

# NOVI TRENDVI I INVENTIVNOST U MARKETINŠKIM I KOMUNIKACIJSKIM STRATEGIJAMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

---

**Vučić, Antonija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:878205>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-20**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Antonija Vučić

Novi trendovi i inventivnost u marketinškim i komunikacijskim strategijama u neprofitnim organizacijama

New trends and inventiveness in marketing and communication strategies in non-profit organizations

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Upravljanje inovacijama

Mentorica: dr.sc. Silvija Vitner Marković, prof.v.š.

Matični broj studenta: 0619413030

Karlovac, rujan 2023.

## SAŽETAK

Diplomski rad analizira primjenu inventivnih ideja i novih trendova u marketingu i komunikaciji odabranih projekata organizacija civilnog društva (OCD) koji su provedeni ili se provode putem javnih poziva za kohezijsku politiku u Karlovačkoj županiji. Naglasak je na projekte koji su financirani kroz Europski socijalni fond (ESF) - Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali (OPULJP) 2014. - 2020.

Osmišljavanje komunikacijskih i marketinških strategija u civilnom sektoru usko je povezano s provedbom europskih projekata. Europska unija (EU) kao davatelj bespovratnih sredstava nizom pravila i uputa nastoji potaknuti inventivan i kvalitetan proces diseminacije rezultata projekata. Načini i metode na koje će se odvijati diseminacija jedan su od najvažnijih kriterija za uspješnost i održivost te opravdanost EU ulaganja upravo u određene projekte. Kako bi ti procesi bili uspješni, marketingu i komunikacijama mora prethoditi planiranje.

Program Zaželi i projekti koji se provode u okviru ovog programa imaju veliki socioekonomski značaj u Republici Hrvatskoj, zbog čega su odabrani kao primjeri za analizu.

Rezultati provedenog istraživanja sugeriraju da OCD-i u većini slučajeva ne planiraju marketing i komunikacije te da postoje određeni problemi, ne toliko u inventivnom pristupu i stvaranju novih ideja, koliko u samoj realizaciji. Posebice u dijelu koji se odnosi na marketinško komuniciranje sa širom javnošću u kontekstu izazova s kojima se organizacije civilnog društva sve češće susreću. Kao što su nesigurno financiranje, nedostatak stručnih kadrova u ovom području, smanjenje broja korisnika, sve teže pronalaženje pripadnika ciljne skupine i nedostatni iznosi dodijeljenih sredstava, birokratska opterećenja te diskontinuirano financiranje važnih projekata, odnosno značajni prekidi između odobrenja novih faza implementacije.

**Ključne riječi:** inventivnost, novi trendovi, diseminacija, europski projekti, neprofitni sektor, marketinške i komunikacijske strategije

## SUMMARY

The graduate thesis analyzes the application of inventive ideas and new trends in marketing and communication of selected projects of civil society organizations (CSOs) that were implemented or are being implemented through public calls for cohesion policy in Karlovac County. The emphasis is on projects financed through the European Social Fund (ESF) - Operational Program Effective Human Resources (OPLJP) 2014 - 2020.

Designing communication and marketing strategies in the civil sector is closely related to the implementation of European projects. The European Union (EU) as a provider of grants with a series of rules and instructions tries to encourage the best possible and high-quality process of dissemination of project results. The ways and methods by which the dissemination will take place are one of the most important criteria for success and sustainability and the justification of EU investments in specific projects. In order for these processes to be successful, marketing and communications must be preceded by planning.

The Wishes program and the projects implemented within this program have great socioeconomic significance in the Republic of Croatia, which is why they were chosen as examples for analysis.

The results of the conducted research suggest that CSOs in most cases do not plan marketing and communications and that there are certain problems, not so much in the inventive approach and creation of new ideas, but in the realization itself. Especially in the part related to marketing communication with the wider public in the context of challenges that civil society organizations are increasingly facing. Such as uncertain financing, lack of professional staff in this area, reduction in the number of users, increasingly difficult to find members of the target group and insufficient amounts of allocated funds, bureaucratic burdens, discontinuous financing of important projects, i.e. significant interruptions between the approval of new phases of implementation.

**Keywords:** inventiveness, new trends, dissemination, European projects, non-profit sector, marketing and communication strategies

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	5
1.1. Predmet i cilj rada.....	7
1.2. Izvor podataka i metode istraživanja .....	7
1.3. Struktura rada .....	7
<b>2. INVENTIVNOST - OSNOVNA OBILJEŽJA</b> .....	9
2.1. Invencija i inovacija .....	10
2.2. Konvergentno i divergentno razmišljanje.....	12
<b>3. ULOGA I VAŽNOST EU FINANCIRANJA U POTICANJU INVENTIVNOSTI U NEPROFITNOM SEKTORU</b> .....	14
3.1. Povijesni kontekst javnih politika EU i značaj kohezijske politike.....	15
3.2. Europski socijalni fond (ESF) i Europski socijalni fond plus (ESF+) .....	19
<b>4. TRENDOVI U MARKETINŠKIM I KOMUNIKACIJSKIM STRATEGIJAMA U NEPROFITNOM SEKTORU</b> .....	22
4.1. Pojam marketinga i komunikacija te specifičnosti primjene u neprofitnim organizacijama .....	22
4.2. Osnovna obilježja neprofitnih organizacija i značaj .....	30
4.2.1. Obilježja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj.....	33
4.2.2. Obilježja udruga civilnog društva u Karlovačkoj županiji.....	35
<b>5. ANALIZA KOMUNIKACIJA I VIDLJIVOSTI PROJEKATA EUROPSKOG SOCIJALNOG FONDA IZ PROGRAMA ZAŽELI</b> .....	37
5.1. Analiza komunikacije i vidljivosti projekata .....	42
5.2. Analiza internetskih stranica organizacije.....	44
5.3. Analiza društvenih mreža .....	48
5.4. Analiza medijskih članaka .....	56
5.4.1. Analiza društvenih medija i internetskih stranica udruga .....	62
5.5. Analiza prisutnosti oznaka vidljivosti Europske unije, odnosno elemenata vidljivosti EU projekata .....	64
<b>6. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE VIDLJIVOSTI I KOMUNIKACIJE</b> .....	69
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	72
<b>LITERATURA</b> .....	74
<b>POPIS SLIKA</b> .....	79
<b>POPIS TABLICA</b> .....	79
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	80

## 1. UVOD

Unutar Europske unije neprofitne organizacije, a osobito organizacije civilnog društva (OCD) imaju ključnu ulogu u postizanju društvenih, socioekonomskih, okolišnih pa i političkih ciljeva. U Karlovačkoj županiji organizacije civilnog društva aktivno su uključene u promicanje i provedbu ideje koje sa sobom nosi europska kohezijska politika.<sup>1</sup>

Jedan od ključnih elemenata uspjeha svih organizacija je učinkovita komunikacija. Kao dio marketinških i komunikacijskih strategija komunikacija je ključna kako bi svi dionici postali svjesni svojih ciljeva i zadataka na organizacijskoj razini. Učinkovita komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja i promoviranju transparentnosti, što čini ključne komponente u radu svake uspješne organizacije. Zbog toga je od velike važnosti razumjeti način na koji djeluju organizacije civilnog društva i kako komuniciraju, odnosno koje sve inventivne alate pri tom koriste.

Fondovi Europske unije i projekti koji se financiraju europskim sredstvima potiču promišljanje upravo o ovim temama i to kroz prizmu strateškog osmišljavanja povećanja vidljivosti doprinosa Europske unije i kohezijske politike. U proces komuniciranja i informiranja o EU uključen je veliki broj različitih odašiljatelja informacija te istovremeno i dionika koji primaju, konzumiraju, komunikacijske poruke i informacije.

Marketinške strategije predstavljaju suvremeni pristup pri zagovaranju i promoviranju poslovnog rezultata. Dok je marketing pravnih subjekata u profitnom sektoru usmjeren na maksimizaciju profita, odnosno kvantitetu prodanih proizvoda ili usluga, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama, ima različito definiranu ulogu i pretežno je orijentirana na ostvarivanje kvalitativnih ciljeva s naglašenom nematerijalnom komponentom<sup>2</sup>.

U kontekstu politike EU komunikacija je najvažnija jer političke odluke EU-a utječu na milijune ljudi u različitim državama članicama. Cilj je kohezijskom politikom smanjivati

---

<sup>1</sup> Kohezijska politika = glavna je investicijska politika Europske unije. Pruža pogodnosti za sve regije i gradove u Uniji te podupire gospodarski rast, otvaranje radnih mjesta, poslovnu konkurentnost, održivi razvoj i zaštitu okoliša, Europski parlament: „Kratki vodič o Europskoj uniji – 2023.“, str.1.

<sup>2</sup> Meler, M.: “Neprofitni marketing”, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2003. Str. 311.

gospodarske i socijalne nejednakosti između europskih regija pa je za dobivanje potpore i povjerenja javnosti u provođenju ove i svih ostalih europskih politika nužno osigurati jasno i učinkovito priopćavanje donesenih odluka.

Organizacije civilnog društva u Karlovačkoj županiji prepoznale su važnost učinkovite komunikacije. No, zbog raznih ograničenja s kojima se u svojem radu susreću organizacije civilnog društva ovoj temi još uvijek pristupaju više stihijski nego li promišljeno i strateški.

Ovaj rad analizira primjenu inventivnosti i novih trendova u marketingu i komunikaciji odabranih projekata koji su se provodili ili se provode kroz javne pozive kohezijske politike u Karlovačkoj županiji s naglaskom na projekte provedene u okviru Europskog socijalnog fonda socijalni fond (ESF) - Operativni program učinkoviti ljudski potencijali (OPULJP) 2014. – 2020.

Iako implementacija EU projekata nisu jedine aktivnosti koje provode udruge, projekti čine značajan dio kako u financijskom tako i u smislu funkcioniranja udruge. S obzirom na značaj koji zauzimaju u svakoj pojedinoj organizaciji zbog pravila koje je svaki korisnik EU sredstava dužan poštovati, može se ustvrditi kako su od 2007. do danas europski projekti snažno usmjerili razvoj i fokus marketinških i komunikacijskih strategija u neprofitnom sektoru općenito. Osobito u udrugama i to u smjeru inventivnosti kroz osmišljavanja novih alata i metoda u marketingu i komunikaciji, a kako bi se što uspješnije provela diseminacija projektnih postignuća te osigurala održivost.<sup>3</sup>

Kohezijska politika, fondovi EU-u i nevladine organizacije u Karlovačkoj županiji oslanjaju se na učinkovitu komunikaciju kako bi postigli svoje ciljeve. Bilo da se radi o priopćavanju političkih odluka javnosti ili podizanju svijesti građana o nekoj konkretnoj tematici.

U diplomskom radu prisutni su prijedlozi za unapređenje inventivnost u marketinškim i komunikacijskim strategijama u organizacijama civilnog društva.

---

<sup>3</sup> O tome detaljnije cf. Infra točku 3. ULOGA I VAŽNOST EU FINANCIRANJA U POTICANJU INVENTIVNOSTI U NEPROFITNOM SEKTORU

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je primjena inventivnih marketinških i komunikacijskih strategija te pregled novih trendova u neprofitnom sektoru, odnosno organizacijama civilnog društva u Karlovačkoj županiji. Rad analizira ulogu upravljanja komunikacijama u europskim projektima i alate koji se koriste u postizanju što uspješnijih rezultata. Cilj je istražiti zastupljenost inventivnosti, odnosno prisutnost inventivnih sadržaja u upravljanju marketingom i komunikacijama u okviru provedbe projekata s pozicije korisnika, šire javnosti, komuniciranja ciljeva te na koji način navedeno doprinosi povećanju vidljivosti neprofitnih organizacija kroz prizmu EU projekata s naglaskom na Europski socijalni fond i Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. (OPULJP) te Program Zaželi.

### **1.2. Izvor podataka i metode istraživanja**

Metodološki okvir izrade ovoga rada obuhvaća komparaciju odabranih organizacija civilnog društva i projekata financiranih sredstvima Europske unije iz Programa Zaželi. U analitičkom dijelu provedena je identifikacija potencijalnih projekata i organizacija civilnog društva za usporedbu. Podaci su prikupljeni iz raznih relevantnih izvora koji podrazumijevaju različite baze podataka, dokumente i stručnu literaturu.

Poglavlja vezana za odabrane organizacije civilnog društva i odabrane projekte kohezijske politike i fondova Europske unije u Karlovačkoj županiji napisana su temeljem provedenog istraživanja za stolom, analizom medijskih članaka, društvenih mreža i mrežnih stranica.

Opisane metode tvore studiju slučaja analiziranih projekata. Rad završava poglavljem s prijedlozima za učinkovitiju komunikaciju u spomenutom kontekstu prema široj javnosti. Uzeti su u obzir zaključci prethodnih istraživanja, zatim rezultati analize studije slučaja te su izneseni prijedlozi za upravljanje komunikacijama na razini projekata.

### **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u sedam poglavlja u kojima je prisutan teorijski i praktični istraživački problem. Teorijski podrazumijeva općenito inventivnost i kreativnost, konvergentno i divergentno razmišljanje u marketinškim i komunikacijskim strategijama na EU projektima.



Praktični istraživački problem analizom odabranih slučajeva u kontekstu primjene inventivnosti i kreativnosti u marketinškim i komunikacijskim strategijama na EU projektima u obliku iznalaženja istraživačkih pretpostavki.

Posljednje poglavlje podrazumijeva zaključna razmatranja. Rad završava popisom literature i svih priloga korištenih u izradi diplomskog rada.

## 2. INVENTIVNOST - OSNOVNA OBILJEŽJA

Inventivnost i kreativnost ključni pojmovi koji se odnose na sposobnost pojedinca ili grupe da stvaraju nove ideje, koncepte, proizvode ili rješenja. Iako su povezani, ti pojmovi imaju neke razlike.

Biti inventivan je pridjev koji opisuje osobu sposobnu za otkrivanje novih mogućnosti; koji je domišljat, duhovit, invenciozan, kreativan, maštovit.<sup>4</sup>

Inventivnost se odnosi na sposobnost da se osmisle nove ideje, proizvodi ili rješenja koja mogu biti praktična, korisna ili novatorska. Inventivnost se često povezuje s razvojem novih tehnoloških inovacija, izuma ili proizvoda koji dosad nisu postojali. Biti inventivan znači promatrati stvari iz novih perspektiva i pronalaziti nove načine za rješavanje problema.

Kreativnost se koristi kao prefiks za skoro svako područje ljudskog djelovanja kao što su: kreativna ekonomija, kreativni marketing, kreativno mišljenje, kreativno računovodstvo i dr.<sup>5</sup>

Kreativnost je sposobnost razvijanja originalnih, inovativnih i estetskih ideja u raznim područjima, uključujući umjetnost, književnost, glazbu, ples, dizajn i mnoga druga. Kreativnost je često povezana s izražavanjem vlastite individualnosti i perspektive kroz stvaranje.

Oba aspekta igraju ključnu ulogu u raznim područjima ljudskog djelovanja:

- u poslovnom kontekstu, inventivnost i kreativnost mogu potaknuti stvaranje novih proizvoda, usluga i marketinških kampanja kako bi se tvrtke izdvojile na tržištu.
- u znanosti, inventivnost može dovesti do izuma novih tehnologija i rješenja za globalne probleme, dok kreativnost može poticati umjetnički izraz i inovativne načine istraživanja svijeta oko nas.
- u obrazovanju, poticanje kreativnosti i inventivnosti može pomoći učenicima da razviju vještine kritičkog razmišljanja, samopouzdanja i rješavanja problema.

---

<sup>4</sup> Odrednica inventivan, Hrvatski jezični portal, <https://hrvatski.en-academic.com/> (1.8.2023.)

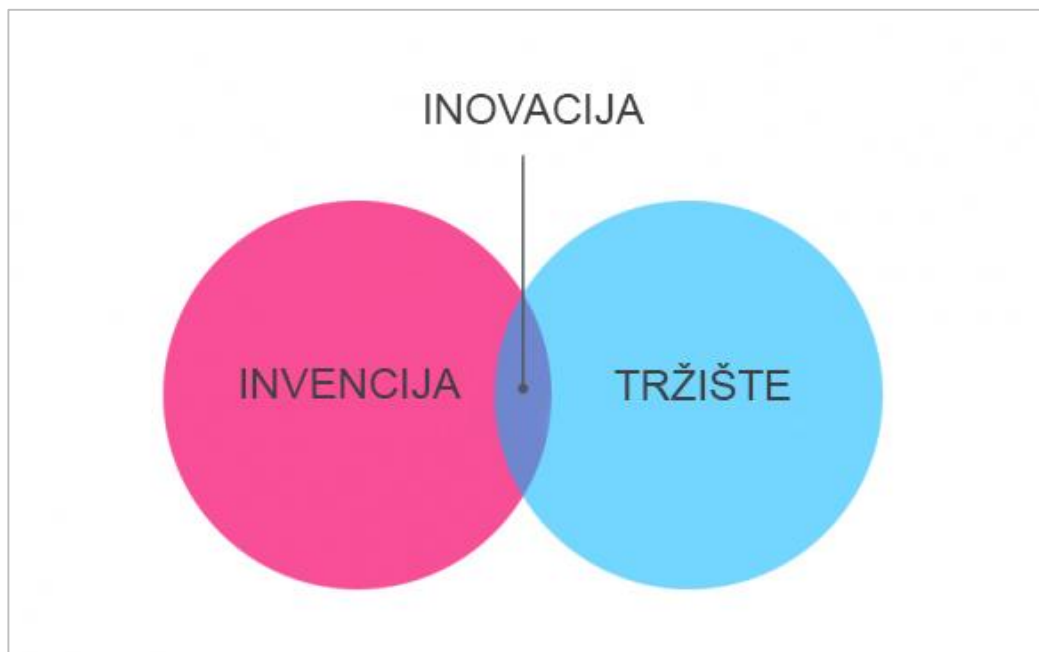
<sup>5</sup> Brakus, A.: „Kreativni marketing u medijima“, Pregledni članak, In Medias Res – časopis filozofije medija, Vol 5, br. 8, 2016. (1251-1258), <https://hrcak.srce.hr/file/251513> (1.8.2023.)

Važno je napomenuti da i inventivnost i kreativnost mogu biti naučene i razvijene. Poticanje otvorenog uma, poticanje razmišljanja izvan okvira, razvijanje vještina rješavanja problema i podrška različitim izražajnim oblicima pomoći će pojedincima da razviju svoje potencijale u ovim područjima.

## 2.1. Invencija i inovacija

"Inovacija" i "invencija" su dva pojma koji se često koriste u kontekstu razvoja novih ideja, koncepcija, proizvoda ili tehnologija. Iako se često koriste kao sinonimi, ipak se razlikuju.

Slika 1: Prikaz odnosa invencija, inovacija i tržišta



Izvor: Eda – Agencija za razvoj poduzeća, [www.edabl.org](http://www.edabl.org), <https://edabl.org/sta-su-invencije-sta-inovacije/> (1.8.2023.)

Invencija<sup>6</sup> (lat. *Inventio*: izumijevanje, pronalaženje, domišljatost) se odnosi na stvaranje nove ideje, koncepta ili rješenja koje do tada nije postojalo. To može biti novi

---

<sup>6</sup> Natuknica invencija, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27711> (7.9.2023.)

način rješavanja problema, izuma, ili originalna kreacija koja ima potpuno novu svrhu. Invencija je prvi korak u razvoju novih inovacija. Na primjer, izum prvog mobilnog telefona bio je invencija jer je predstavljao potpuno novu tehnologiju u komunikacijama koja do tada nije postojala.

Inovacija<sup>7</sup> (kasnolat. *Innovatio*; novina, prinova, novotarija; obnova, promjena; uvođenje novih sustava i mjerila) se odnosi na primjenu invencije ili novih ideja kako bi se stvorili praktični i korisni proizvodi, usluge ili tehnologije koje donose vrijednost društvu ili tržištu. Inovacija uključuje prepoznavanje prilika za primjenu novih ideja i njihovu uspješnu implementaciju. Vrijednost inovacije je često mjerljiva kroz povećanje učinkovitosti, produktivnosti, poboljšanje kvalitete života ili otvaranje novih poslovnih prilika.

Može se ustvrditi da invencija predstavlja stvaranje nečega potpuno novog, dok inovacija predstavlja primjenu tih novih ideja kako bi se postigla stvarna korist i napredak u društvu ili industriji.

Inventivnost u udrugama većinom se odnose na nove usluge ili aktivnosti koje pružaju članovima ili široj zajednici za opće dobro i usko je vezana uz društvene inovacije. To su ideje kojima se kreiraju nova inovativna rješenja, a ciljem rješavanja potreba društva i u skladu s potrebama ciljanih skupina, odnosno korisnika te ideje, usluge i slično. Neki od primjera ideja, a koje su od početka 2000. godine do danas prošle proces od inventivnih socijalnih usluga do inovativne socijalne usluge, odnosno društvene inovacije, i u konačnici postale standard su: asistenti u nastavi, osobni asistenti, prijevoz osoba s invaliditetom specijalno prilagođenim vozilima, inkluzivno volontiranje i dr.

Da bi inventivni i inovativni procesi u organizacijama civilnog društva imali strukturu potrebno ih je strateški planirati što je u većini slučajeva iznimka u civilnom sektoru, a ne pravilo. Neki od razloga su još uvijek nedostatna financijska sredstva, općenito nedostatak stručnog kadra koji bi se bavio ovim procesima, snažno baziranje rada na volonterstvu, izostanak kontinuiranog financiranja i drugi.

U modernom svijetu, inovacija je ključan faktor za društveni i ekonomski napredak te konkurentnost na tržištu. Invencija i inovacija često idu ruku pod ruku kako bi potaknule napredak u različitim sektorima ljudskog djelovanja.

---

<sup>7</sup> Natuknica inovacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. , <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27516> (7.9.2023.)

Inventivnost u marketinškim i komunikacijskim strategijama u neprofitnom sektoru igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije, privlačenju donatora, volontera i podrške zajednice. Vrlo često neprofitne organizacije su ograničene resursima, kreativnost i inovativnost su neophodni za izdvajanje u gužvi informacija i konkurencije, a kako bi se pridobila pažnja javnosti i uspješno održavao aktivni i kontinuirani angažman svih uključenih u kreiranje poruka kao i ciljanih primatelja poruka.

## **2.2. Konvergentno i divergentno razmišljanje**

Konvergentno i divergentno razmišljanje su dva različita načina razmišljanja koji se često koriste u kontekstu kreativnosti, problematike i procesa donošenja odluka.

Konvergentno razmišljanje odnosi se na proces koji se koristi za dolazak do jednog konačnog odgovora ili rješenja. Kada primjenjujemo konvergentno razmišljanje, koristimo logiku, analitičke vještine i metode za procjenu i smanjenje mogućnosti rješenja na najbolje ili najprikladnije. Cilj je suziti količinu mogućih rješenja, a kako bismo identificirali najbolje rješenje ili odgovor.

Primjer konvergentnog razmišljanja može biti rješavanje matematičkog problema, gdje primjenjujemo matematičke postupke kako bismo došli do jedinstvenog točnog odgovora. Ovaj način razmišljanja posebno je koristan kada je potrebno brzo doći do preciznog rješenja.

Divergentno razmišljanje, s druge strane, podrazumijeva proces generiranja raznovrsnih ideja, rješenja ili opcija. Umjesto da se fokusirate na traženje jednog konačnog rješenja, divergentno razmišljanje potiče kreativnost i razmišljanje izvan ustaljenih granica kako bismo generirali što više mogućih opcija.

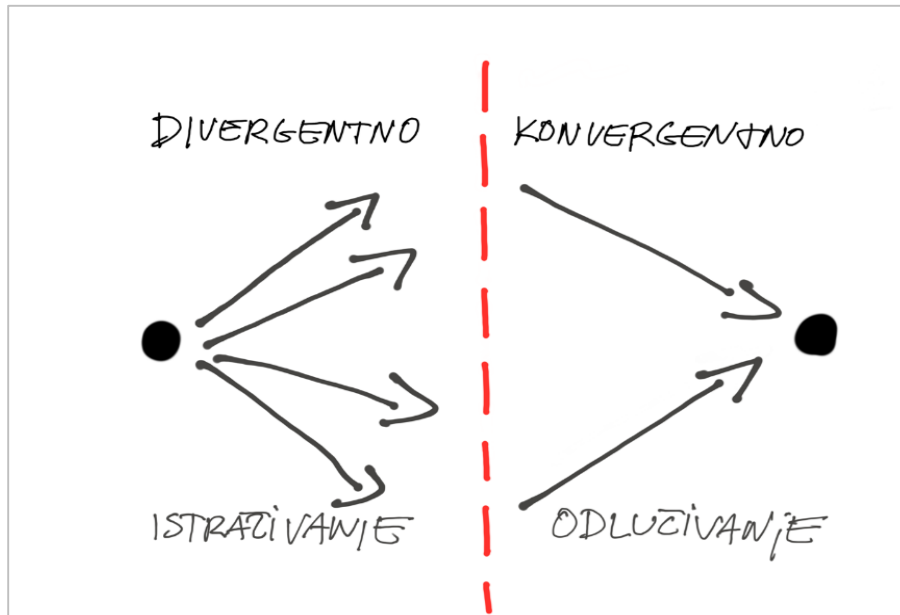
Primjer divergentnog razmišljanja može biti tzv. brainstorming<sup>8</sup> sesija u kojoj sudionici generiraju što više ideja bez prethodne procjene njihove ispravnosti. Ovaj pristup

---

<sup>8</sup> Brainstorming (eng.) = u slobodnom prijevodu naziva se oluja mozgova. Brainstorming je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Provodi se tako da se sudionici koncentriraju na problem i potom nastoje smisliti što više, što radikalnijih rješenja. Ideje bi namjerno trebale biti što šire i što neobičnije, a brzina je važan faktor, dinamičnost je jedna od glavnih karakteristika brainstorminga. Brainstorming je osmišljen zato da vas se izbacilo iz okvira u kojima razmišljate i uvede u nove načine razmišljanja u pronalaženju rješenja; Burza portal, [www.burza.com.hr](http://www.burza.com.hr), <https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407> (1.8.2023.).

koristan je kad je potrebno doći do inovativnih ili nekonvencionalnih rješenja te promicati kreativnost.

## Slika 2: Divergentno i konvergentno razmišljanje



Izvor: Inter studio d.o.o., [www.interstudio.hr](http://www.interstudio.hr),  
<https://interstudio.hr/wp-content/uploads/2020/05/a14.png> (2.7.2023.)

Proces inventivnog dizajniranja novih ideja teče od divergentnog razmišljanja koje odgovara na pitanja: koje su potrebe i koja su moguća rješenja?. Sljedeći korak je, primjenom konvergentnog razmišljanja, fokusiranje na ključne potrebe te metode i smjer kojima će se ključne potrebe i ideje realizirati. Divergentno razmišljanje može biti korisno za generiranje mnogo ideja, dok se konvergentno razmišljanje koristi za odabir i razmatranje najboljih rješenja između tih ideja.

Važno je napomenuti da konvergentno i divergentno razmišljanje nisu isključivi - često se koriste u kombinaciji. Kreativnost i problematika zahtijevaju sposobnost balansiranja između ova dva pristupa kako bi se došlo do optimalnih rezultata.

### 3. ULOGA I VAŽNOST EU FINANCIRANJA U POTICANJU INVENTIVNOSTI U NEPROFITNOM SEKTORU

Ciljevi Europske unije proizlaze iz njezine politike, a europski natječaji za podnošenje projektnih prijava jedan su od alata kojima se do njih dolazi. Zato projekti koji žele EU sufinanciranje moraju doprinositi ostvarivanju tih istih ciljeva u čemu značajnu ulogu ima komunikacija i vidljivost rada neprofitnih organizacija, prvenstveno organizacija civilnog društva. Osmišljavanje komunikacijskih pa i marketinških strategija u civilnom sektoru usko je vezano uz provedbu EU projekata. EU kao donator bespovratnih sredstava nizom pravila i uputa usmjerena je na poticanje što boljeg i kvalitetnijeg diseminacijskog procesa.

Diseminacija<sup>9</sup> je jedan od najvažnijih kriterija uspješnosti i održivosti projekata te opravdanosti ulaganja EU upravo u točno određene projekte. Da bi diseminacija bila uspješna, ključan je kvalitetan diseminacijski plan koji treba odgovoriti na temeljno pitanje: Zbog čega želimo širiti informacije o našem projektu i njegovim rezultatima?<sup>10</sup>

Europska unija kroz niz programskih i projektnih dokumenata potencijalne korisnike EU fondova potiče da u osmišljavanju svojih marketinških i komunikacijskih strategija budu što inventivniji.

Iako još uvijek nije dostupna detaljna statistika o iznosima koji se troše na strateško planiranje i realizaciju marketinga i komunikacija u civilnom sektoru, može se grubo procijeniti da od ukupnih alociranih EU sredstava, između pet do deset posto novčanih sredstava, bude utrošeno za neki oblik marketinga u svrhu diseminacijskog procesa. Točni iznosi ovise o Uputama za prijavitelje, veličini projekta, odnosno ukupnoj vrijednosti, planiranim aktivnostima i odobrenim bespovratnim sredstvima.

---

<sup>9</sup> Diseminacija (lat. Diseminatio) = promicanje, raznošenje, razglašavanje, Hrvatski jezični portal, <https://hrvatski.en-academic.com/84428> (20.8.2023.)

<sup>10</sup> Agencija za mobilnost i programe EU, [www.ampeu.hr, https://www.ampeu.hr/erasmus/koraci-za-sudjelovanje-2/diseminacija-i-koristenje-rezultata-2](https://www.ampeu.hr/erasmus/koraci-za-sudjelovanje-2/diseminacija-i-koristenje-rezultata-2) (20.8.2023.)

### 3.1. Povijesni kontekst javnih politika EU i značaj kohezijske politike

Potreba za zajedničkim politikama Europske unije pojavila se već samom njenom uspostavom. Tada Europska zajednica za atomsku energiju/Euratom i Europska ekonomska zajednica/EEZ (Rimski ugovori, 1957.), bile su fokusirane na zajedničku trgovačku politiku za ugljen i čelik te poljoprivrednu politiku.

Kako se Unija širila pojavila se potreba i za drugim politikama poput proizvodnje hrane i zaštite okoliša.

Europski socijalni fond osnovan je 1958. godine, a Europski fond za regionalni razvoj 1975. godine. Jedinstvenim europskim aktom iz 1986. stvaraju se pravne osnove za regionalnu politiku, a Ugovorom iz Maastrichta 1993. se uvode Kohezijski fond i Odbor regija te načelo supsidijarnosti. Sve to je već iduće godine rezultiralo dvostruko većim sredstvima za regionalnu i kohezijsku politiku te regionalne fondove. Radilo se o sredstvima koja su činila trećinu ukupnog proračuna EU-a.

Glavna investicijska politika Europske unije je kohezijska politika ili regionalna politika. Naziva se još i politikom solidarnosti jer joj je cilj smanjiti gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike među regijama EU-a te ojačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva na svim razinama.<sup>11</sup>

Neke od zajedničkih politika EU-a su<sup>12</sup>:

- jedinstveno tržište
- regionalna politika
- kohezijska politika
- zajednička poljoprivredna politika
- socijalna politika
- politika zaštite okoliša
- ekonomska i monetarna unija
- prometna politika
- politika tržišnog natjecanja

---

<sup>11</sup> Europska unija, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/regional\\_policy.html?locale=hr&root\\_default=SUM\\_1\\_CODED%3D26](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/regional_policy.html?locale=hr&root_default=SUM_1_CODED%3D26) (20.8.2023.)

<sup>12</sup> Ibidem



- potrošačka politika.

Provođenje zajedničkih politika financira se u okviru zajedničkog proračuna EU i nacionalnih proračuna država članica u sedmogodišnjim programskim i financijskim razdobljima.

Hrvatska je postala članica EU 1. srpnja 2013. godine i to na samom kraju Programskog razdoblja 2007.-2013.. Pokazalo se vrlo brzo da nismo bili spremni za povlačenje novca koji je tada Hrvatskoj bio na raspolaganju.

Prvo cjelovito Programsko razdoblje za Hrvatsku bilo je od 2014.- 2020. U sedam godina javni, ali i civilni te privatni sektor stjecali su znanja i vještine za teži dio povlačenja EU sredstava - provedbu projekata. U navedenom programskom razdoblju postalo je jasno koliko je važna vidljivost te pravilno i učinkovito komuniciranje aktivnosti i ciljeva projekata.

Za razdoblje 2021.–2027. kohezijska politika ima pet političkih ciljeva za EFRR, ESF+, Kohezijski fond i EFRR:<sup>13</sup>

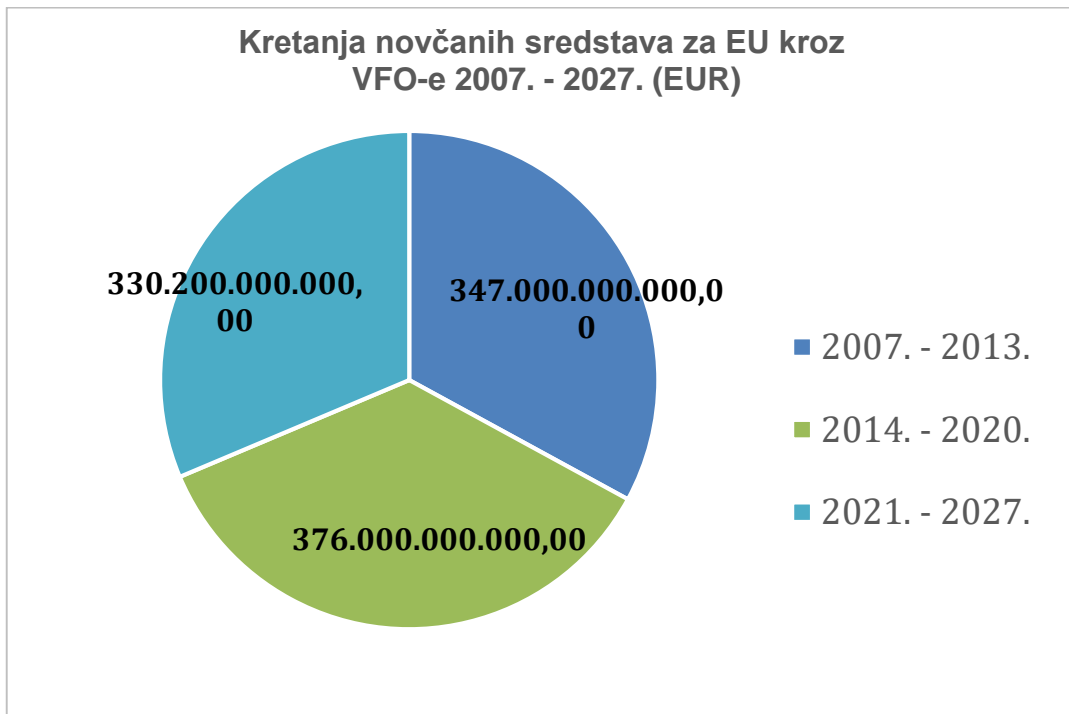
- pametnija Europa — inovativna i pametna gospodarska preobrazba;
- zelenija niskouglična Europa;
- povezanija Europa — mobilnost i regionalna IKT povezanost;
- Europa s istaknutijom socijalnom komponentom — provedba europskog stupa socijalnih prava;
- Europa bliža građanima — održiv i integriran razvoj urbanih, ruralnih i obalnih područja putem lokalnih inicijativa.

U trenutku pisanja ovogarada smo na početku provedbe politika i financijskih alokacija novog Programskog razdoblja 2021.-2027. Zemljama članicama je za provođenje kohezijske politike u tom razdoblju odobreno upravljanje gotovo jednom trećinom sedmogodišnjeg proračuna EU-a odnosno više od 330 milijardi EUR.

---

<sup>13</sup> Europski parlament, [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu), <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/93/ekonomska-socijalna-i-teritorijalna-kohezija> (6.9.2023.)

**Grafikon 1: Alokacije novčanih sredstava za Europsku uniju u okviru regionalne, kohezijske politike u višegodišnjim financijskim razdobljima od 2007. do 2027.**



Izvor: Prilagođeno prema: Europska komisija: „The EU’s 2021-2027 long-term budget and Next Generation“, 2021., [www.op.europe.eu](http://www.op.europe.eu), <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1> (15.7.2023.)

Prema podacima dostupnima na [www.strukturnifondovieu.hr](http://www.strukturnifondovieu.hr) osnovu za korištenje sredstava iz fondova EU čine programski dokumenti za korištenje sredstava iz navedenih fondova, a koje usvaja Europska komisija nakon provedenih konzultacija s državom članicom. U Republici Hrvatskoj u razdobljima 2007. - 2013., 2014. - 2020. i 2021. - 2027. to su:

Nacionalni strateški referentni okvir <sup>14</sup>(NSRO) i Operativni program<sup>15</sup>, Sporazum o partnerstvu, operativnim programima, Zajedničkim nacionalnim pravilima i Zakonom o

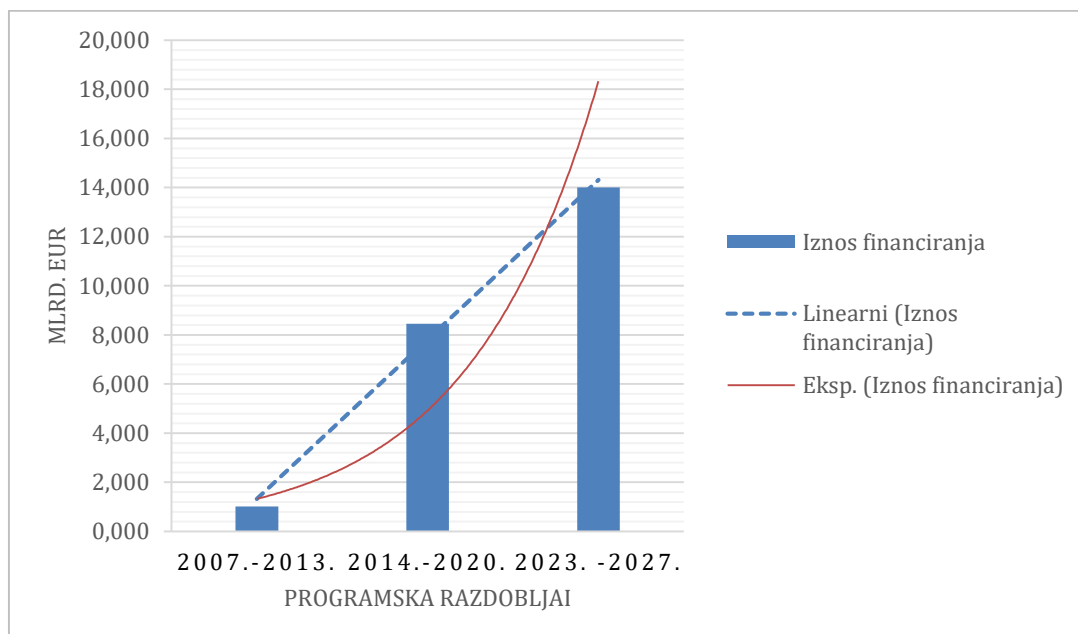
<sup>14</sup> Nacionalni strateški referentni okvir = krovni strateški i programski dokument kojim se utvrđuju prioritete korištenja sredstava iz strukturnih instrumenata, Strukturni fondovi EU, [www.strukturnifondovieu.hr](http://www.strukturnifondovieu.hr): (6.6.2022.)

<sup>15</sup> Operativni programi = dokumenti kojima se prema pojedinim sektorskim područjima određuju ključne mjere za ostvarivanje utvrđenih prioriteta te način njihove provedbe.”, Strukturni fondovi EU, [www.strukturnifondovieu.hr](http://www.strukturnifondovieu.hr): (6.6.2022.)

uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondovima u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020.

U novom višegodišnjem financijskom okviru 2021. – 2027. pravnu osnovu za korištenje sredstava EU čini niz dokumenata koji su definirani Zakonodavnim paketom za Kohezijsku politiku za razdoblje 2021.-2027.<sup>16</sup>

**Grafikon 2: Alokacije novčanih sredstava za Republiku Hrvatsku u okviru regionalne, kohezijske politike u višegodišnjim financijskim razdobljima od 2007. - 2027. (mlrd. EUR)**



Izvor: Prilagođeno prema: Europski strukturni i investicijski fondovi, [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr), <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/zakonodavni-paket-za-kohezijsku-politiku-za-razdoblje-2021-2027/>, (6.6.2022.)

Republici Hrvatskoj je u financijskoj perspektivi 2007. – 2013. na raspolaganju bilo nešto više od 150 milijuna eura godišnje kroz pretpristupni program IPA. Ukupna alokacija u sedmogodišnjem financijskom razdoblju 2007.- 2013. kroz četiri operativna programa

<sup>16</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi, [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr), <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/zakonodavni-paket-za-kohezijsku-politiku-za-razdoblje-2021-2027/> (6.6.2022.)

iznosila je više od 1,012 milijardi eura od čega je EU doprinos, tzv. bespovratna sredstva iznosio više od 858 milijuna eura (85%).

Iznosi namijenjeni RH u financijskom razdoblju 2014. – 2020. iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova iznosio je ukupno 10,731 milijardi eura. Od tog iznosa čak 8,452 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike.

Ukupna vrijednost Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. iznosila 1,88 milijardi eura, od čega se 1,62 milijardi financira iz Europskog socijalnog fonda.

Sredstva dodijeljena Republici Hrvatskoj za financijsko razdoblje 2021.-2027. iznose više od 14 milijardi eura iz VFO-a te nešto više od 11 milijardi eura iz instrumenta EU Next Generation (NGEU). Predviđena sredstva ESF+ za Hrvatsku iznose 1,933 milijardi eura. Uz sredstva nacionalnog sufinanciranja, ukupna financijska sredstva Programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027. iznosi više od gotovo 2,26 milijardi eura.

### **3.2. Europski socijalni fond (ESF) i Europski socijalni fond plus (ESF+)**

Europski socijalni fond (ESF) osnovan je 1958. Ugovorom iz Rima. Svrha osnivanja ovog fonda u početku je bila poboljšanje mobilnosti radnika i mogućnosti zapošljavanja. ESF je bio prvi strukturni fond. Prvih godina, pa sve do 1970., iz njega se za države članice osiguravao povrat 50 % troškova strukovnog osposobljavanja i naknada za preseljenje radnika pogođenih gospodarskim restrukturiranjem. Tijekom tog razdoblja ukupno je više od dva milijuna ljudi primilo pomoć ESF-a.<sup>17</sup> S godinama svrha ovog fonda se mijenjala, odnosno nadograđivala te je Ugovorom iz Lisabona<sup>18</sup> 2007. Europski parlament istaknuo da je ESF najvažniji instrument EU-a u borbi protiv nezaposlenosti.

Od 2021. godine Europski socijalni fond naziva se Europski socijalni fond plus (ESF+) i kako je istaknuto na službenim stranicama ESF+ Hrvatska<sup>19</sup> glavni je instrument

---

<sup>17</sup> Europski parlament, [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu), <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/53/europski-socijalni-fond-plus> (8.6.2023.)

<sup>18</sup> EUR-Lex, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12007L/TXT> (8.6.2023.)

<sup>19</sup> ESF+ - Učinkoviti ljudski potencijali, [www.esf.hr/esfplus](http://www.esf.hr/esfplus), <https://esf.hr/esfplus/program/> (8.6.2023.)

Europske unije za ulaganje u ljude i sustave u politikama zapošljavanja, obrazovanja i socijalne uključenosti čime se podupire ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju. Ulaganjima iz ESF+ doprinosi se provedbi Europskog stupa socijalnih prava.

ESF plus za razdoblje 2021.- 2027. ima nove, objedinjene ciljeve koji obuhvaćaju: <sup>20</sup>

- podupiranje područja politika zapošljavanja i mobilnosti radne snage, obrazovanja i socijalne uključenosti, osobito pomaganjem u iskorjenjivanju siromaštva, čime se doprinosi provedbi europskog stupa socijalnih prava;
- podupiranje digitalne i zelene tranzicije, stvaranja radnih mjesta uz pomoć vještina za pametnu specijalizaciju te poboljšanja sustava obrazovanja i osposobljavanja;
- podupiranje privremenih mjera u iznimnim ili neuobičajenim okolnostima (npr. financiranje programa skraćenog radnog vremena bez potrebe za njihovim kombiniranjem s aktivnim mjerama ili pružanje pristupa zdravstvenoj skrbi, među ostalim osobama koje nisu neposredno ranjive iz socioekonomske perspektive);
- promicanje socijalne integracije osoba izloženih riziku od siromaštva ili socijalne isključenosti, uključujući najpotrebitije i djecu;
- suzbijanje materijalne oskudice osiguravanjem hrane i/ili osnovne materijalne pomoći za najpotrebitije, uključujući djecu, i pružanje popratnih mjera kojima se podupire njihova socijalna uključenost i dr.

Ovim fondom u novom sedmogodišnjem financijskom ciklusu Europska unija ima za doprinijeti osiguranju jednakih prilika, jednakom pristupu tržištu rada, socijalnoj zaštiti i uključenosti te je poseban naglasak stavljen na kvalitetno i uključivo obrazovanje, osposobljavanje, cjeloživotno učenje, djecu i mlade i pristupu osnovnim uslugama.

Važnost ESF-a i ESF+ fondova za neprofitni, odnosno sektor civilnog društva, a time i širu lokalnu zajednicu, očituje se u ulaganjima u jačanje organizacijskih kapaciteta i osnaživanju za rješavanje značajnih pitanja najranjivijih skupina u društvu. Istovremeno, upravo su organizacije civilnog društva od samih početaka povlačenja europskih sredstava bili značajni kanal apsorpcije tih sredstava.

---

<sup>20</sup> Ibidem

U proteklom višegodišnjem financijskom razdoblju 2014. – 2020. do 2016. godine na području Karlovačke županije provedeno je 67 projekata financiranih kroz Europski socijalni fond.<sup>21</sup>

Prema dostupnim podacima iz Popisa operacija Operativni program učinkoviti ljudski potencijali zaključno s 31.3.2023.<sup>22</sup> u periodu od 2016. do 2023. provedeno je ili je u provedbi do 2024. godine 124 projekta u kojima je korisnik neka od neprofitnih organizacija s područja Karlovačke županije. U čak stotinu projekta korisnici s područja Karlovačke županije ujedno su i nositelji projekta kroz prioritetnu os 2. Socijalno uključivanje i prioritetnu os 4. Dobro upravljanje.

Od ukupno navedenog broja ESF projekata za predmetno razdoblje čak 53% čine organizacije civilnog društva, odnosno udruge. Ukupna ugovorena vrijednost projekata iznosi 35.170.985,11 eura, od čega su udruge apsorbirale 11.719.746,07 eura.

---

<sup>21</sup> Europski socijalni fond, [www.esf.hr](http://www.esf.hr), <http://www.esf.hr/projekti/> (9.6.2023.)

<sup>22</sup> ESF+ - Učinkoviti ljudski potencijali, [www.esf.hr/esfplus/](http://www.esf.hr/esfplus/), [Popis operacija u okviru OP ULJP 2014.-2020\\_31032023.](http://www.esf.hr/Popis_operacija_u_okviru_OP_ULJP_2014.-2020_31032023) (9.6.2023.)

#### **4. TRENDOVI U MARKETINŠKIM I KOMUNIKACIJSKIM STRATEGIJAMA U NEPROFITNOM SEKTORU**

Izazovi s kojima se susreću neprofitne organizacije općenito, a posebno organizacije civilnog društva, u marketinškom i komunikacijskom smislu, jesu: kako ih strateški planirati, kako pristupiti različitim dionicima s kojima su u interakciji kroz svoje djelovanje te kako pomiriti jaz između obaveza koje prate dva paralelna procesa. To su profesionalizacija udruga i obaveza preuzetih kroz EU financiranje te diskontinuitet u prilivu financijskih sredstava što izaziva nestabilnost u funkcioniranju OCD-a.

Prvu definiciju neprofitnog marketinga daje Kotler, Ph. u knjizi "Marketing neprofitnih organizacija". Prema Kotleru, (1975.) neprofitni marketing predstavlja utvrđivanje, izvršavanje i kontrolu marketing-programa sa svrhom povećanja prihvaćanja društvenih/socijalnih ideja ili društvene/socijalne prakse u ciljnoj skupini, odnosno skupinama. On se služi segmentacijom tržišta, istraživanjem potrošača (korisnika), razvojem koncepcije, komunikacijama, unapređivanjima i pobuđivanjima razne vrste te teorijom razmjene da bi maksimalizirao reakciju ciljne skupine. Stoga, neprofitni marketing možemo definirati kao primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koji kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju opći društveni ili pak i socijalni karakter.

##### **4.1. Pojam marketinga i komunikacija te specifičnosti primjene u neprofitnim organizacijama**

Razlika između marketinga i komunikacija u neprofitnim organizacijama nije uvijek najjasnija, odnosno oba pojma u neprofitnom se sektoru isprepliću i, u većini slučajeva, koriste zajedno. Prema Harris E. <sup>23</sup> (2023.) marketing počinje s publikom i uključuje puno više „vi“ poruka neprofitne organizacije koje poduzimaju radnje kako privući publiku/korisnike u skladu radom organizacije vođene misijom. S druge strane komunikacija počinje organizacijom te koristi „mi“ poruke iz organizacijske perspektive.

---

<sup>23</sup> Harris, Ed: „How to Create a Nonprofit Marketing Plan: 9-Step Framework and Template“. Blue Hills Digital,, <https://www.bluehillsdigital.com/articles/nonprofit-marketing-plan-framework-template/> (1.8.2023.)

Definicija pojma marketinga mijenjala se kroz desetljeća. Mogućnost primjene marketinga u neprofitnom sektoru izražena je i u njegovoj definiciji koju je 2007. prihvatilo Američko marketinško udruženje (American Marketing Association – AMA). U njoj se ističe da je marketing aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.<sup>24</sup>

Prema posljednjoj redefiniciji pojma iz 2017. „marketing je aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini“.<sup>25</sup>

Iz perspektive neprofitnih organizacija, a osobito organizacija civilnog društva svjesno ili nesvjesno primjenjuju se barem neke od marketinških aktivnosti (odnosi s javnošću, oglašavanje, ispitivanje potreba korisnika, prikupljanje sredstava, lobiranje i dr.). Pavičić (2003.) definira marketing neprofitnih organizacija kao „skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije stvaranje profita“.<sup>26</sup>

**Tablica 1: Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija**

Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
<p>Osnovni zadaci su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● utvrđivanje onoga što potrošači trebaju i žele</li> <li>● stvaranje i poticanje na kupnju onoga što potrošači trebaju i žele</li> <li>● definiranje, stvaranje i plasman odgovarajućih proizvod</li> </ul>	<p>Osnovni zadaci su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● spoznavanje i zadovoljavanje potreba ciljnih skupina</li> <li>● osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem</li> <li>● osiguravanje ukupnog kvalitetnog funkcioniranja organizacije</li> </ul>
usmjereni ostvarivanju dobiti	primarno usmjerene ka ostvarenju opće društvene koristi

<sup>24</sup> Gundlach, G.; Wilkie W.: „The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision“, Vol. 28, Journal of Public Policy & Marketing American Marketing Association ISSN, 2009., [https://www.researchgate.net/publication/228458287\\_The\\_American\\_Marketing\\_Association's\\_New\\_Definition\\_of\\_Marketing\\_Perspective\\_and\\_Commentary\\_on\\_the\\_2007\\_Revision](https://www.researchgate.net/publication/228458287_The_American_Marketing_Association's_New_Definition_of_Marketing_Perspective_and_Commentary_on_the_2007_Revision) (18.6.2023.)

<sup>25</sup> American Marketing Association (AMA): Defintion of marketing, [www.ama.org](http://www.ama.org), <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (18.6.2023.)

<sup>26</sup> Pavičić, J.: Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003. str. 31.



vrijednosti u pravilu standardne i transparentne	vrijednosti često nestandardne i netransparentne
--	--

Izvor: Prilagođen prema Grbac, B.: „Načela marketinga“, ekonomski fakultet Sveučilišta u rijeci, 2007. i Šimić Leko, M.: „Neprofitni marketing“, interna skripta, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2013., <https://slideplayer.com/slide/14156281/> (1.7.2023.)

Marketinške aktivnosti u neprofitnim su organizacijama specifične u odnosu na profitni sektor. Komunikacija koju neprofitne organizacije ostvaruju s onima od kojih očekuju nekakvu korist najčešće je zagovaračka jer se njome nastoji motivirati donatore, donositelje javnih politika, volontere i dr. da se ponašaju na određeni način. Iz tog razloga se nastoji razvijati i unapređivati načine komunikacije koje neprofitne organizacije mogu koristiti u svojem djelovanju. Nadalje, organizacije civilnog društva, kao i ostale neprofitne organizacije, orijentirane su prije svega na aktivnosti, potom na pružanje usluga, prije svega, svojim članovima. Usluge su za članove besplatne i od značaja za lokalnu zajednicu te nisu nužno prisutne kod svih neprofitnih organizacija. U tom smislu kada govorimo o marketinškim strategijama ne postoji cijena ni proizvod u onom obliku kako se poima u profitnom sektoru.

Osnovni elementi marketing miksa u neprofitnom marketingu:<sup>27</sup>

- Proizvod – što se nudi ciljnim korisnicima?
- Cijena – koja i kako je plaćaju korisnici?
- Distribucija – kako proizvod isporučiti korisnicima?
- Promocija – kako proizvod promovirati ciljnim korisnicima?
- + 3P -(personnel/osoblje - tko prodaje/distribuirao proizvod; presentation/prezentacija - kako proizvod predstaviti korisnicima i process/proces - etape koje korisnici prolaze pri prihvaćanju proizvoda).

Sudionici u procesu marketinga neprofitnih organizacija, osobito organizacija civilnog društva, su istovremeno i ciljane grupe odnosno ključni dionici, prema kojima se usmjerava sva marketinška aktivnost.

---

27

Šimić Leko, M.: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr), [http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja\\_2013.pdf](http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja_2013.pdf) (1.8.2023)

Čine ih četiri osnovne grupe/skupine/sudionika/ciljanih grupa:<sup>28</sup>

- Korisnici – oni radi kojih neprofitne organizacije djeluju
- Donatori – oni koji financiraju djelovanje
- Posrednici – oni pomoću kojih se omogućuje ili pospješuje povezivanje s korisnicima
- Zaposlenici/volonteri – oni koji djeluju u sklopu neprofitne organizacije

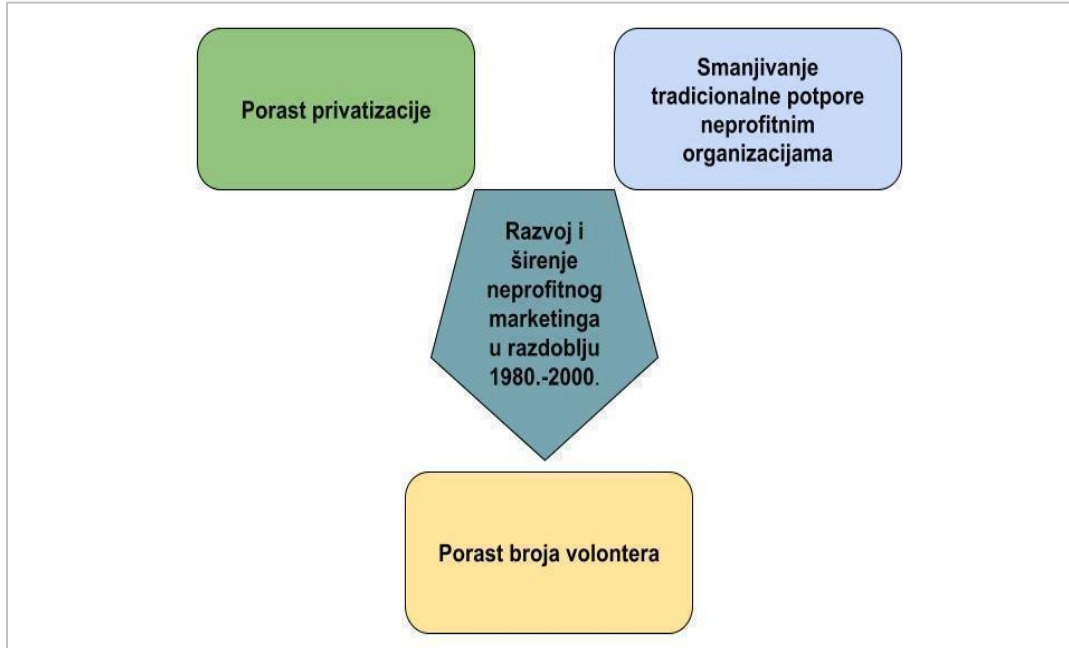
Kako je već prethodno navedeno Integrirani marketing, interaktivni marketing<sup>29</sup>, marketinška komunikacija, komunikacijsko marketinški miks (comm.mix) samo su neki od pojmova koji su postali ključni u spoznavanju da u neprofitnom sektoru komunikacija i marketing idu ruku pod ruku te se snažnije isprepliću u svim segmentima.

---

<sup>28</sup> Prilagođeno prema: Šimić Leko, M.: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr), [http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja\\_2013.pdf](http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja_2013.pdf) (1.8.2023)

<sup>29</sup> Interaktivni marketing, poznat je kao „angažman marketing“, vrsta je marketinga koja potiče dvosmjernu komunikaciju između brenda i njegove publike. To uključuje korištenje različitih kanala i strategija za uključivanje kupaca u razgovor, umjesto jednostavnog emitiranja poruke; Karr, D.: Što je interaktivni marketing?, Martech Zone, <https://hr.martech.zone/interactive-marketing/> (1.9.2023.)

### Grafikon 3: Trendovi neprofitnog marketinga za razdoblje 1980.-2000.



Izvor: Prilagođeno prema Kotler, P, Andreasen, A.: „ Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Seventh Edition, Pearson Education Limited, UK, 2014.

Nakon 2000. godine marketing, odnosno komunikacije u neprofitnom sektoru postaju važan čimbenik u radu nevladinih organizacija. Zbog značajnijeg povlačenja i apsorpcije europskih sredstava kroz projekte te samim time i obavezama komunikacije i vidljivosti koje su preuzele ugovaranjem bespovratnih EU sredstava organizacije civilnog sektora na području Karlovačke županije napredovale su u promišljanju i korištenju raznih kanala komunikacije sa širom javnošću u odnosu na javni sektor.

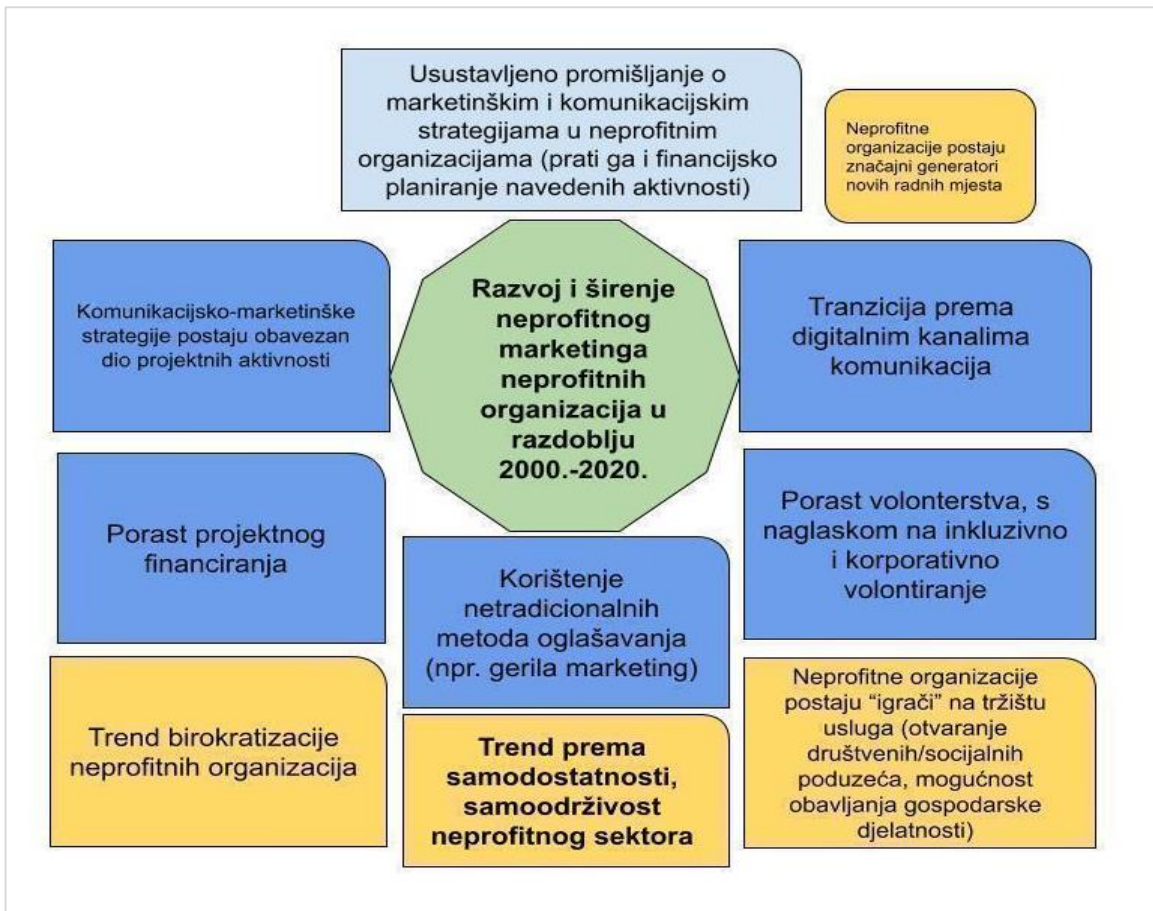
Komunikacijsko-marketinške strategije obavezan su dio projektnih prijedloga što znači da se već u pripremi projektnih aktivnosti unaprijed promišljalo kako će te aktivnosti teći u provedbi. Svaki novi projektni prijedlog poticao se na ugrađivanje inventivnog momenta te je time na neki način svaka organizacija primorana uložiti dodatni angažman kako bi se upravo njezine aktivnosti istaknule u odnosu na druge projektne prijedloge. Otvaranjem mogućnosti da nevladine udruge, organizacije civilnog društva (OCD), mogu obavljati gospodarsku djelatnost te trend otvaranja društvenih/socijalnih poduzeća pozicioniralo je OCD-e kao važne dionike i na tržištu.

Rane 2000.- te obilježava i pojačani trend okretanja od tradicionalnih medija (tiskovine, radio, televizija) prema korisnicima i digitalnim kanalima komunikacije kao jednom od najznačajnijih elemenata marketinškog miksa neprofitnih organizacija čime elementi distribucije i promocije postaju značajni elementi marketinških strategija organizacija civilnog društva. Razlog tome je široka dostupnost digitalnih kanala komunikacije i istovremeno nemogućnost ulaganja dodatnih sredstava u marketing i komunikaciju.

Izazovi s kojima se u tom razdoblju susreću udruge su: nedostatak ljudskih resursa za kreiranje kvalitetnih marketinških i komunikacijskih sadržaja te nedovoljna financijska sredstva za pokrivanje troškova povezanih s tim aktivnostima. To su ujedno i glavni razlozi zbog čega je fokus usmjeren ka tzv. besplatnim medijima. Kako bi poruka došla do dionika, kanali koji se najčešće koriste su: internetske stranice organizacija, elektronska pošta, društvene mreže i odnosi s medijima.

Zadatak marketinških i komunikacijskih strategija u neprofitnom sektoru je: održavanje svijest javnosti o aktivnostima koje provode, izgrađivanje ugleda organizacije, zadobivanje i održavanje povjerenje građana i šire javnosti, ali i svojih članova i volontera koji će ih podržati i sudjelovati u aktivnostima koje organiziraju. Postoji potreba jasnijeg definiranja u kojem dijelu se organizacije civilnog sektora bave marketingom, komunikacijom i/ili odnosima s javnošću.

**Grafikon 4: Trendovi neprofitnog marketinga za razdoblje 2000.-2020.**



Izvor: Prilagođeno prema Baturina, D.: „Uvidi u djelovanje civilnog društva u hrvatskoj u vrijeme pandemije bolesti covid-19 (online)“, Pravni vjesnik, Pravni fakultet, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2023., vol. 38, No..3-4/2022., <https://hrcak.srce.hr/file/424683>. (4.6.2023.)

Razdoblje nakon 2020. godine može se nazvati svojevrsnom trećom fazom razvoja komunikacijskih strategija unutar civilnog, neprofitnog sektora. Informiranje i edukacija bile su usmjerene na stvaranje novih i zadržavanje postojećih informacijskih i edukacijskih praksi koje su prilagođene pandemijskim okolnostima. Rezultati istraživanja također pokazuju da su se organizacije značajno promijenile, ali i brzo prilagodile svoj rad koristeći

tehnologiju na različite načine. Osim toga, usvojile su prakse rada od kuće te u nekim elementima nove načine organizacije rada.<sup>30</sup>

Odluke o povećanju vidljivosti rada i komuniciranja s javnošću također su izmijenjene. Tradicionalni medij, poput tiskovina, gotovo da ne igraju više značajniju ulogu.

Učinci komunikacija s javnošću u tradicionalnim medijima udruge su pratile primarno u prikupljanju tzv. press clippinga<sup>31</sup>, slaganjem arhiva te mjerenju veličine objavljenih sadržaja, osobito u tiskanim medijima. Nerijetko je izostalo sustavno praćenje te se istome nije pridavala potrebna pažnja.

Novi trendovi idu u smjeru praćenja analitike stranica na društvenim mrežama, praćenju broja posjetitelja, većem angažmanu oko svakog objavljenog sadržaja i slično. Prioritet postaje kontinuirano promišljanje o novim oblicima marketinškog komuniciranja, vodi se računa o vremenu kada se sadržaj objavljuje kao i o količini objava na svim platformama koje se koriste. Analiziraju se angažmanu samih konzumenata sadržaja te dosezi i učinci objava. Tehničke karakteristike objava razlikuju se od mreže do mreže te je i tome posvećena veća pažnja. Bilježi se veliki napredak u tehnološkoj edukaciji korisnika medijskih platformi..

Tradicionalni marketing gubi prioritet, odnosno, pada u drugi plan. Organizacije civilnoga društva s dužom tradicijom koriste kombinaciju digitalnog i tradicionalnog marketinga dok one mlađeg datuma osnivanja nerijetko koriste isključivo digitalne kanale kao oblike promocije vlastitih aktivnosti. Značajan utjecaj ima i prosječna dob članstva.

Neki najnoviji trendovi marketinških i komunikacijskih strategija u neprofitnom sektoru su:<sup>32</sup>

- Digitalni marketing - društvene mreže, nova pravila
- Gerila marketing - izravne intervencije u prostoru i snažne poruke
- AI inteligencija – stvaranje sadržaja uz pomoć umjetne inteligencije

---

<sup>30</sup> Baturina, D.: „Uvidi u djelovanje civilnog društva u hrvatskoj u vrijeme pandemije bolesti covid-19 (online)“, Pravni vjesnik, Pravni fakultet, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2023., vol. 38, No..3-4/2022., <https://hrcak.srce.hr/file/424683>. (4.6.2023.)

<sup>31</sup> Press clipping = u slobodnom prijevodu, izrezivanje informacija iz tiska o nekoj temi. Koriste ga tvrtke, ustanove, vladine i druge organizacije, političke stranke, udruge kao i umjetnici, sportaši, glumci, političari i druge uglavnom javne osobe, Profitiraj.hr, [www.profitiraj.hr](http://www.profitiraj.hr), <https://profitiraj.hr/zasto-trebamo-press-clipping/> (5.6.2023.)

<sup>32</sup> Prilagođeno prema: d.Kabinet d.o.o., [www.dkabinet.com](http://www.dkabinet.com), <https://dkabinet.com/2022/12/09/digitalni-marketing-u-2023-godini/> 31.8.2023.

- Strategija personalizacije i hiper personalizacije
- Audiovizualni sadržaji – kratki i brzi formati
- Empatična strategija medijskih sadržaja.

**Slika 3: Snažne poruke na javnim površinama – primjer inventivnog komuniciranja**



Izvor: Udruga Eko Zadar, Facebook,  
<https://www.facebook.com/EkoZadar/photos/a.418315351516498/5165360390145280> (14.6.2022.)

#### **4.2. Osnovna obilježja neprofitnih organizacija i značaj**

Neprofitne organizacije su sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita. Neprofitne organizacije mogu se definirati i kao korporacije ili udruge koje posluju za dobrobit opće javnosti bez dioničara i bez profitnog motiva.<sup>33</sup>

Nadalje, neprofitne organizacije sastoje se od mnoštva specifičnosti koje ih razlikuju od profitnog sektora. Glavna razlika jest u tome što neprofitnim organizacijama nije cilj ostvarivanje profita, nego realizacija društvene koristi. Samim time, svatko zainteresiran

<sup>33</sup> The free dictionary by Farlex: [www.legal-dictionary.thefreedictionary.com](http://www.legal-dictionary.thefreedictionary.com), <https://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Nonprofit+organization> (20.6.2022.)

se može uključiti u rad neprofitne organizacije i unutar nje brusiti svoje vještine. Tako svaka neprofitna organizacija dolazi do velikog broja članova čime se zapravo ne smanjuje problem nedostatka ljudskih resursa. Razlog tome može biti nedovoljno znanje i vještine, ali i neaktivnost većine članova<sup>34</sup>.

Distinkcija između profitnog i neprofitnog sektora donekle je jasna, iako se granice između oba sektora unazad deset godina prožimaju. Pojavom tzv. društvenih/socijalnih poduzeća te otvaranjem zakonskih mogućnosti obavljanja gospodarske djelatnosti za neprofitne organizacije granice između profitnog i neprofitnog sektora sve su elastičnije. Upravo su navedeni procesi odigrali značajnu ulogu u osvještavanju važnosti ulaganja u marketinške i komunikacijske strategije te ulaganja u strategije menadžmenta neprofitnih organizacija jer su postale aktivni sudionici na tržištu kako novca tako i radne snage.

Neka od osnovnih obilježja neprofitnih organizacija s naglaskom na razlike između profitnih i neprofitnih su: <sup>35</sup>

- Odsustvo mjerenja profita
- Razlika u poreznim i zakonskim određenjima
- Razvoj neprofitnih organizacija usmjeren je pretežito na pružanje usluga
- Veća su ograničenja kod neprofitnih organizacija u određivanju ciljeva i formuliranju strategija
- Manja zavisnost od financijske podrške stranaka, klijenata ili korisnika
- Različitosti u načinu upravljanja (rukovođenja) neprofitnim organizacijama
- Različitosti u strukturi upravljanja (podjela ovlasti)
- Važnost političkog utjecaja
- Tradicija neprimjerene upravljačke kontrole

Unutar neprofitnog sektora, valja razlikovati one organizacije koje čine organizacije civilnog društva (OCD), odnosno udruge i ne financiraju se iz javnih, proračunskih, izvora

---

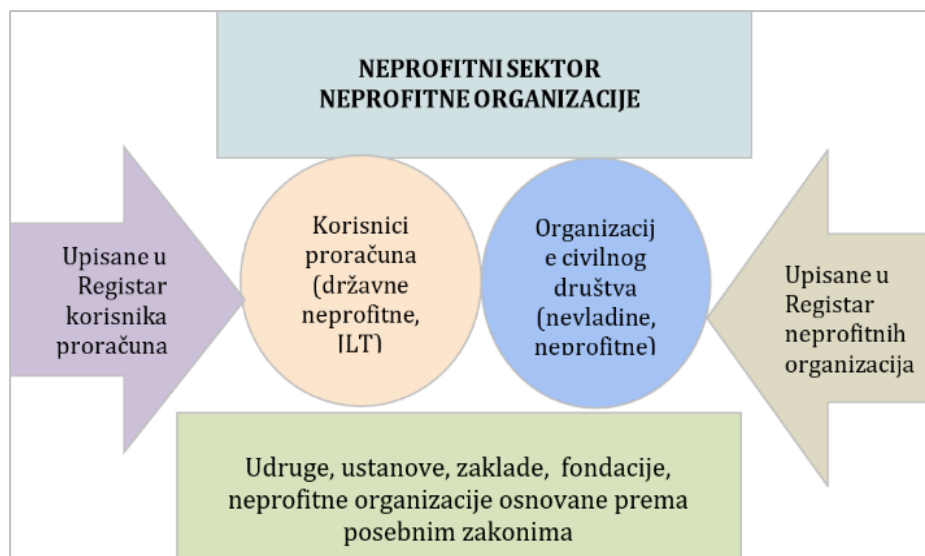
<sup>34</sup> Paraman, M.: Primjena event marketinga u neprofitnim organizacijama na primjeru DUMP Days konferencije, Završni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Sveučilište u Splitu, 2022.

<sup>35</sup> Benedik, G.: Računovodstvo neprofitnih organizacija, Završni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, 2020.



te im osnivači nisu javnopravna tijela ili država i one neprofitne organizacije koje su korisnici proračuna te su im osnivači država ili javnopravna tijela.

### Grafikon 5: Podjela neprofitnih organizacija



Izvor: Prilagođeno prema Vašiček, D., Vašiček, V.,  
Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija, EFRI, Rijeka, 2016.

Neprofitna organizacija najčešće ima više izvora financiranja tj. financijera, a osim sredstava osnivača mogu se kao izvor financiranja pojaviti i sredstva iz proračuna. Nevladine neprofitne organizacije unatoč svom statusu mogu biti djelomično financirane iz proračuna, što se najčešće provodi donacijama. Iz proračuna se može financirati samo određena djelatnost ili pojedini projekt u okviru ukupne djelatnosti neprofitne organizacije.<sup>36</sup>

Sredstva koja su potrebna državnim neprofitnim organizacijama za obavljanje njihove djelatnosti osigurana su od strane države te njih čine proračunski korisnici. No, i državne neprofitne organizacije mogu kao izvor financiranja imati primjerice EU fondove, neovisno o državnom proračunu.

---

<sup>36</sup> Vašiček, D. i Vašiček, V. (2016): Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2016., str.10., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:519638> (27.04.2022.)

Kao najjasnija metoda razlikovanja radi li se o državnom ili civilnom neprofitnom sektoru nalazimo u osnivačima te ciljanim skupinama kojima su namijenjene usluge, odnosno aktivnostima koje nude ili obavljaju neprofitne organizacije. U tom smislu možemo govoriti o javnim neprofitnim organizacijama (javne ustanove, javnopravna tijela i dr.) te o privatnim neprofitnim organizacijama (udruge).

#### 4.2.1. Obilježja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj

Prema istraživanju Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske (2020.)<sup>37</sup> u Republici Hrvatskoj ukupno je registrirano 51.679 organizacija civilnog društva, odnosno udruga (OCD). Samo u 2018. godini udrugama je dodijeljeno više od 2,3 milijarde kuna iz javnih izvora. Od 2015. godine Republika Hrvatska ima uzlazni trend financiranja i sufinanciranja programa i projekata udruga namijenjenih općem dobru iz državnog proračuna, iz dijela prihoda od igara na sreću i fondova EU.

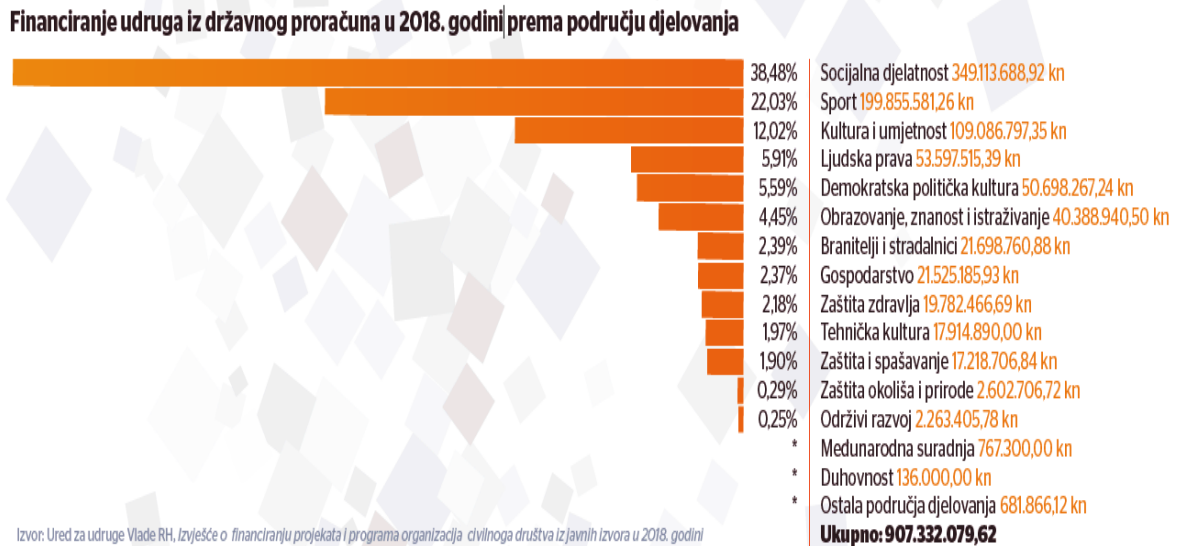
Prema izvorima financiranja iz državnog proračuna za rad udruga izdvajalo se 18,23% od ukupno dodijeljenih sredstava u 2015. godini, dok je udio novca iz EU fondova bio 6%. Do 2018. Taj odnos se promijenio te su EU fondovi narasli na 14,23%, a udio novca iz državnog proračuna pao je na 14,23%.

Broj zaposlenih u udrugama od 2015. do 2018. Narastao je za više od 3.000 novootvorenih radnih mjesta. U 2018. ukupan broj zaposlenih osoba iznosio je 17.961. Podaci govore u prilog tvrdnjama da udruge imaju važnu ulogu u razvoju i provedbi aktivne politike tržišta rada i poticanja zapošljivosti te predstavljaju poželjne poslodavce i mjesta za stručno usavršavanje.

---

<sup>37</sup> Ured za udruge Vlade RH: „Izvešće o financiranju projekata i programa organizacija civilnoga društva iz javnih izvora u 2018. godini“, Ured za udruge Vlade RH, 2020.

## Grafikon 6: Financiranje udruga iz državnog proračuna prema područjima djelovanja



Izvor: Ured za udruge Vlade RH, Udruge u Republici Hrvatskoj, [www.udruge.gov.hr](http://www.udruge.gov.hr), [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge\\_u\\_RH\\_2020.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge_u_RH_2020.pdf) (1.8.2023.)

Iz prikaza grafikona osam vidljivo je da se najveći dio financiranja udruga prema području djelovanja odnosi na financiranje nekog oblika socijalne djelatnosti koje obavljaju udruge - 38,48% od ukupnog iznosa dodijeljenih sredstava u 2018. godini.

Sukladno navedenom može se zaključiti da udruge imaju značajnu ulogu u društvu i sa sobom nose veliki socijalni, odnosno društveni, kapital. Važnost njihova djelovanja očituje se i kroz utjecaj na tržište rada, ali i na području ukupnog povlačenja sredstava iz fondova EU. Osobito se to odnosi na one udruge čija je primarna djelatnost vezana uz neki oblik socijalnih usluga u lokalnoj zajednici i rad s najranjivijim skupinama u društvu kao što su: osobe s invaliditetom, stari i nemoćni, djeca i mladi s teškoćama u razvoju, djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi, rad s volonterima i dr.

#### 4.2.2. Obilježja udruga civilnog društva u Karlovačkoj županiji

Na lokalnoj, odnosno regionalnoj razini, na području Karlovačke županije još uvijek nema sustavnog praćenja ulaganja u marketinške i komunikacijske strategije u neprofitnom sektoru općenito kao ni u organizacijama civilnog društva. Prvo, sveobuhvatnije, istraživanje na temu organizacija civilnog društva u Karlovačkoj županiji provedeno je 2021. godine. Iako je istraživanje imalo ograničenja jer je uspjelo obuhvatiti samo udruge s područja Karlovca te samo one koje su se željele uključiti i ispuniti upitnik, daje smjernice za razradu novih analiza.

U vrijeme kada je provedeno istraživanje u Karlovcu je djelovalo ukupno 709 udruga, a upitnike je ispunilo tek njih 116. Istraživanje je provela organizacija Carpe Diem – udruga za poticanje i razvoj kreativnih i socijalnih potencijala djece, mladih i odraslih u okviru provedbe EU projekta „Partnerstvo za prostor“, UP.04.2.1.07.0159, Elementa 2 provedbe „Sudjelovanje u procesu upravljanja“, točke 2.1. Istraživanje potreba OCD-a i zajednica. Istraživanje je obuhvatilo područje grada Karlovca, a cilj je bio snimiti stanje i doprinijeti informiranosti javnosti, ali i poboljšanju situacije u smislu umrežavanja i veće suradnje između organizacija civilnog društva u Karlovcu.

Rezultati su pokazali sljedeće: <sup>38</sup>

- podaci o udrugama za područje Karlovca nisu sistematizirani i nemoguće ih je naći na jednom mjestu.
- postojeći Registar udruga Vlade Republike Hrvatske ne sadrži sve relevantne podatke o organizacijama civilnog društva kao niti ostale zabilježene baze podataka (popisi različitih zajednica i samih udruga)
- podaci su zastarjeli i/ili nepotpuni
- tijekom početne faze prikupljanja uzorka istraživanja utvrđeno je da postoji još znatan broj OCD-a koji nisu aktivni, iako se vode kao aktivni te je brojka stvarno aktivnih OCD-a na području grada Karlovca još niža
- godišnje prihode u 2020. manje od 10.000,00 kuna imalo je 46,6% udruga
- sredstva iz EU fondova iznosila su 9%

---

<sup>38</sup> Carpe Diem, Karlovac: „Istraživanje potreba OCD-a i zajednice“, Carpe Diem, Karlovac, 2021., , [www.carpediem.hr](http://www.carpediem.hr), <https://www.prostorija.info/registar-ocd-a-udruga/istrazivanje.html> (1.7.2023.)

- financiranje iz članarina i proračuna ima još uvijek znatan udio (od 55,2% do 67,2%)
- 78% ispitanih udruga nema zaposlenih osoba, no broj zaposlenih u preostalih 22% organizacija taj broj se kreće se od 1 do 44 zaposlenika.

Istraživanje je indikativno i po pitanju komunikacije na relaciji udruge – jedinica lokalne vlasti, u ovom slučaju Grada Karlovca kao i po pitanju komunikacije između udruga.

Udruge su kroz odgovore na postavljena pitanja istaknule kako postoji nerazumijevanje uloge OCD-a od strane lokalnih vlasti. Isto tako, navode i da ne postoji jasna podjela obveza među gradskim odjelima, sporost u obavljanju poslova tijekom suradnje, prevelike administrativne obaveze prema Gradu, nužnost neformalnih kontakata, nedostatna financijska sredstva, nedovoljno ažurna komunikacija, oslanjanje predstavnika lokalnih vlasti na neslužbenu komunikaciju i dr.

U prijedlozima za rješavanje nekih od otvorenih pitanja udruge ističu potrebu za poboljšanjem informiranost zaposlenika javnih vlasti o ciljevima i djelatnostima OCD-a, podjela gradskih ureda na npr. sport, kulturu, civilno društvo i sl., radi lakšeg razumijevanja potreba i koordinacije te naučiti kvalitetno komunicirati. U 11,2% slučajeva udruge su detektirale lošu komunikaciju unutar istog sektora (udruge-udruge).

## 5. ANALIZA KOMUNIKACIJA I VIDLJIVOSTI PROJEKATA EUROPSKOG SOCIJALNOG FONDA IZ PROGRAMA ZAŽELI

Poboljšanje vidljivosti europske kohezijske politike postalo je glavni prioritet posljednjih godina, a kako bi se na nacionalnom, regionalnom, lokalnom i pojedinačnom nivou podigla svijest o tome koliko EU doprinosi kvaliteti življenja građana.

Razlog pojačanom fokusu na komunikaciju i vidljivost leži i rezultatima istraživanja o javnom mišljenju o projektima kohezijske politike na razini EU.

Istraživanje o korištenju fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj, a koje je provedeno u ožujku 2014. godine, pokazalo je da čak 58% građana smatra da su slabo informirani o mogućnostima, pravilima i procedurama EU fondova. Njih 52% bili su mišljenja da ne mogu imati nikakve koristi od EU fondova. Zabrinjavajući je bio i podatak da 60% ispitanika nije čulo za neki projekt u njihovoj blizini financiran EU sredstvima u razdoblju od 2007. do 2013. U svojim zaključcima od 25. travnja 2017. Vijeće Europe je zamolilo sva uključena tijela u državama članicama za veći angažman u komuniciranju „široko i na sustavan način” o prilikama, rezultatima i utjecaju kohezijske politike.<sup>39</sup>

Svake godine financiranje kroz kohezijsku politiku podržava na tisuće projekata diljem Europe. Države članice i Europska komisija obvezale su se pojačati napore u komuniciranje kohezijskih fondova, uključujući i veću suradnju.

Regulatorni kontekst za komunikaciju o kohezijskoj politici postupno je evoluirao tijekom niza programska razdoblja, od jednostavnih promidžbenih zahtjeva do detaljnije komunikacije i transparentnosti obveza pa i penalizacije onih koji ih ne ispunjavaju sukladno odredbama za specifično programsko razdoblje.

---

<sup>39</sup> Europska komisija: „KOMUNIKACIJA O KOHEZIJSKOJ POLITICI U RAZDOBLJU 2021. – 2027.“, EUinmayregion, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027\\_hr](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027_hr) (11.1.2023.)

**Tablica 2: Usporedba odgovornosti država članica i upravljačkih tijela vezanih uz vidljivost, komunikaciju i informiranje u programskim razdobljima 2014 – 2020. i 2021. – 2027.**

USPOREDBA ODGOVORNOSTI	
2014. – 2020.	2021. – 2027.
/	Programi uključuju komunikacijski pristup s ciljevima, ciljnom publikom, kanalima, proračunom i pokazateljima
/	Pojedinačno brendiranje
Popis korisnika ažurirati svakih 6 mjeseci	Obavezno i često objavljivanje popisa operacija i informacija o nadolazećim pozivima za dostavu prijedloga
/	Operacije od strateške važnosti
/	Izričita odredba o korekcijama u slučaju da korisnici ne poštuju obvezu
Komunikacijska strategija Službenici za komunikacije i njihova mreža	Komunikacijska strategija Službenici za komunikacije i njihova mreža

Izvor: Prilagođeno prema: Europska komisija, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) ,  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/2021-2027\\_hr](https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_hr) , (22.6.2023.)

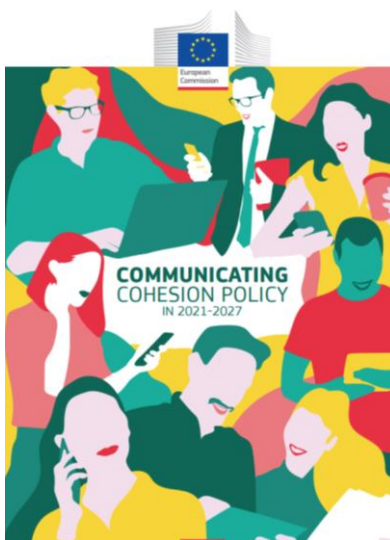
Propisane obaveze su minimum koje se moraju organizirati i zadovoljiti na svim razinama. Kako na razini države članice, ustanova u državama članicama, na razini programskih tijela i nadležnih ministarstava tako i na razini projektnih partnera kao što su jedinice lokalne i regionalne uprave, mala i srednja poduzeća, organizacije civilnog sektora i fizičke osobe. Sve navedeno pokazuje kako je u proces komuniciranja i informiranja uključen veliki broj različitih odašiljatelja informacija te istovremeno i veliki broj različitih dionika koji primaju, konzumiraju, komunikacijske poruke i informacije.

U razdoblju 2014.- 2020. komunikacija je prepoznata kao strateška funkcija programa<sup>40</sup> Nove odredbe za razdoblje 2021.- 2027. nastavljaju podupirati pristup u kojem

<sup>40</sup> Uredba (EU) br. 1303/2023 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013. , dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0320:0469:hr:PDF> (11.1.2023.)

je komunikacija primarni element programa i projekata financiranih u okviru EU za države članice/upravljачka tijela i na kraju za korisnike bespovratnih sredstava.

#### **Slika 4: Priručnik „Komuniciranje kohezijske politike 2021. - 2027**



Izvor: Europska komisija, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu),

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communication/how-to-communicate\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communication/how-to-communicate_en)

(17.6.2023.)

U svrhu što boljeg komuniciranja i praćenja provedbe aktivnosti povezanih sa informiranjem o kohezijskoj politici na razini EU formirana je INFORM EU mreža. INFORM EU je krovna mreža za sve dionike uključene u komunikaciju o programima EU pod podijeljenim upravljanjem<sup>41</sup>. Čine je službenici – komunikatori diljem EU-a odgovornih za komuniciranje ulaganja EU-a i država članica pod podijeljenim upravljanjem koja pokrivaju sljedeće fondove EU-a:

- Regionalna politika: Europski fond za regionalni razvoj (ERDF), Fond za pravednu tranziciju (JTF) i Kohezijski fond (CF);
- Socijalna politika: Europski socijalni fond (ESF+);

---

<sup>41</sup> Programi EU pod podijeljenim upravljanjem = programi koji se financiraju iz proračuna EU-a mogu se razvrstati u tri vrste po načinu provedbe ovisno o prirodi tog financiranja: izravno upravljanje (Europska komisija izravno upravlja financiranjem EU-a), podijeljeno upravljanje (Europska komisija i nacionalna tijela zajednički upravljaju financiranjem) i neizravno upravljanje (partnerske organizacije ili druga tijela unutar ili izvan EU-a upravljaju financiranjem), [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_hr) (1.7.2023.)



- Unutarnji poslovi: Fond za azil, migracije i integraciju (AMIF), Instrument za upravljanje granicama i vize (BMVI) i Fond za unutarnju sigurnost (ISF);
- Pomorstvo: Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (EMFAF).

Krajnji cilj ove mreže je poticati stručnost država članica i regija u području komunikacije, vidljivosti i transparentnosti EU-a. Na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini cilj je povećati vidljivost djelovanja EU-a putem razmjena iskustava i dobrih praksi u provedbi mjera informiranja i komuniciranja. Dodatno se potiče i koordinacija komunikacijskih aktivnosti između država članica i Komisije kao i međusektorska i aktivna rasprava o strategijama za povećanje dometa i utjecaja komunikacijskih aktivnosti.

Na lokalnoj razini dionici, odnosno korisnici EU sredstava, potpisom ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, sufinanciranjem konkretnih projekata, svojim specifičnim ciljevima, aktivnostima i očekivanim rezultatima moraju, u konačnici, doprinijeti specifičnim ciljevima kohezijske politike Europske unije.

Na razini korisnika i fondova postoje dodatna pravila koja određuju načine na koje će se istaknuti i naglasiti financiranje od strane EU na, primjerice, službenim dopisima, izvještajima o projektu, priopćenjima za medije, publikacijama, društvenim mrežama, internetskim stranicama i slično. Pravila se nalaze u Uputama za prijavitelje za svaki poziv na prijavu projekta i/ili posebno istaknutim priručnicima za vidljivost i komunikaciju objavljenima na službenim internetskim stranicama gdje se nalazi programska ili projektna dokumentacija.

Korisnici bespovratnih sredstava (*Beneficiaries*)<sup>42</sup> preuzimaju i određene obveze vezane uz komunikaciju, komunikacijske planove i povećanje vidljivosti EU doprinosa i u svim komunikacijskim i diseminacijskim aktivnostima, kao što su događanja, internetskih stranica i publikacija, društvenim mrežama i slično u kojima na primjeren način moraju jasno istaknuti potporu Europske unije.

Neke od obaveza odnose se na: <sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Beneficiary (eng.) = korisnik.

<sup>43</sup> Europska komisija, [www.comission.europa.eu](http://www.comission.europa.eu), [https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/communicating-and-raising-eu-visibility\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/communicating-and-raising-eu-visibility_hr) (1.8.2023.)

- postavljanje plakata s informacijama o projektu na istaknutom mjestu prostora iz kojeg se projekt vodi, administrira ili odvija glavna aktivnost
- priznavanje potpore EU koristeći službene logotipe i referencu na fondove u svim aktivnostima informiranja i komuniciranja
- isticanje privremene ili trajne informacijske table za projekte kojima se financira kupnja opreme, radovi ili ulaganja u infrastrukturu, a čija potpora iznosi više od 500.000,00 eura.

Za Europski socijalni fond – Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali (OPULJP-a) 2014. – 2020. Ministarstvo rada i mirovinskog sustava u svojstvu Upravljačkog tijela (UT) izradilo je Komunikacijsku strategiju koja kao krovni dokument definira sve aktivnosti informiranja i komunikacije u okviru OPULJP-a. U navedenoj strategiji istaknuta je važnost dvosmjerne komunikacije svih dionika uz jednosmjerni oblik komunikacije (publikacije, objave). Za korisnike sredstava izrađene su i detaljne upute o pravilima informiranja i vidljivosti projekata financiranih iz ESI fondova za razdoblje 2014. – 2020.

Upute su dostupne na mrežnoj stranici [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) u sekciji Europski socijalni fond 2014. – 2020./Važni dokumenti/Upute i sastoje se od:

- Upute za korisnike sredstava vezano uz informiranje, komunikaciju i vidljivost projekata financiranih u okviru Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR)
- Europskog socijalnog fonda (ESF) i Kohezijskog fonda (KF) za razdoblje 2014.-2020.
- Grafički standardi Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.
- Vizualni identitet (Knjiga standarda) – ESI fondovi
- Vizualni identitet (Knjiga standarda) – OP Učinkoviti ljudski potencijali.

U novom višegodišnjem financijskom razdoblju 2021. – 2027. pravila su donekle pojednostavljena i sažetija te je korisnicima jednostavnije pratiti i ispunjavati obaveze u smislu količine publikacija koja ih prate. U novom financijskom razdoblju nema nove komunikacijske strategije za ESF+, no, na službenim stranicama ovoga fonda: <https://esf.hr/esfplus/> nalaze se upute za korisnike i tijela koji provode financijske

instrumente o načinima isticanja potpore iz fondova, a sukladno Uredbi (EU) 2021/1060, čl.50.

Upute obuhvaćaju: operativne smjernice za korisnike sredstava EU, grafičku knjigu standarda i vizualni identitet Programa.

Razdoblje u kojem se nalazimo je period preklapanja kada se još uvijek provode projekti za koje vrijede pravila prošlog financijskog razdoblja 2014. – 2020. te započinju provedbe u okviru novog financijskog razdoblja 2021. – 2027. Za koja vrijede nova pravila. Nerijetko to preklapanje dodatno otežava na razini neprofitnog sektora, odnosno korisnika općenito, provedbu i praćenje jesu li sve aktivnosti usklađene s pravilima koja se primjenjuju.

Isto tako, moraju se pobrinuti da se simbol Europske unije uključi u sve komunikacijske materijale te da se poštuju odredbe utvrđene u ugovoru ili odluci o dodjeli bespovratnih sredstava. Ako se takve odredbe ne poštuju, iznos bespovratnih sredstava može biti umanjen. Detaljne obaveze za novo višegodišnje financijsko razdoblje raspisane su u „Vodič za komuniciranje i vidljivost 2021. – 2027.“<sup>44</sup>

### **5.1. Analiza komunikacije i vidljivosti projekata**

Sukladno Uputama za prijavitelje (UzP) za vrijeme provedbe projekta korisnik je dužan kontinuirano informirati javnost o potpori dobivenoj iz fondova. Minimalni zahtjev je da to bude putem internetske stranice korisnika, ako ista postoji te putem plakata. Ostale komunikacijske aktivnosti i alate korisnik može samostalno birati. U svim aktivnostima korisnik je dužan jasno naznačiti da projekt koji provodi sufinancira Europska unija, navodeći obavezno i naziv operativnog programa i fonda EU u okviru kojeg je sufinanciran.

Obavezni minimalni elementi koje moraju zadovoljiti sve aktivnosti informiranja i komunikacije vezane uz projekt: <sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> European Commission: “Communications and visibility rules European Union funding programme 2021-27”, Guidance for Member States, European Commission, Directorate-General for Communication, November 2021- version 1.

<sup>45</sup> Europski socijalni fond, Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.: UPUTE ZA PRIJAVITELJE Zaželi - program zapošljavanja žena – faza III, UP.02.1.1.16, Otvoreni trajni poziv, [http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-zazeli-program-zaposljavanja-zena-faza-iii/](http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poziv-na-dostavu-projektних-prijedloga-zazeli-program-zaposljavanja-zena-faza-iii/) (21.6.2023.)

- amblem (zastavicu) Unije i tekst „Europska unija“;
- napomena o fondu koji podupire projekt (operaciju): „Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.“;
- izjavu/slogan: „Zajedno do fondova EU“;
- logotip europski strukturni i investicijski fondovi;
- isključenje odgovornosti: „Sadržaj publikacije/emitiranog materijala isključiva je odgovornost (ime korisnika).“

Analizirani projekti u ovom radu provode se u okviru ESF-a Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Sredstva su dodijeljena do sada ukupno kroz tri faze. U okviru prvih dviju dvaju faza Poziva Zaželi sklopljeno 746 ugovora ukupne vrijednosti od gotovo 1,8 milijardi kuna, što ga čini jednim od najvećih Poziva financiranih sredstvima Europskog socijalnog fonda u razdoblju 2014. -2020.

**Tablica 3: Analizirani projekti u okviru Europskog socijalnog fonda - OP Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.**

Naziv projekta	Oživi žene u zajednici – faza 3	Zaželi podršku - faza 3
Korisnik i partner	Hrvatski Crveni križ, Gradsko društvo Crvenog križa Slunj	Karlovačka udruga spinalno ozlijeđenih
Fond i Operativni program	ESF, Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.	ESF, Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.
Cilj	Projektom „Oživi žene u zajednici – faza III“ omogućit će se pristup zapošljavanju i tržištu rada 10 žena pripadnica ranjivih skupina s područja Grada Slunja i Općine Cetingrad odnosno s područja Karlovačke županije te će se na taj način osnažiti i unaprijediti njihov radni potencijal i ublažiti posljedice njihove nezaposlenosti i rizika od siromaštva. Ujedno će se potaknuti socijalnu uključenost i povećati razinu kvalitete života 60 krajnjih korisnika, odnosno osoba starije životne dobi i osoba u nepovoljnom položaju koji će biti korisnici usluga pomoći.	Projektom „Zaželi podršku - faza III“ u trajanju od 8 mjeseci ostvariti će se zapošljavanje 9 žena pripadnica ciljane skupine na period od 6 mjeseci, koje će pružati usluge potpore i podrške starijim i nemoćnim osobama (54 krajnjih korisnika) s područja grada Karlovca, grada Slunja i KŽ. Osim pružene usluge povećati će se konkurentnost pripadnica ciljane skupine na tržištu rada što će olakšati proces zaposlenja po završetku projekta.

Ukupan vrijednost projekta	65.618,16 EUR	57.934,83 EUR
EU sufinanciranje	55.775,43 EUR	49.244,61 EUR
Trajanje provedbe	25.10.2022. - 25.6.2023. 7 mjeseci	5.1.2023.- 5.9.2023. 8 mjeseci
Programsko razdoblje	2014. – 2020.	2014. – 2020.

Izvor: Europski socijalni fond plus, [www.esf.hr](http://www.esf.hr), Popis operacija u okviru OP ULJP 2014.-2020., <https://esf.hr/esfplus/> (14.6.2022.)

Analiza je provedena od srpnja 2022. do srpnja 2023. uključuje kvantitativnu i kvalitativnu analizu te pregled internetskih stranica, društvenih mreža, ostalog medijskog sadržaja, audiovizualnih sadržaja te prisutnost oznaka vidljivosti Europske unije.

## 5.2. Analiza internetskih stranica organizacije

Pokretanje i vođenje internetskih stranica u organizacijama civilnog društva dodatni je trošak u vidu financiranja dizajna i izrade internetske stranice te njezina tehničkog održavanja. Isto tako internetske stranice su i obaveza koja iziskuje dosljednost, jasnu strategiju koji sadržaji i koje kvalitete se objavljuju, pravovremeno „punjenje“ sadržajem i dugotrajniji angažman bilo zaposlenih u udruzi, ako ih ima, ili angažman volontera. Zbog toga službene stranice u neprofitnom sektoru gube primat u odnosu na ostale kanale komunikacije. Nerijetko financijskim, ljudskim i tehničkim kapacitetima jake udruge sve češće uopće nemaju svoje internetske stranice već je svo marketinško komuniciranje usmjereno isključivo na društvene mreže.

**Tablica 4: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a na internetskim stranicama organizacije**

Analiza internetskih stranica organizacije				
Sadržaj	Način predstavljanja sadržaja	Publikacije i AV sadržaji	Pristupačnost	Povezanost s društvenim medijima
Analiza sekcije unutar mrežne stranice	Analiza dizajna, jednostavnosti korištenja sadržaja i interaktivnost	Analiza AV sadržaja i publikacija	Analiza pristupačnosti stranice osobama s invaliditetom	Analiza povezanosti sadržaja internetskih stranica sa društvenim mrežama organizacije i EU projekta

Izvor: Prilagođeno prema: Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, 2022., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)

Internetska, odnosno mrežna stranica Gradskog društva Crvenog križa Slunj (GDCK Slunj) pokrenuta je 2018.godine.

Za potrebe projekta za potrebe projekta: Oživi žene u zajednici – faza III Gradsko društvo Crvenog križa Slunj nije izrađivalo posebnu mrežnu stranicu projekta. Adresa službene internetske stranice je: <http://crveni-kriz-slunj.hr/> i tematski je podijeljena u sedam glavnih rubrika/sekcija: Početna, O nama, Osnova za rad, Programi i projekti, Galerija, Zaželi, Novosti. Unutar postojeće službene stranice Društva rubrika Zaželi nedvojbeno vodi na konkretan projekta, odnosno projekte unutar Poziva „Zaželi – program zapošljavanja žena:

Glavni sadržaj projekta: Oživi žene u zajednici – faza III jasno su i transparentno predstavljeni unutar sekcije „Zaželi“. Zadovoljene su i sve obavezne oznake vidljivosti vezano uz izvore financiranja i sufinanciranja te su u podnožju stranice postavljene poveznice kojima se može isti sadržaj dalje dijeliti na računima posjetitelja te poveznica na [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) koji vodi na detaljnije informacije o svim natječajima, Planu natječaja za 2023. godinu i druge relevantne informacije o EU financiranju. U istoj sekciji

nalazi se i poveznica na društvene mreže, konkretnije na Facebook stranicu Crveni križ Slunj i to na posljednju objavu koja nosi naziv: Završna konferencija projekta.

Informacije o projektnim aktivnostima, koje su započele potpisivanjem ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava 25. listopada 2022., ne nalaze se u sekciji Zaželi već se sav sadržaj kao i fotodokumentacija, članci i prilozi, iščitavaju u sekciji Početna. Iste informacije mogu se pronaći i u rubrici Novosti, a pretraživanje je olakšano kroz postojeći kalendar u desnoj bočnoj traci stranice. U njemu su dodatno označene crvenom bojom i dani u mjesecu kada je neki sadržaj i objavljen.

Pretraživanje sadržaja moguće je i putem tražili koja olakšava pregledavanje prema traženim pojmovima. Gradsko društvo Crvenog križa Slunj u dva je ciklusa financiranja provelo projekt Oživi žene kroz fazu 2 i fazu 3 te je ukupno objavljeno 10 članaka na internetskim stranicama Društva. Samo dva članka odnose se na analizirani projekt.

U rubrici Programi i projekti predstavljeni su svi oni projekti koji se ne financiraju europskim sredstvima. Predstavljeno je ukupno 11 projekata. Rubrika Galerija daje tek dio slikovnih informacija o sveukupnom radu Društva i prema mišljenju autora nedovoljno je iskorištena kao kanal komunikacije s donatorima i korisnicima te postoji prostor za poboljšanje.

Rubrika koja nosi najviše informacija o pravnim osnovama rada organizacije je: Osnova za rad i uključuje korisne poveznice na Pravilnike i Zakone, a koji su relevantni za rad Crvenog križa. Nije zabilježen ni jedan edukativni materijal, odnosno publikacija kao rezultat projektnih aktivnosti u vidu edukativnih brošura, audio-vizualnog sadržaja, rezultata istraživanja i dr. Ne postoji oznaka pristupačnosti za osobe s nekom od vrsta invaliditeta, a kojom bi se olakšalo pristupanje stranici za primjerice slabovidne osobe.

Projekt: Zaželi podršku - faza 3 kojeg provodi Karlovačka udruga spinalno ozlijeđenih (KaSPIN) na internetskim stranicama ove udruge nije odmah i jasno istaknut. Točnije postoji objava pod rubrikom Novosti/Najnovije objave koja daje osnovne informacije o projektu, ali se radi zapravo o raspisanom natječaju za zapošljavanje gerontodomačice na projektu. Na dnu navedenog poziva postoje i jasne oznake vidljivosti EU financijskog doprinosa te su dostupni osnovni podaci o projektu.

Internetska stranica udruge: <http://kaspin.hr/> redizajnirana je 2023. godine te je podijeljena u šest sekcija: Naslovnica, O nama, Projekti, Novosti, Pristupnica i Kontakt. Do posljednjeg dana analiziranja imali su objavljenog sadržaja koji je zauzima 26 stranica. Ne postoji posebna sekcija/stranica EU projekata pa tako ni za projekt: Zaželi podršku – faza 3. Projekti su grupirani u rubrici Projekti prema godinama u padajućem izborniku. No, ne postoji odmah jasno razgraničenje radi li se o projektima sufinanciranim ili financiranim sredstvima EU.

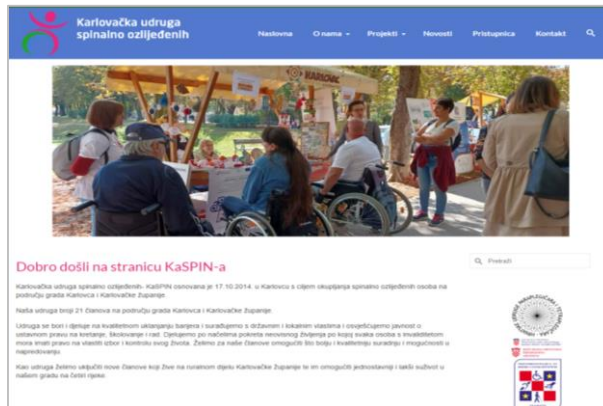
Nema posebne Galerije iz koje bi se moglo vidjeti da udruga provodi projekt financiran sredstvima EU, odnosno iz Europskog socijalnog fonda. Traženje je ograničeno na padajuće izbornike i tražilicu prema pojmu ili pregledavanje arhive koja se pojavljuje u desnom bočnom dijelu ekrana prethodnim klikom na rubriku Novosti.

Udruga ima objavljen Strateški plan udruge, no nema marketinške ni komunikacijske strategije unutar Strateškog plana udruge. Postoji desna bočna traka koja pruža mogućnost posjećivanja stranica krovnog saveza Hrvatske udruge paraplegičara i tetraplegičara potom upravljačkih tijela ili provedbenih tijela i nadležnih ministarstava, a kroz čije je javne pozive udruga provodila projekte. Slijede poveznice na stranice donatora i partnera. Predzadnja poveznica posjetitelja upućuje na projekt Zaželi podršku, ali se ne radi o analiziranom projektu već prethodno provedenom kroz Zaželi program zapošljavanje žena – faza 2.

Pri dnu stranice nalazi se poveznica na stranice društvene mreže na kojoj su aktivni – FB, ostalih mreža nema (Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok) te je mogućnost kontakata isključivo putem službene elektroničke pošte i službenog fiksnog te mobilnog telefona. Postoji mogućnost postavljanja upita, ostavljanja komentara i poruka kroz predložak koji je generiran unutar rubrike Kontakt. Dok se multimedijalni servisi kao kanali komunikacije poput Viber-a ili WhatsApp-a ne koriste.



## Slika 4: Izgled naslovne internetske stranice udruge KaSPIN



Izvor: Udruga KaSPIN, [www.kaspin.hr](http://www.kaspin.hr), <http://kaspin.hr/> (10.6.2023.)

Na internetskoj stranici udruge KaSPIN postoji oznaka pristupačnosti u gornjem desnom uglu. Tu je moguće prilagoditi veličinu fonta, boju, kontrast, označiti poveznice te fotografije prebaciti u crno-bijelo. Nema publikacija, osim financijskih izvješća, Statuta i Strateškog plana za razdoblje 2020. – 2024.

Ni jedna od dviju organizacija ne nudi mogućnost čitanja na nekom drugom jeziku, ne prikuplja povratne informacije od korisnika sadržaja o prijedlozima za poboljšanje, ne uvrštava radove, komentare ili članke, a čiji bi autori bili članovi udruge, volonteri, korisnici usluga koje pružaju te ne postoji poveznica koja bi dijelila sadržaj sa internetskih stranica na neku od postojećih društvenih mreža.

### 5.3. Analiza društvenih mreža

Komunikacija putem društvenih mreža još je uvijek jedan od primarnih alata kojim se služe organizacija neprofitnog sektora, a osobito organizacija civilnog društva. Dostupnost, mogućnost besplatnog kreiranja vlastitog sadržaja i nebrojene druge mogućnosti kao što su interakcije sa ciljanim skupinama, krajnjim korisnicima, donatorima i ostalom širom javnošću te razni dodatni alati koje je moguće koristiti uz minimalna ulaganja idu im u prilog. Zbog toga se marketing i komuniciranje u neprofitnom sektoru najviše provodi upravo ovim putem. No, provedena analiza pokazuje da neprofitni sektor društvene mreže koristi dosta ograničeno i neplanski.

**Tablica 5: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a na društvenim mrežama**

Analiza društvenih mreža		
<i>Profili medija koji se koriste</i>	<i>Broj, vrsta i karakteristike sadržaja</i>	<i>Interakcija s pratiteljima</i>
Analiza objavljenih sadržaja i karakteristike (tekstualni dio)	AV sadržaj, fotografije, stil pisanja, vrijeme objavljivanja i dr.	Praćenje reakcija pratitelja (komentari, angažman – dijeljenje sadržaja i reakcije)

Izvor: Prilagođeno prema: Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, 2022., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)

Na primjerima ESF projekata Oživi žene u zajednici – faza 3 i Zaželi podršku - faza 3 napravljena je kvalitativna analiza korištenja društvenih mreža i s njima povezanih medija. Napravljen je i kvantitativan pregled glavnih pokazatelja te su promatrani mrežni profili obiju udruga s obzirom na to da nemaju posebno izrađene profile na društvenim mrežama, a koji bi se odnosili na konkretne promatrane projekte.

Za potrebe projekta Oživi žene u zajednici – faza 3 Gradska organizacija Crvenog križa Slunj kako je prethodno navedeno nije otvorila poseban profil na društvenoj mreži Facebook već se koristi postojeći, odnosno stranicu koja se generira za organizacije. Stranica je kreirana 7. siječnja 2015. Istovremeno, GDCK Slunj ne koristi i nema poveznice na ostale platforme poput YouTube-a, Twitter-a, Instagram-a i dr.

## Slika 5: Početna stranica Facebook profila Gradskog društva Crvenog križa Slunj

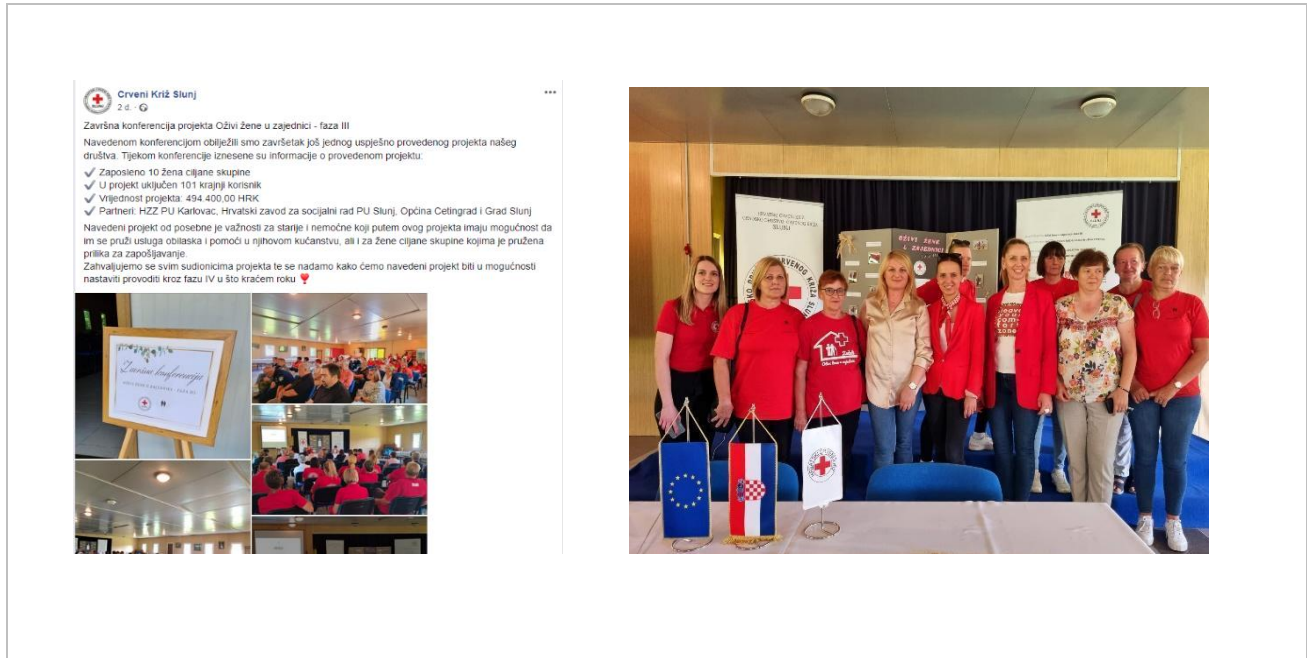


Izvor: Gradsko društvo Crvenog križa Slunj,  
Facebook, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064883102147>, (19.6.2023.)

Objave vezane uz projekt Oživi žene u zajednici – faza 3 uklopljeni su u ostale objave na stranici na navedenoj društvenoj mreži. Poveznica sa internetske stranice ne vodi izravno na projekt na društvenom profilu. Unutar njega postoje grupirani sadržaji poput posebnog albuma, ali se oni ne odnose i ne upućuju jasno na sadržaje koji su vezani uz projekt Oživi žene u zajednici. – faza 3.

Na Facebook profilu GDCK Slunj mogu se pronaći sve ostale važne opće informacije o kontakt telefonima, adresi elektroničke pošte, poveznici na internetsku stranicu društva, radno vrijeme i lokaciju. Vidljivost EU financiranja je prikazana sukladno minimalnim zahtjevima informiranja i vidljivosti za Operativni program učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020., dok u rubrici Galerija slika nije moguće pronaći sadržaj, a koji bi nedvojbeno upućivao na financiranje iz EU fondova.

## Slika 6: Završna konferencija projekta „Oživi žene – faza 3“



Izvor: Gradsko društvo Crvenog križa Slunj, Facebook,

[https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=645924410913657&id=100064883102147&ref=embed\\_page](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=645924410913657&id=100064883102147&ref=embed_page) (18.6.2023.)

GDCK Slunj ima vrlo dobru interakciju sa korisnicima njihovog sadržaja. Od listopada 2022. godine do lipnja 2023. Više od 20 puta spomenuti su (*Mentions*), odnosno „tagirani“<sup>46</sup> u objavama drugih Facebook profila (primjerice gradonačelnice Grada Slunja, Radio Slunja i slično). Profil na društvenim mrežama ima 2.400 pratitelja. U rubrici Osvrti (*Reviews*) zabilježeno je devet osvrti na rad GDCK Slunj s ocjenom rada 4,1 od maksimalnih 5. Uz pisane objave koje prate fotografije sa događanja ili kao izvještaji aktivnosti na profilu se mogu naći i videozapisi te pet objava unutar rubrike Reels<sup>47</sup> no, nisu povezani s projektom Oživi žene u zajednici – faza 3.

<sup>46</sup> Tag, (eng.) = označiti, tagirati na društvenim mrežama, primjerice Facebook-u, označiti drugog korisnika, osobu i sl. stvaranje nove poveznice na sadržaj i druge posjetitelje, Glosbe Dictionary, [www.glosbe.com](http://www.glosbe.com), <https://hr.glosbe.com/en/hr/tag> (1.8.2023.)

<sup>47</sup> Reels (eng.) = Facebook Reels su video sadržaji u trajanju od maksimalno 30 sekundi, prikazani u vertikalnom formatu.

U rubrici Videozapisi ukupno je objavljeno 59 videa koji u kratkim formama u trajanju od 0:17 do 26:08 minuta prikazuju aktivnosti GDCK Slunja od 2015. do 2023. Najgledaniji video odnosio se na angažman GDCK Slunj za vrijeme potresa u Petrinji i Sisku u prosincu 2020. Video naslova Prikupljanje pomoći stradalima u potresu 30.12.20. pregledan je 4,2 tisuće puta, a 64 Facebook posjetitelja pozitivno su reagirala na sadržaj videa. U 2023. Najviše pregleda imao je video: Da li ste se ikad zapitali kako izgleda jedan radni dan djelatnika Crvenog križa u zimskim uvjetima? Koji u trajanju od 1:04 minute donosi presjek rada volontera Crvenog križa zimi. Na video je pozitivno reagiralo 65 posjetitelja, ostavljena su četiri komentara, 13 puta je sadržaj podijeljen na drugim profilima te je pregledan 2,7 tisuća puta.

U rubrici Događaji GDCK Slunj najavilo je 31 javni događaj, no, oni su se odnosili najviše na najave akcije dobrovoljnog davanja krvi i nekoliko javnih edukativnih manifestacija i predavanja. Ni jedna najava događanja nije kreirana vezano uz provedbu ESF projekta. Sadržaji Društva povremeno se dijele, odnosno drugi posjetitelji ih prenose na svoje profile.

Objava od 16. lipnja 2023. pod naslovom: „Završna konferencija projekta Oživi žene u zajednici - faza III“ 40 puta je označena oznakom *like*, ostavljen je jedan pozitivan komentar te je pet puta podijeljena na drugim korisničkim profilima pratitelja te drugih medija (npr. Radio Slunj i Kordun-srce Hrvatske). Dijeljenja su generirala dodatnu interakciju i pozitivne komentare. Na primjer Općina Cetingrad podijelila je članak o održavanju konferencije uz komentar:

„Hvala cijelom timu Crveni Križ Slunj što brinu o korisnicima i s područja naše općine i uspješno provode ovakve projekte“.

Objava od 15. studenog 2022.: Natječaj za posao u okviru analiziranog projekta imala je 10 oznaka *like* te 12 dijeljenja. Informacija o potpisivanju ugovora za nastavak projekta Oživi žene – faza 3 sa osnovnim podacima o projektu (ukupna vrijednost, vrijeme trajanja, zapošljavanju i broju korisnika) dobila je 162 *like-a*, osam puta je podijeljena te su posjetitelji stranice/profila ostavili sedam pozitivnih komentara:

„Svaka čast jer to su ženice koje se ne mogu skrbiti same i ovo je za svaku pohvalu čestitke. Svaka čast divni su to djelatnici koji se brinu o tužnim životnim pričama i uvelike će pomoći takvim majkama i pružiti im pomoć.“

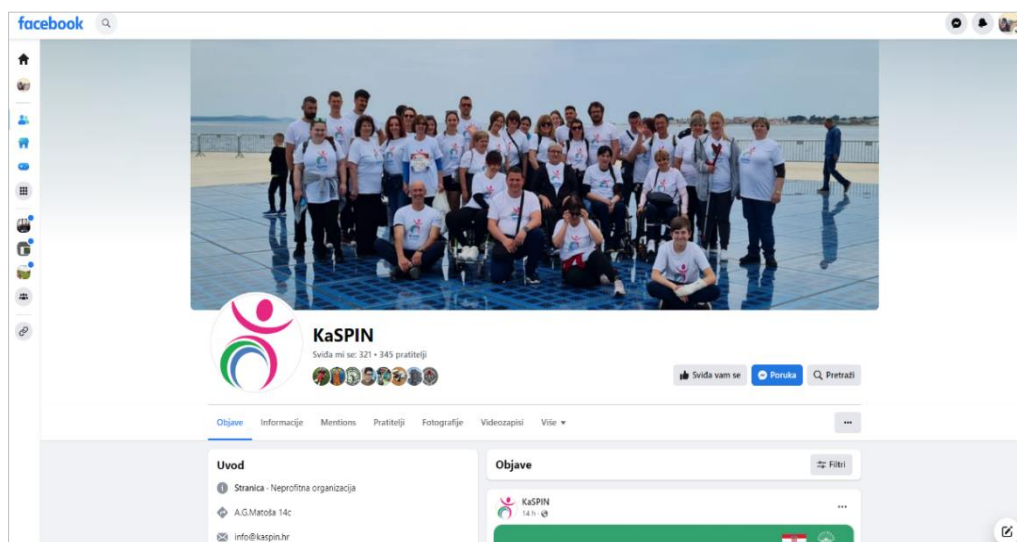
Minimalni broj dijeljenja sadržaja je jedan, a maksimalan 18 i odnosio se na članak pod naslovom: „*Slunjski maturanti na dan norijade u službi humanosti*“.

Udruga KaSPIN sa svoje internetske stranice, odnosno web adrese, također daje mogućnost pristupanja jednoj društvenoj mreži - Facebook stranici/profilu.

Za razliku od GDCK Slunj, KaSPIN poveznicu na društvene mreže ima pozicioniranu u donjem lijevom uglu internetske stranice.

Stranica/profil na Facebooku kreirana je 20. siječnja 2017. što se poklapa i s pokretanjem internetske stranice.

### Slika 7: Početna stranica Facebook profila udruge KaSPIN



Izvor: Udruga KaSPIN, Facebook, <https://www.facebook.com/kaspin.hr> ( 21.6.2023.)

Na internetskoj stranici ne nalaze se poveznice koje bi upućivale na druge društvene mreže poput Twitter-a, Instagram-a, TikTok-a ili multimedijalnih aplikacija poput Viber-a i WhatsApp-a pa se može zaključiti da, osim Facebook-a ne koriste ništa od navedenog.

Sadržaj na Facebook stranici/profilu udruge KaSPIN uglavnom se objavljuje u popodnevnim satima, a najčešće između 16.00 i 21.00 sat. Za razliku od GDCK Slunj, KaSPIN ima znatno manje pratitelja. Njih 345 prati društvenu stranicu/profil, a 321 ih označilo da im se stranica/profil na Facebooku sviđa.

U rubrici Informacije nalaze se osnovne informacije o udruzi s adresom elektroničke pošte te poveznicom na internetsku stranicu. U rubrici Objave nalazi se jedna objava koju prati promo letak, a koja odnosi na ESF projekt: Zaželi podršku – faza 3. Objava je datirana 19. travnja 2023. i donosi informacije o broju zaposlenih žena na poslovima gerontodomaćica, broju korisnika kojima pružaju uslugu pomoći u kući te području obuhvata projekta. Također se nalaze svi relevantni pisani podaci o izvoru financiranja, financijskom razdoblju te nazivu projekta i broju ugovora odnosno identifikacijskoj oznaci projekta. Isto ne prate grafički vizuali poput amblema EU, logotipa OPULJP 20214. – 2020., oni su vidljivi samo kao dio promo letka na fotografiji koja prati tekst. Zabilježene su četiri interakcije i niti jedno dijeljenje

U rubrici Spominjana (*Mentions*) udruga je spomenut tri puta. Fotografije su grupirane u dva albuma: Naslovne fotografije i Slike profila dok su sve ostale fotografije vezane uz objave i nisu grupirane. Kao i u slučaju Crvenog križa Slunj nije moguće sustavnije pratiti objave vezane uz ESF projekt Zaželi podršku – faza 3 već isključivo uz pomoć scroll button<sup>48</sup>-a na prvoj, naslovnoj, stranici Facebook profila, treba pretraživati objavljeni sadržaj.

U rubrici Videozapisi objavljena su tek dva kratka audiovizualna sadržaja i ne odnose se na konkretan projekt ni na rad udruge.

---

<sup>48</sup> Scroll button (eng.) = Gumb za pomicanje, Glosbe Dictionary, [www.hr-glosbe.com](http://www.hr-glosbe.com), <https://hr.glosbe.com/en/hr/scroll%20button> (1.8.2023.)..

## Slika 8: Primjer promotivnog i komunikacijskog materijala EU projekta Zaželi podršku – faza 3



Izvor Udruga KaSPIN, Facebook,

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=558368999747460&set=a.420708790180149>

(10.6.2023.)

U Događanjima najavljeno je sedam javnih događaja i ni jedan ne najavljuje događaj koji bi bio povezan s analiziranim primjerom ESF projekta. Ukupno šest najavljenih događanja odnose se na edukativne radionice koje su bile otvorenog tipa te su im mogli pristupiti svi zainteresirani putem objavljene poveznice. Unutar najave konkretnih događanja jasno je navedena informacija da se provode u sklopu drugog ESF projekta. Posljednja najava odnosi se na projekt Zaželi podršku, ali iz prethodne faze 2 i to na održavanje Završne konferencije kao događaj na internetu s obzirom da se odvijao u vrijeme COVID-19 pandemije, dok istovremeno nema najave početne konferencije kao niti jednog događanja vezanog uz projekt Zaželi podršku – faza 3.

U rubrici Osvrti (*Reviews*) posjetitelji stranice do dana završne analize nisu ostavili niti jedan osvrt te nije ocijenjena.

Općenito Facebook stranica/profil KaSPIN nudi manje sadržaja, manje inventivnih sadržaja, u odnosu na Gradsko društvo Crvenog križa Slunj. Manja je interakcija sa posjetiteljima stranice/profila te u većini slučajeva ispod objava nema angažmana posjetitelja u vidu komentara.



#### **5.4. Analiza medijskih članaka**

Medijski prilozi, bilo da se radi o tiskanim ili elektroničkim medijima, imaju značajnu ulogu u informiranju građana, ali stvaranju percepcije o organizaciji koja komunicira s medijima, o temi o kojoj je riječ u toj komunikaciji, a u okviru teme ovog rada, i o temama vezanim uz poimanje Europske unije. U projektnom smislu, odnosno informiranju i vidljivosti na temu EU projekata i financiranja iz fondova EU, mediji su kanal komunikacije u kojem je važno pozicioniranje, veličina i sadržaj članka, prateća oprema (nadnaslov, naslov, podnaslov, fotografija, prati li prilog AV sadržaj i slično).

Za razliku od društvenih mreža i vlastitih internetskih stranica, autor priloga treće su osobe, a ne sami korisnici te konačni produkt, objavljen prilog, uvelike ovisi o načinu na koji je poruka primljena i interpretirana te ocijenjena kao sadržaj koji će privući čitatelja, posjetitelja portala ili stranice medijske kuće na društvenim mrežama.

Članci koji su analizirani pretraživani su prema ključnim riječima putem tražilica na internetskim poslužiteljima (zaželi, naziv udruge, naziv projekta, EU) te su potom izabranim oni koji su izravno povezani s temom. Analizirani su članci lokalnih, regionalnih i nacionalnih tematskih portala (npr. vijesti nadležnih ministarstava).

**Tablica 6: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a u medijskim člancima**

Analiza medijskih članaka na portalima					
<i>Vrsta i pokrivenost portala</i>	<i>Vrste članaka</i>	<i>Format članaka</i>	<i>Prikaz projekta u člancima</i>	<i>Uključivanje sugovornika</i>	<i>Poziv na sudjelovanje</i>
Dostupnost portala (lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna i dr.)	Analiza vrste članaka (vijest, izvješće, reportaža, kritika i dr.)	Tekstualni (tekst i fotografija, tekstualni s AV sadržajem, podcast i dr.)	Prikaz projekta	Uključivanje sugovornika ili je uvršten citat neke osobe relevantne za projekt (pasivni ili aktivni/interaktivni prikaz projekta)	Je li uključena i poruka/informacija kako se čitatelji mogu priključiti sudjelovanju u projektu
			Informativni prikaz		Analiza korištenja elemenata vidljivosti o doprinosu Europske unije
			Sadržajni prikaz		
			Poziv na sudjelovanje, promocija događaja		

Izvor: Prilagođeno prema: Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, 2022., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)

Na primjeru Oživi žene – faza 3 Gradskog društva Crvenog križa Slunj analizirano je deset portala na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, a na kojima je objavljeno osam članaka koji se odnose na projekt.

Većina članaka je izvještaj, dok su preostali članci vijesti, a jedan članak je samo obavijest s poveznicom na Facebook stranicu/profil Gradskog društva Crvenog križa Slunj. Nije zabilježen ni jedan članak koji bi donio šire informacije o konkretnijim sadržajima koji se provode unutar projektnih aktivnosti

Objavljeni članci izvijestili su o potpisivanju ugovora o dodjeli bespovratnih EU sredstava za projekt Oživi žene – faza 3 sa osnovnim podacima te o održavanju završne konferencije projekta.

Na nacionalnoj razini portali nadležnog ministarstva, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MROSP) te ESF fonda, objavljeni su

članci koji su proširene vijesti o dodjeli ugovora o bespovratnim sredstvima uz popis korisnika bespovratnih sredstava, prateću fotografiju.

Portal Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike: <https://mrosp.gov.hr> projekt je predstavio kao nastavak nacionalnog Programa zapošljavanja žena – Zaželi. Izjava državne tajnice pri MROSP-u Marije Pletikose ističe važnog svih projekata iz Programa Zaželi:

„Državna tajnica Marija Pletikosa i ravnatelj Hrvatskog zavoda za zapošljavanje Ante Lončar uručili su 29 ugovora vrijednih više od 26 milijuna kuna korisnicima Poziva „Zaželi – program zapošljavanja žena – faza III“.

Potpisivanjem današnjih ugovora omogućit će se zapošljavanje 536 žena koje će pružati uslugu potpore i podrške za više od 3200 starijih i nemoćnih osoba u svojim zajednicama u sljedećih šest do osam mjeseci“, naglasila je državna tajnica.

Istaknula je kako je do sada u okviru dviju faza Poziva Zaželi sklopljeno 746 ugovora ukupne vrijednosti od gotovo 1,8 milijardi kuna, što ga čini jednim od najvećih Poziva financiranih sredstvima Europskog socijalnog fonda u razdoblju 2014. -2020.“<sup>49</sup>

Na portalu Radio Mrežnice dva su članka objavljena u razmaku od četiri mjeseca (listopad i siječanj) u kojima je najava provedbe projekta. Iako je u siječnju 2023. Projekt već bio četiri mjeseca u provedbi. U izvještajima sa završne konferencije više je teksta posvećeno osnovnim informacijama što je kroz projekt odrađeno, no, dojam je da se radi o vrlo generičkim informacijama bez pretjeranog angažmana oko sadržaja odnosno pružanja informacija o tome kako projekt doživljava ciljana skupina (teško zapošljive žene) ni krajnji korisnici (stari i nemoćni te korisnici socijalne skrbi).

Istovremeno članak, uz prateću fotografiju, objavljen na Radio Mrežnici 8. siječnja 2023. Iako se radi o vijesti koja ponavlja najavu provedbe projekta ista je podijeljena na Facebook stranici Radio Mrežnice te ima najveći broj interakcija čitatelja od svih

---

<sup>49</sup> Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, [www.mrosp.gov.hr](http://www.mrosp.gov.hr), Izvor: <https://mrosp.gov.hr/vijesti/drzavna-tajnica-marija-pletikosa-urucila-29-ugovora-u-vrijednosti-vise-od-26-milijuna-kuna-za-projekte-iz-programa-zazeli/12856>, (24.1.2023.)

analiziranih članaka. Zabilježena su 34 oznake „like“ te pet komentara „bravo“ i ističu pozitivan odnos čitatelja prema ovoj temi.

Na portalu Karlovački.hr objavljena su dva članka koji se odnose na potpisivanje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava za projekt i na održavanje završne konferencije projekta. Oba članka imaju prateće fotografije s događanja pisani su u pozitivnom tonu te su podijeljeni i na Facebook stranici/profilu Karlovački.hr. Zabilježena je i interakcija s čitateljima – 12 oznaka „like“ za završnu konferenciju te sedam „like“ za vijest o potpisivanju ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Kako je Karlovački.hr dio informativnog servisa koji u sebi objedinjuje tiskovinu Karlovački tjednik, Hrvatski Radio Karlovac te portal Karlovački.hr za očekivati je da je članak o početku provedbe projekta bio objavljen i u nekom od drugih povezanih medija, no pristup izdanjima je ograničen i nije ga moguće pretražiti online.

Pretraga prema ključnim riječima daje indikativne podatke o značajnijem broju članaka koji su objavljeni tijekom provedbe projekata iz Zaželi – faze 1 u odnosu na ostale, a osobito u odnosu na Fazu 3. Primjerice KAportal.hr je 2018. objavio članak sa izrazito pozitivnim stavom prema pripremljenim projektima iz Programa Zaželi – faza 1 u Karlovačkoj županiji te je taj stav istaknuo u naslovu članka i popratio sa dodatnom fotogalerijom.

## Slika 9: Članak objavljen na Kaportal.hr



Izvor Kaportal, [www.kaportal.hr](http://www.kaportal.hr), <https://kaportal.net.hr/aktualno/3697217/zazeli-donosi-u-karlovacku-zupaniju-20-milijuna-kuna-posao-za-99-zena-i-skrb-za-416-korisnika-projekt-zlatnog-sjaja-kakvog-jos-nije-bilo/>  
(23.5.2023.)

„Navedeni projekt od posebne je važnosti za starije i nemoćne koji putem ovog projekta imaju mogućnost da im se pruži usluga obilaska i pomoći u njihovom kućanstvu, ali i za žene ciljane skupine kojima je pružena prilika za zapošljavanje. Zahvaljujemo se svim sudionicima projekta te se nadamo kako ćemo navedeni projekt biti u mogućnosti nastaviti provoditi kroz fazu IV u što kraćem roku, poručuju iz Crvenog križa Slunj.“<sup>50</sup>

Isti tekst, odnosno citat, prenijeli su KAportal.hr, Karlovački.hr, likaclu.eu pa se da zaključiti da se radi o priopćenju za medije koji je poslalo Gradsko društvo Crvenog križa Slunj kao dio materijala koji se priprema uz svako javno događanje.

Pregledom analiziranih članka se ne nalazi poziv na uključivanje u projektne aktivnosti, nema AV sadržaja ili poveznica na primjerice druge aplikacije poput YouTube-

<sup>50</sup> Hrvatski radio Karlovac d.o.o., [www.karlovacki.hr](http://www.karlovacki.hr), <https://karlovacki.hr/zavrсна-konferencija-projekta-zazeli/> (17.6.2023.)

a s dodatnim sadržajima i slično. Većina izvještaja uključuje citat neke od nadležnih osoba za provedbu ili praćenje provedbe projekta. Svi članci koriste ilustrativne fotografije. Poziv za uključivanje ciljane skupine u projekt Oživi žene – faza 3 odnosi se na objavu natječaja za posao gerontodomačice objavljenog na stranicama Grada Slunja i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Udruga KaSPIN bilježi vrlo mali broj objavljenih članaka u promatranom periodu za projekt Zaželi podršku – faza 3. Na Facebook-u objavljena je jedna vijest o zapošljavanju devet gerontodomačica te je zabilježeno 5 interakcija i niti jedno dijeljenje.

Osim članaka koje udruga objavljuje na svojim internetskim stranicama i društvenoj mreži pronađen je jedan članak na portalu: IN-Portal.hr – portal za osobe s invaliditetom. No taj je članak vezan uz objavu natječaja za zapošljavanje devet gerontodomačica za područje Karlovca, a u sklopu provedbe projekta. Članak prenosi detaljno uvjete natječaja, a samo u naslovu teksta donosi reference na EU financiranje. Nema detaljnijih informacija o trajanju projekta, njegovoj vrijednosti i slično. Osim pisanih referenci na EU financiranje i nisu istaknuti logotipi ESF fonda ni Operativnog programa. Za usporedbu, dvije objave informacija od 24. rujna 2022. o sudjelovanju na Sajmu udruga u Karlovcu koje prati fotogalerija od ukupno 11 fotografija, bilježe ukupno 66 oznaka sviđanja.

### Slika 10: Članak objavljen na IN-portalu



Izvor In - Portal, [www.in-portal.hr](http://www.in-portal.hr), <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/nas-glas/27066/karlovačka-udruga-spinalno-ozlijeđenih-zaposljava-devet-gerontodomacica> (24.6.2023.)

IN - Portal – portal za osobe s invaliditetom medijski je servis koji redovito prati udruge osoba s invaliditetom na području cijele Republike Hrvatske, a Program Zaželi im je u fokusu objava kao jedan od najpozitivnijih i najvrjednijih projekata za zajednicu. Objavljaju i pojedinačne reportaže, intervjuje i druge novinarske formate vezano u pojedinačne projekte. Nisu pronađeni članci u medijima, a koji bi uključivali audiovizualni sadržaj.

U oba primjera interakcija pratitelja na objavljene sadržaje na društvenim mrežama i člancima na medijskim portalima, a gdje je to moguće iščitati, je pozitivna. Kako su projekti iz Programa Zaželi na nacionalnoj razini prepoznati kao iznimno važni svojim obuhvatom ciljanih skupina i krajnjih korisnika po prirodi tematike izaziva suosjećanje, empatiju i odobravanje. Može se reći da je takav stav očekivan. No, količina interakcija, dijeljenja, like-ova i komentara na profilu Gradskog društva Crvenog križa Slunja brojnija je u odnosu na udruhu KaSPIN.

Razlozi se mogu pronaći u većem broju volontera, širokom spektru aktivnosti i usluga koje Crveni križ pruža kao i veći broj krajnjih korisnika koje ima u odnosu na udruhu KaSPIN čiji su članovi primarno osobe s invaliditetom, većinom srednje i starije životne dobi i to s jednom od najtežih vrsta invaliditeta te im korištenje digitalnih alata (primjerice korištenje tipkovnice na laptopu ili računalu) predstavlja izazov.

#### 5.4.1. Analiza društvenih medija i internetskih stranica udruga

Pregledom provedenih projekata iz Programa Zaželi – faza 1 i faza 2 na području Karlovačke županije pokazuje značajan trend smanjivanja komunikacija sa općom populacijom i širom javnošću. Ovaj trend bilježi se i na društvenim mrežama te internetskim stranicama korisnika bespovratnih sredstava. Mogući razlozi za to su zasićenje velikim brojem „istih“ projekata na razini Karlovačke županije, ali i cijele Hrvatske.

**Tablica 7: Kvantitativna analiza društvenih medija i internetskih stranica u periodu od 1. siječnja 2022. – 15. srpnja 2023.**

Analizirani sadržaj	Oživi žene – faza 3		Zaželi podršku – faza 3	
	Facebook	Mrežna stranica	Facebook	Mrežna stranica
Datum pokretanja profila/stranice	7.1.2015.	2018.	20.1.2017.	2023.
Broj pratitelja ili pretplatnika	2.400	nema podatka	351	nema podatka
Ukupan broj interakcija (svidanja, komentari i dijeljenja)	319	nema podatka	35	nema podatka
Broj objava i videozapisa o sadržajima projekta	8	5	2	9
Broj objava i videozapisa s referencom EU	8	5	2	9

Izvor: Prilagođeno prema: Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, 2022., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)

U odnosu na GDCK Slunja udruga KaSPIN bilježi veći broj objava na internetskim stranicama, a manji na društvenim mrežama. U sredini provedbe projekta udruga KaSPIN je objavila i dodatni, personalizirani, sadržaj na temu značaja projekta Zaželi za korisnike, osobe s invaliditetom pod naslovom: “Ma meni je za te’...”. Tema je obrađena iz perspektive korisnika usluge.

Može se reći da se radi o inventivnom načinu prikazivanja pa i upozoravanja na činjenicu da su projekti iz Programa Zaželi od iznimnog značaja za korisnike no, da je vrijeme njihova trajanja te vrijeme do raspisivanja i odobravanja novog kruga u neskladu. Zbog čega korisnici usluga koje proizlaze iz projekta nepotrebno gube skrb i pomoć do početka nove provedbene faze. Kroz razgovor s jednim od krajnjih korisnika i aktivni prikaz projektnog okruženja udruga KaSPIN u tekstu je čitateljima približila svu kompleksnost tematike te provela svojevrsnu evaluaciju projektnih aktivnosti umjesto korištenja brojčanih podataka, evaluacijskih listića i anketnih upitnika.



## Slika 11: Inventivni način komuniciranja na temu provedbe projekta – personalizacija



Izvor: Udruga KaSPIN, Facebook,

[:https://www.facebook.com/photo?fbid=601374662113560&set=pb.100067230952339.-2207520000](https://www.facebook.com/photo?fbid=601374662113560&set=pb.100067230952339.-2207520000). (10.7.2023.)

Vidljivo je i da se na pratećim fotografijama objava na internetskim stranicama udruge KaSPIN, a koji se odnose na projekt Zaželi podršku – faza 3 nalaze i znakovi sufinanciranja EU ne samo projekta Zaželi već i drugih projekata koje ova udruga provodi.

### 5.5. Analiza prisutnosti oznaka vidljivosti Europske unije, odnosno elemenata vidljivosti EU projekata

Kako je prethodno istaknuto u poglavlju 4. svi korisnici sredstava iz europskih fondova imaju obavezu poštivati pravila za komunikaciju i vidljivost u svim svojim aktivnostima projekta kojeg provode, a osobito u svim aktivnostima informiranja o projektu.

**Tablica 8: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a – prisutnost oznaka vidljivosti Europske unije**

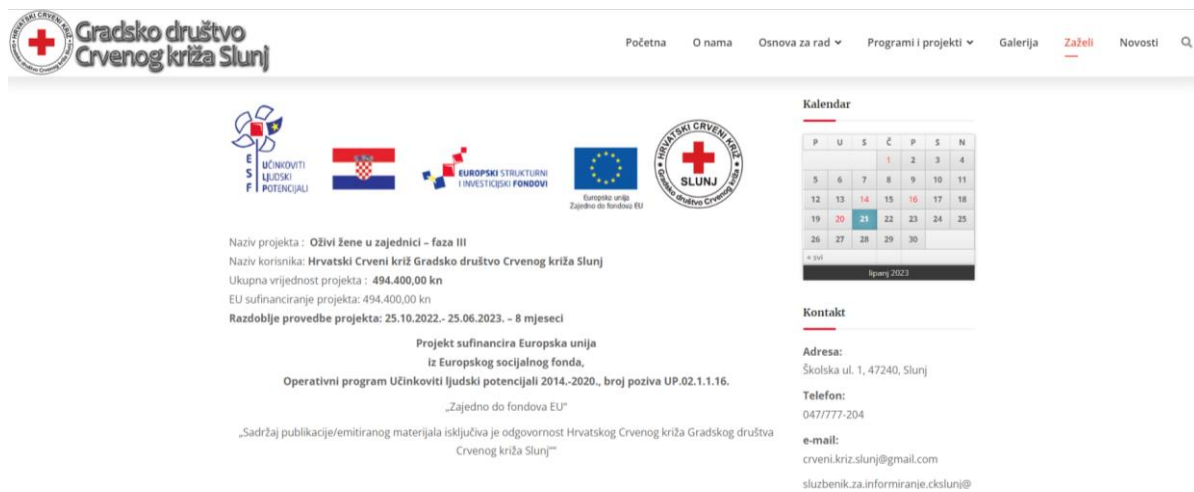
Analiza prisutnosti oznaka vidljivosti Europske unije, odnosno elemenata vidljivosti EU projekata	
<i>Elementi vidljivosti Europske unije</i>	<i>Dodatna pojašnjenja o važnosti EU projekta i doprinosa EU javnim politikama</i>
Analiza korištenja elemenata vidljivosti o doprinosu Europske unije	Analiza općeg prikaza EU u određenom mediju

Izvor: Prilagođeno prema: Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, 2022., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)

Minimalna pravila odnose se na korištenje logotipa Europske unije, reference na fond ili fondove iz kojih se konkretan projekt financira (u ovom slučaju to je Europski socijalni fond), a kako bi se široj javnosti, građanima, općoj populaciji približila uloga EU sufinanciranja. Kako bi se izbjegle pogreške kod primjene ispravnog dimenzioniranja logotipa pa i financijske sankcije, materijale s oznakama vidljivosti, treba dostaviti na provjeru u nadležna tijela za kontrolu provedbe projekta prve razine (PT1) i to uvijek prije službene objave ili puštanja u opticaj poput majica, promotivnih letaka i sl.

Na primjeru Oživi žene u zajednici – faza 3 vidljivost je osigurana na mrežnim stranicama Gradskog društva Crvenog križa Slunj prikazivanjem svih logotipa u gornjem dijelu rubrike Zaželi i tzv. lente u dnu stranice. U ovom slučaju radi se o dupliranju oznaka vidljivosti jer bi i korištenje samo lente zadovoljilo propisane uvjete. Sukladno grafičkim standardima za razdoblje 2014. – 2020. logotip GDCK Slunj u gornjoj traci djeluje kao da je znatno veći od logotipa, isti dojam ostavlja i logotip ESF-Učinkoviti ljudski potencijali.

## Slika 12: Primjer korištenja oznaka vidljivosti u EU projektima – GDCK Slunj



**Gradsko društvo Crvenog križa Slunj**

Početna O nama Osnova za rad Programi i projekti Galerija **Zaželi** Novosti

**UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI** **EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDovi** **SLUNJ**

Naziv projekta: Oživi žene u zajednici – faza III  
Naziv korisnika: Hrvatski Crveni križ Gradsko društvo Crvenog križa Slunj  
Ukupna vrijednost projekta: 494.400,00 kn  
EU sufinanciranje projekta: 494.400,00 kn  
Razdoblje provedbe projekta: 25.10.2022. – 25.06.2023. – 8 mjeseci

Projekt sufinancira Europska unija iz Europskog socijalnog fonda, Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., broj poziva UP.02.1.1.16. „Zajedno do fondova EU“

„Sadržaj publikacije/emitanog materijala isključiva je odgovornost Hrvatskog Crvenog križa Gradskog društva Crvenog križa Slunj“

**Kalendar**

P	U	S	Č	P	S	N
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

**Kontakt**

Adresa: Školska ul. 1, 47240, Slunj  
Telefon: 047/777-204  
e-mail: crveni.kriz.slunj@gmail.com  
sluzbenik.za.informiranje.dckslunj@

Izvor: Gradsko društvo Crvenog križa Slunj, <http://crveni-kriz-slunj.hr/>, <http://crveni-kriz-slunj.hr/zazeli/> (2.11.2023.)

Lenta pri dnu stranice grafički je prikazana sukladno uputama i grafičkim standardima za programsko razdoblje 2014. – 2020.

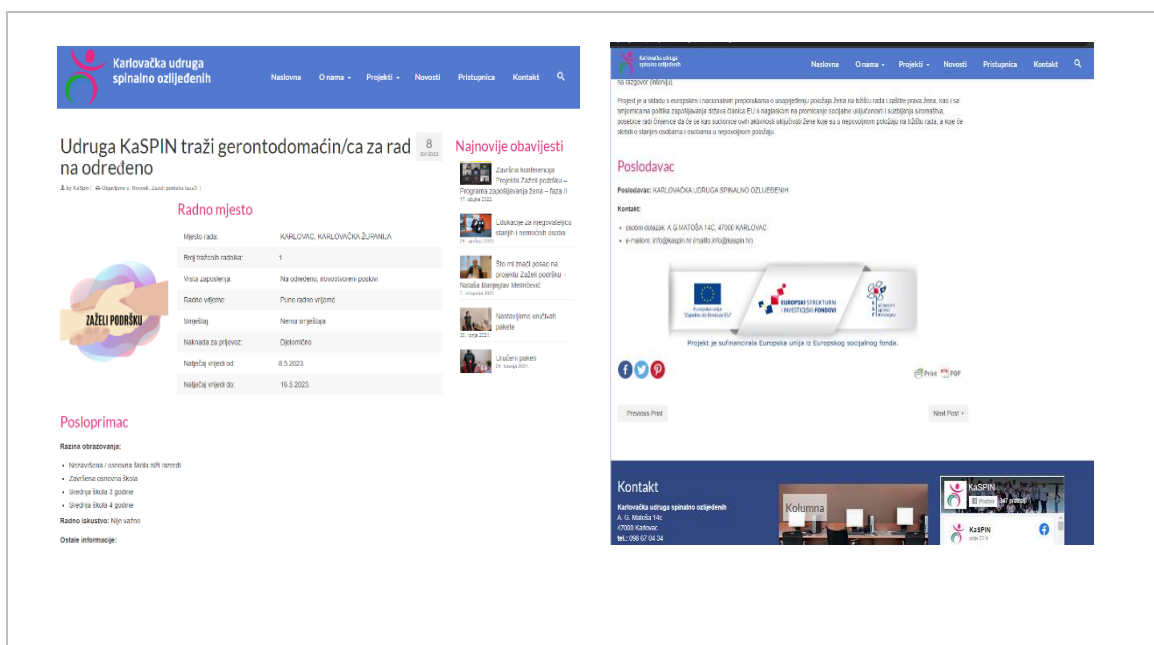
U desnoj bočnoj traci, koja je vidljiva odmah na prednjoj strani internetske stranice nalaze se poveznice na mrežnu stranicu nadležnog programa i fonda Europske unije te na mrežnu stranicu svih europskih strukturnih i investicijskih fondova na kojoj je moguće naći sve natječaje u najavi, objavljene i realizirane natječaje, popis projekata, Plan objave natječaja, primjere uspješnih projekata i dr.

Članak o održavanju završne konferencije projekta u narativnom dijelu sadrži korektno iskazanu referencu na EU financiranje te operativni program i fond iz kojeg se financira. Ulaz u dvoranu označen je tablom na kojoj je vidljivo o kojem je događaju riječ s oznakama vidljivosti i referencama na EU financiranje. Isto tako fotografije koje su priložene članka pokazuju i da su u dvorani u kojoj se održavala završna konferencija bili ti elementi zadovoljeni. Naknadnim analizama fotografija koje su objavljene u drugim medijima vidljivo je da je u dvorani bio istaknut i standardni roll-up banner <sup>51</sup> sa svim potrebnim informacijama i oznakama EU financiranja.

<sup>51</sup> Roll-up banner (eng.) = promotivni transparent, uobičajeno se koristi kao promotivni materijal kod provedbe EU projekata.

Na primjeru Zaželi podršku - faza 3 udruge KaSPIN bilježi se korektno korištenje logotipa EU i ostalih obaveznih oznaka vidljivosti u ESF. Oznake vidljivosti korištene su kod objave Natječaja za zapošljavanje gerontodomačice u sklopu provedbe projekta Zaželi podršku - faza 3. Istovremeno, u četiri objavljena članka na internetskoj stranici udruge, a koja se odnose na informacije o aktivnostima na projektu nema oznaka vidljivosti. Oni su posredno vidljivi na pratećim fotografijama koje ilustriraju konkretne aktivnosti.

**Slika 13: Primjer korištenja oznaka vidljivosti u EU projektima udruge KaSPIN**



Izvor: Udruga KaSPIN, [www.kaspin.hr](http://www.kaspin.hr), <http://kaspin.hr/udruga-kaspin-trazi-gerontodomačice-za-rad-na-odredeno-1-2/> (1.6.2023.)

Svaki od objavljenih članaka na internetskoj stranici sadrži i informacije o važnosti provedbe ovakve vrste projekta kako za ciljanu skupinu tako i za krajnje korisnike s jasnim doprinosom EU.

„Projekt je u skladu s europskim i nacionalnim preporukama o unapređenju položaja žena na tržištu rada i zaštite prava žena, kao i sa smjernicama politika zapošljavanja država članica EU s naglaskom na promicanje socijalne uključenosti i suzbijanja siromaštva, posebice radi činjenice da će se kao sudionice ovih

aktivnosti uključivati žene koje su u nepovoljnom položaju na tržištu rada, a koje će skrbiti o starijim osobama i osobama u nepovoljnom položaju.“<sup>52</sup>

Članci objavljeni na društvenim mrežama obiju udruga, konkretno Facebook-u sadrže jasnu tekstualnu referencu na EU sufinanciranje. Grafičke oznake vidljivosti EU u člancima posredno su vidljive u pratećim fotografijama koje su dio objavljenih sadržaja na Facebook profilima/stranicama.

---

<sup>52</sup> Udruga KaSPIN, [www.kaspin.hr](http://www.kaspin.hr), <http://kaspin.hr/udruga-kaspin-trazi-gerontodacice-za-rad-na-odredeno-1-2/> (8.5.2023.)

## 6. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE VIDLJIVOSTI I KOMUNIKACIJE

Iako Program Zaželi i svi projekti koji se provode u okviru ovog programa imaju veliki socioekonomski značaj analizirani primjeri marketinga i komunikacija upućuju da bi sve navedene aktivnosti trebalo revidirati i doprinijeti poboljšanju. Osobito u dijelu koji se odnosi na modele komuniciranja sa širom javnošću u kontekstu izazova s kojima se sve više suočavaju sve organizacije i ustanove koje provode projekte Zaželi. To su: smanjivanja broja korisnika, sve teži pronalazak pripadnica ciljane skupine, žena koje bi se zapošljavale kao gerontodomačice te nedostatne alokacije financijskih sredstava, odnosno diskontinuirano financiranje i značajne pauze između odobravanja novih ciklusa provedbe.

Kroz do sada provedene dvije faze Programa Zaželi koji se financira iz Europskog socijalnog fonda, Hrvatska je iskoristila 1,8 milijarde kuna, a zaposleno je preko 14 tisuća žena koje su brinule o preko 78 tisuća korisnika u potrebi. Provedeno je i još se provodi 748 projekata. Samo na području Karlovačke županije provedeno je ili se još provodi ukupno 40 projekata Zaželi, ukupne vrijednosti 8.558 milijuna eura. Poneke organizacije i ustanove preklapaju se u ulogama na projektu – negdje su nositelji projekta, a negdje partnerska organizacija. Dodatno, široj javnosti jasnije percipiranje tko, što i gdje radi otežava i preklapanje područja na kojem se projekti provode (primjerice na području Općine Vojnić projekte Zaželi istovremeno je provodilo Gradsko društvo Crveni križ Karlovac: "Pomažem drugima-pomažem sebi III" i Općina Vojnić: „Zaželi za Vojnić“).

Smanjivanje broja objavljenih članaka i interakcije na društvenim kanalima, izostanak sadržajnijeg i aktivnijeg komuniciranja s medijima i širom javnosti, ali i praćenja aktivnosti od strane medija u provedbi treće faze Programa Zaželi ukazuje na nekoliko problema, odnosno izazova, s kojima se organizacije civilnog društva susreću: zasićenost, nema inovativnog načina prezentiranja „ponavljajućeg“ sadržaja što dovodi do korektne, ali automatizirane i minimalne komunikacije.

Prijedlozi za unaprjeđenje inventivnost u marketinškim i komunikacijskim strategijama u neprofitnom sektoru s ciljem što bolje diseminacije projektnih rezultata:

- Planirati marketinšku i komunikacijsku strategiju organizacije,

- Koristiti alate za praćenje i analizu učinka marketinških kampanja kako bi se razumjelo što funkcionira najbolje i kako dalje poboljšati strategije,
- Koristiti infografike i vizualne elemente koji se lakše pamte i dijele, a brojučani podaci dobivaju na težini, odnosno važnosti,
- Aktivno koristiti društvene mreže i digitalne platforme, pisanje blogova, video sadržaja i drugih digitalnih alata, dvosmjerno komuniciranje s pratiteljima,
- Osmisliti interaktivne kampanje koje uključuju sudjelovanje publike, poput hashtag izazova, kvizova ili aplikacija,
- Suradnja s influencerima<sup>53</sup> i poznatim osobama koji dijele slične vrijednosti kao organizacija te kroz suradnju postaju ambasadori udruge i ideja,
- Organiziranje inventivnih događaja koji angažiraju publiku i donatore na interaktivan način,
- Live Streaming prijenosi uživo u realnom vremenu,
- Storytelling metoda je oblik marketinga koji se temelji na pričanju priča o organizaciji, aktivnostima i uslugama koje nudi. Temelji se na odražavanju vrijednosti, buđenju emocija te inspirativnom sadržaju,
- Follow – up radionice koje slijede nakon provedbe projekta o naučenim lekcijama tijekom provedbe,
- Umrežavanje (Networking) važna marketinška taktika za unapređenje i održavanje uspjeha,
- Elevator pitch<sup>54</sup> prezentacije i dr.

---

<sup>53</sup> Influencer, (eng.) = prema Institutu za hrvatski jezik i jezikoslovlje riječ *influencer* u engleskome jeziku označuje općenito osobu ili skupinu osoba koja ima kakav utjecaj. U poslovnome jeziku nazivom *influencer* u engleskome se jeziku označuje osoba ili skupina osoba koji mogu utjecati na poslovne odluke zbog svojega ugleda, položaja ili veza te čije mišljenje i djelovanje ima veću težinu nego mišljenje ili djelovanje njihovih kolega ili usporedivih skupina. U hrvatskome se jeziku, u poslovnome žargonu, engleska riječ *influencer* upotrebljava u tome značenju, ali ona ne pripada standardnomu jeziku. Ta se riječ upotrebljava također, i u engleskome i hrvatskome, u vezi s društvenim mrežama i popularnošću koju osoba ili skupina na njima ima. *Influenceri* su u tome kontekstu često novinari, poznate osobe te stručnjaci u pojedinim područjima, tj. osobe koje na društvenim mrežama imaju mnogo sljedbenika; Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, [www.bolje.hr](http://www.bolje.hr), <https://bolje.hr/rijec/influencer-gt-utjecajna-osoba-skupina-tvrtka/136/>, 1.7.2023.)

<sup>54</sup> Elevator pitch (eng.) = Elevator Pitch je kratka prezentacije vas, vaše organizacije, usluge ili aktivnosti, a koju je moguće izvesti u vremenu koliko traje prosječna vožnja dizalom. Predstavlja najučinkovitiji i najčešći način da se investitorima (ili nekoj drugoj ciljnoj skupini) pokaže što radite i tko ste. Elevator Pitch najčešće traje od 30 sekundi pa do jedne minute, a nikako duže od 3 minute; Zagrebački inovacijski centar, [www.zicer.hr](http://www.zicer.hr), <https://www.zicer.hr/sto-je-elevator-pitch/> (31.1.2023.)

## Slika 14: Udruga V.U.K. iz Varaždina i partneri - primjer inventivnosti



Izvor: ERASMUS + projekt 4M Storytelling, [www.4m-storytelling.com](http://www.4m-storytelling.com),  
<https://4m-storytelling.com/about/> (31.1.2023.)

Jedan od najsvježijih primjera inventivnosti je onaj Udruge mladih V.U.K iz Varaždina. Udruga je s partnerima kroz provedbu 4M Storytelling<sup>55</sup> projekta u dvije godine koliko je trajao projekt razvila inventivnu metodu koja može poslužiti, kako navode, za planiranje projekta, inovativnom pisanju ili učenju. 4M Storytelling metoda koristi strukture pripovijedanja i jedinstvenu vizualnu analizu. Mogu je koristiti profesionalci koji rade s mladima, mladima, kulturni radnici, mediji i drugi.

Inventivnost i kreativnost u marketingu i komunikacijama su ključni za uspješno pozicioniranje i osiguravanje dugoročnog uspjeha neprofitnih organizacija. Kroz eksperimentiranje s različitim pristupima i kreativno razmišljanje, organizacije mogu postići veći utjecaj i osigurati podršku šire zajednice.

No, u svemu je ključno strateško planiranje, a kako bi se mogli mjeriti učinci strategija, evaluirati i revidirati određene mjere ukoliko se pokažu neučinkovitima.

---

<sup>55</sup> ERASMUS+ projekt: 4M Storytelling službena internet stranica projekta, [www.4m-storytelling.com](http://www.4m-storytelling.com),  
<https://4m-storytelling.com/about/> (31.1.2023.)



## 7. ZAKLJUČAK

Europska unija je usmjerila je značajne resurse u komunikaciju, a osobito je to vidljivo kroz kohezijsku politiku te poticanje strateškog i inventivnog marketinškog komuniciranja. Organizacije civilnog društva strateški su snažno vezane uz provedbu europskih projekata. Sa sve većim udjelom EU financiranja važan dio djelovanja usmjeren je na marketing i komunikaciju, odnosno inventivne procese kako bi se osigurala održivost projekata kroz diseminaciju postignuća, a onda posredno i samih organizacija. Razlika između marketinga i komunikacija u neprofitnim organizacijama nije uvijek najjasnija, odnosno oba pojma u neprofitnom sektoru se isprepliću i, u većini slučajeva, koriste zajedno.

Udruge s područja Karlovačke županije brzo su se prilagodile na nove trendove u marketingu i komunikacijama te koriste široku lepezu inventivnih alata u interakciji sa donatorima, korisnicima, članstvom i volonterima. U fokusu su inovativne digitalne tehnologije i drugi besplatni alati. Osobito je to bilo izraženo tijekom pandemijskih godina 2020. – 2022. Uvedene su on–line radionice, sastanci, konferencije i drugo. Međutim, zbog ograničavajućih faktora u kojima udruge djeluju (nedostatak stručnog kadra, baziranje na volonterstvu, izostanak kontinuiranog financiranja i dr.) intenzitet i kvaliteta primjene istih značajno oscilira. Osobito je to izraženo kod provedbe dugotrajnih i ponavljajućih projekata, poput projekata iz Programa Zaželi.

Provedenim istraživanjem za stolom te analizom slučaja u okviru završnog rada može se zaključiti da su inventivnost i kreativnost u marketingu i komunikacijama ključni za uspješno pozicioniranje i osiguravanje dugoročnog uspjeha neprofitnih organizacija. Osobito u vrijeme izostanka stabilnog i kontinuiranog financiranja. Kod udruga koje su usmjerene na pružanje socijalnih usluga u zajednici inventivno i kreativno planiranje pa i cjelokupno djelovanje više je povezano uz osmišljavanje novih usluga, odnosno, rješavanja postojećih potreba svojih članova na novi i inventivan način.

U praksi, na organizacijskoj razini udruge ne planiraju marketinške i komunikacijske strategije te odnose s javnošću već je taj proces usko vezan uz planiranje projektnih promotivnih aktivnosti (tiskanje promo materijala i organizacija promo

događanja i sl.). Pri tom aktivno primjenjuju i kombiniraju konvergentni te divergentni pristup u odlučivanju o ključnim pitanjima.

Može se ustvrditi da je marketing i komuniciranje u udrugama značajno povezano sa inicijativom pojedinaca, raspoloživim sredstvima te vremenom koje su voljni utrošiti.

Udruge čiji je glavni fokus na održavanju broja članova i korisnika aktivnosti bilježe slabiji odaziv, slabiju interakciju, na pojedine marketinške i komunikacijske inicijative bez obzira na stupanj inventivnosti što otvara prostor za potencijalno detaljnije istraživanje ovih pojava. Odnosno, propitivanje postoji li veza između vrste kreiranih marketinških i komunikacijskih sadržaja i prosječne dobi članstva, odnosno ciljane skupine kojoj se obraćaju te utjecaja na vrstu marketinških i komunikacijskih strategija i kanala koje koriste.

Zaključno, zanimljivo bi bilo usporediti organizacije civilnog sektora u drugim županijama, a prema zaključcima ovog rada detektirati postoje li sličnosti i razlike u planiranju i primjeni inventivnih i novih trendova u marketinškim i komunikacijskim strategijama te ako da koji ih faktori generiraju.

## LITERATURA:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, L., Mihanović, Z., & Matković, J.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Baturina, D.: „Uvidi u djelovanje civilnog društva u hrvatskoj u vrijeme pandemije bolesti covid-19 (online)“, Pravni vjesnik, Pravni fakultet, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2023., vol. 38, No..3-4/2022., <https://hrcak.srce.hr/file/424683>. (4.6.2023.)
3. Brakus, A.: „Kreativni marketing u medijima“, Pregledni članak, In Medias Res – časopis filozofije medija, Vol 5, br. 8, 2016. Str. 1251-1258.
4. Grbac, B.: „Načela marketinga“, EFRI, Rijeka, 2007.
5. Gundlach, G., Wilkie W.: The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision, Vol. 28, Journal of Public Policy & Marketing American Marketing Association ISSN, 2009.
6. Harris, Ed: „How to Create a Nonprofit Marketing Plan: 9-Step Framework and Template“. Blue Hills Digital, Article, 2023.
7. Kliček, S.; „Analiza komunikacije i vidljivosti projekata kohezijske politike u Hrvatskoj“, Specijalistički rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva, 2022.
8. Kotler,P, Andreasen, A.: „ Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Seventh Edition, Pearson Education Limited, UK, 2014.
9. Meler, M.: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2003,
- 10.Pavičić, J.: Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str. 31.
- 11.Paraman, M.: Primjena event marketinga u neprofitnim organizacijama na primjeru DUMP Days konferencije, Završni rad, Sveučilište u Splitu, 2022.
- 12.Shankar, V.; Malthouse C.E.: „Editorial: The growth of interactions and dialogs in interactive marketing“, March 2007, Journal of Interactive Marketing, Vol. 21(2):2 – 4.

13. Vašiček, D.; Vašiček, V.: Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2016., str.10.
14. Ured za udruge Vlade RH: „Izješće o financiranju projekata i programa organizacija civilnoga društva iz javnih izvora u 2018. godini“, Ured za udruge Vlade RH, 2020.
15. Wasserbauer, B.; Varičak, I.: Znanstveni i stručni rad – načela i metode, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009.

## INTERNETSKI IZVORI:

1. Agencija za mobilnost i programe EU, <https://www.ampeu.hr/erasmus/koraci-za-sudjelovanje-2/diseminacija-i-koristenje-rezultata-2> (20.8.2023.)
2. American Marketing Association (AMA): Defintion of marketing, [www.ama.org](http://www.ama.org), <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (18.6.2023.)
3. Blue Hills Digital, <https://www.bluehillsdigital.com/articles/nonprofit-marketing-plan-framework-template/> (1.8.2023.)
4. Carpe Diem, <https://www.prostorija.info/registar-ocd-a-udruga/istrazivanje.html> (1.7.2023.)
5. Centar za filozofiju medija i mediološka istraživanja Zagreb, [www.centar-fm.org](http://www.centar-fm.org), <https://hrcak.srce.hr/file/251513> (1.8.2023.)
6. 4M Storytelling službena internet stranica projekta: <https://4m-storytelling.com/about/> (31.1.2023.)
7. zir.nsk.hr: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fer:7600> (1.3.2022.)
8. Inter studio, <https://interstudio.hr/wp-content/uploads/2020/05/a14.png> (2.7.2023.)
9. Burza portal, <https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407> (1.8.2023.)
10. d.Kabinet d.o.o., [www.dkabinet.com](http://www.dkabinet.com), <https://dkabinet.com/2022/12/09/digitalni-marketing-u-2023-godini/> 31.8.2023.
11. Eda – Agencija za razvoj poduzeća, <https://edabl.org/sta-su-invecije-sta-inovacije/> (1.8.2023.)
12. Europska unija, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1> (15.7.2023.)

13. Hrvatski jezični portal, <https://hrvatski.en-academic.com/> (1.8.2023.)
14. Ekonomski fakultet u Osijeku, [http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja\\_2013.pdf](http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja_2013.pdf) (1.8.2023)
15. Hrvatski jezični portal, <https://hrvatski.en-academic.com/84428> (20.8.2023.)
16. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.,  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27516> (7.9.2023.)
17. Europska komisija, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027\\_hr](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027_hr) (11.1.2023.)
18. Europska komisija, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu),  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communication/how-to-communicate\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communication/how-to-communicate_en) (17.6.2023.)
19. Europska komisija, [www.comission.europa.eu](http://www.comission.europa.eu),  
[https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/communicating-and-raising-eu-visibility\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/communicating-and-raising-eu-visibility_hr) (1.8.2023.)
20. Europski parlament, [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu),  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/93/ekonomska-socijalna-i-teritorijalna-kohezija> (6.9.2023.)
21. Europski socijalni fond, <http://www.esf.hr/europski-socijalni-fond/razdoblje-2007-2013/> (1.6.2023.)
22. Europski socijalni fond <http://www.esf.hr/europski-socijalni-fond/razdoblje-2014-2020/> (1.6.2023.)
23. Europski socijalni fond, <https://esf.hr/esfplus/program/> (8.6.2023.)
24. Europski socijalni fond, <http://www.esf.hr/projekti/> (9.6.2023.)
25. Europski socijalni fond, [Popis operacija u okviru OP ULJP 2014.-2020.](#) (9.6.2023.)
26. Europski socijalni fond, <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-zazeli-program-zaposljavanja-zena-faza-iii/>  
(21.6.2023.)
27. Europska unija, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) , [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/regional\\_policy.html?locale=hr&root\\_default=SUM\\_1\\_CODED%3D26](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/regional_policy.html?locale=hr&root_default=SUM_1_CODED%3D26) (20.8.2023.)

28. Europska unija, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12007L/TXT> (8.6.2023.)
29. Europski strukturni i investicijski fondovi, [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr), <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/zakonodavni-paket-za-kohezijsku-politiku-za-razdoblje-2021-2027>, (6.6.2022.)
30. Glosbe Dictionary, [www.glosbe.com](http://www.glosbe.com), <https://hr.glosbe.com/en/hr/tag> (1.8.2023.)
31. Glosbe Dictionary, <https://hr.glosbe.com/en/hr/scroll%20button> (1.8.2023.)
32. Strukturni fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/program-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2021-2027/> (1.6.2023.)
33. Europska unija, <https://european-union.europa.eu> (15.7.2023.)
34. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/53/europski-socijalni-fond-plus> (8.6.2023.)
35. ESF+ - Učinkoviti ljudski potencijali, <https://esf.hr/esfplus/program/> (8.6.2023.)
36. Hrvatski jezični portal, <https://hrvatski.en-academic.com/> (1.8.2023.)
37. <https://www.bluehillsdigital.com/articles/nonprofit-marketing-plan-framework-template/> (1.8.2023.)
38. Gradsko društvo Crvenog križa Slunj, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064883102147> (19.6.2023.)
39. Gradsko društvo Crvenog križa Slunj, Facebook, [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=645924410913657&id=100064883102147&ref=embed\\_page](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=645924410913657&id=100064883102147&ref=embed_page) (18.6.2023.)
40. Hrvatski radio Karlovac d.o.o., [www.karlovacki.hr](http://www.karlovacki.hr), <https://karlovacki.hr/zavrсна-konferencija-projekta-zazeli/> (17.6.2023.)
41. In - Portal, <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/nas-glas/27066/karlovacka-udrugа-spinalno-ozlijeđenih-zaposljava-devet-gerontodomačica> (24.6.2023.)
42. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, <https://bolje.hr/rijec/influencer-gt-utjecajna-osoba-skupina-tvrtka/136/> (1.7.2023.)
43. Journal of Public Policy & Marketing American Marketing Association, [https://www.researchgate.net/publication/228458287\\_The\\_American\\_Marketing\\_Association's\\_New\\_Definition\\_of\\_Marketing\\_Perspective\\_and\\_Commentary\\_on\\_the\\_2007\\_Revision](https://www.researchgate.net/publication/228458287_The_American_Marketing_Association's_New_Definition_of_Marketing_Perspective_and_Commentary_on_the_2007_Revision) (18.6.2023.)

44. Kaportal, <https://kaportal.net.hr/aktualno/3697217/zazeli-donosi-u-karlovacku-zupaniju-20-milijuna-kuna-posao-za-99-zena-i-skrb-za-416-korisnika-projekt-zlatnog-sjaja-kakvog-jos-nije-bilo/> , (23.5.2023.)
45. Martech Zone, <https://hr.martech.zone/interactive-marketing/> (1.9.2023.)
46. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, <https://mrosp.gov.hr/vijesti/drzavna-tajnica-marija-pletikosa-urucila-29-ugovora-u-vrijednosti-vise-od-26-milijuna-kuna-za-projekte-iz-programa-zazeli/12856>, (24.1.2023.)
47. Pravni vjesnik, Pravni fakultet, <https://hrcak.srce.hr/file/424683>. (4.6.2023.)
48. Profitiraj.hr, <https://profitiraj.hr/zasto-trebamo-press-clipping/> .(5.6.2023.)
49. Repozitorij Ekonomskog fakulteta Rijeka, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:519638> (27.04.2022.)
50. Strukturni fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/zakonodavni-paket-za-kohezijsku-politiku-za-razdoblje-2021-2027/> (6.6.2022)
51. The free dictionary by Farlex, <https://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Nonprofit+organization> (20.6.2022.)
52. Udruga Eko Zadar, <https://www.facebook.com/EkoZadar/photos/a.418315351516498/5165360390145280> (14.6.2022.)
53. Udruga KaSPIN, <http://kaspin.hr/udruga-kaspin-trazi-gerontodomacice-za-rad-na-odredeno-1-2/> (1.6.2023.)
54. Udruga KaSPIN, [www.kaspin.hr](http://www.kaspin.hr), <http://kaspin.hr/> (10.6.2023.)
55. Udruga KaSPIN, <https://www.facebook.com/photo/?fbid=558368999747460&set=a.420708790180149> (10.6.2023.)
56. Udruga KaSPIN, <https://www.facebook.com/kaspin.hr> (21.6.2023.)
57. Udruga KaSPIN, <https://www.facebook.com/photo?fbid=601374662113560&set=pb.100067230952339.-2207520000>. (10.7.2023.)
58. Ured za udruge Vlade RH, [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge\\_u\\_RH\\_2020.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge_u_RH_2020.pdf) (1.8.2023.)

59. Zagrebački inovacijski centar, <https://www.zicer.hr/sto-je-elevator-pitch/>  
(31.1.2023.)

## POPIS SLIKA:

Slika 1: Prikaz odnosa invencija, inovacija i tržišta	6
Slika 2: Divergentno i konvergentno razmišljanje	9
Slika 3: Snažne poruke na javnim površinama – primjer inventivnog komuniciranja	26
Slika 4: Priručnik „Komuniciranje kohezijske politike 2021. - 2027	35
Slika 5: Početna stranica Facebook profila Gradskog društva Crvenog križa Slunj	46
Slika 6: Završna konferencija projekta „Oživi žene – faza 3“	47
Slika 7: Početna stranica Facebook profila udruge KaSPIN	49
Slika 8: Primjer promotivnog i komunikacijskog materijala EU projekta Zaželi podršku – faza 3	51
Slika 9: Članak objavljen na Kaportal.hr	56
Slika 10: Članak objavljen na IN-portalu	57
Slika 11: Inventivni način komuniciranja na temu provedbe projekta - personalizacija	60
Slika 12: Primjer korištenja oznaka vidljivosti u EU projektima – GDCK Slunj	62
Slika 13: Primjer korištenja oznaka vidljivosti u EU projektima udruge KaSPIN	63
Slika 14: Udruga V.U.K. iz Varaždina primjer inventivnosti	67

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija	19
Tablica 2: Usporedba odgovornosti država članica i upravljačkih tijela vezanih uz vidljivost, komunikaciju i informiranje u programskim razdobljima 2014 – 2020. i 2021. – 2027.	34
	79



Tablica 3: Analizirani projekti u okviru Europskog socijalnog fonda - OP Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.	39
Tablica 4: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a na internetskim stranicama organizacije	41
Tablica 5: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a na društvenim mrežama	45
Tablica 6: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a u medijskim člancima	53
Tablica 7: Kvantitativna analiza društvenih medija i internetskih stranica u periodu od 1. siječanj 2022. – 15. srpanj 2023.	59
Tablica 8: Matrica analize komunikacije i vidljivosti projekata ESF-a – prisutnost oznaka vidljivosti Europske unije	61

## **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1: Alokacije novčanih sredstava za Europsku uniju u okviru regionalne, kohezijske politike u višegodišnjim financijskim razdobljima od 2007. 2027.	13
Grafikon 2: Alokacije novčanih sredstava za Republiku Hrvatsku u okviru regionalne, kohezijske politike u višegodišnjim financijskim razdobljima od 2007. - 2027. (mlrd. EUR)	14
Grafikon 3: Trendovi neprofitnog marketinga za razdoblje 1980.-2000.	22
Grafikon 4: Trendovi neprofitnog marketinga za razdoblje 2000.-2020.	24
Grafikon 5: Podjela neprofitnih organizacija	28
Grafikon 6: Financiranje udruga iz državnog proračuna prema područjima djelovanja	30