrazac A projekta "Kuća Sunca - Centar za socijalne usluge u zajednici", Otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga Unapređivanje infrastrukture za pružanje socijalnih usluga u zajednici kao podrška procesu deinstitucionalizacije – druga faza, 2019.

resurse kako se ne bi našli na periferiji društvene zajednice. S obzirom da Grad Makarska prema stupnju razvijenosti pripada iznadprosječno razvijenih jedinica lokalne samouprave u RH za očekivati je da se gradska uprava što prije aktivnije uključi u realizaciju ovo ključnog projekta.

4.2.2. Projektni zadatak

Kuća Sunca planira se graditi na lokaciji Požare u Makarskoj na zemljištu bruto površine 3000 m² sukladno parametrima Prostornog plana uređenja Grada Makarska (PPUGM). Zemljište je u vlasništvu partnera projekta Grada Makarske, s predviđenom namjenom socijalne gradnje. Projekt prati uvjete iz Pravilnika o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi.

Investitori su Grad Makarska i Udruga Sunce. Grad Makarska financirao je izradu idejnog i glavnog projekta. Građevinska dozvola za projekt dobivena je 2021. a od strane Grada naručen je izvedbeni projekt i novi troškovnik.

Ukupna investicija koja uključuje građevinske i obrtničke radove te opremanje iznosi cca 22 milijuna kuna prema troškovniku izrađenom u 2019. godini.

Ukupna bruto građevinska površina (BGP) objekta iznosi 950 m², a visina planiranog objekta je prizemlje plus jedan kat.

U projektu su definirane slijedeće prostorne zone: zajednički dio, zona za edukativne aktivnosti, ambulantni dio i dio za rehabilitaciju, tehnički dio, smještajne jedinice, dio za osoblje, administrativni dio i otvoreni vanjski prostor.

S obzirom na ciljanu skupinu korisnika, objekt je projektiran na način da je u potpunosti prilagođen potrebama osoba sa invaliditetom i posebnim potrebama kako u pogledu arhitektonskih barijera radi korištenja invalidskih kolica i drugih pomagala tako i po pitanjima senzoričke i vizualne prohodnosti i apsorpcije zvuka (jeke) u prostoru.

U prizemlju objekta planirani su sljedeći prostori: prostor za edukativne aktivnosti, tri odvojena dnevna boravka, ambulantna za gostujuće doktore (alternativno prostor za terapeute) s odvojenim prostorom za medicinsku sestru pripada, dva prostora za terapijske radionice (do 10 korisnika), dvorana za fizikalnu terapiju uz prostor za svlačionice, kabineti za individualni tretman (logoped, defektolog, psiholog), senzorna soba, prostor za hidroterapiju s pripadajućim garderobama, čajna kuhinja, čajna kuhinja za osoblje, garderobe, kupatila i wc-i za korisnike, osoblje. Prostor za tehničko održavanje objekta predstavlja zasebnu cjelinu. Na katu su planirane smještajne jedinice za samostalno stanovanje osoba s invaliditetom iznad 18 godina

starosti za 8 korisnika u jednokrevetnim sobama s kupatilom, zajedničkom prostoru koji se sastoji od kuhinje, blagovaonice, dnevnog boravka, sobe za pomoćnike (asistente), zajedničkih wc-a i terase te administrativni dio i prostorije za osoblje s garderobom i sanitarnim čvorom. Gradnja objekta planira se izvesti sukladno principima energetske učinkovitosti, s ciljem što ekonomičnijeg održavanja i što manjeg negativnog utjecaja na okoliš.

4.2.3. Usluge u Centru za socijalne usluge u zajednici – Kuća sunca

Kuća Sunca planira razviti mrežu izvaninstitucionalnih usluga i podršku u skladu sa suvremenim pristupima rehabilitacije djece s teškoćama i osoba s invaliditetom: od psiholoških tretmana, edukacijsko-rehabilitacijskih i logopedskih tretmana do glazbene terapije, likovne terapije, hidro-terapije, senzorne rehabilitacije, radno-okupacijske terapije. Pružat će usluge za osobe s invaliditetom i djecu s teškoćama, a za djecu s autističnim poremećajima organizirat će se posebno odjeljenje kao i odjeljenje za radno osposobljavanje osoba s invaliditetom.

Savjetovanje i pomaganje je socijalna usluga pružanja stručne pomoći kojom se osobi s invaliditetom pruža pomoć u raznim kriznim situacijama radi prevladavanja poteškoća i razvoja osobnih mogućnosti. Individualna savjetovanja usmjerena su i prema osobama s intelektualnim teškoćama za preuzimanje aktivne uloge u svojoj obitelji i zajednici u kojoj žive, s ciljem očuvanja psihičkog i mentalnog zdravlja i jačanja psihosocijalnih vještina.

Omogućuje je zapošljavanje: psihologa, edukatora-rehabilitatora i socijalnog radnika. Planirani broj korisnika usluge: 24 godišnje. Način financiranja: 90% putem uputnice CZSS; uz naplatu participacije usluge 10%.

Psihosocijalna podrška podrazumijeva sve najsuvremenije oblike rehabilitaciju koja potiče razvoj kognitivnih, funkcionalnih, komunikacijskih ili socijalnih vještina korisnika, a korisnicima će se pružati individualno i u grupi. Planirane aktivnosti: logopedske, edukacijsko-rehabilitacijske, fizioterapeutske i radne terapije, senzorna rehabilitacija, psihološka pomoć i podrška kao svakodnevne usluge koje će pružati zaposleni terapeuti. U poslijepodnevni satima u istom prostoru planira se organizirati hidroterapija, floortime terapija, Emmet terapija, terapija plesom, glazboterapija, likovna rehabilitacija, terapijski psi i brojne druge inovativne terapije. Ove usluge omogućuju zapošljavanje: psihologa, edukatora-rehabilitatora, radnog terapeuta, 2 fizioterapeuta i više vanjskih suradnika raznih profila. Planirani broj korisnika usluge: 75 godišnje. Način financiranja: 80% putem uputnice CZSS; uz naplatu participacije usluge 20%.

Rana intervencija predstavlja pružanje usluga i podrške za djecu sa zaostajanjem u psihomotoričkom razvoju i njihove obitelji. Obuhvaća djecu s teškoćama u razvoju do 7. godine života. Interdisciplinarni pristup koji uključuje stručnjake različitih profila preporučeni je način organizacije ove socijalne usluge: logoped, psiholog, edukacijski rehabilitator, medicinska sestra, radni terapeut, fizioterapeut i socijalni radnik trebali bi surađivati s pedijatrima i obiteljskim liječnicima čime bi se smanjila rascjepkanost usluga i jačalo njihovo usklađivanje. Planirani broj korisnika usluge: 25 godišnje. Način financiranja: putem uputnice CZSS.

Pomoć pri uključivanju u programe redovnog odgoja i obrazovanja je usluga podrške prilikom integracije djeteta s teškoćama u razvoju ili mlađe punoljetne osobe s invaliditetom u programe redovitih predškolskih ili školskih ustanova. Usluga omogućuje zapošljavanje psihologa, edukatora-rehabilitatora, logopeda, suradnja socijalnog pedagoga. Planirani broj sati usluge: 5 sati tjedno. Način financiranja: putem uputnice CZSS.

Boravak (polu-dnevni i dnevni boravak) je usluga koja predstavlja sponu između osobe s teškoćama u razvoju i sredine koja je okružuje – obitelji, odgojno-obrazovne ustanove, lokalne zajednice i tržišta rada. Aktivnosti dnevnog boravka osmišljene su kao tranzicijski programi svakodnevnih životnih vještina s ciljem osnaživanja djece s teškoćama u razvoju i kao radni programi za osobe s intelektualnim, motoričkim i senzoričkim teškoćama s ciljem uključivanja u život zajednice. Ovaj program uključuje pružanje usluga čuvanja, odgoja, njege, radnih aktivnosti i psihosocijalne rehabilitacije, organiziranja slobodnog vremena, brige o osobnoj higijeni, brige o zdravlju, prehrani i drugo, ovisno o utvrđenim potrebama i izboru korisnika. Uključuje i uslugu organiziranog prijevoza koju Udruga Sunce pruža već 10 godina, prvenstveno za korisnike dnevnog boravka.

Planiranim suvremenim uređenjem prostora u Kući sunca za usluge boravka, kao i predviđenim metodama rada s korisnicima, očekuje se privući nove korisnike – prvenstveno mlade s teškoćama u razvoju koji nakon završene srednje škola nemaju radne okupacije ni društvenog života. Planirani broj korisnika: 20 godišnje. Način financiranja: putem uputnice CZSS.

Organizirano stanovanje je nova socijalna usluga i najveća novost koju projekt Kuće Sunca planira ostvariti u zajednici. Tijekom 24 sata dnevno, uz organiziranu stalnu ili povremenu pomoć stručne osobe u stanu ili izvan stana, osobama s invaliditetom kroz uslugu organiziranog stanovanja osiguravati će se osnovne životne potrebe. Uz to će se osiguravati ispunjenje socijalnih, radnih, kulturnih, obrazovnih, rekreacijskih i drugih potreba. Usluga organiziranog stanovanja planira se provoditi u skladu s principima individualnog pristupa i aktivne podrške korisnicima. Ova usluga predstavlja ujedno najveći rizik pri planiranju novog centra.

Programom će se pružiti dodatna mogućnost usklađivanja privatnog i poslovnog života obitelji s ovisnim članovima kako bi primjerice lakše mogli planirati traženje posla, veću kupovinu, posjet rodbini i prijateljima u drugom gradu, poslovni put, odlazak u dnevnu bolnicu radi pretraga, vjenčanje, sprovod i drugo. Program bi omogućio zapošljavanje voditelja i njegovatelja za skrb o korisnicima. Planirani broj korisnika: 4. Način financiranja: putem uputnice CZSS.

Planirani broj korisnika: 50 godišnje. Način financiranja: korisnici direktno.

4.3. Strateški pristup planiranju projekta Kuća sunca

Strategija i strateško planiranje upućuje organizacije o načinima iskorištavanja resursa što omogućava iskorištavanje prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.¹¹⁹ Strateško planiranje je dugoročno i odnosi se na organizaciju kao cjelinu. Bavi se razvojem organizacije. Određeno je vizijom organizacije u budućnosti. Operativna razina planiranja odnosi se na specifične procedure i procese i na kraći vremenski period, a tiče se ostvarenja određenih zadataka, dijelova organizacije ili specifičnih problema. Određeno je raspoloživim sredstvima (proračun, osoblje).

Za strateški pristup projektu Kuća sunca, a u cilju izrade operativnog plana za prikupljanje sredstava, potrebno je izraditi analizu dionika, analizu makro okruženja (PESTE) i analizu internih i eksternih faktora organizacije (SWOT) u odnosu na donatore.

4.3.1. Analiza dionika

Analiza dionika uključuje identifikaciju svih pojedinaca, organizacija, institucija i tvrtki koje bi mogle imati interes u projektu. Svrha je ove analize uočiti različite interese, kapacitete i ograničenja svih dionika te ih detaljno razmotriti prilikom definiranja problema, postavljanja ciljeva i izboru strategije. Konačni cilj analize je maksimalno povećati koristi ciljne skupine i krajnjih korisnika te minimizirati potencijalne negativne učinke.¹²⁰

¹¹⁹ Buble, M. Mendažment (2009). Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, Split, str.161.-162.

¹²⁰ Letić, N. (2013). Mogućnosti sufinanciranja poduzetničkih projekata kroz Strukturne fondove EU, Razbor savjetovanje za razvoj, Osijek, https://documen.site/download/hok-prezentacija_pdf, pristupljeno 18.08.2022.

Tablica 1. Matrica analize dionika

Dionik – osnovne značajke	Interesi – kako na njih utječe problem?	Potencijali i nedostaci	Moguće mjere za rješavanje interesa dionika
Udruga Sunce	Glavni interes je izgradnja Centra i stavljanje ustanove u funkciju. Nedostatak adekvatne skrbi negativno utječe na njene korisnike koji trenutno nemaju mogućnosti za dobivanjem svih usluga koje bi nova ustanova omogućila	Potencijal: znanje i iskustvo vodstva i djelatnika udruge u organiziranju pružanja stručnih usluga skrbi korisnicima; upravljanje organizacijom i vođenje programa i projekata; inovativnost i educiranost vodstva i zaposlenika. Nedostatak: manjak iskustva u vođenju kompleksnih projekata visoke vrijednosti.	Suradnja s Gradom Makarska kroz definiranje sudioničkog upravljanja u vođenju projekta. Suradnja s gradskom razvojnom agencijom MARA zbog kvalitetne prijave na natječaje za socijalnu namjenu.
Korisnici	Nova ustanova sa setom socijalnih usluga koje bi zadovoljile njihove potrebe.	Potencijal: mogućnost korištenja usluga poludnevnog i dnevnog boravka te organiziranog stanovanja u cilju inkluzije i rasterećenja obitelji. Nedostatak: korisnici nemaju utjecaja na ishod inicijative za realizaciju projekta.	Izgradnja nove ustanove/centra zadovoljila bi njihove potrebe za adekvatnom skrbi.
Obitelj korisnika	Nova ustanova sa setom socijalnih usluga čija bi uspostava pomogla njihovim članovima obitelji i/ili djeci.	Potencijal: Centar preuzima dio brige za pripadnike obitelji, zajednica ima učinkovito rješenje Nedostatak: neprihvatanje mogućnosti za osamostaljenjem od strane svih roditelja i članova obitelji zbog gubitka financijske potpore koja djeca donose u obitelj/kućanstvo na osnovu invaliditeta	Izgradnja ustanove/centra, uvjeravanje i edukacija obitelji od strane stručne službe o benefitima osamostaljivanja OSI i djece s teškoćama u razvoju pripadnika njihovih obitelji.
Grad Makarska	Izgradnja nove ustanove riješila bi problem adekvatnog zbrinjavanja najugroženije skupine građana. Trenutno je	Potencijal: kapaciteti Grada za financiranje projekta zbog visoke stope razvijenosti JLS-a i proračun, što mu omogućuje planiranje,	Dogovor s glavnim dionicima o pokretanju projekta. Suradnja s udrugom Sunce i gradskom razvojnom agencijom

Grad Makarska	briga o OSI i djeci s teškoćama u razvoju prepuštena udruzi, a financijska sredstva koja Grad uplaćuje usmjerena su isključivo na podmirenje troškova poslovnog prostora Sunce i dio plaća zaposlenika.	pokretanje i realizaciju investicije kroz naredno razdoblje. Grad također raspolaže s mladim i educiranim kadrom u sklopu Upravnog odjela za razvoj grada koji su pri kraju realizacije kapitalnog projekta novog dječjeg vrtića. Proceduru javne nabave učinkovito vodi savjetnik s višegodišnjim i uspješnim iskustvom rada na ovim poslovima. Nedostatak: manjak političke volje za pokretanjem projekta bez obzira na to što je Grad financirao projektnu dokumentaciju.	oko alternativnih izvora financiranja kroz fundraising kampanju i dostupne projekte.
Općine Makarskog primorja	Dostupnost adekvatne skrbi u sklopu planirane ustanove za članove njihovih zajednica	Potencijal: sudjelovanje općina u investiciji u okviru proračunskih sredstava. Nedostatak: manjak komunikacije s Gradom Makarska oko zajedničkih ciljeva mikro regije	Uspostava konstruktivnog dijaloga s dionicima projekta.
Makarska razvojna agencija MARA	Pomoć nositeljima projekta u pripremi projekata.	Potencijal: iskustvo u realizaciji brojnih projekata iz EU izvora koji doprinose razvoju lokalne zajednice. Motiviranost zaposlenika za pružanje stručne pomoći na projektima od javnog značaja. Nedostatak: manjak zaposlenika koji bi sudjelovali u provedbi i monitoringu projekta visoke vrijednosti.	Kvalitetna i konstruktivna suradnja sa svim nositeljima projekta.
Županija Splitsko-dalmatinska	Dostupnost socijalnih usluga na području pod njihovom upravom.	Potencijal: kapacitet Županije za konkretnu pomoć kroz	Komunikacija, zagovaranje i nagovaranje od strane nositelja projekta.

		<p>financiranje dijela projekta.</p> <p>Nedostatak: manjak političke volje vodećih struktura za dodjelom sredstava za ovu namjenu.</p>	
<p>MROSP - Centar za socijalnu skrb Makarska</p>	<p>Deinstitucionalizacija usluga socijalne skrbi.</p>	<p>Potencijal: rasterećenje redovnog sustava – Centar J Bonaći zatvorio bi PO. usluga.</p> <p>Nedostatak: strah od povećanja ukupne cijene usluga. Neadekvatna suradnja s JLS i udrugama</p>	<p>Primjena novih inovativnih rješenja u pružanju socijalnih usluga u lokalnoj zajednici: model i uzor. Razvoj JP partnerstva</p>
<p>Zaposlenici</p>	<p>Adekvatni uvjeti za rad za trenutno zaposlene. Mogućnost novog zapošljavanja realizacijom projekta.</p>	<p>Potencijal: mogućnost stalnog zaposlenja u centru i daljnje stručno usavršavanje zaposlenika kroz stručne seminare u ustanovi i uspostavom stručne prakse polaznika edukativno-rehabilitacijskog i ostalih srodnih studija.</p> <p>Nedostatak: promjena radne okoline, strah od gubitka posla.</p>	<p>Realizacija projekta, uspostava suradnje sa stručno-znanstvenim ustanovama.</p>
<p>Donatori</p>	<p>Realizacija investicije u kojoj sudjeluju. Zadovoljenje potrebe za pomoći zajednici, jačanje osjećaja povezanosti i želja da se napravi razlika u zadovoljavanju potreba osjetljivog dijela populacije.</p>	<p>Potencijal: financijska mogućnost za doniranje na osnovu visokog standarda života većeg dijela poduzetnika i građana na području Makarske rivijere kao rezultat uspješnog bavljenja turizmom.</p> <p>Nedostatak: manjak interesa ili nedovoljna informiranost.</p>	<p>Jasno profiliran projekt i dostupnost informacija.</p>
<p>Zajednica/građani</p>	<p>Dostupnost socijalnih usluga za njihove sugrađane u sklopu novog centra.</p>	<p>Potencijal: prihvaćanje, tolerancija, jačanje svijesti o potrebama OSI i djece s teškoćama u razvoju.</p> <p>Nedostatak: izgradnja centra nije na listi njihovih prioriteta u</p>	<p>Edukativne kampanje i programi s ciljem jačanja svijesti o važnosti izjednačavanja OSI i djece s teškoćama u razvoju sa ostalim članovima zajednice.</p>

		kontekstu razvoja grada.	
Mediji	Vidljivost, promocija	Potencijal: promidžba medija	Sponsoriranje sadržaja

Izvor: Autoričin rad

4.3.2. PESTE - Analiza makro okruženja

PESTE analiza najčešći je model prikaza vanjskih čimbenika makro okruženja. Radi se o čimbenicima na koje organizacija nema utjecaj. Uključuje političko-pravne, ekonomske, socio-demografske, tehnološke i geoklimatske čimbenike. Čimbenike je potrebno analizirati s ciljem predviđanja njihovih promjena u bliskoj i daljnjoj budućnosti.¹²¹

Od političko-pravnih čimbenika ističe se članstvo u Europskoj uniji kojim je Republika Hrvatska usvojila Zajedničke europske smjernice za prijelaz s institucionalne skrbi na usluge podrške za život u zajednici (Smjernice).

Članstvo RH u EU od 2013. godine i prihvaćanje Smjernica ključni su političko-pravni čimbenici makro okruženja. Smjernice organizacijama civilnog društva pružaju podršku za pokretanje inicijativa u smislu provedbe ciljeva iz Smjernica. Smjernice ističu praktične savjete za trajni prijelaz s institucionalne skrbi na alternativne oblike skrbi osoba koje trenutačno žive u institucijama, kao i onih koji žive u zajednici. Smjernice su u cilju poticanja socijalne uključenosti namijenjene i političarima i višim državnim službenicima koji se bave područjima zdravstva, stanovanja, obrazovanja, kulture, zapošljavanja i prijevoza. Smjernice se mogu koristiti na svim institucionalnim upravljačkim razinama. Iz njih proizlaze bespovratna sredstva iz EU fondova za socijalne usluge. Zbog nedostatka pravno-regulatornog okvira za javno-civilno partnerstvo u RH, sudioničko upravljanje kao model upravljanja koji podrazumijeva ravnopravno dijeljenje obveza i odgovornosti među različitim sektorima još uvijek nije zaživio u praksi, a ako se i dogodi isključivo je rezultat političke volje nositelja javne vlasti.

Zakon o udrugama, Zakon o socijalnim uslugama i Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga, uz sve svoje nedostatke, pružaju zakonski okvir za pružanje izvaninstitucionalnih socijalnih usluga korisnicima u zajednici te se ističu kao važan političko-pravni čimbenik.

¹²¹ Vranešević, T. i sur. (2004). Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, str.75.

Od ekonomskih čimbenika, članstvo RH u Europskoj uniji od 2013. donijelo je brojne prednosti njenim građanima, poslovnom i civilnom sektoru. Civilnom sektoru otvorilo je mogućnost financiranja kroz Europski socijalni fond što se izrazito pozitivno odrazilo na njegovo unaprjeđenje. Niske plaće rezultat su stupnja ekonomskog razvoja u kojem RH još uvijek bitno zaostaje u odnosu na razvijene zemlje EU. Globalna ekonomska kriza kao rezultat pandemije korona virusom 2019. negativno je utjecala na globalno gospodarstvo. Kriza je dovela do nove recesije, odnosno, smanjenja gospodarske aktivnosti. Sveprisutna globalna inflacija rezultat je recesije, ali i rata u Ukrajini. Ove globalno uzrokovane krize izrazito negativno utječu na poslovanje i kupovnu moć građana što se negativno odražava i na cjelokupni civilni sektor. 2020. godine Europska unija donijela je Mehanizam za oporavak i otpornost čiji je glavni cilj ublažiti gospodarske i socijalne posljedice pandemije korona virusa i učiniti europska gospodarska održivijima i otpornijima. Izradom Nacionalnog plana oporavka i otpornosti kao preduvjeta za povlačenje sredstava iz Mehanizma, civilni sektor ima priliku da odgovaranjem na javne pozive za dodjelom sredstava iskoriste iste, unaprijede djelatnosti te multipliciraju koristi za društvenu zajednicu. Ograničena poslovna sposobnost OCD-a odnosi se na nemogućnost samostalnog financiranja većih projekata, što proizlazi iz samog njihovog određenja. Naime, svi prihodi koje neprofitne organizacije ostvaruju temeljem svoje djelatnosti moraju se reinvestirati u daljnje aktivnosti od društvene koristi, koje najčešće nisu profitabilne. Sukladno tome, udruge nisu kreditno sposobne jer se moraju oslanjati na institucionalnu podršku i ostala namjenska sredstva.

Od socio-demografskih čimbenika ističe se porast broja djece s teškoćama u razvoju što potvrđuju brojna znanstvena istraživanja. Inkluzivne zdravstvene i obrazovne usluge ključne su za stvaranje temelja na kojima djeca s teškoćama u razvoju izgrađuju kvalitetni život. Inkluzivno obrazovanje podrazumijeva osiguravanje mogućnosti učenja za sve uključene u redoviti odgojno-obrazovni sustav. Inkluzivnost u RH još je uvijek deklarativnog karaktera, posebno za OSI osobe. Situacija s djecom s teškoćama u razvoju u posljednje vrijeme značajno se popravila zahvaljujući sinergiji institucija i neprofitnog sektora. Uz financijsku podršku koja proizlazi iz Europskog socijalnog fonda veliki broj djece uključen je u redoviti odgojno-obrazovni sustav. S porastom broja djece s poteškoćama u razvoju raste i svijest građana o njihovim potrebama što se pozitivno odražava kroz njihovo sudjelovanje u prikupljanju sredstava za podršku, a često i kroz volontiranje u akcijama koje za cilj imaju pomoći ovim najugroženijim skupinama građana. Uz to raste i svijest o potrebi inkluzije i samostalnog djelovanja OSI i djece s teškoćama u razvoju. Sve veći broj mladih odlučuje se za studijske

programe iz edukativno-rehabilitacijske sfere što se pozitivno odražava na jačanje ljudskih kapaciteta za skrb o OSI i djece s teškoćama u razvoju.

Od geoklimatskih čimbenika ističe se blaga sredozemna klima koja korisnicima omogućava boravak na otvorenom i u prirodi, što pozitivno utječu na njihovo zdravlje i razvoj. Mogućnost hidro terapije nedovoljno je iskorištena jer nisu osigurani tehnički uvjeti za olakšani pristup moru. Negativan geoklimatski čimbenik za područje Makarske rivijere svakako je udaljenost terapijskih centara što je jedan od glavnih motiva za osnivanjem lokalnog centra. Blizina Makarske rivijere Republici Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori omogućuje prekograničnu suradnju s njihovim centrima.

Tablica 2. PESTE – Analiza makro okruženja

Političko-pravni čimbenici	Ekonomski čimbenici	Socio-demografski čimbenici	Tehnološki čimbenici	Geoklimatski čimbenici
Članstvo u EU	Članstvo u EU	Porast broja djece s teškoćama u razvoju	Napredak medicinske znanosti	Sredozemna klima
Zajedničke europske smjernice za prijelaz s institucionalne skrbi na usluge podrške za život u zajednici	Dostupnost bespovratnih sredstava iz EU fondova za socijalne usluge	Inkluzija OSI i djece s teškoćama u razvoju	Nedostupnost inovativnih socijalnih usluga u zajednici	Udaljenost od terapijskih centara
Dostupnost bespovratnih sredstava iz EU fondova za socijalne usluge	Visoka stopa PDV- a	Porast svijesti o potrebama OSI i djece s poteškoćama u razvoju	Poligon za testne terapije	Mogućnost hidro terapije
Nedefinirano javno-civilno partnerstvo	Uvođenje eura	Porast broja visoko-obrazovanih osoba iz edukativno-rehabilitacijske sfere	Primjena novih znanja i tehnologija za OSI i djecu s poteškoćama u razvoju	Mogućnost prekogranične suradnje
Zakon o udrugama	Niske plaće	Porast broja visoko-obrazovanih osoba iz edukativno-rehabilitacijske sfere	Suvremeni pristupi u rehabilitaciji	
Zakon o socijalnoj skrbi	Mogućnost iskorištavanja bespovratnih sredstava iz EU fondova			
Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga	Globalna ekonomska kriza			
Pravilnik o sponzoriranju i doniranju	Recesija	Jačanje svijesti o potrebi samostalnog stanovanja od strane korisnika i obitelji		
Konvencija o pravima djeteta (CRC)	Inflacija			

Konvencija o pravima osoba s invaliditetom (CRPD)	Mehanizam za oporavak i otpornost Ograničena poslovna sposobnost OCD-a			
---	---	--	--	--

Izvor: Autoričin rad

4.3.3. SWOT analiza u odnosu na donatore

SWOT analiza izrađena je u odnosu na donatore u cilju prepoznavanja internih i eksternih mogućnosti i ograničenja.

4.3.3.1. Snage i slabosti

Snage i slabosti unutarnje su karakteristike poduzeća. Glavne snage udruge Sunce proizlaze iz njenog dugogodišnjeg kontinuiranog rada s OSI i djecom s poteškoćama u razvoju kroz organiziranje i pružanje širokog spektra socijalnih usluga. Kroz to iskustvo udruga je iskristalizirala svoje ciljeve, misiju i viziju, osnažila kapacitete zaposlenika te stekla znanja iz upravljanja organizacijom i procesima. Iz svega navedenog proizašle su nove vrijednosti. Tu se prije svega ističu snage organizacije poput razvijene gospodarske djelatnosti, pružanje širokog raspona usluga za korisnike, novo zapošljavanje stručnog kadra te suradnja s odgojno-obrazovnim ustanovama koje pohađaju djeca s teškoćama u razvoju. Angažmanom u brojnim programima i projektima udruga je postala važan čimbenik u društvenoj zajednici. Dugogodišnja likvidnost poslovanja udruge ključna je snaga organizacije jer pokazuje njenu poslovnu stabilnost i otvara vrata povlačenju sredstava iz EU fondova. Inovativnost je dodatna snaga udruge koja se očituje kroz uvođenje i provođenje brojnih suvremenih terapijskih usluga koje korisnicima nisu bile dostupne prije nego ih je udruga uvrstila u svoj program rada. Već pripremljeni idejni i glavni projekt te dobivena građevinska dozvola dodatna su snaga za pokretanje investicije.

Glavne slabosti udruge očituju se kroz nedostatak vlastitog prostora i financijskih sredstava za pokretanjem projekta. Osim toga, udruga nije ostvarila zadovoljavajuću komunikaciju s Gradom u smislu definiranja partnerskog odnosa u projektu, ponajviše u financijskom smislu. Premda je kroz posljednjih 10 godina (uz promjenu 3 različite političke strukture na vlasti)

izrađen projekt i dobivena građevinska dozvola, realizacija je ugrožena zbog nedostatka političke volje od strane gradske uprave. Županija Splitsko-dalmatinska također nije iskazala interes za realizacijom projekta, pa se može zaključiti da nedostatak adekvatne podrške s ove dvije razine javne uprave, za sada, predstavlja značajnu slabost. Negativan odnos potencijalnih donatora prema Gradu kao nositelju investicije tumači se kao slabost zbog uvriježene percepcije da bi Grad trebao skrbiti o svojim najugroženijim skupinama građana. U cilju financijske održivosti udruga provodi niz aktivnosti, što kroz osnovne djelatnost što kroz provođenje brojnih programa i projekata, te je radna snaga raspršena. U svom dosadašnjem radu udruga nije imala priliku voditi projekte izrazito visoke vrijednosti, pa se nedostatak takvog iskustva također može tumačiti kao slabost.

4.3.3.2. Prilike i prijetnje

Prilike i prijetnje dolaze iz okruženja i na njih organizacija nema izravnog utjecaja. Kvalitetna analiza vanjskih čimbenika organizaciji može poslužiti pri ocjeni može li iskoristiti prilike te izbjeći prijetnje prije iniciranja projekta.

Od prilika se ističe interes pravnih subjekata za angažmanom u civilnom sektoru i konceptu društveno-odgovornog poslovanja iz kojih proizlazi prilika za povećanjem njihove vidljivosti. Zapošljavanje stručno osposobljenih osoba rješava egzistencijalna pitanja određenom broju osoba u zajednici. Dostupnost natječaja ističe se kao dodatni izvor sredstava. Razvoj i napredak lokalne zajednice kroz dostupnost adekvatne skrbi za najugroženije skupine prilika je Gradu Makarska da opravda status visoke razvijenosti. Realizacijom projekta mogu se iskoristiti prilike za umrežavanjem sa stručnim ustanovama (Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet). Kao prilika ističe se i Institucionalna podrška u smislu besplatnih socijalnih usluga za korisnike koje proizlaze iz suradnje udruge s MROSP-om. Odnos MROSP prema udruzi istovremeno predstavlja i prijetnju, jer uz podršku, udruga ne može utjecati na visinu naknada i plaća za usluge i terapeute.

Prijetnje iz okruženja koje mogu ugroziti projekt su recesija i inflacija kao rezultat COVID krize i rata u Ukrajini. Sveprisutni trend štednje kojeg Vlada propagira kod velikog broja poduzetnika i građana izaziva osjećaj straha i neizvjesnosti što može otežati odluku za doniranjem. Prijetnju predstavlja i iskrivljena percepcija javnosti o radu udruge. Naime, udruga u kontinuitetu pruža brojne socijalne usluge svojim korisnicima te je dobar dio javnosti percipira kao instituciju i pretpostavlja da ima dovoljno ljudskih i financijskih resursa za realizacijom investicije.

Tablica 3. SWOT analiza udruge Sunce u odnosu na donatore

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Jasno definirani ciljevi, misija i vizija - Dugogodišnje iskustvo i pouzdanost organizacije - Educirani ljudski kapaciteti - Likvidno poslovanje - Upravljačka i organizacijska sposobnost - Veliki broj zaposlenih - Pripremljen idejni i glavni projekt - Ishodovana građevinska dozvola - Stabilno i kontinuirano pružanje stručnih usluga korisnicima - Iskustvo u provedbi socijalnih usluga - Iskustvo u provedbi projekata na svim razinama (lokalni, županijski, EU) - Suradnja s ustanovama koje pohađaju djeca s teškoćama - Razvijena gospodarska djelatnost udruge - Široki raspon usluga - Inovativnost - Aktivna uloga u društvenoj zajednici - Prepoznatljivost i vidljivost udruge u javnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Udruga ne posjeduje vlastiti prostor za potrebe korisnika usluga - Nezadovoljavajuća komunikacija s Gradom kao glavnim investitorom - Nedefiniran odnos između udruge i Grada u investiciji/projektu - Nedostatak financijskih sredstava za planirani projekt - Negativan odnos potencijalnih donatora prema Gradu kao nositelju investicije - Nedostatak podrške od strane Splitsko-dalmatinske županije - Nedovoljno iskorištena mogućnost financiranja kroz donacije - Obavljanje velikog broja djelatnosti u cilju financijske održivosti čime se organizacija udaljava od svojih primarnih ciljeva - Raspršenost ljudskih resursa na brojne poslove - Manjak iskustva za vođenje projekta od cca 20 mil. kuna
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - Interes pravnih subjekata za angažman u civilnom sektoru i DOP-u - Trend povećana vidljivosti pravnih subjekata kroz društveno korisne akcije - Interes potencijalnih donatora za dugoročnim odnosom i/ili suradnjom - Zapošljavanje stručno osposobljenih osoba - Trend poticanja održivosti socijalnih usluga od strane nadležnih tijela uprave - Institucionalna podrška za socijalne usluge - Senzibiliziranost javnosti i institucija o provođenju društveno korisnih aktivnosti - Mogućnost financiranja programa i projekata putem dostupnosti natječaja - Promicanje prava OSI i djece s poteškoćama u razvoju - Visoki stupanj razvijenosti Grada - Razvoj i napredak lokalne zajednice kroz dostupnost adekvatne skrbi ugrožene skupine - Mogućnost umrežavanja sa postojećim stručnim ustanovama 	<ul style="list-style-type: none"> - Pravna regulativa vezana za djelovanje udruge - Odnos MROSP prema udruzi - Promjene političkih struktura na lokalnoj razini - Recesija - Inflacija - Iskrivljena percepcija javnosti o stvarnoj ulozi udruge

Izvor: Autorica rada u suradnji s predstavnicima udruge Sunce

4.4. Smjernice za izradu operativnog plana

Operativni plan je dokument unutar kojeg odgovorni za organizaciju određuju ciljeve koje žele ispuniti i korake koje treba poduzeti. Operativni plan detaljno definira kako tim i pojedinci doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Kada se pravilno izradi, operativni plan osigurava da svaki menadžer i svaki zaposlenik znaju svoje obveze, način izvršenja i vremenski okvir. Cilj fundraising kampanje za Kuću sunca je prikupiti 2 milijuna kuna donacija.

Analize iz prethodnih poglavlja koje su rađene u suradnji s izvršnom direktoricom i zaposlenicima udruge mogu pomoći prilikom izrade strategije, a smjernice iz operativnog plana iz tablice 4 mogu poslužiti kao podloga za izradu operativnog plana kada se odluče krenuti u kampanju prikupljanja sredstava. Prilikom odabira strategije ciljanja preporuča se odabir strategije više segmenata jer bi koncentracija na jednu vrstu donatora predstavljala preveliki rizik u odnosu na uloženi napor i mogući ishod. Preporuča se sveobuhvatna kampanja koja bi se sastojala od nekoliko načina prikupljanja sredstava: prikupljanje velikih donacija, fundraising direktnim marketingom, internetski fundraising i korporativno doniranje. Udruga je u svom dugogodišnjem radu izgradila dobre odnose sa svojim donatorima, pa bi kampanja za izgradnju novog centra za socijalne usluge mogla biti dobar motiv da ponovo doniraju. Od velikih donatora do sada su najviše bili zastupljeni lokalni poduzetnici, a veliki dio građana donirao je manje donacije. Na lokalnom području su u međuvremenu stasale te uspješno posluju nove tvrtke koje do sada nisu bili donatori udruge, pa se sugerira i njih uvrstiti prilikom sastavljanja popisa donatora. Što se tiče korporativnog doniranja, na području Makarskog primorja posluje nekoliko globalnih hotelskih lanaca te bi kampanja bila prilika i za njihovo uključivanje. Na taj bi način ove tvrtke započele proces društveno-odgovornog poslovanja i dobile priliku za dodatnim reklamiranjem svoj brenda. Provođenjem kampanje direktnog marketinga otvara se prilika privlačenju novih donatora, a iz baze donatora pristupit će se onima koji su već donirali. Internet kampanje danas su dominantan način prikupljanja manjih donacija. Visina prikupljenih sredstava ovim načinom najviše ovisi o kvalitetnoj i kreativnoj pripremi te ja na upravi udruge da odluči hoće li raspoloživa financijska sredstva usmjeriti u ovaj način prikupljanja. Razlog za podršku ključni je segment prilikom planiranja kampanje te se njegovom sastavljanju treba pristupiti ozbiljno i tražiti pomoć profesionalaca, koji uz podršku uprave, zaposlenika i volontera mogu cijelu kampanju podignuti na višu razinu. Izrada web stranice iznimno je važna jer je digitalni sadržaj u današnje vrijeme svima stalno dostupan. Stoga je potrebno potražiti pomoć iskusnih profesionalaca koji prate suvremene trendove u području web dizajna i upoznati su sa globalnim platformama i kampanjama iz područja

fundraisinga. Uključivanje volontera/prikupljača u prikupljanje sredstava također je od iznimne važnosti za uspjeh kampanje, budući da o njihovom kvalitetnom angažmanu uvelike ovisi uspjeh kampanje. Stoga se nakon regrutiranja mora provesti kvalitetna obuka, prema zadacima na koje će biti raspodijeljeni. Prilikom organiziranja događaja za prikupljanje sredstava potrebno je postaviti cilj i obratiti pažnju na izbor mjesta i promociju. Također treba odlučiti hoće li se organizirati jedan ili više događaja te u skladu s odlukom uključiti dostupne ljudske i materijalne resurse zbog povećanja prilika za pozitivan ishod istih. Na kraju, potrebno je zahvaliti svim donatorima i nastaviti graditi dobre odnose jer kvaliteta tih odnosa direktno utječe na ishode budućih prikupljanja sredstava.

Tablica 4. Prijedlog operativnog plana

AKTIVNOST	NOSITELJI AKTIVNOSTI	MOGUĆI PARTNERI	VREMENSKI OKVIR	POTREBNI RESURSI
Izrada početne strategije	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor	Volonteri/Stručnjaci sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga	Listopad (prva polovina mjeseca)	/
Određivanje cilja prikupljanja (novčani iznos)	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor udruge		Listopad (prva polovina mjeseca)	/
Definiranje duljine trajanja i vremenskog tijeka kampanje	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor udruge		Listopad (prva polovina mjeseca)	/
Definiranje i odabir načina prikupljanja sredstava	Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Volonteri/Stručnjaci sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga	Listopad (prva polovina mjeseca)	/
Izrada razloga za podršku	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Copywriter (volonter ili profesionalac) Razvojna agencija MARA	Listopad	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Izrada baze donatora (postojećih i potencijalnih)	Izvršna direktorica Voditelj/ica kampanje Upravni odbor Zaposlenici	Razvojna agencija MARA	Listopad (druga polovina mjeseca)	/

	Volonteri			
Izrada baze donatora za pomoć u kampanji (roba, usluge)	Izvršna direktorica Voditelj/ica kampanje Upravni odbor Zaposlenici Volonteri		Listopad (druga polovina mjeseca)	/
Kultiviranje potencijalnih donatora	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Stručnjaci iz područja socijalnih usluga	Studeni (prvi tjedan)	/
Izrada web stranice	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Informatičar/ Web-master	Listopad (druga polovina mjeseca) Studeni (prvi tjedan)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Priprema za crowdfunding kampanju	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Informatičar/ Web-master	Listopad (druga polovina mjeseca) Studeni (prva polovina)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Izrada brošure i ostalog promotivnog materijala	Upravni odbor Volonteri	Stručnjaci/ Volonteri sa znanjem i iskustvom iz područja grafičkog dizajna Grafički dizajner	Listopad (druga polovina mjeseca) Studeni (prvi tjedan)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Revizija mogućnosti prikupljanja sredstava putem weba, e-davanja i e-pošte i generiranje popisa potrebnih promjena prije lansiranja weba	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Volonteri	Stručnjaci/ volonteri sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga Informatičar	Studeni (prvi tjedan)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Uključivanje prikupljača sredstava	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor Volonteri		Listopad (zadnji tjedan) Studeni (prvi tjedan)	/
Izrada konačne strategije/Razvojna komunikacijska strategija i vremenski okvir	Voditelj/ica kampanje Izvršna direktorica Upravni odbor	Stručnjaci/ volonteri sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga	Studeni (prvi tjedan)	/

Obuka	Izvršna direktorica Upravni odbor Volonteri Prikupljači	Stručnjaci/ volonteri sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga	Studeni (prva polovica mjeseca)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Snimanje video materijala za promidžbu kampanje	Upravni odbor Zaposlenici Volonteri Prikupljači	Stručnjaci/ volonteri sa znanjem i iskustvom snimanja i produkcije video materijala	Studeni (drugi tjedan)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Izrada Facebook i Instagram stranica	Upravni odbor Zaposlenici Volonteri		Studeni (prvi tjedan)	/
Priprema i organizacija materijala za kampanju direktnim marketingom (odabir kanala komunikacije)	Upravni odbor Zaposlenici Volonteri	Informatičar Grafički dizajner Marketinški stručnjak/inja	Listopad Studeni (prva polovica mjeseca)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Početak kampanje direktnim marketingom	Izvršna direktorica Voditelj/ica kampanje Upravni odbor Zaposlenici Volonteri Prikupljači	Informatičar (volonter) Stručnjak iz područja direktnog marketinga	Studeni (2. polovina mjeseca)	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Traženje donacija od velikih donatora i korporacija	Upravni odbor i zaposlenici, volonteri/prikupljači	Stručnjaci iz područja socijalnih usluga	Studeni/Prosinac	/
Početak Internet kampanje (web, društvene mreže, crowdfunding)	Upravni odbor Zaposlenici Volonteri/Prikupljači	Informatičar (volonter)	1. Adventska nedjelja	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Organizacija događanja za prikupljanje sredstava	Izvršna direktorica Voditelj/ica kampanje Upravni odbor i zaposlenici, volonteri	Stručnjak iz područja marketinga i organizacije događanja	Prosinac	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Upravljanje kampanjom	Voditelj/ica projekta Izvršna direktorica Upravni odbor		Cijelo vrijeme	Pričuvni fond za projekt Kuća sunca
Kontrola i evaluacija (analiza odgovora na kampanju)	Izvršna direktorica Upravni odbor i Zaposlenici, Volonteri	Knjigovodstveni ured	Prosinac-Siječanj	
Priznavanje (pismene i usmene zahvale,	Izvršna direktorica	Stručnjaci/	Prosinac-Siječanj	Pričuvni fond za

organizacija događanja za odavanje priznanja donatorima)	Upravni odbor Zaposlenici Volonteri Prikupljači	volonteri sa znanjem i iskustvom iz područja fundraisinga		projekt Kuća sunca
Obnavljanje/gradnja odnosa s donatorima	Izvršna direktorica Upravni odbor Zaposlenici		Nakon završetka kampanje	

Izvor: Autoričin rad

Vođenje kampanje fundraisinga zahtjeva određena predznanja iz teorije i prakse fundraisinga, profitnog i neprofitnog marketinga te iz domene upravljanja projektima. Ukoliko organizacija nema educirane ljudske potencijale, prije početka kampanje nužno je osigurati dodatnu edukaciju za voditelja projekta i potražiti pomoć stručnjaka. Dostupna literatura o fundraisingu te Internet izvori pružaju mogućnosti za savladavanjem osnova koje mogu pomoći da se postave ciljevi, izradi strategija i operativni plan u suradnji s upravom, zaposlenicima i stručnjacima/volonterima. Za vođenje kampanje važno je sastaviti kvalitetan tim kojeg mogu činiti voditelj projekta, upravni odbor i stručnjaci/volonteri s menadžerskim iskustvom. Voditelj projekta mora biti u stanju žonglirati sa širokim rasponom zadataka i odgovornosti. Za kvalitetnije upravljanje projektom/kampanjom preporuča se korištenje internetskog sustava za upravljanja projektima za lokacijski neovisnu timsku suradnju. Koristi korištenja softverskog alata za vođenje projekta su višestruki. Olakšava se upravljanje zadacima i dokumentima, podiže efikasnost timske suradnje te se brže komunicira. Olakšana je izrada i preuzimanje izvješća te upravljanje resursima i budžetom koji se putem alata u svakom trenutku mogu dodijeliti, pratiti ili kontrolirati.¹²²

Sugerira se proučiti globalne neprofitne Internet fundraising platforme i primjere dobre prakse iz područja u cilju edukacije i prepoznavanja suvremenih trendova. Primjer dobre prakse iz neposrednog okruženja svakako je fundraising kampanja 1100 kilometara za 1100 terapija! u organizaciji udruge Brački poljupci. Svrha kampanje bila je prikupiti sredstva za nastavak pružanja socijalnih terapija djeci s teškoćama u razvoju. Postavljeni cilj za prikupljanje iznosa premašen je za 50%, a kampanja je prepoznata i od strane IPRA (International Public Relations Association) međunarodne organizacije za odnose s javnošću. IPRA prepoznala komunikacijski aspekt i važnost ove humanitarne kampanje te je predstavnicima udruge uručila Golden World Awards for Excellence u kategoriji nevladinih organizacija.¹²³

¹²² Rogošić, A. (2020). Usporedba odabranih alata za upravljanjem projektima, Završni rad, EFST, Split.

¹²³ Više informacija dostupno na: <https://1100kilometara.wordpress.com>, pristupljeno

ZAKLJUČAK

Cilj je rada na temelju pojmovnog određenja neprofitnih organizacija, analize njihovih specifičnosti i značajne društvene uloge, predstaviti fundraising disciplinu kao neizostavan čimbenik za njihovu dugoročnu održivost. Rezultat teorijskog dijela rada, koji je obuhvatio neprofitne organizacije i područje fundraisinga, strateški je pristup fundraisingu na primjeru udruge Sunce, koja na jesen planira započeti kampanju prikupljanja sredstava za pokretanje projekta Centra za socijalne usluge u zajednici – Kuća sunca. Izrađene analize o radu udruge, dionicima projekta, makro okruženju, SWOT analiza kao i prijedlog operativnog plana pružaju konkretne smjernice za započinjanje tog procesa.

U radu su obrazloženi pristupi u fundraisingu, poglavito strateški, posebno su obrađeni načini prikupljanja sredstava i razlozi za potporu, u cilju upućivanja neprofitnih organizacija u područje fundraisinga prilikom organiziranja kampanja.

Uz sve navedeno posebno je važno istaknuti važnost povjerenja kojeg zajednica (uža ili šira) ima ili može steći prema nekoj neprofitnoj organizaciji. Upravo je pouzdanost organizacije kamen temeljac kako za stjecanje povjerenja potencijalnih donatora, tako i za korisnike usluga. U konačnici, uz sve djelatnosti i aktivnosti koje organizacije svakodnevno provode, njihov ugled je osnova za prepoznavanje iskrenih i dobrih namjera od strane donatora prilikom odluke o doniranju vlastitih sredstava. Ugled također određuje budući razvoj organizacija te je od izuzetne važnosti da se dobra reputacija održava odgovornim radom.

Prilikom definiranja problema istraživanja na samom početku, istaknuta je iskrivljena percepcija javnosti spram neprofitnih organizacija zbog sporadičnih negativnih iskustava iz nedavne prošlosti. Takva percepcija nije aksiom, ali je upozorenje svima da se prilikom odluke o doniranju detaljno upoznaju s radom organizacije. Organizacijama je istovremeno prilika da svoj rad javnosti prezentiraju kreativno i transparentno. Na taj način, uz strateško promišljanje i djelovanje, mogu odgovoriti na negativnu percepciju i eliminirati predrasude te steći povjerenje koje je od ključne važnosti za uspjeh svih fundraising kampanja.

LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013) Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb: Školska knjiga.
2. Barić, S. (2020). Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, B.a.B.e., Zagreb. Preuzeto s:
<https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/Pravni%20sustav%20suradnje%20NGO.pdf>
3. Barone, A. (2022). Digital marketing, Investopedia. Preuzeto s:
<https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>
4. Buble, M. (2009). Menadžment, EFST, Split.
5. Bežovan G., Matančević J. (2017). Civilno društvo i pozitivne promjene, Školska knjiga, Zagreb.
6. CERANEO Centar za razvoj neprofitnih organizacija. Preuzeto s:
<https://ceraneo.hr/>
7. Croinvest, Kako uspješno pripremiti crowdfunding kampanju? Preuzeto s:
<https://croinvest.eu/kako-uspjesno-pripremiti-crowdfunding-kampanju/>
8. Đurđenić, K. (2017). Crowdfunding - Croatian legal perspective and comparison to other sources of financing, Public Sector Economics, 41(2), 259-287. Preuzeto s:
http://www.pse-journal.hr/en/archive/crowdfunding-croatian-legal-perspective-and-comparison-to-other-sources-of-financing_1254/
9. Europsko udruženje fundraisera. Preuzeto s:
<https://efa-net.eu/>
10. Fundraising. Preuzeto s:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising>
11. Grad Makarska. (2017). Strategija razvoja grada – Cjelovita analiza stanja, Urbanex, Zagreb. Preuzeto s:
<https://makarska.hr/strateski-dokumenti>
12. Grgić, J. (2019). Uspješnost alternativnih načina financiranja kroz crowdfunding kampanje- usporedba globalnih i hrvatskih praksi, Završni rad, EFST, Split. Preuzeto s:
<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2827/datastream/PDF/view>

13. Grljušić, M. (2017). Uloga marketinških aktivnosti u motivaciji donatora, Diplomski rad, EFST, Split. Preuzeto s:
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1042/datastream/PDF/view>
14. Kelly, K. S. (2012). Effective fund-raising management, Routledge.
<https://www.perlego.com/book/1554956/effective-fundraising-management-pdf>
15. Letić, N. (2013). Mogućnosti sufinanciranja poduzetničkih projekata kroz Strukturne fondove EU, Razbor savjetovanje za razvoj, Osijek. Preuzeto s:
https://documen.site/download/hok-prezentacija_pdf
16. Matešić, M. i sur. (2015). Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb.
17. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Proces transformacije i deinstitucionalizacije
<https://mrosp.gov.hr/istaknute-%20%20%20%20teme/obitelj-i-socijalna-politika/socijalna-politika-11977/proces-transformacije-i-deinstitucionalizacije-%20%2012031/12031>
18. Registar udruga Republike Hrvatske. Preuzeto s:
<https://registri.uprava.hr/#!udruge>
19. Najev Čaćija, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. Management: journal of contemporary management issues, 18(1). Preuzeto s:
<https://hrcak.srce.hr/file/153269>
20. Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Mamedia, Zagreb.
21. Plavi ured - Zagrebački inovacijski centar d.o.o. - poslovna jedinica Poduzetnički centar, Ansoffova matrica. Preuzeto s:
<https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/ansoffova-matrica-edukacija-graf/>
22. Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalne skrbi. (2014). NN 40/2014.
23. Rogošić, A. (2020). Usporedba odabranih alata za upravljanjem projektima, Završni rad, EFST, Split. Preuzeto s:
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:3470>
24. Sargeant, A., Shang, J. (2017). Fundraising principles and practice, Second edition, Wiley, New Jersey.
25. SEO – Optimizacija pretraživača za web stranice. Preuzeto s:
https://hr.wikipedia.org/wiki/Optimizacija_web_stranice

26. Sprinkle-Grace, K. (2011). Beyond Fundraising: New strategies for nonprofit innovation and investment, 2nd edition, Wiley, New Jersey.
27. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Preuzeto s:
<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>
28. Turuk, M., Društveno poduzetništvo, materijali s predavanja, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb. Preuzeto s:
<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf>
29. Udruga Sunce. (2019). Prijavni obrazac, Obrazac A projekta "Kuća Sunca - Centar za socijalne usluge u zajednici", Otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga Unapređivanje infrastrukture za pružanje socijalnih usluga u zajednici kao podrška procesu deinstitucionalizacije – druga faza, Makarska.
30. Udruga Sunce. (2022). Osnovni podaci, Makarska. Preuzeto s:
<https://sunce-udrug.hr/>
31. Ured za udruge, Financiranje programa i projekata udruga iz javnih izvora. Preuzeto s:
<https://udruge.gov.hr/financiranje-programa-i-projekata-udrug-iz-javnih-izvora/2772>
32. Vranešić, T., Vignali, C., Vrontis, D. (2004). Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb.
33. Vlada Republike Hrvatske. (2015). Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Preuzeto s:
<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>
34. Vlada Republike Hrvatske. (2015). Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge. Preuzeto s:
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_26_546.html
35. Zakon o socijalnoj skrbi. (2022). NN 18/22, 46/22
36. Zakon o udrugama. (2014). NN 74/14, 70/17, 98/19
37. 1100 kilometara za 1100 terapija! (2022). Fundraising kampanja, Udruga Brački poljupci, Supetar. Preuzeto s:
<https://1100kilometara.wordpress.com>

POPIS SLIKA

Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija.....	10
Slika 2. Ansoffova matrica.....	15
Slika 3. Proces razvoja prikupljanja sredstava velikih donatora.....	21

POPIS TABLICA

Tablica 1. Matrica analize dionika.....	47
Tablica 2. PESTE – Analiza makro okruženja.....	52
Tablica 3. SWOT analiza udruge Sunce u odnosu na donatore.....	55
Tablica 4. Prijedlog operativnog plana.....	57

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Usporedba ukupnih prihoda, rashoda i financijskog rezultata Udruge Sunce za 2015, 2019., 2020. i 2021. godinu.....	38
Grafikon 2. Struktura prihoda u 2021. godini.....	38
Grafikon 3. Struktura rashoda u 2021. godini.....	39

SAŽETAK

Neprofitni sektor i fundraising komplementarna su područja društvenog djelovanja. Prvo je organizacijski oblik udruživanja ljudi za postizanje neke javne koristi, a drugo je područje za prikupljanje financijskih sredstava koje prvom, neprofitnom sektoru, omogućuje postizanje ciljeva za koje se zalažu.

U osnovi jednog i drugog područja su ljudi, koji svojim angažmanom kroz rad ili volontiranje u neprofitnim organizacijama ili davanjem vlastitih sredstava putem fundraising kampanja, pokušavaju život učiniti kvalitetnijim i boljim.

Strateški pristup fundraisingu neophodan je za povezivanje teorijskih i empirijskih znanja i iskustava s ciljevima prikupljanja sredstava.

Svaka iskrena i dobronamjerna kampanja prilika je ljudima da se uključe te na taj način učine bitnu razliku za svoju zajednicu i za sebe. Neprofitne organizacije stoga nose glavnu odgovornost, jer upravo od njihovog zalaganja ovise ostvarenje ciljeva od šireg društvenog značaja i koristi i pozitivna percepcija javnosti spram cijelog neprofitnog sektora.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, deinstitutionalizacija, prikupljanje sredstava, razlog za podršku, marketing

SUMMARY

The non-profit sector and fundraising are complementary areas of social action. The first is an organizational form of association of people to achieve some public benefit, and the second is an area for collecting financial resources that, in the first, non-profit sector, enables the achievement of the goals for which they stand.

At the base of both areas are people who, through their engagement through work or volunteering in non-profit organizations or by donating their own funds through a fundraising campaign, try to make life better.

A strategic approach to fundraising is necessary to connect theoretical and empirical knowledge and experience with fundraising goals.

Every sincere and benevolent campaign is an opportunity for people to get involved and thus make a significant difference for their community and for themselves. Non-profit organizations therefore bear the main responsibility, because the achievement of goals of wider social significance and benefits and the positive perception of the public towards the entire non-profit sector depend on their efforts.

Keywords: non-profit organizations, deinstitutionalization, fundraising, reason for support, marketing