

# Projektno financiranje u kulturi na području istočne Hrvatske

---

Jazbec, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:081925>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

KRISTINA JAZBEC

**PROJEKTNO FINANCIRANJE U KULTURI NA  
PODRUČJU ISTOČNE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

Izv.prof.dr.sc. Ivana Bestvina Bukvić

KOMENTOR:

Mag.oec. Maja Haršanji

Osijek, 2020. godina

## **SAŽETAK**

Projekt je jednokratni, privremeni pothvat koji obuhvaća aktivnosti usmjerenih ka stvaranju jedinstvenog proizvoda ili usluge. Tri najbitnija resursa za uspješno provođenje projekta su ljudi, vrijeme i novac. Projekti se, osim vlastitim izvorima, mogu financirati u oblicima zaduživanja kod financijskih subjekata (kredit i ostala dostupna i odobrena zaduživanja u bankama), sponzorstvima, donacijama, fondacijama te natječajima što ih raspisuju subjekti na lokalnoj, županijskoj, regionalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Projektno financiranje, kao relativno novi način financiranja omogućuje da se pri traženju tih izvora prezentira samo projekt te će se na temelju njegovog plana i ciljeva u njega investirati. Oblici projekata u kulturi su izložbe, koncerti, predstave, tribine, priredbe, tečaja, filmske projekcije, manifestacije, proslave, radionice, emisije i brojni drugi. Projekti u kulturi u Hrvatskoj najčešće se financiraju iz lokalnih, županijskih, regionalnih i državnih proračuna.

Ključne riječi: projekt, projektno financiranje, izvori financiranja, projekti u kulturi

## **SUMMARY**

Project is a one-time, temporary venture that includes activities aimed at creating a unique product or service. The three most important resources for successful project implementation are people, time and money. Apart from its own sources, projects can be financed in the form of borrowing from financial entities (loans and other available and approved borrowings from banks), sponsorships, donations, foundations and tenders announced by entities at the local, county, regional, state or international level. Project financing, as a relatively new way of financing, allows only the project to be presented when searching for these sources, and its plan and goals will be the ones that will attract investments. Forms of projects in culture are exhibitions, concerts, plays, tribunes, performances, courses, film screenings, events, celebrations, workshops, shows and many others. Cultural projects in Croatia are mostly financed from local, country, regional and state budgets.

Keywords: project, project financing, financing sources, cultural projects

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Kristina Jazbec potvrđujem da je moj diplomski rad  
diplomski/završni  
pod naslovom Projektno financiranje u kulturi na području Istočne Hrvatske

te mentorstvom izv. prof. dr. sc. Ivane Bestvine Bukvić i komentorstvom mag. oec. Maje  
Haršanji

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 21.9.2020. godine

Potpis

---

## Sadržaj

Uvod.....	1
1. Definiranje projekta .....	3
1.1. Vrste projekata.....	5
2. Faze projekta:.....	7
2.1. Početna faza rada na projektu .....	7
2.1.2. Iniciranje projekta .....	7
2.1.3. Selekcija projekta .....	8
2.1.4. Planiranje projekta.....	8
2.2. Implementacijska faza projekta .....	10
2.2.2. Vođenje izvođenja projekta.....	10
2.2.3. Kontroliranje projekta .....	11
2.3. Faza zaključivanja projekta .....	12
3. Projektno financiranje .....	14
3.1. Uvjeti za projektno financiranje .....	15
3.2. Projektno i klasično financiranje .....	16
3.3. Značaj projektnog financiranja za zemlje u razvoju.....	17
3.4. Izvori financiranja.....	18
3.4.1. Izvori financiranja iz EU .....	22
3.4.2. Sponzorstvo i donatorstvo .....	24
3.4.3. Crowdfunding.....	25
3.4.4. Fondacije .....	26
3.5. Pristupi financiranju projekata.....	27
3.5.1. Statični pristup financiranju projekata .....	27
3.5.2. Dinamički pristup financiranju projekta .....	28
3.6. Prednosti i nedostaci projektnog financiranja .....	29
3.9. Projektne rizici .....	30
4. Projekti u kulturi .....	31
5. Istraživački rad.....	33
Zaključak.....	47
Literatura .....	49
Popis tablica .....	51

Popis slika .....	52
Popis grafikona.....	52
Prilog 1. Popis službenih dokumenata .....	53

## Uvod

Iako je kroz povijest imala različite oblike i smisao, pravo na kulturu kao neotuđivo ljudsko pravo i danas nije ostvareno u punoj mjeri ni u jednoj zemlji svijeta. Iako više nisu česti primjeri ograničavanja slobode kulturnog i umjetničkog izražavanja, prava slobode na uživanje kulture i dalje su nedostižna. U većini zemalja, tako i Hrvatskoj, borba za pravo na kulturu podrazumijevala bi omogućavanje sudjelovanja u kulturnom životu velikom broju ljudi kojima je zbog manjka financijskih sredstava to onemogućeno. Na kulturne proizvode je teško, gotovo nemoguće staviti cijenu. Unatoč takvom stanju, kultura ne smije stati. Tako uz svoje redovite aktivnosti kulturne institucije, organizacije, udruge, društva pa i pojedinci nastoje kulturu približiti društvu projektima. No, kao i u svom redovitom radu, najveći izazov su financiranje, odnosno pronalazak financijskih izvora pomoću kojih bi svoje projekte mogli realizirati.

Prvo poglavlje rada postavlja teorijski okvir projekta kroz njegove definicije i klasifikaciju njegovih vrsta. U drugom se poglavlju teorijski prolazi kroz životni ciklus projekta: od početne faze i planiranja, provedbu do konačnog završavanja i napuštanja projekta. Treće poglavlje posvećeno je definiciji i analizi projektnog financiranja. Poglavlje započinje definiranjem projektnog financiranja, navode se uvjeti za odabir izvora financiranja te značaj koji ima za zemlje u razvoju. Nadalje, u poglavlju će se također navesti izvori financiranja projekata, nabrojati i kratko objasniti najučestalije alternativne izvore projektnog financiranja, pristupe projektnom financiranju, prednosti i nedostatke koje projektno financiranje nosi te se zaključuje navođenjem učestalih projektnih rizika. Četvrto poglavlje kratko se osvrće na oblike projekata u kulturi i navode se mišljenja kulturnih stručnjaka zašto nastaju problemi u njihovoj realizaciji.

U istraživačkom dijelu rada analiziraju se i interpretiraju prikupljeni podatci triju županija: Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske i Brodsko-posavske kao i njihovih središta: Osijeka, Vukovara i Slavenskog Broda. Cilj istraživanja je ispitati postavljenu hipotezu da je Osječko-baranjska županija s Osijekom vodeći nositelj kulturnih projekata kao i hipotezu da se u kulturne projekte unazad deset godina kontinuirano više ulaže. Metodom komparacije analizirat će se proračunski iznosi svakoga grada i županije kroz razdoblje od 2011. do 2020. godine kako bi se mogla razlučiti postotna kretanja promjena u izdancima namijenjenima ustanovama, programima, manifestacijama i projektima kao i sveukupna ulaganja u kulturu.

Ukoliko postoje određena odstupanja pokušat će se razlučiti njihov uzrok te utjecaj na iduću godinu. Nakon pojedinačnih analiza usporedit će se gradovi i županije kako bi se utvrdilo koji, odnosno koja od njih financijski najviše sudjeluje u realizaciji projekata u kulturi.

U posljednjem poglavlju ovog rada dana su zaključna razmatranja na osnovi obrađenog područja o stanju financiranja projekata u kulturi na području Istočne Hrvatske.



## 1. Definiranje projekta

Postoji mnogo definicija pojma projekta u stručnim literaturama. Sve su vrlo slične u opisu i sadržaju prirode projekta i njegova trajanja. Kako bi se lakše preciziralo sve što projekt obuhvaća, u nastavku se navodi nekoliko definicija:

Prema Omazić i Baljkas (2005:31) pojam projekt rabi se za one „aktivnosti koje poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakoga dana, već se obavljaju povremeno i prema potrebi. Samim time, oni su jedinstveni i privremeni.“ U knjizi „Projektni menadžment“ autor Tadić (2007:15) navodi da se projekt „izvršava u određenom vremenu s određenim financijskim sredstvima i uz timski rad više ljudi i koordinirane napore više organizacijskih jedinica- službi u poduzećima.“ Institut za projektni menadžment (izvorno Project Management Institute – PMI), kao svjetski vodeća organizacija koja se bavi projektom menadžmentom, smatra projekt kao jednokratni, privremeni pokušaj koji se izvodi u cilju stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Iz navedene se definicije mogu razlučiti dvije ključne komponente projekta: njegova privremenost i jedinstvenost. Privremena priroda projekata ukazuje na to da projekt ima određeni početak i kraj. Projekt završava kada se ciljevi projekta ostvare, kada njegovi ciljevi neće/ne mogu biti ispunjeni ili kada potreba za projektom više ne postoji. No, njegova se privremena priroda ne odnosi na proizvod, uslugu ili rezultat koji on nastoji ostvariti; većina projekata poduzima se radi stvaranja trajnog ishoda. Primjerice, infrastrukturni projekti stvaraju rezultate koji mogu trajati stoljećima i tako mogu imati socijalne, ekonomske i ekološke utjecaje koji će ih daleko nadživiti. (Project Management Institute, 2013:3)

Prema navedenim definicijama mogu se navesti sljedeće osnovne karakteristike projekta:

1. „Projekt je privremeni pothvat koji je ograničen početkom i krajem
2. Rezultat mu je stvaranje jedinstvenog proizvoda ili usluge
3. Jednokratni je
4. Jasno usmjeren ka specifičnom i jasno definiranom cilju
5. Ima vlastiti budžet
6. Sadrži raspored obavljanja zadataka i aktivnosti usmjerenih ka rezultatu (imajasnog određen životni ciklus)
7. Ovisan je o sposobnosti sponzora kao i projektnog menadžera
8. Težište mu je utemeljeno na kvaliteti

9. Posjeduje svoju strukturu

10. Transformira postojeće stanje u (željeno) buduće“ (Šimković, Zovko i Bobera, 2011:30-31).

Svaki projekt pripada u „jedinstveni poslovni kontekst gdje može egzistirati zasebno ili biti dio kompleksnog procesno – projektnog plana, dio programa ili dio poslovne strategije“ (Omazić i Baljkas, 2005:33), ali je uvijek prisutna njegova privremena priroda. „Projekti se mogu obavljati na svim razinama organizacije; mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba te obuhvaćati vremenski period od nekoliko tjedana do godina.“ (Omazić i Baljkas, 2005:33) Također, u projektu mogu sudjelovati ljudski resursi jednog odjela, više odjela u suradnji pa sve do partnerstava nekoliko organizacija.

Projekti su ključni za realizaciju poslovnih strategija organizacije budući da su upravo oni premostna jaza između sadašnjeg, postojećeg stanja i napretka ka budućem, željenom stanju.

Hauc (2007:25-38) i Bistričić (2010:25-34) navode nekoliko definicija projekta kao procesa:

- **Projekt kao ciljno usmjeren proces** – projektom se postiže cilj (krajnji cilj koji u sebi sadrži nekoliko pojedinačnih ciljeva koji su međusobno ovisni) koji je zadan prije njegova pokretanja i izvođenja.
- **Projekt je proces postizanja ciljeva** – prema ovoj definiciji ciljevi su osnova za određivanje aktivnosti kojima ih se postiže; prema tome projekt je „izvođenje aktivnosti po projektnoj tehnologiji za postizanje ciljeva“ (Bistričić, 2010:29).
- **Projekt je vremenski ograničen proces** – vremenska ograničenost je jedan od najbitnijih elemenata pa tako vrijeme trajanja projekta i vremenski rokovi koji se postavljaju na pojedine aktivnosti postaju jednom od osnova planiranja projektne organizacije
- **Projekt je proces stvaralaštva** – rezultat projekta je stvaranje nečeg novog; a, „za postizanje visokog stupnja stvaralaštva izvođača i ostalih sudionika u projektu bitna je visoka projektna kultura i inventivnost“ (Hauc, 2007:30).
- **Projekt je proces integracije te stjecanja znanja i iskustva** – projekt je interdisciplinarni proces kojemu je, za njegovo uspješno vođenje, potrebno udružiti znanje i iskustvo.
- **Projekt je proces između planiranog i ostvarenog** – projekt započinje od zamisli/ideje. Njezinom razradom započinje priprema pokretanja projekta, nakon toga njegovo izvođenje te konačno, njegovo kontroliranje.

- **Projekt je proces izvođenja strategija** – uspješno izvođenje projekata je, u ovom slučaju, dio strategije poslovanja
- **Projekti su procesi izvođenja projektnog poslovanja**–„svi projekti u poduzeću ili drugim organizacijama čine projektno poslovanje“ (Hauc, 2007:35).
- **„Projekt je proces angažiranja projektnog sustava naručitelja, voditelja i izvođača projekta u ograničenom vremenu**– za uspješan projekt bitno je jasno definirati njegove sudionike: naručitelja, menadžment, izvođače i vodstvo projekta, kao i njihove uloge i zadaće. (Bistričić, 2010:25)
- **Projekt je proces vremenski ograničenih ulaganja** – odluke o osiguranju financijskih sredstava bitan su dio upravljanja. Uz financijsko planiranje, za uspješnost projekta, potrebna je i kontinuirana kontrola troškova pri njegovom izvođenju
- **Projekt je proces koji nije sličan postojećim procesima u poduzećima i drugim organizacijama, odnosno proizvodnji i poslovanju, ali ih na različite načine dopunjuje** – „ciljevi i dinamika izvođenja postojećih procesa određeni su godišnjim planom poslovanja, a ciljevi projekta strateškim ili drugim razvojnim programima ili planovima. Projekti nadopunjuju postojeće procese, ali se kao procesi razlikuju od njih“ (Bistričić, 2010:34).

Prema Omazić, Baljkas (2005:33) razlozi pokretanja projekta su brojni i variraju ovisno o trenutnom stanju organizacije te željnom, ciljnom stanju. Najčešće se radi o: razvoju novog proizvoda ili usluge, željom za promjenom u organizacijskoj strukturi, uvođenjem nove organizacijske kulture, implementaciji novih poslovnih procedura ili usvajanju, razvitku i modifikaciji novog informacijskog sustava.

„Projekt je nastojanje u kojemu su ljudski, materijalni i financijski resursi osigurani na izvoran način s namjenom izvedbe – unutar ograničenih troškova i vremena – jedinstvenog opsega zadataka s unaprijed poznatim specifikacijama kojima se postižu promjene, određene kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima“ (Bistirić, 2010:35).

## 1.1. Vrste projekata

Projekti se mogu razvrstati prema brojnim kategorijama stoga ne postoji njihova jednoznačna klasifikacija. Mogu se razlikovati po „djelatnosti, namjeni, objektima, načinu izvedbe, dužini trajanja, ekonomičnosti, kompleksnosti, okruženju, naručitelju projekta itd.“ (Bistričić, 2010:45).

Prema Bistričić (2010: 46-74) projekti se dijele na:

- a) Determinirane – „projekti pri kojima se, na osnovu strategije ili projektne narudžbe, određuju namjenski i objektni ciljevi te se na temelju njih izrađuje cjeloviti plan i organizacija izvedbe.“ (Bistričić, 2010:26) Primjeri takvih projekata su izgradnje cesta, brodova, hidroenergetskih objekata, nove tvornice i sl. Pojednostavljeno, prvo se konkretiziraju ciljevi, a zatim se pokreće izvedba.
- b) Stohastičke – sličan determiniranima u smislu postavljanja strategije, ali se postavlja manje kriterija što utječe na određivanje objektnih ciljeva i koncepciju izvedbe. Ovdje se najčešće radi o znanstveno istraživačkim projektima.
- c) Primarni unutarnji – „projekti koji svojim djelomičnim ili konačnim rezultatima uvjetuju početak daljnjeg izvođenja ili završetak jednog ili više drugih projekata u poduzeću; moraju biti izvedeni prije svršetka tih projekata jer, u suprotnom, nije moguća njihova eksploatacija“ (Bistričić, 2010:48).
- d) Primarni vanjski – poput primarnih unutarnjih projekata, svojim rezultatima uvjetuju druge projekte u poduzeću, no njihova se izvedba odvija izvan poduzeća.
- e) Jednokratni projekti – nisu repetitivni. Za njih je karakteristično da su: od posebnog poslovnog ili stručnog značaja, obuhvaćaju radove koji nisu uobičajeni, njihovo vođenje je organizirano samo za taj projekt, rezultat je drugačiji od onog redovnih proizvoda u poduzeću, iziskuju velika financijska sredstva te mogu biti visokorizični ukoliko su kompleksni, iziskuju dugo trajanje ili su velikog obuhvata.
- f) Multiprojektni procesi – obuhvaćaju projekte koji su, po načinu izvedbe i namjeni slični, no imaju različite objekte.
- g) Veliki projekti – da bi se svrstali u „velike“ projekte oni moraju biti: složeni, dugo trajati, moraju biti od velike vrijednosti te posjedovati veći rizik. Primjeri takvih projekata su: uključivanje u EU, gradnja plinske mreže u Hrvatskoj i sl.
- h) Programi projekata – „ciljno usmjeren, kompleksni proces izvođenja pojedinih logički međusobno ovisnih projekata koji imaju zajedničkog naručitelja, jednoznačno organiziran način financiranja te veći broj investitora i izvođača“ (Bistričić, 2010:52). Primjer takvog programa je strategija osvajanja novih tržišta (za takvu strategiju nužni su projektosnivanja: predstavništva, trgovačkog društva, organiziranje prodaje preko trgovačkih lanaca i sl.)
- i) Investicijski – projekti koji za svoju realizaciju moraju osigurati veliku količinu znanja i financijskih sredstava.

- j) „Projekti s posrednim ekonomskim učincima – projekti koji u eksploataciji ne osiguravaju vraćanje uloženi sredstava nego omogućuju posredne ekonomske učinke, kao namjenske ciljeve za poduzeće“ (Bistričić, 2010:73). Primjeri takvih projekata su projekti reorganizacije, razvoja kadrova, podizanja organizacijske i projektne kulture i sl.
- k) „Projekti s neposrednim ekonomskim učincima – projekti koji u eksploataciji svojih rezultata osiguravaju povrat uloženi sredstava (dobit, prihod) koja se potom mogu iskoristiti za daljnji razvoj poduzeća“ (Bistričić, 2010:62).

## **2. Faze projekta:**

Prema Omazić i Baljkas (2005:52) projekt je poput živog bića jer se, kao i ljudi, rađaju, razvijaju, žive i umiru. Tako svaki projekt ima karakteristične faze razvoja, nazvane fazama životnog ciklusa projekta. Kako bi projekt uspješno realizirao zacrtane ciljeve, potrebno ih je raščlaniti na manje dijelove kako bi se njima lakše efikasno i kvalitetno upravljalo. (Cetinski i Perić, 2006:30) Postoje razne podijele faza projektnog ciklusa ovisne o njihovoj prirodi i vrsti. Najjednostavnija je ona autora Omazić i Baljkas (2005:52) koja životni ciklus projekta svrstava u tri faze: početnu (faza pripremnih poslova i stvaranja planova aktivnosti koje će se u projektu raditi), implementacijska faza (konkretna provedba planova) i faza zaključivanja projekta (revizija i završavanje te napuštanje projekta).

### **2.1. Početna faza rada na projektu**

U početnoj se fazi rada na projektu rađa i odrasta ideja o projektu. U ovoj se fazi istraživanjima i analizom okoline ili same organizacije uočava problem, odnosno nezadovoljstvo sadašnjim stanjem koji bi projekt trebao riješiti ili prilika za unapređenjem koje bi projekt mogao ostvariti. Početna faza može se zvati i konceptualnom ili dizajnerskom fazom obzirom da se u njoj „ispituje okolina poduzeća, pripremaju prognoze, procjenjuju ciljevi i moguće alternative, te prva istraživanja tehničke izvedbe, troškova i vremena za ostvarivanje ciljeva projekta“ (Dujanić, 1996:117). U početnoj se fazi rada na projektu izvršavaju aktivnosti koje se mogu grupirati u tri podfaze: iniciranje projekta, selekcija projekta te njegovo planiranje.

#### **2.1.2. Iniciranje projekta**

U ovoj, prvoj, fazi projekta uočava se i prepoznaje potreba za izvođenjem projekta. Ta ideja može biti potaknuta okolinom, prirodom posla, prethodnim uspjesima ili neuspjesima,

zahtjevom klijenta ili se čak nalazi u samom strateškom planu organizacije. Nakon uočavanja potrebe i želje, ona se mora atrikulirati zahtjevom u kojem se navodi kakvo je sadašnje stanje (postoji li stagnacija ili problem), kako se projekt uklapa u strategiju, koje su očekivane koristi, koja su ograničenja, što se sve treba napraviti te tko, što i koliko će biti potrebno za realizaciju (ljudski i financijski resursi) (Omazić i Baljkas 2005:187-188).

### **2.1.3. Selekcija projekta**

„Selekcija projekta je proces u kojemu se evaluiraju individualni projekti, grupa projekata ili programi, te se obavlja izbor koje će od njih organizacija implementirati“ (Omazić i Baljkas, 2005:189). Pri selekciji se upotrebljavaju dva bazna sustava: numerički (mjerljiv brojevima) i nenumerički, a kriteriji mogu biti subjektivni i objektivni. Kako bi proces selekcije bio što precizniji i točniji potrebno je kombinirati oba bazna sustava i kriterija.

Nadalje, u odabiru metode selekcije sljedeći kriteriji su od presudne važnosti:

1. Realnost – metoda mora uzeti u obzir realnu sliku situacije u kojoj se menadžer nalazi pri odlučivanju.
2. Kapaciteti –metoda mora „biti sposobna izabrati projekt između mnoštva potencijalnih“ (Omazić i Baljkas, 2005:192)
3. Fleksibilnost – metoda treba biti takva da omogućuje korekciju u skladu s promjenama i impulsima izvana
4. Jednostavna – treba biti razumljiva i jednostavna za korištenje
5. Troškovi – mora biti maksimalno isplativa (minimum troškova, maksimalno koristi)
6. Jednostavna informatizacija – treba biti praktična i jednostavna za unos, pohranu i kasnije usporedbu informacija u računalnoj bazi podataka (Omazić i Baljkas, 2005:191-192).

### **2.1.4. Planiranje projekta**

U fazi planiranja detaljnije se određuje što je potrebno napraviti te tko, kad, gdje, kako i na koji način će to uraditi. Obuhvat, težina i vrijeme potrebno za planiranje ovisi o vrsti projekta, njegovoj veličini, tipu industrije i nizu drugih parametara. Projektnim se planiranjem utvrđuje redoslijed aktivnosti u kojima će se izvođenje projekta najkraće i najefikasnije obaviti. Time se nastoje isključiti potencijalno nepovoljne okolnosti za projekt, ali i samo poduzeće i njegov dugoročni razvoj (Tadin, 2007:21).

Proces planiranja projekta obuhvaća deset faza:

- 1. Analiza proizvoda procesa iniciranja**
- 2. Određivanje projektnih ciljeva**—pri određivanju ciljeva projekta potrebno je voditi računa da su oni:
  - a) „Izazovni za krajnje korisnike i motivirajući za članove projektnog tima
  - b) Realistični i ostvarljivi
  - c) Specifični i mjerljivi jer se sam uspjeh projekt ogleda u njegovu uspješnom završetku
  - d) Vremenski određeni
  - e) Konzistentni s organizacijskom politikom i planovima
  - f) Vertikalno i horizontalno povezani – njihova usklađenost vidljiva je na svim razinama
  - g) Relevantni – svi projektni ciljevi označuju želju organizacije da se stvori novi proizvod ili usluga“ (Omazić i Baljkas, 2005:202-203).
- 3. Definiranje projektnog obuhvata**—definiraposao koji je potreban kako bi se ostvario projektni rezultat (proizvod/usluga). Definiranje obuhvataprojekta može biti u obliku glavnih smjernica (okvira) projekta ili detaljne razrade strukture raščlanjenih poslova (Omazić i Baljkas, 2005:203-204).
- 4. Izrada strukture raščlanjenih poslova (SRP)** - definiraju se radni zadatci što daje potpuni uvid u širinu projekta bez ulaska u detalje (izradaplana budžeta projekta i stvaranje timova) (Omazić i Baljkas, 2005:204-205).
- 5. Izrada gantograma i mrežnih dijagrama**— sveaktivnosti navedene u prethodnom koraku (izradi strukture raščlanjenih poslova) potrebno je uvrstiti i grafički prikazati kako bi se omogućilo lakše praćenje (Omazić i Baljkas, 2005:207).
- 6. Identificiranje uloga i odgovornosti**— uvjetuje raspodjelu resursa potrebnihza izvođenje zadataka u projektu. Kako bi se lakše načinila raspodjela resursa, koristi se linearna matrica odgovornosti – na jednoj strani nalaze se resursi, a na drugoj aktivnosti. Na taj je način svaki član projektnog tima/ova upoznati sa svojim odgovornostima (Omazić i Baljkas, 2005:214).
- 7. Procjena ključnih parametara projekta**— ključniparametri projekta su „trojstvo“: vrijeme, resursi i troškovi. Njihova uspješna procjena determinira može li se projekt izvesti i kako. Procjenu ključnih parametara projekta može obavljati profesionalni procjenitelj/i (prednost procjenitelja je u njegovom emocionalnom odmaku prema projektu, no njegova procjena često vodi sigurnom, realnom procjenjivanju lišenom izazova) i procjena sudionika na projektu (prednost procjene sudionika su njegova

upoznatost s projektom, učinkovitija raspodjela budžeta, a nedostatak leži u nedovoljnoj vještini u procjeni) (Omazić i Baljkas, 2005: 214-215).

- 8. Budžetiranje i procjena troškova**– važan dio u samoj pripremi jer je „proračun projekta spona između funkcije planiranja, provedbe i kontrole projektnih aktivnosti“ (Bešlić,2014:91). U njegovoj je izradi bitno izraziti ga u brojčanom obliku kako bi bio lakše mjerljiv.
- 9. Niveliranje i optimiziranje resursa**– smisao niveliranja resursa je omogućiti ravnomjerniju distribuciju upotrebe sredstava (Omazić i Baljkas, 2005:223).
- 10. Identificiranje i procjena projektnih rizika**–„vjerojatnost nastanka štetnog događaja u postupku izvođenja projekta koji će uzrokovati određeni novčani gubitak za organizaciju“(Tadin, 2007:27). Najjednostavnija definicija projektnog rizika bila bi „vjerojatnost da projekt neće ispuniti jedan ili više projektnih ciljeva“ (Omazić i Baljkas, 2005:227).

## **2.2. Implementacijska faza projekta**

Implementacijska faza projekta čini samo središte projekta i započinje odobrenjem menadžmenta. Ona počinje „prvim sastankom“ u kojem se upoznaju sudionici projekta te se razjašnjava zašto i kako će se što raditi na projektu. Iz tog razloga, u prvom bi sastanku idealno bilo da su prisutni projektni sponzor, menadžer, vlasnici ključnih resursa te ključni članovi projektnog tima. Projektni menadžer predstavlja projekt te im predaje: „radni nalog projekta, cjeloviti ili djelomičan pokretački elaborat, plan projektnih radova, plan kontrole izvođenja radova i druge informacije potrebne izvođačima za provođenje aktivnosti projekta“ (Dujanić, 2010:205). Nakon što su se svi usuglasili kreće se sa projektom nabavom i ugovaranjem. U ovoj fazi prikupljaju se ponude do (unaprijed) određenog datuma te se odabire jednu ponudu po (unaprijed) definiranim kriterijima (s kojima su upoznati ponuđači). Zatim se sklapa i potpisuje ugovor koji bi trebao biti dovoljno fleksibilan da može odoljeti promjenama koje se događaju tijekom njegove provedbe. (Omazić i Baljkas, 2005:235-237)

### **2.2.2. Vođenje izvođenja projekta**

Svaki uspješan projekt mora imati sponzora, vođu projekta/menadžera i članove projektnog tima. „Uspješnost vođenja ovisi o performansama projektnog menadžera kao vođe projekta, jasnoći i sveobuhvatnosti definiranja aktivnosti procesa vođenja te o efikasnosti funkcije planiranja projekta“ (Cetinski i Perić 2013:86). U stručnoj literaturi neki od najbitnijih zadataka vođe projektnog tima su:



- „Pronaći adekvatne ljudske resurse i napraviti u timu odgovarajući miks kompetentnih ljudi
- Uspostaviti komunikaciju između pojedinih grupa zadataka unutar timova, s pomoćnim organizacijama, s višom razinom menadžmenta i s korisničkom okolinom
- Ustrojiti specifične vještine i organizacijski sustav podrške potrebni projektnom timu
- Koordinirati i integrirati multifunkcionalni rad timova i njihove aktivnosti
- Kontrolirati strahove i konflikte
- Suradivati s pomoćnim odjelima
- Poticati timsko donošenje odluka
- Unaprijediti profesionalnu i stimulativnu radnu okolinu (motivirati)
- Održavati kontinuitet uključenosti, zainteresiranosti i podrške više razine menadžmenta
- Usmjeravati i kontrolirati projekt bez gušenja inovacije i kreativnosti“ (Cleland, 1999:422, navedeno u Cetinski i Perić, 2013:88).

U vođenju projekta menadžer može biti orijentiran na ljudske resurse ili na zadatke. Prvi stil potiče timski rad, ali onemogućava rast produktivnosti dok je u drugom omogućena visoka razina produktivnosti na štetu zadovoljstva i timskog rada članova. Za uspješno vođenje potrebno je „žonglirati“ oboma, a kojemu će više naginjati ovisiti će o „osobinama projektnog menadžera, članovima projektnog tima, klimi i stanju u kojem se poduzeće nalazi, položaju koji projekt ima unutar poduzeća te o specifičnim zahtjevima, terminima i riziku u pojedinoj fazi životnog ciklusa projekta“ (Cetinski i Perić, 2013:91).

### **2.2.3. Kontroliranje projekta**

Kontrola projekta, odnosno projektni kontroling proces je koji pomaže u realizaciji ciljeva projekta: „obuhvaćanjem stvarnih podataka, uspoređivanjem ostvarenog i predviđenog, analizom i utvrđivanjem odstupanja, ocjenjivanjem posljedica te donošenjem prijedloga korektivnih mjera. Suradnjom pri planiranju mjera te nadzorom njihova izvođenja“ (Dujanić, 2010:207).

Kontrola se najčešće odvija u nekoliko koraka:

1. Utvrđivanje standarda koja će se koristiti za usporedbu
2. Mjerenje ostvarenih rezultata odnosno prikupljanje informacija koje će se uspoređivati

3. Usporedba sa standardima u kojoj se daje odgovor na tri pitanja: Kako se projekt odvija? Postoje li odstupanja od zadanog standarda? Što će se poduzeti da se isprave odstupanja (ako ona postoje)? (Cetinski i Perić, 2013:120)

### **2.3. Faza zaključivanja projekta**

Uobičajene aktivnosti zaključivanja projekta su:

- „Procjena novouvedenih postupaka koji su poboljšali izvedbu projekta
- Procjena novouvedenih postupaka koji nisu dali željene rezultate
- Razvoj mogućih postupaka za poboljšanje kod budućih projekata
- Analiza i potvrđivanje doprinosa pojedinih članova tima
- Dovršavanje projektne dokumentacije
- Formalno obilježavanje dovršenja projekta“ (Ikonić i Vuković, 2011:45).

Prva četiri koraka čine reviziju projekta i to su dijelovi koji daju najveći doprinos stvaranju organizacijskog znanja. Nakon revizije, projekt završava. On može završiti: gašenjem (uspješan ili neuspješan), nastavljanjem (projekt se odvija unutar poduzeća pa tako nastavlja živjeti u modificiranom obliku), integracijom ili izgladnjivanjem (postupno nestajanje limitiranjem budžeta). (Omazić i Baljkas, 2005:295)

Da bi se projekt smatrao uspješnim u teoriji, trebao bi:

- a) Ispuniti rezultate koji su se od njega očekivali
- b) Biti okončan na vrijeme (završiti unutar predviđenog roka)
- c) Biti okončan unutar budžeta (projekt je dovršen u okvirima iznosa koji je za njega bio predviđen)
- d) Postići očekivanu kakvoću (ishodi projekta udovoljili su svim funkcionalnim i izvedbenim zahtjevima, kao i onima vezanim za kakvoću)
- e) Postići svoju svrhu
- f) Ispuniti očekivanja svih koji u njemu sudjeluju (Horine, 2009:30).

Projekti koji ispunjavaju sveprethodno navedenekriterije su u realnosti rijetki. Također, sama kategorija uspješnosti ovisi o interpretaciji svakog sudionika projekta. Neki projekt se može smatrati uspješnim i kada nije udovoljio svim teorijskim kriterijima, ali je ispunio stratešku

poslovnu svrhu i ciljeve organizacije. Upravo je zato bitno da se za svaki projekt identificiraju kriteriji koji su sudionicima bitni i koje će koristiti za mjerenje uspjeha. (Horine, 2009:30)

### 3. Projektno financiranje

Projektno financiranje postupak je financiranja određene ekonomske jedinice koju voditelji projekta stvaraju, u kojoj financijski sudionici dijele velik dio poslovnog rizika, a ulaže se isključivo u sam projekt. Projektno financiranje stvara vrijednost smanjenjem troškova financiranja, održavanjem financijske fleksibilnosti sponzora, povećanjem omjera utjecaja, izbjegavanjem rizika od kontaminacije, smanjenjem poreza na dobit, poboljšanjem upravljanja rizikom i smanjenjem troškova povezanih s tržišnim nesavršenostima. No, transakcije financiranja projekata složeni su pothvati i imaju veće troškove zaduživanja u usporedbi s konvencionalnim financiranjem te je pregovaranje o sporazumima o financiranju i poslovanju dugotrajan posao.

Gatti (2008:2) projektno financiranje naziva „strukturiranim financiranjem određene ekonomske jedinice koju voditelji projekta stvaraju pomoću temeljnog kapitala i za koju financijer novčane tokove smatra izvorom povrata ulaganja, dok projektne imovine predstavlja samo osiguranje.“

S obzirom da otplata duga proizilazi samo iz projekta, a ne iz bilo kojeg drugog entiteta, Esty, (2004) kako je navedeno u radu Pintoa (2017:201) definira projektno financiranje kao transakciju koja uključuje stvaranje pravno neovisne projektne tvrtke koja se financira udjelom iz jedne ili više sponzorskih tvrtki i nenamjenskog duga u svrhu ulaganja u kapitalnu imovinu. Esty (2004) se usredotočuje na sljedeće tri ključne odluke povezane s uporabom projektnog financiranja: odluka o investiranju - koja uključuje industrijska sredstva; organizacijska odluka - stvaranje pravno neovisnog poduzeća koje posjeduje imovinu (vanbilančni oblik financiranja); i odluka o financiranju - nenaplatni dug.

Prilikom određivanja može li projektno financiranje biti prikladna metoda prikupljanja sredstava za određeni projekt, potrebno je uzeti u obzir najmanje pet čimbenika:

1. Kreditne zahtjeve zajmodavaca obzirom na očekivanu profitabilnost projekta i neizravnu kreditnu potporu koju treba pružiti treća strana
2. Porezne implikacije predložene dodjele poreznih pogodnosti za projekt među uključenim stranama;
3. Utjecaj projekta na obveze sadržane u sporazumima koji reguliraju postojeće dužničke obveze voditelja projekta;
4. Pravne ili regulatorne zahtjeve koje projekt mora ispunjavati;

5. Računovodstveni tretman projektnih obveza i ugovornih sporazuma (Finnerty, 2007:8).

### **3.1. Uvjeti za projektno financiranje**

Projekt nema povijest poslovanja u vrijeme početnog financiranja duga. Stoga njegova kreditna sposobnost ovisi o predviđenoj profitabilnosti projekta i neizravnoj kreditnoj podršci koju pružaju treće strane kroz različite ugovorne dogovore. Kao rezultat toga, zajmodavci zahtijevaju jamstvo da će prvotno projekt biti stavljen u uporabu a kada započnu s radom, projekt će predstavljati gospodarski isplativ pothvat. Dostupnost sredstava za projekt ovisit će o menadžerskoj sposobnosti uvjeravanja pružatelja sredstava da je projekt tehnički i ekonomski izvediv (Finnerty, 2007:6).

#### **Tehnička izvedivost**

Zajmodavci moraju biti uvjereni da su tehnološki procesi koji se koriste u projektu izvedivi za komercijalnu primjenu. Ukratko, davateljima sredstava potrebna je sigurnost da će projekt generirati proizvodnju u svom zamišljenom kapacitetu. Zajmodavci općenito zahtijevaju provjeru mišljenja neovisnih inženjerskih savjetnika, posebno ako će projekt uključivati neprovjerenu tehnologiju, neobične uvjete okoliša ili će biti velikog razmjera. (Finnerty, 2007:6)

#### **Ekonomska održivost**

Mogućnost projekta da uspješno djeluje i generira novčani tok od najveće je važnosti za potencijalne financijske sudjelovatelje. Davatelji sredstava moraju biti uvjereni da će projekt stvoriti dovoljan novčani tok za podmirenje duga i platiti prihvatljivu stopu povrata investitorima u kapital. Mora postojati jasna, dugoročna potreba za ishodom projekta, a projekt mora biti u mogućnosti da profitabilno isporučuje svoje proizvode (ili usluge) na tržište. Stoga se projekt mora moći proizvesti po troškovnoj cijeni koja će osigurati sredstva dovoljna za pokrivanje svih operativnih troškova i vraćanje duga, a istovremeno osigurati prihvatljiv povrat na uloženi kapital. Ekonomija projekta mora biti dovoljno snažna da bi projekt mogao biti profitabilan u slučaju nepovoljnih kretanja, poput eskalacije troškova gradnje; kašnjenja u izgradnji ili početka rada; povećanje kamatnih stopa; ili fluktuacije u razinama proizvodnje, cijenama i operativnim troškovima. (Finnerty, 2007:7)

#### **Dostupnost sirovina i menadžment**

Prirodni resursi, sirovine i ostali faktori proizvodnje koji su potrebni za uspješan rad moraju biti dostupni u količinama potrebnim da bi projekt funkcionirao u svom već razrađenom kapacitetu tijekom cijelog životnog vijeka. Da bi zadovoljili zajmodavce potrebno je da projekt ispuni sljedeće uvjete:

1. Količine sirovina namijenjene projektu moraju mu omogućiti da proizvede i proda količinu koja osigurava pravovremeno vraćanje duga;
2. Osim ako projektni subjekt izravno posjeduje zalihe sirovina, adekvatne zalihe tih inputa moraju biti posvećene projektu pod dugoročnim ugovorima; i
3. Rok ugovora s dobavljačima ne može biti kraći od roka projektnog duga. Korisni ekonomski vijek projekta često je ograničen količinom prirodnih resursa koji su mu dostupni.

Projektni subjekt mora imati sposobno i iskusno upravljanje - menadžment. Mnogi pokrovitelji projekata sklapaju ugovore o upravljanju s inženjerskim firmama kako bi osigurali dostupnost kvalificiranog operativnog osoblja. (Finnerty, 2007:7-8)

### **3.2. Projektno i klasično financiranje**

Odabir projektnog financiranja nad konvencionalnim izravnim financiranjem uključuje odabir organizacijskog oblika koji se razlikuje od tradicionalne korporacije u dva temeljna aspekta:

1. Projekt ima ograničen vijek trajanja. Dakle, isto vrijedi i za pravnu osobu koja ga posjeduje. Projektom je definiran identitet tog entiteta. Suprotno tome, tradicionalna korporacija nema ograničen život.
2. Projektni subjekt raspodjeljuje novčane tokove iz projekta izravno projektnim zajmodavcima i investitorima iz vlasništva u projektu. U tradicionalnoj korporaciji korporativni menadžeri mogu zadržati slobodan novčani tok iz profitabilnih projekata i ponovo ga uložiti u druge projekte uprave po vlastitom izboru.

U korporativnom financiranju projekata vlasnici udjela u kapitalu dobiti će slobodan novčani tok i sami donose odluku o investiranju (Finnerty, 2007:22).

### **3.3. Značaj projektnog financiranja za zemlje u razvoju**

Mnoge su zemlje u razvoju, od osamostaljenja, započele velike infrastrukturne i industrijske projekte. Za brojne su zemlje ovi projekti predstavljali važan element, a ponekad i temeljnijihove strategije gospodarskog razvoja. Ti su projekti često uključivali rudarsku industriju, kao i industrijsku proizvodnju i operacije prerade usmjerene na izvozna tržišta. Ostali projekti usredotočeni su na domaću proizvodnju električne energije i ostale lokalne infrastrukturne projekte koji pružaju nužnu potporu lokalnim gospodarskim aktivnostima. Ti veliki projekti u zemljama u razvoju često su financirani prvenstveno iz sredstava javnog sektora. U svom nastojanju da potaknu velika poduzeća za postizanje brzog gospodarskog rasta, mnoge su vlade igrale aktivnu financijsku ulogu u razvoju tih projekata, osiguravajući financiranje ključne infrastrukture i drugih komponenti projekata. Iako je ovaj pristup zemljama ponudio potencijalne novčane koristi, također je doveo do značajne financijske izloženosti, budući da su vlade u mnogim slučajevima snosile mnoge rizike povezane sa svojim financijskim sudjelovanjem u projektu. Osim toga, zbog potrebe velikih infrastrukturnih i industrijskih projekata za znatnim financijskim sredstvima i prateće izloženosti koju predstavljaju, ovi su projekti povijesno opteretili javne financije u mnogim zemljama u razvoju (Benoit, 1996:3).

Početkom 1970-ih, veliki projekti u zemljama u razvoju često su se financirali iz službenih izvora, poput vlada zemalja domaćina, multilateralnih razvojnih institucija i agencija za promicanje izvoza industrijskih zemalja. Međutim, nedavni trendovi smanjili su dostupnost financiranja iz javnog sektora za te projekte, a istodobno su povećali važnost sudjelovanja privatnog sektora u takvim projektima. Ti trendovi uključuju ograničene javne izdatke, sve veći naglasak na ulogu privatnog sektora i smanjenje protoka pomoći zemljama u razvoju. Kao posljedica toga, ako će zemlje u razvoju i dalje imati koristi od nove velike infrastrukture i drugih projekata potrebnih za potporu njihovom gospodarskom razvoju, potrebno je iskoristiti fleksibilne tehnike financiranja i pronaći kreativne metode za mobilizaciju resursa privatnog kapitala potrebnih za osiguranje izvršenja takvih projekata.

Takvo oslanjanje na financiranje iz javnog sektora nije se pokazalo učinkovitim ni održivim, što se odražava na brojnim globalnim događanjima krajem 1980-ih i početkom 1990-ih. Ovi događaji uključuju pogoršanje fiskalnih uvjeta za mnoge zemlje u razvoju, sve veći naglasak u industrijskim i zemljama u razvoju na ulogu privatnog sektora, povećanu privatizaciju poduzeća iz javnog sektora te povećanje potražnje za izvorima pomoći za zemlje Istočne Europe i Srednje Azije uz istovremeno smanjenje protoka te pomoći. Slično

tome, važnost sudjelovanja inozemnog i privatnog sektora povećala se tijekom posljednjeg desetljeća jer je veći naglasak stavljen na ulaganja i kontrolu privatnog sektora, te na ograničavanje vladinog sudjelovanja u industrijskim i drugim komercijalnim aktivnostima (Benoit, 1996:4).

Kao odgovor na ove faktore, potrebno je razviti različit niz tehnika financiranja kako bi se mobilizirali resursi privatnog kapitala koji su potrebni za osiguravanje izvođenja novih velikih infrastrukturnih i drugih projekata u zemljama u razvoju. Projektno financiranje bi bilo rješenje za velike infrastrukturne projekte obzirom da bi se države „rasteretilo“ financiranja cijelokupnog projekta. Najjednostavnije, u financijski velikim projektima, država kroz projektno financiranje sudjeluje, ali ne u sveukupnom obuhvatu. Projekt se predlaže bankama i vanjskim kreditorima koji bi u projektu financijski sudjelovali obzirom na isplativost projekta. Tako država ne mora posjedovati cjelokupna financijska sredstva za projekt već će dijeliti ulaganje sa vanjskim kreditorima, a sam projekt će dugovanja vratiti.

Druga metoda za stvaranje privatnog kapitala je upotreba obveznica i vlasničkih udjela za ove projekte. Ovaj pristup ima dodatnu prednost u podršci stvaranju tržišta kapitala u zemljama u razvoju, koja se mogu koristiti za privlačenje domaćih i stranih investitora.

Za zemlje u razvoju ovaj mehanizam predstavlja važno sredstvo za financiranje velike infrastrukture i drugih industrijskih projekata potrebnih za potporu njihovom gospodarskom razvoju (Benoit, 1996:5).

### **3.4. Izvori financiranja**

Pri projektom financiranju voditelj projekta treba istražiti i uključiti sve izvore koji su mu dostupni. Dostupnost izvora financijskih sredstava kojima će se u projektu koristiti ovisit će o prirodi i strukturi projekta koji se predlaže. Isto tako, interes investitora varirat će ovisno o ciljevima i rizicima vezanim uz financiranje projekta. Dok će komercijalni zajmodavci, primjerice banke, tražiti projekte s predvidljivim političkim i ekonomskim rizicima, multilateralne će se institucije, primjerice: EU okrenuti projektima koji zadovoljavaju više od samo komercijalnih kriterija. Sukladno navedenom, Tablica 1. sadrži prikaz izvora financiranja projekata.

Tablica 1. Izvori financiranja projekata

<i>Skupina izvora financiranja</i>	<i>Oblik financiranja</i>
------------------------------------	---------------------------



1. Potpora	1.1 Potpora EU 1.2 Nacionalna potpora 1.3 Potpora samouprava 1.4 Ostala potpora
2. Vlastita sredstva (krajnji korisnik)	2.1 Vlastiti doprinosi u novcu 2.2 Novčana vrijednost vlastitog doprinosa u robi 2.3 Doprinosi u novcu članova partnerstva 2.4 Novčana sredstva doprinosa članova-partnera u robi 2.5 Izdavanje dionica (poslovnih udjela) 2.6 Kredit korisnika 2.7 Risk kapital
3. Dugoročna vanjska sredstva	3.1 Dugoročni krediti 3.2 Izdavanje obveznica 3.3 Povratni lizing
4. Srednjoročna vanjska sredstva	4.1 Srednjoročni krediti 4.2 Lizing 4.3 Plaćanje rata
5. Kratkoročna vanjska sredstva	5.1 Odložene isplate 5.2 Komercijalni krediti 5.3 Kredit na tekući račun 5.4 Kratkoročni krediti 5.5 Lombardni krediti 5.6 Faktoring

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Kárpáti 2008:75)

Sukladno navedenoj tablici, u financiranju projekata postoje pet glavnih izvora: potpora, vlastita sredstva, dugoročna vanjska sredstva, srednjoročna vanjska sredstva i kratkoročna vanjska sredstva, a u daljem će se ukratko tekstu pojasniti svaki od tih izvora.

1. **Potpore** dijelimo prema subjektima koji ju pružaju: Europska Unija, država, samouprave, te ostali subjekti (strane). Karakteristika je ovoga izvora financiranja

davanje određene financijske vrijednosti bez njenog povrata (naravno, ukoliko se ispoštuju svi postavljeni kriteriji).

2. **Financiranje iz vlastitih izvora** podrazumijeva korištenje sredstava krajnjeg korisnika. „Ona se dijelom trebaju obvezno uzeti u obzir tijekom financiranja, a u slučaju da više ne stoje na raspolaganju drugačija sredstva, krajnji će korisnik temeljem njih osigurati realizaciju projekta“ (Kárpáti, 2008:76). Prema Kárpáti (2008:76-77) vlastiti izvori dijele se na:

1. „*Vlastiti doprinos u novcu* je temeljno načelo unutar vlastitih izvora jer se odnosi na vlastita financijska sredstva organizacije/institucije/osobe koja vodi projekt
2. *Vlastiti doprinos u robi* se odnosi na sva nefinancijska sredstva kojima voditelj projekta raspolaže, amogu doprinjeti uspjehu projekta. Ta sredstva, da bi se mogla priznati kao izvor financiranja, ostali sudionici/partneri – davatelji potpore moraju smatrati prihvatljivima
3. *Novčani doprinos članova konzorcija* se može uzeti u obzir na sličan način kao i vlastiti doprinos u novcu s razlikom da se ovdje radi o financijskom doprinosu partnera projekta. Naravno, omjer ovog doprinosa utvrđuje se ugovorom o konzorciju.
4. *Novčana vrijednost doprinosa članova konzorcija u robi* se odnosi na novčanu vrijednosti potpore u robi članova konzorcija“ (Kárpáti, 2008:77).

Iduće točke sadrže oblike vlastitog financiranja, ali se primjenjuju vrlo rijetko:

5. Pri *izdavanju poslovnih udjela (dionica)* do prihoda se dolazi temeljem podizanja temeljnog kapitala, a iznos se koristi tijekom projekta. Obzirom da se u ovakvom slučaju mijenja i vlasnička struktura, ovakav oblik financiranja nije učestao niti popularan.
6. *Kredit korisnika* – U ovom slučaju krajnji korisnik projektu vlastita sredstva predaje privremeno. Iako se ovaj način financiranja čini povoljnim, potrebno je imati u vidu da se radi o transformiranjem novca (ukoliko se upotrijebe vlastita sredstva, ona će na drugoj strani nedostajati).
7. *Risk kapitalse* „javlja samo u iznimnim slučajevima jer se ne može očekivati da netko osigura novac za projekt koji se u prvom redu financira sredstvima zajednice, te pozitivni učinak donosi za veći krug korisnika, ne samo a davatelja potpore.“ (Kárpáti, 2008:77)

3. **Vanjskadugoročna sredstva** ubrajaju:

1. *Dugoročni krediti* su krediti duži od 5 godina. Ne koriste se učestalo obzirom da projekti obično obuhvaćaju vremenski period kraći od 5 godina.

2. *Izdavanje obveznica* funkcionira na način koji je sličan dugoročnim kreditima, s razlikom da se u ovom slučaju sredstva ne dobivaju od banke, već izravno od građana. Mala je vjerojatnost takvog financiranja

3. *Povratni lizing* – Prodaju se sredstva (obično nekretnine) velike vrijednosti, nakon čega slijedi povratni lizing koji traje godinama. Iako je ovo povoljno rješenje, obzirom da se radi o dugačkom vremenskom trajanju, ne koristi se često u financiranju projekata.

4. **Srednjoročna vanjska sredstva** dijelimo na:

1. *Srednjoročni krediti* traju 1-5 godina. Obzirom da je to razdoblje kompatibilno s razdobljem trajanja projekata, radi se o mogućem načinu financiranja.

2. *Lizing* kao oblik se financiranja može koristiti u slučaju nabavke sredstava ako su konstrukcije lizinga prilagođene trajanju projekta.

3. *Plaćanje u ratama* predstavlja mogući način financiranja nabavki sredstava za potrebe projekta.

5. **Kratkoročna vanjska sredstva** odnose se na:

1. *Odložene isplate* koje se često koriste u projektima pod pokroviteljstvom EU gdje dobavljači rado primjenjuju odloženo plaćanje obzirom na visoku prestižnu vrijednost projekta. Ono omogućava da se određena dugovanja isplate kasnije bez plaćanja kamata. Takvo rješenje je odlično za obje strane jer smanjuje troškove za proveditelje projekta, a dobavljaču omogućuje isporuku na sigurno tržište.

2. *Komercijalni krediti* su jednokratni krediti. Rok za otplatu iznosi obično između jedne i dvadeset godina, a otplata je podjeljena na mjesečne rate. Ova vrsta kredita se nudi s promjenjivom ili fiksnom kamatnom stopom.

3. *Kredit temeljem tekućeg računa* je omiljeni kratkoročni izvor financiranja obzirom da premošćuje kraće razdoblje u kojem su potrebna financijska sredstva dok npr. ne pristigne iznos potpore.

4. *Kratkoročni krediti* imaju rok dospijeca do jedne godine. Služe za financiranje tekuće poslovne djelatnosti, potrošnje, odnosno za premošćenje tekuće nelikvidnosti.

5. *Lombardni krediti* su vrsta kratkoročnih kredita koji se temelje na zalogu pokretnih stvari (umjetnička djela) ili vrijednosnica (dionice, obveznice) koje ostaju u vlasništvu zajmoprimca, ali su do trenutka otplate kredita u posjedu banke te tako predstavljaju instrument osiguranja vraćanja duga.

6. *Factoring* je oblik kratkoročnog financiranja za poduzeća koja imaju kratkoročna potraživanja, u potrazi su za financijskim sredstvima dostupnima odmah, a ne žele se kreditno zaduživati. Poduzeća koja imaju nenaplaćena potraživanja od strane dužnika prodaju dokumente koja dokazuju postojanje potraživanja specijaliziranoj financijskoj organizaciji – faktoru (Azfactoring, n.d.:n.p.).

Mogućnosti financiranja su dosta široke, no zbog pravnog i financijskog karaktera projekata u obzir dolazi samo manji broj. (Kárpáti, 2008:79)

Nadalje, u sljedećem će se poglavlju navesti nekoliko najčešćih alternativnih izvora financiranja projekata:

### **3.4.1. Izvori financiranja iz EU**

Republika Hrvatska programe pomoći Europske unije koristi više od petnaest godina. Stjecanjem članstva u EU, Hrvatska je dobila „mogućnost korištenja europskih fondova te provedbe europske Kohezijske politike.“ (Maletić et al., 2018:9, Maletić et al., 2016:9, Bešlić, et al., 2014:5) Kohezijska je politika (nazvana i regionalna politika) „druga financijski najizdašnija zajednička politika Europske unije kojoj je cilj uspostaviti ekonomsku i socijalnu ravnotežu između država članica i regija unutar EU te poticati zajedničke aktivnosti i prekogranične suradnje kako bi se omogućio razvoj i razmjena iskustava među uključenim regijama s ciljem povećanja konkurentnosti.“ (Maletić et al., 2018:25-26, Maletić et al., 2016:20-21)

Fondovi kojima se financira kohezijska politika (Bešlić et al., 2014:11; Maletić et al., 2018:9; Maletić et al., 2016:9) su:

- a) Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) je fond koji nastoji uspostaviti gospodarsku, socijalnu i teritorijalnu ravnotežu među regijama EU
- b) Europski socijalni fond (ESF) je „glavni financijski instrument EU kojim se ulaže u obrazovanje, poboljšava mogućnost zapošljavanja te

poboljšava situacija ekonomski najugroženijih osoba.“ (Balković, Vojković i Kociper, 2013:18)

- c) Kohezijski fond (CF) je fond sa svrhom stabiliziranja ekonomije zemalja članica čiji je bruto domaći proizvod po stanovniku manji od 90% prosjeka zajednice zemalja članica,

a fondovi za financiranje Zajedničke poljoprivredne politike su:

- a) Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRD) je instrument financiranja poboljšanja stanja okoliša, kvalitete života u ruralnim područjima te konkurentnosti poljoprivrede i šumarstva (Baković, Vojković i Kociper, 2013:19)
- b) Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EPRF) je financijski instrument s ciljem stvaranja i osiguranja održivog ribarstva u EU.

Oni zajedno čine strukturu Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi). Navedeni fondovi dodjeljuju financijska sredstva u obliku bespovratnih sredstava, povratnih sredstava pomoći, financijskih instrumenata ili kombinacije svih navedenih. Na natječaje što ih raspisuju ESI fondovi smiju se (ovisno o vrsti) prijaviti „javne ustanove, jedinice lokalne i regionalne samouprave, nevladine organizacije, neprofitne organizacije, privatne institucije, trgovačka društva, lokalne i regionalne razvojne agencije, zadruge, međunarodne organizacije i dr.“ (Maletić, et al., 2018:40, Bešlić, et al. 2014:18).

#### **3.4.1.1. Uspješnost iskorištenosti EU fondova**

„Ugovorena sredstva preduvjet su korištenju fondova, no dok se sam projekt ne završi i ne podnesu i odobre svi pojedini financijski izvještaji, ne može se potvrditi uspjeh iskorištenosti fondova“ (Balković, Vojković i Kociper, 2013:48). Nakon što projekt odobren za financiranje, potpisuje se ugovor na određeni maksimalni iznos. „No, to ne znači da će se sva ta sredstva na kraju i isplatiti, obzirom da uvijek postoji razlika između ugovorenog iznosa i iznosa koji je stvarno prihvatljiv i na kraju isplaćen“ (Balković, Vojković i Kociper, 2013:48).

Pri potpisivanju ugovora krajnji korisnik (ovisno o vrsti ugovora i programa/fonda) ima pravo na isplatu predujma sredstava koja može iznositi od 20% do 80%, a neke vrste ugovora, ovisno o trajanju projekta mogu sadržavati i međuisplate. (Balković, Vojković i Kociper, 2013:49)

Generalno, isplate EU sredstava (iz programa dodjele bespovratnih sredstava) imati će oni korisnici koji su postigli ciljeve navedene u svom projektnom prijedlogu i opravdale svoje aktivnosti računima

Prema Balković, Vojković i Kociper (2013:49) na visinu sredstava koja će EU krajnjem korisniku na kraju isplatiti mogu utjecati:

- Sam uspjeh provedbi aktivnosti unutar projekta (trošak onih aktivnosti koje se nisu provele ne može biti opravdan)
- Promjenjivost cijena pri nabavi sredstava potrebnih za provođenje projekta (mogućnost nabavke istih sredstava po nižoj cijeni od prethodno planirane)
- Svi troškovi koji se ne mogu opravdati računima ili projektnih proračunom neće se odobriti
- Nemogućnost obavljanja usluge, dostavljanja opreme ili izvršenja radova koji su ugovorom dogovoreni ili potpuno ukidanje određenog ugovora
- Ukoliko se akumulira „višak“ (ne potroše se sva sredstva koja su isplaćena za provedbu projekta), ona se vraćaju natrag programu/fondu; odnosno ne smiju se iskoristiti za bilo što drugo (drugi projekt ili sl.)

Naposljetku, Europska unija kao financijer projekta, ima pravo poslati reviziju i nakon što su gotove završne isplate. Ako se u tom razdoblju pronađu nepravilnosti u trošenju, korisnik će biti dužan vratiti sredstva koja je pogrešno koristio. (Balković, Vojković i Kociper, 2013:49)

### **3.4.2. Sponzorstvo i donatorstvo**

Iako su naizgled slični, pojam sponzorstvo i pojam donacija (u zakonskim propisima darovanje) se bitno razlikuju.

Sponzorstvo se odnosi na novčano ili davanje u naravi očekujući protuuslugu od strane koju sponzorira (promidžba). Sponzori mogu biti institucije, fizičke ili pravne osobe, a sponzorirati mogu kulturne događaje, humanitarne ili druge akcije i dr. Ono može biti jednokratno (vezano za projekt) ili dugoročno ukoliko je vezano za određenu djelatnost (kulturu, sport, medicinu) „Ugovor o sponzorstvu se sklapa u pisanom obliku i istim se uređuju prava i obveze ugovornih strana. U sponzorstvu ne postoje ograničenja u vidu iznosa koji se smatra porezno priznat, ali postoji obveza izdavanja računa sponzoru za primljena novčana sredstva. Račun se (uz ugovor) smatra vjerodostojnom ispravom za porezno priznavanje troška“ (Prtenjača, 2015:n.p.).

Donatorstvo (darovanje) nema elemente viših ciljeva jer se radi o dobročinstvu/ pomaganju za opću korist ili svrhu (nema protuusluge). Donacija može biti u financijskim sredstvima ili u naravi (prostor, materijal, rad i dr.). „Trošak darovanja može biti porezno priznati rashod ako zadovolji uvjet da se radi o davanju u naravi ili novcu, da je učinjeno u tuzemstvu za kulturne, znanstvene, odgojno-obrazovne, zdravstvene, humanitarne, sportske, vjerske, ekološke i druge općekorisne svrhe udrugama i drugim osobama koje navedene djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima, ako je veće od 2% prihoda ostvarenog u prethodnoj godini. Iznimno, svota može biti i veća od 2% prihoda prethodne godine ako je dana prema odlukama nadležnih ministarstava o provedbi financiranja posebnih programa i akcija“ ( Narodne novine, 2004:n.p.).

### **3.4.3. Crowdfunding**

Grupno financiranje (engl. *Crowdfunding*) je proces u kojem se od javnosti traži financijska podrška za pokretanje kreativnog projekta ili poduzeća (tzv startup). Njegova karakteristika je uključivanje velikog broja ljudi koji će malim uplatama (microfinancing) kumulativno dovesti do značajnog iznosa dovoljnog za realizaciju čak i velikih projekata. Najčešće se radi o vremenski kratkom periodu prikupljanja: od 30 do 60 dana. Najbitnija stavke u uspješnom provođenju crowdfunding kampanje su pristup velikom broju ljudi te njihovom motiviranju.

Postoje četiri kategorije platformi temeljene na ponudi pokretača kampanje i očekivanjima onih koji će financirati projekt. Obzirom na navedeno, platforme se dijele na temelju: donacija nagrada, posuđivanju i vlasničkim udjelima.

Na platformama koje funkcioniraju na modelu donacija kampanja sudjelovateljima u projektu ne nudi nikakvu „nagradu“. Takve kampanje najčešće su humanitarnog karaktera i polazi od osjećaja društvene odgovornosti donatora – platforme. Najpoznatije platforme na kojima se provode kampanje prema donacijskom modelu su GoFundMe, Generosity, Patreon, Croenergy i Croinvest.

Na nagradnom se modelu platformi prezentiraju kampanje u kojima voditelj projekta nudi materijalne i/ili nematerijalne nagrade sudjelovateljima u obliku proizvoda i usluge. Najpoznatije svjetske platforme koje okupljaju kampanje temeljene na nagradama su Kickstarter, Indiegogo, Rockethub i Croinvest (u Hrvatskoj).

Zajmovni se model temelji na mikrozajmovima u kojima voditelj projekta nakon zadanog vremenskog perioda (ukoliko se projekt realizira) vraća prikupljeni novac sa minimalnom kamatom. Primjeri platformi koja okupljaju takve kampanje su Kiva i Zopa.

Model temeljen na vlasničkim udjelima je ograničen na samo pravne osobe u kojem uplatitelj postaje i suvlasnik tvrtke koju financijski podupire. Najpoznatije platforme na kojima se provode takve kampanje su Crowdcube, Angellist, Seedrs. (Hafner, 2017:10-11)

Pri financiranju crowdfunding kampanje postoje dva osnovna modela financiranja: fiksno ili fleksibilno. Pri fiksnom financiranju (princip: sve ili ništa) kreator kampanje postavlja fiksni financijski cilj koji je potreban za realizaciju projekta. Ukoliko se do završetka kampanje prikupi iznos jednak ili veći od ciljnog, taj će se iznos kreatoru isplatiti. Ukoliko se ne prikupi ciljani iznos, kreator kampanje mora sav uplaćeni iznos vratiti natrag donatorima. Fleksibilni model financiranja omogućuje kreatoru da zadrži sav prikupljeni iznos bez obzira koliko je uplata prikupio (je li je prikupljen iznos za provedbu projekta). Takav model djeluje privlačnijim od fiksnog, no on je ujedno i manje privlačan donatorima. U takvom modelu sve uplate mogu postati donacijama obzirom da u slučaju da se ne prikupi dovoljan iznos za pokretanje projekta, ne postoji mogućnost povrata uplaćenog iznosa niti, moguće ponuđenih, nagrada. (Hafner, 2017:12)

#### **3.4.4. Fondacije**

Fondacija je „neprofitna, nevladina organizacija koja za osnovni cilj ima stimulaciju, održavanje i pomaganje humanitarnih obrazovnih, kulturnih i drugih društvenih inicijativa koje ulaze u njezino specifično područje interesa“ (Vištica, 2002:29). Fondacije djeluju neovisno ulažući svoja financijska i materijalna sredstva (koja su najčešće rezultat donacija ili ostavštine) u one aktivnosti koje smatraju radom za opće i društveno dobro.

Prema Vištica (2002:24) fondacije dijelimo u 4 kategorije:

1. Nezavisne privatne fondacije – financijska sredstva kojom fondacija raspolaže ostavština ili donacija imućne osobe/obitelji
2. Korporativne fondacije – pravno nezavisni subjekti koji su osnovani od strane korporacija ili organizacija
3. Vladine ili vladi pridružene fondacije – financijska sredstva kojima takva fondacija raspolaže dolazi od javnih sredstava (vlada im daje na upravljanje)



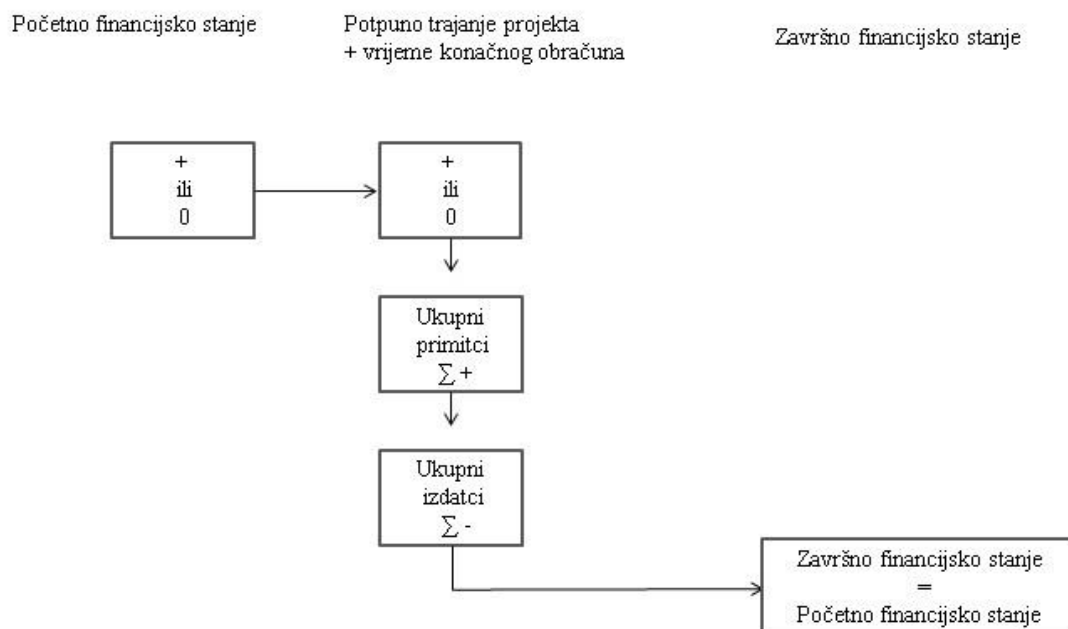
4. Fondacije s mješovitim izvorima prihoda – fondacije čija sredstva dolaze iz javnih i privatnih izvora.

### 3.5. pristupi financiranju projekata

Prilikom planiranja i kontrole projektnih aktivnosti od velikog je značaja promatrati njihov tijek. Tako projektni menadžer, voditelj projekta treba isplanirati kako će financijski voditi projekt, odnosno kakvo je stanje financija u pojedinim razdobljima/koracima projektnog ciklusa. Pri planiranju menadžer može koristiti dva glavna pristupa ovisno i veličini, kompleksnosti i prirodi samog projekta. Oni su: statični i dinamični pristupi financiranja projekta. u prvom dijelu poglavlja objasniti će se i shematski objasniti jednostavniji; statični pristup financiranju projekata, a zatim prošireni, dinamični pristup koji je precizniji i učestaliji u upotrebi.

#### 3.5.1. Statični pristup financiranju projekata

Načelo statičnog ili globalnog oblika financiranja temelji se na generalnoj, odnosno pojednostavljenoj podijeli projektana početno financijsko stanje, projektne aktivnosti (koje se gledaju kao jedno razdoblje/jedna etapa te završno financijsko stanje projekta. Takva struktura shematski je prikazana u slici koja slijedi:



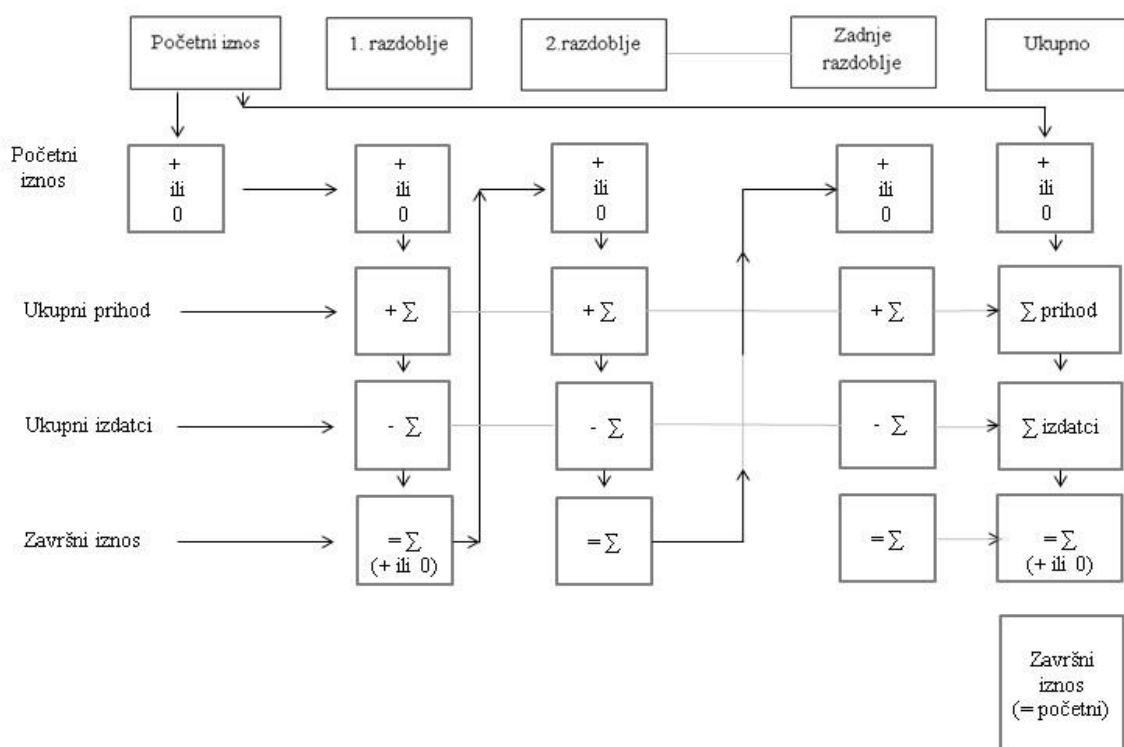
Slika 1. Statična struktura financiranja

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Kárpáti 2008:87)

Kako je prikazano Slikom 1. u statičnom modelu financiranja realizacija projekta započinje financijskim stanjem čija je vrijednost pozitivna ili je nula. Naravno, očekivano je da se početni novac koji je uloženi kao privremeno sredstvo financiranja vrati po kraju projekta. Sukladno tome, završno stanje (nakon realizacije projekta) mora se poklapati sa početnim stanjem. Potpuno razdoblje financiranja, u financijskom smislu, smatra se projektnim razdobljem i periodom konačnog obračuna. U tom vremenu ukupni primitci i izdatci projekta moraju biti izjednačeni, dakle stanje treba biti identično s početnim ili nulom. U slučaju manjka potrebno je mobilizirati interne izvore projekta ili uključiti vanjske izvore financiranja. U slučaju dodatnih prihoda ono se može smanjiti, ili se u slučaju određenih nedostataka potpora mora vratiti. (Kárpáti, 2008:87-88)

### 3.5.2. Dinamički pristup financiranju projekta

Za uspješan projekt je izuzetno bitno da se, uz početno i završno stanje koje mora biti pozitivno ili nula, financijska ravnoteža održava u svakoj fazi projekta. Odnosno, da u svakom trenutku primitci mogu pokriti izdatke. Strukturu takvog dinamičkog financiranja shematski se može prikazati u Slici 2.



Slika 2. Struktura dinamičkog financiranja

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Kárpáti 2008: 96)

Razlika između statičkog i dinamičkog financiranja leži u dodatnom raščlanjenju projekta na razdoblja/faze. Tako se dobije precizniji i točniji uvid u financijsko stanje. Dakle, dinamički pristup financiranju projekta proširuje i precizira statički.

Kao što je u Slici 2. vidljivo, početno stanje mora biti pozitivno ili na nuli, te završno stanje treba biti identično sa početnim. Međutim. Kako se projekt realizira u fazama, tako je potrebno i osigurati da se takvo stanje zadržava i u njima. Polazeći od početnog stanja pojedinih perioda, odbijanjem ukupnih izdataka od ukupnih primitaka, dobivamo završno stanje faze (koja treba biti pozitivna ili 0). Ono pak, postaje početnim stanjem iduće faze i tom logikom se prati financiranje sve do konačnog zaključnog stanja koji je ukupan rezultat nastao nakon obračuna projekta. Sljedeće što se postavlja je pitanje odredbe vremenskih perioda faza projekta te primitaka i izdataka u njima. To je prema Kárpáti (2008:96) određeno i utvrđeno propisima projekta. Sukladno tome, projektni izdatci prikazivati će se u fazama, razdobljima projekta u kojima su nastali. Sveukupno, uspješno financiranje projekta ovisit će o postizanju financijske ravnoteže u svim njegovim fazama.

### **3.6. Prednosti i nedostaci projektnog financiranja**

Iako projektno financiranje ne nudi troškovnu prednost u usporedbi s korporativnim financiranjem, ono ipak omogućava druge prednosti:

1. Projektno financiranje omogućava visoku raspodjelu rizika među sudionicima u transakciji. Tako projektno financiranje može podržati omjer duga i kapitala koji se inače ne bi mogao postići. (Gardner, 2015:7)
3. Financiranje na temelju korporacije može uvijek računati na jamstva koja se sastoje od osobne imovine pokretača projekta, a koja se razlikuju od onih koja se koriste za investicijski projekt. U projektnom financiranju, jedini zalog zajma odnosi se na imovinu koja služi za provođenje inicijative; rezultat je povoljan, jer se imovina može upotrijebiti u slučaju da su potrebni dodatni pribavi za financiranje.
4. Stvaranje projektne tvrtke omogućuje gotovo potpuno izoliranje inicijatora/voditelja projekta od događaja koji uključuju projekt ako se financiranje vrši na uobičajen način (ili češće ograničen regres). To je često presudno, jer bi korporativno financiranje moglo biti izrazito rizično za investitorovu tvrtku ako projekt ne donese profit ili ne uspije u potpunosti.

Prema Pinto (2017:203) glavni problemi povezani s projektnim financiranjem su svakako složenost u smislu dizajniranja transakcije i pisanja potrebne dokumentacije; veći troškovi zaduživanja u usporedbi s konvencionalnim financiranjem; te dužina trajanja pregovaranja o ugovorima o financiranju (oduzima više vremena). Slično tome, Gatti (2008:17) potvrđuje da je glavni nedostatak projektnog financiranja to što je strukturiranje takvog posla skuplje od mogućnosti korporativnog financiranja. Ipak većina stručnjaka slaže se u tvrdnji da su u praksi dodatni troškovi više nego nadoknađeni prednostima koje proizlaze iz smanjenja neto troškova financiranja koji su povezani s velikim kapitalnim ulaganjima, izvanbilančnim financiranjem i prikladnom raspodjelom rizika. (Pinto, 2017:204)

Naposlijetku prevaga između klasičnog/korporativnog načina financiranja i projektnog financiranja ipak naginje drugom. „Iako je jednostavnije tražiti kredit kao velika kompanija sa stabilnim postojećim poslovanjem, nego tražiti kredit kao mala projektna kompanija koja će tek (možda) imati profitabilan posao u budućnosti, poslovne aktivnosti projekta te zaduženost koja s njim dolazi, odvajaju se od kompanije/majke te tako projekt (ukoliko zapadne u probleme) ne može naružšiti kreditni rejting kompanije/majke“ (Hadžavić, 2018:43).

### **3.9. Projektni rizici**

Prema Fight (2006:45) svaki sudionik u projektnom financiranju ima različitu perspektivu rizika, često na temelju uloge koju igra u ukupnoj strukturi financiranja projekata. Ta će perspektiva očito utjecati na sklonost sudionika za rizikom. Štoviše, rizik je subjektivan i temelji se ne samo na ekonomskim čimbenicima, već i na karakteristikama koje se odnose na financijsko stanje sudionika. Poseban rizik, događaj ili stanje koje je nekoj stranci neprihvatljivo može se smatrati mogućim za upravljanje, a druga čak, rutinskim. Stoga je prepoznavanje rizika i znanja sudionika od presudne važnosti za uspješnu provedbu projekata. Autori knjige „Projektni menadžment“ Omazić i Baljkas navode dva glavna izvora rizika: interni i eksterni.

Interni izvori rizika su:

- a) „Ljudski potencijal – najnepredljiviji; članovi tima ne mogu obaviti zadanu aktivnost (nedovoljno znanje ili vještine, odlazak i sl.)
- b) Tehnološki izvor rizika – vijek iskoristivosti projektnog proizvoda nije sukladan s pretpostavkama izvedivosti
- c) Marketinški– projektni proizvod nema dobar plasman na tržištu

- d) Rizik kvalitete proizvoda – kvaliteta ne zadovoljava korisnika“ (Omazić i Baljkas, 2005:228).

Eksterni izvori rizika su:

- a) Fiskalni izvor rizika – opasnost rasta kamata u projektu koji je ovisan o kreditu te opasnost devalvacije tečaja valute zemlje u kojoj se projekt odvija
- b) Kreditni – investitor nije u stanju financijski pratiti projekt – profitabilnost negativna
- c) Politički –nacionalizacija projektne imovine, propust vladinog odjela u izdavanju potrebnih dozvola, nametanje povećanih poreza i carina; uvođenje kontrole razmjene, promjene zakona koje štetno utječu na obveze sudionika projekta u vezi s projektom
- d) Rizik tržišta radne snage – manjak kvalificirane radne snage
- e) Pravni izvor rizika – neispunjenje ugovora
- f) Metereološki rizik – utjecaj vremena
- g) Tehnološki – opasnost preuranjene zastare projektnog proizvoda (Omazić i Baljkas, 2005:229, Finnerty, 2007:77-79)

Posao menadžera projekta je upravljanje tim rizikom i to na način da ga prvo identificira, zatim izanalizira i rangira po važnosti/veličini, stvori plan aktivnosti na temelju rizika, prati postavljene aktivnosti, izvještava o statusu projekta i rizika, kontrolira te naposljetku dokumentira naučeno znanje/ iskustvo kako bi se njime moglo poslužiti u budućnosti. (Cetinski i Perić, 2006:76)

#### **4. Projekti u kulturi**

Projekti u kulturi se mogu „realizirati unutar institucija, organizacija, neformalnih grupa umjetnika i individualno“ (Šešić i Stojković, 2013:147). No, i kada su individualno organizirani, zahtijevaju institucionalnu podršku. Jednostavnije, pojedinac može imati ideju u projektu, ali da bi se ona realizirala mora sudjelovati institucija ili organizacija. (Šešić i Stojković, 2013:147)

Prema Šešić, Stojković (2013:147) projekti u kulturi klasificiraju se u tri grupe:

- a) Osnovni oblici: „izložbe, koncert, predstava, tribina, događaj, priredba, tečajevi, filmska ili video projekcija
- b) Kompleksni oblici: manifestacije, proslave, akcije, radionice, animacijske forme
- c) Masmedijski projekti: radio emisije TV emisije, rubrike u tisku“ (Šešić i Stojković, 2013:147-148).

Prema Antolović i Turkalj Podmanicki (2010:165) jedan od vodećih problema u kulturnim institucijama poput nacionalnih kazališta, restauratorskih ustanova ili većih muzejskih ustanova je prevelika razina institucionalne organizacije, koja se negativno odražava na projektnu ili programsku organizaciju u okviru koje se obavlja njihova osnovna djelatnost. U projektnim organizacijama koje se stvaraju izvan institucionalne kulture uobičajeno se postiže uravnotežena razina organizacije, odnosno dostatna razina koja će osigurati učinkovito i racionalno ostvarenje projekta. Takva organizacija nastaje kao rezultat učestalog problema pronalaženja i osiguravanja dostatnih financijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekta. Prema Topić (2016) za kulturu je potrebno da izađe iz negativnog okvira troška državnog proračuna koji joj je nametnut. Iako je ona primarno vezana za društvo, od izuzetne je važnosti da se poveže sa gospodarstvom te tako postane potencijalnim izvorom prihoda i samim time postane financijski neovisnija. Projekti su često financijski neodrživi jer se u njihovoj realizaciji ne uključuju dovoljno menadžment i marketing koji su od izrazite važnosti za njihovu uspješnost. Pri odabiru projekta trebala bi se ipak gledati i njegova ekonomska komponenta, a ne samo njegova umjetnička i društvena vrijednost. Preciznije, u odabiru i provedbi projekta potrebno je zadati i gospodarske ciljeve te osnažiti i pojačati aktivnosti koje će mu u tome pomoći (marketing, planiranje, budžetiranje, kontrola i dr.)

## 5. Istraživački rad

U okviru predmetnog poglavlja prezentirani su rezultati istraživanja provedenog s ciljem utvrđivanja stanja projektnog financiranja kulture u Istočnoj Hrvatskoj. Istraživanja se baziraju na analizi službenih godišnjih programa i izvješća triju županija: Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske i Brodsko-posavske na temelju kojih će se pokušati predočiti stanje investiranja navedenih županija u kulturu. Metodom komparacije prikazat će se koja županija najviše financijskih sredstava ulaže u kulturu. Nadalje, uz županijske izvještaje koristit će se i izvještaji njihovih glavnih gradova: Osijeka, Vukovara i Slavenskog Broda. Prilikom analize razlučit će se investicije u institucije čiji su navedeni gradovi osnivači, odnosno ukupnost financijskih sredstava danih na raspolaganje projektima i programima. Kako bi se točnije moglo zaključiti radi li se o povećanju ulaganja, smanjenju ili stagnaciji, promatrat će se spomenuti izvještaji u razdoblju deset promatranih godina, odnosno od 2011. do 2020. godine. Naposljetku će se prikazati najveći projekti u kulturi u koji su završili ili su još uvijek u tijeku, s ciljem utvrđivanja vodeće, odnosno najaktivnije županije i grada u provođenju kulturnih projekata.

Prva županija čiji će se podatci uspoređivati je Osječko-baranjska. To je najgušće naseljena županija koja, prema zadnjim podacima (popisu stanovništva iz 2011. godine), broji 305.032 stanovnika. (Osječko-baranjska županija, Stanovništvo, n.d.: n.p.). Njezino veliko kulturno bogatstvo čine „poznate kulturne znamenitosti, sakralni objekti, dvorci, muzeji i galerije kao i brojne manifestacije od kojih su neke svojim. značenjem prešli okvire Republike Hrvatske i imaju međunarodni karakter poput: Festivala hrvatske tamburaške glazbe u Osijeku, Međunarodnog natjecanja mladih pijanista – EPTA, Memorijala Darko Lukić, Memorijala Franjo Krežma, Osječko ljeto kulture te Đakovački vezovi.“ (Županijska razvojna strategija Osječko-baranjske županije do 2020. godine, n.d.:51) No, uz veliko kulturno bogatstvo, u Osječko-baranjskoj županiji potrebna su infrastrukturna ulaganja u obliku projekata obnove mnogih objekata kulturne baštine poput osječke Tvrđe (u procesu), „dvorca Pejačević u Našicama, dvorca Hillebrand-Mailath u Donjem Miholjcu, dvorca princa Eugena Savojskog u Bilju, dvorca Prandau-Normann u Valpovu, dvorca Esterhazy u Dardi, palače Gutmann, utvrde Kolođvar, Memorijalnog kompleksa Batinske bitke i drugih.“ (Županijska razvojna strategija Osječko-baranjske županije do 2020. godine, n.d.:52).

U nastavku se daje tablica u kojoj su ulaganja Županije u kulturu koja u razdoblju od 2011. do 2020. godine.

Tablica 1. Ulaganja u kulturu Osječko-baranjske županije u razdoblju od 2011. do 2020. godine

Godina	Ukupna ulaganja u kulturu Osječko-baranjska županija (u HRK)	Postotna promjena u odnosu na prethodnu godinu (u %)
2011.	15.308.627,00	/
2012.	16.084.228,00	5
2013.	16.926.223,75	5
2014.	16.077.000,00	-5
2015.	16.017.000,00	-0.4
2016.	16.112.000,00	-0.6
2017.	16.352.000,00	1.5
2018.	17.598.500,00	8
2019.	18.795.300,00	7
2020.	18.009.800,00	-4

Izvor: izrada autora prema godišnjim Zaključcima o donošenju Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije od 2011. do 2020. godine

Iz prethodne se tablice uočava da se ulaganja u kulturu u razbolju od deset godina protežu u iznosima od: 15 milijuna (zabilježeno u prvoj godini analize: 2011.), zatim 16 milijuna kroz narednih šest godina, potom 17 milijuna u 2018. godini, sve do do 18 milijuna kuna koja se odnose na investiranja u posljednje dvije godine. U 2014. godini bilježi se najveći pad financijskog investiranja od 5%. Taj trend se nastavio u 2015. i 2016. godini, ali u manjoj postotnoj promjeni, odnosno manje od 1%. U 2017. godini Županija bilježi lagani porast ulaganja koji se kroz iduće dvije godine znatnije povećava; 2018. godine za 8%, a 2019. za 7%. U 2020. godini, tekućoj godini, ulaganja se smanjuju za 4%. S obzirom da se radi o planu te će izvještaj ulaganja za 2020. godinu biti objavljen iduće godine, taj postotak se temelji na predviđanju. Računajući na vanjske utjecaje (Covid 19) koji su donijeli niz ograničenja i zabrana koja su doprinjela manjim postotkom realizacije, kako redovnog rada institucija, tako i manifestacija, izložaba, predstava, koncerata i drugih projekata, taj postotak smanjenja će vjerojatno biti veći od 4%. Ono što je neosporno jest da je od 2011. godine, početne godine analize, do 2019. godine (posljednje godine čiji su podaci iz izvještaja) Osječko-baranjska županija povećala ulaganja u kulturnu.



Druga županija obuhvaćena u istraživanju je Vukovarsko-srijemska. Županija prema popisu stanovništva iz 2011.godine broji 179.521 stanovnika i druga je najgušće naseljena županija u istraživanju. (Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva 2011., 2011:n.p.) Vukovarsko srijemska-županija posjeduje brojne muzeje, knjižnice, spomenike kulture, spomen obilježja koja su, osim kulturne, od iznimne važnosti za temeljni identitet Hrvata te brojne poznate manifestacije poput Vinkovačkih jeseni, Vukovarskog i Vinkovačkog lutkarskog proljeća, Vukovar film festivala i drugih. (Vukovarsko srijemska županija, Manifestacije i događanja u Vukovarsko-srijemskoj županiji, n.d.:n.p.)

U tablici koja slijedi prikazat će se podatci iz Odluka o raspodjeli financijskih potpora iz Programa javnih potreba u kulturi Vukovarsko srijemske županije u razdoblju od 2011. godine do 2019. godine. U istraživanju neće biti uključena 2013. godina obzirom da na službenim stranicama Županije odluka, izvješće ni program nije objavljen. Financijska ulaganja Županije u kulturu odnose se na financiranje rada Zajednice kulturno-umjetničke djelatnosti Vukovarsko-srijemske županije, tradicijskih i kulturnih manifestacija, kao i projekata i programa nacionalnih manjina, sufinanciranje institucija i njihovih aktivnosti u kulturi kao i ostale donacije vezane uz likovno, glazbeno, scensko i nakladničko stvaralaštvo.

Tablica 2. Ulaganja u kulturu Vukovarsko-srijemske županije u razdoblju od 2011.do 2020. godine

Godina	Ukupna ulaganja u kulturu Vukovarsko-srijemska županija (u HRK)	Postotna promjena u odnosu na prethodnu godinu (u %)
2011.	2.060.000	/
2012.	1.520.000	-26
2014.	1.065.000	/
2015.	1.292.000	21
2016.	420.000	-67
2017.	570.000	36
2018.	850.000	49
2019.	839.000	-1

2020.	724.000	-13
-------	---------	-----

Izvor: izrada autora prema Odlukama o raspodjeli financijskih potpora iz (Programa javnih potreba u kulturi Vukovarsko-srijemske županije u razdoblju od 2011. do 2020. godine objavljenima na službenim stranicama Županije)

Kao što je vidljivo u Tablici 2., Vukovarsko-srijemska županija u prvoj godini analize bilježi uvjerljivo najveća ulaganja u kulturu od preko 2 milijuna. Iduće godine bilježi pad od 26% koji se nastavlja do 2015. gdje se proračun za kulturu povećava za 21%. Najstrmoglaviji pad ulaganja se bilježi u razdoblju od 2015. i 2016. godine gdje su sredstva pala za čak 67%. Nakon 2016. godine bilježi se porast od 36% u 2017. godini te se porast nastavlja na 2018. godinu sa skoro 50%. U 2019. godini bilježi se manji pad od samo 1%. Prema planu za 2020. godinu, Županija će osigurati 13% manje sredstava za kulturu. Ta brojka će poput one iz Osječko-baranjske županije biti ispravljena obzirom na navedene okolnosti (Covid-19) Tako se može očekivati da se u kulturu potrošiti manje od predviđenih sredstava obzirom na manje realiziranih projekata.

Posljednja županija obuhvaćena u istraživanju je Brodsko-posavska. Ova županija, prema posljednjem popisu stanovništva, broji 158.575 stanovnika što je čini najrjeđe naseljenom županijom. Njezina kulturna ponuda obuhvaća brojne kulturno-povijesne znamenitosti od kojih treba posebno izdvojiti Brodsku tvrđavu i Franjevački samostan, crkvu sv. Terezije u Novoj Gradiški, župnu crkvu i Franjevački samostan u Cerniku, Kuću Brlićevih i brojne druge. Brodsko-posavska županija se također može pohvatiti i brojnim manifestacijama poput Brodskog glazbenog ljeta, Pokladnih jahanja, Tamburaških susreta, CMC Festivala te Brodskog kola i mnogih drugih (Brodsko-posavska županija, n.d.:n.p)

U istraživanju ulaganja Brodsko-posavske županije u kulturu prezentirat će se podatci preuzeti iz Programa javnih potreba u kulturi na području Brodsko-posavske županije u razdoblju od 2011.do 2020.godine. Navedeni programi objavljeni su u Službenom vjesniku Brodsko-posavske županije te su dostupni na službenim stranicama Županije. Županija u godišnjem programu navodi izdatke za financiranje kulturnih ustanova čiji su osnivači/suosnivači te manifestacija, programa i projekata udruga, institucija i organizacija u kulturi. Ukupna ulaganja po godinama kao i njihove promjene navest će se u tablici koja slijedi.

Tablica 3. Tablica Ulaganja u kulturu Brodsko-posavske županije u razdoblju u od 2011.do 2020.godine

Godina	Ukupna ulaganja u kulturu Brodsko-posavska županija (u HRK)	Postotna promjena u odnosu na prethodnu godinu (u %)
2011.	5.263.445,00	/
2012.	5.003.272,00	-4
2013.	4.851.324,00	-3
2014.	5.258.037,00	8
2015.	4.358.108,00	-17
2016.	5.053.571,00	16
2017.	4.472.561,25	-11
2018.	4.359.267,65	-2
2019.	5.407.231,40	24
2020.	5.623.712,00	4

Izvor: izrada autora prema (Programima javnih potreba u kulturi na području Brodsko-posavske županije u razdoblju od 2011.do 2020.godine.)

Prema podacima vidljivima u Tablici 3., Brodsko-posavska županija u prosjeku ulaže malo manje od 5 milijuna kuna godišnje. Značajniji porast koji je zabilježen 2014. godine u izdatcima odnosi se na povećane izdatke za obnovu objekata od kulturnog značaja (muzeji i sakralni objekti) koji su donijeli povećanje od 732.000 kn. Nakon 2014. godine slijedi pad od 17% u 2015. godini, zatim povećanje od 16% te ponovni pad od 11% (2017. godina). Taj trend se nastavlja na 2018. godinu, no u mnogo manjem iznosu od samo 2%. U 2019. godini dolazi do najznačajnijeg skoka u ulaganjima u kulturu od 24%. Taj postotak se najviše odnosi na ponovna značajnija kapitalna ulaganja u projekte obnove zgrada muzeja koja, prema podacima iz Programa javnih potreba u kulturi na području Brodsko-posavske županije za 2019. godinu objavljenu u Službenom vjesniku Županije iznose više od 800.000,00 kn.

Iz svega navedenog jasno je da Osječko-baranjska županija predvodi u ulaganjima u kulturu. Srednja vrijednost godišnjeg ulaganja u kulturu Osječko-baranjske županije iznosi 16.728.078,75 kn, srednja vrijednost Vukovarsko srijemske županije 1.037.777,77 kn, a Brodsko posavske 4.965.052,00 kn.

U nastavku će se usporediti—podatci glavnih gradova prethodno promatranih županija, odnosno Osijek, Vukovar i Slavonski Brod.

Prvi analizirani grad je Osijek sukladno redosljedu prethodno predstavljenih županija. Podatci koji će se analizirati preuzeti su iz Programa javnih potreba u kulturi te obuhvaćaju razdoblje od 2011. do 2020. godine prema pojedinom programskom području izraženim u kunama, a prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 4. Program javnih potreba u kulturi Grada Osijeka u razdoblju od 2011. do 2020. godine

God.	Programsko područje						
	Redovna djelatnost i programi ustanova u kulturi kojima je osnivač Grad Osijek (u HRK)	Udio u %	Programi od posebnog značenja za Grad Osijek (u HRK)	Udio u %	Programska djelatnost udruga i ostalih korisnika (u HRK)	Udio u %	Ukupno (u HRK)
2011.	17.876.800,00	86,53	1.450.000,00	7,02	1.333.000,00	6,45	20.659.800,00
2012.	17.876.800,00	85,64	1.430.000,00	6,85	1.567.000,00	7,51	20.873.800,00
2013.	18.156.800,00	89,55	927.000,00	4,58	1.191.000,00	5,87	20.274.800,00
2014.	18.278.800,00	87,40	1.546.000,00	7,39	1.088.500,00	5,21	20.913.300,00
2015.	15.163.600,00	91,00	1.160.000,00	6,96	340.000,00	2,04	16.663.600,00
2016.	16.915.325,00	89,47	1.570.000,00	8,30	420.000,00	2,23	18.905.325,00
2017.	18.097.725,00	90,18	1.615.000,00	8,05	355.000,00	1,77	20.067.725,00
2018.	20.725.088,00	93,13	1.115.000,00	5,01	414.000,00	1,86	22.254.088,00
2019.	27.967.538,00*	92,18	2.015.000,00	6,64	355.000,00	1,18	30.337.538,00
2020.	37.405.570,00**	94,30	1.752.665,00	4,42	510.000,00	1,28	39.668.235,00

Izvor: izrada autora prema (Programima javnih potreba u kulturi Grada Osijeka u razdoblju od 2011. do 2020. godine)

U prethodnoj se tablici može vidjeti da je prosječna godišnja vrijednost Gradskog ulaganja u kulturu kroz 10 godina iznosi 23.061.821,00 kn. Najveći dio iznosa Gradskog proračuna za kulturu (oko 90%) izdvaja se na redovnu djelatnost ustanova čiji su osnivači/suosnivači. Od tog iznosa ustanove financiraju svoj redovan rad, programe i projekte. Kao što je vidljivo u tablici, posljedne su dvije godine posebno označene budući da imaju veći skok u ulaganjima. Naime, radi se o projektu izgradnje Kulturnog centra Osijek kao jednog od projekata najavljenih u kandidaturi Grada za Europsku prijestolnicu kulture 2020. godine. Ovaj je iznos u sveukupnoj analizi financijskih izdataka golem pa je tako u 2019. godini iznosio

6.500.000,00 kn, a u 2020. godini planirani iznos ulaganja je 15.000.000,00 kn, što je jasno s obzirom da se radi o infrastrukturnim radovima koji su potrebni da bi se projekt završio.

Uz financijska sredstva koja dobivaju za redovan rad, kulturne institucije mogu prijavljivati projekte i financirati se kroz programsku djelatnost udruga i ostalih korisnika (Tablica 4. stupac 6.). Programi od posebnog značenja za Grad Osijek obuhvaćaju Osječko ljeto kulture, Koncertni ciklus Grada, Kazališni maraton, Književna nagrada „Anto Gardaš“, Hrvatska u ritmu Europe, program gradskog karaktera Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i ostale aktivnosti u kulturi. Pretposljednji stupac odnosi se na financiranje projekata i programa, prvenstveno udruga i izvaninstitucionalnih organizacija u kulturi, no financijska sredstva mogu biti dodijeljena i institucijama čiji je osnivač Grad ukoliko prolaze na natječaju.

U tablici koja slijedi promatrat će se slijed ulaganja u pojedinu stavku prethodne tablice po godinama.

Tablica 5. Postotne promjene ulaganja u programska područja kulture Grada Osijeka u razdoblju od 2011. do 2020. godine

Programsko područje	Postotne promjene								
	2012./ 2011.	2013./ 2012.	2014./ 2013.	2015./ 2014.	2016./ 2015.	2017./ 2016.	2018./ 2017.	2019./ 2018.	2020./ 2019.
<b>Redovna djelatnost i programi ustanova u kulturi</b>	0	1,6	0,7	-17	11	7	14	35	34
<b>Programi od posebnog značenja za Grad Osijek</b>	-1	-35	67	-25	35	3	-31	81	-13
<b>Programska djelatnost udruga i ostalih korisnika</b>	17	-24	-9	-69	23	-15	17	-14	44
<b>Ukupno iz proračuna</b>	1	-3	3	-20	13	6	11	36	31

Izvor: izrada autora na temelju podataka iz Tablice 4.

U Tablici 5. prikazani su postotci promjene iznosa financiranja Grada po programskom području. Redovna djelatnost i programi ustanova u kulturi bilježi porast u svim godinama izuzev 2015. gdje je u stavci plaće zaposlenih došlo do značajnog smanjenja što je razultiralo

padom od 17%. U programima od posebnog značenja za Grad Osijek 2013. godine bilježi se veći pad od 35% koji je rezultat smanjenja investiranja u obnovu kulturnih spomenika. Sukladno tome, već iduće godine (2014.) bilježi se veliki porast od 67% kojemu su pridonijele značajne investicije u programe kandidature Europske prijestolnice kulture 2020. godine. U 2015. godini se bilježi pad od 25% u odnosu na 2014. zbog smanjenja ulaganja u Osječko ljeto kulture. Već iduće godine budžet namijenjen toj manifestaciji se udvostručuje što pridonosi porastu od 35%. U 2017. godini se može primijetiti stabilnost u smislu financiranja. Zabilježen je manji porast od samo 3%. U 2018. godini nema ulaganja u projekte obnove kulturnih spomenika (protekle se godine ta stavka iznosila 700.000,00 kn) što je rezultiralo smanjenjem od 31%. Pretposljednja godina analize (2019. godina) je godina većih ulaganja u programe od posebnog značaja za Grad te rekordnog ulaganja u Osječko ljeto kulture sa iznosom od 1.250.000,00 kn. Povećanje financijskih sredstava dovelo je do sveukupnog povećanja investiranja od 81%. U 2020. godini dolazi do smanjenja izdvajanja financijskih sredstava koje će vjerojatno u izvješću narasti obzirom da se određeni projekti koji su bili u ovogodišnjem planu nisu u potpunosti realizirali.

Nadalje, programska djelatnost udruga i ostalih korisnika je najpodložnija promjenama jer, uz sam budžet namijenjen programima i projektima, ovisi i o samoj zainteresiranosti navedenih udruga, institucija i organizacija te uspješnim prijavama na raspisane natječaje.

Sveukupno, Grad Osijek ima vrlo stabilnu politiku ulaganja kako u institucije čiji je osnivač, tako i prema programima, manifestacijama i projektima u kulturi. Značajniji porast kao i padnajčešće su rezultat prethodnog ulaganja infrastrukturne projekte.

Idući analizirani grad jest Grad Vukovar. Potrebno je napomenuti prije analize da se u dokumentima dostupnima na službenim stranicama Grada ne mogu pronaći izvještaji i podatci za 2013. i 2014. godinu. Obzirom da rad u analiziranju obuhvaća razdoblja od deset godina, analiza preostalih godina može se smatrati reprezentativnom.

Grad Vukovar u svojim analizama šturije prikazuje strukturu financijskih izdataka u kulturi pa je će se tako u sljedećoj tablici prikazati podatci dvaju programskih područja izraženih u kunama Ustanove (financiranje rada ustanova čiji je Grad osnivač/suosnivač) te Ostali programi u kulturi (+programi, manifestacije i projekti udruga, institucija i organizacija koje su od značaja za kulturu) te ukupna ulaganja u kulturu Grada.

Tablica 6. Program javnih potreba u kulturi Grada Vukovara u razdoblju od 2011. do 2020. godine

	Programsko područje	
--	---------------------	--

Godine	Ustanove (u HRK)	Udio u %	Ostali programi u kulturi (u HRK)	Udio u %	Ukupno (u HRK)
2011.	7.406.567	65	3.941.500	35	11.348.067
2012.	8.230.248	64	4.711.000	36	12.941.248
2013.	/	/	/	/	/
2014.	/	/	/	/	/
2015.	7.898.360	37	13.365.000*	63	21.263.360
2016.	7.937.505	27	21.375.000**	73	29.312.505
2017.	8.332.066	75	2.804.853	25	11.136.919
2018.	10.341.010	87	1.549.329	13	11.890.330
2019.	9.550.455	81	2.272.472	19	11.822.927
2020.	9.586.875	70	4.095.500***	30	13.682.375

Izvor: izrada autora prema podacima iz Odluka i Izvještaja o proračunu Grada Vukovara u razdoblju od 2011. do 2020. godine

U tablici 6. može se zamijetiti da Grad Vukovar najviše sredstava odvađa za financiranje rada ustanova čiji je Grad osnivač, što je jasno s obzirom da se radi o institucijama koje imaju stalno zaposlene te redovite poslovne aktivnosti. U 2015., 2016. te 2020. godini se mogu primijetiti veća odstupanja od prosjeka. Ta su odstupanja rezultat projektnih ulaganja u obnove kulturnih objekata. U 2015. godini u objekte se uložilo 7.200.000,00 kn; 2016. godine nastavljeno je sa projektim ulaganjima u objekte u iznosu od 15.000.000,00 kn što je ujedno i najveće ulaganje u analiziranom razdoblju. Za 2020. godinu planirani su izdatci od 1.230.000,00 kn za ulaganje u objekt što je posljednja godina u kojoj se bilježi veći skok. Izuzev prethodno nabrojanih stavki, Grad Vukovar ima stabilnu politiku ulaganja u sve djelatnosti kulture što se može primjetiti u Tablici 7. koja prikazuje postotne promjene ulaganja po godinama.

Tablica 7. Postotne promjene ulaganja u programska područja kulture Grada Vukovara u razdoblju od 2011. do 2020. godine

	Postotne promjene prema razdobljima								
Programsko područje	2012./ 2011.	2013./ 2012.	2014./ 2013.	2015./ 2014.	2016./ 2015.	2017./ 2016.	2018./ 2017.	2019./ 2018.	2020./ 2019.
<b>Redovna djelatnost i programi ustanova u kulturi</b>	11	/	/	/	0.5	5	24	-7.6	0.4
<b>Ostali progami</b>	19.5	/	/	/	60	-86	-44	47	80
<b>Ukupno iz proračuna</b>	14	/	/	/	38	-62	6.8	-0.6	16

Izvor: izrada autora prema analizi podataka Tablice 6.

Redovna djelatnost i programi ustanova u kulturi nisu zabilježili znatne promjene izuzev 2018. godine gdje se bilježi povećanje sklopljenih radnih odnosa u kazališnoj djelatnosti što je rezultiralo većim izdancima od skoro 300.000,00kn koji su doprinijeli povećanju od 24% u

odnosu na 2017. godinu. U stavci ostali programi skokovi su rezultat, već spomenutih, projekata ulaganja u objekte. Dakle, 2016. godina bilježi porast od 60% jer se dvostruko povećalo ulaganje u objekte. Obzirom da je te godine projekt završen, odnosno nije bilo potrebne za dodatnim investiranjem kao ni općenito drugim većim investicijama, jasno je da se iduće godine (2017.) zabilježio veliki pad u ulaganjima od 86%. Trend smanjenja se nastavio na 2018. godinu gdje se smanjenjem investiranja u manifestacije od skoro 150.000,00kn, smanjenjem investiranja u obnovu kulturnih objekata te smanjenjem donacija u rad udruga od 250.000,00 rezultirao ukupnim smanjenjem od 44%. Već iduće godine (2019.) znatno se povećavaju ulaganja što vodi do 2020. godine gdje je povećanje ulaganja od 80% rezultat ponovnog ulaganja u objekte.

Posljednji grad obuhvaćen analizom je Slavonski Brod. U analizi investiranja u kulturu korišteni su podatci iz Programa javnih potreba u području društvenih djelatnosti Slavenskog Broda za razdoblje od 2011. godine do 2020. godine. Prikupljeni podatci sažeti su u narednoj tablici.

Tablica 8. Program javnih potreba u kulturi Grada Slavenskog Broda u razdoblju od 2011. do 2020. godine

Godine	Programsko područje				Ukupno (u HRK)
	Ustanove (u HRK)	Udio u %	Ostali programi u kulturi (u HRK)	Udio u %	
2011.	8.606.114	91	880.000	9	9.486.114
2012.	8.402.781	94	570.000	6	8.972.781
2013.	8.596.726	93	600.200	7	9.196.926
2014.	8.755.965	94	600.200	6	9.356.165
2015.	8.099.480	94	530.000	6	8.629.480
2016.	8.403.106	94	530.000	6	8.933.106
2017.	8.551.984	92	790.000	8	9.341.984
2018.	7.534.157	87	1.107.225	13	8.641.382
2019.	10.697.558	92	990.000	8	11.687.558
2020.	10.536.125	90	1.190.000	8	11.726.125

Izvor: izrada autora prema podacima iz Programa javnih potreba u kulturi Grada Slavenskog Broda u razdoblju od 2011. godine do 2020. godine

U Tablici 8. jasno je vidljivo da se većina sredstava namijenjenih za kulturu, kao i kod prethodno promatranih gradova, izdvaja za redoviti rad ustanova čiji je osnivač Grad. Prosječan udio sredstava namijenjenih za njihove aktivnosti je preko 90%. Time je jasno vidljivo da Gradu ne preostaje mnogo sredstava za financiranje ostalih programa u kulturi kao što su manifestacije poput Dana grada, Brodsko glazbeno ljeto, Brodsko kolo, SB Film Festival i drugi te projekata udruga i drugih organizacija. Grad bilježi stabilnost investiranja



od 9.597.162,00kn. Ta stabilnost prenosi se i na rad institucija, a u manjoj mjeri na programe. Tablica 9. će prikazati promjene iznosa ulaganja Grada kroz razdoblje od deset godina.

Tablica 9. Postotne promjene ulaganja u programsku područja kulture Slavonskog Broda u razdoblju od 2011.godine do 2020.godine

Programsko područje	Postotne promjene								
	2012./2011.	2013./2012.	2014./2013.	2015./2014.	2016./2015.	2017./2016.	2018./2017.	2019./2018.	2020./2019.
Ustanove u kulturi	-2	2	2	-7	4	2	-12	42	-1,5
Ostali programi u kulturi	-35	5	0	-1	0	49	40	-10	20
Ukupno iz proračuna	-5	2	2	-8	3	4	7	35	0,3

Izvor: izrada autora prema podacima Tablice 8.

Financiranje ustanova u kulturi je izrazito stabilno sa minimalnim odstupanjima. Veća odstupanja bilježe se 2019. godine te su ona rezultat ulaganja u projekt KULcentar u iznosu od 871.179,00kn. Investicijsko ulaganje je tako doprinjelo sveukupnim povećanjem od 42%.

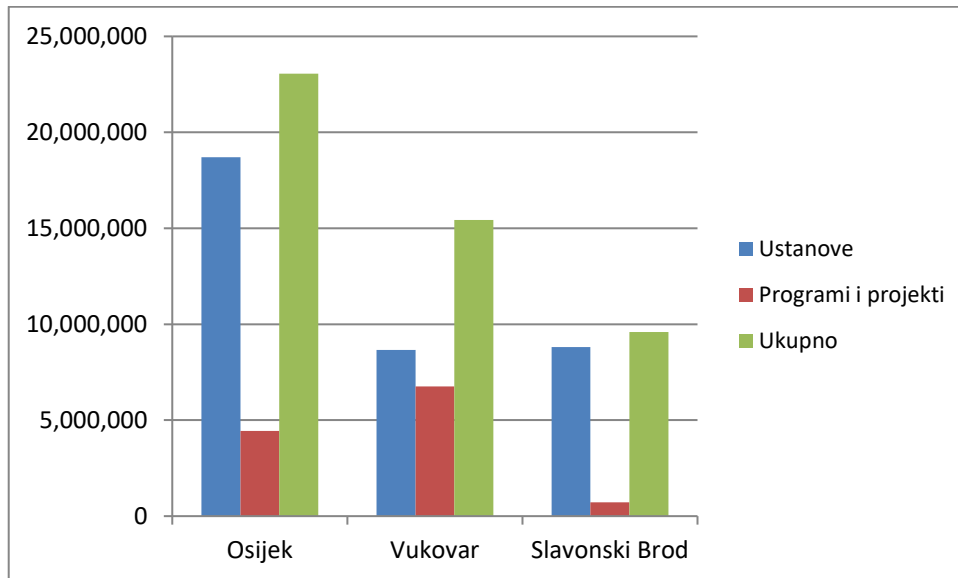
Ostali programi u kulturi 2012. bilježe veliki pad od 35% u odnosu na prethodnu godinu. Rezultat je značajnog smanjenja u manifestacije od 50.000,00 kao i sredstava namijenjenih projektima kroz natječaje u iznosu od 130.000,00. Narednih godina nije bilo značajnijih porasta niti smanjenja do 2017. gdje je zabilježen porast od 49% koji je rezultat povećanja budžeta namijenjenog za organiziranje manifestacija od posebnog značaja za Grad. U 2018. godini nastavlja se povećano ulaganje u manifestacije, programe i projekte što je dovelo do sveukupnog povećanja od 317.225,00kn odnosno 40%. U 2019. dolazi do pada ulaganja koje bi po planovima za 2020. godinu trebalo biti ispravljeno kako bi Grad nastavio kulturno rasti.

U nastavku će biti prikazana usporedba ulaganja u kulturu za promatrane gradove.

Nakon analize investiranja u kulturu po zasebnim stavkama pojedinih gradova, može se aritmetički odrediti srednja vrijednost ulaganja. Osijek tako u prosjeku za kulturu izdvaja 23.061.821 kn. Od tog iznosa za rad ustanova i njihove redovne programe izdvaja prosječno 18.696.404kn, a za manifestacije, programe i projekte u kulturi izdvaja 4.438.150kn (pri izračunu aritmetičke sredine dodale su se vrijednosti projekata izgradnje Kulturnog centra Osijek obzirom da se radi o investicijskom kulturnom projektu). Grad Vukovar u prosjeku godišnje izdvaja 15.424.716kn. Rad ustanova na godišnjoj bazi financira sa 8.660.385kn, a projekte i programe sa 6.764.331kn. Slavonski Brod, u godišnjem proračunu, za kulturu

izdvaja 9.597.162kn, od kojih su 8.818.399kn namijenjene za rad ustanova, a 725.742kn izdvaja za manifestacije i projekte. Kako bi se lakše razlučile razlike u investiranju, navedeni podatci prikazani su u sljedećem grafikonu.

Grafikon 1. Ulaganje u kulturu po stavkama: Osijek, Vukovar, Slavonski Brod



Izvor: izrada autora prema analiziranim podacima

Kao što se u grafikonu može vidjeti, Grad Osijek najviše investira u sektor kulture. Prati ga Grad Vukovar, a Grad Slavonski Brod uvjerljivo najmanje ulaže u kulturu. Obzirom da je Grad Osijek osnivač najvećeg broja institucija: Gradske Galerije, Hrvatsko narodno kazalište, Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek (osnivač je Sveučilište J.J.Strossmayera no Osijek financira kulturni program institucije) te novoostvoreni Kulturni centar Osijek jasno je da će se za njihov redoviti rad i program izdvajati veća sredstva od onih gradova koji broje manje institucija. Tako Slavonski Brod sa tri institucije: Galerije umjetnina grada Broda, Gradske knjižnice i Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“, i Vukovar sa: Gradskom knjižnicom Vukovar, Gradskim muzejom Vukovar i Javnom ustanovom u kulturi Hrvatski dom neće imati tolike izdatke namijenjene radu institucija. Grad Osijek također raspolaže najvećim proračunom stoga ima veću količinu financijskih sredstava na raspolaganju, no istovremeno i veće troškove. Grad Osijek i Vukovar više sredstava namjenjuju za projekte i programe, posebice kapitalne projekte investiranja u infrastrukturu.

Izuzev kapitalnog projekta Centar za kulturu Osijek Grad je u prošloj godini pokrenuo nekoliko značajnih i financijski većih projekata:

- a) Razvoj i unaprijeđenje osječke Tvrđe (Infrastruktura Tvrđe) jedan je najvećih kulturnih projekata u Osijeku koji za cilj ima obnovu cjelokupne javne komunalne infrastrukture Tvrđe te projekt revitalizacije i rekonstrukcije Trga Vatroslava Lisinskog. Nositelji projekta su Grad Osijek i Agencija za obnovu osječke Tvrđe. Projekt je vrijedan 11.868.438,55€. Projekt se većim dijelom (71.58%) sufinancira iz Europskih fondova što iznosi 8.496.234,42€. Osijek financijski u projektu sudjeluje 28.42% što je iznos od 3.372.204,12€.
- b) Edukativni i informativni turistički centar mladih „Stara pekara“ s Trgom V. Lisinskog projekt je koji zajedno nose Grad, Sveučilište J.J.Strossmayera, Županijska razvojna agencija Osječko-baranjske županije, Osječko-baranjska županija, Turistička zajednica grada Osijeka, Agencija za obnovu osječke Tvrđe i Hrvatski ferijalni i hostelski savez. Projekt je vrijedan
- c) 8.455.431,00€ od čega Europski fondovi sufinanciraju 7.110.432,00 € (84%), a Grad sudjeluje u iznosu od 1.344.999,00€.
- d) Priprema Programa obnove i upravljanja kulturnim dobrima projekt je Grada i Agencije za obnovu osječke Tvrđe vrijedan 663.535,00€ u kojem Europski fondovi sufinanciraju 85% projekta sa 564.005,00€, a Grad investira iznos od 99.530,00€.
- e) S.O.S. (Subotica Osijek Secession Tourist Route) projekt je Turističke organizacije grada Subotice, Grada Osijeka, Grada Subotice, Javne ustanove Županijske razvojne agencije Osječko-baranjske županije, Turističke zajednice grada Osijeka vrijedan sveukupno 1.066.008,00€ od čega je za Osijek predviđeno 438.801,00€. Europski fondovi sufinanciraju projekt u iznosu od 372.981,00€ (85%), a Grad 65.820,00€.
- f) Centar za posjetitelje Tvrđa projekt je Grada Osijeka vrijedan 2.297.017,00€, od kojeg EU osigurava sredstva u iznosu od 1.712.805,30€ (75%), a Grad ove godine izdvaja 288.986,10€.(Sudjelovanje Grada Osijeka na EU projektima, 2019:1-2)

Iz navedenog se da zaključiti da Grad uz sredstva koja redovito osigurava za projekte, ulazi i u veće investicijske projekte s ciljem razvitka infrastrukture koja bi doprinijela razvitku kulture što je i dio Strategije kulturnog razvitka Osijeka za 2014.-2020. Ovo se prvenstveno odnosi na adekvatne prostore gdje bi se mogli realizirati različiti projekti. U je navedenim projektima vidljivo da se financijski ostvaruju na temelju sufinanciranja iz izvora EU (od 70% do 85%) što je jasno obzirom na velike financijske izdatke i veličinu projekata.

U Slavonskom se Brodu posljednji značajniji kulturni projekt i investicija odnosi na „Kulturni centar mladih – Razvoj javno-civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu (KUL centar)“ čiji su nositelji Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ u partnerstvu sa Gradom. „Projekt, u vrijednosti 2.497.628,64 kn, sufinanciran je iz Europskog socijalnog fonda, a Europska unija sufinancirala je 85% vrijednosti projekta u iznosu 2.122.984,34 kn dok je iz proračuna Republike Hrvatske izdvojeno 15% vrijednosti odnosno 374.644,30 kn. Svrha je projekta unaprijediti postojeći koncept upravljanja Centrom mladih u Slavonskom Brodu kroz implementaciju modernog modela sudioničkog upravljanja koji je rezultat zajedničkog rada javnog, obrazovnog, civilnog i privatnog sektora, građana Slavenskog Broda i ojačanih kapaciteta svih dionika.“ (Centar mladih, 2019:n.p.)

U Vukovaru je posljednji u nizu kapitalnih projekata obnova Vodotoranja. Vodotoranj kao simbol Domovinskog rata i ratnih stradanja, projekt je vrijedan oko 20 milijuna kuna. Kao jedan od najimpresivnijih projekata, njegov budžet pokriven je isključivo donacijama. U projektu je financijski sudjelovalo više od 1.200 donatora pravnih osoba i preko 5.600 fizičkih osoba. Tako je donacijama prikupljeno 19.538.677,03kn. (Grad Vukovar, n.d.:n.p.)

Prema navedenom, u Osijeku se trenutno provodi najviše projekata, što bi se moglo pripisati osječkoj kandidaturi za Europsku prijestolnicu kulture 2020. godine tijekom koje se Osijek znatnije okrenuo kulturi u smislu stvarana, promišljenja i adekvatnog planiranja koji su rezultirali višom razinom pripremljenosti i konačno, boljim plasmanom na EU natječajima.

## Zaključak

Projekt je jednokratni, privremeni pothvat koji obuhvaća aktivnosti usmjerenih ka stvaranju jedinstvenog proizvoda ili usluge. Tri najbitnija resursa za uspješno provođenje projekta su ljudi, vrijeme i novac. Iako su tri navedene komponente neosporno značajne i međusobno ovisne, prednost i posebna važnost ipak se treba pripisati financijama. Naime, budžet je najčešće onaj koji diktira vremenski period projekta te ljude koji će u projektu sudjelovati. Ljudski rad i znanje trebaju biti adekvatno plaćeni, a dobro je poznat i ekonomski termin „vrijeme je novac“. S obzirom da projekti mogu iziskivati goleme financijske izdatke, dobra je menadžerska politika uključiti više subjekata u njegovom financiranju. Tako se projekti, osim vlastitim izvorima, mogu financirati u oblicima zaduživanja kod financijskih subjekata (kredit i ostala dostupna i odobrena zaduživanja u bankama), sponzorstvima, donacijama, fondacijama te natječajima što ih raspisuju subjekti na lokalnoj, županijskoj, regionalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Projektno financiranje, kao relativno novi način financiranja omogućuje da se pri traženju tih izvora prezentira samo taj projekt te će se na temelju njegovog plana i ciljeva u njega investirati. Jednostavnije, projekt je taj koji prvenstveno privlači investitore, a manje subjekt koji ga provodi.

Kao što je u radu opisano, projekt u kulturi može se realizirati u obliku izložbe, koncerta, predstave, tribine, priredbe, tečaja, filmskih projekcija pa sve do manifestacija, proslava, radionica emisija i brojnih drugih. Projekti u kulturi u Hrvatskoj najčešće se financiraju iz lokalnih, županijskih, regionalnih i državnih proračuna. Sukladno navedenom, u radu se provelo istraživanje kako bi se provjerile tendencije ulaganja u kulturu na području Istočne Hrvatske. Kako bi se prezentirao presjek stanja, za uzorak su se koristile tri županije koje se na tome prostoru protežu: Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska i Brodsko-posavska. Na temelju njihovih podataka, u posljednjih deset godina ulaganja, može se uočiti promjenjivo stanje investiranja. Skokovi ili padovi rezultat su povećanja investiranja u projekte obnove kulturne baštine. Obzirom da se radi o projektima koji redovito iziskuju nemala ulaganja jasno je da će se u toj godini dogoditi veliki skok u investiranju, a potom će uslijediti veliki pad ulaganja ako takva ulaganja iduće godine nisu potrebna. Osječko-baranjska županija uvjerljivo najviše ulaže u kulturu što ne čudi obzirom da obuhvaća najveći broj stanovnika, kulturnih ustanova, ali i manifestacija i programa. Uspoređujući njihove glavne gradove: Osijek, Vukovar i Slavonski Brod, može se uočiti slična slika. Osijek uvjerljivo najviše ulaže u kulturu, no Grad Vukovar je taj koji, prema službenim podatcima, više ulaže u projekte,

programe i manifestacije. Razlog se moguće nalazi u većem financijskom opterećenju što donose obveze koje Grad Osijek ima prema ustanovama kojima je osnivač. Grad Osijek u prosjeku dvostruko više izdvaja za rad institucija nego Vukovar, što predstavlja veće proračunsko opterećenje te na raspolaganju ostavlja manje sredstava za projekte. Istovremeno, u Osijeku se u zadnje dvije godine provodi više projekata od ostala dva proučavana grada. Ti projekti uključuju velike investicije te se provode u partnerstvu s Europskom Unijom, odnosno projekti su se uspješno aplicirali na natječajima EU. Ako bi se pribrojili ostalim projektima navedenima u službenim dokumentima, Osijek se ipak pokazuje kao grad u kojem se provodi najviše projekata u kulturi. Ipak, u gradovima kao i županijama ne može se primijetiti kontinuirano povećanje ulaganja u kulturu (iz godine u godinu). U gradovima je došlo do sveukupnog povećanja promatrajući početnu godinu do posljednjih. U županijama nije takva slika; izuzev Osječko-baranjske u kojoj je došlo do sveukupnog pomaka ka većem izdvajanju, u ostalima se bilježi stagnacija pa čak i pad uspoređujući prve i posljednje godine analize. Te nestabilnosti u godišnjim proračunima za kulturu najviše se odnose na ulaganja u projekte. Zbog visokih troškova financiranja redovnog rada i programa ustanova kojima su osnivači, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave često se suočavaju s nemogućnošću povećanja izdvajanja za kulturu pa tako i financiranja pojedinih projekata u kulturi. Iz tog se razloga projekti u kulturi trebaju sve više orijentirati ka alternativnim izvorima financiranja kao što su sponzorstva, donacije te dostupni natječaji kao i ostvarivanju više partnerstava kako bi se lakše prikupila sredstva potrebna za njihovu provedbu.

## Literatura

1. Antolović, J., Turkalj Podmanicki, M. (2010.): Načela i smjernice za organizacije u kulturi, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIII No. 1., URL <https://hrcak.srce.hr/57840> (pristup:1.9.2020.)
2. Balković, M., Vojković, M., Kociper, U. (2013) *Priprema, financiranje i vođenje razvojnih projekata: priručnik*, 1. izdanje, Algebra, Zagreb
3. Benoit, P. (1996) *Project Finance at the World Bank - An Overview of Policies and Instruments*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington
4. Bešlić, B. et al. (2014): *Upravljanje EU projektima*, Tim4pin, Zagreb
5. Bistričić, A. (2010) *Upravljanje projektima*, 1.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
6. Boromisa, A. (2016) *Od troškova do koristi: analiza troškova i koristi u pripremi projekta*, Alinea, Zagreb
7. Cetinski, V., Perić, M. (2006) *Projektni menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
8. Cetinski, V., Perić, M. (2013) *Projektni menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
9. Dujanić, M. (2010): *Projektni menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
10. Esty, B. (2004) *Why Study Large Projects? An Introduction to Research on Project Finance*, *European Financial Management* 10, 213-224.
11. Fight, A. (2006): *Introduction to Project Finance*, 1. izdanje, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford
12. Finnerty, J.D. (2007): *Project Financing: Asset-Based Financial Engineering*, 2. izdanje, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
13. Gatti, S. (2008) *Project Finance in Theory and Practice*, Elsevier, London
14. Gardner, D., Wright, J. (2015) :*Project Finance*, HSBC, URL [http://www.iberglobal.com/files/project-finance\\_hsbc.pdf](http://www.iberglobal.com/files/project-finance_hsbc.pdf)(pristup: 28.8.2020.)
15. Hadžavdić, E. (2018.) *Pripremite svoj bankabilan investicijski projekt*, Effectus, Zagreb
16. Hafner, H. (2017.) *Vodič za crowdfunding*, Udruga za razvoj civilnog društva SMART, Rijeka

17. Hauc, A. (2007) *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, M.E.P Consult, Zagreb
18. Horine, G. (2009) *Vodič za upravljanje projektima: od početka do kraja*, Dva i dva, Zagreb
19. Ikonić, M., Vuković, A. (2011) *Projektni menadžment*, Redak, Rijeka
20. Kárpáti, L. (2008) *Financijski menadžment projekata Europske Unije*, Debrecin, Agronomski fakultet, Zagreb
21. Maletić, I. et.al. (2018) *Moj EU projekt – priručnik za pripremu i provedbu EU projekata*, TIM4PIN, Zagreb
22. Maletić, I. et.al. (2016) *EU projekti – od ideje do realizacije*, TIM4PIN, Zagreb
23. Narodne novine (2004) *Zakon o porezu na dobit*, Zagreb: Narodne novine d.d., 177/2004 (3067) URL [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_12\\_177\\_3067.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_12_177_3067.html). (pristup: 7.9.2020.)
24. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
25. Pinto, J. M. (2017): *What is project finance?*, Management and Financial Innovations, 14(1-1), 200.-201.
26. Šešić Dragičević, Milena, Stojković, Branimir (2013): *Kultura/menadžment/animacija/marketing*, 1. izdanje, Kulturno informativni centar, Zagreb
27. Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011) *Projektni menadžment i informacijska potpora*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Krčelić", Zagreb
28. Tadin, H. (2007) *Projektni menadžment – vrednovanja rada i nagrađivanje učinka*, HITA – Academy, Zagreb
29. Vištica, O. (2002) *Alternativni izvori financiranja kulture*, Kulturni razvitak- mala edicija, Zagreb
30. Prtenjača, A. (2015): *Znate li razliku između sponzorstva i darovanja?* URL:<https://www.poslovni.hr/hrvatska/znate-li-razliku-izmeu-sponzorstva-i-darovanja-293878> (pristup: 30.8.2020.)
31. Azfactoring URL:  
<http://www.azfactoring.hr/page.aspx?cat=0%20faktoringu&page=%C5%A1to%20je%20faktoring?> (pristup:9.9.2020.)



32. Osječko-baranjska županija, Stanovništvo URL:  
<http://www.obz.hr/index.php/stanovnistvo> (pristup 12.09.2020.)
33. Državni zavod za statistiku: *Stanovništvo prema starosti i spolu po naseljima popis 2011., Brodsko posavska županija,* URL  
[https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_01/h01\\_01\\_01\\_zup\\_12.html](https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_01/h01_01_01_zup_12.html) (pristup:12.09.2020.)
34. Državni zavod za statistiku: *Popis stanovništva 2011. godine; Stanovništvo prema starosti, spolu, tipu kućanstva i statusu u obitelji, Vukovarsko-srijemska županija,* URL  
[https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/h01\\_01\\_29/H01\\_01\\_29\\_zup\\_16.html](https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/h01_01_29/H01_01_29_zup_16.html) (pristup: 20.9.2020.)
35. Vukovarsko-srijemska županija: *Analiza stanja, Demografija,* URL:  
[http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni2/~contents/VTU276UCVPCTXS2C/analiza-stanja--nacrt.pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni2/~contents/VTU276UCVPCTXS2C/analiza-stanja--nacrt.pdf) (pristup: 12.09.2020.)
36. Centar mladih (2019): *Započela provedba projekta „KUL centar“ u Centru mladih* URL: <https://www.kkd-ibm.hr/centar-mladih1/> (pristup:12.9.2020.)
37. Grad Vukovar: *Projekt Vodotoranj,* URL: <https://www.vukovar.hr/projekti/projekt-vodotoranj> (pristup:12.9.2020.)
38. Županijska razvojna strategija Osječko-baranjske županije do 2020. godine URL  
[http://www.obz.hr/hr/pdf/savjetovanje\\_sa\\_zainteresiranom\\_javnoscu/zrs\\_obz\\_2020\\_javno\\_savjetovanje.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/savjetovanje_sa_zainteresiranom_javnoscu/zrs_obz_2020_javno_savjetovanje.pdf) (pristup 10.9.2020.)
39. Brodsko posavska županija Opći podaci o Brodsko-posavskoj županiji URL  
[http://www.bpz.hr/opci\\_podaci/default.aspx#.X2DNuGgzBIU](http://www.bpz.hr/opci_podaci/default.aspx#.X2DNuGgzBIU) (pristup: 10.9.2020.)

## Popis tablica

Tablica 1. Ulaganja u kulturu Osječko-baranjske županije u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	34
Tablica 2. Ulaganja u kulturu Vukovarsko-srijemske županije u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	35

Tablica 3. Tablica Ulaganja u kulturu Brodsko-posavske županije u periodu od 2011. do 2020. godine.....	37
Tablica 4. Program javnih potreba u kulturi Grada Osijeka u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	38
Tablica 5. Postotne promjene ulaganja u programska područja kulture Grada Osijeka u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	39
Tablica 6. Program javnih potreba u kulturi Grada Vukovara u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	41
Tablica 7. Postotne promjene ulaganja u programska područja kulture Grada Vukovara u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	41
Tablica 8. Program javnih potreba u kulturi Grada Slavonskog Broda u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	42
Tablica 9. Postotne promjene ulaganja u programska područja kulture Slavonskog Broda u razdoblju od 2011. do 2020. godine.....	43

## **Popis slika**

Slika 1. Statična struktura financiranja.....	27
Slika 2. Struktura dinamičkog financiranja.....	28

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Ulaganje u kulturu po stavkama: Osijek, Vukovar, Slavonski Brod.....	44
---	----

## Prilog 1. Popis službenih dokumenata

Službeni glasnik Grada Osijeka (2011.) *Izmjene programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2011. godinu* br. 6A, kl: 610-01/10-01/77, Urbr: 2158/01-01-11-135, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2012): *Program izmjena Programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2012.godinu* br. 12, kl: 610-01/11-01/51, Urbr: 2158/01-01-12-118, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2013): *Program izmjena Programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2013.* br. 14, kl: 610-01/12-01/12, Urbroj: 2158/01-01-13-189, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2014.) *Program izmjena Programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2014.* br. 16, kl: 610-01/13-01/18, Urbroj: 2158/01-01-14-155, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2015.) *Program izmjena Programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2015.* br.16A, kl:610-01/14-01/19, Urbroj: 2158/01-01-14-147, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2016.) *Program izmjena Programa javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2016.* br.12A, kl:610-01/15-01/25, Urbroj: 2158/01-01-15-158, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2016.) *Program javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2017.*br12A, kl:610-01/16-01/13, Urbroj: 2158/01-01-16-115, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2017.) *Program javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2018.* br.12, kl: 402-04/17-01/10, Urbroj: 2158/01-01-17-88, Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2018.) *Program izmjena javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2019.* br:6/01, kl:402-04/18-01/15, Urbroj:2158/01-01-18-82,Osijek

Službeni glasnik Grada Osijeka (2019.) *Program izmjena javnih potreba u kulturi Grada Osijeka za 2020.* br:6/01, kl:402-04/19-01/13, Urbroj:2158/01-01-20-127, Osijek

Županijski glasnik (2011) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2011. godinu,* URL: <http://www.obz.hr/hr/pdf/2011/21%20sjednica/03d.pdf> (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2012) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2012. godinu,* URL: <http://www.obz.hr/hr/pdf/2012/25sjednica/03d-Prijedlog%20Izmjena%20Programa%20javnih%20potreba%20u%20kulturi%20na%20podrucju%20Osjecko-baranjske%20zupanije%20za%202012.%20godinu.pdf> (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2013) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2013. godinu,* URL:

[http://www.obz.hr/hr/pdf/2013/5\\_sjednica/04d-Prijedlog%20Izmjena%20Programa%20javnih%20potreba%20u%20kulturi%20na%20podrucju%20OBZ%20za%202013.%20godinu.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/2013/5_sjednica/04d-Prijedlog%20Izmjena%20Programa%20javnih%20potreba%20u%20kulturi%20na%20podrucju%20OBZ%20za%202013.%20godinu.pdf) (pristup: 10.9.2020.)

Županijski glasnik (2014) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2014. godinu*, URL: [http://www.obz.hr/hr/pdf/2014/11\\_sjednica/04d\\_prijedlog\\_izmjena\\_programa\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_osjecko\\_baranjske\\_zupanije\\_za\\_2014\\_godinu.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/2014/11_sjednica/04d_prijedlog_izmjena_programa_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_osjecko_baranjske_zupanije_za_2014_godinu.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2015) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2015. godinu*, URL: [http://www.obz.hr/hr/pdf/2015/17\\_sjednica/08d\\_prijedlog\\_programa\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_obz\\_za\\_2015.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/2015/17_sjednica/08d_prijedlog_programa_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_obz_za_2015.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2016) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2016. godinu*, URL: [http://www.obz.hr/hr/pdf/2016/24\\_sjednica/03d\\_prijedlog\\_izmjena\\_programa\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_osjecko\\_baranjske\\_zupanije\\_za\\_2016.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/2016/24_sjednica/03d_prijedlog_izmjena_programa_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_osjecko_baranjske_zupanije_za_2016.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2016) *Program javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2017. godinu*, URL: [http://www.obz.hr/hr/pdf/glasnik/2016/394\\_program\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_obz\\_za\\_2017.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/glasnik/2016/394_program_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_obz_za_2017.pdf) (Pristup:10.09.2020.)

Županijski glasnik (2017) *Program javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2018. godinu*, URL: [http://www.obz.hr/hr/pdf/glasnik/2017/697\\_program\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_obz\\_za\\_2018.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/glasnik/2017/697_program_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_obz_za_2018.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2019) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2019. godinu* URL: [http://www.obz.hr/hr/images/-Zupanijska\\_skupstina/2019/20\\_sjednica/06\\_prijedlog\\_izmjena\\_programa\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_obz\\_za\\_2019.pdf](http://www.obz.hr/hr/images/-Zupanijska_skupstina/2019/20_sjednica/06_prijedlog_izmjena_programa_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_obz_za_2019.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Županijski glasnik (2020) *Prijedlog izmjena Programa javnih potreba u kulturi na području Osječko-baranjske županije za 2020. godinu* URL: [http://www.obz.hr/hr/images/-Zupanijska\\_skupstina/2020/31\\_sjednica/03i\\_prijedlog\\_izmjena\\_programa\\_javnih\\_potreba\\_u\\_kulturi\\_na\\_podrucju\\_obz\\_za\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/hr/images/-Zupanijska_skupstina/2020/31_sjednica/03i_prijedlog_izmjena_programa_javnih_potreba_u_kulturi_na_podrucju_obz_za_2020.pdf) (pristup:10.9.2020.)

Službeni vjesnik (2011) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2011. godine* br.5, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2012) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2012. godine* br.12, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2015) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2015. godine* br.4, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2016) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2016. godine* br.4/01, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2017) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2017. godine* br.4/09, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2017) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2017. godine* br.4/09, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2018) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2018. godine* br.4/09, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2020) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2019. godine* br.4/09, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2019) *Odluka o Proračunu Grada Vukovara za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2020. godine* br.4/09, Grad Vukovar, Vukovar

Službeni vjesnik (2011) *Vukovarsko-srijemska županija, Akti Županije*, Br. 3. Vinkovci, Str 20-23

Službeni vjesnik (2012) *Vukovarsko-srijemska županija, Akti Županije*, Br. 7. Vinkovci, Str 33-36

Službeni vjesnik (2014) *Program javnih potreba u kulturi*, ur.broj: 2196/1-15-14-1

Vukovarsko srijemska županija (2015) *Prijedlog odluke o rasporedu sredstava po programu javnih potreba u kulturi za 2015.* Ur.broj: 2196/1-03-15-1

Službeni vjesnik (2016) *Program javnih potreba u kulturi*, URL [http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/RE42AD7VR5A95FY4/odluka.pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/RE42AD7VR5A95FY4/odluka.pdf) (pristup 12.9.2020.)

Službeni vjesnik (2017) *Program javnih potreba u kulturi*, URL [http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/M6CJU S9W8P6FNG2M/program-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vs--za--2017..pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/M6CJU S9W8P6FNG2M/program-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vs--za--2017..pdf) (pristup: 12.9.2020.)

Službeni vjesnik (2018) Program javnih potreba u kulturi, URL [http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/SJX2MYR7VWFEPAQ2/odluka-javne-potrebe.pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/SJX2MYR7VWFEPAQ2/odluka-javne-potrebe.pdf) (pristup:12.9.2020.)

Službeni vjesnik (2019) Program javnih potreba u kulturi, URL [http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/NDD2VX82YUJMNBXD/odluka-o-raspodjeli-financijskih-potpore-iz-programa-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vukovarsko-srijemske--upanije-za-2019.-godinu.pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/NDD2VX82YUJMNBXD/odluka-o-raspodjeli-financijskih-potpore-iz-programa-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vukovarsko-srijemske--upanije-za-2019.-godinu.pdf)(pristup:12.9.2020.)

Službeni vjesnik (2020) Program javnih potreba u kulturi, URL [http://www.vusz.hr/Cms\\_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/7ZRJRJFHP24UTW9U/odluka-o-raspodjeli-financijskih-potpore-iz-programa-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vukovarsko-srijemske--upanije-za-2020.-godinu.pdf](http://www.vusz.hr/Cms_Data/Contents/VSZ/Folders/dokumenti/upravni9/~contents/7ZRJRJFHP24UTW9U/odluka-o-raspodjeli-financijskih-potpore-iz-programa-javnih-potreba-u-kulturi-i-tehni-koj-kulturi-vukovarsko-srijemske--upanije-za-2020.-godinu.pdf)(pristup:12.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2011. (2011.) URL <https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica5714122010/22%20-%20program%20javnih%20potreba%201.pdf> (pristup 11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2012. (2012.) URL [https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica8728122011/27%20-%202012%20DD%20PROGRAM%20JAVNIH%20POTREBA%20-verzija%2021%2012%20-2%20put%20\(2\).pdf](https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica8728122011/27%20-%202012%20DD%20PROGRAM%20JAVNIH%20POTREBA%20-verzija%2021%2012%20-2%20put%20(2).pdf) (pristup:11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2013. (2013.) URL [https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica0320082013\\_3/33%20-%202013%20DD%20PROGRAM%20JAVNIH%20POTREBA%20\(10.07\).pdf](https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica0320082013_3/33%20-%202013%20DD%20PROGRAM%20JAVNIH%20POTREBA%20(10.07).pdf)(pristup:11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2014. (2014.) URL <https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica0831122013/13%20-%202014%20DD%20PROGRAM%20JP.pdf>(pristup:11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2015. (2015.) URL <https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica1925122014/25%20-%20Program%20javnih%20potreba%20društvene%20djelatnosti%202015.pdf>(pristup:11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2016. (2016.) URL

<https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica1925122014/25%20-%20Program%20javnih%20potreba%20drustvene%20djelatnosti%202016.pdf>

(pristup:11.9.2020.)

Program javnih potreba u društvenim djelatnostima za 2017. (2017) URL

<https://www.slavonski-brod.hr/sjednice/sjednica4312122016/17%20-%20Program%20javnih%20potreba%20drustvenih%20djelatnosti%20za%202017.pdf>

(pristup:11.9.2020.)

Službeni glasnik (2019) *Službeni glasnik Grada Slavonskog Broda* br.7, Slavonski Brod, str. 19-23

Službeni vjesnik (2010) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.24/2010, Slavonski Brod, str.2315-2324

Službeni vjesnik (2012) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.19/2012, Slavonski Brod, str.1834-1843

Službeni vjesnik (2013) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.23/2013, Slavonski Brod, str.2421-2439

Službeni vjesnik (2014) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.25/2014, Slavonski Brod, str.2693-2702

Službeni vjesnik (2015) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.24/2015, Slavonski Brod, str.3124-3129

Službeni vjesnik (2016) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.25/2016, Slavonski Brod, str.4088-4095

Službeni vjesnik (2017) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.25/2017, Slavonski Brod, str.4322-4325

Službeni vjesnik (2018) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.22/2018, Slavonski Brod, str.4563-4565

Prijedlog programa javnih potreba u kulturi na području Brodsko posavske županije za 2019., URL

<http://www.bpz.hr/Data/Files/Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20kulturi%20za%2020192.pdf> (pristup:11.9.2020.)

Službeni vjesnik (2019) Službeni vjesnik Brodsko posavske županije, br.28/2019, Slavonski Brod, str.4096-4102