

# Financiranje ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu:

strukture,  
pritisci  
i posljedice



Autorica:  
Marinella Matejčić

Naručiteljice:  
Ekumenska inicijativa žena

## Sadržaj

Popis kratica.....	2
Popis pojmova.....	3
Sažetak.....	4
1. Uvod: Zašto ovo istraživanje .....	5
2. Metodologija i istraživački okvir .....	9
3. Profil organizacija civilnog društva uključenih u istraživanje.....	11
4. Donatorski pejzaž i tokovi financiranja .....	17
5. Projektna logika kao dominantni režim financiranja .....	22
6. Defunding: obrasci, iskustva i posljedice .....	25
7. Pristupačnost financiranja i strukturne prepreke .....	26
8. Hitna i brza sredstva.....	28
9. Jačanje kapaciteta: što organizacije stvarno trebaju .....	29
10. Održivost u nestabilnim kontekstima .....	31
11. Zajednica i zagovaranje: što se financira, a što ne.....	32
12. Tematski prioriteti i promjene u fokusu rada .....	34
13. Donatorske perspektive: praksa i logike djelovanja .....	35
14. Uloga i pozicioniranje EIŽ u regionalnom donatorskom pejzažu.....	38
Zaključak .....	40
Preporuke.....	42
Završna riječ: između preživljavanja i promjene.....	47
Izvori:.....	48

## Popis kratica

**AWID** - *Association for Women's Rights in Development* – međunarodna feministička mreža i istraživačka organizacija usmjerena na financiranje ženskih prava i feminističkih pokreta na globalnoj razini

**BCSDN** - *Balkan Civil Society Development Network* – regionalna mreža organizacija civilnog društva koja se bavi analizom enabling environmenta i položaja civilnog društva na Zapadnom Balkanu

**CIVICUS** - Globalna alijansa organizacija civilnog društva koja prati stanje građanskog prostora i slobode djelovanja civilnog društva na globalnoj i regionalnoj razini

**OCD** - *Organizacija civilnog društva* – organizacije koje djeluju izvan javnog i privatnog sektora, uključujući udruge, zaklade i druge neprofitne aktere

**EIGE** - *European Institute for Gender Equality* – Europski institut za ravnopravnost spolova, tijelo Europske unije zaduženo za prikupljanje podataka, analize i podršku politikama rodne ravnopravnosti

**EIŽ** - *Ekumenska inicijativa žena* – regionalna feministička organizacija i fond usmjeren na jačanje žena i organizacija koje vode žene na Zapadnom Balkanu

**EU** - *Europska unija*

**GREVIO** - *Group of Experts on Action against Violence against Women and Domestic Violence* – neovisno stručno tijelo Vijeća Europe zaduženo za praćenje provedbe Istanbulske konvencije

**IPA III** - *Instrument for Pre-accession Assistance III* – treća faza instrumenta Europske unije za financijsku potporu zemljama kandidatkinjama i potencijalnim kandidatkinjama.

**USAID** - *United States Agency for International Development* - Agencija Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj

## Popis pojmova

**Administrativno opterećenje** – Skup proceduralnih, izvještajnih i upravljačkih zahtjeva povezanih s donatorskim uvjetima, koji u praksi nerazmjerno opterećuju organizacije s ograničenim ljudskim i administrativnim resursima

**Anti-gender akteri / anti-gender narativi** – Politički, društveni i religijski akteri te diskursi koji rodnu ravnopravnost, feminističke politike i LGBTIQ+ prava prikazuju kao ideološku prijetnju "tradicionalnim vrijednostima"

**Defunding** – Proces smanjenja, povlačenja ili ukidanja financijske podrške organizacijama civilnog društva, koji ne mora nužno uključivati formalnu odluku o prestanku financiranja, ali ima izravne posljedice na stabilnost rada, timove i programe

**Feminističko financiranje / feministički fondovi** – Modeli financiranja koji se temelje na načelima rodne pravde, dugoročne i fleksibilne podrške te redistribucije moći između donatorica i organizacija

**Grassroots organizacije** – Lokalno ukorijenjene organizacije koje djeluju blisko zajednicama, često s ograničenim institucionalnim i financijskim kapacitetima

**Hitna / brza sredstva (urgent / rapid funding)** – Kratkoročni i fleksibilni oblici financijske podrške namijenjeni odgovoru na nepredviđene situacije poput sigurnosnih prijetnji, političkih pritisaka, iznenadnih prekida financiranja ili kriznih potreba organizacija

**Institucionalno / core financiranje** – Oblik financijske podrške usmjeren na cjelokupni rad organizacije, uključujući plaće, administraciju, razvoj, sigurnost i strateško planiranje, bez stroge vezanosti uz pojedinačne projekte ili aktivnosti

**Istanbulska konvencija** – Konvencija Vijeća Europe o sprječavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u obitelji

**Kapaciteti / jačanje kapaciteta** – Kombinacija ljudskih resursa, financijske stabilnosti, organizacijskih struktura i političkog prostora djelovanja organizacija, a ne isključivo tehničkih ili administrativnih vještina

**Nevidljivi rez** - Skup implicitnih, često neimenovanih uvjeta u sustavima financiranja koji u praksi ograničavaju pristup sredstvima dijelu organizacija, iako one formalno ispunjavaju kriterije natječaja. Takvi uvjeti djeluju kroz sužavanje "prihvatljivih" tema, aktivnosti ili pristupa, potiču samoselekciju organizacija i dugoročno vode marginalizaciji lokalnih, politički izloženijih i slabije institucionaliziranih akterica.

**Projektno financiranje** – Model financiranja usmjeren na kratkoročne, tematski ograničene projekte, najčešće bez pokrivanja institucionalnih i operativnih troškova organizacija

**Regranting / regranting mehanizmi** – Posrednički modeli financiranja u kojima se sredstva većih donatora distribuiraju manjim ili lokalno ukorijenjenim organizacijama putem fondova ili drugih organizacija. U ovom istraživanju regranting se razumije kao mehanizam koji može povećati dostupnost financiranja, ali i reproducirati fragmentaciju i dodatno administrativno opterećenje ako nije praćen fleksibilnim uvjetima i dugoročnom podrškom

**Rodno uvjetovano nasilje** – Nasilje usmjereno prema ženama i djevojkama zbog njihova roda, uključujući fizičko, seksualno, digitalno, psihološko i ekonomsko nasilje

**Shrinking space** – Proces sužavanja prostora za djelovanje civilnog društva kroz zakonodavne, financijske, političke i diskurzivne pritiske

## Sažetak

Ovo regionalno istraživanje analizira tokove financiranja i uvjete djelovanja ženskih i djevojačkih organizacija civilnog društva na Zapadnom Balkanu, s posebnim fokusom na strukturne učinke dominantnih donatorskih modela. **Polazeći od feminističke analitičke perspektive, financiranje se promatra kao politički i strukturni mehanizam koji izravno oblikuje stabilnost organizacija, radne uvjete i mogućnosti dugoročnog djelovanja.**

Istraživanje je provedeno kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda: online upitnika s organizacijama civilnog društva i donatoricama, polustrukturiranih intervjua, fokus grupa te analize relevantnih regionalnih i međunarodnih izvora. **U istraživanje su uključene organizacije različitih veličina i profila iz šest zemalja Zapadnog Balkana, s naglaskom na manje, lokalne akterice.**

Nalazi pokazuju da se većina ženskih i djevojačkih organizacija **suočava s kroničnom financijskom nesigurnošću koja nije posljedica slabih kapaciteta, nego direktan rezultat arhitekture financiranja utemeljene na kratkoročnim, projektnim i fragmentiranim grantovima.** Takvi modeli sustavno proizvode administrativno opterećenje, otežavaju dugoročno planiranje i doprinose prekarizaciji rada, pri čemu se kontinuitet djelovanja često održava kroz neplaćeni ili potplaćeni rad.

Formalna dostupnost sredstava ne znači i njihovu stvarnu pristupačnost. Administrativne i proceduralne barijere, zahtjevi za sufinansiranjem, jezične prepreke i kratki rokovi djeluju kao strukturni filteri koji favoriziraju administrativno snažnije aktere, dok manje i politički izložene organizacije ostaju na rubu donatorskih tokova. Administrativno opterećenje (i to osobito u kontekstu EU i velikih međunarodnih fondova) je strukturni mehanizam selekcije koji dio organizacija sustavno isključuje iz pristupa sredstvima, neovisno o kvaliteti njihova rada ili relevantnosti za zajednicu. **Neprijavlivanje na određene fondove pokazuje se kao racionalna strategija upravljanja rizikom, a ne kao manjak interesa ili kapaciteta.**

Istraživanje dodatno potvrđuje sustavno podfinanciranje zagovaračkog i političkog rada. Iako je takav rad ključan za dugoročne društvene promjene, on ostaje nestabilno i kratkoročno financiran, osobito u kontekstu rasta anti-gender narativa i sužavanja prostora za civilno društvo. Posljedica je **sužavanje prostora za feminističku politiku i sistemske intervencije.** Analiza donatorskih perspektiva pokazuje visoku razinu podudarnosti u prepoznavanju problema, ali i jasne granice djelovanja unutar postojećih institucionalnih okvira koji favoriziraju projektnu logiku, mjerljivost i upravljanje rizikom. **Teret prilagodbe sustavu time se u velikoj mjeri prebacuje na same organizacije.**

Nalazi istraživanja upućuju na to da se održivost ženskih i djevojačkih organizacija ne može svesti na individualne strategije prilagodbe. **Održivost je strukturno pitanje koje zahtijeva stabilnije, fleksibilnije i dugoročnije oblike podrške, kao i pravedniju raspodjelu rizika unutar donatorskog sustava.**

U tom kontekstu, Ekumenska inicijativa žena potvrđuje se kao ključna regionalna feministička infrastruktura. EİŽ su donatorice koje stabiliziraju sektor, štite prostor za politički rad i aktivno zagovaraju drugačije modele financiranja.

## 1. Uvod: Zašto ovo istraživanje

**Ovaj izvještaj predstavlja rezultate regionalnog istraživanja o tokovima financiranja, potrebama i izazovima ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu.** Istraživanje je provedeno u kontekstu pojačanih političkih pritisaka, sužavanja prostora za djelovanje civilnog društva i rastuće nesigurnosti financiranja, koji sve snažnije oblikuju uvjete rada organizacija posvećenih ženskim pravima i rodnoj ravnopravnosti.

Ovaj izvještaj polazi od toga da modeli raspodjele sredstava nisu neutralan tehnički alat, nego politički i strukturni mehanizam koji izravno oblikuje uvjete u kojima organizacije rade te povezuje širi društveni i donatorski kontekst s iskustvima organizacija i donatorica u regiji. **Cilj istraživanja je razumjeti kako postojeći modeli podrške utječu na stabilnost organizacija, njihove kapacitete, radne uvjete i mogućnost dugoročnog djelovanja.**

### 1.1. Kontekst djelovanja ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu

Djelovanje ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu odvija se u kontekstu izraženog rascjepa između formalnih političkih i zakonodavnih obveza prema rodnoj ravnopravnosti i stvarnih uvjeta u kojima se ta prava ostvaruju. **Iako su sve zemlje regije u različitim fazama europskih integracija usvojile strateške i zakonodavne okvire koji prepoznaju rodnu ravnopravnost, njihova provedba ostaje fragmentirana, nedovoljno financirana i politički nestabilna.** Taj raskorak nije iznimka; trajna je značajka konteksta u kojem ove organizacije rade.

U posljednjih nekoliko godina, ovaj kontekst dodatno se zaoštava procesima sužavanja prostora za civilno društvo, koji se ne manifestiraju isključivo kroz otvorene zabrane ili represivne mjere, već i kroz suptilnije, ali dugoročno jednako učinkovite mehanizme. To uključuje **delegitimiranje feminističkih i ljudskopravaških organizacija u javnom diskursu, selektivno prepoznavanje "prihvatljivih" tema, nestabilnost javnog financiranja te rast administrativnih i proceduralnih prepreka za pristup sredstvima.** Takvi obrasci posebno pogađaju organizacije koje rade na politički osjetljivim pitanjima, uključujući rodno uvjetovano nasilje, seksualna i reproduktivna prava te prava marginaliziranih skupina (BCSDN, 2025; Kvinna till Kvinna, 2024).

Rast i umrežavanje anti-gender aktera dodatno kompliciraju položaj ženskih i djevojačkih organizacija u regiji. **Rodna ravnopravnost i feministički rad sve se češće prikazuju kao ideološki ili vrijednosni sukob, a ne kao pitanje ljudskih prava i sigurnosti.** Takvi narativi sve češće ulaze u mainstream političke i medijske prostore, s izravnim posljedicama po organizacije koje rade na terenu: povećan reputacijski rizik, porast digitalnog nasilja, oprezniji javni nastupi te sužavanje donatorskih portfelja za politički osjetljive teme.

Istovremeno, regija je obilježena trajnom prisutnošću i ozbiljnošću rodno uvjetovanog nasilja, uz izražene razlike u kvaliteti javnih politika te fragmentirano institucionalno praćenje i ograničenu usporedivost podataka među zemljama (EIGE, 2024; Council of Europe/GREVIO, 2024). **U takvom kontekstu organizacije koje rade sa ženama i djevojkama, osobito one koje pružaju izravnu podršku preživjelim nasilja ili uspostavljaju lokalne mehanizme zaštite, često djeluju kao prva linija odgovora, preuzimajući odgovornosti koje sustavi javne zaštite ne uspijevaju u potpunosti pokriti, ali bez stabilnih i dugoročnih resursa koji bi pratili tu ulogu** (AWID, 2025; Kvinna till Kvinna, 2024).

Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE), **naglašava potrebu sustavne harmonizacije i jačanja administrativnih podataka o nasilju nad ženama, što jasno upućuje na postojanje značajnih praznina u sustavima mjerenja, praćenja i javnog izvještavanja (EIGE, 2024).** Istodobno, Vijeće Europe kroz regionalne programe i mehanizme praćenja implementacije Istanbulske konvencije kontinuirano stavlja naglasak na pristup pravdi i učinkovitu zaštitu žena, potvrđujući da je upravo područje pravne dostupnosti i institucionalne zaštite jedno od strukturno najslabijih u regiji (*Council of Europe/GREVIO, 2023*).

**U zemljama koje su u različitim fazama EU integracija, formalna usklađivanja koegzistiraju s "pukotinama" u provedbi, osobito u kapacitetima institucija i financijskoj arhitekturi.** EU programi mogu biti važan izvor, ali su često obilježeni administrativnim i sufinancirajućim zahtjevima koji manje organizacije teško nose bez posrednika ili regranting mehanizama (European Commission, 2024; BCSDN, 2025).

U takvim okolnostima, ženske i djevojačke organizacije istovremeno rade u najmanje tri režima: (1) **režimu pružanja konkretne podrške zajednici (servisi, sigurnost, zaštita, edukacije), (2) režimu zagovaranja i političkog rada (politike, zakoni, javne kampanje), te (3) režimu samoobrane sektora (upravljanje rizicima, digitalna sigurnost, reputacijska zaštita, očuvanje ljudi u timovima).** Regionalni izvori koji mapiraju ženska prava u Zapadnom Balkanu kontinuirano naglašavaju da je "shrinking space" stvarnost za feminističke i ženske organizacije, uključujući i nedostatak sustavnih mehanizama podrške braniteljicama ljudskih prava u slučajevima napada i pritisaka (*AWID, 2025; CIVICUS, 2024; Kvinna till Kvinna, 2023; BCSDN, 2025*).

Zato ovaj izvještaj polazi od premise da kontekst djelovanja ženskih i djevojačkih organizacija nije tek "operativni okvir", nego presudan faktor koji oblikuje sve ostalo – od dostupnosti sredstava i mogućnosti dugoročnog planiranja, do sposobnosti zadržavanja ljudi i osiguravanja kontinuiteta rada. **U okruženju u kojem se prava i sigurnost žena periodično vraćaju na razinu ideološkog bojišta, stabilnost organizacija koje taj prostor brane postaje pitanje demokracije kao temeljne društvene tekovine, a ne uske sektorske teme.**

Načini na koje se sredstva dodjeljuju, uvjeti pod kojima su dostupna i vremenski horizonti financiranja izravno oblikuju kapacitete organizacija, njihovu otpornost na političke pritiske te mogućnost dugoročnog djelovanja. **Upravo kroz obrasce financiranja – tko financira, što se financira i pod kojim uvjetima – širi politički i društveni pritisci postaju konkretna operativna stvarnost za organizacije na terenu.**

## **1.2. *Financiranje ženskih prava kao političko i strukturno pitanje***

**Financiranje ženskih i djevojačkih organizacija je duboko političko i strukturno pitanje koje izravno oblikuje mogućnosti djelovanja, prioritete rada i razinu rizika koju organizacije preuzimaju.** Obrasci financiranja – uključujući trajanje podrške, razinu fleksibilnosti i tematske okvire – određuju koje vrste rada se prepoznaju kao legitimne, a koje ostaju marginalizirane ili kronično podfinancirane.

U kontekstu Zapadnog Balkana, gdje su rodna ravnopravnost i ženska prava izloženi političkim oscilacijama, ideološkim osporavanjima i sužavanju prostora za civilno društvo, **logike doniranja postaju jedan od ključnih mehanizama kroz koji se te napetosti materijaliziraju u svakodnevnom radu organizacija.** Dominantni modeli podrške često prebacuju operativni, administrativni i politički rizik na same organizacije, dok istovremeno ograničavaju njihovu sposobnost dugoročnog planiranja, zapošljavanja i institucionalnog razvoja.

**Razumjeti financiranje ženskih prava kao političko pitanje stoga znači pomaknuti fokus s pukog volumena sredstava na pitanja uvjeta, odgovornosti i dugoročnih učinaka donatorskih praksi.** Globalne analize financiranja ženskih prava, uključujući istraživanja AWID-a, pokazuju da organizacije koje rade na ženskim pravima i feminističkim pitanjima primaju manje od 1 % ukupne globalne filantropije, što predstavlja izuzetno nizak postotak i sam za sebe otvara cijeli niz pitanja vezanih uz ulaganje u sigurnost i mir kroz modele koji nisu u skladu s feminističkim djelovanjem (AWID, 2025). Istraživanje i ovaj izvještaj polaze upravo iz te feminističke političke pozicije: novac nije neutralan, on oblikuje odnose moći, vidljivost tema i granice mogućeg djelovanja.

## **1.3. *Uloga Ekumenske inicijative žena i razlozi za ovo istraživanje***

**Ekumenska inicijativa žena (EIŽ) već gotovo dva desetljeća djeluje kao regionalna feministička organizacija i fond usmjeren na jačanje žena i organizacija koje vode žene u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Kosovu, Sjevernoj Makedoniji, Crnoj Gori i Srbiji.** Kroz kombinaciju financijske podrške, edukacije, umrežavanja i političke artikulacije potreba, EIŽ je kontinuirano prisutna u radu s lokalnim organizacijama koje djeluju u složenim i često nestabilnim kontekstima.

Upravo ta dugoročna i bliska suradnja s organizacijama na terenu omogućuje EIŽ uvid u stvarne uvjete rada, ograničenja i strategije preživljavanja ženskih i djevojačkih organizacija u regiji. **Istraživanje je pokrenuto u trenutku kada su promjene u globalnom i regionalnom donatorskom okruženju, uključujući procese defundinga i sužavanja prostora za civilno društvo, postale opipljive u svakodnevnom radu organizacija.**

Cilj ovog istraživanja stoga je stvaranje analitičke osnove za razumijevanje strukturnih obrazaca financiranja i njihovih učinaka. Nalazi istraživanja zamišljeni su kao **alat za daljnje strateško pozicioniranje EIŽ-a**, ali i kao zajednička zagovaračka podloga prema donatorima i drugim relevantnim aktericama u regiji.

## **1.4. *Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja***

Polazeći od opisanog političkog, društvenog i donatorskog konteksta, cilj ovog istraživanja je pružiti kontekstualno utemeljenu analizu financijskog pejzaža u kojem djeluju ženske i djevojačke organizacije

na Zapadnom Balkanu. Rad se usmjerava na obrasce financiranja, uvjete pristupa sredstvima te njihove učinke na stabilnost, otpornost i dugoročne kapacitete organizacija.

Ciljevi:

- mapirati ključne tokove financiranja i tipove donatora prisutne u regiji
- analizirati dominantne modele financiranja i njihove učinke na rad organizacija
- ispitati posljedice defundinga i sužavanja prostora za civilno društvo
- identificirati strukturne i administrativne prepreke u pristupu financiranju
- sagledati pristupe jačanju kapaciteta i održivosti organizacija
- povezati perspektive organizacija civilnog društva i donatorica

Ključna pitanja

- Kako izgleda donatorski pejzaž za ženske i djevojačke organizacije u regiji i koji modeli financiranja dominiraju?
- Na koji način postojeći obrasci financiranja utječu na kapacitete, stabilnost i dugoročno planiranje organizacija?
- Kako se defunding i shrinking space manifestiraju u svakodnevnom radu organizacija?
- Koje prepreke organizacije prepoznaju u pristupu sredstvima, osobito EU i globalnim fondovima?
- Kako organizacije grade održivost u nestabilnim kontekstima i kakvu podršku očekuju od donatora?

### **1.5. Struktura izvještaja**

Izvještaj je strukturiran tako da postupno povezuje širi politički i donatorski kontekst s nalazima istraživanja te analitičkim i strateškim implikacijama za sektor ženskih i djevojačkih organizacija u regiji. Nakon uvodnog poglavlja, prvo poglavlje daje pregled konteksta djelovanja i postavlja konceptualni okvir za razumijevanje financiranja kao političkog i strukturnog pitanja.

U drugom poglavlju predstavljen je istraživački pristup i metodologija, uključujući korištene metode, obuhvat istraživanja i etička pitanja. Treće poglavlje donosi profil organizacija civilnog društva uključenih u istraživanje, s naglaskom na njihove organizacijske, operativne i financijske kapacitete.

Poglavlja četiri do dvanaest analiziraju ključne nalaze istraživanja, uključujući donatorski pejzaž i tokove financiranja, učinke dominantnih modela financiranja, obrasce defundinga, pristupačnost sredstava, hitne fondove, jačanje kapaciteta, održivost organizacija te razlike između financiranja rada utemeljenog u potrebama zajednice i zagovaračkog djelovanja. Posebna pažnja posvećena je tematskim prioritetima i promjenama u fokusu rada organizacija u zadnjih sedam godina (2019.-2025.).

Trinaesto poglavlje donosi perspektivu donatorica, dok se u četrnaestom poglavlju analizira uloga i potencijalno pozicioniranje Ekumenske inicijative žena u odnosu na druge aktere u regiji. Izvještaj završava zaključnim poglavljem i setom preporuka, namijenjenih Ekumenskoj inicijativi žena, donatoricama i širem donatorskom ekosustavu.

## 2. Metodologija i istraživački okvir

Istraživanje je oblikovano kao kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda, s ciljem povezivanja strukturnih obrazaca financiranja s konkretnim iskustvima organizacija i donatorica. Metodološki pristup temelji se na logici triangulacije, kako bi se osigurala međusobna provjera nalaza iz različitih izvora.

Kvantitativni dio istraživanja obuhvatio je online upitnike s 45 organizacija civilnog društva koje rade sa ženama i djevojkama te 8 donatorskih organizacija prisutnih u regiji. Kvalitativni dio uključivao je 11 polustrukturiranih intervjua s donatoricama te fokus grupe i intervjue s organizacijama iz svih šest zemalja obuhvaćenih istraživanjem.

Istraživanje obuhvaća Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Kosovo, Crnu Goru, Sjevernu Makedoniju i Srbiju, uzimajući u obzir razlike u političkom kontekstu, donatorskim ekosustavima i razinama institucionalne stabilnosti. Uzorak nije statistički reprezentativan, ali omogućuje dubinski uvid u obrasce financiranja, iskustva defundinga i strukturne prepreke s kojima se suočavaju organizacije koje djeluju u najizloženijim dijelovima sustava.

S obzirom na političku osjetljivost tema, posebna pažnja posvećena je anonimnosti i zaštiti sudionica. Nalazi su interpretirani s ciljem analitičkog razumijevanja strukturnih obrazaca, a ne evaluacije pojedinačnih organizacija ili donatorica.

### 2.1. Istraživački pristup i logika triangulacije

Istraživanje se temelji na **logici triangulacije, s ciljem smanjenja oslanjanja na jedan izvor podataka i omogućavanja međusobne provjere nalaza**. Kvantitativni podaci prikupljeni putem online upitnika korišteni su za prepoznavanje općih obrazaca financiranja, dok su polustrukturirani intervjui i fokus grupe omogućili razumijevanje kako se ti obrasci odražavaju u praksi.

Triangulacija je primijenjena na tri razine. Kombinirane su različite metode prikupljanja podataka, uključene su perspektive organizacija civilnog društva i donatorica, te su nalazi analizirani u više nacionalnih i regionalnih konteksta, uzimajući u obzir razlike u političkim, institucionalnim i donatorskim okvirima.

Donatorski podaci korišteni su kao sastavni dio analitičkog okvira. Upitnici su poslužili za mapiranje praksi i modela financiranja, dok su intervjui i fokus grupa s donatoricama pružili uvid u načine na koje se donatorske odluke oblikuju i provode. Time su obrasci identificirani u kvantitativnim podacima dodatno kontekstualizirani iskustvima i praksama donatorica.

## **2.2. Pregled korištenih metoda**

Istraživanje je provedeno korištenjem kombinacije sljedećih metoda:

- Desk research, koji je uključivao analizu relevantnih regionalnih i međunarodnih izvještaja, donatorskih politika i istraživanja o financiranju ženskih prava, civilnom društvu i fenomenu smanjenja prostora za djelovanje civilnog društva.
- Online upitnici za organizacije civilnog društva, distribuirani ciljanim organizacijama koje rade sa ženama i djevojkama u svih šest zemalja obuhvaćenih istraživanjem. Upitnici su bili dostupni na više jezika, a fokusirani su na organizacijske kapacitete, izvore financiranja, iskustva s donatorima i strategije održivosti.
- Online upitnici za donatorice, korišteni za mapiranje donatorskih praksi, prioriteta i ograničenja u financiranju ženskih i feminističkih organizacija u regiji.
- Polustrukturirani intervjui i fokus grupe, provedeni s predstavnicama organizacija i donatorica, s ciljem produblivanja nalaza iz anketa i razumijevanja konteksta u kojem se financijske odluke donose i provode.

## **2.3. Uzorak i obuhvat istraživanja**

Uzorak istraživanja obuhvaća organizacije civilnog društva koje rade sa ženama i djevojkama te donatorske akterice prisutne u regiji Zapadnog Balkana. Istraživanje je provedeno korištenjem kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda, pri čemu su različite metode uključivale različite skupine sudionica, u skladu s kontekstualnim i organizacijskim okolnostima u pojedinim zemljama.

Kvantitativni dio istraživanja uključuje:

- 45 ispunjenih online upitnika organizacija civilnog društva, koje djeluju u području ženskih i djevojačkih prava u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Kosovu, Crnoj Gori, Sjevernoj Makedoniji i Srbiji;
- 8 ispunjenih online upitnika donatorskih organizacija, koje financiraju ženske i feminističke organizacije u regiji, bilo izravno ili putem posredničkih mehanizama.

Kvalitativni dio istraživanja obuhvaća:

- 11 polustrukturiranih intervjua s donatoricama, uključujući donatore koji djeluju u regiji Zapadnog Balkana i financiraju organizacije civilnog društva izravno ili kroz suradnju s Ekumenskom inicijativom žena;
- jedna fokus grupa s donatoricama iz Srbije i Hrvatske
- jednu fokus grupu s organizacijama civilnog društva iz Crne Gore;
- jedan polustrukturirani intervju s organizacijama civilnog društva s Kosova, proveden umjesto planirane fokus grupe zbog ograničene dostupnosti sudionica u predviđenom terminu;
- jednu regionalnu fokus grupu s organizacijama civilnog društva iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Srbije.

Sve fokus grupe i intervjui provedeni su online. U slučajevima gdje fokus grupa nije bila izvediva u planiranom formatu, metoda je prilagođena kako bi se osiguralo sudjelovanje relevantnih akterica i prikupljanje kvalitativnih podataka, bez narušavanja istraživačkih ciljeva.

Prikupljanje podataka provedeno je u razdoblju od listopada do prosinca 2025. godine. Online upitnici bili su otvoreni do sredine studenog, dok su intervjui i fokus grupe provedeni paralelno i do početka prosinca, ovisno o dostupnosti sudionica.

Odabir sudionica bio je namjeran, usmjeren na organizacije i donatorice s relevantnim iskustvom u području financiranja ženskih i djevojačkih prava u regiji. Uzorak nije statistički reprezentativan, ali omogućuje dubinski uvid u obrasce financiranja, iskustva defundinga, strukturne prepreke i strategije prilagodbe u kontekstu pojačanih političkih i financijskih pritisaka. Nadalje, preklapanje uzorka u slučaju upitnika za organizacije civilnog društva i fokus grupa omogućilo je usporedbu između onoga što organizacije navode u strukturiranom upitniku i načina na koji ta iskustva artikuliraju u kolektivnim raspravama.

#### **2.4. Etička pitanja, anonimnost i ograničenja istraživanja**

S obzirom na političku osjetljivost tema obuhvaćenih istraživanjem, posebna pažnja posvećena je etičkim pitanjima i zaštiti sudionica. Sve organizacije i donatorice sudjelovale su u istraživanju dobrovoljno, uz informirani pristanak, a podaci su analizirani i predstavljeni na način koji onemogućuje identifikaciju pojedinih organizacija ili osoba.

Anonimnost je bila posebno važna u kontekstu razgovora o financiranju, defundingu, političkim pritiscima i unutarnjim organizacijskim kapacitetima, gdje bi javno pripisivanje izjava moglo predstavljati reputacijski, financijski ili sigurnosni rizik za sudionice.

Ograničenja istraživanja uključuju oslanjanje na samoprijavljene podatke, neujednačenu zastupljenost zemalja u uzorku te relativno ograničen broj donatorica koje su sudjelovale u istraživanju. Ta ograničenja uzeta su u obzir u interpretaciji nalaza i ne umanjuju analitičku vrijednost rezultata, te jasno definiraju njihov doseg i kontekst primjene. Isto tako, istraživanje ne pretendira na statističko mapiranje cijelog sektora i vodi se analitičkim razumijevanjem strukturnih obrazaca financiranja i njihovih učinaka na organizacije koje djeluju u najizloženijim dijelovima sustava.

### **3. Profil organizacija civilnog društva uključenih u istraživanje**

#### **3.1. Organizacijski status i starost**

**U istraživanju je sudjelovalo ukupno 45 ženskih i djevojačkih organizacija civilnog društva iz šest zemalja Zapadnog Balkana.** Najveći broj organizacija dolazi iz Bosne i Hercegovine (20 organizacija), zatim iz Srbije (9), Sjeverne Makedonije (8) i Hrvatske (7), dok je iz Crne Gore sudjelovala jedna organizacija.

Sve organizacije uključene u anketu formalno su registrirane organizacije civilnog društva. U uzorku nema neformalnih inicijativa, kolektiva ili ad hoc grupa, što upućuje na činjenicu da i dalje najveći dio dostupnog financiranja, vidljivosti i istraživačkog dosega ima formalno registrirani sektor. Istodobno,

**to sugerira da su neformalne i slabije institucionalizirane inicijative vjerojatno slabije zastupljene u donatorskim tokovima i istraživanjima ove vrste.**

Analiza godina osnivanja pokazuje da se radi o sektoru s dugim kontinuitetom, ali i vidljivim generacijskim razlikama među zemljama. Organizacije iz Bosne i Hercegovine pokazuju najširi raspon (od sredine 1990-ih do 2021. godine), uz medijan osnivanja oko 2004. godine. Više od polovice organizacija u BiH osnovano je prije 2010., što ukazuje na relativno stabilnu i dugotrajnu mrežu ženskih organizacija, oblikovanu u postkonfliktnom i tranzicijskom razdoblju.

U Srbiji je profil drugačiji: većina organizacija osnovana je nakon 2010. godine, s medijanom osnivanja oko 2010. To upućuje na snažan val novijih inicijativa i organizacija koje su nastajale u kontekstu promjena donatorskih prioriteta, jačanja feminističkog i ljudskopravaškog diskursa, ali i sve nestabilnijeg političkog okruženja.

Sjeverna Makedonija i Hrvatska pokazuju koncentriraniji obrazac, s najvećim brojem organizacija osnovanih u razdoblju od 2000. do 2010. godine. U obje zemlje riječ je o organizacijama koje su se razvijale paralelno s procesima europskih integracija i institucionalizacije civilnog društva. U Hrvatskoj je posebno vidljiva homogenost uzorka, bez organizacija osnovanih prije 2000. ili nakon 2020. godine. Iako je uzorak iz Crne Gore vrlo malen, godina osnivanja (2003.) uklapa se u regionalni obrazac jačanja civilnog društva početkom 2000-ih.

**Ukupno gledano, uzorak pokazuje da ženske i djevojačke organizacije u regiji uglavnom nisu "nove" organizacije jer se radi o aktericama s dugim iskustvom, institucionalnom memorijom i kontinuitetom rada.** Istodobno, prisutnost značajnog broja organizacija osnovanih u posljednjih desetak godina (osobito u Srbiji) ukazuje na stalnu obnovu sektora, ali i na potencijalnu veću izloženost novijih organizacija financijskoj i političkoj nesigurnosti.

Važno je naglasiti da formalni status i dugogodišnje postojanje ne znače nužno i stabilnost, jer kako će pokazati sljedeća poglavlja, velik dio ovih organizacija (bez obzira na dugovječnost organizacije) djeluje s vrlo ograničenim ljudskim i financijskim kapacitetima, što dodatno naglašava raskorak između institucionalnog opstanka i stvarne održivosti rada.

### **3.2. Područja djelovanja i tematski fokus**

Područja djelovanja organizacija uključenih u istraživanje **pokazuju visoku razinu tematske gustoće**, ali i jasne razlike među zemljama, koje odražavaju lokalne potrebe, političke kontekste i dostupne izvore financiranja. Iako se organizacije razlikuju po profilu korisnica i konkretnoj metodologiji rada, **zajednički nazivnik za cijelu regiju jest snažna orijentacija prema ženskim ljudskim pravima kao temeljnom okviru djelovanja.**

Na razini cijelog uzorka, najveći broj organizacija radi sa ženama kao heterogenom grupom, što potvrđuje široko postavljen mandat većine ženskih organizacija u regiji. Istovremeno, velik udio organizacija fokusiran je na rad sa ženama koje su preživjele rodno uvjetovano nasilje, osobito u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Crnoj Gori. **Ovaj obrazac upućuje na trajnu ozbiljnost problema nasilja nad ženama u regiji, ali i na činjenicu da ženske organizacije i dalje preuzimaju ključnu ulogu u pružanju podrške kada su institucionalni nedostatni i/ili neučinkoviti.**

**Bosna i Hercegovina** pokazuje najširu paletu ciljnih skupina. **Osim rada sa ženama i ženama koje su preživjele rodno uvjetovano nasilje, značajan dio organizacija radi sa ženama na selu i mladim djevojkama, što ukazuje na snažnu teritorijalnu i generacijsku dimenziju rada.** Ovaj široki raspon može se povezati s dugotrajnim postkonfliktnim kontekstom, decentraliziranim sustavom javnih politika i snažnim oslanjanjem na lokalne organizacije koje odgovaraju na različite potrebe zajednica.

**Srbija pokazuje kombinirani fokus: organizacije istovremeno rade sa ženama, mladim djevojkama i manjinskim skupinama.** Ovakav obrazac upućuje na snažnu intersekcionalnu dimenziju rada, u kojoj se rodna pitanja često isprepliću s pitanjima etničke pripadnosti, dobi i društvene marginalizacije. Za razliku od Bosne i Hercegovine, u Srbiji je manji udio organizacija usmjeren isključivo na žene koje su preživjele rodno utemeljeno nasilje, a veći naglasak stavljen je na širi feministički i zagovarački rad. **Intersekcionalni pristup često čini organizacije "atraktivnijima" za određene donatore (npr. rod + specifične donatorske linije za manjinske skupine), ali istovremeno ih čini ranjivijima na promjene u kontekstu prioriteta financiranja i strateških odluka donatora.**

**Sjeverna Makedonija** ističe se kao kontekst s najraznolikijim i najkonkretnije diferenciranim ciljnim skupinama. Velika većina organizacija radi s vjerskim i manjinskim zajednicama, uz značajan rad sa ženama s invaliditetom i mladim djevojkama. Za razliku od drugih zemalja, u uzorku iz Sjeverne Makedonije nema organizacija koje su se označile kao one koje rade sa "ženama općenito", što sugerira snažno ciljani i specijalizirani pristup, često usmjeren na specifične zajednice i identitete. **Ovaj obrazac odražava i složen etnički, vjerski i društveni kontekst zemlje, u kojem feministički rad često poprima oblik posredovanog, zajedničkog i interkulturnog djelovanja.**

**Hrvatske organizacije** u uzorku pokazuju uži, ali jasno definiran tematski fokus. Najčešće rade sa ženama, ženama preživjelima nasilja i ženama s invaliditetom, dok su rad s mladim djevojkama, manjinama i ženama na selu slabije zastupljeni ili odsutni. Ovakav profil upućuje na koncentraciju rada oko specifičnih oblika socijalne i institucionalne isključenosti, ali i na relativno stabilan sektor u kojem su teme jasno profilirane i često povezane s dugotrajnim programima i specijaliziranim znanjem.

**Crna Gora**, iako zastupljena samo jednom organizacijom, pokazuje izrazito fokusiran profil: rad isključivo sa ženama i ženama koje su preživjele rodno uvjetovano nasilje. Iako se ovaj nalaz ne može generalizirati, on je u skladu s drugim dijelovima analize koji upućuju na **ograničenu širinu sektora i snažnu ovisnost o nekoliko ključnih programskih područja.**

Tematski gledano, ženska ljudska prava predstavljaju najdominantnije područje djelovanja u svim zemljama, bez iznimke, kao što je i očekivano radi samog uzorka. U Hrvatskoj, Sjevernoj Makedoniji i Srbiji gotovo sve organizacije navode ženska prava kao prioritetno područje rada, dok je u Bosni i Hercegovini ono također izrazito snažno, ali češće kombinirano s drugim temama. **Mir i pomirenje vidljiviji su prvenstveno u Bosni i Hercegovini, gdje imaju i povijesnu i političku težinu, dok su u ostalim zemljama prisutni sporadično ili kao sekundarna tema.**

Ekumenska i međureligijska suradnja pojavljuju se uglavnom u Bosni i Hercegovini i djelomično u Sjevernoj Makedoniji, dok su u Hrvatskoj i Srbiji slabije zastupljene. Feministički pokret i feministička teologija prisutni su u umjerenom opsegu, najviše u Bosni i Hercegovini i Srbiji, dok su u ostalim zemljama manje vidljivi ili periferni.

Uz navedene kategorije, organizacije su navele i niz dodatnih područja rada koja ne ulaze u standardne klasifikacije, uključujući mentalno zdravlje, rad s osobama s invaliditetom, podršku neformalnim njegovateljicama, rad s djecom i mladima s teškoćama u razvoju, kao i borbu protiv trgovine ljudima. Ovi odgovori dodatno potvrđuju da se rad ženskih i djevojačkih organizacija često odvija na sjecištu više sektora i da rigidne tematske kategorije ne uspijevaju u potpunosti obuhvatiti složenost njihova djelovanja.

**Ukupno gledano, nalazi pokazuju da ženske i djevojačke organizacije u regiji istovremeno djeluju široko i duboko: široko u smislu obuhvata različitih skupina žena i djevojaka, a duboko u smislu dugotrajnog rada na strukturama nejednakosti, nasilja i isključenosti.** Ova tematska širina ima izravne posljedice na opterećenje timova i uvjete rada, zbog čega se sljedeće poglavlje fokusira na strukturu ljudskih resursa koju čine plaćeni, volonterski i neplaćeni rad.

### **3.3. Ljudski resursi: plaćeni rad, volonterstvo i neplaćeni rad**

**Nalazi ankete potvrđuju da većinu ženskih i djevojačkih organizacija u regiji nose mali i kadrovski ranjivi timovi, uz snažno oslanjanje na volonterstvo i neplaćeni rad.** Takva struktura nije privremena niti iznimna i predstavlja dominantan organizacijski model u gotovo svim obuhvaćenim zemljama. Posebno je izražena kombinacija formalne profesionalizacije (registrirane organizacije, dugogodišnje iskustvo, složeni programi) i kronične kadrovske nesigurnosti, u kojoj kontinuitet rada ovisi o individualnoj posvećenosti, prekovremenom radu i osobnom preuzimanju rizika.

Iako se volonterstvo u javnim diskursima često predstavlja kao izraz solidarnosti i angažmana, u kontekstu ženskih i feminističkih organizacija ono sve češće funkcionira kao zamjena za sustavno nepokriven rad. Neplaćeni i potplaćeni rad postaje svakodnevica, a ne iznimka. Time se odgovornost za stabilnost organizacija implicitno prebacuje na same radnice, dok se strukturalni problemi financiranja prikrivaju narativima otpornosti i "snalažljivosti".

Ovakvi obrasci u skladu su s globalnim analizama feminističkog financiranja, koje upozoravaju da dominantni donatorski modeli, osobito kratkoročno i projektno financiranje, sustavno proizvode prekarne uvjete rada, feminizaciju nesigurnosti i visoku razinu iscrpljenosti unutar sektora, pri čemu se emocionalni rad i ekonomija brige rijetko prepoznaju kao legitimni organizacijski trošak (AWID, 2025).

Kvalitativni uvidi iz fokus grupa i intervjuja dodatno produbljuju razumijevanje ovih nalaza, pokazujući kako se dugogodišnja profesionalnost i iskustvo sve teže usklađuju s nesigurnim uvjetima rada:

*"Došle smo u situaciju da nakon trideset godina rada opet volontiramo, kao na početku.  
Samo što sada znamo koliko to dugoročno nije održivo."  
(fokus grupa, organizacija civilnog društva)*

Iskustva zaposlenih u organizacijama ukazuju na jasnu i kontinuiranu napetost između profesionalnih zahtjeva rada i uvjeta u kojima se on odvija. **Normalizacija neplaćenog rada i preopterećenja kao dio organizacijskog života dugoročno utječe na mogućnost zadržavanja ljudi, prijenos znanja, kontinuitet djelovanja organizacije i podredno razinu usluge i pomoći ciljanim skupinama, kao i razvoj lokalne zajednice i adresiranje realnih problema unutar iste.**

### 3.4. Operativni kapaciteti i administrativna infrastruktura

**Operativni kapaciteti organizacija civilnog društva uključenih u istraživanje većinom su ograničeni i koncentrirani u malim timovima, bez razvijenih administrativnih, organizacijskih i financijskih "buffer" mehanizama.** Organizacije često djeluju s minimalnim brojem plaćenih osoba, koje istovremeno nose programski rad, administraciju, financijsko upravljanje i javno zagovaranje. U takvim uvjetima administracija postaje jedno od glavnih uskih grla stabilnosti rada.

U praksi, administrativna infrastruktura nije neutralna "pozadina" rada. Administrativna infrastruktura je temeljni preduvjet za sve ostale aktivnosti. Bez osnovnih administrativnih funkcija – računovodstva, praćenja budžeta, izvještavanja, pravne usklađenosti i minimalnog kadrovskog kapaciteta – nije moguće provoditi projekte, pružati podršku u zajednici niti voditi zagovaračke procese. **Međutim, ono što organizacije dosljedno opisuju u anketama i razgovorima jest trajni raskorak između zahtjeva donatora i realno dostupnih resursa za administraciju.** Taj se raskorak ne očituje samo u količini posla, nego i u načinu na koji se on obavlja: isti mali timovi ili iste osobe preuzimaju višestruke funkcije, administrativni zadaci se obavljaju izvan radnog vremena, dok se strateški razvoj, briga o ljudima i sigurnosni aspekti rada sustavno odgađaju. Sudionice su opisivale situacije u kojima su "pisanje" i "izvještavanje" stalni režim rada, a ne povremena faza projektnog ciklusa, što dugoročno iscrpljuje timove i smanjuje prostor za rad u zajednici i političko zagovaranje.

*"Mi zapravo stalno pišemo. Pišemo da bismo dobile sredstva, pišemo da bismo ih opravdale, pišemo da bismo dokazale da postojimo. A sve to radi isti mali tim."  
(fokus grupa, organizacija civilnog društva)*

Nalazi upitnika i razgovora pokazuju da proceduralna složenost, jezične barijere i zahtjevi za sufinanciranjem često funkcioniraju kao mehanizmi selekcije koji favoriziraju administrativno jače aktere. **U fokus grupama se to prevodi vrlo izravno: manje organizacije često nemaju kapacitet da samostalno nose kompleksne prijave i opsežno izvještavanje, pa pristup većim mehanizmima ostaje posredovan kroz veće organizacije ili mreže.** Važno je pritom naglasiti da se odgovornost za "nepristupanje" često individualizira, iako je riječ o dizajnu sustava.

Organizacije u razgovorima dodatno opisuju javno financiranje kao fragmentirano i politički osjetljivo, obilježeno kratkoročnim i nepovezanim natjecajima na različitim razinama vlasti. **Spominju se iskustva "mikro-grantova" koji ne mogu pokriti osnovne operativne troškove niti graditi infrastrukturu, ali istovremeno zahtijevaju punu administrativnu provedbu i izvještavanje.** Dio organizacija ukazuje i na probleme povezane s kriterijima dodjele sredstava, praksama odlučivanja i lokalnim odnosima moći, što dodatno povećava administrativni i politički rizik rada.

I ovi nalazi u skladu su s globalnim i regionalnim analizama feminističkog financiranja, koje već dulje vrijeme upozoravaju da kratkoročni, projektni i strogo namjenski modeli povećavaju operativni pritisak i prebacuju rizik na same organizacije, što u praksi znači da se pritisak prebacuje na male timove i rad žena. AWID, primjerice, u recentnim analizama financiranja feminističkih pokreta naglašava da restriktivna i kratkoročna arhitektura donacija otežava dugoročno planiranje, slabi organizacijski razvoj i povećava ranjivost organizacija u politički nestabilnim kontekstima (AWID, 2025).

**Zaključno, operativni kapaciteti i administrativna infrastruktura u ovom uzorku su polje svakodnevnih borbe za održivost rada.** U uvjetima malih timova, višestrukih uloga i visoke razine proceduralnih zahtjeva, organizacije uspijevaju održavati kontinuitet rada zahvaljujući kombinaciji profesionalnosti, preopterećenja i solidarnosti.

### **3.5. Financijska struktura i razina stabilnosti**

Financijska struktura organizacija uključenih u istraživanje pokazuje visoku razinu nestabilnosti, fragmentiranosti i ovisnosti o projektnim izvorima, bez obzira na zemlju djelovanja ili duljinu organizacijskog postojanja. **Iako se uzorak sastoji od formalno registriranih organizacija s dugogodišnjim iskustvom, podaci iz upitnika jasno pokazuju da institucionalna zrelost ne prati nužno financijsku stabilnost.** Umjesto dugoročnih i predvidivih izvora, većina organizacija djeluje u uvjetima kombiniranja više kratkoročnih i tematski ograničenih financijskih tokova, što snažno ograničava mogućnost planiranja i izgradnje održivosti.

**Na razini cijelog uzorka, feministički fondovi predstavljaju najkonzistentniji izvor financiranja u svim obuhvaćenim zemljama.** Njihova prisutnost vidljiva je kod 100 % organizacija u Srbiji, 87,5 % u Sjevernoj Makedoniji, 75 % u Bosni i Hercegovini te 71,4 % u Hrvatskoj. Ovi podaci potvrđuju da feministički fondovi imaju ključnu ulogu u održavanju rada ženskih i djevojačkih organizacija, osobito u kontekstu politički osjetljivih tema i sužavanja prostora za civilno društvo. **Međutim, iako su presudni za opstanak mnogih organizacija, njihova uloga nije dovoljna da nadomjesti strukturne slabosti šireg donatorskog sustava niti da osigura dugoročnu financijsku stabilnost sektora.**

Ovaj nalaz dodatno pojašnjavaju razgovori s donatoricama, koji ukazuju da koncentracija financiranja u politički izloženim kontekstima nije posljedica procjene kvalitete rada organizacija, nego načina na koji donatorske institucije upravljaju političkim i reputacijskim rizikom. Donatorice opisuju kako rast anti-gender narativa, shrinking space i politička polarizacija ograničavaju prostor za financiranje feminističkog i zagovaračkog rada, osobito unutar većih i institucionalnih donatorskih struktura. U takvim okolnostima, financiranje se rijetko povlači izravno, ali se postupno sužava kroz redefiniranje prihvatljivih tema i formata, što u praksi dovodi do oslanjanja na uži krug donatora spremnih preuzeti politički i institucionalni rizik.

**EU sredstva prisutna su u većini zemalja, ali s izraženim razlikama:** kod 87,5 % organizacija u Sjevernoj Makedoniji, 71,4 % u Hrvatskoj, 55,6 % u Srbiji te 40 % u Bosni i Hercegovini. Unatoč relativno visokoj prisutnosti, EU sredstva se u pravilu pojavljuju u niskim ili srednjim udjelima ukupnih prihoda te **rijetko imaju stabilizirajući učinak.** Time se potvrđuje da dostupnost EU fondova ne znači automatski i dostupnost financijske stabilnosti, osobito za manje i administrativno slabije organizacije.

**Sredstva lokalne samouprave predstavljaju dodatni, ali izrazito kontekstualan izvor financiranja.** Prisutna su kod 75 % organizacija u Sjevernoj Makedoniji, 65 % u Bosni i Hercegovini, 44,4 % u Srbiji i 28,6 % u Hrvatskoj. Međutim, organizacije ih opisuju kao **kratkoročna, fragmentirana i politički osjetljiva**, što uvelike ograničava njihovu ulogu u dugoročnom planiranju i stabilizaciji rada.

Promatrano po zemljama, Bosna i Hercegovina pokazuje najviši stupanj diverzifikacije izvora financiranja u cijelom uzorku. Organizacije u BiH kombiniraju feminističke fondove, regionalne fondove (60 %), sredstva lokalne samouprave (65 %) i nacionalna tijela (60 %), uz prisutnost EU

sredstava i privatnih zaklada. **Međutim, ova širina izvora ne rezultira stabilnošću, budući da su sredstva raspoređena kroz više manjih i vremenski nepovezanih grantova.**

Srbija pokazuje najjednakačiji, ali i najosjetljiviji obrazac financiranja, s tri dominantna stupa: feministički fondovi (100 %), regionalni fondovi (55,6 %) i EU sredstva (55,6 %). Iako je **struktura relativno jasna, ona je istovremeno visoko podložna političkim i donatorskim promjenama, što se odražava u izrazitoj volatilnosti financijskih kretanja.**

**Sjeverna Makedonija i Hrvatska imaju srednju razinu diverzifikacije izvora, pri čemu dominiraju EU sredstva i feministički fondovi,** dok su privatni i korporativni izvori slabo zastupljeni. U obje zemlje izostaje snažnija institucionalna ili višegodišnja financijska podrška koja bi mogla imati stabilizirajući učinak.

Crna Gora, s uzorkom od jedne organizacije, pokazuje ekstremnu koncentraciju izvora: 100 % financiranja dolazi od nacionalnih tijela i posredničkih mehanizama, bez ikakve diverzifikacije, što upućuje na visoku ovisnost o vrlo ograničenom broju aktera.

Podaci o kretanjima financijskih izvora dodatno potvrđuju nestabilnost sektora. U Bosni i Hercegovini 45 % organizacija bilježi povećanje financiranja, a 20 % navodi pojavu novih izvora, no istodobno 15 % bilježi smanjenje, dok 10 % organizacija navodi potpuni prestanak pojedinih izvora. **Ovakav paralelni rast i gubitak sredstava ukazuje na visoku fragmentaciju financiranja, u kojoj se novi izvori pojavljuju bez osiguravanja kontinuiteta.**

**Srbija se izdvaja po izrazitoj polarizaciji financijskih kretanja: gotovo jednaki udio organizacija bilježi rast i pad financijskih izvora, dok nijedna organizacija ne navodi stabilnost, što upućuje na visoku volatilnost i izostanak kontinuiteta u financiranju.** Hrvatska bilježi relativno povoljniji obrazac, pri čemu 57,1 % organizacija navodi povećanje financijskih izvora, dok 14,3 % bilježi smanjenje, a 14,3 % stabilnost, što sugerira postojanje ograničenog, ali krhkog kontinuiteta. Sjeverna Makedonija ima najviši udio stabilnosti (50 %), ali bez pojave novih izvora, dok Crna Gora bilježi potpunu statičnost, odnosno 100 % stabilnost bez rasta.

Unatoč povremenim povećanjima sredstava, organizacije rijetko opisuju vlastitu financijsku situaciju kao stabilnu. **Stabilnost se najčešće svodi na "trenutno preživljavanje", a ne na mogućnost dugoročnog planiranja, ulaganja u organizacijski razvoj ili izgradnju financijskih rezervi. Dugoročna održivost tako ostaje iznimka, a ne pravilo, čak i u kontekstima s višom razinom diverzifikacije izvora financiranja.**

## **4. Donatorski pejzaž i tokovi financiranja**

### **4.1. Tipovi donatora prisutni u regiji**

Analiza anketnih podataka organizacija civilnog društva pokazuje da se donatorski pejzaž ženskih i djevojačkih organizacija u regiji može podijeliti u četiri osnovne skupine: feminističke fondove, regionalne fondove i regranting mehanizme, nacionalna i lokalna javna tijela te međunarodne i bilateralne donatore. Ove skupine razlikuju se po razini fleksibilnosti, vremenskom horizontu podrške i političkoj osjetljivosti tema koje su spremne financirati.

- **Feministički fondovi predstavljaju najkonzistentniji i za organizacije često najpouzdaniji izvor financiranja.** Njihova važnost proizlazi iz kontinuiteta, razumijevanja lokalnog konteksta i spremnosti da podrže organizacije koje rade na politički osjetljivim temama, uključujući rodno utemeljeno nasilje, prava marginaliziranih skupina i zagovarački rad. U kontekstu smanjenja prostora za djelovanje civilnog sektora, feministički fondovi predstavljaju jedan od rijetkih izvora financiranja koji su dosljedno dostupni organizacijama koje djeluju na politički osjetljivim temama, i to neovisno o njihovoj veličini ili razini institucionalizacije.
- **Regionalni fondovi i regranting mehanizmi** imaju važnu posredničku ulogu u distribuciji sredstava prema lokalnim i grassroots organizacijama. Oni često omogućuju pristup financiranju organizacijama koje nemaju administrativne kapacitete za izravnu prijavu na velike međunarodne natječaje. Istodobno, ovaj model podrazumijeva dodatne razine ugovaranja, izvještavanja i vremenskog usklađivanja s pravilima viših donatorskih razina.
- **Nacionalna i lokalna javna tijela** predstavljaju izrazito heterogen i politički osjetljiv izvor financiranja. U nekim kontekstima ona čine važan dio financijske strukture organizacija, dok su u drugima marginalna ili nestabilna. Ova sredstva najčešće su kratkoročna, projektno usmjerena i vezana uz promjenjive političke prioritete, radi čega su vremenski ograničena i vezana uz promjenjive političke i proračunske cikluse.
- **Međunarodni i bilateralni donatori**, uključujući EU fondove i bilateralne programe, i dalje čine značajan dio donatorskog pejzaža u regiji. Međutim, njihova sredstva uglavnom dolaze uz složene administrativne zahtjeve, obveze sufinanciranja i strogo definirane tematske okvire, što ograničava njihovu dostupnost manjim i kadrovski slabije opremljenim organizacijama. Iako značajno prisutni po ukupnom volumenu sredstava, njihova dostupnost i operativna primjenjivost za manje organizacije ostaje ograničena.

Donatorski upitnik pokazuje da se organizacije koje financiraju ženske i djevojačke organizacije u regiji samodefiniraju kroz nekoliko različitih institucionalnih oblika. Sudionice istraživanja pozicionirale su se kao feminističke zaklade, privatne zaklade, međunarodne organizacije, nevladine organizacije, uključujući građanske organizacije – fondacije, te javne ustanove.

Ova raznolikost organizacijskih oblika ukazuje na heterogenost donatorskog prostora, ali istodobno ne podrazumijeva nužno razlike u modelima financiranja ili stupnju fleksibilnosti, što potvrđuju i nalazi iz drugih dijelova istraživanja.

#### **4.2. Razina djelovanja i geografski dosezi**

Razina djelovanja i geografski dosezi donatora imaju presudan utjecaj na dostupnost sredstava, uvjete financiranja i stupanj autonomije ženskih i djevojačkih organizacija. **Nalazi istraživanja pokazuju da se organizacije u regiji istovremeno oslanjaju na lokalne, nacionalne, regionalne i međunarodne izvore, ali da ti izvori rijetko djeluju komplementarno.** Umjesto toga, financijski tokovi najčešće su paralelni, nepovezani i vremenski neusklađeni, što otežava izgradnju stabilne financijske strukture.

Lokalna razina financiranja, uključujući sredstva gradova i općina, u pravilu je najbliža neposrednim potrebama zajednice, ali i najograničenija u pogledu iznosa i trajanja. **Organizacije u istraživanju opisuju lokalna sredstva kao kratkoročna i fragmentirana, često vezana uz pojedinačne aktivnosti ili**

**godišnje natječaje, bez mogućnosti dugoročnog planiranja ili pokrivanja osnovnih operativnih troškova.** Iako lokalno financiranje može imati važnu simboličku i legitimacijsku ulogu, njegov doprinos ukupnoj stabilnosti organizacija ostaje ograničen.

Nacionalna razina donatorskog djelovanja pruža veće iznose, ali je obilježena visokom razinom političke i proceduralne neizvjesnosti. **Organizacije navode da se nacionalna sredstva često dodjeljuju kroz projektne natječaje s promjenjivim prioritetima i neujednačenim kriterijima, što otežava kontinuitet rada, osobito u područjima koja su politički osjetljiva ili izložena ideološkim osporavanjima.** U takvom kontekstu, nacionalno financiranje funkcionira kao dopunski ili povremeni izvor.

Regionalna razina financiranja, najčešće kroz fondove i regranting mehanizme koji obuhvaćaju više zemalja Zapadnog Balkana, predstavlja važan kanal za pristup sredstvima, osobito za manje i administrativno slabije opremljene organizacije. **Regionalni mehanizmi često omogućuju bolju kontekstualnu osjetljivost i razmjenu iskustava među organizacijama, ali istovremeno prenose ograničenja viših razina financiranja, uključujući projektne rokove, tematska ograničenja i izvještajne zahtjeve. Kao posljedica, iako regionalna razina može ublažiti neke barijere pristupa, ona rijetko osigurava dugoročnu financijsku sigurnost.**

Međunarodna razina, uključujući EU fondove i bilateralne programe, donosi najveći volumen sredstava, ali i najviše administrativnih i proceduralnih zahtjeva. **Za mnoge organizacije u uzorku, ova razina ostaje teško dostupna bez posredovanja većih organizacija, mreža ili fondova.** Iako regranting omogućuje pristup određenim sredstvima širem krugu organizacija, same strategije djelovanja organizacija koje sredstva inicijalno dodjeljuju, kao i prioriteta i načini djelovanja nisu u skladu s lokalnim potrebama i mogućnostima, dok su provedbeni i operativni teret koncentrirani na organizacije na terenu. **Kao rezultat, financijski tokovi u regiji funkcioniraju paralelno, bez međusobne koordinacije ili kumulativnog učinka.**

#### **4.3. Modeli financiranja**

Analiza podataka prikupljenih tijekom istraživanja pokazuje da se financijska nestabilnost organizacija **ne može objasniti isključivo razinom dostupnih sredstava, nego prije svega vrstom i logikom financijskih instrumenata koji dominiraju donatorskim pejzažem.** Kvantitativni podaci iz upitnika, zajedno s uvidima iz fokus grupa i intervju s organizacijama i donatoricama, ukazuju na snažno preklapanje u dijagnozi problema, uz jasne razlike u pozicijama iz kojih se ti problemi doživljavaju.

Donatorska perspektiva potvrđuje nalaze organizacija civilnog društva o dominaciji projektne podrške. **U donatorskim upitnicima projektne grantovi navode se kao najčešći oblik financiranja, dok se višegodišnja i institucionalna podrška pojavljuju rjeđe i najčešće su vezane uz specifične programe ili tematske linije.** Taj obrazac prisutan je neovisno o institucionalnom tipu donatorice i vezan je uz format koji omogućuje djelovanje unutar postojećih administrativnih i proračunskih pravila.

Za većinu organizacija uključenih u istraživanje projektno financiranje nije jedan od izvora, nego osnovni mehanizam opstanka. **Organizacije navode da se najveći dio njihovih prihoda sastoji od kratkoročnih, vremenski nepovezanih i tematski fragmentiranih projektnih grantova, što izravno ograničava mogućnost planiranja i stabilnosti timova.** Donatorice u razgovorima prepoznaju te učinke, ali projektne model opisuju kao rezultat vlastitih institucionalnih ograničenja, uključujući

proračunske cikluse, administrativna pravila i zahtjeve za mjerljivošću, uz ograničen prostor za odstupanje od tog okvira.

**Višegodišnja i institucionalna podrška postoje, ali u ograničenom opsegu i karakteru. Prema podacima iz ankete, 37,8 % organizacija ima iskustvo s višegodišnjim financiranjem, dok 60 % navodi neki oblik institucionalne podrške.** Kvalitativni nalazi, međutim, pokazuju da se ti oblici podrške u praksi najčešće odnose na programski ili djelomično institucionalni okvir, vezan uz unaprijed definirane aktivnosti, a znatno rjeđe na fleksibilno core financiranje koje pokriva cjelokupan rad organizacije. **Takva sredstva rijetko omogućuju dugoročnu stabilnost ili strateško planiranje, osobito u području feminističkog i zagovaračkog rada.** Donatorice potvrđuju da institucionalno financiranje zahtijeva višu razinu povjerenja i političke podrške, zbog čega ostaje iznimka u sustavu usmjerenom na projekte i mjerljive rezultate.

**Urgentna i brza sredstva pojavljuju se kao korektivni mehanizam za izvanredne situacije, uključujući sigurnosne prijetnje, političke pritiske i nagle prekide financiranja.** Organizacije ih opisuju kao važne u kriznim trenucima, ali nedostatne za nadomještanje izostanka stabilnih i predvidivih izvora. **Donatorice potvrđuju da ta sredstva nisu zamišljena kao temelj financiranja, a njihova sve češća upotreba upućuje na dublje strukturne slabosti sustava podrške.**

Usporedba perspektiva organizacija i donatorica pokazuje visoku razinu podudarnosti u prepoznavanju ključnih problema: dominaciju projektnog financiranja, ograničen doseg višegodišnje i institucionalne podrške te rastuću fragmentaciju rada. **Razlika se ne pojavljuje u dijagnozi, nego u mogućnostima djelovanja.** Upravo zato se u sljedećem poglavlju detaljnije analizira kako dominacija projektnog financiranja u praksi oblikuje rad, kapacitete i dugoročnu održivost ženskih i djevojačkih organizacija.

#### **4.4. Kako sredstva dolaze do grassroots organizacija**

Sredstva do ženskih i djevojačkih organizacija u regiji rijetko dolaze izravno i linearno: u pravilu se prenose kroz višeslojne i posredovane financijske putanje. Ovaj obrazac vidljiv je i u kvantitativnim podacima iz upitnika i u kvalitativnim narativima organizacija, koje financijske tokove opisuju kao fragmentirane, vremenski nepovezane i snažno uvjetovane administrativnim i političkim kriterijima.

**Podaci iz ankete pokazuju da je izravni pristup velikim međunarodnim ili bilateralnim donatorima ograničen na manji dio organizacija, najčešće onih s jačim administrativnim kapacitetima, dugogodišnjim međunarodnim partnerstvima ili prethodnim iskustvom upravljanja većim grantovima.** Za većinu grassroots organizacija, osobito onih lokalno ukorijenjenih i kadrovski malih, sredstva najčešće dolaze putem posredničkih mehanizama, uključujući regionalne fondove, feminističke fondove i regranting programe.

Anketni podaci pokazuju da feministički fondovi i regionalni regranting mehanizmi čine najčešće korištene kanale financiranja među grassroots organizacijama uključenima u istraživanje. Feministički fondovi prisutni su kao izvor financiranja kod većine organizacija u svim obuhvaćenim zemljama – od 71,4 % u Hrvatskoj do 100 % u Srbiji – što ih čini jedinim tipom donatora s dosljednom prisutnošću u cijelom uzorku. Regionalni fondovi i regranting mehanizmi također su značajno zastupljeni, osobito u Bosni i Hercegovini (60 %) i Srbiji (55,6 %), te se češće pojavljuju među organizacijama s lokalnim fokusom i ograničenim administrativnim kapacitetima.

Kvalitativni narativi također ukazuju da način dolaska sredstava snažno utječe na vremensku sigurnost i kontinuitet rada. **Regranting i projektni kanali financiranja često podrazumijevaju kratke cikluse, kašnjenja u isplatama i prekide između projekata, što organizacije prisiljava na stalno "prebacivanje" između izvora i prilagodbu rada dostupnim natjecajima.** U takvom kontekstu, sredstava nisu percipirana kao stabilna podrška, više kao privremena mogućnost koja zahtijeva kontinuirano administrativno i emocionalno ulaganje.

**Važno je naglasiti da ni donatorice uključene u istraživanje ne opisuju ove obrasce kao rezultat individualnih odluka, nego kao posljedicu šire arhitekture financiranja u kojoj su regranting i posredovanje često jedini izvedivi način da sredstva dođu do lokalnih organizacija.** Donatorski upitnici i intervjui ukazuju na to da su takvi modeli uvjetovani institucionalnim pravilima, proračunskim ciklusima i ograničenim administrativnim kapacitetima samih donatorica. **Međutim, kako pokazuju iskustva organizacija, ovakav sustav istovremeno proizvodi hijerarhije među aktericama, povećava ovisnost grassroots organizacija o posrednicima i ograničava mogućnost dugoročnog planiranja.**

Obrasci posredovanog financiranja omogućuju opstanak velikog dijela sektora, ali istovremeno reproduciraju fragmentaciju, kratkoročnost i asimetrije moći koje će biti dodatno analizirane u sljedećem poglavlju o ulozi posrednika i učincima višeslojnog financiranja.

#### **4.5. Uloga posrednika i učinci višeslojnog financiranja**

Posrednice u financiranju imaju ključnu, ali ambivalentnu ulogu u donatorskom ekosustavu ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu. **Nalazi istraživanja pokazuju da bez ovih akterica velik dio lokalnih i politički izloženih organizacija teško dolazi do sredstava, osobito kada nemaju kapacitete za složene prijave i upravljanje velikim grantovima.** U tom smislu, posrednice često djeluju

kao "prevoditeljice" između donatorskih procedura i stvarnosti rada na terenu: smanjuju neke barijere, približavaju kriterije i otvaraju prostor za teme koje veći donatori rjeđe financiraju.

**Istodobno, regranting proizvodi strukturne učinke koji ograničavaju autonomiju i dugoročnu stabilnost grassroots organizacija.** Kada sredstva prolaze kroz više razina posredovanja, organizacije se češće suočavaju s paralelnim izvještavanjem, dodatnim rokovima i usklađivanjem s pravilima koja nisu nastala iz lokalnog konteksta. Sudionice fokus grupa i intervjuja opisuju da se često nalaze na kraju financijskog lanca: preuzimaju provedbeni, reputacijski i sigurnosni rizik, dok je utjecaj na strateški dizajn programa ograničen. **Time se, čak i kada su posrednice podržavajuće i politički usklađene s organizacijama, reproduciraju hijerarhije između onih koji definiraju okvire i onih koji nose operativni teret.**

Donatorice uključene u istraživanje potvrđuju da se regranting modeli koriste selektivno i u specifičnim okolnostima. **U donatorskim upitnicima vidljivo je da dio organizacija djeluje kao regranting mehanizam po samoj definiciji svog rada, dok druge donatorice koriste regranting situacijski, najčešće kako bi omogućile pristup sredstvima manjim ili lokalnim organizacijama.**

U intervjuima se naglašava da posredničke organizacije u tim slučajevima preuzimaju dodatne administrativne i operativne odgovornosti, ali da se temeljni uvjeti financiranja pritom ne mijenjaju. Donatorska perspektiva time potvrđuje da regranting u svojoj suštini istodobno proširuje doseg sredstava i reproducira postojeće strukturne obrasce odgovornosti.

Ovaj obrazac u skladu je i s globalnim analizama feminističkog financiranja koje upozoravaju da **posredovanje, iako često nužno, može povećati asimetrije moći i dodatno fragmentirati rad kroz složene lance odgovornosti i izvještavanja** (AWID, 2025). Učinci posredovanja zato nisu pitanje "dobrih" ili "loših" posrednica, nego dizajna sustava: sredstva mogu doći do terena, ali bez uvjeta koji omogućuju stabilnost, autonomiju i dugoročno planiranje.

Zaključno, posrednice su istodobno infrastruktura preživljavanja i simptom strukturne neusklađenosti donatorskog sustava. Upravo zato sljedeće poglavlje analizira dominaciju projektnog financiranja i njegove učinke na rad, kapacitete i održivost organizacija.

## 5. Projektna logika kao dominantni režim financiranja

### 5.1. Financiranje aktivnosti umjesto organizacija

**Jedan od istovremeno najupečatljivijih, ali i očekivanih nalaza istraživanja jest sustavna orijentacija donatorskih praksi prema financiranju pojedinačnih aktivnosti i projekata, a ne prema financiranju organizacija kao cjelina.** Ovaj obrazac potvrđen je i kvantitativnim i kvalitativnim podacima, a prisutan je u svim nacionalnim uzorcima uključenima u istraživanje.

Rezultati pokazuju da donatori u znatno većoj mjeri pokrivaju projektne i programske aktivnosti nego osnovne organizacijske troškove. **U svim obuhvaćenim zemljama prevladava obrazac prema kojem su troškovi vezani uz provedbu konkretnih aktivnosti najčešće u potpunosti ili u većoj mjeri pokriveni, dok su troškovi poput plaća zaposlenih izvan trajanja projekta, administracije, najma**

prostora, ulaganja u organizacijski razvoj te sigurnosti i dobrobiti zaposlenih znatno rjeđe u potpunosti pokriveni, a često su pokriveni samo djelomično ili nisu uopće.

Ovaj nalaz dodatno je potvrđen odgovorima iz pitanja o dominantnim modelima financiranja. **Većina organizacija u svim nacionalnim uzorcima navodi projektno financiranje kao temeljni ili dominantni oblik podrške, dok se višegodišnja i institucionalna podrška pojavljuju rjeđe i najčešće su ograničenog opsega.** Time se potvrđuje da projektni grantovi su osnovni okvir unutar kojeg organizacije planiraju i provode svoj rad.

Kvalitativni nalazi iz fokus grupa i intervjua dodatno razjašnjavaju kako se ovakav model financiranja prevodi u svakodnevnu organizacijsku praksu. **Sudionice dosljedno ističu da projektni grantovi rijetko pokrivaju stvarne troškove rada organizacija. Plaće, administracija, koordinacija, briga o ljudima u timovima, sigurnosni aspekti rada te ulaganje u dugoročni razvoj ostaju izvan dominantnog financijskog okvira, dok se od organizacija istodobno očekuje visoka razina profesionalnosti, vidljivosti i mjerljivih rezultata.**

Kao posljedica, projekti se doživljavaju kao niz vremenski ograničenih obveza koje je potrebno kontinuirano "slagati" kako bi se održao kontinuitet rada. Organizacije opisuju svakodnevicu u kojoj paralelno provode više projekata s različitim rokovima, pravilima i izvještajima, bez realne mogućnosti da kroz te projekte osiguraju stabilnost timova ili strateški razvoj.

Ovakav obrazac financiranja ima izravne implikacije na održivost sektora ženskih i djevojačkih organizacija. **Financiranje aktivnosti umjesto organizacija sustavno prebacuje rizik nestabilnosti na same organizacije i njihove zaposlenice.** U tom smislu, dominacija projektnog financiranja predstavlja ključni strukturni faktor koji oblikuje uvjete rada, razinu iscrpljenosti i otpornost organizacija.

Donatorice u intervjuima prepoznaju da financiranje aktivnosti umjesto organizacija ima dugoročne posljedice po stabilnost sektora, ali istodobno ističu da je takav pristup duboko ukorijenjen u donatorskim procedurama. **Financiranje konkretnih aktivnosti opisuje se kao administrativno i politički opravdivo, dok se dugoročno ulaganje u organizacije kao cjeline percipira kao znatno teže obranjivo unutar postojećih institucionalnih okvira.** Očigledno razlike između donatorskih praksi i potreba organizacija civilnog društva ne proizlaze iz toga što problem nije prepoznat.

## **5.2. Administrativno opterećenje i fragmentacija rada**

Anketni podaci pokazuju da projektno financiranje u praksi donosi značajno administrativno opterećenje za većinu organizacija u regiji. **U svim nacionalnim uzorcima prevladava obrazac u kojem organizacije istodobno upravljaju s više projekata, često kraćeg trajanja i različitih administrativnih zahtjeva, što povećava složenost rada i fragmentira svakodnevne procese.** Važno je naglasiti da je ovo administrativno opterećenje posljedica dizajna sustava koji projekte gradi kao paralelne, nepovezane i administrativno zahtjevne cjeline, bez kumulativnog učinka na stabilnost organizacija. Isto tako, administrativno opterećenje u radikalnijoj formi, kada ga se kolokvijalno naziva i administrativnim nasiljem, označava stavljanje forme iznad sadržaja, proizvodnju dokumenata koji su sami sebi svrha – ukratko, zahtjevi donatora koji nisu uvijek opravdano utemeljeni u realnosti, a vezani su uz visoku birokratizaciju kao opreku netransparentnom trošenju novca.

**Kvantitativni nalazi potvrđuju da se administrativni i upravljački troškovi** – poput financijskog upravljanja, izvještavanja, koordinacije rada i općih operativnih funkcija – u **velikom dijelu organizacija pokrivaju samo djelomično**. U odnosu na programske aktivnosti, ovi troškovi znatno su slabije financirani, zbog čega se administrativni rad često raspoređuje kroz više projekata ili ostaje nepokriven.

Takva struktura financiranja ne znači da projekti sami po sebi nisu funkcionalni ili potrebni. Naprotiv, za većinu organizacija **oni predstavljaju osnovni i često jedini način osiguravanja kontinuiteta rada**.

Ovakav obrazac osobito pogađa **manje, lokalne organizacije s ograničenim kadrovskim kapacitetima, koje nemaju mogućnost zapošljavanja posebnog administrativnog osoblja**. Zaključno, projektno financiranje ostaje ključni operativni okvir unutar kojeg se u praksi odvija rad većine organizacija u regiji.

### **5.3. Projekti kao izvor opterećenja, a ne izgradnje kapaciteta**

Iako većina organizacija u uzorku kontinuirano provodi projekte i često paralelno upravlja s više projekata, anketni podaci pokazuju da takvi obrasci financiranja rijetko rezultiraju jačanjem temeljnih organizacijskih kapaciteta. Troškovi koji su ključni za dugoročnu stabilnost – poput organizacijskog razvoja, strateškog planiranja, izgradnje financijskih rezervi i sustavnog ulaganja u ljude – u pravilu ostaju djelomično ili u potpunosti nepokriveni. **Time se potvrđuje da projektno financiranje, i kada je kontinuirano, ne stvara uvjete za akumulaciju resursa: ono održava organizacije u stalnom režimu operativnog minimuma.**

Kvalitativni nalazi dodatno razjašnjavaju da se kroz projekte rijetko gradi organizacijsko znanje i otpornost koja nadilazi trajanje pojedinog granta. **Organizacije opisuju kako se s krajem projekta često "zatvara krug" bez mogućnosti prijenosa naučenog u stabilnije strukture rada, jer novi projekti dolaze s novim tematskim, administrativnim i vremenskim zahtjevima.** Umjesto postupnog rasta kapaciteta, rad se odvija u ponavljajućim ciklusima prilagodbe, u kojima se energija ulaže u ispunjavanje uvjeta, a ne u razvoj dugoročnih organizacijskih strategija.

*"Svaki projekt traži nešto novo, ali mi ostajemo isti mali tim. Nema prostora da se stvarno izgradimo, samo da izdržimo još jedan ciklus."  
(fokus grupa, organizacija civilnog društva)*

U tom smislu, projekti sami po sebi nisu percipirani kao problem, njih se percipira kao nužan i često jedini dostupan način financiranja rada. **Međutim, dominantna projektna arhitektura financiranja rijetko omogućuje da se pojedinačni projekti "zbroje" u veću stabilnost ili jaču organizaciju.** Posljedica su strukturna nemogućnost rasta, zbog čega organizacije ostaju zarobljene u istom kapacitetnom okviru, bez obzira na količinu iskustva, vidljivosti ili broja provedenih aktivnosti.

### **5.4. Utjecaj projektne financiranja na strateško planiranje**

Nalazi istraživanja upućuju na to da se strateško planiranje odvija u izrazito ograničenom i reaktivnom okviru. U anketama i kvalitativnim razgovorima organizacije opisuju kako dugoročni ciljevi postoje, ali su rijetko povezani s predvidivim financijskim izvorima. **Umjesto da strategija usmjerava financiranje, u praksi se često događa obrnuto: dostupni projekti i natječaji oblikuju prioritete, dinamiku rada i**

**vremenski horizont planiranja. Strategija tako prestaje biti alat razvoja i postaje dokument stalne prilagodbe.**

Kvalitativni uvidi dodatno pokazuju da projektno financiranje fragmentira strateško mišljenje po temama i ciklusima, umjesto da ga povezuje u koherentnu cjelinu. **Organizacije opisuju kako su prisiljene razmišljati u kratkim vremenskim intervalima** – od jednog natječaja do drugog – **što otežava donošenje odluka o razvoju timova, ulaganjima u infrastrukturu ili dugoročnim zagovaračkim ciljevima.** U tom kontekstu, strateško planiranje ne nestaje, ali gubi svoju transformativnu funkciju: ono više služi održavanju kontinuiteta u nestabilnim uvjetima nego usmjeravanju organizacijskog rasta i promjene.

## 6. Defunding: obrasci, iskustva i posljedice

### 6.1. Obrasci defundinga u praksi

Iskustva sudionica upućuju na tri dominantna obrasca kroz koja se defunding manifestira:

- Prvi obrazac odnosi se na **povlačenje velikih međunarodnih donatora ili zatvaranje regionalnih programa**, što lančano pogađa i posredničke fondove i lokalne organizacije. U fokus grupama ovaj se proces jasno povezuje s povlačenjem USAID-a i istodobnim smanjivanjem ili ukidanjem podrške drugih bilateralnih donatora, pri čemu organizacije ostaju bez ključnih izvora u vrlo kratkom roku.
- Drugi obrazac odnosi se na **smanjivanje ili sužavanje javnih linija financiranja**, osobito onih koje podupiru pružanje socijalnih i zaštitnih usluga. Kvalitativni nalazi pokazuju da se iznosi sredstava u nekim slučajevima višestruko smanjuju, dok se očekivanja prema organizacijama – osobito u pogledu trajanja i opsega usluga – ne mijenjaju. Time se odgovornost za održavanje usluga prebacuje na organizacije, bez realnog financijskog pokrića.
- Treći obrazac sudionice opisuju kao **"nevidljivi rez"**: sredstva formalno postoje, ali postaju nedostupna za politički osjetljive teme poput feminističkog zagovaranja, reproduktivnih prava ili rada s marginaliziranim skupinama. Umjesto otvorenog ukidanja, dolazi do sužavanja kriterija i redefiniranja "prihvatljivih" aktivnosti, čime se prostor djelovanja postupno, ali sustavno smanjuje.

**Donatorice uključene u istraživanje potvrđuju da se povlačenja i zatvaranja programskih linija često donose na razinama koje nadilaze regionalni kontekst, bez mogućnosti postupnog prijelaza ili amortizacijskih mehanizama za organizacije na terenu.**

### 6.2. Sustav bez financijskih amortizera: izostanak rezervi

**Jedan od ključnih strukturnih nalaza istraživanja odnosi se na izostanak financijskih rezervi među organizacijama civilnog društva.** U anketi je organizacijama postavljeno izravno pitanje: *Imate li financijske rezerve (štednju / sredstva za hitne slučajeve)?* Odgovori jasno pokazuju da velika većina organizacija uključenih u istraživanje nema nikakav oblik financijskih rezervi.

Ovaj nalaz ima važnu analitičku težinu jer se radi o jedinom pitanju u upitniku koje se izravno odnosi na postojanje ekonomskog "buffera". **Budući da su odgovori binarni (da / ne), podaci ne omogućuju procjenu visine ili trajanja rezervi, ali jasno pokazuju da organizacije u pravilu nemaju sredstva kojima bi mogle premostiti razdoblje kašnjenja, prekida ili gubitka financiranja.** Drugim riječima, financijska stabilnost se ne oslanja na akumulirane rezerve, nego isključivo na kontinuirani dotok projektnog novca.

U takvom kontekstu, defunding – bilo kroz povlačenje donatora, smanjenje iznosa ili promjenu prioriteta – ne djeluje kao postupna prilagodba, nego proizvodi neposredne i konkretne posljedice. U otvorenim odgovorima ankete organizacije često opisuju rad u kratkoročnim ciklusima, uz nemogućnost planiranja izvan trajanja trenutnog projekta i stalnu potrebu za pronalaženjem sljedećeg izvora financiranja. **Izostanak financijskih amortizera objašnjava zašto se promjene u donatorskom okruženju brzo i izravno prelamaju preko plaća, opsega rada i dostupnosti usluga, te zašto organizacije nemaju prostora za planirano prilagođavanje ili strateško reagiranje na financijske šokove.**

## 7. Pristupačnost financiranja i strukturne prepreke

Ovo poglavlje fokus prebacuje s pitanja *tko financira i kako se sredstva distribuiraju* na pitanje *tko ima realan pristup tim sredstvima, pod kojim uvjetima i uz koje posljedice*. Analiza se temelji na kvantitativnim podacima iz upitnika organizacija civilnog društva, koji omogućuju usporedbu prepreka po zemljama i tipovima financiranja, te na kvalitativnim uvidima iz fokus grupa i intervjua, koji te prepreke prevode u svakodnevna iskustva organizacija.

### 7.1. Administrativne i proceduralne barijere

**Administrativne i proceduralne barijere u istraživanju se pojavljuju kao jedan od ključnih faktora koji ograničavaju pristup financiranju u kontekstu prijave na EU i međunarodne/bilateralne fondove, gdje se pristup EU fondovima može promatrati kao referentna točka jer se u tom slučaju barijere najviše vide i najlakše imenuju i percipiraju.** Kvantitativni podaci iz upitnika pokazuju da se složenost sustava financiranja percipira kao konkretan razlog neprijavlivanja na veće fondove. Tako 31,1 % organizacija navodi da su prijavni postupci previše složeni, dok 28,9 % ističe zahtjeve za sufinanciranje kao prepreku u kontekstu pristupa EU fondovima.

Pitanje sufinanciranja dodatno je opterećeno izostankom institucionalne podrške: 17,8 % organizacija navodi ograničen ili nikakav pristup nacionalnim mehanizmima sufinanciranja, što znači da se od organizacija očekuje financijska participacija bez realnih mogućnosti da je osiguraju. **Time se pristup sredstvima uvjetuje i kvalitetom projektnog prijedloga i prethodno postojećim financijskim kapacitetima, koje veliki dio organizacija nema.**

Iako manji udio organizacija (8,9 %) kao razlog neprijavlivanja izravno navodi zahtjevnost izvještavanja, **kvalitativni nalazi iz fokus grupa pokazuju da administrativno opterećenje u praksi djeluje kumulativno.** Mali timovi paralelno nose programski i administrativni rad, zbog čega složeni i dugotrajni prijavni procesi funkcioniraju kao selekcijski mehanizam koji favorizira administrativno jače aktere, dok manje i lokalno ukorijenjene organizacije ostaju isključene.

## **7.2. Jezik, rokovi i kapaciteti za prijavu**

Uz administrativne i proceduralne zahtjeve, pristupačnost financiranja dodatno je ograničena jezičnim barijerama, rokovima prijave i stvarnim kapacitetima organizacija da se uključe u zahtjevne prijavne procese. Ovi elementi u istraživanju se preklapaju i međusobno pojačavaju, osobito u kontekstu malih timova i izostanka financijskih rezervi.

Iako rokovi prijave nisu bili zasebno kvantitativno pitanje u upitniku, njihova problematičnost jasno proizlazi iz kombinacije drugih nalaza. **Kratki rokovi za prijavu, upareni s kompleksnim obrascima i opsežnom dokumentacijom, u praksi stvaraju vremenski pritisak koji mali timovi teško mogu apsorbirati.** U uvjetima u kojima iste osobe istovremeno obavljaju programski, administrativni i zagovarački rad, prijava na složene natječaje često zahtijeva privremeno zaustavljanje redovnih aktivnosti ili dodatni neplaćeni rad, što organizacije prepoznaju kao dugoročno neodrživo.

## **7.3. Zašto organizacije ne apliciraju na EU i globalne fondove**

**Nalazi istraživanja pokazuju da je neprijavljivanje na EU i druge velike međunarodne fondove raširena praksa među organizacijama u regiji.** Kvantitativni podaci ukazuju na izražene razlike među zemljama: dok se većina organizacija iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine barem jednom prijavljivala na EU fondove, u Srbiji je udio prijava znatno niži, a u Sjevernoj Makedoniji i Crnoj Gori prijavljivanje je rijetko ili uopće izostaje.

**Razlozi neprijavljivanja koje organizacije navode u anketi izravno se nadovezuju na prethodno analizirane barijere. Složenost prijavnih postupaka (31,1 %), visoki zahtjevi za sufinanciranje (28,9 %) te ograničen ili nepostojeći pristup nacionalnim mehanizmima sufinanciranja (17,8 %) pojavljuju se kao ključni faktori koji odvrćaju organizacije od prijave.** Ovi razlozi jasno pokazuju da se odluka o neprijavljivanju temelji na procjeni izvedivosti u odnosu na raspoložive resurse.

Kvalitativni uvidi dodatno potvrđuju da organizacije ovu odluku donose pragmatično. **U kontekstu malih timova, izostanka financijskih rezervi i stalnog administrativnog opterećenja, prijava na složene i dugotrajne natječaje predstavlja visok rizik: ulaganje značajnog vremena i rada bez garancije uspjeha, uz mogućnost da se time ugrozi redovni rad s korisnicama ili provedba postojećih programa.** Neprijavljivanje se stoga u ovom istraživanju pojavljuje kao racionalna strategija upravljanja ograničenim kapacitetima, a ne kao manjak ambicije, znanja ili profesionalnosti.

Donatorice uključene u istraživanje navode da razumiju razloge zbog kojih se manje organizacije često ne prijavljuju na EU i druge veće i zahtjevnije natječaje. U intervjuima ističu da odluka o neprijavljivanju proizlazi iz realne procjene administrativnog opterećenja i rizika, a ne iz nedostatka znanja ili motivacije. **Nadalje, i same naglašavaju da ih isti sustav obvezuje na ograničeni manevarski prostor za prilagodbu uvjeta financiranja te da kroz rad nastoje iznaći načine kako zadovoljiti npr. standarde Europske komisije, a bez svaljivanja opterećenja na same organizacije civilnog društva.**

Ovakvi nalazi dovode u pitanje pretpostavku da je formalna dostupnost fondova jednaka stvarnoj dostupnosti. **Iako EU i globalni fondovi čine važan dio donatorskog pejzaža, njihova struktura i uvjeti pristupa u praksi proizvode selekcijski učinak koji sustavno isključuje dio lokalno ukorijenjenih ženskih i djevojačkih organizacija, a što postojeće nejednakosti u kapacitetima i stabilnostima organizacija i održavaju, ali i produbljuju.**

#### 7.4. Sustavno nepokriveni troškovi

Uz administrativne i proceduralne barijere, pristupačnost financiranja dodatno je ograničena činjenicom da ključni troškovi rada organizacija sustavno ostaju izvan financiranih okvira. **Iako su projektne aktivnosti često pokrivena, organizacije u anketama i fokus grupama dosljedno navode da troškovi poput plaća između projekata, administracije i financijskog upravljanja, koordinacije rada te ulaganja u organizacijski razvoj i dobrobit timova ostaju djelomično ili u potpunosti nepokriveni.** Time se financiranje svodi na provedbu aktivnosti, dok se stabilnost organizacija prepušta snalaženju samih timova.

Ovakav obrazac ima izravne posljedice na odluke o prijavljivanju na natječajne i opsegu rada koji organizacije mogu preuzeti. **Kada prijava zahtijeva dodatno administrativno i vremensko ulaganje, a istovremeno ne omogućuje pokrivanje osnovnih operativnih troškova, organizacije procjenjuju da je rizik veći od potencijalne koristi.** U kontekstu izostanka financijskih rezervi, nepokriveni troškovi dodatno povećavaju ranjivost organizacija i smanjuju njihovu sposobnost da reagiraju na financijske prekinde ili promjene u donatorskim prioritetima.

Ovi nalazi u skladu su s međunarodnim analizama financiranja ženskih i feminističkih organizacija, koje upozoravaju da dominantni donatorski modeli sustavno podfinanciraju "core" troškove rada, dok istovremeno povećavaju administrativne i izvedbene zahtjeve. **Sustavno nepokrivanje ključnih troškova rada tako ne predstavlja sporedni tehnički problem, jedan je od temeljnih mehanizama koji ograničava stvarnu dostupnost financiranja za velik dio ženskih i djevojačkih organizacija u regiji (AWID).**

### 8. Hitna i brza sredstva

**Hitna i brza sredstva (urgent / rapid funding) predstavljaju poseban oblik donatorske podrške namijenjen brzom odgovoru na izvanredne okolnosti, a ne dugoročnoj stabilizaciji organizacija.** Ona su osmišljena kako bi omogućila reakciju u situacijama koje se ne mogu planirati u okviru redovnih projektnih ili institucionalnih ciklusa, pri čemu je brzina isplate i fleksibilnost važnija od trajanja ili visine sredstava.

U kontekstu ženskih i djevojačkih organizacija, hitna sredstva najčešće su namijenjena reagiranju na akutne rizike, sigurnosne prijetnje, političke pritiske ili kratkoročne prilike za zagovaranje i javno djelovanje. **Njihova funkcija je korektivna i interventna: omogućuju organizacijama da zaštite ljude, održe minimalni kontinuitet rada ili reagiraju u kriznom trenutku.**

Za razliku od institucionalnog ili višegodišnjeg financiranja, hitna i brza sredstva nemaju stabilizacijsku funkciju. Ona nisu zamišljena kao alat za premošćivanje strukturnih financijskih praznina, izgradnju financijskih rezervi ili dugoročno planiranje rada organizacija. U tom smislu, hitna sredstva ne mogu nadomjestiti izostanak systemske podrške niti ublažiti temeljnu ranjivost koja proizlazi iz dominacije projektnog financiranja.

Kvantitativni nalazi potvrđuju da su hitna i brza sredstva u regiji ograničenog dosega i neujednačeno dostupna. **Na razini uzorka, samo dio organizacija navodi da je ikada imao pristup ovakvom obliku podrške, uz izražene razlike među zemljama.** Ovi podaci upućuju na to da hitna sredstva postoje kao

mehanizam unutar donatorskog sustava, ali ne djeluju kao sustavni odgovor na financijsku nestabilnost, već kao povremeni alat za reagiranje u izvanrednim okolnostima.

U tom okviru, hitna i brza sredstva u ovom se izvještaju promatraju kao indikator konteksta u kojem organizacije djeluju – onog u kojem je sposobnost brze reakcije nužna, ali istovremeno ukazuje na dublje strukturne slabosti donatorske arhitekture.

### **8.1. Za što se hitna i brza sredstva koriste u praksi**

Kvantitativni podaci pokazuju da hitna i brza sredstva koriste manjinski dio organizacija, te da njihov doseg ostaje ograničen. Na razini uzorka, pristup ovakvim sredstvima imalo je približno polovica organizacija, uz velike razlike među zemljama – od 0 % u Sjevernoj Makedoniji do 66,7 % u Srbiji.

U iskustvima organizacija, hitna sredstva koriste se prvenstveno za kratkoročne i izvanredne potrebe: odgovor na nagle prekide financiranja, sigurnosne troškove, pravnu i digitalnu zaštitu te brze zagovaračke reakcije u politički osjetljivim trenucima. **Njihova se upotreba veže uz situacije u kojima bi izostanak brze reakcije imao izravne posljedice po ljude ili kontinuitet rada.**

*"Ta sredstva nam ne rješavaju problem, ali nam kupe vrijeme da ne stanemo potpuno."  
(fokus grupa, organizacija civilnog društva)*

**Donatorice u intervjuima naglašavaju da hitni fondovi nisu zamišljeni kao zamjena za stabilno financiranje, ali u praksi sve češće popunjavaju praznine koje nastaju izostankom dugoročnih mehanizama podrške.**

## **9. Jačanje kapaciteta: što organizacije stvarno trebaju**

### *9.1. Kako organizacije razumiju jačanje kapaciteta*

Otvoreni odgovori u anketi jasno pokazuju da organizacije jačanje kapaciteta ne razumiju prvenstveno kao edukacije ili treninge, nego kao mogućnost zadržavanja ljudi, stabilnosti timova i vremena za strateški rad. Kapaciteti se u odgovorima dosljedno povezuju s organizacijskom sigurnošću, administrativnom podrškom, brigom o zaposlenima i kontinuitetom rada, a ne s pojedinačnim vještinama ili kratkoročnim znanjima. Ovakvo razumijevanje proizlazi iz svakodnevnog iskustva rada u uvjetima fragmentiranog i projektnog financiranja, u kojem se kapaciteti troše brže nego što se mogu graditi.

**Donatorski upitnici i intervjui pokazuju da donatorice jačanje kapaciteta najčešće povezuju s razvojem administrativnih, financijskih i upravljačkih vještina, uključujući projektni menadžment, izvještavanje i unutarnje procedure.** Takvo razumijevanje kapaciteta odražava zahtjeve donatorskog sustava, u kojem se organizacijska pouzdanost i administrativna usklađenost smatraju ključnim preduvjetima za dodjelu sredstava.

**Aspekti jačanja kapaciteta povezani sa stabilnošću timova, dugoročnim zadržavanjem ljudi ili smanjenjem radne preopterećenosti rijetko se pojavljuju u donatorskim odgovorima, iako se**

njihova važnost ne osporava, što je jasna razlika između donatorskog i organizacijskog razumijevanja kapaciteta.

U više otvorenih odgovora organizacije izravno naglašavaju da je financijska nestabilnost ključna prepreka jačanju kapaciteta, jer onemogućuje planiranje i dugoročnije ulaganje u ljude. **Umjesto razvoja, kapaciteti se svode na održavanje minimuma funkcioniranja, često kroz kombinaciju preopterećenog rada, volontiranja i stalnog traženja novih izvora financiranja.** Jačanje kapaciteta se tako opisuje kao proces koji je neraskidivo vezan uz stabilnost, a ne kao odvojena aktivnost koja se može "dodati" uz postojeće programe. To se posebno jasno vidi u sljedećem odgovoru iz otvorenih pitanja ankete:

*"Nama kapacitet nije nova edukacija, nego da imamo ljude koji mogu ostati i raditi, a ne stalno odlaziti jer ne znamo hoće li plaća postojati za tri mjeseca."  
(otvoreno pitanje, anketa za OCD)*

**Ovi nalazi upućuju na to da organizacije jačanje kapaciteta doživljavaju kao strukturno, a ne tehničko pitanje: bez stabilnosti i osnovne sigurnosti, kapaciteti se ne mogu akumulirati jer su u kontinuiranom stanju trošenja.**

## **9.2. Izvori jačanja kapaciteta izvan donatorskih programa**

Nalazi ankete i kvalitativnih uvida pokazuju da se jačanje kapaciteta ženskih i djevojačkih organizacija u regiji u velikoj mjeri odvija izvan formalnih donatorskih programa jačanja kapaciteta. **Organizacije u otvorenim odgovorima navode da kapacitete najčešće grade kroz međusobnu podršku, neformalne mreže, dugogodišnje iskustvo, samostalno učenje i solidarnost unutar sektora, a ne kroz strukturirane programe.**

Posebno se ističe uloga mreža i partnerskih odnosa kao ključnog izvora znanja, savjetovanja i emocionalne podrške. **Organizacije navode da se oslanjaju na razmjenu iskustava s drugim organizacijama, neformalni mentoring i zajedničko rješavanje problema, osobito u područjima administracije, financijskog upravljanja i sigurnosti.** Takvi oblici podrške često ostaju nevidljivi u donatorskim okvirima, iako u praksi čine temelj organizacijske otpornosti.

**U otvorenim odgovorima ankete jasno se vidi i da se velik dio kapaciteta gradi kroz neplaćeni rad i osobno preuzimanje odgovornosti, što organizacije same prepoznaju kao dugoročno neodrživo, ali trenutačno neizbježno.** Jedna organizacija to sažima ovako:

*"Najviše smo naučile same, kroz greške i međusobnu pomoć. Donatorski programi rijetko prate ono što nam stvarno treba u tom trenutku."  
(otvoreno pitanje, anketa za OCD-e)*

Ovi nalazi upućuju na paradoks: kapaciteti se u praksi razvijaju upravo ondje gdje nema formalne podrške, dok su donatorski programi jačanja kapaciteta često vremenski ograničeni, tematski uski i slabo povezani s realnim uvjetima rada organizacija. **Time se odgovornost za razvoj znanja, otpornosti i kontinuiteta sustavno prebacuje na same organizacije i njihove neformalne mreže, umjesto da bude prepoznata i podržana kao legitimno područje ulaganja.**

### 9.3. Ograničenja klasičnih programa za podizanje kapaciteta

Nalazi istraživanja upućuju na to da se ograničenja klasičnih programa jačanja kapaciteta ne mogu razumjeti odvojeno od radnih i financijskih uvjeta u kojima organizacije djeluju. Anketni podaci pokazuju da većina organizacija radi s vrlo malim timovima, uz snažno oslanjanje na volonterski i neplaćeni rad. **U takvim uvjetima, sudjelovanje u edukacijama i treninzima odvija se paralelno s postojećim obvezama, bez dodatnih ljudskih resursa.**

Ograničeni učinak ovakvih programa dodatno je povezan s izostankom financijskih rezervi. **Većina organizacija navodi da nema štednju ili sredstva za hitne slučajeve, što znači da ne postoji prostor za provedbu aktivnosti koje zahtijevaju dodatno vrijeme ili ulaganja nakon završetka edukacija.** Stečena znanja se u tom kontekstu teško prevode u trajne organizacijske promjene.

Dominacija projektnog financiranja, uz ograničen pristup višegodišnjoj i institucionalnoj podršci, dodatno oblikuje kontekst u kojem se jačanje kapaciteta odvija. **Kako se rad organizacija odvija kroz kratkoročne cikluse, edukacije i treninzi ostaju vremenski i tematski odvojeni od svakodnevnih organizacijskih procesa.** Time se jačanje kapaciteta pojavljuje kao izdvojena aktivnost, a ne kao sastavni dio dugoročnog razvoja.

### 9.4. Stabilnost kao preduvjet kapaciteta

**Nalazi dosljedno upućuju na to da se jačanje kapaciteta ne može promatrati odvojeno od pitanja stabilnosti rada i financiranja.** Kapaciteti se u kontekstu u kojem djeluju ženske i djevojačke organizacije troše zbog strukturne nesigurnosti koja onemogućuje njihovu akumulaciju. **Kada organizacije rade s malim timovima, bez financijskih rezervi i u kratkoročnim projektnim ciklusima, kapaciteti se ne grade progresivno, nego se stalno iznova koriste za održavanje osnovnog funkcioniranja.**

U tom smislu, stabilnost se ne pojavljuje kao "viša faza" razvoja organizacija, pojavljuje se kao temeljni uvjet bez kojeg jačanje kapaciteta ostaje fragmentirano i kratkoročno. **Nalazi iz prethodnih poglavlja pokazuju da organizacije ulažu znanje, vrijeme i energiju u održavanje kontinuiteta rada, često kroz neplaćeni rad, solidarnost i mreže podrške.** Međutim, bez minimalne razine predvidivosti i sigurnosti, ti se naponi ne mogu pretvoriti u dugoročne organizacijske kapacitete.

Time se jasno pomiče fokus s pitanja *kako* organizacije grade kapacitete na pitanje *u kakvim uvjetima* se to od njih očekuje. Jačanje kapaciteta je odraz šire arhitekture financiranja i raspodjele rizika unutar donatorskog sustava. Upravo iz te perspektive sljedeće poglavlje razmatra održivost rada organizacija u nestabilnim kontekstima.

## 10. Održivost u nestabilnim kontekstima

### 10.1. Kako organizacije u praksi razumiju održivost

Anketni odgovori i kvalitativni nalazi dosljedno pokazuju da organizacije održivost razumiju kao sposobnost nastavka rada u kratkim i neizvjesnim vremenskim horizontima. **U praksi, održivost znači da se barem minimalan broj ljudi može zadržati i da se rad ne mora iznova prekidati svakih nekoliko**

**mjeseci.** Takvo razumijevanje izravno je povezano s činjenicom da većina organizacija nema financijske rezerve, dok se rad dominantno oslanja na kratkoročno projektno financiranje.

U takvom kontekstu, održivost se ne gradi kroz dugoročno planiranje, okosnica održivosti je kontinuirano preslagivanje izvora financiranja, reagiranje na gubitak i pojavu sredstava te prilagodbu opsega i vrste rada dostupnim resursima. **Podaci o istodobnom rastu i gubitku izvora financiranja unutar istih zemalja ukazuju na visoku volatilnost u kojoj organizacije djeluju, dok razlike u pristupu hitnim i brzim sredstvima dodatno pokazuju da strategije preživljavanja nisu jednako dostupne svim organizacijama.**

Kvalitativni nalazi upozoravaju i na jasne granice ovakvog modela održivosti. Dugotrajno funkcioniranje u režimu neizvjesnosti vodi do iscrpljenosti timova, fluktuacije ljudi i sužavanja djelovanja, osobito u politički zahtjevnijim područjima poput zagovaranja.

*"Održivost kod nas znači da nekako izdržimo sljedeći projektni ciklus, a ne da znamo gdje ćemo biti za nekoliko godina." (fokus grupa, organizacija civilnog društva)*

**Ovi nalazi pokazuju da je održivost u postojećem sustavu strukturno uvjetovana načinom na koji su financiranje, rizik i odgovornost raspoređeni unutar donatorskog ekosustava.** Iz te perspektive, sljedeće poglavlje analizira kako se te strukturne postavke odražavaju na odnos organizacija prema zajednici i zagovaračkom radu – odnosno na to što se u praksi financira, a što ostaje izvan dominantnih prioriteta.

## **11. Zajednica i zagovaranje: što se financira, a što ne**

Razlike u dostupnosti financiranja za organizacije su povezane i s vrstom rada koji organizacije provode. **Posebno se ističe razlika između rada u zajednici (community-based rad, pružanje usluga, lokalne aktivnosti) i zagovaračkog odnosno političkog rada usmjerenog na promjene politika, zakona i javnih diskursa.**

U anketama, fokus grupama i intervjuima s organizacijama civilnog društva dosljedno se pojavljuje percepcija da je **rad u zajednici rad lakše financirati**, jer se doživljava kao konkretan, mjerljiv i politički manje rizičan. Suprotno tome, **zagovarački i feministički politički rad često se percipira kao osjetljiv, teško mjerljiv i potencijalno konfliktan**, što ga čini manje atraktivnim ili dostupnim u okviru dominantnih donatorskih modela.

Ova razlika nije specifična samo za Zapadni Balkan. **Međunarodna istraživanja financiranja ženskih prava i feminističkih organizacija upozoravaju na sličan obrazac globalno: rad koji se može prikazati kao "usluga", "podrška zajednici" ili "jačanje kapaciteta korisnica" ima znatno stabilniji pristup sredstvima od rada koji izravno propituje strukture moći, javne politike ili dominantne društvene narative** (AWID, 2025; CIVICUS, 2024).

U kontekstu Zapadnog Balkana, ova razlika dodatno je pojačana procesima sužavanja prostora za civilno društvo, rastom anti-gender narativa i političkom polarizacijom oko pitanja rodne ravnopravnosti. **Kako pokazuju nalazi iz prethodnih poglavlja, organizacije koje se bave**

**zagovaranjem često su istodobno izloženi političkim pritiscima i financijskoj nestabilnosti, što čini njihovu poziciju dvostruko ranjivom.**

Iz tog razloga, ovo poglavlje analizira kako se razlike između rada u zajednici i zagovaračkog rada reflektiraju u donatorskim praksama i iskustvima organizacija. Prvo se razmatra dostupnost i obrasci financiranja rada u zajednici, a zatim se fokus prebacuje na zagovarački i politički rad, uz poseban naglasak na političku osjetljivost i obrasce defundinga.

### **11.1. Podrška radu u zajednici**

Kvantitativni podaci iz ankete pokazuju da je rad u zajednici temeljni oblik djelovanja ženskih i djevojačkih organizacija uključenih u istraživanje. Na razini cijelog uzorka, najveći broj organizacija radi sa ženama općenito i sa ženama koje su preživjele rodno uvjetovano nasilje, što potvrđuje snažnu orijentaciju sektora prema pružanju izravne podrške i lokalnih usluga.

Ovakav profil rada povezan je s dostupnošću izvora financiranja. **Podaci iz ankete pokazuju da su javna sredstva (lokalna i nacionalna) te projektni grantovi međunarodnih i regionalnih donatora češće prisutni u financijskoj strukturi organizacija koje provode aktivnosti u zajednici.** Primjerice, sredstva lokalne samouprave navodi 65 % organizacija u Bosni i Hercegovini, pri čemu se ta sredstva u pravilu vežu uz provedbu konkretnih usluga i lokalnih programa.

Istodobno, i ovaj oblik rada dominantno se financira kroz kratkoročne projekte, bez stabilne institucionalne podrške. Većina organizacija navodi projektno financiranje kao temeljni model rada, dok je pristup višegodišnjim ili fleksibilnim sredstvima ograničen. Rad u zajednici je stoga relativno dostupniji u donatorskom sustavu, ali ostaje izložen fragmentaciji, nestabilnosti i opterećenju timova.

### **11.2. Podrška zagovaranju i političkom radu**

Nalazi istraživanja dosljedno pokazuju da je zagovarački i politički rad znatno teže financirati od rada u zajednici, u pravilu zbog načina na koji donatorski sustav prepoznaje i vrednuje takve aktivnosti. **U anketama i kvalitativnim razgovorima organizacije zagovaranje opisuju kao područje koje je "teže objasniti", "rizičnije" i "manje poželjno" u odnosu na donatorske prioritete, osobito u kontekstu kratkoročnih i strogo projektnih grantova.**

Kvantitativni podaci ovu percepciju potvrđuju posredno. Podaci o kretanjima izvora financiranja pokazuju visoku volatilnost – istodobni rast i gubitak sredstava unutar istih zemalja – dok istovremeno izostaje stabilna institucionalna ili višegodišnja podrška. **Kvalitativni nalazi iz fokus grupa i intervjua pokazuju da se upravo zagovaračke aktivnosti u takvim okolnostima najčešće odgađaju, smanjuju ili preoblikuju kako bi ostale financijski prihvatljive.**

U razgovorima organizacije zagovaranje često opisuju kao "prvo što se reže" u situacijama smanjenja sredstava ili promjene donatorskih prioriteta. Sudionice fokus grupa pritom spominju i *nevidljivi rez*: sredstva formalno postoje, ali se kriteriji sužavaju tako da politički sadržaj postaje teško financirati i bez otvorenog ukidanja programskih linija.

Donatorice uključene u istraživanje prepoznaju ove napetosti, ali ističu vlastita institucionalna ograničenja, uključujući mandate, političku osjetljivost i pritisak na "neutralnost". **Ograničenja financiranja zagovaračkog rada proizlaze iz strukturnih okvira unutar kojih se donatorske odluke donose i političke odluke samih institucija.**

Donatorske perspektive dodatno rasvjetljavaju zašto je financiranje zagovaračkog rada jedno od najnestabilnijih i najosjetljivijih područja podrške. **U dijelu intervjua donatorice eksplicitno problematiziraju dominantne modele financiranja, ističući da kratkoročna i projektna podrška teško može pratiti dugoročne zagovaračke procese, osobito u politički osjetljivim kontekstima.** Pojedine donatorice otvoreno govore o napetosti između svijesti o potrebi za stabilnijom podrškom zagovaranju i institucionalnih ograničenja koja takvu podršku čine teško provedivom.

Druge donatorice o istim ograničenjima govore posredno, kroz opis procedura, odgovornosti i reputacijskih rizika koji prate financiranje politički izloženih aktivnosti. U tom okviru, problematičnost financiranja zagovaračkog proizlazi iz načina na koji su donatorski mehanizmi postavljeni. **Donatorski glas time potvrđuje nalaze organizacija civilnog društva da se zagovaranje često financira fragmentirano, privremeno ili kroz posredne programske okvire, što dodatno sužava prostor za dosljedno i dugoročno feminističko djelovanje.**

Zaključno, nalazi istraživanja pokazuju da je zagovarački i politički rad strukturno slabije podržan u postojećem donatorskom sustavu zato što takav rad teže ulazi u projektne, mjerljive i "sigurne" okvire financiranja. **U anketama i razgovorima organizacije dosljedno opisuju zagovaranje kao nužan, ali financijski rizičan dio svog djelovanja, koji se često održava paralelno s projektima ili kroz neplaćeni rad.** Ovaj obrazac potvrđuju i međunarodne analize financiranja ženskih i feminističkih organizacija, koje ukazuju da se politički i transformativni rad sustavno gura na margine donatorskih portfelja, unatoč njegovoj ključnoj ulozi u dugoročnim društvenim promjenama (AWID, 2025).

## 12. Tematski prioriteti i promjene u fokusu rada

### 12.1. Kontinuitet tematskog rada unatoč promjenama u financiranju

Podaci iz anketnih upitnika pokazuju snažan kontinuitet temeljnih tematskih područja u radu organizacija, neovisno o promjenama u donatorskom okruženju. Najveći broj organizacija kroz cijelo promatrano razdoblje (2019.-2025.) navodi rad na ženskim ljudskim pravima, podršku ženama koje su preživjele rodno uvjetovano nasilje te lokalni rad u zajednici rad kao središnje osi svog djelovanja. Ovi nalazi potvrđuju da organizacije nastoje zadržati kontinuitet rada i odnosa s korisnicama.

Međutim, kvalitativni podaci iz fokus grupa i intervjua pokazuju da se taj kontinuitet često održava pod cijenu povećanog opterećenja timova i fragmentacije rada. **Organizacije opisuju kako iste teme ostaju prisutne, ali se provode kroz kraće projekte, smanjen opseg aktivnosti ili kroz kombinaciju plaćenog i neplaćenog rada.** Kontinuitet rada proizlazi iz dugoročne posvećenosti organizacija i njihove odgovornosti prema zajednicama s kojima rade.

Intervjui s donatoricama dodatno potvrđuju ovu dinamiku. **Donatorice prepoznaju da su teme poput nasilja nad ženama i lokalnih usluga "stalno prisutne" u portfeljima, ali istodobno ističu da se one najčešće financiraju kroz projektne i uslužno orijentirane okvire, bez dugoročnog institucionalnog**

**ulaganja.** Time se održava formalni tematski kontinuitet, ali bez strukturnih uvjeta koji bi omogućili stabilnost organizacija koje taj rad nose. Kontinuitet tematskog rada u regiji odražava otpornost organizacija koje djeluju unutar njegovih ograničenja.

Procesi povlačenja i preusmjeravanja donatorskih sredstava iz regije imaju dugoročne i kumulativne učinke na održivost ženskih i djevojačkih organizacija. **Završetak programskih ciklusa, promjene geografskih i tematskih prioriteta te zatvaranje pojedinih donatorskih linija stvaraju financijske praznine koje se rijetko nadoknađuju u istom opsegu ili sličnim uvjetima.**

### **12.2. Tematski pomaci pod utjecajem financiranja i političkog konteksta**

Tematski pomaci u radu ženskih i djevojačkih organizacija u regiji ne proizlaze primarno iz promjene potreba zajednica, nego iz kombiniranog učinka dostupnih izvora financiranja i šireg političkog konteksta. **Kvantitativni podaci iz anketa pokazuju da organizacije i dalje dominantno rade na ženskim pravima, rodno uvjetovanom nasilju i izravnoj podršci ženama, ali način na koji se ti radovi operacionaliziraju sve je češće prilagođen donatorskim okvirima koji favoriziraju mjerljive, uslužne i "nepolitičke" aktivnosti.** Kvalitativni uvidi iz fokus grupa i intervjua potvrđuju da organizacije ne napuštaju zagovaračke ili feminističke ciljeve, ali ih često "prevode" u prihvatljivije programske formate kako bi osigurale kontinuitet financiranja i smanjile politički i reputacijski rizik.

Istodobno, politički kontekst obilježen rastom anti-gender narativa, shrinking space-a i povećane polarizacije dodatno utječe na to koje teme postaju rizične, a koje prolaznije u donatorskom sustavu. Sudionice istraživanja opisuju sužavanje prostora za otvoreno feminističko zagovaranje, reproduktivna prava i politički rad, ne nužno kroz izravne zabrane, nego kroz promjene kriterija, prioriteta i nevidljive rezove u financiranju. **U takvim okolnostima, tematski pomaci, kao i pomaci u vrsti aktivnosti koja se implementira, znače adaptivne strategije preživljavanja u sustavu koji istodobno zahtijeva visoku razinu profesionalnosti i smanjuje toleranciju za političku izloženost. Ovi pomaci predstavljaju simptom strukturalnih ograničenja donatorske arhitekture.**

### **13. Donatorske perspektive: praksa i logike djelovanja**

U prethodnim poglavljima analizirana su iskustva ženskih i djevojačkih organizacija te načine na koje se njihov rad, prioriteta i kapaciteta oblikuju u odnosu na dostupne izvore financiranja i politički kontekst. Ovo poglavlje fokus prebacuje na donatorsku stranu tog odnosa i nastoji razumjeti kako same donatorice opisuju vlastite prakse, ograničenja i mogućnosti djelovanja unutar postojećeg sustava financiranja.

Donatorska perspektiva u ovom istraživanju ne promatra se kao homogena niti kao jedinstvena pozicija moći, nego kao skup različitih institucionalnih i političkih uloga koje dijele određene zajedničke obrasce. Kroz kombinaciju uvida iz donatorskih upitnika, intervjua i fokus grupe, ovo poglavlje analizira kako se donatorske prakse oblikuju u odnosu na mandate, proračunske cikluse, političku osjetljivost određenih tema i širu arhitekturu međunarodnog financiranja.

### **13.1. Kako donatorice opisuju vlastite modele financiranja**

Kada donatorice govore o svom načinu financiranja, projektno financiranje pojavljuje se kao polazište, i to zato jer je prepoznato od strane sustava. **Projekti su naprosto model koji dozvoljava da se sredstva planiraju, opravdaju i da se njima upravlja unutar unaprijed određenih pravila.**

U donatorskim upitnicima projektna podrška navodi se kao osnovni oblik podrške: višegodišnje i institucionalno financiranje pojavljuju se rjeđe i uglavnom su vezani uz određene programe ili teme, a ne uz cjelokupan rad organizacija. **Fleksibilnost i pokrivanje temeljnih troškova rada postoje, ali nisu standard.**

U intervjuima donatorice otvoreno govore o napetosti između onoga što znaju da bi organizacijama trebalo i onoga što same mogu ponuditi. **Projektne pristup ne opisuju kao ideal, opisuju kao kompromis.** On omogućuje kontrolu i mjerljivost, ali teško prati dugoročan, politički i često nepredvidiv rad na terenu.

**Važno je da se projektne logika rijetko opisuje kao izbor. Donatorice je vide kao "jezik sustava" u kojem djeluju. Odstupanja od tog jezika zahtijevaju dodatna opravdanja, unutarnje pregovore i preuzimanje rizika koji nije uvijek moguć.**

Kao i u dijelu izvještaja koji govori o financiranju organizacija civilnog društva iz perspektive samih organizacija, i ovdje se radi o arhitekturi sustava, ne individualnim odlukama onih koji s novcem i upravljaju.

### **13.2. Regranting i struktura donatorske podrške**

Podaci iz donatorskih upitnika jasno razlikuju nekoliko modela dodjele sredstava. **Većina donatorica navodi da organizacije civilnog društva financira izravno, bez posredničkih mehanizama.** Manji dio koristi i regranting, gdje se on pojavljuje kao model djelovanja s obzirom na format zaklade ili specifična odluka vezana uz vrstu organizacija, razinu formalizacije i lokalni kontekst u kojem djeluje.

U upitnicima se regranting najčešće povezuje s potrebom uključivanja manjih ili lokalnih organizacija koje nemaju administrativne kapacitete za izravno upravljanje donatorskim sredstvima. **Donatorice navode da posredničke organizacije u tim slučajevima preuzimaju ulogu administrativne podrške, ali i odgovornosti za provedbu i izvještavanje.** Regranting se tako opisuje kao način prilagodbe donatorskih procedura stvarnim uvjetima na terenu, a ne kao promjena temeljnih kriterija financiranja.

Važno je da odgovori iz upitnika ne upućuju na to da se regranting doživljava kao zamjena za izravno financiranje, niti kao dugoročno rješenje za stabilnost sektora. **Naprotiv, donatorice ga opisuju kao privremeni ili situacijski mehanizam koji omogućuje širi doseg, ali ne dovodi u pitanje osnovnu strukturu projektnog financiranja i odgovornosti.** Regranting se u tom smislu pojavljuje kao korektiv unutar postojećeg sustava, a ne kao njegova alternativa.

Donatorice koje koriste regranting govore o njegovim prednostima u dosezanju lokalnih aktera i u radu u politički ili administrativno složenim kontekstima. Istodobno, naglašavaju dodatnu složenost takvih mehanizama, uključujući povećano izvještavanje, prijenos rizika i veća očekivanja prema posredničkim organizacijama. Regranting time širi pristup sredstvima, ali i centrira odgovornost na manji broj aktera.

U cjelini, struktura donatorske podrške ostaje pretežno usmjerena na izravne odnose i projektnu podršku, dok se regranting koristi selektivno i funkcionalno. I u upitnicima i u intervjuima on se prepoznaje kao način upravljanja ograničenjima sustava koji u svojoj osnovi ostaje nepromijenjen.

### **13.3. Jačanje kapaciteta: što donatorice pod tim podrazumijevaju**

U donatorskim upitnicima i intervjuima jačanje kapaciteta pojavljuje se kao važan, ali relativno usko definiran segment podrške. Donatorice ga najčešće povezuju s razvojem organizacijskih i administrativnih vještina, upravljanjem projektima, financijama, izvještavanjem i komunikacijom. **U tom okviru, kapaciteti se razumiju kao nešto što se može unaprijediti kroz edukacije, mentorstvo i savjetodavnu podršku, često paralelno s projektnom podrškom.**

**U kvalitativnim razgovorima dio donatorica naglašava vrijednost dugoročnijeg mentorstva i praćenja organizacija, posebno u radu s manjim ili lokalnim aktericama.** Takvi oblici podrške percipiraju se kao učinkovitiji od jednokratnih treninga, ali i kao zahtjevniji u pogledu vremena, resursa i unutarnje organizacije donatora. **Jačanje kapaciteta u tom smislu često ostaje vezano uz dodatne programe ili specifične inicijative, a rjeđe se integrira u osnovni model financiranja.**

Istodobno, jasno su vidljive granice onoga što se pod kapacitetima smatra prihvatljivim za financiranje. **U intervjuima se rijetko govori o jačanju kapaciteta kroz dugoročnu stabilnost timova, pokrivanje plaća ili smanjenje radne preopterećenosti.** Takvi elementi češće se prepoznaju kao važni, ali se ne navode kao dio standardne donatorske ponude, već kao područja u kojima donatorice imaju ograničen manevarski prostor.

U tom kontekstu, jačanje kapaciteta često ima i funkciju upravljanja rizikom. Bolje procedure, jasniji sustavi i jači administrativni kapaciteti percipiraju se kao preduvjet odgovornog korištenja sredstava i kao način osiguravanja donatorske sigurnosti. **Kapaciteti se tako istodobno nude kao podrška organizacijama i kao mehanizam usklađivanja s pravilima sustava.**

**Ovakvo razumijevanje kapaciteta pokazuje da se oni u donatorskoj praksi češće tretiraju kao tehničko nego kao strukturno pitanje.** Iako donatorice prepoznaju potrebu za jačanjem organizacija, podrška se uglavnom fokusira na funkcionalnost i prilagodbu postojećim uvjetima, a rjeđe na dugoročnu stabilnost i autonomiju organizacija koje djeluju u sve suženijem političkom prostoru.

### **13.4. Podudarnosti, napetosti i granice mogućeg**

Uvidi iz donatorskih upitnika, intervjuja i fokus grupe pokazuju visoku razinu podudarnosti s nalazima iz prethodnih poglavlja u dijagnozi problema koji obilježavaju sustav financiranja ženskih i djevojačkih organizacija. **Donatorice prepoznaju fragmentiranost podrške, kratke vremenske okvire, ograničenu fleksibilnost i sužavanje prostora za političko i zagovaračko djelovanje i te probleme ne percipiraju kao izolirane slučajeve, nego kao očigledne posljedice šire strukture donatorskog sustava.**

Istodobno, ovo poglavlje jasno pokazuje da se ta podudarnost u razumijevanju ne prevodi automatski u promjene prakse. **Donatorice djeluju unutar institucionalnih okvira koji ograničavaju njihovu sposobnost da ponude dugoročnu, stabilnu i fleksibilnu podršku, čak i onda kada postoji svijest o**

**potrebi za takvim modelima.** Razlika između donatorske i OCD perspektive leži u različitim pozicijama moći, odgovornosti i izloženosti riziku.

Posebno se to vidi u području jačanja kapaciteta i regrantinga. **Iako se oba mehanizma nude kao odgovor na prepoznate probleme, oni u praksi ostaju prilagodbe postojećem sustavu, a ne pomaci prema njegovoj transformaciji.** Kapaciteti se jačaju tehnički, a ne strukturno; regranting proširuje doseg, ali ne mijenja temeljnu logiku projektnog financiranja. Time se održava funkcionalnost sustava, ali se ne otvara prostor za dugoročnu stabilizaciju sektora.

Ovi nalazi potvrđuju da su ograničenja s kojima se suočavaju ženske i djevojačke organizacije rezultat strukturnih uvjeta, a ne individualnih odluka ili loše volje pojedinih donatorica. **Donatorske prakse, kao i strategije prilagodbe organizacija civilnog društva, oblikuju se unutar istog okvira koji istodobno omogućuje određene oblike djelovanja i sustavno sužava druge.**

U tom smislu, donatorska perspektiva u ovom istraživanju ne stoji nasuprot iskustvima organizacija civilnog društva. Razlika se očituje u granicama mogućeg djelovanja. **Upravo te granice predstavljaju ključnu točku za razmišljanje o budućim promjenama u sustavu financiranja, koje će se razmatrati u završnim dijelovima ovog izvještaja.**

## Zaključak

Arhitektura financiranja ženskih i djevojačkih organizacija u regiji Zapadnog Balkana ne može biti razumijevano kao neutralan, tehnički ili administrativni proces. **Naprotiv, način na koji su financijski tokovi strukturirani izravno oblikuje uvjete rada, politički prostor djelovanja i dugoročne mogućnosti organizacija koje nose ključne društvene funkcije – od pružanja podrške ženama i zajednicama do zagovaranja sistemskih promjena i obrane ljudskih prava.**

Dominatna arhitektura financiranja duboko je neusklađena s realnim potrebama organizacija. Kratkoročno, projektno i fragmentirano financiranje proizvodi trajnu nesigurnost, iscrpljenost i prekarizaciju rada, dok istovremeno postavlja nerealna očekivanja o otpornosti, fleksibilnosti i kapacitetima organizacija. U takvom sustavu stabilnost se ne smatra osnovnim preduvjetom rada: ona postaje privilegija rezervirana za mali broj administrativno i politički "sigurnih" akterica.

**U praksi, projektno financiranje prestaje biti samo način raspodjele novca i postaje okvir koji određuje što je uopće moguće raditi. Ono fragmentira djelovanje, potiče stalnu prilagodbu donatorskim prioritetima i ograničava prostor za dugoročno planiranje, politički rad i organizacijski razvoj. Profesionalnost i kontinuitet organizacija pritom se održavaju kroz neplaćeni rad, osobnu žrtvu i emocionalni angažman, što dugoročno vodi sagorijevanju, odlascima iz sektora i gubitku teško stečenog znanja.**

**Procesi defundinga dodatno razotkrivaju strukturnu ranjivost sustava. Istraživanje pokazuje da je defunding dio realnosti donatorskog pejzaža s kojom se organizacije svakodnevno nose i ne može se promatrati kao iznimka. Povezan s političkim promjenama, sigurnosnim narativima i rastom anti-gender pokreta.** U kontekstu u kojem ne postoje financijski amortizeri, višegodišnja podrška ili institucionalna sigurnost, gubitak jednog izvora financiranja može imati neposredne i ozbiljne posljedice po cijele timove i zajednice koje organizacije podržavaju.

**Posebno zabrinjava nalaz o sustavnom potiskivanju zagovaračkog i političkog rada na marginu donatorskih prioriteta.** Iako je upravo taj rad ključan za dugoročne društvene promjene, njegovo financiranje ostaje kratkoročno, nesigurno i često implicitno obeshrabrivano. Time se organizacije dovode u paradoksalnu poziciju u kojoj se od njih očekuju društveni učinci i promjene, dok se istovremeno uskraćuje stabilna podrška za rad koji takve promjene omogućuje.

Istraživanje također razotkriva mit o "nedostatku kapaciteta" kao dominantnom objašnjenju za isključenost organizacija iz većih donatorskih tokova. Administrativne barijere, zahtjevi za sufinanciranjem, kratki rokovi i složeni proceduralni okviri funkcioniraju kao strukturni filteri koji sustavno favoriziraju veće i administrativno snažnije aktere. **Odluka mnogih organizacija da se ne prijavljuju na određene fondove stoga ne može biti promatrana kao pasivnost ili neambicioznost, nego je vrlo racionalna strategija preživljavanja u sustavu koji kažnjava slabije pozicionirane akterice.**

**U tom kontekstu postaje jasno da pitanje održivosti ženskih i djevojačkih organizacija ne može biti svedeno na individualnu odgovornost organizacija da se "prilagode", "ojačaju kapacitete" ili "diverzificiraju izvore". Održivost je strukturno pitanje koje zahtijeva promjenu načina na koji se financiranje promišlja, dodjeljuje i vrednuje. Bez stabilnosti, fleksibilnosti i dugoročnosti, svi napori usmjereni na jačanje kapaciteta ostaju parcijalni i kratkog daha.**

Ženske i djevojačke organizacije su istovremeno ključni nositelji društvene otpornosti i demokratskog života, ali i među najranjivijim aktericama u postojećem financijskom sustavu. **Taj raskorak ima šire implikacije za demokratski razvoj, socijalnu koheziju i zaštitu ljudskih prava u regiji.** Društva koja sustavno potfinanciraju one koji brane prava i pružaju podršku najranjivijima istovremeno slabe vlastite demokratske temelje.

Za Ekumensku inicijativu žena, ovo istraživanje potvrđuje važnost feminističkih fondova kao infrastrukture bez koje sektor u regiji ne bi mogao opstati. Istovremeno, nalazi jasno ukazuju na granice djelovanja unutar postojećih donatorskih okvira i potrebu za aktivnijom političkom artikulacijom drugačijih modela financiranja. **Uloga EIŽ-a pritom nadilazi funkciju posredovanja sredstava i uključuje preuzimanje dijela rizika, izgradnju odnosa temeljenih na povjerenju te zagovaranje financijskih praksi koje stabilnost i dugoročnost prepoznaju kao legitimne, a ne iznimne.**

Zaključno, ovo istraživanje pokazuje da nije jedini problem smanjivanje iznosa sredstava koji se alociraju za organizacije koje rade u domeni ženskih prava. Problem je način na koji je novac organiziran i distribuiran. Dokle god financiranje ostaje kratkoročno, projektno i uvjetovano, organizacije će biti prisiljene djelovati u režimu stalne nesigurnosti, uz visoku cijenu za ljude koji njihov rad nose i za zajednice kojima služe. **Promjena tog sustava je jasna politička odluka o tome kako civilno društvo, demokraciju i budućnost želimo u regiji.**

### **Završna riječ: između preživljavanja i promjene**

Ženske i djevojačke organizacije u regiji djeluju u trajnoj napetosti između pukog preživljavanja i stvarne društvene promjene. Napetost nije prolazna, posljedica je načina na koji je postavljen sustav

financiranja. **Najviše ih osjećaju one koje su najbliže zajednicama, nose najveći politički rizik i rade na temama koje se teže mjere i slabije “prodaju” u donatorskom jeziku.**

Istovremeno, globalni trendovi za 2026. godinu pokazuju dvostruki pokret: **raste interes za lokalno vođene, zajednici ukorijenjene i relacijske modele podrške, ali raste i pritisak na mjerljivost, brzinu i usklađivanje s novim financijskim instrumentima.** U tom okviru financiranja bolje prolaze organizacije koje svoj rad mogu “prevesti” u dominantne forme, dok feminističke, grassroots i politički izložene inicijative riskiraju ostati na rubu – ako ih se svjesno ne zaštiti.

**Uloga EIŽ i srodnih donatorskih organizacije je biti one koje mijenjaju odnose moći u samom sustavu financiranja: tko snosi trošak prilagodbe, tko ima prostor za učenje i rizik, i tko smije raditi posao koji nije odmah “isplativ”.** Preporuke iz ovog istraživanja polaze upravo od te točke: umjesto iluzije da će jedan novi model riješiti sve, fokusiraju se na to kako, unutar postojećih ograničenja, štititi prostor za politički rad, olakšati teret na najranjivijima i graditi temelje za dugoročnu konsolidaciju ženskih i djevojačkih organizacija koje na terenu nose mir, sigurnost i promjenu. **Djelujemo u sustavu koji je bolno fragmentiran i otuđen, a trebamo graditi zajednice i pokrete za promjene društva.** Nadam se da će nam kolektivna refleksija, preuzimanje odgovornosti, pronalazak vlastitih prostora za promjenu to i omogućiti kroz naredni period.

## Izvori

- AWID (2025), *Where Is the Money? An evidence driven call to resource feminist organizing*, Association for Women's Rights in Development, Dostupno na: [https://www.awid.org/sites/default/files/2025-10/AWID\\_WITM\\_REPORT\\_28\\_10\\_2025.pdf](https://www.awid.org/sites/default/files/2025-10/AWID_WITM_REPORT_28_10_2025.pdf), (pristupljeno: 20.12.2025.)
- Balkan Civil Society Development Network (2025), *The Missing Lens – Rethinking the Enabling Environment for Gender Equality and Civil Society in the Western Balkans*, Dostupno na: <https://balkancsd.net/novo/wp-content/uploads/2025/12/73-6-BCSDN-Research-in-Focus-The-Missing-Lens.pdf>, (pristupljeno: 20.12.2025.)
- CIVICUS / European Civic Forum (2024), *Civic Space Report 2024 – Western Balkans*, Dostupno na: <https://civic-forum.eu/wp-content/uploads/2024/05/CIVIC-SPACE-REPORT-2024-WESTERN-BALKANS.pdf>, (pristupljeno: 20.12.2025.)
- Ekumenska inicijativa žena (2025), Interni programski i finansijski izvještaji za razdoblje 2019.–2025
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2024), *Improving administrative data on violence against women in EU candidate countries*, European Institute for Gender Equality, Dostupno na: <https://eige.europa.eu/about/projects/administrative-data-collection-violence-against-women-and-domestic-violence>, (pristupljeno: 20.12.2025.)
- European Commission (2024), *Enlargement Reports 2024: Progress and Priorities for Candidate Countries*, Dostupno na: [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/enlargement-reports-2024-commission-outlines-progress-and-priorities-candidate-countries-2024-10-30\\_en](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/enlargement-reports-2024-commission-outlines-progress-and-priorities-candidate-countries-2024-10-30_en), (pristupljeno: 20.12.2025.)
- Council of Europe / GREVIO (2024), 6th General report on GREVIO's activities 2024, Council of Europe, Dostupno na: <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/grevio-annual-reports>, (pristupljeno: 20.12.2025.)
- Kvinna till Kvinna (2023), *Women's Rights in Western Balkans*. Dostupno na: <https://kvinnatillkvinna.org/publications/womens-rights-in-western-balkans-2023/>, (pristupljeno: 20.12.2025.)
- Kvinna till Kvinna (2024), *Women's Rights in Western Balkans*. Dostupno na: <https://kvinnatillkvinna.org/publications/womens-rights-in-western-balkans-2024>, (pristupljeno: 20.12.2025.)

**Financiranje ženskih i djevojačkih organizacija na Zapadnom Balkanu:  
strukture, pritisci i posljedice**

Autorica: Marinella Matejčić

Naslovna fotografija i dizajn: Carolyn Boyd Tomasović

Naručiteljice: Ekumenska inicijativa žena  
Omiš, 2026



**Ekumenska inicijativa žena**

Ekumenska inicijativa žena  
Četvrt kralja Slavca 3, 21310 Omiš, Hrvatska

W: [eiz.hr](http://eiz.hr)

E: [eiz@eiz.hr](mailto:eiz@eiz.hr)

Reg. broj: 17002925