

# GLOBAL CHALLENGES & REGIONAL SPECIFICITIES

---

Globalisation and regional identity

*Publishers:*

Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek  
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
„1 decembrie 1918“ University of Alba Iulia  
(Romania)  
University of Białystok (Poland)  
Faculty of Agriculture, University of Novi Sad  
(Serbia)

*Acting Publisher:*

Ivan Trojan, PhD, Assoc. Professor

*Reviewers:*

Branko Matić, PhD, Full Professor  
Ljubica Ranogajec, PhD, Full Professor

*Editors:*

Željko Pavić, PhD, Assoc. Professor (Faculty of  
Humanities and Social Sciences Osijek, Croatia)  
Antun Šundalić, PhD, Full Professor (Faculty of  
Economics in Osijek, Croatia)  
Krunoslav Zmaić, PhD, Full Professor (Faculty of  
Agrobiotechnological Sciences in Osijek, Croatia)  
Tihana Sudarić, PhD, Assoc. Professor (Faculty of  
Agrobiotechnological Sciences in Osijek, Croatia)  
Claudiu Stefani, PhD, (The Faculty of Law and  
Social Sciences, “1 Decembrie 1918” University of  
Alba Iulia, Romania)  
Maciej Białous, PhD, Asst. Professor (Institute of  
Sociology, University of Białystok, Poland)  
Dejan Janković, PhD, Assoc. Profesor (Faculty of  
Agriculture in Novi Sad, Serbia)

*Proofreading:*

Tanja Gradečak, PhD, Assoc. Professor  
Ana Mikić Čolić, PhD, Asst. Professor

*Printed by:*

Krešendo, Osijek

*Design and layout:*

Krešendo, Osijek

ISBN 978-953-314-157-2

The CIP record is available in the computer  
catalogue of the City and University Library in  
Osijek under the number 150422072.

*Izdavači:*

Filozofski fakultet Osijek  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
(Hrvatska)  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
(Hrvatska)  
Sveučilište „1 decembrie 1918“ Alba Iulia  
(Rumunjska)  
Sveučilište Białystok (Poljska)  
Poljoprivredni fakultet, Sveučilište u Novom Sadu  
(Srbija)

*Za izdavača:*

izv. prof. dr. sc. Ivan Trojan

*Recenzenti:*

prof. dr. sc. Branko Matić  
prof. dr. sc. Ljubica Ranogajec

*Urednici:*

izv. prof. dr. sc. Željko Pavić (Filozofski fakultet  
Osijek, Hrvatska)  
prof. dr. sc. Antun Šundalić (Ekonomski fakultet u  
Osijeku, Hrvatska)  
prof. dr. sc. Krunoslav Zmaić (Fakultet  
agrobiotehničkih znanosti Osijek, Hrvatska)  
izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić (Fakultet  
agrobiotehničkih znanosti Osijek, Hrvatska)  
dr. sc. Claudiu Stefani, PhD (Fakultet prava i  
društvenih znanosti, Sveučilište „1 Decembrie  
1918“ Alba Iulia, Rumunjska)  
doc. dr. sc. Maciej Białous (Institut za sociologiju,  
Sveučilište Białystok, Poljska)  
izv. prof. dr. sc. Dejan Janković (Poljoprivredni  
fakultet, Sveučilište u Novom Sadu, Srbija)

*Lektura:*

izv. prof. dr. sc. Tanja Gradečak  
doc. dr. sc. Ana Mikić Čolić

*Tisak:*

Krešendo, Osijek

*Dizajn i prijelom:*

Krešendo, Osijek

ISBN 978-953-314-157-2

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Grad-  
ske i sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem  
150422072.

FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES OSIJEK  
JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK  
FILOZOFSKI FAKULTET OSIJEK  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU (HRVATSKA)

FACULTY OF AGROBIOTECHNICAL SCIENCES OSIJEK  
JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU (HRVATSKA)  
“1 DECEMBRIE 1918” UNIVERSITY OF ALBA IULIA (ROMANIA)  
SVEUČILIŠTE „1 DECEMBRIE 1918“ ALBA IULIA (RUMUNJSKA)

UNIVERSITY OF BIALYSTOK (POLAND)  
SVEUČILIŠTE BIALYSTOK (POLJSKA)

FACULTY OF AGRICULTURE, UNIVERSITY OF NOVI SAD (SERBIA)  
POLJOPRIVREDNI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U NOVOM SADU (SRBIJA)

# GLOBAL CHALLENGES & REGIONAL SPECIFICITIES

## GLOBALNI IZAZOVI & REGIONALNE POSEBNOSTI

Conference proceedings / Zbornik radova

**GLOBALISATION AND REGIONAL IDENTITY 2020**  
**GLOBALIZACIJA I REGIONALNI IDENTITET 2020.**

*Editors / Urednici*

**Željko Pavić, Antun Šundalić, Krunoslav Zmaić, Tihana Sudarić,**  
**Claudiu Stefani, Maciej Białous, Dejan Janković**



**FILOZOFSKI  
FAKULTET**

Osijek, 2021

# Contents / Sadržaj

Ivana Bestvina Bukvić IZAZOVI U PROVEDBI STRATEGIJE PAMETNE SPECIJALIZACIJE: PREGLED LITERATURE .....	9
Maciej Białous CULTURAL POLICIES TOWARDS MULTICULTURAL HERITAGE IN THE CITIES OF POLAND AND CENTRAL EUROPEAN COUNTRIES.....	29
Marta Borić Cvenić UTJECAJ KREATIVNIH INDUSTRIJA NA DRUŠTVO, EKONOMSKI I REGIONALNI RAZVOJ – USPOREDBA EUROPSKE UNIJE I REPUBLIKE HRVATSKE .....	41
Jasmina Božić, Armano Srblijinović, Tijana Trako Poljak ULOGA LOKALNE SAMOUPRAVE U RAZVOJU ZADRUŽNOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ.....	60
Iva Buljubašić, Krešimir Vidačković, Ivana Ageljić STORYTELLING KAO MARKETINŠKI ALAT U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI – STUDIJA SLUČAJA: MERCEDES-BENZ.....	81
Jadranka Deže PODUZETNIČKI POTENCIJALI LJUDSKIH RESURSA U POLJOPRIVREDI.....	98
Anita Dremel, Ljiljana Pintarić, Juraj Jurlina GENDER EQUALITY AS SMART ECONOMICS: A CRITICAL VIEW .....	112
Marta B. Erdos, Roger Ellis, Rebeka Javor EXPLORING HUNGARIAN SOCIAL WORKERS' IDENTITY BY EMPLOYING IDENTITY STRUCTURE ANALYSIS: A SOCIOCULTURAL APPROACH .....	128
Maja Haršanji VAŽNOST PROJEKTOG FINANCIRANJA DJELATNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA ZA RAZVOJ KULTURE I UMJETNOSTI.....	149
Ružica Lončarić UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA RAZVOJ LOKALNOG TRŽIŠTA HRANE.....	171
Vladimir Mentus, Mirko Blagojević CONFORMITY AND RELIGIOSITY ACROSS EUROPE – A MULTILEVEL APPROACH .....	187

Vlad Zeno Millea	
FACTORS ASSOCIATED WITH THE FAMILY ENVIRONMENT THAT INFLUENCE THE OCCUPATIONAL EXPECTATIONS OF TEENAGERS.....	196
Željko Pavić, Nataša Krivokapić, Emma Kovačević	
CULTURAL CAPITAL, EDUCATION AND HUMOUR USE.....	217
Marica Petrović, Dejan Janković, Marina Novakov	
IDENTITETI RURALNOSTI U SAMO/PERCEPCIJI MLADIH.....	227
Mihnea Preotesi	
CONTEXTUAL FACTORS OF SOCIAL UNDERDEVELOPMENT IN ROMANIA. CASE STUDY: ALBA COUNTY .....	238
Claudiu Sebastian Ștefani, Ovidiu Boc	
STRATEGIES FOR SELF-MANAGEMENT OF THE PROBLEMS OF EXCESSIVE GAMBLING .....	261
Tihana Sudarić, Krunoslav Zmaić, Ivan Janić	
ODRŽIVI RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE .....	278
Marija Šain	
ANALIZA TRENDOVA I PRAKSI U RAZVOJU KREATIVNOG PARTNERSTVA.....	293
Antun Šundalić	
TRI DESETLJEĆA HRVATSKOG KAPITALIZMA.....	312
Tijana Trako Poljak, Jasmina Božić, Armano Srbljinović	
IZAZOVI SUVREMENOG POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U HRVATSKOJ .....	332
Mateo Žanić, Helena Pušak	
ZNAČENJE MJESTA I PRIVRŽENOST MJESTU U KONTEKSTU GLOBALIZACIJSKIH PROCESA .....	350
Dražen Živić	
REGIONALNE POSEBNOSTI DEMOGRAFSKOGA STARENJA: SVIJET, EU, HRVATSKA .....	368
NOTES ON CONTRIBUTORS .....	391

# Predgovor

Sedmi međunarodni znanstveni skup „Globalizacija i regionalni identitet“ održan je u Osijeku 30. i 31. listopada 2020. u organizaciji Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Hrvatska (Filozofski fakultet Osijek i Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek), Sveučilišta u Novom Sadu, Srbija (Poljoprivredni fakultet), Sveučilišta u Białystoku, Poljska (Institut za sociologiju) i Sveučilišta „1. prosinca 1918.“ u Alba Iuliji, Rumunjska. Zbornik radova, predstavljen u ovoj knjizi, obuhvaća interdisciplinarnu doprinose više od 30 istraživača iz sedam zemalja koji se bave problematikom regionalnog razvoja i identiteta u kontekstu globalnih društvenih, ekonomskih i kulturnih perspektiva. Zbornik sadrži vrijedne teorijske ideje i problematizira važna pitanja kao što su strategije regionalnog gospodarskog i društvenog razvoja, uloga pojedinih gospodarskih sektora u tom razvoju, razvoj zajednice i socijalna politika, te utjecaj globalnih kulturnih procesa na regionalne identitete, a prilozi su napisani iz nacionalnih i međunacionalne perspektive. U ovoj se knjizi mogu pronaći stare teorijske dileme, ali i neke svježije teorijske perspektive i originalne ideje, kao i novi istraživački uvidi vezani za pitanja globalizacije i regionalnog razvoja. Kao takav može biti koristan svim istraživačima i studentima koji žele dobiti kvalitetan i ažuran pregled stanja u ovom području istraživanja.

Urednici

# VAŽNOST PROJEKTOG FINANCIRANJA DJELATNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA ZA RAZVOJ KULTURE I UMJETNOSTI

## Sažetak

Budući da je neprofitni sektor postao sve konkurentniji, neprofitne organizacije, posebice udruge, primarno osnovane bez cilja stjecanja dobiti, sve češće prikupljaju sredstva iz različitih izvora kako bi financirale projektne aktivnosti. Premda je velik broj udruga i dalje dominantno usmjeren na financijske potpore iz javnih izvora, za udruge je neophodno diversificirati izvore financiranja kako bi, između ostaloga, ostvarile uvjete za dugoročnu održivost. Cilj je ovoga rada utvrditi u kojoj mjeri i iz kojih izvora udruge registrirane na području grada Osijeka s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ financiraju svoje projektne aktivnosti. Kako bi se ostvario cilj ovoga rada, analiziraju se projekti, programi i aktivnosti, odnosno potpore udrugama iz lokalnog proračuna te dostupni javni financijski izvještaji udruga. Rezultati analize potvrđuju da se aktivnosti promatranih udruga najvećim dijelom financiraju iz javnih, proračunskih izvora te se predlaže na koji bi način u budućnosti udruge trebale povećati angažman u prikupljanju sredstava iz različitih izvora kako bi bile uspješnije u poticanju razvoja kulture i umjetnosti. U vezi s tim, nameće se i nužnost dodatnih ulaganja udruga u ljudske resurse s potrebnim znanjem i vještinama, odnosno sposobnostima privlačenja sredstava i upravljanja projektima kao i korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

**Ključne riječi:** ICT, kultura, neprofitne organizacije, projektno financiranje, udruge, umjetnost

## 1. UVOD

„Neprofitne organizacije igraju različite uloge u zajednici“ (Kim 2018, 4), a neke su od njih civilno angažiranije od drugih. Prema Žugaj, Šehanović i Cingula (2004), organizacije su orijentirane prema ostvarivanju postavljenih ciljeva. Budući da se organizacije osnivaju na način da se više ljudi povezuje, oni zajednički pokušavaju ostvariti te ciljeve, ali i misiju i viziju organizacije. Frumkin (2005) tvrdi da neprofitne organizacije potiču

građanski i politički angažman, pružaju potrebne javne usluge i funkcioniraju kao mehanizam za osobne vrijednosti i uvjerenja te pružaju prostor za testiranje inovativnih ideja koje koriste komercijalne i dobrotvorne svrhe za rješavanje društvenih problema. Primjerice, neka neprofitna umjetnička organizacija koja predstavlja izvedbene umjetnosti nacionalne manjine u nekoj zemlji doprinosi građanskom životu služeći kao mjesto za dijalog u zajednici o određenoj, specifičnoj kulturi.

U Republici Hrvatskoj pod pojmom neprofitnih organizacija podrazumijevaju se „domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fondacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca, sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera“ (Ministarstvo financija 2020). U radu se stavlja naglasak na udruge koje su osnovane kao neprofitne organizacije te predstavljaju „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi“ (Hrvatski Sabor 2014a).

Udruge mogu odabrati ciljeve, organizacijsku strukturu i ustrojstvo te područje djelovanja i djelatnost koju će samostalno obavljati, a koja je u skladu s Ustavom i zakonom. Međutim, uz primarnu djelatnost, udruge mogu provoditi i gospodarsku djelatnost, koja se ne smije obavljati radi stjecanja dobiti<sup>1</sup> za članove udruge ili neke treće osobe, nego isključivo za ostvarenje ciljeva udruge (Hrvatski Sabor 2014a). Bez obzira na profil svojih aktivnosti, udruge moraju djelovati isključivo za postizanje javnog dobra te se sve njihove aktivnosti trebaju provoditi u skladu s tim. Sukladno Klasifikaciji djelatnosti udruga (Ministarstvo uprave 2020), u Republici Hrvatskoj udruge se razvrstavaju prema području djelovanja kao i djelatnosti koje obavljaju.

Neprofitne organizacije, pa tako i udruge, prikupljaju sredstva za vlastito djelovanje te se „oslanjaju na ostvareni prihod, javno financiranje, dobrotvorne donacije i prihod od ulaganja kako bi podržale brojne programe“ (Johnson, Rauhaus i Webb-Farley 2020, 33) i projekte koje namjenjuju svojim korisnicima, kao i za potrebe društva u cjelini. Projekti podrazumijevaju pojedinačno izvedene pothvate određenog opsega, kvalitete i financijskog okvira, s početkom i krajem te imaju svoju jedinstvenost. Oni se mogu koristiti kao pokretač promjena u neprofitnim organizacijama jer su često zbog nedostatka financijskih resursa projekti jedini način na koji organizacija može postići nešto značajno. Budući da

---

<sup>1</sup> Iako se udruge ne osnivaju radi stjecanja dobiti, one mogu ostvariti višak prihoda nad rashodima, odnosno višak primitaka nad izdacima.



je neprofitni sektor postao sve konkurentniji, predstavnici neprofitnih organizacija trebaju pronaći način kako doći do financiranja kroz više izvora prihoda kao i iskoristiti ograničene resurse koje trenutačno imaju (Charles i Kim 2016). Prikupljanje sredstava (engl. *Fundraising*), stoga, podrazumijeva „skup vještina i tehnika koje se koriste u procesu dobivanja sredstava iz vanjskih izvora za financiranje (...) neprofitnih organizacija“ (McIlroy 2001 u Šain, Haršanji i Borić 2020, 72–73). S obzirom na potrebna znanja i vještine za prikupljanje sredstava, Salomon (2010) smatra da se neprofitne organizacije u sve većem broju oslanjaju na plaćenu radnu snagu sa specijaliziranim i predmetnim znanjem stečenim formalnim obrazovanjem. U vezi s tim, kako bi ostvarile svoju misiju i viziju, udruge najčešće osmišljavaju projekte i za te potrebe prikupljaju sredstva te smo „svjedoci širenja projekata i razvoja programa za potporu naporima civilnog društva u različitim poljima djelovanja za društveni razvoj“ (Souaf, El Wazani i Mouadili 2015, 63). Iako pojedinac može imati ideju za neki projekt, najčešće ju može realizirati isključivo unutar neke organizacije koja postaje službeni nositelj projekta. Općenito, prema Dragičević Šešić i Stojković (2013, 147) projekti u kulturi mogu se „realizirati unutar institucija, organizacija, neformalnih grupa umjetnika i individualno“, a klasificiraju se u tri grupe:

- Osnovni oblici: „izložba, koncert, predstava, tribina, događaj, priredba, tečajevi, filmska ili video produkcija
- Kompleksni oblici: manifestacije, proslave, akcije, radionice, animacijske forme
- Masmedijski projekti: radijske emisije, televizijske emisije, rubrike u tisku“ (Dragičević Šešić i Stojković 2013, 147–148).

Pri odabiru projekta udruge trebala bi se ipak gledati i njegova ekonomska komponenta, a ne samo umjetnička i društvena vrijednost.

Prema Kim (2015), primarni je cilj većine organizacija u kulturi i umjetnosti predstavljanje umjetničkih i kulturnih programa. Takve organizacije primarno ne bi trebale ostvarivati dobit, a i osnovane su u korist društva. Međutim, budući da je kultura primarno vezana za društvo, trebale bi razmisliti kako što bolje ponuditi svoje kulturne i umjetničke usluge i programe koji mogu postati potencijalni izvor prihoda.

S obzirom na to da su javna sredstva za financiranje projekata i programa udruha ograničena te, nerijetko, i nedostatna za njihovo provođenje, održivost udruha predstavlja izazov njihovim predstavnicima. Zbog toga udruge su pod sve većim pritiskom orijentirati se i na komercijalne izvore prihoda (Ebrahim, Battilana i Mair 2014; Svidroňová i Vaceková 2012; Vaceková i Svidroňová 2014; Svidroňová 2013) kroz gospodarsku djelatnost te korištenje alternativnih izvora financiranja za opstanak svoje organizacije. Osim toga, trebale bi sve više tražiti partnerstva i privatnih profitnih tvrtki (Mikušová Meričková, Nemeč, i Svidroňová 2015).

Sve prethodno navedeno odnosi se na diversifikaciju izvora financiranja. Kod profitnih organizacija, tradicionalno značenje diversifikacije portfelja podrazumijeva stjecanje imovine, vrijednosnih papira i drugih mogućnosti ulaganja radi poboljšanja ukupnog stvaranja bogatstva ili maksimiziranja dobiti (Hinton i Maclurcan 2017). Međutim, u neprofitnom sektoru ono ima drugačije značenje. Unutar neprofitnog sektora, diversifikacija portfelja znači aktivno traženje različitih i nepovezanih izvora prihoda kako bi se zaštitio rizik od nepredviđene ekonomske neizvjesnosti i stvorila odgovarajuća operativna rezerva (Grizzle, Sloan i Kim 2015) te kako bi se stekla dugoročna održivost organizacije. Upravo zato, cilj je ovoga istraživanja bio doprinijeti tekućoj raspravi i utvrditi u kojoj mjeri i iz kojih izvora aktivne<sup>2</sup> udruge s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ financiraju svoje projektne aktivnosti, prikazati njihovu strukturu financiranja te ukazati na važnost diversificiranja izvora financiranja za postizanje njihove dugoročne održivosti.

Nakon pregleda literature postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja: Oslanjaju li se udruge s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ u većoj mjeri na javne izvore financiranja? Koje su karakteristike bitne za udruge s tim područjem djelovanja kako bi bile što uspješnije u prikupljanju financijskih sredstava za provođenje projekata? Može li i na koji način projektno financiranje djelatnosti udruga utjecati na razvoj kulture i umjetnosti?

U prvome se dijelu rada daje kratki pregled (novije) literature, a istraživanje je provedeno na uzorku od 308 udruga (od kojih je 188 uključeno u daljnju analizu) s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ koje su registrirane na području grada Osijeka. Budući da je financiranje poslovanja i provođenje aktivnosti udruga velik izazov, analiziraju se njihova dostupna financijska izvješća za 2018. i 2019. godinu kao i potpore udrugama za projekte, programe i aktivnosti iz javnih izvora, s posebnim naglaskom na lokalni javni proračun, kako bi se ukazalo na uspješnost tih udruga u njihovom području djelovanja.

Sljedeće poglavlje odnosi se na metodologiju istraživanja te rezultate provedene analize. Posljednja poglavlja ovoga rada uključuju raspravu o nalazima istraživanja, zaključak u okviru kojega su navedena ograničenja i dane preporuke za buduća istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Uz javni i privatni sektor, neprofitni sektor (Billis 2010) određuje se kao značajan sustav i glavna ekonomska snaga u modernom društvu. Međutim, unatoč velikom šire-

<sup>2</sup> Ukupan broj registriranih udruga odnosi se na: a) udruge koje su uskladile svoje statute sukladno Zakonu o udrugama (aktivne udruge), b) udruge koje su u postupku prestanka djelovanja, c) „pasivne udruge“ koje više od 8 godina nisu održale Skupštinu. Osim broja registriranih udruga, u Registru udruga vodi se i evidencija udruga koje su brisane. <https://mpu.gov.hr/statisticki-prikaz/22205> i <https://registri.uprava.hr/#!udruge> (26. 1. 2021.)

nju neprofitnog sektora i njihovu doprinosu društvu, broj detaljnih ekonomskih analiza učinkovitosti neprofitnih organizacija ostaje relativno ograničen (Bishop i Brand 2003).

Glavni cilj neprofitne organizacije nije maksimiziranje vrijednosti organizacije, nego ostvarenje njezine misije (Zietlow, Hankin i Seidner 2007, 6–7). Još je davno James (1983) tvrdio da je misija, a ne ekonomski interes, glavni pokretač rasta neprofitnih organizacija. Kako bi ispunili misiju organizacije, neprofitni menadžeri odabiru ciljeve, a zatim određuju aktivnosti koje je potrebno provesti. Sukladno tome, za provođenje aktivnosti prikupljaju onoliko financijskih sredstava koliko im je potrebno. Stoga neprofitne organizacije rastu s povećanjem resursa i širenjem aktivnosti za postizanje dobrotvorne misije (Steinberg 1993; Galaskiewicz, Bielefeld i Dowell 2006). Može se reći da se okruženja za financiranje neprofitnih organizacija razlikuju prema području djelovanja i poslu koji oni obavljaju. Tako se, primjerice, neke aktivnosti lakše financiraju iz više izvora (Chang i Tuckman 1994), a Calabrese (2012) i Carroll i Stater (2009) tvrde da je uspjeh neprofitnih organizacija koje djeluju u području kulture i umjetnosti te njihovih kulturnih i umjetničkih programa u velikoj mjeri ovisan o financijskim mogućnostima i raspoloživim resursima. Zbog nedostatka (financijskih) resursa, projekti i programi često su jedini način na koji neprofitne organizacije mogu postići nešto značajno te se većina njihovih aktivnosti temelji upravo na njima (Anderson i Lannon 2019; Souaf, El Wazani i Mouadili 2015). Kako bi proveli svoje projekte ili programe one postaju ovisne o različitim izvorima prihoda te ponekad imaju diversificiranu strukturu prihoda koja podrazumijeva oslanjanje na sredstva generirana od donacija iz privatnih izvora, javnih potpora i ostalih vlastitih prihoda (Tuckman i Chang 1991; Nik Azman, Arshadi i Abu Bakar 2015) te su odgovorne mnogim dionicima. Prikupljena sredstva iz donacija trebala bi biti namjenski utrošena. Naime, „usmjeravanje visokog postotka donacija projektima, promicanje imidža organizacije kroz aktivnosti prikupljanja sredstava i posjedovanje velike količine imovine osigurava održivu financijsku strukturu neprofitne organizacije“ (Leardini, Rossi i Landi 2020, 8). Istraživanja pokazuju (American for the Arts, 2013) da neprofitne umjetničke organizacije uglavnom dobivaju polovicu prihoda iz javnih i tuđih izvora prihoda, a drugu polovicu od vlastitih prihoda, primjerice prodaje ulaznica. S druge strane, s obzirom na privatne donacije, Kressner Cobb (2002, 130) smatra da je podrška umjetnosti i kulturi „dodatno ograničena općom percepcijom da oni ne igraju važnu ulogu u društvenim promjenama“. Iako je ekonomski učinak od ulaganja u kulturu i umjetnost često teško mjeriti, u smislu neprofitnih organizacija to se može odnositi primjerice na ostvarene vlastite prihode od prodanih ulaznica za predstave, projektno financiranje aktivnosti iz javnih izvora (lokalni, regionalni, nacionalni ili čak međunarodni izvori) te iz drugih privatnih izvora koji proizlaze iz donacija i sponzorstava. Sve to udrugama u području „Kulture i umjetnosti“ može biti značajan izvor prihoda koji pridonosi njihovu dohotku te utječe na njihov opstanak. Neki autori smatraju (Mayer et

al. 2012) da upravo različiti izvori financiranja mogu povećati troškove prikupljanja sredstava. Odnosno, kako bi se razvila sposobnost privlačenja i traženja financijskih sredstava te se upravljalo višestrukim izvorima financiranja, od organizacije se zahtijevaju i znatna ulaganja vremena, truda i ljudskih resursa jer se povećava i administrativno praćenje te troškovi izvještavanja donatorima (Frumkin i Keating 2011).

S obzirom na sve prethodno navedeno, bit će zanimljivo u nastavku ovoga rada prikazati u kojoj je mjeri struktura financiranja neprofitnih organizacija, odnosno aktivnih udruga registriranih u gradu Osijeku u području djelovanja „Kultura i umjetnost“ diversificirana te što je udrugama potrebno da bi uspješno prikupile sredstva za provođenje aktivnosti, postigle dugoročnu održivost i utjecale na razvoj kulture i umjetnosti.

### 3. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U radu se koriste i analiziraju sekundarni podaci Vlade Republike Hrvatske, odnosno Ureda za udruge<sup>3</sup>, Ministarstva pravosuđa i uprave<sup>4</sup>, Grada Osijeka<sup>5</sup>, Registar udruga<sup>6</sup>, kao i podaci iz financijskih izvještaja udruga iz Registra neprofitnih organizacija<sup>7</sup>.

Udruge u Republici Hrvatskoj imaju obvezu upisa u Registar udruga te u Registar neprofitnih organizacija (Ministarstvo uprave, 2015, Hrvatski sabor, 2014b) najkasnije 60 dana od upisa u Registar udruga. Registar udruga posebno je sadržajan te se vodi u elektroničkom obliku objedinjeno za sve udruge u Republici Hrvatskoj, a u njemu se udruge razvrstavaju prema obliku udruživanja, ciljanim skupinama, području djelovanja i prema djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi propisani statutom udruge. Također, „udruge se samostalno razvrstavaju u registru udruga u jednom ili više područja djelovanja i djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi propisanim statutom prema Klasifikaciji djelatnosti udruga“ (Hrvatski sabor, 2014b). S obzirom na tu klasifikaciju, u radu se promatraju aktivne udruge registrirane u području djelovanja „Kultura i umjetnost“ u gradu Osijeku na dan 31. listopada 2020. godine sukladno podacima iz Registra udruga te njihovo (projektno) financiranje na temelju dostupnih izvještaja Grada Osijeka o odobrenim financijskim sredstvima udrugama u 2018. i 2019. godinu kao i njihovi financijski izvještaji koji su javno dostupni u Registru neprofitnih organizacija. Na sljedećem grafikonu prikazuje se ukupan broj svih aktivnih udruga u gradu Osijeku u području djelovanja „Kultura i umjetnost“.

<sup>3</sup> <https://udruge.gov.hr/>

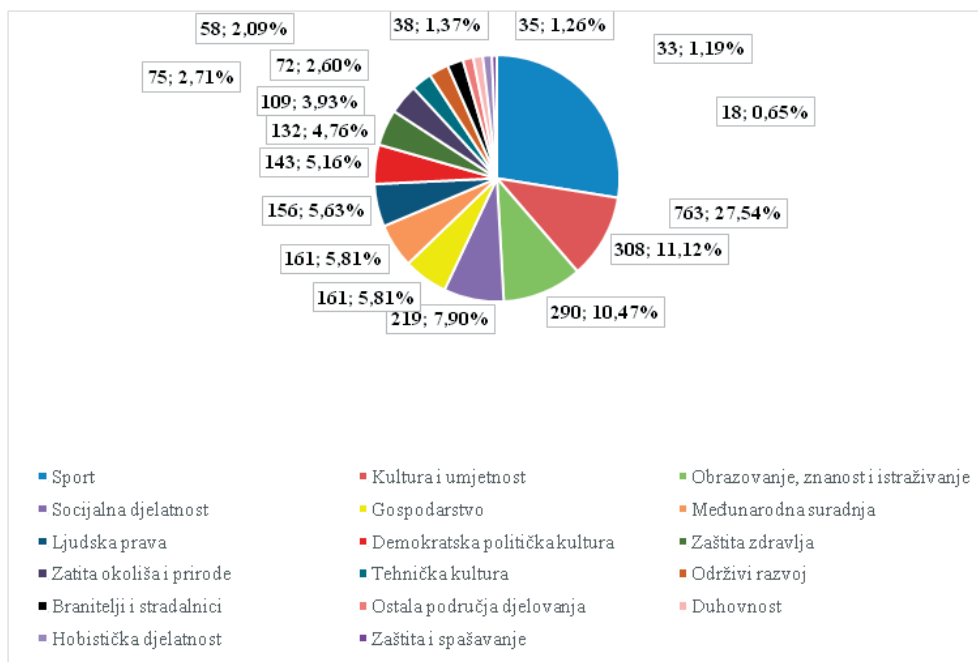
<sup>4</sup> <https://mpu.gov.hr/>

<sup>5</sup> <https://www.osijek.hr/>

<sup>6</sup> <https://registri.uprava.hr/#!udruge>

<sup>7</sup> <https://banovac.mfin.hr/rnopr/Index>

**Grafikon 1.** Aktivne udruge u gradu Osijeku prema području djelovanja



Izvor: vlastita izrada autora prema podacima iz Registra udruga RH <https://registri.uprava.hr/#!udruge> (31. 10. 2020.)

Iz prethodnog grafičkog prikaza uočava se da je najviše udruga u Osijeku registrirano u području djelovanja „Sport“ (27,5 %), zatim „Kultura i umjetnost“ (11,1 %), odnosno 308 udruga, a najmanje u području „Duhovnost“ (0,7 %).

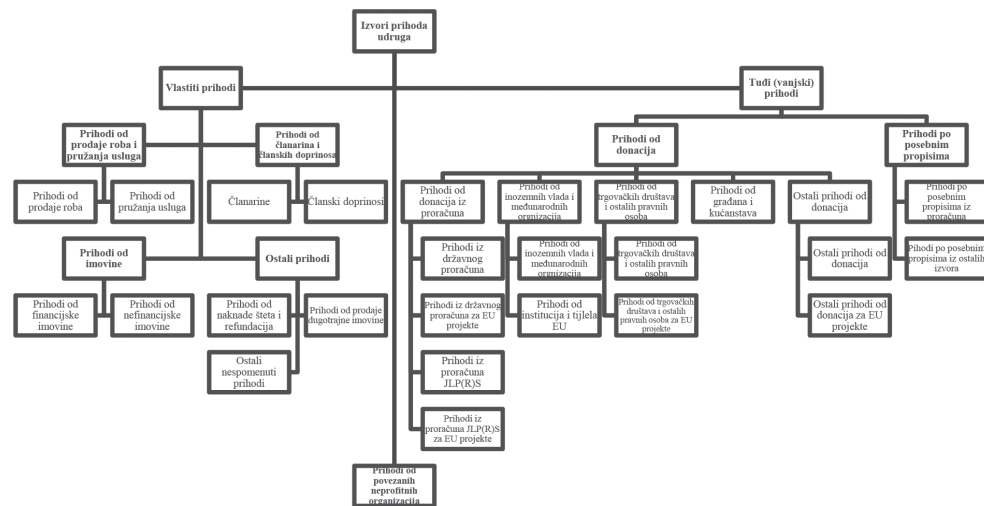
Uspoređujući te podatke s podacima na nacionalnoj razini (Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge 2020), područja s najviše prijavljenih udruga također su „Sport“ (20,3 %) i „Kultura i umjetnost“ (14,0 %). Međutim, podatke iz grafikona treba uzeti kao okvirne jer se, kako je već i spomenuto, udruge mogu registrirati za jedno ili više područja djelovanja i djelatnosti.

U Registru neprofitnih organizacija dostupni su, između ostalih podataka, i financijski izvještaji udruga koji se u ovome radu koriste za financijsku analizu, odnosno prikaz strukture financiranja udruga. Iako je ukupan broj aktivnih udruga 308, analizom je obuhvaćeno samo 188 udruga koje su predale financijske izvještaje za 2018. i 2019. godinu. Za 120 aktivnih udruga, 38,96 %, registriranih u području djelovanja „Kultura i umjetnost“ u gradu Osijeku na dan 31. listopada 2020., u Registru neprofitnih organizacija nisu dostupni financijski izvještaji za promatrane godine. Neki od mogućih razloga za to mogu biti:

- udruge nisu predale financijske izvještaje za promatrane godine
- udruge su bile neaktivne
- udruge još nisu upisane u Registar neprofitnih organizacija (iako je prošao zakonski rok upisa)
- udruge su osnovane tek 2020. godine te nisu ni mogle predavati financijske izvještaje za promatrane godine.

Međutim, budući da za 188 udruga, 61,03 %, ipak postoje dostupni financijski izvještaji, uzorak istraživanja može se smatrati značajnim. Nadalje, za potrebe analize u radu se, kako je ranije i spomenuto, koriste i podaci Grada Osijeka - izvješća o financiranju udruga u 2018. i 2019. godini kao i službeni dokumenti koji se odnose na izvršenje proračuna za promatrane godine. Kako bi se ostvarili cilj i svrha ovoga rada, u nastavku se utvrđuje u kojoj mjeri i iz kojih se izvora financiraju aktivne udruge registrirane na području grada Osijeka s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ te u kojoj mjeri financiraju svoje projektne aktivnosti. U vezi s tim, naglasak se stavlja na analizu projektnog financiranja udruga iz lokalnog javnog proračuna te dostupnih javnih financijskih izvještaja udruga. Radi lakšeg razumijevanja rezultata analize izvora financiranja udruga, najprije se u sljedećem organizacijskom grafikonu prikazuje pojednostavljena struktura financiranja udruga, odnosno izvori prihoda<sup>8</sup> udruga.

**Grafikon 2.** Strukturni prikaz financiranja udruga



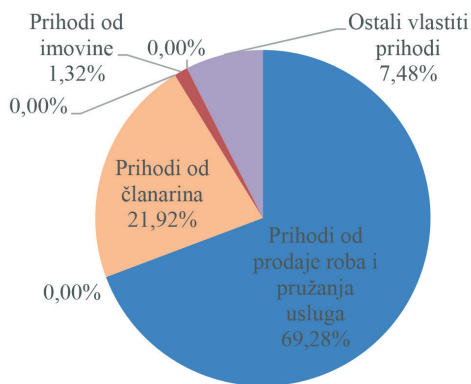
Izvor: vlastita izrada autora prema propisanom obrascu financijskih izvještaja neprofitnih organizacija - Izvještaj o prihodima i rashodima <https://mfjn.gov.hr/istaknute-teme/neprofitne-organizacije/financijsko-izvjestavanje/116> (25. 1. 2021.)

<sup>8</sup> Ili primitaka. Neke udruge ostvaruju primitke te imaju izdatke, a neke prihode te imaju rashode, ovisno o tome jesu li u sustavu jednostavnog ili dvojnog knjigovodstva. Sukladno tome predaju i različite financijske izvještaje.

S obzirom na razlike u financijskim izvještajima, radi jednostavnosti te lakšeg razumijevanja i interpretacije podataka, svi primici udruga koje vode jednostavno knjigovodstvo razvrstavaju se prema vrstama prihoda udruga koje vode dvojno knjigovodstvo. Primjerice, primici od prodaje roba i pružanja usluga prikazani su kao prihodi od prodaje roba i pružanja usluga, primici od donacija prikazani su kao prihodi od donacija i sl. Sukladno prethodnom grafikonu, u nastavku su analizirani izvori financiranja promatranih udruga. Prema tome, analiza pokazuje da se promatrane udruge najvećim dijelom financiraju kombinacijom vlastitih i tuđih (vanjskih) prihoda<sup>9</sup> – 167 (88,83 %) udruga, dok se njih 21 (11,17 %) financira isključivo iz vlastitih prihoda. Uspoređujući ukupno ostvarene prihode promatranih udruga, u 2019. u odnosu na 2018. godinu povećali su se za oko 17 %. Nadalje, u ukupno ostvarenim prosječnim prihodima u promatranim godinama udio je vlastitih prihoda 26,04 %, dok je udio tuđih (vanjskih) prihoda 73,96 %. Vlastiti prihodi promatranih udruga u 2019. u odnosu na 2018. godinu povećali su se za oko 22 %, dok su se tuđi (vanjski) prihodi povećali za 15 %.

U nastavku se grafički prikazuje struktura prosječno ostvarenih vlastitih prihoda (Grafikon 3).

**Grafikon 3.** Struktura prosječno ostvarenih vlastitih prihoda udruga u 2018. i 2019. godini



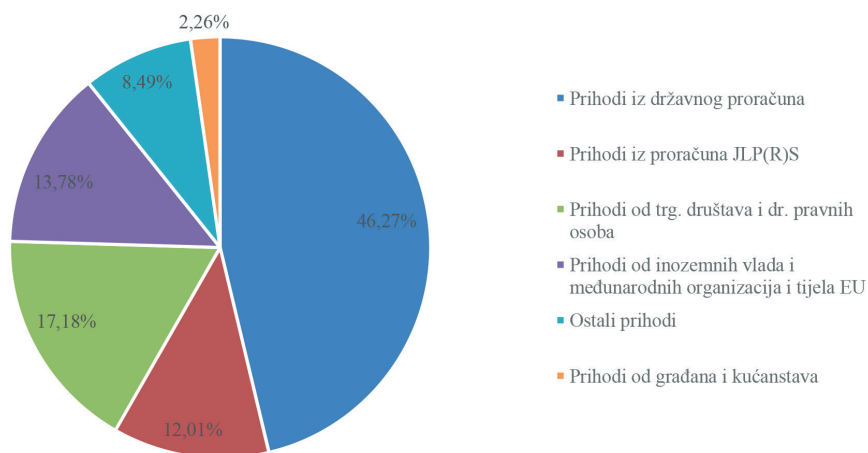
Izvor: vlastita izrada autora

Iz prethodnog se grafikona uočava da vlastite prihode u drugama najviše čine prihodi od prodaje roba i pružanja usluga, prosječno 69,28 %, prihodi od članarina, prosječno 21,92 %, prihodi od imovine, prosječno 1,32 % te ostali vlastiti prihodi, prosječno 7,48 %.

<sup>9</sup> Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija mogu katkada biti vlastiti, a ponekad i tuđi (vanjski), ovisno o tome za što su namijenjeni. Budući da kod promatranih udruga oni čine samo 0,72 % ukupnih prihoda te se iz dostupnih financijskih izvještaja ne može točno odrediti iz kojega su izvora, oni su zanemarivi i u analizi prihoda u ovome istraživanju nisu razvrstani ni u jednu od te dvije vrste prihoda.

S druge strane, tuđe (vanjske) prihode u prosječnom iznosu od 84,33 % udruge ostvaruju od prihoda od donacija, a 15,67 % od prihoda po posebnim propisima.<sup>10</sup> Pri tom se tuđi (vanjski) prihodi mogu podijeliti na javne i privatne. Analizirajući ukupne prihode od donacija, udio je prihoda iz javnih izvora, odnosno iz proračuna prosječno 63,46 % (od toga je iz državnog proračuna uključujući i EU projekte prosječno 46,27 %, a iz proračuna JLP(R)S-a<sup>11</sup> uključujući i projekte EU-a 12,01 %), od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba uključujući i projekte EU-a 17,18 %, od inozemnih vlada, međunarodnih organizacija i tijela EU-a 13,78 %, prihoda od građana i kućanstava 2,26 % te ostalih prihoda prosječno 8,49 %.

**Grafikon 4.** Struktura prosječno ostvarenih prihoda od donacija udruga u 2018. i 2019. godini



Izvor: vlastita izrada autora

Sukladno prethodnim podacima, u Tablici 1. prikazana je struktura prihoda od donacija za svaku promatranu godinu te njihovo postotno povećanje, odnosno smanjenje.

<sup>10</sup> Iznosi su tih prihoda iznimno veliki, ali ih ostvaruje samo nekoliko udruga. Više o tome na: Vranar, Krešimir. 2018. „Prihodi po posebnim propisima“. Računovodstvo udruga i drugih neprofitnih organizacija, Verlag Dashöfer, Last modified January 30, 2021. <http://onbno.dashofer.hr/onb/33/prihodi-po-posebnim-propisima-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJUTCLJwwDCjqLZ3nlV8CI8/>.

<sup>11</sup> JLP(R)S - Jedinice lokalne, područne (regionalne) samouprave odnose se na gradove, općine i županije. U radu se analiziraju sredstva, odnosno prihodi dodijeljeni udrugama iz proračuna Grada Osijeka.



**Tablica 1.** Prihodi od donacija udruga

<b>Prihodi od donacija</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>Prosječno 2018./2019.</b>	<b>Smanjenje/ Povećanje</b>
Prihodi iz proračuna JLP(R)S-a (uključujući prihode za EU projekte)	13,27 %	10,76 %	12,01 %	-18,91 %
Prihodi iz državnog proračuna (uključujući i prihode za EU projekte)	48,59 %	43,96 %	46,27 %	-9,53 %
Prihodi od trg. društava i dr. pravnih osoba (uključujući i prihode za EU projekte)	15,79 %	18,58 %	17,19 %	17,67 %
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija i tijela EU-a	14,61 %	12,96 %	13,78 %	-11,28 %
Prihodi od građana i kućanstava	2,10 %	2,41	2,26 %	14,76 %
Ostali prihodi	5,65 %	11,33 %	8,49 %	100,53 %

Izvor: vlastita izrada autora

Iz tablice se uočava da su prihodi promatranih udruga iz javnih izvora, odnosno prihodi od donacija iz proračuna JLP(R)S-a i državnog proračuna te prihoda od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija i tijela EU-a u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu smanjeni, dok su prihodi iz privatnih izvora, odnosno prihodi od trg. društava i dr. pravnih osoba, prihodi od građana i kućanstava te ostali prihodi povećani.

U nastavku su dani usporedni nacionalni podaci o primljenim donacijama za 2018. godinu<sup>12</sup> svih udruga u Republici Hrvatskoj (Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, 2020). U 2018. godini ukupan iznos donacija u odnosu na 2017. povećan je, blago su povećana izdvajanja iz javnih izvora, dok su prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija kao i od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba ostala na gotovo identičnoj razini. Odnosno, oko 65 % prihoda od donacija udruga činila su sredstva dodijeljena iz javnih izvora, oko 15% od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija te oko 14 % prihodi od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba, ostali prihodi oko 3,5 %, dok su prihodi od građana i kućanstava bili oko 2,5 %. Značajno povećanje prihoda udruga u 2018. u odnosu na 2017. godinu odnosilo se na prihode od građana i kućanstava, koji su povećani za više od pet milijuna kuna.

Treba reći da se donacije najčešće koriste za provođenje projekata ili programa, ali one ponekad mogu biti i samo pomoć u svakodnevnom radu udruga. Međutim, sredstva iz javnih izvora, uključujući i sredstva iz EU-a, isključivo se dodjeljuju na temelju prethodno objavljenih natječaja, javnih poziva ili programa javnih potreba te ih udruge koriste za provođenje prijavljenih projekata, programa ili projektnih aktivnosti. Prema tome,

<sup>12</sup> Podaci za 2019. godinu još nisu objavljeni.

istraživanje pokazuje da se od ukupnog broja promatranih aktivnih udruga u području djelovanja „Kultura i umjetnost“ registriranih u gradu Osijeku njih čak 70,74 % financira iz javnih izvora, odnosno da im je odobren najmanje jedan projekt, program, odnosno aktivnost. Pritom se uočava da samo oko 10 % promatranih udruga provodi jedan ili više EU projekt.

Kako je ranije već i spomenuto, a vidljivo je i iz prethodnih grafičkih prikaza, značajan broj promatranih udruga svoje projektne aktivnosti financira najvećim dijelom iz sredstava javnih proračuna. U nastavku se, stoga, daje pregled dostupnih i odobrenih financijskih potpora udrugama iz proračuna Grada Osijeka u 2018. i 2019. godini koje su mogle ostvariti, između ostalih, udruge registrirane u području djelovanja „Kultura i umjetnost“.

**Tablica 2.** Pregled javnih natječaja i javnih poziva za financiranje udruga iz Proračuna Grada Osijeka u 2018. i 2019. godini

2018.				2019.			
	Natječaj/poziv	Odobreno (u kn)		Natječaj/poziv	Odobreno (u kn)		
1	Javni natječaj za financiranje projekata i programa udruga građana	88 projekata	1.035.240,00	Javni natječaj za financiranje projekata i programa udruga	91 projekt	1.026.578,28	
2	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga iz područja kulture	39 aktivnosti	222.000,00	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti u kulturi	17 aktivnosti	208.000,00	
3	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga iz područja gospodarstva	4 aktivnosti	27.000,00	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga u području gospodarstva	3 aktivnosti	16.238,50	
4	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga u području socijalne djelatnosti i zaštite zdravlja	23 aktivnosti	77.352,08	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga u području socijalne djelatnosti i zaštite zdravlja	17 aktivnosti	62.169,29	
5	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga u području promicanja vrijednosti Domovinskog rata	10 aktivnosti	29.600,00	Javni poziv za financiranje jednokratnih aktivnosti udruga u području promicanja vrijednosti Domovinskog rata	9 aktivnosti	37.000,00	

6	-			Javni poziv za financiranje aktivnosti udruga u području izvaninstitucionalnog obrazovanja	1 aktivnost	85.000,00
7	Programi javnih potreba u kulturi	19 udruga	304.000,00	Poziv za predlaganje Programa javnih potreba u kulturi	20 udruga	238.000,00
	<b>Ukupno</b>	<b>183</b>	<b>1.695.192,08</b>	<b>Ukupno</b>	<b>158</b>	<b>1.672.986,07</b>

Izvor: izrada autora prema Izvješću o financiranju udruga iz proračuna Grada Osijeka za 2018. i 2019. godinu <https://www.osijek.hr/>

Općenito, za potporu projekata, programa i aktivnosti udruga iz javnih izvora postoji više načina dodjele sredstava, a to su javni natječaji, javni pozivi te programi javnih potreba koji imaju najveći udio u ukupnim dodijeljenim iznosima sredstava. Iz prethodne je tablice vidljivo da se ukupan broj odobrenih projekata, programa ili aktivnosti udruga u okviru gore navedenih natječaja, javnih poziva i programa javnih potreba u 2019. u odnosu na 2018. godinu smanjio, a manja su i ukupno odobrena financijska sredstava. Međutim, osim gore navedenih natječaja, Grad Osijek raspisuje i još neke javne pozive na koje se mogu prijaviti udruge koje nisu registrirane u analiziranom području djelovanja. U tom slučaju, ako bi se promatrala ukupno odobrena financijska sredstva svim udrugama u gradu Osijeku, u ukupnom iznosu potpore su se u 2019. u odnosu na 2018. godinu<sup>13</sup> povećale. Iako Grad Osijek ne objavljuje javne izvještaje o financiranju udruga prema području djelovanja, postoje podaci na nacionalnoj razini koji su prikupljeni u Uredu za udruge na temelju izvještaja o financiranju projekata i programa udruga iz javnih izvora koje su u obvezi predati sva tijela državne uprave, Vladini uredi i tijela, druge javne institucije, JLP(R)S-i, trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno jednog ili više JLP(R)S-a te druge pravne osobe koje dodjeljuju sredstva iz javnih izvora za projekte i programe udruga (Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, 2020). Analizom tih podataka, iz proračuna gradova prema području financiranja u 2018. godini za projekte u području sporta dodijeljeno je više od polovice ukupnog iznosa (53 %), dok su projekti u području kulture i umjetnosti financirani u postotnom iznosu od oko 10 % u odnosu na sva financijska sredstva odobrena udrugama prema područjima djelovanja. U usporedbi s 2017. godinom, primjećuje se povećanje odobrenih financijskih sredstava za projekte udruga u kulturi i umjetnosti u iznosu od oko 17 %. Osim natječaja, poziva i programa javnih potreba u okviru kojih je Grad Osijek odobrio financijska sredstva udrugama za projekte, programe ili aktivnosti u 2018. i 2019. godini, dodatno se analiziraju još

<sup>13</sup> U 2018. godini ukupno je odobreno 23.945.416,39 kuna za 464 financijske potpore, a u 2019. odobreno je 26.853.857,30 kuna za 395 financijskih potpora svih udruga registriranih u gradu Osijeku.

neki dostupni izvještaji.<sup>14</sup> Grad Osijek izdvojio je 414.000,00 u 2018., odnosno 355.000,00 kuna u 2019. godini isključivo za potpore djelatnosti udruga i ostalih korisnika u kulturi. Prema tome, uočava se da su se sredstva u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu smanjila za oko 15 %, a razlog tomu, između ostaloga, može biti taj što se broj registriranih udruga u Republici Hrvatskoj, ali i u Osječko-baranjskoj županiji, pa tako i u Osijeku, od 2018. godine smanjuje, dok je broj udruga u razdoblju od 1994. do 2018. imao trend rasta (Božac 2020), što je prikazano u sljedećoj tablici.

**Tablica 3.** Udruge u Osječko-baranjskoj županiji na dan 31.12. 2019.

Broj udruga	Godina		
	2017.	2018.	2019.
Ukupan broj registriranih udruga	3911	3905	3763
Ukupan broj brisanih udruga	718	832	1065
% brisanih udruga u odnosu na registrirane udruge	18,36 %	21,31 %	28,30 %
Smanjenje/povećanje broja registriranih udruga u odnosu na prethodnu godinu	-	-0,15 %	-3,64 %

Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske - Statistički prikaz 9, 13 i 17 Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske - Statistički prikaz (gov.hr)

Nadalje, Grad Osijek je u proračunu za 2018. godinu izdvojio 4,9 % za programe i projekte udruga, dok je u 2017. izdvojio 5,4 %, a podaci za 2019. godinu još nisu dostupni (Vlada Republike Hrvatske, Ured za Udruge, 2020).

Treba reći da odobreni projekti, programi ili aktivnosti udruga u 99 % slučajeva traju do 12 mjeseci, a po njihovu završetku udruge su obvezne podnijeti programsko i financijsko izvješće o provedbi.

## 4. RASPRAVA

U skladu s pregledom literature i analizom strukture financiranja promatranih udruga, rezultati ovoga istraživanja potvrđuju da se udruge najvećim dijelom financiraju iz javnih izvora. Uz to, istraživanje pokazuje da su unatoč smanjenju broja svih registriranih udruga u Osječko-baranjskoj županiji u 2019. u odnosu na 2018. godinu, smanjenju dostupnih sredstava iz proračuna JLP(R)S-a za promatrane udruge te smanjenju

<sup>14</sup> Prijedlog Proračuna Grada Osijeka za 2018. i Projekcije za razdoblje 2019. - 2020., Prijedlog Izmjena i dopuna Proračuna Grada Osijeka za 2018. godinu, Prijedlog Proračuna Grada Osijeka za 2019. i Projekcije za razdoblje 2020. - 2021. i Prijedlog Izmjena i dopuna Proračuna Grada Osijeka za 2018. godinu, dostupno na: <https://www.osijek.hr/> (pristupljeno 25. 1. 2021.).

ostvarenih prihoda udruga od donacija iz javnih izvora, udruge ipak povećale ukupno ostvarene prihode za oko 17 %. Razlog tomu jest povećanje prihoda iz tuđih (vanjskih) privatnih izvora u 2019. godini. To govori da promatrane udruge uspješno diversificiraju izvore financiranja jer, iako su i dalje ovisne u većoj mjeri o javnim prihodima, uspješno prikupljaju sredstva i iz tuđih, odnosno privatnih izvora.

Analizom financijskih izvještaja promatranih udruga nemoguće je utvrditi točan broj udruga s područjem „Kultura i umjetnost“ registriranih u gradu Osijeku koje provode projekte, a ne postoje ni drugi javno dostupni podaci o tome. Naime, to se smatra jednim od ograničenja ovoga istraživanja jer je nemoguće sa sigurnošću tvrditi je li neka aktivna udruga s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ sredstva za projekte iz javnih izvora ostvarila isključivo za projekte u tom području ili su im odobrena financijska sredstva za projekte/programme u okviru nekog drugog područja djelovanja udruge. Međutim, prema prihodima ostvarenima iz javnih izvora, ipak se može potvrditi da su tim sredstvima udruge financirale projekte, programe ili aktivnosti jer se za dobivanje javnih potpora raspisuju natječaji, pozivi ili programi javnih potreba te udruge prijavljuju neku projektnu aktivnost. Sukladno rezultatima istraživanja, 71 % promatranih udruga projektno se financira jer ostvaruje donacije iz javnih izvora. Pretpostavlja se da je taj broj udruga i veći jer udruge i dijelom ostvarenih prihoda iz vlastitih, ali i tuđih (vanjskih) izvora financiraju pojedine projekte, međutim u ovome istraživanju to nije moguće izmjeriti. Nadalje, iznenađuje podatak da za gotovo 40 % registriranih aktivnih udruga u području „Kulture i umjetnosti“ u gradu Osijeku nema objavljenih financijskih izvještaja za 2018. i 2019. godinu. Iako je opravdano nepostojanje tih izvještaja za udruge koje su registrirane tek u 2020. godini, većina ostalih udruga koja nije predala financijske izvještaje može biti kažnjena sukladno zakonu. Ako udruga u poslovnoj godini i nema poslovnih događaja ni podataka o imovini i obvezama, obvezna je predati Izjavu o neaktivnosti. Udruge bi, stoga, trebale, kao i svi ostali poslovni subjekti, ispunjavati zakonske obveze i redovito predavati financijske izvještaje jer to pridonosi, između ostaloga, njihovom transparentnom poslovanju. Promjena koja je iznimno utjecala na udruge, odnosno cjelokupni neprofitni sektor u Republici Hrvatskoj bila je donošenje „novog“ Zakona o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19). Od tada je neprofitnim organizacijama omogućeno obavljanje i druge, profitno orijentirane djelatnosti, odnosno gospodarske djelatnosti te je udrugama omogućeno tržišno djelovanje u smislu pružanja dodatnih usluga svojim korisnicima kako bi se ostvarili propisani ciljevi udruge koji su propisani statutom udruge. Ostvarivanjem prihoda na temelju te djelatnosti udruge povećavaju svoju financijsku stabilnost.

Iako se u istraživanju primjećuje da se broj udruga unazad nekoliko godina smanjuje pa se može reći i da se smanjuje konkurencija za ograničena javno dostupna financijska sredstva, udruge se ne bi trebale u većoj mjeri oslanjati na te izvore, nego bi ih trebale

diversificirati kako bi smanjile prekomjernu ovisnost, odnosno kako bi povećale stabilnost pri eventualnim nepredviđenim promjenama na tržištu i proširile mrežu povezanu s donatorima kojom se povećava socijalni utjecaj i ukupni potencijal. Zbog toga udruge trebaju, između ostaloga, uložiti i dodatne napore da bi što uspješnije prikupljale sredstva. Neke od važnih karakteristika uspješnih aktivnosti prikupljanja sredstava za potrebe provođenja projekata Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006, 260) podrazumijevaju „jasno i pravodobno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti, dobar odabir partnera, jasna poruka partnerima što se od njih očekuje, jasno definirane procedure i načini uključivanja partnera te prepoznavanje interesa partnera za suradnju“. U vezi s tim, za prikupljanje sredstava nameće se nužnost korištenja mogućnosti ICT tehnologija, primjerice internetskih stranica, komunikacija e-poštom, društvenim medijima kao i nekih od novih oblika financiranja koji se, između ostaloga, odnosi na organiziranje kampanja za skupno financiranje (engl. *Crowdfunding*) na međumrežnim platformama i sl., a sve to da bi se predstavile potencijalnim donatorima i zainteresirale ih za podršku u provođenju njihove misije i projekata, odnosno predstavljanja kulturnih i umjetničkih programa. Istraživanje je pokazalo da većina promatranih udruga provodi projekte, ali za njihov daljnji rast i razvoj, ali i razvoj kulture i umjetnosti, neophodno je stjecati i dodatna znanja i vještine u upravljanju projektima kako bi bile što efikasnije i u većoj mjeri koristile i druge izvore financiranja, posebice EU izvore te ostvarivale i međunarodne suradnje. Neprofitne organizacije često se smatra pokretačima promjena pa bi se udruge s područjem djelovanja „Kultura i umjetnost“ trebale više međusobno umrežavati s drugim vrstama organizacija kako bi jačale i svoj građanski angažman te rješavale neke probleme u društvu. Slikovito rečeno, udruga koja se bavi umjetnošću može ostvariti suradnju s nekom školom te uočiti ozbiljne posljedice školskog uznemiravanja pa na temelju toga udruga može stvoriti predstavu kako bi potaknula na razmišljanje članove zajednice. Organizacije koje aktivno surađuju s drugima mogu proširiti i produbiti svijest o važnim društvenim pitanjima (Larson 1992).

## 5. ZAKLJUČAK

Kako bi ispunile svoju ulogu i ciljeve zbog kojih su osnovane, udruge kao neprofitne organizacije služe članovima koji su u njih uključeni, ali su isto tako i na usluzi zainteresiranoj javnosti. Primarni im cilj nije ostvarivanje dobiti, ali im za provođenje djelatnosti treba dovoljno financijskih, ali i ljudskih resursa. Naime, financijsko upravljanje ključno je za njihovu dugoročnu održivost te je to jedno od najizazovnijih područja s kojima se predstavnici udruga moraju suočavati. Literatura pokazuje da autori smatraju kako veća diversifikacija izvora financiranja ima pozitivan utjecaj na financijsku stabilnost i rast ne-

profitnih organizacija. Međutim, iako postoje različiti mogući izvori financiranja udruga poput privatnih donacija, donacija iz proračuna, vlastitih prihoda i sl., provedenim istraživanjem potvrđuje se da su udruge i dalje u velikoj mjeri ovisne o proračunskim sredstvima, odnosno javnim izvorima financiranja. Također, neke od njih previše su naviknute na dugogodišnju relativnu sigurnost primanja tih sredstava te se rijetko odlučuju na prikupljanje sredstava iz drugih izvora, odnosno ne poduzimaju dodatne poduzetničke aktivnosti“. U vezi s tim, za prikupljanje sredstava nameće se nužnost korištenja mogućnosti ICT tehnologija i novih oblika financiranja kako bi se predstavile potencijalnim donatorima i zainteresirale ih za podršku u provođenju njihove misije i projekata, odnosno predstavljanja kulturnih i umjetničkih programa. Pritom, udruge trebaju imati cilj osigurati da se prikupljena sredstva koriste na najučinkovitiji mogući način. Iako se predstavnici udruga moraju brinuti o financijskoj stabilnosti, ne mogu si dopustiti da se samo na to usredotoče, već moraju ispuniti društvenu misiju organizacije te postizanje dugoročne održivosti. Osim toga, udruge u području „Kulture i umjetnosti“ trebaju dokazati da umjetnost i kultura mijenjaju živote, uložiti posebne napore kako bi uspješno prikupljali sredstva za predstavljanje svojih programa i projekata te poboljšati dostupnost umjetnosti povezujući ih sa zajednicom“.

U okviru istraživanja uočena su neka ograničenja koja se odnose se na sljedeće:

- udruge mogu biti registrirane u nekoliko različitih područja djelovanja te je nemoguće odrediti odnose li se njihova dobivena sredstva iz javnih izvora upravo na projekte u okviru područja djelovanja „Kultura i umjetnost“ ili na projekte u okviru nekog drugog područja
- ne postoje javno dostupni podaci o odobrenim sredstvima udruga po pojedinom području djelovanja
- iz financijskih izvještaja nemoguće je odrediti jesu li dobivena sredstva iz privatnih izvora namijenjena za projekte ili se ta sredstva odnose samo na potpore radu udrugama.

Prethodno spomenuta ograničenja nameću preporuke za daljnja istraživanja. Zbog nepostojanja javno dostupnih izvještaja o odobrenim financijskim sredstvima udrugama za projekte i programe po pojedinom području djelovanja udruga, za te bi potrebe trebalo provesti anketni upitnik ili dubinski intervju s udrugama kojima su odobrena financijska sredstva kako bi se saznalo jesu li ta sredstva namijenjena za projekt ili program udruge u okviru područja kulture i umjetnosti ili nekog drugog područja te utječe li on na razvoj kulture i umjetnosti. Isto tako, budući da ne postoje podaci o svim projektima udruga u Republici Hrvatskoj na jednome mjestu, predlaže se i stvaranje baze, odnosno zajedničke platforme u okviru koje bi udruge mogle kreirati svoj „profil“ te objavljujati projekte koje provode ili u budućnosti planiraju provoditi. Na taj bi se način udruge lakše

mogle umrežavati te stvarati partnerstva za provođenje zajedničkih projekata, ali i povezivati s privatnim tvrtkama ili građanstvom koje je spremno podržati njihove projekte i donirati im sredstva. Osim toga, u budućnosti bi se moglo i istražiti zašto se neki privatni donatori odlučuju na potpore udrugama u kulturi i umjetnosti te u kojoj mjeri udruge koriste mogućnosti ICT tehnologija i nove oblike financiranja za provođenje svojih projekata te organizacijsku održivost.

## Literatura

1. Anderson, Katherine, and Lannon, John. 2019. „Project Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector“. *Project Management Research and Practice*, no. 1 (January). <https://doi.org/10.5130/pmrp.v5i0.5910>.
2. Billis, David. 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. UK: Palgrave Macmillan.
3. Bishop, Paul i Brand Steven. 2003. „The efficiency of museums: A stochastic frontier production function approach.“ *Applied Economics*, no. 1 (June): 1853–1858. <https://doi.org/10.1080/0003684032000158064>.
4. Calabrese, Thad D. 2012. „The accumulation of nonprofit profits: A dynamic analysis.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 2 (April): 300–324. <https://doi.org/10.1177/0899764011404080>.
5. Carroll, A. Deborah, and Keely Jones Stater. 2009. „Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability?.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, no. 4 (October): 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>.
6. Chang Cyril F. i Howard P Tuckman. 1994. „Revenue diversification among non-profits.“ *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, no. 3 (October): 273–290. <https://www.jstor.org/stable/27927443>.
7. Charles, Cleopatra, and Kim, Mirae. 2016. „Do donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations.“ *Public Performance & Management Review*, no. 4 (May): 864–884. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137775>.
8. Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana i Johanna Mair. 2014. „The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations.“ *Research in Organizational Behavior*, no. 1(34): 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.
9. Frumkin, Peter i Elizabeth K. Keating. 2011. „Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration.“ *Journal of Social Entrepreneurship*, no. 2 (October): 151–164. [10.1080/19420676.2011.614630](https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614630).
10. Frumkin, Peter. 2005. *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
11. Galaskiewicz, Joseph, Wolfgang Bielefeld i Myron Dowell. 2006. „Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits.“ *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, no 3 (September): 292–316. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.337>.



12. Grizzle, Cleopatra, Margaret Sloan, F. i Mirae Kim. 2015. „Financial factors that influence the size of nonprofit operating reserves.“ *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, no. 1 (March): 67-97. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-27-01-2015-B003>.
13. Hinton, Jennifer i Donnie Maclurcan. 2017. „A not-for-profit world beyond capitalism and economic growth?.“ *Ephemere theory & politics in organization*, no 1 (January): 147-166. [https://www.researchgate.net/publication/315788704\\_A\\_not-for-profit\\_world\\_beyond\\_capitalism\\_and\\_economic\\_growth](https://www.researchgate.net/publication/315788704_A_not-for-profit_world_beyond_capitalism_and_economic_growth).
14. James, Estelle. 1983. „How nonprofits grow: A model.“ *Journal of Policy Analysis and Management*, no. 3 (Spring): 350-365. <https://doi.org/10.2307/3324446>.
15. Johnson, F. Andrew, Beth M. Rauhaus i Kathryn Webb-Farley. 2020. „The COVID-19 pandemic: a challenge for US nonprofits' financial stability.“ *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, no. 6 (November): 33-46. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2020-0076>.
16. Kim, Mirae. 2015. *What Makes Nonprofit Service Organizations More Active in their Civic Roles?*. The National Survey of Nonprofit Arts Organizations, Bloomington: Indiana University SPEA Nonprofit Management Conference.
17. Kressner Cobb, Nina. 2002. „The New philanthropy: Its Impact on Funding Arts and Culture.“ *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, no. 2 (Summer): 125-143. <https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/Cobb.pdf>.
18. Larson, Andrea. 1992. „Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships“. *Administrative Science Quarterly*, no. 1 (March): 76-104. <https://doi.org/10.2307/2393534>.
19. Leardini, Chiara, Rossi, Gina, and Landi, Stefano. 2020. „Organizational Factors Affecting Charitable Giving in the Environmental Nonprofit Context“. *Sustainability*, no. (October). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/8947>.
20. Mayer, Walter J., Hui-chen, Wang, Jared F. Egginton i Hannah Flint. 2012. „The Impact of Revenue Diversification on Expected Revenue and Volatility for Nonprofit Organizations.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 2 (November): 374-392. <https://doi.org/10.1177/0899764012464696>.
21. Mikušová Meričková, Beáta, Juraj Nemeč i Mária Svidroňová. 2015. „Co-creation in local public services delivery innovation: Slovak experience.“ *Lex localis - journal of local self-government*, no. 3 (July): 521-535. [https://www.researchgate.net/publication/279953162\\_Co-creation\\_in\\_Local\\_Public\\_Services\\_Delivery\\_Innovation\\_Slovak\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/279953162_Co-creation_in_Local_Public_Services_Delivery_Innovation_Slovak_Experience).
22. Nik Azman, Amalena Nik, Arshad Roshayani Najebah i Noorbijan Abu Bakar. 2015. „Do funding resources affect the accountability disclosure of non-profit organizations?.“ *Asian Journal of Accounting Perspectives*, no. 1 (December): 35-45. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol8no1.3>.
23. Pavić, Jurica, Nikša Alfrević i Ljiljana Aleksić. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.

24. Salamon M., Lester. 2012. „The resilient sector: The future of nonprofit America.“ In Salamon LM(ed) *The State of Nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 3-86.
25. Salamon, Lester. M. 2010. „Putting the civil society sector on the economic map of the world.“ *Annals of Public and Cooperative Economics*, no. 2 (June): 167-210. <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Annals-June-2010.pdf>.
26. Souaf, Malika, El Wazani, Youssef, and Mouadili, Mohammed. 2015. „Measuring Performance of Nonprofit Organizations by Evaluating Integration of Their Values in the Project Management Process.“ *Universal Journal of Management*, no. 2(3): 63 – 72. [https://www.hrpub.org/journals/article\\_info.php?aid=2318](https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=2318).
27. Steinberg, Richard. 1993. „Public Policy and the Performance of Nonprofit Organizations: A General Framework.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*, no. 1 (March): 13-31. <https://doi.org/10.1177/089976409302200103>.
28. Svidroňová, Maria i Gabriela Vaceková,. 2012. „Current state of self-financing of private non-profit organizations in the conditions of the Slovak Republic.“ *TEDE - Technological and Economic Development of Economy*. no. 3 (September): 438-451. [https://www.researchgate.net/publication/248490965\\_Current\\_state\\_of\\_self-financing\\_of\\_private\\_non-profit\\_organizations\\_in\\_the\\_conditions\\_of\\_the\\_Slovak\\_Republic](https://www.researchgate.net/publication/248490965_Current_state_of_self-financing_of_private_non-profit_organizations_in_the_conditions_of_the_Slovak_Republic).
29. Svidroňová, Maria. 2013. „Sustainability strategy of non-government organisations in Slovakia.“ *E+M Ekonomie a management*. no. 3(16): 85-100. <https://core.ac.uk/download/pdf/295572065.pdf>.
30. Šain, Marija, Maja Haršanji i Marta Borić Cveniđ. 2020. „Fundraising within the cycle model for successful business in arts and cultural organizations.“ *Interdisciplinary Management Research XVI. Conference Proceedings* ur. Dražen Barković et al., 71-87. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
31. Šešić Dragičević, Milena i Branimir Stojković. 2013. *Kultura/menadžment/animacija/marketing. I. izdanje*, Zagreb: Kulturno informativni centar.
32. Tuckman, Howard i Cyril F Chang. 1991. „A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 4 (December): 445-460. <https://doi.org/10.1177/089976409102000407>.
33. Vaceková, Gabriela i Maria Svidroňová. 2014. „Benefits and Risks of Self-Financing of NGOs - Empirical Evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria.“ *E+M Ekonomie a management*, no. 2 (June): 120-130. [https://www.researchgate.net/publication/259828506\\_Benefits\\_and\\_Risks\\_of\\_Self-Financing\\_of\\_NGOs\\_-\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_the\\_Czech\\_Republic\\_Slovakia\\_and\\_Austria](https://www.researchgate.net/publication/259828506_Benefits_and_Risks_of_Self-Financing_of_NGOs_-_Empirical_Evidence_from_the_Czech_Republic_Slovakia_and_Austria).
34. Zietlow, John, JoAnn Hankin i Alan Seidner. 2007. *Financial Management for Nonprofit Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
35. Žugaj, Miroslav, Jusuf Šehanović i Marijan Cingula. 2004. *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

## Internetski izvori

1. Americans for the Arts Announces 2013 National Arts Awards. 2013. Pristupljeno 30. siječnja 2021. <https://www.americansforthearts.org/news-room/press-releases/americans-for-the-arts-announces-2013-national-arts-awards>.
2. Božac, Marko. 2020. „Udruge u Hrvatskoj sazrijevaju: rast usporava, prihodi rastu, ali uz nejednakosti.“. Pristupljeno 12. siječnja 2021. <https://markobozac.com/analiza/udruge-hrvatska-analiza-civilno-drustvo/>.
3. Hrvatski sabor. 2014a. Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19). Pristupljeno 20. siječnja 2021. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html).
4. Hrvatski sabor. 2014b. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/2014). Pristupljeno 20. siječnja 2021. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_121\\_2300.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html).
5. Ministarstvo financija. 2020. Neprofitne organizacije. Pristupljeno <https://mfina.gov.hr/istaknute-teme/neprofitne-organizacije/106>.
6. Ministarstvo uprave. 2015. Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj (NN 4/15, 14/2020). Pristupljeno 15. siječnja 2021. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_4\\_76.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_4_76.html).
7. Ministarstvo uprave. 2020. Klasifikacija djelatnosti udruga. Pristupljeno 15. siječnja 2021. <https://mpu.gov.hr/>.
8. Ministarstvo uprave. 2020. Registar udruga. Pristupljeno 20. siječnja 2021. <https://uprava.gov.hr/uvid-u-registre-14567/registar-udruga/826>.
9. Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge. 2020. Izvješće o financiranju projekata i programa organizacija civilnoga društva iz javnih izvora u 2018. godini. Pristupljeno 15. siječnja 2020. <https://udruge.gov.hr/istaknute-teme/financiranje-programa-i-projekata-udruga-iz-javnih-izvora/godisnja-izvjesca-o-financiranju-projekata-i-programa-organizacija-civilnog-drustva/4285>.
10. Vranar, Krešimir. 2018. „Prihodi po posebnim propisima.“ Računovodstvo udruga i drugih neprofitnih organizacija, Verlag Dashöfer. Pristupljeno 30. siječnja, 2021. <http://onbno.dashofer.hr/onb/33/prihodi-po-posebnim-propisima-uniqueidmRRWSb-k196E4DjKFq6pChJUTCLJwwDCjqLZ3nIV8CI8/>.