

Pregledni članak
doi:10.5937/NPDUNP2001004D
UDK: 336.6:061.2

SAMOFINANCIRANJE KAO KLJUČAN ČIMBENIK FINACIJSKE ODRŽIVOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Lorena Dadić

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Sredstva za svoje djelovanje, neprofitne organizacije ostvaruju iz različitih izvora. Najdostupniji i najčešći, a ujedno i najnestabilniji izvori prihoda neprofitnih organizacija jesu dotacije, odnosno sredstva iz državnog, županijskog i lokalnog proračuna. Kako bi smanjile ovisnost o javnim dotacijama, nužno je da se neprofitne organizacije okrenu ka alternativnim izvorima financiranja odnosno poduzimajući samofinancirajuće aktivnosti. Neprofitnim organizacijama na raspolaganju je čitav niz samofinancirajućih aktivnosti, posebice onim organizacijama koje djeluju u turističkim destinacijama i koje mogu ciljeve vlastitog djelovanja povezati sa ciljevima turizma i na taj način povećati udio vlastito zarađenih sredstava. Kako bi se utvrdilo jesu li neprofitne organizacije prepoznale važnost samofinanciranja i u kojoj mjeri takve aktivnosti provode, provedeno je primarno istraživanje putem strukturiranog anketnog upitnika na uzorku od 153 udruge koje djeluju u turistički najrazvijenijim destinacijama Republike Hrvatske.

Ključne riječi: samofinanciranje, prikupljanje sredstava, neprofitne organizacije, civilne udruge.

UVOD – pregled dosadašnjih istraživanja

U svojem djelovanju neprofitne organizacije se susreću s nizom problema, a među najvažnijima se ističe nedostatan izvor financijskih sredstava koji je potreban da bi organizacije financirale svoje aktivnosti i djelovanje. Neprofitne organizacije ostvaruju prihode iz različitih izvora, ovisno o području djelovanja, te o ciljevima i zadacima zbog kojih su osnovane (Mahaček, Mijoč, Hruška, 2012).

Praksa je u Hrvatskoj pokazala da neprofitne organizacije sredstva za financiranje svojeg djelovanja ostvaruju uglavnom kroz dotacije na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, a koje predstavljaju prevladavajući izvor financiranja udruga u Hrvatskoj.

U skladu s relevantnim izvorima literature (Hodge, Piccolo 2005; Herzer, Nunnenkamp, 2013; Salamon et al., 1999) i Pravilnikom o neprofitnom računovodstvu i računskom planu iz 2014. godine, izvori prihoda neprofitnih organizacija mogu se grupirati u dvije skupine, odnosno mogu se promatrati i s obzirom na to **temelje li se na darivanju** (donacije i dotacije) te ostvaruju li se **putem samofinancirajućih aktivnosti** (prodajom proizvoda i usluga, naplatom

članarina, upotrebom materijalne i nematerijalne imovine, ostali prihodi) koje ujedno predstavljaju fokus ovoga rada.

Prema Bokulić et al., (2006, str. 2) neprofitne organizacije prihode mogu ostvariti samofinanciranjem kroz:

- **članarine:** ostvarivanje prihoda kroz članarine za članove ili korisnike organizacije koje se ne smatra naknadom za neki proizvod, uslugu ili drugu korist koju organizacija pruža svojem članstvu;
- **upotreba materijalne imovine:** iznajmljivanje nekretnina organizacije, prostora i objekata, opreme itd. kad se ne upotrebljavaju za aktivnosti vezane za misiju neprofitne organizacije;
- **upotreba nematerijalne imovine:** npr. ostvarivanje prihoda od patenata ili drugih oblika intelektualnog vlasništva udruge ili odobravanjem prodaje proizvoda s nazivom/ugledom udruge;
- **prodaja proizvoda:** prodaja proizvoda nastalih u okviru projekata organizacije (npr. knjige ili druge publikacije); prodaja poklonjenih proizvoda po višoj cijeni; proizvodnja i prodaja novih proizvoda (npr. majica, šalica);
- **naknada za usluge:** ostvarivanje prihoda od neke postojeće vještine ili stručnog znanja organizacije pružanjem usluga klijentima u javnom ili privatnom sektoru (npr. organizacija pruža konzultantske usluge poslovnim tvrtkama ili lokalnoj upravi);
- **prihodi od ulaganja:** pasivna ulaganja kao što su oročenja i zajednički fondovi ili druge složenije financijske transakcije (npr. burzovne transakcije).

Postoje mnogi izrazi i definicije, pravni ili neformalni, koji se upotrebljavaju za aktivnosti ostvarivanja prihoda neprofitnih organizacija (npr. komercijalna aktivnost, ekonomska aktivnost, neprofitno poduzetništvo, društveno poduzetništvo), ali ono što mora ostati u fokusu jest da te aktivnosti ne smiju obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe.

Kako bi povećale udio vlastito zarađenih sredstava, neprofitne se organizacije sve češće okreću tržištu na kojemu nude vlastite proizvode i usluge, čime postaju pravi poduzetnici. S obzirom na to da one pokušavaju na poduzetan način riješiti neki prisutan društveni problem, u tom se kontekstu o njima govori kao o društvenim poduzetnicima. Postojeća literatura ne odvaja samofinancirajuće aktivnosti oko kojih je potreban značajno veći angažman, kao što su prodaja proizvoda i usluga, od onih samofinancirajućih aktivnosti koje se ostvaruju manjim angažmanom, kao što su prihodi od članarina i imovine. U tom kontekstu samofinancirajuće aktivnosti oko kojih je potreban znatno veći angažman kao što su prodaja proizvoda i pružanje usluga mogu se pratiti kao „aktivno” samofinanciranje.

Aktivne samofinancirajuće aktivnosti zahtijevaju veći angažman organizacija, a za njihovo ostvarenje potreban je i čitav niz materijalnih, tehnoloških, organizacijskih resursa. Na prihode od samofinancirajućih aktivnosti primjenjuju se i određena fiskalna pravila (porez na dodanu vrijednost i porez na dobit), te je za

njihovo provođenje potrebno učestalo praćenje poreznih pravila. Primjerice, ako su udruge koje samostalno obavljaju gospodarsku djelatnost, neovisno o svrsi i rezultatu obavljanja te djelatnosti, u prethodnoj kalendarskoj godini ostvarile vrijednost isporuka dobara i obavljenih usluga veću od 230.000,00 kn, dužne su upisati se u Registar obveznika poreza na dodanu vrijednost i voditi sve poslovne knjige koje su propisane Zakonom o PDV-u (NN 115/16) te u zakonskim rokovima podnositi prijavu PDV-a. S druge strane, udruga postaje obveznik poreza na dobit ako u obavljanju djelatnosti ostvari dobit koju ne koristi za obavljanje i unaprjeđenje djelatnosti udruge, čime se ostvaruju ciljevi određeni statutom udruge. Ako bi neoporezivanje te djelatnosti dovelo do stjecanja neopravdanih povlastica na tržištu, tada Porezna uprava na vlastitu inicijativu ili na prijedlog drugih poreznih obveznika ili druge zainteresirane osobe rješenjem određuje da je udruga za tu gospodarsku djelatnost obveznik poreza na dobit po stopi od 12 % ili 18 % (Porezna uprava, 2015.)

Za razliku od njih, ostale samofinancirajuće aktivnosti, kao što su prihodi od članarina i prihodi od imovine, zahtijevaju značajno manji angažman neprofitne organizacije i manje aktiviranje resursa.

Samofinanciranje neprofitnim organizacijama može pružiti višu razinu neovisnosti i održivosti bez ugrožavanja njihovih ciljeva i vrijednosti. Neprofitne organizacije upuštaju se u aktivnosti samofinanciranja prvenstveno da bi osnažile svoje financijske resurse i promicale svoju društvenu misiju ili oboje. Aktivnosti samofinanciranja koje one provode ne moraju biti usko povezane s njihovom misijom, ali ne smiju biti ni suprotne misiji. Primjerice, udruga čiji je cilj zaštita životinja djeluje tržišno ostvarujući prihode prodajom kalendara s fotografijama životinja i time financira svoju misiju (zaštita životinja). Udruga bi bila u suprotnosti s misijom zaštite životinja, da, primjerice, prodaje odjevne predmete od životinjskog krzna.

Organizacije koje imaju sposobnost generirati vlastite prihode prodajom proizvoda i usluga ili naplatom članarina manje su ovisne o tradicionalnim izvorima financiranja, čime se povećava njihova neovisnost u djelovanju (Hodge, Piccolo, 2005). U današnje vrijeme neprofitne organizacije sve se više okreću samofinanciranju te razni oblici komercijalnih djelatnosti predstavljaju najbrže rastući izvor prihoda neprofitnih organizacija u svijetu (Young, 1998).

Istraživanje *Instituta John Hopkins (2010)*, koje je provedeno u osam zemalja s najrazvijenijim neprofitnim sektorom, pokazalo je sljedeće:

- u državama s razvijenijim neprofitnim sektorom razvijeniji su oblici samofinanciranja organizacija kroz komercijalne aktivnosti. Udio vlastitih prihoda u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija kreće se između 40 % i 50 % u Njemačkoj i Francuskoj, dok je u SAD-u taj udio viši od 50 %,
- komercijalne aktivnosti neprofitnih organizacija predstavljaju prevladavajući izvor prihoda u onim organizacijama koje djeluju u području kulture, rekreacije i zaštite okoliša,

- najmanji udio vlastitih sredstava i veliku ovisnost o drugim izvorima financiranja imaju organizacije koje pružaju socijalne usluge i djeluju u području zdravstvene skrbi.

Komercijalne aktivnosti neprofitnih organizacija često su u literaturi kritizirane prvenstveno zbog zabrinutosti da će se one sve više okrenuti tržišnom natjecanju i usmjeriti na ostvarenje što većih prihoda, što može dovesti do gubitka socijalne misije zbog koje su osnovane (Bush, 1992). To bi dovelo do gubitka njihova identiteta, legitimiteta, ali bi rezultiralo i ukidanjem posebnih povlastica i manjom zaštitom neprofitnih organizacija od one koju sada imaju, a očituje se, primjerice, u oslobođenju plaćanja poreza na dobit, poreza na dodanu vrijednost kao i u manjoj kontroli njihova djelovanja.

No većina autora ipak se slaže da je samofinanciranje neprofitnih organizacija komercijalnim aktivnostima ključno, prvenstveno jer se smanjuje ovisnost o drugim oblicima financiranja, a komercijalne aktivnosti ujedno mogu pomoći u privlačenju novih članova i donatora u organizaciju (Kerlin, Pollak, 2011; Moeller, Valentinov, 2012; Cornforth, 2012; Segal, Weisbrod, 1998; Okten, Weisbrod, 2000). Čak i ako organizacije komercijalnim aktivnostima ne ostvare zadovoljavajuću razinu prihoda, na ovaj način one jačaju svoj imidž i vidljivost. Okrećući se financiranju komercijalnim aktivnostima, neprofitne organizacije suočavaju se s načinom razmišljanja i djelovanja koje do sada nisu imale potrebe poznavati, kao što su tržišna kretanja, tržišna usmjerenost društvenih inovacija, smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti (Dart, 2004).

Praksa u Hrvatskoj pokazuje da mnoge organizacije imaju ograničene unutarnje kapacitete (vještine osoblja, vrijeme, dovoljna financijska sredstva, poslovni planovi) ili vanjsku podršku (financijska sredstva, konzultantska potpora, povoljan zakonski okvir) za aktivnosti samofinanciranja (Bokulić, et al., 2006). Kad takve organizacije ipak pokušaju pokrenuti aktivnosti samofinanciranja, moraju se suočiti s različitim zakonskim, financijskim, upravljačkim i organizacijskim pitanjima za koja nemaju dostupnu pomoć. Istraživanje Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva, koje je 2011. godine provedeno na uzorku od 651 neprofitne organizacije u Hrvatskoj, pokazalo je da tek njih 34 % u ukupnim prihodima ima i udio vlastitih zarađenih sredstava. Samofinanciranjem mnoge organizacije civilnog društva jačaju svoju financijsku održivost i institucionalno se osnažuju povećavajući sposobnost ostvarenja novih prihoda i određivanja smjera svojeg rada. Financijska održivost udruga podrazumijeva određenu razinu financijskih sredstava koju organizacija posjeduje kroz duže vremensko razdoblje i koja joj omogućuje iskorištavanje prilika i regiranje na neočekivane prijetnje bez dovođenja u opasnost misije i djelovanja (Padilla, Stapleffotte, Morganit, 2012). Da bi se neka neprofitna organizacija smatrala financijski održivom, ona mora sustavno planirati djelovanje i imati razrađene pokazatelje za ocjenu učinaka djelovanja, veći udio samostalno zarađenih sredstava u odnosu na javna sredstva, odgovarajuću razinu solventnosti i likvidnosti, razrađene procedure financijskog upravljanja, zadovoljne članove i volontere (Francois, 2015).

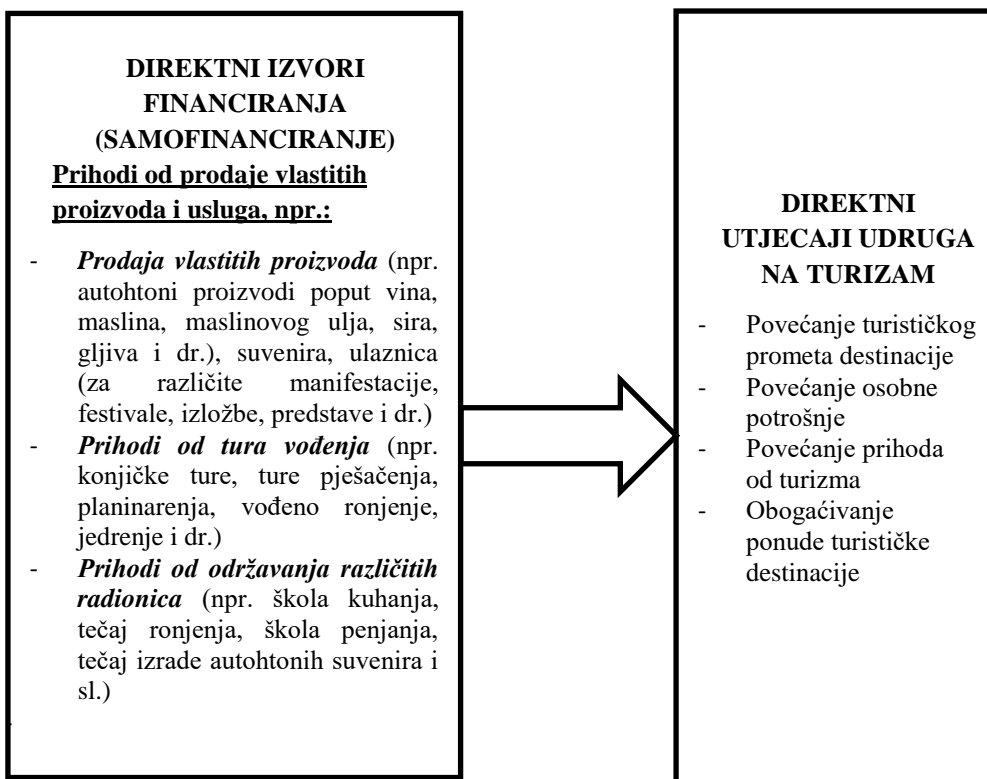
1. Samofinanciranje neprofitnih organizacija kroz turizam

U novije vrijeme, govori se o mogućnostima samofinanciranja neprofitnih organizacija i putem turizma, povezivanjem aktivnosti udruga sa turizmom (Dadić, Maškarin Ribarić, 2017).

Na primjeru turizma ova mogućnost uključuje čitav spektar aktivnosti udruga (u bliskoj vezi s misijom djelovanja udruga) koje se mogu ponuditi turistima u destinaciji, što za cilj, uz promociju vlastita djelovanja, ima i ostvarenje prihoda. U tom se kontekstu može govoriti o **direktnim izvorima financiranja udruga kroz turizam** koji podrazumijevaju gospodarske aktivnosti udruga u vezi s turizmom kojima se direktno ostvaruju prihodi.

Gospodarske aktivnosti u turizmu kroz koje udruge mogu ostvarivati prihode prvenstveno se odnose na prodaju vlastitih proizvoda i pružanje usluga. Prihode od prodaje vlastitih proizvoda mogu ostvarivati sve udruge koje proizvode autohtone prehrambene (udruge maslinara, vinara, gljivarske udruge) i neprehrambene (npr. likovne i kulturne udruge – prodaja suvenira, slika i dr.) proizvode. Prihodi od pružanja usluga mogu se, primjerice, ostvariti prodajom različitih grupnih ili individualnih tura vođenja (poput konjičkih tura, ronjenja i sl.) kao i naplatom kotizacije, školarine za održavanje različitih radionica (npr. tečaj izrade autohtonih suvenira).

Slika 1. Direktni izvori financiranja udruga kroz turizam



Shematskim prikazom na Slici 1, predstavljena je mogućnost povećanja financijske održivosti udruga kroz direktne učinke na turizam, odnosno samofinanciranja udruga poduzimanjem gospodarske aktivnosti povezane s turizmom.

Sve navedene aktivnosti kojima se direktno ostvaruju prihodi ujedno direktno utječu na turizam. Sve većom ponudom proizvoda, suvenira i ulaznica kao i tura vođenja i drugih usluga te ponudom različitih radionica, škola i tečajeva obogaćuje se ponuda turističke destinacije. Bogatija ponuda i raznovrsniji sadržaji u destinaciji utječu na sve veći broj posjetitelja, odnosno na sve veći turistički promet (dolasci i noćenja). Posljedično, što je veći broj posjetitelja u destinaciji i što je bogatija i raznovrsnija ponuda u destinaciji, to će biti i veća potrošnja turista. Porast broja gostiju u destinaciji i njihove osobne potrošnje pozitivno utječe na rast prihoda od boravišne pristojbe, rast prihoda od poreza, odnosno na rast neto deviznog prihoda od turizma.

2. Metodologija istraživanja

U cilju utvrđivanja financijske situacije neprofitnih organizacija u Hrvatskoj, pogotovo onih organizacija koje djeluju u turističkim destinacijama i kojima je na raspolaganju čitav spektar mogućnosti za samofinanciranje vlastitog djelovanja, provedeno je kvalitativno primarno istraživanje putem strukturiranog anketnog upitnika. Osnovni skup istraživanja čine sve udruge registrirane u jednom od određenih područja djelovanja (kultura i umjetnost, sport, hobistička djelatnost, zaštita okoliša i prirode, zaštita zdravlja, održivi razvoj) i koje su registrirane na području jedne od četiriju, po turističkom prometu u zadnjih deset godina, najrazvijenijih turističkih destinacija u Hrvatskoj, a to su: Dubrovnik, Rovinj, Poreč i Medulin. Drugim riječima, ciljna skupina istraživanja jesu članovi skupštine udruga koje djeluju u jednom od navedenih područja djelovanja i u jednoj od navedene četiri destinacije.

Za potrebe istraživanja primijenjen je slučajni stratificirani uzorak, iz čega je potom odabran jednostavni slučajni uzorak koji čini 40% osnovnog skupa odnosno 205 udruga. Istraživanje je provedeno tijekom svibnja 2018. godine, online putem, tj. slanjem mailova sa poveznicom na online anketu. Do kraja svibnja 2018. godine, ukupno su vraćena 153 ispravno popunjena upitnika, što čini stopu povrata od 75%. Distribucija anketnih upitnika prikazana je u tablici u nastavku.

Tablica 1. *Distribucija anketnih upitnika*

Destinacija	Uzorak (40% od osnovnog skupa)	Broj ispravno popunjenih anketnih upitnika	Stopa povrata (%)
Dubrovnik	100	75	75 %
Rovinj	30	22	73 %
Poreč	33	25	76 %
Medulin	42	31	74 %
UKUPNO	205	153	75 %

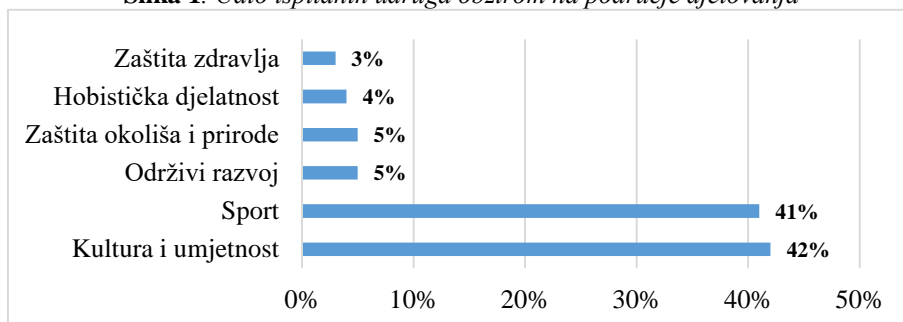
Izvor: autorica

Upitnik je oblikovan na temelju pregleda relevantne literature, tj. na temelju prethodno provedenih istraživanja domaćih i stranih autora, a sastoji se od 3 djela. Prvi dio upitnika odnosi se na opće podatke o djelovanju udruga (7 varijabli), drugi dio upitnika mjeri stavove udruga o turizmu (1 pitanje, 18 čestica), dok se posljednji dio upitnika odnosi na podatke o financiranju udruga (9 varijabli).

3. Rezultati istraživanja

Udio ispitanih udruga s obzirom na registrirano područje djelovanja udruga preuzetog iz Registra udruga, prikazan je na slici u nastavku.

Slika 1. Udio ispitanih udruga obzirom na područje djelovanja

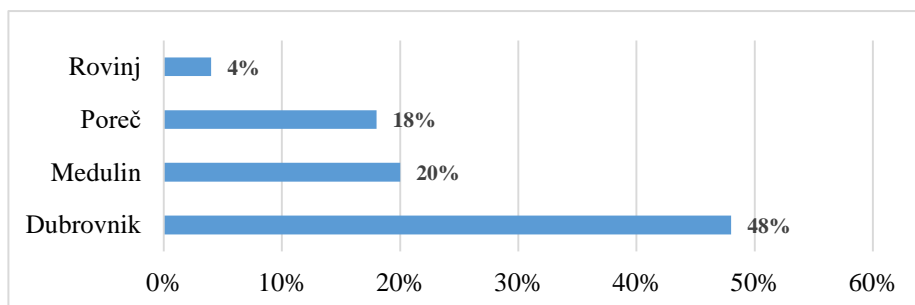


Izvor: autorica

Najviše je anketiranih članova skupština onih udruga koje djeluju u području kulture (ukupno 64) i sporta (63). Upravo su udruge u tim područjima djelovanja najbrojnije u svim četirima destinacijama i predstavljaju udio od 40% do 60% u ukupnom broju registriranih udruga. Najmanje je anketirano članova skupština onih udruga koje djeluju u području zaštite zdravlja, tek 3%. Te su udruge u svim četirima destinacijama najmanje zastupljene u ukupnom broju udruga koje imaju utjecaj na turizam (tek 2% – 6%).

Na sljedećoj slici, prikazan je udio ispitanih udruga obzirom na sjedište.

Slika 2. Udio ispitanih udruga obzirom na sjedište



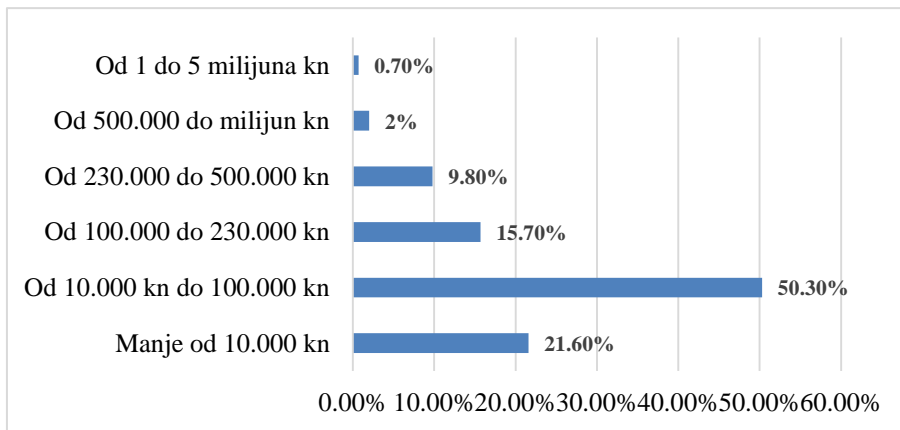
Izvor: autorica

Prema sjedištu udruga, najviše je ispitano članova skupština onih udruga koje djeluju sa sjedištem na području Grada Dubrovnika (njih 73), s obzirom na to da grad Dubrovnik ima **triput** više registriranih udruga koje imaju utjecaj na turizam u

odnosu na ostale promatrane destinacije. Zatim, ispitane su 22 udruge koje su registrirane na području Rovinja, 27 na području Poreča i 22 na području Općine Medulin.

Visina ukupnih prihoda udruga ostvarenih u 2017. godini prikazana je grafikonom na Slici 4.

Slika 3. *Prihodi udruga u 2017. godini*

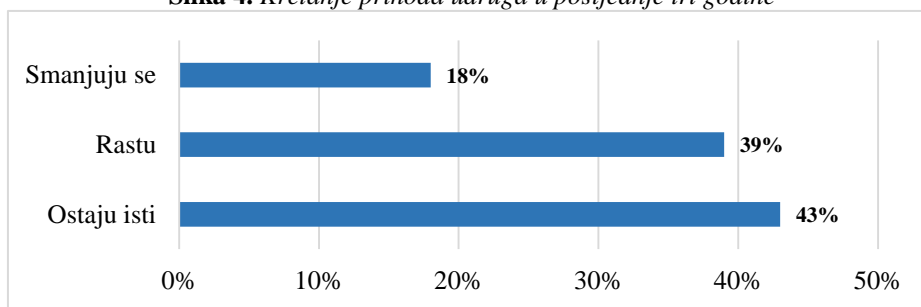


Izvor: autorica

Iz grafikona s prethodne Slike 4, vidi se da je najveći broj udruga, njih 77 (od ukupno 153), u 2017. godini ostvarilo prihode u rasponu od 10.000,00 do 100.000,00 kuna, njih 33 ostvarilo je prihode do 10.000,00 kuna, dok je samo jedna udruga ostvarila prihode od jednog do pet milijuna kuna.

Na pitanje kako se kreću prihodi udruge u posljednje tri godine, članovi skupština udruga odgovorili su kako je prikazano grafikonom na Slici 5 u nastavku.

Slika 4. *Kretanje prihoda udruga u posljednje tri godine*



Izvor: autorica

Promatra li se kretanje prihoda udruga u posljednje tri godine, može se zaključiti da je financijska situacija ispitanih udruga uglavnom dobra jer je 39 % udruga (njih 60) reklo da prihodi rastu, 43 % udruga (njih 66) izjasnilo se da su prihodi ostali isti u posljednje tri godine, dok je samo kod njih 18 % (27 udruga) primjetan pad prihoda u posljednje tri godine.

Nadalje, ispitanici su upitani da na ljestvici od 1 do 5 ocijene sadašnju financijsku situaciju udruge, financijsku situaciju cijelog neprofitnog sektora i odnos s donatorima. Rezultati su prikazani u Tablici 2 u nastavku.

Tablica 2. *Prosječne ocjene pojedinih elemenata*
(1 = vrlo loše, 2 = loše, 3 = dobar, 4 = vrlo dobar, 5 = odličan)

Pitanje	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Ocjena sadašnje financijske situacije udruge.	153	3,08	,858
Ocjena odnosa s donatorima	153	3,51	,988
Ocjena financijske situacije čitavog neprofitnog sektora	153	2,77	,921

Izvor: autorica

Iz Tablice 2 vidi se da članovi skupština udruga lošije ocjenjuju financijsku situaciju neprofitnog sektora generalno, nego financijsku situaciju vlastite udruge (2,77 naspram 3,08). Od navedenih elemenata najbolje je ocijenjen odnos s donatorima, prosječnom ocjenom od 3,51.

Za uspješno upravljanje svakom profitnom, pa tako i neprofitnom organizacijom, nužna su odgovarajuća znanja iz područja financijskog menadžmenta. U tom području 48 % udruga izjasnilo se da ima odgovarajuća znanja, ali im je potrebna dodatna edukacija, 35 % udruga reklo je da nema potrebe za dodatnom edukacijom iz područja financijskog menadžmenta, dok je njih 17 % reklo da nema odgovarajuća znanja i da im je nužna edukacija.

Osim nedostatka znanja iz područja financijskog menadžmenta, što svakako utječe na financijsku stabilnost udruge, članovi skupština udruga naveli su i niz drugih problema povezanih s financiranjem neprofitnih organizacija, što je prikazano u sljedećoj Tablici 3.

Na pitanje da označe sve one tvrdnje za koje smatraju da predstavljaju glavne probleme u financiranju neprofitnih organizacija, ispitanici su odgovorili da su glavni problemi mali broj donatora (46,4 %) i loša porezna politika (43,7 %), dok se najmanje udruga složilo s tvrdnjom da donatori više ne financiraju određena područja (njih 26,7 %).

Na visokome mjestu na ljestvici problema nalazi se i nedovoljno iskustvo u prikupljanju sredstava (37,2 %), što je ključno za financijsku stabilnost udruge. Poznavanjem i čestim provođenjem aktivnosti prikupljanja sredstava (engl. *fundraising*) može se ublažiti većina navedenih problema, a posebice onih koji se odnose na donatore.

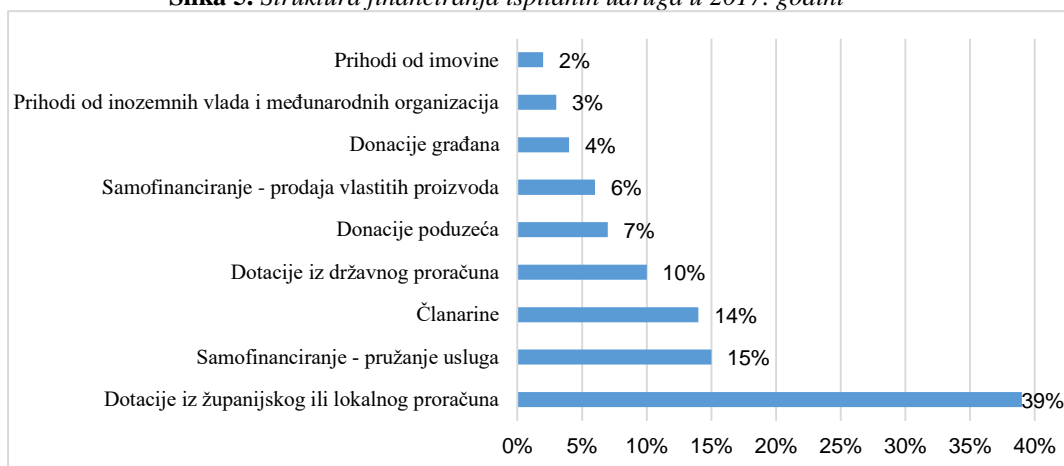
Za ostvarenje određene razine financijske održivosti udrugama se pružaju izuzetne mogućnosti kroz turizam, odnosno povezivanjem vlastite misije i vlastitih ciljeva s ciljevima razvoja turizma područja na kojem djeluju. Na taj način udruge u ukupnim prihodima mogu povećati udio samofinanciranja te smanjiti udio dotacija i donacija koje predstavljaju sve nestabilniji izvor financiranja udruga.

Tablica 3. Problemi u financiranju udruga

Tvrdnja	Broj udruga koje je označilo slaganje s pojedinom tvrdnjom	
	Apsolutno	Relativno
Mali broj donatora	71	46,4 %
Loša porezna politika	67	43,7 %
Poslovni sektor ne financira udruge u dovoljnoj mjeri	61	39,8 %
Nedovoljno iskustvo u prikupljanju sredstava	57	37,2 %
Država i lokalne samouprave imaju male fondove za financiranje udruga	57	37,2 %
Financiranje projekata s premalim iznosima	56	36,6 %
Donatori financiraju samo velike udruge tako da za manje udruge nema dovoljno financijskih potpora	54	35,2 %
Komplicirani uvjeti za podnošenje prijava	49	32,0 %
Nedostatak informacija o potencijalnim donatorima	43	28,1 %
Donatori više ne financiraju određena područja	41	26,7 %

Izvor: autorica

Financijska održivost u nastavku može se promatrati kao odnos samofinanciranja i ostalih izvora financiranja. Drugim riječima, udruga je financijski održivija ako u ukupnim prihodima ima veći udio prihoda od samofinancirajućih aktivnosti u odnosu na ostale prihode kao što su dotacije i donacije. U ukupnim aktivnostima koje podrazumijevaju samofinanciranje (prihodi od članarina, imovine, prodaje proizvoda i usluga) bitno je posebno odvojiti one aktivnosti oko kojih udruge treba aktivnije angažirati da bi ih realizirale, odnosno aktivnosti za čiju je realizaciju potrebno više materijalnih, ljudskih, organizacijskih i tehnoloških resursa. To su **aktivnosti koje se odnose na prodaju proizvoda i pružanje usluga** odnosno „aktivne” samofinancirajuće aktivnosti. Struktura financiranja ispitanih udruga u 2017. godini, prikazana je u nastavku.

Slika 5. Struktura financiranja ispitanih udruga u 2017. godini

Izvor: autorica

Iz grafikona na Slici 6, vidi se da najveći udio u prihodima udruga u 2017. godini čine sredstva iz županijskog proračuna, odnosno iz proračuna jedinica lokalne samouprave (39%). Promotri li se udio ukupnih samofinancirajućih aktivnosti (prodaja proizvoda, pružanje usluga, članarine, prihodi od imovine), vidi se da one zauzimaju udio od ukupno 37%, a promotri li se samo aktivno samofinanciranje (prodaja proizvoda i pružanje usluga), njegov udio iznosi 21%. Može se reći da omjer samofinanciranja i dotacija i donacija u ispitanim udrugama iznosi 37:63.

Rezultati ukazuju na to da su udruge i dalje pretežito ovisne o javnim sredstvima, a upravo ona predstavljaju najnestabilniji izvor financiranja udruga. Iz godine u godinu primjetan je trend porasta broja registriranih udruga s jedne strane, te sve manji iznosi raspoloživih javnih sredstava za djelovanje udruga s druge strane. Rastući broj registriranih udruga i sve manji iznosi za financiranje njihova djelovanja, dugoročno mogu ugroziti financijsku stabilnost neprofitnog sektora, te je od iznimne važnosti da udruge razrade aktivnosti kojima bi mogle povećati udio samofinancirajućih aktivnosti i time postati financijski stabilnije. Kao što je prethodno rečeno, u državama s razvijenim neprofitnim sektorom, udio samofinancirajućih aktivnosti se kreće između 40 i 50% (Njemačka, Francuska), u SAD-u taj udio i veći od 50%, dok je kod ispitanih udruga u RH taj udio svega 37%.

ZAKLJUČAK

Sredstva potrebna za djelovanje, neprofitne organizacije mogu ostvariti i donacijama građana i različitih poduzeća kao i nizom samofinancirajućih aktivnosti koje se odnose na prodaju različitih proizvoda i pružanje usluga, naplatu članarina i prihode od imovina. Iako se udrugama pruža čitav spektar mogućnosti za financiranje vlastita djelovanja, one se uglavnom baziraju na javnim dotacijama kao najdostupnijem, ali i najnestabilnijem izvoru financiranja udruga. Sredstva koja se udrugama dodjeljuju na javnim natjecajima jedinica lokalne ili regionalne samouprave svake se godine sve više smanjuju, dok s druge strane broj udruga kroz godine bilježi trend porasta. Navedeno ukazuje na to da se svake godine sve veći broj udruga natječe za sve manji iznos raspoloživih javnih sredstava te se javlja potreba za okretanjem alternativnim izvorima financiranja udruga, odnosno za povećanjem udjela od samofinancirajućih aktivnosti.

Udruge koje djeluju u turističkim destinacijama ciljeve svojeg djelovanja mogu povezati s ciljevima turističke destinacije područja na kojem djeluju i na taj način povećati udio vlastito zarađenih sredstava. Pritom udruge mogu na direktan ili indirektan način djelovati na turizam. Prodajom raznovrsnih proizvoda u destinaciji kao i pružanjem raznovrsnih usluga udruge obogaćuju turističku ponudu destinacije, čime direktno utječu na porast turističkog prometa destinacije, porast potrošnje turista i u konačnici ukupnog prihoda od turizma. S druge strane, udruge koje na indirektan način djeluju u turizmu stvaraju infrastrukturu za ugodniji boravak u destinaciji, i to različitim akcijama čišćenja okoliša, uređenjem puteva i staza te revitalizacijom zapuštenih područja i objekata.

Istraživanje provedeno na udrugama koje djeluju u turistički najrazvijenijim destinacijama Republike Hrvatske, pokazalo je da su udruge uglavnom zadovoljne financijskom situacijom, jer u posljednje tri godine prihodi se ili povećavaju ili ostaju isti. Međutim, istraživanje je pokazalo da su udruge i dalje pretežito ovisne o javnim sredstvima tj. dotacijama iz državnog, županijskog i lokalnog proračuna, koje čine udio od 63% te da još nisu u dovoljnoj mjeri prepoznale važnost samofinancirajućih aktivnosti. Kako bi udruge bile financijski stabilnije, nužno je da se okrenu alternativnim izvorima financiranja i da povećaju udio od samofinancirajućih aktivnosti, a kroz turizam im se za to pruža izuzetna šansa.

* Ovaj rad je proizašao iz doktorske disertacije autorice pod naslovom *Turizam kao izvor financiranja udruga u turističkim destinacijama*, odbranjene na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, u listopadu 2018. godine.

Reference

- Bokulić, S. et al. (2006). *Zakonski i regulacijski okvir za samofinanciranje organizacija civilnog društva u Hrvatskoj*, Zagreb: Academy for Educational Development.
- Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 391-410. doi.org/10.1177/089976409202100406.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1117-1136. doi.org/10.1177/0899764011427959.
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(2), 290-310. doi.org/10.1177/0899764004263522.
- Dadić, L., Maškarin Ribarić, H. (2017). “Identifying the Impacts of NPOs on Tourism in Order to Increase their Financial Sustainability”, in: *4th International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe; Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges*, Opatija, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, 115-132. doi.org/10.20867/tosee.04.33.
- Herzer, D., Nunnenkamp, P. (2013). Private Donations, Government Grants, Commercial Activities, and Fundraising: Cointegration and Causality for NGOs in International Development Cooperation. *World Development*, Svezak 46, 234-251. doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.010.
- Hodge, M. M., Piccolo R. F. (2005). Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 171-190. doi.org/10.1002/nml.99.
- Hrvatski Sabor (2016). Zakon o porezu na dohodak (NN 115/16, 106/18, 121/19). Zagreb: Narodne novine. <https://www.zakon.hr/z/85/Zakon-o-porezu-na-dohodak>
- Kerlin, J., Pollak, T. (2011). Nonprofit Commercial Revenue: A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions? *The American Review of Public Administration*, 41(6), 686-704. doi.org/10.1177/0275074010387293.
- Mahaček, D., Mijoč, I., Hruška, Z. (2012). Financing non-profit organization. *Pravni vjesnik*, 28(1), 173-182.
- Ministarstvo financija. (2014). *Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu*, Zagreb: Narodne novine.
- Moeller, L., Valentinov, V. (2012). The Commercialization of the Nonprofit Sector: A General Systems Theory Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 25(4), 365-370. doi.org/10.1007/s11213-011-9226-4.

Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (2011). Procjena stanja razvoja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj, Zagreb.
https://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/procjena_stanja_2011.pdf

Okten, C., Weisbrod, B. A. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets. *Journal of Public Economics*, 75(2), 255-272. doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00066-3.

Padilla, L., Staplefotte, L., Morganit, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, Santa Monica: Rand Corporation.

Porezna uprava, (2015). *Porezni priručnik za udruge*, Zagreb: Ministarstvo financija.

Salamon, L. et al. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.

Segal, L. M., Weisbrod, B. A. (1998). Interdependence of commercial and donative revenues. U: B. A. Weisbrod, ur. *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University.

Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale. U: B. Weisbrod, ur. *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press, 195-216.

*Primljeno 15. februara 2020,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 17. marta 2020.
Elektronska verzija objavljena 1. aprila 2020.*

Lorena Dadić, dr. sc., zaposlena je kao poslijedoktorandica pri Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji na Katedri za kvalitetu i kontroling. Fokus autoričnih dosadašnjih istraživanja baziran je na funkcioniranju i financiranju civilnog sektora i povezivanju neprofitnih organizacija sa turizmom.

SELF-FUNDING AS A KEY ELEMENT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Non-profit organizations raise funds for their operations from various sources. The most accessible and most common but at the same time the most unstable sources of income for non-profit organizations are grants, i.e. funds from the state, county and local budget. In order to reduce dependency on public grants, non-profit organizations should turn to alternative sources of funding, undertaking self-funding activities. Non-profit organizations have a wide range of possibilities for self-funding activities, especially those organizations that operate in tourist destinations. Those organizations can increase the share of self-earned funds by connecting the goals of organizations with goals of tourism. In order to determine whether non-profit organizations recognize the importance of self-funding and in what extent they carry out such activities, a primary survey using a structured questionnaire was conducted. The sample consist of 153 associations operating in the most developed tourist destinations in the Republic of Croatia.

Keywords: self-funding, fundraising, non-profit organizations, civil associations.