

Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija
The Importance of Fundraising for Sustainability of Nonprofit Organizations

LORENA DADIĆ

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Sveučilište u Rijeci
Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija
Hrvatska
lorenad@fthm.hr

Pregledni rad
UDK: 658.14:061.2

Sažetak: Neprofitne organizacije temelj su svakoga demokratskog društva. Neprofitne organizacije imaju ključnu ulogu u modernizaciji socijalnih država, izgradnji povjerenja, civilnih vrlina i socijalnog kapitala, a suradnjom unutar lokalne zajednice stvaraju dodatne sposobnosti (kapacitete) za rješavanje problema i unaprjeđenje kvalitete života. Međutim, djelovanju neprofitnih organizacija imanentan je čitav niz upravljačkih problema. Problemi koji se najčešće ističu su nedostatak financijskih sredstava i neodrživost razvoja, neprofesionalnost u radu, netransparentnost organizacija i njihova neutemeljenost u širem članstvu, nedostatak vodstva, slaba umreženost i niska razina suradnje među organizacijama, slaba suradnja s medijima te nerazvijena uloga zagovaranja (Bežovan, 2005). Nedostatak financijskih sredstava dolazi u novije vrijeme sve više do izražaja ponajprije zato što su neprofitne organizacije ovisne o sredstvima iz javnog proračuna (dotacije), a s druge strane jer je prisutan i sve veći broj registriranih neprofitnih organizacija koje se natječu za sve manji raspoloživi iznos javnih sredstava. Slijedom toga, upitna je dugoročna održivost neprofitnih organizacija.

Rješenje se može pronaći u pomno planiranim aktivnostima prikupljanja sredstava (engl. *fundraising*) od potencijalnih donatora i/ili sponzora kako bi se povećao udio donacija i vlastitih prihoda i smanjio udio dotacija. U hrvatskome neprofitnom sektoru još se uvijek nedovoljno govori o fundraisingu, a istraživanja su pokazala da neprofitne organizacije u Hrvatskoj ne znaju što sve taj pojam obuhvaća.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, održivost neprofitnih organizacija, fundraising, donacije, sponzorstva

Abstract: Non-profit organizations represent the basis for all democratic societies. They have a key role in modernizing welfare states, building trust, civic virtues and social capital. Cooperation within the local community creates additional capabilities (capacities) for problem solving and improvement of the quality of life. However there are a number of managerial issues relating to the activities of the non-profit organizations. The most common problems are the lack of financial resources and the unsustainability of development, the lack of work professionalism, lack of transparency of organizations and the connection to a broader membership, lack of leadership, poor networking and a low level of cooperation between organizations, low level of cooperation with the media and an underdeveloped role of advocacy (Bežovan, 2005). The lack of financial resources is one of the main problems nowadays, primarily due to non-profit organizations high dependency on the public budget (grants). Simultaneously, there is an increasing number of registered non-profit organizations that compete for a continuously decreasing number of public grants.

Therefore, long-term sustainability of non-profit organizations is highly questionable. The solution can be found in carefully planned fundraising activities involving potential donors or sponsors in order to increase the proportion of grants and self-earned revenues and therefore reducing the need for public grants. Fundraising is still relatively unknown within the Croatian non-profit sector, which is also confirmed by studies indicating that non-profit organizations in Croatia are not familiar with what the term “fundraising” comprises.

Keywords: non-profit organizations, sustainability of non-profit organizations, fundraising, donations, sponsorships

1 Uvod – pregled dosadašnjih istraživanja

Da bi neprofitne organizacije mogle ostvariti svoje ciljeve i ispuniti misiju postojanja kao i stabilan rast u budućnosti, potrebni su im financijski i ljudski resursi.

Financijska sredstva potrebna za svoj rad neprofitne organizacije osiguravaju iz sljedećih izvora: privatni – donacije gospodarskih subjekata i građana, javni – državne dotacije koje daju vlada, županije, gradovi i općine, članarine – sredstva koja daju članovi pojedinih organizacija te strani izvori – sredstva koja se dobiju iz inozemnih programa namijenjenih razvoju civilnog društva (Bežovan, 2005, 138). Javna sredstva (dotacije) predstavljaju osnovni, prevladavajući izvor financiranja neprofitnih organizacija. U 2011. godini one su zauzimale udio od 40 % u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj (Nacionalna Zaklada za razvoj civilnog društva, 2011, 56).

No istraživanja pokazuju da se neprofitne organizacije suočavaju sa sve većim problemom smanjenja priliva sredstava iz javnih dotacija (Bežovan, 2005; Eikenberry and Kluver, 2004; Froelich, 1999). Smanjenje sredstava od dotacija s jedne strane i rastući broj registriranih neprofitnih organizacija s druge strane, dugoročno će ugroziti opstanak neprofitnih organizacija. Zbog toga bi se neprofitne organizacije trebale pobrinuti da pomno razrade strategije prikupljanja sredstava od potencijalnih donatora i sponzora. Iako se u literaturi često poistovjećuju, donacije i sponzorstva nisu istovjetan pojam. Pod donacijama ili darovanjem smatra se davanje u novcu, stvarima ili uslugama primatelju i to bez ikakve naknade ili protučinidbe. S druge strane, sponzorstvo je davanje za koje postoji protuusluga reklame (Vašiček, Vašiček, Sirovica, 2014). Sponzor daje novac, robu ili usluge, a primatelj ga zauzvrat reklamira isticanjem njegove tvrtke, odnosno proizvoda/usluga, na reklamnim panoima na priredbama, sportskim terenima, dresovima, u pisanim materijalima, knjigama i drugim mjestima. Glavni motiv sponzorstva je ekonomska razmjena dok je kod donatorstva motiv moralne naravi.

U literaturi se često u tom kontekstu govori o fundraisingu, odnosno strategiji prikupljanja novčanih sredstava za financiranje djelatnosti neprofitnih organizacija. Pojam se ne može prevesti isključivo kao prikupljanje sredstava, jer ima više značenja: osnivanje, oblikovanje, skrb o fondovima, doniranje, darivanje, socijalno investiranje (Ovsenik, Ambrož, 1999, 121). Pojam fundraisinga ima mnogo različitih značenja, ali najčešće se odnosi na ideju prikupljanja sredstava od različitih donatora. U najširem smislu fundraising je proces pri kojem se osigurava pristup nužnim fondovima kako bi se osigurao protok prihoda koji će u konačnici omogućiti održavanje aktivnosti neprofitne organizacije (Lewinsky, Muhareновиć, 2011, 14). Tako definirano, prikupljanje sredstava odnosi se na sve aktivnosti koje se provode u jednoj neprofitnoj organizaciji da bi se osigurali prihodi nužni za njezinu održivost i provođenje njezine misije. American Fundraising Association (afpnet.org, pristupljeno 1. svibnja 2016.) definira fundraising kao prikupljanje sredstava i resursa za podršku organizaciji ili specifičnom projektu.

Prema Pavičiću (2003, 281), fundraising podrazumijeva aktivnosti prikupljanja sredstava koje se promatraju ne samo kao dio ukupne strategije marketinga već i kao izdvojena strateška i provedbena cjelina.

Općenito bi se moglo reći da fundraising predstavlja umijeće traženja novca od ljudi i korporacija u cilju financiranja vlastita djelovanja.

Počeci razvoja fundraisinga u svijetu vezuju se uz SAD i imućne pojedince, njihovu dobru volju za doniranjem i to ponajprije vjerskim organizacijama, sirotištima ili za osnivanje škola i fakulteta. Na taj se način razvila filantropija, tj. kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro. Prve organizirane aktivnosti fundraisinga vidljive su tek u 20. stoljeću kada su nakon Drugoga svjetskog rata aktivnosti fundraisinga podignute na nacionalnu razinu država. Podaci koji govore o razvitku fundraisinga u Hrvatskoj veoma su ograničeni. Oni se uglavnom oslanjaju na razdoblje Domovinskog rata i naglog povećanja ponajprije humanitarnih neprofitnih organizacija koje su se bavile posljedicama koje rat donosi. Tada su mnoge međunarodne udruge svojim donacijama pružale pomoć i olakšavale život u tim ratnim okolnostima. Poslije rata mnoge su se humanitarne organizacije zbog nedovoljnog znanja i vještina ugasile, a njihovim ukidanjem smanjivale su se i donacije međunarodnih udruga.

Da je fundraising relativno mlad koncept, potvrđuje i činjenica da prvi značajni znanstveni i stručni radovi sežu tek iz 1970-ih. U Tablici 1. sažeta su značajna istraživanja o fundraisingu koja su dala bitan temelj i doprinos razvoju literature iz tog područja. U posljednjih desetak godina primjetan je značajan trend porasta istraživanja u području fundraisinga koja se ponajprije oslanjaju na istraživanja o provođenju aktivnosti fundraisinga po pojedinim zemljama te po pojedinim vrstama neprofitnih i nevladinih organizacija (npr. sveučilišta, muzeji, vjerske institucije, kulturne, sportske i druge udruge...).

Tablica 1. Temeljna istraživanja iz područja fundraisinga
Izvor: obrada autora

Autor	Godina istraživanja	Područje istraživanja
Lawson	1975.	Tehnike za uspješan fundraising od pojedinca, korporacija i zaklada
Ackerman	1982.	Kako previsoki troškovi za aktivnosti fundraisinga utječu na potencijalne donatore
Brockner, et. al	1984.	Organizirani fundraising umjesto dosadašnjega korištenog „face to face“
Weisbrod, Dominguez	1986.	Povezanost visine troškova fundraisinga i visine donacija neprofitne organizacije
Harvey	1990.	Utjecaj menadžmenta, usluga podrške i fundraising aktivnosti na marketinško pozicioniranje neprofitne organizacije
Swan	1990.	Podrijetlo i načela fundraisinga
Warwick	2000.	Pet strategija za uspješnost fundraisinga
Sargeant	2001.	Kako zadržati lojalnost donatora
Vesterlund	2003.	Važnost informacija za efikasnost fundraisinga
Ingenhoff, Koelling	2009.	Potencijali web stranica za jačanje aktivnosti fundraisinga neprofitne organizacije
Kelly	2012.	Načela efektivnog fundraising menadžmenta

U praksi se o fundraisingu počelo ipak ranije govoriti, međutim samo u SAD-u. Prva krovna organizacija koja je dala podršku razvitku fundraisinga osnovana je 1935. godine u SAD-u i zvala se *American Association of Fundraising Counsel* (AAFRC). Ona je bila prvo američko udruženje specijalista fundraisinga. Od 2005. godine djeluje pod nazivom *Giving Institute*, a temeljna vizija instituta je razviti vrsne lidere u području filantropije. Njegova temeljna zadaća je pružati konzultantske usluge neprofitnim organizacijama iz područja fundraisinga i razvijanje filantropije u društvu. Za američki neprofitni sektor značajno je i udruženje profesionalnih fundraisera (*AFP, Association of Fundraising Professionals*), osnovano 1959. koje ima zadaću:

- pomoći fundraiserima u obavljanju svojih profesionalnih dužnosti
- ujediniti one koji se bave strukom fundraisinga
- formulirati, promicati i interpretirati organizacijama, agencijama i javnosti ciljeve prikupljanja sredstava i uloge onih koji ga prakticiraju.
- razmijeniti ideje i iskustva te prikupiti i širiti informacija o vrijednostima fundraisinga
- poticati i sponzorirati istraživanja i predavanja iz područja prikupljanja sredstava putem tečajeva i/ili drugih oblika učenja
- poticati i financirati dodjelu nagrada i stipendija u priznatim institucijama u području fundraisinga.

Na europskoj razini krovnu organizaciju fundraisinga predstavlja EFA (*European Fundraising Association*), osnovana 2002. godine u Belgiji s ciljem pružanja podrške nacionalnim udruženjima fundraisinga. Udruženje se brine o uspostavljanju zajedničke platforme za dijeljenje znanja i razmjenu iskustva o fundraisingu kao i o uspostavljanju standarda koji će pomoći fundraiserima da profesionalno djeluju. U svojem sastavu ima dvadeset zemalja članica, ali Hrvatska još uvijek nije jedna njih.

Uočavajući važnost koncepta fundraisinga, svrha i cilj ovoga rada je na temelju pomno proučenih dosadašnjih istraživanja utvrditi u kojoj mjeri neprofitne organizacije u Hrvatskoj poznaju aktivnosti fundraisinga i u kojoj mjeri ga koriste u procesu planiranja potrebe za novčanim sredstvima.

U svrhu sažimanja dosadašnjih istraživanja primijenjena je metoda analize i sinteze, dok su za opisivanje strukture prihoda neprofitnih organizacija primijenjene metode deskriptivne statistike.

2 Planiranje aktivnosti fundraisinga

Za fundraising se može reći da je to složen proces koji se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti i kojemu se treba pristupiti vrlo profesionalno i detaljno. Središnja vrijednost fundraisinga jesu potencijalni i postojeći donatori i sponzori. Temeljno pitanje koje si svaka organizacija treba postaviti jest kako utjecati na donatore te zašto bi oni htjeli donirati baš određenoj neprofitnoj organizaciji.

Da bi se pojedinac ili poslovni subjekt odlučio za donaciju nekoj organizaciji, on nečime mora biti motiviran. Mnoga se istraživanja bave motivima i razlozima za doniranjem. Npr. Olson (2002, 60) navodi da se kao motiv često javlja želja za prestižem, poštovanjem i ugledom. Becker (1974, 1070) spominje da je dobrotvorno ponašanje motivirano željom za društvenim prihvaćanjem, ali i da se izbjegne prezir drugih. Kao motiv često se može javiti i vjersko opredjeljenje, kao i osjećaj da društvo nešto treba vratiti (Ovsenik, Ambrož, 1999, 132).

Andreoni (1990, 470) je u svojem istraživanju došao do zaključka da su pojedinci spremniji izravno donirati nekoj organizaciji nego npr. kroz fondacije, porezni sustav i sl. Doniranju su sklonije žene i to posebno organizacijama s kojima su osobno i emocionalno povezane (Snipes, Oswald, 2010, 73). Osim navedenih motiva, bitno je spomenuti i čimbenike koji utječu na donošenje odluke o doniranju, a to su (Snipes, Oswald, 2010, 74):

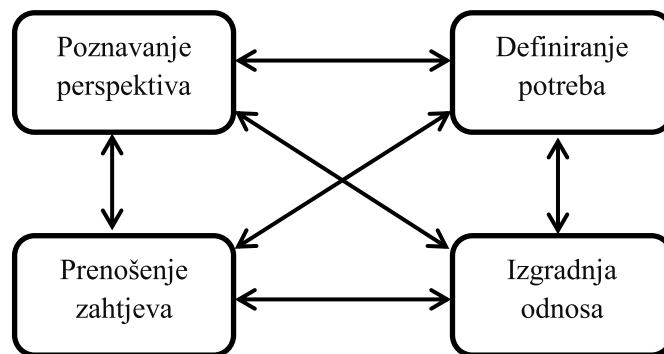
- preporuke poslodavca za dobrotvorne priloge
- prethodna iskustva u neprofitnim organizacijama
- opseg pruženih usluga neprofitne organizacije
- svijest o važnosti organizacije i njezinih usluga
- ugled neprofitne organizacije
- reklame i oglasi kojima se poziva na dobrotvorne priloge.

Za razliku od privatnih osoba koje su na doniranje potaknute uglavnom altruističnim motivima, profitne organizacije djelomično činom doniranja očekuju i vlastiti interes. Taj interes može rezultirati (Dean, 2003, 92):

- stvaranjem dobrih odnosa sa zajednicom
- diferencijacijom od konkurencije
- većom elastičnošću potražnje na povećanje cijena
- povećanjem morala zaposlenih
- zapošljavanjem novih djelatnika
- zaštitom poduzeća od javnih kritika
- povećanjem prihoda i dobiti.

Dobro poznavanje razloga i motiva za doniranjem temeljna je pretpostavka uspješnog procesa fundraisinga. Da bi ovaj proces bio uspješan, potencijalni donator/sponzor mora jasno shvatiti ciljeve organizacije i određenog programa koje organizacija provodi kao i njegovu svrhu za društvo u cjelini. Iako je glavni cilj aktivnosti fundraisinga prikupiti što više sredstava za djelovanje neprofitne organizacije (izravni utjecaj), njegov kontekst je puno širi i implicira niz pozitivnih posrednih utjecaja na organizaciju koji se ogledaju u jačanju vidljivosti organizacije, širenju njezine misije u društvu, reputaciji kao i motiviranju mogućih budućih donatora.

Temeljne aktivnosti fundraisinga mogu se prikazati s pomoću sljedećeg shematskog prikaza.



Slika 1. Temeljne aktivnosti fundraisinga
Izvor: Lewinsky, Muharemović, 2011, str. 60.

Temeljne aktivnosti fundraisinga obuhvaćaju: prepoznavanje perspektiva, definiranje potreba, prenošenje zahtjeva i izgradnju odnosa. Bitno je napomenuti da su sve te aktivnosti međusobno povezane i isprepletene i da se mogu odvijati paralelno, točnije rečeno, nema početne točke. Prepoznavanje perspektiva obuhvaća sagledavanje trenutanih izvora financiranja i uočavanje potencijalnih donatora. Ovdje je potrebno odgovoriti na pitanja tko su potencijalni donatori, kakav je njihov dosadašnji kontakt s organizacijom i zašto bi se oni odlučili na doniranje. Definiranje potreba podrazumijeva na temelju detaljno razrađenih ciljeva organizacije, utvrđivanje potrebne visine financijskih sredstava i izvora financiranja. Prenošenje zahtjeva može se promatrati u kontekstu kanala

komuniciranja s potencijalnim donatorima, i to usmenim putem, s pomoću pisama, internetom ili organizacijom posebnih događanja. Uspješnost fundraisinga ovisi o moći prenošenja zahtjeva. Najučinkovitijim se smatra (iako i najzahtjevnijim) osobni kontakt s potencijalnim donatorima gdje je bitno predstaviti organizaciju, željene rezultate i ciljeve kako bi se na njih utjecalo. Potencijalnim donatorima bitno je naglasiti pozitivne učinke programa organizacije na njih i društvo u cjelini. Pozitivan imidž organizacije kao i pozitivna energija svakako će najviše utjecati na odluku o doniranju. Izgradnja odnosa obuhvaća kontinuiranu komunikaciju s donatorima, stvaranje prijateljstva s donatorima, iskazivanje zahvalnosti i poštovanja, približavanje donatora programima i osoblju organizacije, izgradnju partnerskih mreža i dr.

Osim što je aktivnosti fundraisinga potrebno razvijati cjelovito, svaka organizacija treba promišljati i o temeljnim ciljevima fundraisinga koje mora uzeti u obzir pri planiranju aktivnosti, a to su (Warwick, 2000, 20):

1. Rast (*Growth*) – stvaranje baze donatora
2. Uključivanje (*Involvement*) – učiniti donatore aktivnim
3. Vidljivost (*Visibility*) – podignuti profil organizacije u javnosti
4. Efikasnost (*Efficiency*) – smanjiti trošak fundraisinga
5. Stabilnost (*Stability*) – osigurati dugoročni opstanak.

Načini na koji će organizacija pristupiti prikupljanju sredstava ovisi o njezinim ciljevima, odnosno razradi strategije, a u praksi se obično razlikuju dva pristupa:

- stihijski (prikupljanje sredstava za sporadične namjene uz prilagodbu raspisanim natječajima za financiranje projekata bez osmišljavanja strateškog plana za cijelu organizaciju)
- strateški (osmišljavanje plana prikupljanja sredstava u skladu s dugoročnim planom organizacije te postizanja sinergijskih učinaka više projekata).

Jedno od ključnih pitanja neprofitnih organizacija, a na koje ne postoji jednoznačan odgovor je koliko bi trebali iznositi troškovi fundraisinga. Razlike postoje ponajprije u tome tko provodi aktivnosti fundraisinga neprofitne organizacije. To može biti jedna ili više osoba unutar organizacije koje se povrh drugih obveza brinu o aktivnostima fundraisinga, a može biti i posebno formiran odjel čija je zadaća isključivo planiranje i praćenje djelotvornosti fundraisinga. Prema američkom istraživanju, čak 23 % neprofitnih organizacija u Americi ima barem jednu osobu zaposlenu isključivo za brigu o fundraisingu (Hager, 2003, 46). Postojanje zasebnog odjela fundraisinga česta je praksa neprofitnih organizacija diljem svijeta, dok u Hrvatskoj takav odjel ima samo organizacija SOS Dječje selo Hrvatska. U novije vrijeme sve više neprofitnih organizacija poseže i za profesionalnim fundraiserima koje uz određenu naknadu, u ime neprofitne organizacije organiziraju razne događaje s ciljem prikupljanja novčanih priloga. Neke od poznatijih konzultantskih tvrtki specijalizirane za savjetovanje iz područja fundraisinga su IFC (*International Fundraising Consultancy*), Graham-Pelton Consulting, NTT Fundraising (vodeća agencija za telefonski fundraising u Velikoj Britaniji).

Za mjerenje efikasnosti fundraisinga ne postoje ujednačeni kriteriji, no najčešće korišteni u literaturi je onaj koji je predložio američki Nacionalni centar za statistike dobrotvornih davanja (NCCS, 2005) prema kojemu se fundraising smatra efikasnim ako se na uloženi 35 centi ostvari 1 dolar prihoda. Odluku o iznosu novčanih sredstava koji će neprofitna organizacija investirati u aktivnosti fundraisinga može donijeti ona sama, međutim preporuka je da troškovi fundraisinga ne budu viši od 35 % ukupnih troškova organizacije (NCCS, 2005). Razlike u visini troškova za aktivnosti fundraisinga postoje s obzirom na pojedinu zemlju, pa tako npr. u SAD-u troškovi fundraisinga u ukupnim troškovima neprofitnih organizacija zauzimaju udio od oko 8 % (Andreoni, Payne, 2003, 80), u Švedskoj je taj udio 15 %, Švicarskoj 50 %, Njemačkoj 7,5 % (Heinzel, 2005, 111) te u Engleskoj otprilike 19 % (Sargeant, 2009, 339).

3 Fundraising u Hrvatskoj

O fundraisingu se u hrvatskom neprofitnom sektoru još uvijek nedovoljno zna, a tome u prilog govori i činjenica da ne postoje radovi o važnosti fundraisinga za hrvatski neprofitni sektor kao ni istraživanja o aktivnostima fundraisinga koje organizacije provode.

Tezu da je fundraising u Hrvatskoj gotovo nepoznanica potvrđuje i istraživanje autora Pavičić, Alfirević i Ivelja (2006) provedeno na uzorku od 132 neprofitne organizacije u Hrvatskoj kojim se uz ostalo ispitalo i koja su to željena područja za stjecanje dodatnih znanja. Iako je prošlo već deset godina od navedenog istraživanja, to je ujedno i jedino istraživanje kojime se može dobiti približe slika fundraisinga u hrvatskom neprofitnom sektoru.

Rezultati istraživanja prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Potreba za stjecanjem dodatnih znanja prema područjima
Izvor: Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N., 2006, str. 230

R.br	Područje	Udio anketiranih organizacija koje iskazuju potrebu za potporom
1.	Prikupljanje sredstava (fundraising)	66,7 %
2.	Unaprjeđenje i razvoj organizacije	59,1 %
3.	Neprofitni marketing	55,3 %
4.	Neprofitni menadžment	53,8 %
5.	Izrada projektnih prijedloga	53,0 %
6.	Evaluacija projekata i programa	44,7 %
7.	Upravljanje odnosima s donatorima	43,9 %
8.	Strateško planiranje	41,7 %
9.	Upravljanje financijama i budžetiranje	40,9 %
10.	Benchmarking	40,9 %
11.	Upravljanje odnosima s javnošću	40,9 %
12.	Upravljanje projektima	40,2 %

Iz tablice se može vidjeti da je najveći broj neprofitnih organizacija (njih 67 %) na prvo mjesto kao potrebu istaknulo edukacije o prikupljanju sredstava (fundraisingu). Tek nakon toga ističu potrebu za unaprjeđenjem i razvitkom organizacije, neprofitnim marketingom i menadžmentom, izradom projektnih prijedloga i dr. Ovakvo stanje može se smatrati poprilično zabrinjavajućim jer sva ona područja od vitalne važnosti za organizaciju (poput upravljanja financijama i budžetiranje ili strateškog upravljanja) svrstana su daleko ispod fundraisinga.

Za razliku od Hrvatske, u državama u kojima neprofitni sektor značajna sredstva ulaže u aktivnosti fundraisinga, vidljiv je porast individualnih i korporativnih donacija u ukupnoj strukturi prihoda od donacija. U hrvatskome neprofitnom sektoru situacija je potpuno drukčija što je prikazano Tablicom 3.

Tablica 3. Struktura dotacija i donacija u hrvatskom neprofitnom sektoru od 2006. do 2014. godine
Izvor: podaci Ministarstva financija

Opis	2006.	2008.	2010.	2012.	2014.
Prihodi od dotacija iz proračuna jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave	48%	44%	43%	45%	43%
Prihodi od dotacija iz državnog proračuna	22%	16%	17%	14%	14%
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	6%	14%	14%	15%	15%
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	15%	14%	13%	13%	16%
Prihodi od građana i kućanstava	1%	2%	2%	3%	4%
Ostali prihodi od donacija	8%	10%	10%	9%	8%
UKUPNO	100%	100%	100%	100%	100%

Iz tablice je vidljivo da najveći udio u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija zauzimaju javna sredstva (dotacije) iz proračuna jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave i dotacije iz državnog proračuna, čineći udio od 70 % u 2006. godini i 57 % u 2014. godini. Iako je vidljivo postupno smanjenje udjela dotacija kroz godine, jasno je da hrvatski neprofitni sektor i dalje previše ovisi o dotacijama. S druge strane, vidljiv je veoma nizak udio donacija trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba, a pogotovo građana i kućanstava koji variraju kroz godine tek od 1 do 4 %. Prema Word Giving Indexu (Charities Aid Foundation, 2014), koji mjeri postotak ljudi koji barem jedanput godišnje doniraju, zemlja s najvišim postotkom donatora je Malta (80 %), slijedi Nizozemska (77 %), Thailand (73 %), Velika Britanija (73 %). U Hrvatskoj godišnje donira tek 26 % građana, što upućuje na nedovoljno razvijenu filantropiju, dok najmanje ljudi donira u Ukrajini (5 %) i Rusiji (6 %).

Iako se istraživanje autora Pavičić, Alfirević i Ivelja (2006) može smatrati već zastarjelim, podaci u tablici govore u prilog tome da se situacija u području fundraisinga u hrvatskom neprofitnom sektoru očito nije značajnije promijenila s obzirom na to da su donacije građana kao i one trgovačkih društava i dalje na iznimno niskoj razini. U skladu s tim, može se reći da su neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj iznimno potrebna savjetovanja i dodatna znanja o aktivnostima fundraisinga kao i koristima koje on može donijeti organizaciji. Kao jedna od slabosti može se navesti i nedostatna institucionalna podrška kao i nepostojanje konzultantskih tvrtki specijaliziranih za savjetovanje o fundraisingu. Dobar korak k tome za sada je napravio Centar za razvoj neprofitnih organizacija (CERANEO) i to 1998. godine, organizirajući konferenciju o fundraisingu s ciljem upoznavanja neprofitnih organizacija s tehnikama i znanjima iz područja fundraisinga. Iako je konferencija imala veliku perspektivu i u budućnosti, nažalost održala se samo te jedne godine.

4 Zaključak

Iako pojam fundraisinga u svojoj srži podrazumijeva aktivnosti prikupljanja sredstava za djelovanje neprofitne organizacije, njegov je kontekst puno širi. Svaka neprofitna organizacija koja teži pribavljanju što većih iznosa sredstava, mora razumjeti da se fundraising sastoji iz čitavog niza međusobno povezanih aktivnosti, od poznavanja potreba donatora, privlačenja donatora u organizaciju pa do uspostavljanja prijateljskih odnosa s donatorima i sponzorima. S obzirom na to da je fundraising iznimno kompleksan koncept, svaka neprofitna organizacija koja teži uspješnosti fundraisinga mora

ulagati u dodatne edukacije kojima će biti ukorak s novim potrebama i zahtjevima donatora koji predstavljaju veoma dinamičnu kategoriju. Kompleksnost fundraisinga potvrđuje i činjenica da mnoge ozbiljne inozemne organizacije u svojoj strukturi imaju kompletan odjel zadužen za fundraising kao i to da postoji niz konzultantskih tvrtki specijaliziranih za savjetovanje u području fundraisinga. Za uspješne neprofitne organizacije važno je dobro poznavanje kompletnog procesa fundraisinga. Iako postoji mnogo različitih tehnika fundraisinga, općenito se na njega gleda kao na filantropsku i altruističku aktivnost, koja se provodi za dobrobit određene aktivnosti ili projekta, a ne u cilju ostvarivanja komercijalne koristi ili dobiti (Zappala, Lyons, 2006, 402).

U hrvatskom neprofitnom sektoru organizacije, nažalost, još se uvijek nedovoljno poznaju sve mogućnosti koje fundraising pruža. Iz rada se može zaključiti da je fundraising nepoznanica u hrvatskom neprofitnom sektoru odnosno da se taj koncept još uvijek slabo primjenjuje pri planiranju potreba za novčanim sredstvima, što je također jasno iz činjenice da su organizacije ponajprije ovisne o javnim sredstvima (dotacijama). Iako su organizacije iskazale želju za educiranjem o fundraisingu, ono još uvijek nije sustavno već su organizacije prepuštene same sebi. S druge strane, i filantropija je u hrvatskom društvu još uvijek na niskoj razini, uzimajući u obzir činjenicu da samo 25 % građana godišnje barem jedanput donira. Hrvatskom neprofitnom sektoru potreban je jedan cjeloviti i sustavni pristup radi razvijanja filantropije u društvu i prihvaćanja neprofitnog sektora kao pokretača razvitka društva u cjelini, a ne kao sektora ovisnog isključivo o dotacijama. Iz istraživanja (Čačija, 2013) je vidljivo da neprofitne organizacije u Hrvatskoj aktivnosti fundraisinga ne provode sustavno i kontinuirano.

Sa stajališta donatora, dva su glavna problema u financiranju neprofitnih organizacija: prevelik broj različitih neprofitnih organizacija koje se natječu za ograničena javna sredstva i s druge strane nedovoljna razvijenost kompletnoga civilnog sektora (Hromatko, 2007, 116).

Prevelika ovisnost neprofitnih organizacija o javnim dotacijama, osim što rezultira krivom slikom o neprofitnom sektoru u javnosti, s druge strane dugoročno može ugroziti djelovanje organizacije. S obzirom na to, za pretpostaviti je da će se u idućim godinama hrvatski neprofitni sektor suočavati s problemom raspodjele ograničenih javnih sredstava na rastući broj registriranih neprofitnih organizacija što će dovesti u pitanje održivost neprofitnog sektora. Rješenje takvog problema može se pronaći u orijentaciji organizacije na što veći udio samostalno zarađenih sredstava (npr. putem prodaje proizvoda i usluga) kao i što većem udjelu donacija od građana i trgovačkih društava što se može postići jedino dobro razrađenom strategijom fundraisinga. Kao što je u radu prikazano, ne postoje novija istraživanja o fundraisingu u hrvatskom neprofitnom sektoru te je daljnjim istraživanjima potrebno na većem broju neprofitnih organizacija (i to po pojedinom obliku neprofitne organizacije kao i prema području djelovanja) utvrditi razinu korištenosti aktivnosti fundraisinga te koji su to ostali razlozi (osim nedovoljnog poznavanja koncepta) za njegovu slabu primjenu. Na taj bi se način trebalo doći do spoznaje postoje li možda razlike u razini primjene koncepta fundraisinga s obzirom na vrstu neprofitne organizacije kao i s obzirom na područje djelovanja.

Literatura:

Andreoni, J., Payne, A. (2003). Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving or Fund-raising?., *American Economic Review*, 93(3), 792-812.

Becker, G. S. (1974). A theory of social interactions, *Journal of Political Economy*, 82(6), pp. 1063-1093.

Bežovan, G. (2005). *Civilno društvo 2*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.

- Brockner, J., Guzzi, B., Kane, J., Levine, E., Shaplen, K. (1984). Organizational fundraising: Further evidence on the effect of legitimizing small donations. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 611-614.
- Burnett, K. (1992). Relationship fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money, London.
- Čačija, Lj. (2013). Fundraising in the context od nonprofit strategic marketing: toward a conceptual model, *Management*, 18(1), 59-78.
- Dean, D. H. (2003). Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation, *Journal of advertising*, 32(4), 91-102.
- Eikenberry, A. M., Kluver, D. J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 2, 132-140.
- Froelich, K. A. (1999), Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in non-profit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol. 28, No. 3, 246-268.
- Hager, M. A. (2003). Current practices in allocation of fundraising expenditures. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2003(41), 39-52.
- Harvey, J. W. (1990). The Fundraising Product: Implications for Market Positioning, *Journal of Professional Services Marketing*, 5(2), 19-32.
- Heinzel, H. (2005). Philanthropy and fundraising in Western Europe within a framework of change, U: L. G. J. Wagner, ur. *Global Perspectives on Fundraising: New Directions for Philanthropic Fundraising*, Jossey-Bass, Bloomington, 101-120
- Hromatko, A. (2007). *Procjena stanja razvoja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj*, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb.
- Ingenhoff, D., Koelling, A. M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs, *Public Relations Review*, 35(1), 66-73.
- Swan, J. (1990). Grass Roots Fundraising. *The Bottom Line*, Vol. 3, No. 3, 31-32.
- Kelly, K. S. (2012). *Effective fund-raising management*, Routledge.
- Lawson, D. (1976). *Fund Raising by Parent/Citizen Groups*.
- Lewinsky, T., Muharemović, A. (2011). *Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima*, TACSO, Sarajevo.
- Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (2011). *Procjena stanja razvoja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj*, Zagreb.
- Olson, M. (2002). The logic of collective action: Public goods and the theory of group. Harvard University Press, Massachusetts.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999). *Neprofitni autopoeitični sustavi*, Alineja, Zagreb.
- Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb.

Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N. (2006). Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), 217-238.

Rose-Ackerman, S. (1982). Charitable giving and „excessive“ fundraising. *The Quarterly Journal of Economics*, 193-212.

Sargeant, A. (2001). Relationship fundraising: How to keep donors loyal, *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177-192.

Snipes, R. L., Oswald, S. L. (2010). Charitable giving to not-for-profit organizations: Factors affecting donations to non-profit organizations, *Innovative Marketing*, 6(1), 73-80.

Vašiček, V., Vašiček, D., Sirovica, K. (2014). *Računovodstvo neprofitnih organizacija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.

Vesterlund, L. (2003). The informational value of sequential fundraising, *Journal of Public Economics*, 87(3), 627-657.

Warwick, M. (2000). *The five strategies for fundraising success: A mission-based guide to achieving your goals*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Weisbrod, B. A., Dominguez, N. D. (1986) Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?, *Journal of public economics*, 30(1), 83-96.

Zappala, G., Lyons, M. (2006). Factors associated with fundraising dependency among nonprofit organisations in Australia, *Australian Journal of Social Issues*, 41(4), 399-417.

Internetske stranice

AFP: Association of Fundraising Professionals, <http://www.afpnet.org/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)

CAF (Charities Aid Foundation); World Giving Index 2014 – a global view of giving trends <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2014-publications/world-giving-index-2014> (pristupljeno 9. srpnja 2016.)

CERANEO; Centar za razvoj neprofitnih organizacijam <http://www.ceraneo.hr/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)

European Fundraising Association, <http://www.efa-net.eu/> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)

Graham-Pelton Consulting, <http://grahampelton.com/> (pristupljeno 5. srpnja 2016.)

International Fundraising Consultancy, <http://groupifc.com/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)

Ministarstva financija <http://www.mfin.hr/hr/arhiva-neprofitne-organizacije> (pristupljeno 11. travnja 2016.)

NCCS, 2005. *National Centre for Charitable Statistics*. [Mrežno]
Available at: <http://nccs.urban.org/faq/index.cfm#dataFiles>

NTT Fundraising, <http://nttfundraising.co.uk/> (pristupljeno 2. srpnja 2016.)

SOS Dječje Selo Hrvatska, <http://sos-dsh.hr/> (pristupljeno 2. srpnja 2016.)

The Giving Institute, <http://www.givinginstitute.org/> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)