

Kako povećati raznolikost izvora prihoda?

Kampanja *Pogurajmo bibliobus*

Gradske knjižnice Rijeka

Gorana Tuškan

Gradska knjižnica Rijeka

gorana.tuskan-mihocic@gkri.hr

Sažetak

Članak prezentira kampanju *Pogurajmo bibliobus* koju je Gradska knjižnica Rijeka organizirala 2014. godine kako bi prikupila sredstva za nabavu novog bibliobusnog vozila te se raspravlja o diverzifikaciji izvora prihoda u narodnim knjižnicama – vidovima alternativnih izvora prihoda, načinima prikupljanja sredstava te prilikama i opasnostima diverzifikacije izvora prihoda. Iako se danas nudi mnogo različitih opcija i mogućnosti za prikupljanje dodatnih sredstava, aktivnosti na diverzifikaciji izvora prihoda, neovisno o kojem se načinu prikupljanja sredstava radi, zahtijevaju zaposlenike posvećene tom zadatku, mnogo uloženog vremena, prepoznati ugled ustanove, stvaranje dobre mreže kontakata, uz neizvjestan krajnji rezultat.

Ključne riječi

prikupljanje sredstava, fundraising, diverzifikacija prihoda, bibliobus

Uvod

U prosincu 2015. godine u promet je krenuo novi bibliobus Gradske knjižnice Rijeke. Radi se o nadogradnji izvedenoj na furgon vozilu Iveco Daily, ukupne dopuštene mase vozila 5 tona. Vozilo je manjih gabarita nego prethodno, što se u povećanom gradskom prometu smatra prednošću. Novo vozilo zamijenilo je bibliobus koji je ulicama Rijeke vozio punih 25 godina.

Put do nabave novog bibliobusa bio je dug i neizvjestan. Nakon više neuspješnih pokušaja da se osiguraju sredstva, ili dio sredstava, za nabavu vozila iz javnih proračuna osnivača i Ministarstva kulture te neuspješnih traženja prikladnih linija financiranja iz EU fondova, odlučili smo se pokušati prikupiti sredstva alternativnim izvorima financiranja – vlastitim sredstvima, te sponzorstvima i donacijama korporativnog sektora i privatnih donatora. Ta odluka podrazumijevala je mnogo učenja i primjene novih spoznaja, kao i organizaciju čitavog niza aktivnosti. Također, intenzivnije smo počeli promišljati načine diverzifikacije izvora prihoda u javnoj ustanovi kao što je narodna knjižnica, te mogućnosti ali i opasnosti koje taj proces krije.

Bibliobusna služba Gradske knjižnice Rijeka⁶¹

U lipnju 1969. godine, prvi bibliobus u tadašnjoj Jugoslaviji krenuo je upravo iz Gradske knjižnice Rijeka, čime je utemeljena bibliobusna služba koja kontinuirano radi do danas. Grad Rijeka tada je obuhvaćao mnogo veće područje nego što je to danas

61 Prema: Ljiljana Črnjar, „Četrdeset godina rada Bibliobusne službe Gradske knjižnice Rijeka“, *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 54/2011, 1/2, 193-206.

te je bibliobus uveden kao učinkovito sredstvo širenja knjižnične mreže, odnosno pružanja profesionalne knjižnične usluge na širokom području koje je okupljalo više mjesta i sela riječkog prstena. Ovisno o dogovorima s tijelima upravljanja u susjednim gradovima i općinama, bibliobus je u pojedinim razdobljima obilazio stajališta i izvan riječkog područja. Prvo desetljeće rada bibliobusne službe obilježeno je velikim brojem stajališta, rastom broja članova i posudbi - do oko 1200 članova i oko 40.000 posuđenih svezaka godišnje. Također, u tom razdoblju na riječkom je području djelovalo više jakih proizvodnih subjekata te je bibliobus imao svoja stajališta i u radnim organizacijama.

Nakon što je teritorijalnim preustrojem 1993. godine osnovan čitav niz novih općina i gradova te smanjeno područje Grada Rijeke, i djelovanje bibliobusa omeđeno je granicama grada. Bibliobus služi kao nadopuna knjižničnih usluga u onim dijelovima grada gdje ne postoji stacionarni ogranak te se usmjerava prema posebnim skupinama korisnika – umirovljenicima, nezaposlenima, te djeci predškolske i školske dobi.

Od 2004. godine suradnjom Gradske knjižnice Rijeka, Primorsko-goranske županije i Ministarstva kulture nabavljeno je dodatno vozilo kojemu je cilj knjižničnim uslugama pokriti dijelove županije koji nemaju stacionarnu knjižnicu ili su udaljeni od gradskih središta, osobito u brdsko-planinskom i otočnom području. Od tada u sklopu bibliobusne službe djeluju dva vozila, s različitim zadaćama i područjima djelovanja: Gradski bibliobus i Županijski bibliobus.

Prvo bibliobusno vozilo bilo je polovno vozilo, nekadašnja pokretna knjižara te je već nakon tri godine zamijenjeno novim, specijalno izgrađenim vozilom TAM (1972.). Nova vozila nabavljana su potom još 1980. i 1990. godine. Najdugovječnije vozilo na liniji Gradskog bibliobusa, teretno vozilo TAM, najveće dopuštene mase 10500 kg i dužine 8,5 m bilo je u prometu punih 25 godina. Kako je vozilo prometovalo samo na području grada, ukupna ostvarena kilometraža u trenutku rashodovanja iznosila je 130.909 km, odnosno prosječno je godišnje prelazio oko 5200 km. No, unatoč tome što vozilo nije prelazilo velike udaljenosti, godine starosti nosile su sve veće probleme u održavanju – karoserija je na mjestima posve korodirala, krov je propuštao, električne instalacije nisu bile primjerene te se nije mogla koristiti rasvjeta u vozilu, bilo je sve više tehničkih kvarova a zbog starosti vozila rezervni su dijelovi bili sve teže dobavljivi. Te su okolnosti upućivale na opasnost da, u slučaju većeg kvara, bibliobusna usluga bude naprasno prekinuta, što je svakako valjalo izbjeći. Imajući u vidu posebne skupine korisnika usluga bibliobusa, skromnu mrežu ogranka Gradske knjižnice Rijeka, odnosno velik broj gradskih četvrti bez stacionarnog ogranka te vrlo ograničavajuće prostorne uvjete središnjih odjela Knjižnice, bilo je nužno pronaći način za održanje kontinuiteta Gradskog bibliobusa, kao važne sastavnice u mreži Knjižnice.

Prikupljanje sredstava (fundraising) kao izvor prihoda

Prema podacima Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo⁶², u 2014. godini od ukupno ostvarenih gotovo 288 milijuna kuna prihoda u hrvatskim narodnim knjižnicama, čak 259 milijuna kuna, odnosno 90% ukupnih prihoda narodnih knjižnica dolazi iz proračunskih izvora, dok ostalih 10% čine vlastita sredstva (24 milijuna kuna) i ostali izvori prihoda (9 milijuna kuna). Proračunski izvori prihoda najvećim se dijelom ostvaruju iz proračuna osnivača narodnih knjižnica – čak 90%, dok županije sudjeluju s tek 1% (nešto više od 2,5 milijuna kuna), a Ministarstvo kulture s 9% (gotovo 25 milijuna kuna). Ovisnost narodnih knjižnica o javnim budžetima, posebice o lokalnim vlastima proizlazi već iz same definicije te vrste knjižnica, a prisutna je u mnogim zemljama, pa čak i SAD-u, koji je poznat po niskom uplivu države u kulturne djelatnosti. Tako je, primjerice, u fiskalnoj godini 2012. tek 8,2% prihoda javnih knjižnica u SAD-u ostvaren iz neproračunskih izvora prihoda, uključujući donacije.⁶³

Velika ovisnost narodnih knjižnica o proračunskim sredstvima podrazumijeva da su knjižnice izuzetno osjetljive na sve političke promjene kao i promjene u javnim budžetima. No, takva raspodjela sredstava ne čudi, imamo li na umu da u strukturi rashoda narodnih knjižnica čak 67% otpada na troškove zaposlenika, daljnjih 15% na materijalne troškove te 12% na nabavu građe – dakle one izdatke za koje su dužni skrbiti osnivači po Zakonu o knjižnicama, dok su programske aktivnosti u rashodima zastupljene s tek 2% a investicije s 3%.⁶⁴ Stoga, i prema riječima Deborah Jacobs, dugogodišnje direktorice organizacije Global Libraries, putem koje je Bill and Melinda Gates Foundation podupirala projekte u narodnim knjižnicama, financiranje iz fondacija nije rješenje za temeljne potrebe knjižnica.⁶⁵ Iz ovih podataka mogli bismo zaključiti kako knjižnice mogu tražiti dodatne izvore financiranja za pojedine segmente poslovanja, osobito programe, opremu ili inovacije.

Knjižnice vlastite prihode ostvaruju pružanjem usluga (članarine, zakasnine, rezervacije i sl.), iznajmljivanjem prostora, izdavačkom djelatnosti i slično. Dodatni izvori prihoda mogu se ostvariti putem sponzorstava i donacija, prijavljivanjem na različite natječaje tvrtki, zaklada, veleposlanstava i slično, projektnim financiranjem iz različitih izvora, primjerice različitih EU programa i fondova. Kako bi knjižnice ostvarile svoje programe ili projekte, postoji i mogućnost organiziranja ciljanih aktivnosti prikupljanja sredstava od šire zajednice, tzv. fundraising i crowdfunding kampanje.

62 Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj u godini 2014. : pregled. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Poslovanje-i-usluge-narodnih-knjiznica-u-RH-u-2014.pdf> (10. prosinca 2015.), 62.

63 Lisa Peet, „The new fundraising landscape”, *Library Journal* 141/2016, 1, 42-45. 44

64 Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj u godini 2014.: pregled. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Poslovanje-i-usluge-narodnih-knjiznica-u-RH-u-2014.pdf> (10. prosinca 2015.), 67.

65 Lisa Peet, nav.dj., 44.

Prikupljanje sredstava, neovisno o načinu i vrsti podrazumijeva i uspostavljanje suradničkog odnosa s potencijalnim donatorima ili sponzorima. Pritom valja imati na umu razlike između doniranja i sponzorstva: donacija je darivanje bez protučinidbe, dok je sponzorstvo darivanje uz protučinidbu te regulirano ugovorom.⁶⁶ Kampanje prikupljanja sredstava trebaju imati jasne ciljeve i procedure uključivanja partnera te pomno odabranim partnerima jasno komunicirati što se od njih očekuje. Također, valja voditi računa o interesima potencijalnih sponzora i donatora. No, takve akcije kriju i brojne prilike za pogreške, poput: neprimjerenog lobiranja, neutemeljenih i nerealnih zahtjeva, propusta u komunikaciji sa sponzorima i donatorima, nedovoljne medijske vidljivosti, loš timing i sl.⁶⁷

Prilikom procesa prikupljanja sredstava organizacije ostvaruju različite odnose s donatorima i sponzorima – u smislu brojnosti donatora, iznosa donacije, te intenziteta povezanosti s pojedinim tipom donatora. Obično se taj odnos izvora i veličine donacije prikazuje u obliku piramide čiju bazu čine svi građani, a sam vrh pojedinačne planirane donacije. Građani su najbrojniji donatori, ali radi se o manjim iznosima te o neplaniranoj i kratkoročnoj vezi s njima – prilog je rezultat trenutne situacije ili raspoloženja. Nakon toga slijede aktivnosti i grupe donatora koji su sve malobrojniji prema vrhu piramide, no s većim pojedinačnim donacijama i čvršćom povezanosti s organizacijom – te se veze ostvaruju kroz posebne manifestacije, članarine, redovne priloge, velike donacije te na samom vrhu piramide planirane donacije.⁶⁸

Prema edukativnim materijalima DeVos Institute of Arts Management⁶⁹, u procesu prikupljanja sredstava odnosno pridobivanja novih donatora, četiri su važna koraka:

- istraživanje (*engl. prospecting*) – koje organizacije i pojedinci imaju praksu donirati za organizacije ili ciljeve slične našima? Valja prikupiti informacije o tvrtkama i pojedincima, njihovom poslovanju, politici društvene odgovornosti, uključenosti u razne društvene manifestacije i projekte, a poželjno i o osobama koje u tom smislu donose odluke.

- kultivacija (*engl. cultivation*) – na koji način ćemo pristupiti potencijalnom donatoru i pridobiti ga za naš cilj? U ovoj fazi potrebno je uspostavljati veze s tvrtkom, osobito

66 Nikša Alfiredić et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija* (Zagreb: Školska knjiga, Institut za inovacije, 2013), 129.

67 Jurica Pavičić, Nikša Alfiredić i Ljiljana Aleksić, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti* (Zagreb: Masmedia, 2006), 260-262.

68 Jurica Pavičić, *Strategija marketinga neprofitnih organizacija* (Zagreb: Masmedia, 2003), 282-283.

69 Gradska knjižnica Rijeka jedina je narodna knjižnica u Hrvatskoj koja je sudjelovala u dvogodišnjoj edukaciji za menadžere u kulturi *National Arts Management Intensive*, koju je organiziralo Ministarstvo kulture za 20 ustanova i organizacija u Hrvatskoj, a koju je provodio DeVos Institute of Arts Management iz SAD-a, vodeća svjetska organizacija za menadžment u kulturi i umjetnosti.

pojedincima koji donose odluke te na formalan i neformalan način prezentirati svoju organizaciju, postupno graditi odnos s potencijalnim donatorom.

- pitanje (*engl. solicitation*) – trenutak u kojem postavljamo konkretan upit za konkretnom pomoći za ostvarenje određenog cilja. Prethodno je potrebno dobro procijeniti na koji su način i u kojem trenutku donatori skloni uključiti se u naše ciljeve.

- briga o donatorima (*engl. stewardship*) – podrazumijeva održavanje odnosa s donatorima i interesa za naše ciljeve. Valja im dati razloga da nastave podržavati našu organizaciju. To se može postići redovitim informiranjem donatora o aktivnostima naše ustanove, prezentacijom postignutih rezultata, posebnim pogodnostima namijenjenima podupirateljima i sl.⁷⁰

Kod odnosa s donatorima, važno je prepoznati i njihovu motivaciju za doniranje. U tu svrhu, DeVos Institute of Arts Management razvio je praktičan alat, tzv. MASS Index pomoću kojega se motivacija donatora razvrstava u četiri kategorije:

- poslanje (*engl. mission*) – ovi donatori podupiru one projekte i organizacije koje su u skladu s njihovim vrijednostima ili poslanjem

- pristup (*engl. access*) – ovaj tip donatora motivira mogućnost pristupa posebnim ili ekskluzivnim događanjima, osobama i sl., nešto što nije dostupno ostaloj publici. To može primjerice biti posjet kazališnoj probi, pristup iza scene i sl.

- društveni motivi (*engl. social*) – ovi donatori kroz svoju donorsku aktivnost traže prvenstveno društvene kontakte i posebna iskustva, poput upoznavanja s važnim i poznatim političarima, umjetnicima, večera s poznatim piscem i sl.

- status (*engl. status*) – ovim donatorima važna je vidljivost, prisutnost u medijima, izgradnja pozitivnog imidža i povezivanje s projektima pozitivnih vrijednosti.⁷¹

Prikupljanje sredstava ima svoje zakonitosti i procese, primjere dobre prakse i zahtijeva, prije nego se upustimo u takvu aktivnost, usvajanje osnovnih zvanja o tom području. To u svakom slučaju podrazumijeva da moramo raspolagati ljudskim resursima koji mogu proučavati, istraživati, planirati i provoditi aktivnosti prikupljanja sredstava, što mogu biti iznimno zahtjevni i dugotrajni zadaci te često narodnim knjižnicama u Hrvatskoj jedna od glavnih prepreka za upuštanje u fundraising kampanje. Ne manje važan aspekt planiranja fundraising kampanje jest odabir prikladnog cilja ili projekta, onog koji će naići na snažnu podršku javnosti i donatora te biti ostvariv.

70 Prema: DeVos Institute of Arts Management, Donor Development Cycle (neobjavljeni materijal)

71 Prema: DeVos Institute of Arts Management, MASS Index (neobjavljeni materijal)

Kampanja *Pogurajmo bibliobus*

Ranije je u ovom tekstu objašnjeno kako je nastala ideja da Gradska knjižnica Rijeka krene s kampanjom prikupljanja sredstava za novo bibliobusno vozilo. Nakon svih drugih pokušaja da se dođe do potrebne financijske potpore, fundraising se učinio kao jedino rješenje. U poduhvat smo se upustili bez znanja i iskustva, duboko svjesni loše gospodarske situacije i niske kulture doniranja u Hrvatskoj. U planiranje i provedbu akcije bilo je uključeno pet zaposlenika Knjižnice, uključujući autoricu, kojima je ovo bio dodatni radni zadatak povrh svih ostalih redovnih zaduženja. Kampanju smo planirali i provodili u okviru National Arts Management Intensive programa, gdje smo imali stručnu i savjetodavnu potporu direktora DeVos Institute of Arts Management Bretta Egana te mentorice Joan Rosenbaum, koji su redovito pratili napredak naših procesa planiranja i provedbe, dijelili s nama ideje i iskustva te davali savjete za provedbu aktivnosti. Osmislili smo kampanju *Pogurajmo bibliobus*, gotovo bez budžeta i upustili se u neizvjesnost novih iskustava.

Planiranje i pripremanje kampanje trajalo je nekoliko mjeseci, od ožujka do rujna 2014.g. te obuhvaćalo više aktivnosti: prikupljanje informacija o uspješnim tvrtkama u Rijeci i okolici, slanje pisama sa zamolbom za pomoć na više od 50 adresa tvrtki, kako lokalnih, tako i nacionalno jakih korporacija, razgovori s postojećim sponzorima i poslovnim suradnicima, planiranje javnih aktivnosti itd. U tom periodu okupljena je i jedna zanimljiva zajednica volontera, mladih kreativaca i poslovnih ljudi iz Rijeke koji su doniranjem svoga rada podržali kampanju – osmislili vizualni identitet kampanje, dizajnirali promotivne materijale i pripremili ih za tisak, osmislili plan za marketing na internetu, napravili web stranicu itd. i time uvelike pridonijeli prepoznatljivosti i vidljivosti kampanje. Dječji vrtići, koji su redoviti posjetitelji bibliobusa, donirali su mnogo dječjih radova na temu bibliobusa, a izdavači s kojima redovito surađujemo kod nabave građe donirali su knjige da ih iskoristimo u kampanji. Za potencijalne nove sponzore bili su priređeni paketi protuusluga, ovisno o visini sponzoriranih sredstava. Uspostavljena je suradnja s podružnicom Hrvatskog društva likovnih umjetnika, čiji su članovi, donirali svoje umjetničke slike. Mogli bismo reći da je najvažniji aspekt faze planiranja javnog dijela kampanje bilo upravo umrežavanje, povezivanje s različitim suradnicima i stvaranje baze podupiratelja projekta koji mogu javno izraziti potporu u drugom, javnom dijelu kampanje, osmišljenom za najširu publiku.

Kampanja *Pogurajmo bibliobus* javno je pokrenuta 8. rujna 2014. g. na Međunarodni dan pismenosti, trodnevnim prigodnim događanjima i štandom na Korzu, najfrekventnijoj riječkoj šetnici u samom središtu grada. Prilikom otvorenja kampanje, pred novinarima i građanima na Korzu okupili su se sponzori, donatori i podupiratelji kampanje – ugledni privrednici, sveučilišni profesori, umjetnici, koji su riječima potpore poslali snažnu poruku o važnosti održanja bibliobusne usluge, kao i knjige i čitanja

općenito. Snimljen je i video u kojem su brojni poznati Riječani izrazili svoju potporu. Štand su posjećivale skupine djece iz škola i vrtića, velik broj građana. Za djecu je bio pripremljen niz različitih zanimljivosti – model bibliobusa na daljinsko upravljanje, velika slagalica – bibliobus, bojanke s motivima kampanje itd. Građani koji su donirali novac za bibliobus na dar su dobili knjigu naših partnera izdavača. Štand je okupio i brojne volontere koji su građanima rado dijelili informacije o kampanji i aktivnostima Knjižnice.

Kampanja se nastavila i drugim aktivnostima – organizirana je aukcija umjetničkih slika, Gradsko kazalište lutaka doniralo je prihod jedne izvedbe predstave, riječki književnici donirali su prihod prodaje knjiga na Korzu, čak je i pub kviz donirao kotizaciju jedne igre. Jedna volonterka posebno za ovu prigodu napisala je i priču o bolesnom bibliću koja je predstavljena djeci u dječjim vrtićima. Odaziv građana bio je velik, izrazi potpore Knjižnici i svim njenim aktivnostima, a osobito naporima da se očuva kontinuitet bibliobusne službe bili su vrlo dirljivi. Kampanja je bila izvrsno medijski popraćena, zastupljenost informacija o kampanji na web portalima bila je velika, a aktivnosti na društvenim mrežama intenzivne. Kampanja je bila prisutna na svakom javnom događanju u Rijeci sa svojim štandom promotivnim materijalima i informacijama. Javne aktivnosti kampanje intenzivno su provođene od rujna do prosinca 2014.g., iako se prikupljanje sredstava od građana i tvrtki nastavilo i nakon tog razdoblja.

Važna karika koja je izostala, a koja je svakako imala utjecaja na konačni ishod kampanje, jest politička potpora i pomoć osnivača prilikom ostvarivanja kontakata s potencijalnim korporativnim sponzorima i donatorima. U tom segmentu, politička potpora može biti vrlo važna i učinkovita, no naša nastojanja s te su strane ostala bez odgovora.

Koji su bili rezultati kampanje *Pogurajmo bibliobus*? Glavni cilj – nabava novog vozila Gradskog bibliobusa je ostvaren, međutim ipak zahvaljujući većinom uloženim vlastitim sredstvima Gradske knjižnice Rijeka. Sam financijski učinak kampanje bio je skroman u odnosu na ciljani iznos – prikupili smo oko 13% (oko 80.000 kuna). To upućuje da smo postavili nerealno visok cilj, s obzirom na brojne okolnosti, poput niske kulture doniranja, vlastito neiskustvo i prethodne odnose s malobrojnim sponzorima, gospodarsku situaciju kao i humanitarno stanje (naime, nedugo nakon početka planiranja kampanje, dogodile su se velike poplave u Gunji i Rajevom selu, što je angažiralo velike humanitarne resurse, kako građana, tako i korporativnog sektora i smanjivši dostupnost donatorskih sredstava te godine za druge svrhe). Također, efekt bi zasigurno bio veći da smo u kampanju uložili određeni budžet za promotivne aktivnosti. Ovako, nastojeći troškove držati na minimumu (troškovi su bili tiskanje promotivnih materijala – oko 5.000 kn), i marketinški je učinak bio ograničen.

S druge strane, pozitivni odjek među građanima i neočekivano velika emotivna potpora koju smo dobili, uvjerila nas je da jednostavno moramo pronaći načina i realizirati nabavu novog bibliobusnog vozila jer to građani od nas trebaju i očekuju. I naposljetku, možda najvažniji i najdugotrajniji rezultat provođenja kampanje *Pogurajmo bibliobus* jest proces učenja u praksi i veliko iskustvo koje je pet zaposlenika Knjižnice steklo u ovom segmentu knjižničnog upravljanja. Naučili smo mnogo o samom procesu prikupljanja sredstava, koliko takve aktivnosti zahtijevaju posvećenosti i vremena, koliko je važno graditi dugotrajne odnose sa zajednicom (i građanima i gospodarskim sektorom) te u konačnici kakav status i snagu kao ustanova imamo u svom okružju.

Zaključak

Narodne knjižnice su, kao dio javnog sektora, suočene sa smanjenjem izvora prihoda iz javnih budžeta od lokalne do državne razine. Iako veći dio prihoda narodnih knjižnica mora dolaziti iz javnih proračuna zbog zakonskih obaveza osnivača, postoje segmenti poslovanja knjižnica gdje je poželjno povećati raznolikost izvora prihoda te time osigurati određen razvoj usluga, programa, razine opremljenosti i sl. Raznolikost izvora prihoda može se povećati na različite načine – vlastitim prihodima od usluga, iznajmljivanja prostora, prodaje protivnih proizvoda i izdavačke djelatnosti, prijavljivanjem na natječaje korporativnog sektora i fondacija, projektnim financiranjem kroz EU i druge međunarodne fondove, kroz suradnju s veleposlanstvima, odnosima sa sponzorima te posebnim fundraising i crowdfunding kampanjama. Iako različite opcije za financiranje pojedinih segmenata poslovanja promatramo kao priliku, valja imati na umu i opasnosti koje takvi procesi kriju. Neki osnivači smanjuju svoju zakonom propisanu potporu onim ustanovama koje se dobro snalaze u prikupljanju prihoda iz alternativnih izvora, a postavlja se i pitanje kakav je odnos javnih financijera prema ustanovama koje pokazuju veliku odgovornost u financijskom poslovanju. Diverzifikacija izvora prihoda trebala bi pridonijeti financijskoj stabilnosti ustanove a ne uzrokovati financijski disbalans.

Fundraising kampanjom *Pogurajmo bibliobus* Gradska knjižnica Rijeka stekla je vrijedno iskustvo i naučila mnogo o takvom tipu prikupljanja sredstava te u konačnici ostvarila krajnji cilj – nabavu novog bibliobusnog vozila. Jedan od važnih rezultata jest spoznaja da benefiti takvih aktivnosti nisu isključivo financijske prirode, već imaju veliku vrijednost za institucionalni marketing.

Aktivnosti na diverzifikaciji izvora prihoda, neovisno o kojem se načinu prikupljanja sredstava radi, zahtijevaju zaposlenike posvećene tom zadatku, mnogo uloženog vremena, prepoznati ugled ustanove, stvaranje dobre mreže kontakata, i uza sve to, valja imati na umu da je rezultat uvijek neizvjestan.

Literatura

- Alfirević, Nikša et al. Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga, Institut za inovacije, 2013.
- Črnjar, Ljiljana. „Četrdeset godina rada Bibliobusne službe Gradske knjižnice Rijeka”. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 54/2011, 1/2, 193-206.
- DeVos Institute of Arts Management. *Donor Development Cycle* (neobjavljeni materijal)
- DeVos Institute of Arts Management. *MASS Index* (neobjavljeni materijal)
- Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević i Ljiljana Aleksić. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Pavičić, Jurica. *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb : Masmedia, 2003.
- Peet, Lisa. „The new fundraising landscape”. *Library Journal* 141/2016, 1, 42-45.
- Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj u godini 2014. : pregled. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Poslovanje-i-usluge-narodnih-knjiznica-u-RH-u-2014.pdf> (10. prosinca 2015.)