

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**PETRA BARBORIČ**

**mentorica: doc. dr. Sandra Bašič Hrvatinić**

**SPONZORSTVO V KULTURNIH ORGANIZACIJAH**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2003**

## ZAHVALA

Vem, da je bila najtežja pot do moje diplome za mojo mamico in očita, ki pa sta vseeno vedno verjela vame. Zahvaljujem se vama za vso potrpežljivost. Evica moja, ti si mi s svojo kritičnostjo dodobra izprašila vest in pospešila pisanje naloge. Hvala. Brez mojega Matjažka pa bi bilo vse še dosti težje. Lepo je, če te nekdo vedno razume in te ne obsoja zaradi napak. In nenazadnje hvala mentorici, da je prenašala vse moje nepravilnosti in nenatančnosti, ki so me spremljale skoraj do konca diplomske naloge.

## KAZALO

1. UVOD .....	3
2. JAVNI INTERES ZA KULTURO	
2.1. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo .....	6
2.2. Ministrstvo za kulturo .....	8
2.3. Sodelovanje civilne družbe .....	9
2.4. Javni sklad ali javna agencija .....	10
2.5. Javni kulturni zavod .....	11
2.6. Društva in druge organizacije v javnem interesu .....	12
3. KULTURNA POLITIKA	
3.1. Nacionalni program za kulturo .....	13
3.2. Davčna zakonodaja .....	14
3.3. Vloga kulturne politike .....	17
3.4. Kritika odnosa države do kulture .....	19
4. NEVLADNE KULTURNE ORGANIZACIJE	
4.1. Nevladne organizacije .....	22
4.2. Društva .....	23
4.3. Ustanove .....	24
4.4. Zavodi .....	24
4.5. Gospodarske družbe .....	25
5. DELOVANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	
5.1. Dilema pojmovanja nepridobitnosti in nevladnosti .....	27
5.2. Pomen nepridobitnih organizacij .....	29
5.3. Vrste financiranja nepridobitnih organizacij .....	32

<b>6. POMEN SPONZORSTVA V KULTURI IN GOSPODARSTVU</b>	
6.1. Opredelitev pojma sponzorstva .....	37
6.2. Vez med kulturo in gospodarstvom .....	39
6.3. Pridobivanje sponzorjev .....	41
6.4. Pomen sponzoriranja v podjetjih .....	42
6.5. Sponzorska pogodba in poslovni načrt .....	47
6.6. Sponzorski trg .....	49
<b>7. POSLOVANJE KULTURNIH ORGANIZACIJ</b>	
7.1. Pomen menedžmenta v kulturi .....	53
7.2. Marketing .....	56
<b>8. SKLEP</b> .....	60
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	62

## 1. UVOD

Kulturna organizacija se ustanovi z namenom, da se kulturno-umetniški program, ki ga organizacija natančno in premišljeno izbere, pokaže pred čim številčnejšo publiko. Kulturne organizacije lahko ustanovi država oziroma lokalne skupnosti ali pa posamezniki v obliki kulturnih društev, zasebnih zavodov, podjetij ipd. Večji del kulturnih organizacij je nevladnih in nepridobitnih, zato so zelo odvisne od dobro zastavljenega programa in sposobnega vodstva. Za vsako je vir financiranja osnovnega pomena. Finance si lahko priskrbijo prek Ministrstva za kulturo, sponzorjev, donatorjev ali iz lastnih sredstev. Ministrstvo za kulturo ima omejeno količino denarja, ki je odvisna od vladnega proračuna, zato si je večji del kulturnih organizacij primoranih priskrbeti del sredstev ob pomoči sponzorjev in donatorjev.

Najpomembnejši korak pri pridobivanju sponzorjev je dober kulturni menedžment. Z dobro sponzorsko ponudbo in sposobnim kulturnim menedžerjem se začne iskanje podjetij, ki bodo videla v poslovnem odnosu obojestransko korist. Podjetjem, ki se odločajo za sponzorstvo ali donatorstvo, je treba ponuditi tisto, s čimer se lahko ponosno predstavijo javnosti kot podporniki kulture in s tem kakovostnejšega življenja.

Za financiranje kulture je zelo pomembno, kako se bodo medsebojno prilagajali država, podjetja in kulturne organizacije. Država mora poskrbeti za čim boljšo pravno urejenost – sem sodijo posebni predpisi o financiranju kulture, finančne oziroma davčne ugodnosti tako za kulturne organizacije kot podjetja, ki se odločajo za vlaganje v kulturo. Vendar morajo tudi podjetja znati razviti posebno obliko sponzoriranja in sistem financiranja različnih sponzorskih alternativ, kulturnih, športnih, humanitarnih ipd., ter morajo imeti izdelana pričakovanja v sponzorskem ali donatorskem odnosu do institucije, ki se ji nameni finančni vložek.

V kulturnih institucijah pa se mora sponzoriranje opredeliti v okviru poslovnih načrtov ter sistematičnega menedžerskega poznavanja lastnih potreb in globalnih interesov podjetij kot potencialnih sponzorjev ali donatorjev.

V prvem delu diplomske naloge se bom podala v raziskovanje naše zakonodaje na področju kulture, kulturne politike in nacionalnega kulturnega programa. Na kratko bom predstavila Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, delovanje Ministrstva za kulturo, sodelovanje civilne družbe, javne sklade, javne kulturne zavode in društva ter javni kulturni program. Koliko je država pripravljena z zakonodajo pomagati kulturnim organizacijam pri njihovem delu in kakšne so njene spodbude, bom razložila v nadaljevanju naloge. Na koncu prvega dela bom podala tudi kritike in predloge za izboljšanje današnje kulturne politike.

Nadalje bom razložila pojem nepridobitne organizacije, katere oblike organizacij, ki se ukvarjajo s kulturo, poznamo in kakšne so njihove prednosti. Večji poudarek bom dala pomembnosti financiranja za obstoj teh organizacij. Kulturne organizacije namreč pridobivajo denar iz različnih virov in le skrbno načrtovano vodenje financ je lahko ključ do uspeha.

Osrednji in najobširnejši del diplomske naloge bo zajel pojem sponzorstva v kulturi. Poleg državnega denarja si kulturne institucije vendarle same priskrbijo večji del denarja. Za pridobivanje sponzorjev in donatorjev je potreben dober kulturni menedžment. Vendar je takih strokovnjakov pri nas zelo malo. Žal se še vedno veliko več podjetij odloča za sponzorstvo športa kot kulture. Kakšna mora biti dobra sponzorska ponudba, da se podjetje odloči za dolgoročneje vlaganje v kulturni projekt, je prav tako podano v osrednjem delu. Poslovni načrt podjetja je vsekakor dobrodošel za iskalce sponzorjev, saj so dogovarjanja o sodelovanju lažja. Obe strani imata tako natančno določen načrt in zahteve.

V zadnjem poglavju se bom lotila poslovanja kulturnih organizacij. Pomembnost dobrega menedžmenta in marketinga podjetij je, kot sem že poudarila, zelo velika.

Podjetja, ki se odločijo, da bodo del denarja vložila v kulturni projekt, morajo vedeti, kaj bodo dobila v zameno. Tu je zelo pomembno, da kulturna organizacija ve, kaj ponuditi določenemu podjetju. Le obojestranska korist bo prinesla dolgoročno sodelovanje in zadovoljstvo na obeh straneh. Dokazati je treba podjetjem, da svojega vloženega denarja ne izgubijo, temveč ga investirajo.

## 2. JAVNI INTERES ZA KULTURO

### 2.1. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo

Zakonodaja na področju kulture je za sam obstoj in razvoj kulture izrednega pomena. Z zakonom se določi javni interes za kulturo ter organe, ki so zanj odgovorni in pristojni, ter mehanizme za njegovo uresničevanje. Ministrstvo za kulturo pripravi predlog nacionalnega programa za kulturo in nato ga sprejme Državni zbor Republike Slovenije.

Obstoj in kakovost programa kulturnih organizacij sta posledica stimulativne zakonodaje. Vsaka kulturna institucija se trudi, da bi za realizacijo kulturnih dogodkov pridobila del sredstev iz Ministrstva za kulturo. V tem poglavju bom povzela glavne značilnosti in naloge Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo.

Po letu 1991, ko je Slovenija postala samostojna država, se je kulturna zakonodaja spremenila že kar nekajkrat.

Decembra 1991 so v slovenskem večstrankarskem političnem sistemu sprejeli ustavo za vse klasične pravice na področju kulture. Istega leta je parlamentarni odbor za kulturo oblikoval svojo *Resolucijo o kulturi* (Resolucija o kulturi, 1991, Ljubljana: Odbor za kulturo pri Skupščini Republike Slovenije). Z njo je opredelil cilje, načela in elemente kulturne politike in tudi model upravljanja in odločanja v kulturi, sistem organiziranja kulturnih ustvarjalcev ter potrebne zakonske predpise za novo ureditev v kulturi. Resolucija izhaja iz delitve na zakonodajno (parlament), izvršilno (vlada) in upravno oblast (minister).

(Čopič 1997: 87)



Leta 1994 je bil sprejet *Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture* (ZUJIPK) in je uzakonil pravila za kulturnopolitično odločanje in sistem organiziranja in financiranja kulture. Zakon je prepustil vsa programska kulturnopolitična vprašanja nacionalnemu kulturnemu programu. Parlament je odgovoren za odločanje o globalnih kulturnopolitičnih vprašanjih. Naloge občin so pospeševanje kulturne dejavnosti na njihovih območjih, te pa določi občinski svet na predlog župana. Oddelek za kulturo imajo pri nas v večini le mestne občine, tem pa zakon dodaja še nalogo zagotavljanja varstva naravnih in kulturnih spomenikov mestnega pomena na njihovem območju.

Sredstva iz državnega proračuna in iz proračuna lokalnih skupnosti se namenjajo za varstvo kulturne in naravne dediščine, izvajanje kulturnih programov, kritje neprogramskih stalnih stroškov javnih zavodov, investicije v javno infrastrukturo na področju kulture in vzpodbujanje umetniške ustvarjalnosti. Kulturne dejavnosti lahko opravljajo posamezniki in pravne osebe kot pridobitne ali nepridobitne dejavnosti pod določenimi pogoji, ki jih določi minister za kulturo po predhodnem mnenju Sveta za kulturo.

(Uradni list RS, ZUJIPK, 1994, št. 75)

Ustanoviteljice večine kulturnih zavodov so občine, Ministrstvo za kulturo pa jih večinsko financira. Novi zakon uvršča kulturne zavode v tri kategorije:

- javni kulturni zavodi, ki jih država financira v celoti;
- javni zavodi nacionalnega pomena, ko je država kot soustanoviteljica sedanjih občinskih zavodov. Država tu prevzame financiranje programskih stroškov, občina pa zagotavlja prostor in stalne neprogramske stroške;
- drugi zavodi, ki zagotavljajo usklajen kulturni razvoj države in presegajo lokalni pomen. Tu država lahko sodeluje z delnim financiranjem programskih stroškov, vendar pod pogojem, da za vse ostalo poskrbijo občine ustanoviteljice.

Najnovejši *Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo* (ZUJIK) pa sprejme državni zbor oktobra 2002. V 2. členu zakon določi pomene izrazov, kot so:

- »Javni interes na področju kulture je interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje.«
- »Nosilci javnega interesa so pristojni organi (Državni zbor Republike Slovenije, Vlada Republike Slovenije, ministrstva, organi lokalnih oblasti) in osebe javnega prava (javni skladi, javne agencije), na katere je z javnim pooblastilom preneseno izvajanje posameznih nalog. Nosilci javnega interesa izvajajo svoje naloge v sodelovanju s civilno družbo.«

(DZRS<sup>1</sup>, ZUJIK, 25. 10. 2002)

Država in lokalne skupnosti uresničujejo javni interes za kulturo zlasti z:

- zagotavljanjem kulturnih dobrin kot javnih dobrin
- načrtovanjem, izgradnjo in vzdrževanjem javne kulturne infrastrukture.

Država pa uresničuje javni interes za kulturo tudi z:

- zagotavljanjem enotnosti delovanja javne službe
- podpiranjem občin, ki so ustanoviteljice občinskih javnih zavodov širšega pomena
- podeljevanjem statusa organizacije v javnem interesu na področju kulture
- registracijo samozaposlenih v kulturi
- priznavanjem socialnih pravic.

(DZRS, ZUJIK, 24. člen, 25. 10. 2002)

Javni interes za kulturo se torej določa z zakoni ter nacionalnim programom in lokalnimi programi za kulturo, temelji pa na zagotavljanju javnih kulturnih dobrin. Z njim se uresničuje kulturni razvoj Slovenije.

Uresničujejo ga država in lokalne skupnosti ali pa za izvajanje posameznih nalog ustanovijo javne sklade ali javne agencije.

## 2.2. Ministrstvo za kulturo

---

<sup>1</sup> Zbirke Državnega zbora Republike Slovenije-sprejeti zakoni

2 Uradni list Republike Slovenije, Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev, 1994, št. 71

»Ministrstvo za kulturo je pristojno za zadeve, ki se nanašajo na ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih vrednot, za splošne knjižnice in za mednarodno kulturno sodelovanje.«<sup>2</sup> Ministrstvo vodi kulturno politiko le v okviru sredstev, ki se namenjuje financiranju posameznih projektov. Z vidika Ministrstva za kulturo je zelo pomembno, da se vodi stimulatívna kulturna politika. Znesek, ki je namenjen kulturi, se vsako leto določi z zakonom o proračunu. Javna sredstva razporeja ministrstvo po letnem programu, ta pa nastane tako, da se vsako leto objavi letni razpis za subvencije in dotacije v naslednjem letu. Izbrane predloge vsebinsko presodijo strokovne skupine, ki jih določi minister, nato pa se jih objavi kot letni program za kulturo. Ministrstvo sprejema poleg razdelitve sredstev za kulturne programe tudi normative in standarde za ovrednotenje kulturnih programov, ustanavljanje kulturnih institucij, podeljevanje statusa ustvarjalca na področju kulture ipd.

### **2.3. Sodelovanje civilne družbe**

Pri oblikovanju javnega interesa na področju kulture ima poleg ministrstva za kulturo pomembno vlogo tudi civilna družba. Nosilci javnega interesa izvajajo svoje naloge v sodelovanju s civilno družbo, ki jo zastopajo: Nacionalni svet za kulturo in sveti lokalnih skupnosti, Kulturniška zbornica Slovenije in strokovne komisije ministra oziroma pristojnega organa lokalnih skupnosti. Iz zakonodaje bom na kratko predstavila področja delovanja teh institucij.

#### **2.3.1. Nacionalni svet za kulturo**

Nacionalni svet za kulturo pri Vladi RS se je kot neodvisno telo oblikoval leta 1995, njegova prednostna naloga pa je usmerjanje nacionalne strategije za kulturo. Naloge Nacionalnega sveta za kulturo so, da:

- spremlja in ugotavlja vpliv kulturne politike na kulturni razvoj

- prispeva mnenje k nacionalnemu programu za kulturo in letnim poročilom o njegovem izvajanju
- obravnava predloge zakonov in drugih predpisov s področja kulture
- daje pobude in predloge za urejanje posameznih vprašanj na področju kulture.

Predsednika in šest članov sveta imenuje državni zbor na predlog vlade.

### **2. 3. 2. Kulturniška zbornica Slovenije**

Kulturniška zbornica Slovenije je prostovoljna organizacija stanovskih društev, člani pa so lahko tudi civilne pravne in fizične osebe, če so izvajalci kulturnih dejavnosti. Zbornica deluje po predpisih o društvih. Njene naloge so popolnoma enake nalogam Nacionalnega sveta za kulturo z dodatnima dvema točkama:

- predlaga člane svetov javnih zavodov
- daje mnenje za pravico do plačila prispevka za socialno zavarovanje samozaposlenih v kulturi.

### **2. 3. 3. Strokovne komisije ministra**

Minister za kulturo ima za obravnavo najpomembnejših vprašanj strokovne komisije. Ta vprašanja se nanašajo na:

- zakonsko urejanje
- organizacijo javnih služb
- razdeljevanje javnih sredstev
- priznavanje pravic iz tega zakona.

## **2.4. Javni sklad ali javna agencija**

Javni sklad ali javno agencijo ustanovi država oziroma lokalna skupnost za izvajanje nacionalnega kulturnega programa. Ustanovi se ga z zakonom in za

področja, kjer ni javnih zavodov ali javnih agencij. Na javne sklade se prenese financiranje kulturnih programov oziroma projektov iz državnega proračuna na področje, za katerega je sklad ali agencija ustanovljena. Pri nas imamo dva sklada, Sklad za filmsko dejavnost in Sklad za ljubiteljske kulturne dejavnosti.

Država mora zagotavljati strokovno in finančno pomoč za tiste programe, ki so v skladu z merili določeni v nacionalnem kulturnem programu in presegajo lokalni pomen. Lokalne skupnosti pa morajo zagotavljati prostorske razmere za izvajanje programov lokalnega pomena.

## **2.5. Javni kulturni zavod**

Kadar je treba v javnem interesu trajno zagotavljati javne kulturne dobrine, jih zagotavlja država oziroma lokalna skupnost neposredno ali tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture. Ministrstvo za kulturo vodi evidenco javnih zavodov na področju kulture, ki so jih ustanovili država, lokalne skupnosti ali druge osebe javnega prava.

Država ustanavlja javne zavode v skladu z merili, ki so določena v nacionalnem kulturnem programu. Organi javnega zavoda so direktor, svet in strokovni svet. Javni zavod vodi in zastopa direktor, ki je imenovan po javnem razpisu, mandat pa traja pet let. Akt o ustanovitvi javnega zavoda sprejme Vlada Republike Slovenije oziroma pristojni organ lokalne skupnosti.

Vsak javni zavod ima statut ali pravila. Sredstva za delo pridobiva iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov. Presežek prihodkov nad odhodki sme uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti.

Javni kulturni zavodi so redno financirani iz državnega proračuna in iz proračunov lokalnih skupnosti skladno z njihovimi programi po mesečnih dvanajstinah, višina rednega financiranja pa se določa glede na število redno zaposlenih javnih uslužbencev. V Sloveniji je ustanovljenih 15 javnih kulturnih zavodov, država pa

financira še vse medobčinske in mestne, skupaj 70<sup>3</sup>. Poleg tega je tu še 30 knjižnic in približno 30 kulturnih domov oziroma centrov, ki jih financirajo občine.

(Čopič 1997: 102)

## 2.6. Društva in druge organizacije v javnem interesu

Status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture, se podeli društvu, ki izpolnjuje poleg splošnih zakonov, ki urejajo društva, in določenih pogojev tudi posebni pogoj, in sicer da je:

- ali osrednjega pomena
- ali izvaja kulturne dejavnosti, ki so po kakovosti ali pomenu primerljive s kulturno dejavnostjo javnih zavodov
- ali izvaja kulturne dejavnosti, ki pomenijo dopolnjevanje mreže javnih zavodov po vsebini dela ali po načinu delovanja.

(DZRS, ZUJIK, 80. člen, 25. 10. 2002)

Podrobnejše pogoje za pridobitev statusa društva v javnem interesu predpiše minister.

Javne kulturne institucije torej ustanovi država oziroma lokalna skupnost in mora zanje zagotoviti finančna sredstva. Organizacije, ki jih priznava država, dobijo status in s tem tudi zagotovilo o stalnem finančnem prilivu. Občine, ki so ustanoviteljice javnih zavodov, morajo zagotoviti prostore in neprogramske stroške za nemoteno delovanje zavoda. Kulturne dejavnosti so po zakonu vse oblike ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih dobrin na različnih področjih kulture. Ali je posamezna dejavnost kulturna dejavnost po tem zakonu, odloči minister za kulturo. Prav tako minister, odgovoren za kulturo, odloča, katerim institucijam se podeli status javnih institucij. Vsako leto se sprejme proračun, ki tudi določa natančen znesek, namenjen kulturi. Ministrstvo že več let opozarja, da je

---

<sup>3</sup> Sem spadajo: 8 poklicnih gledališč, 3 glasbeni zavodi, nacionalna knjižnica, 32 muzejev, 9 galerij, 6 arhivov, 7 spomeniških zavodov, nacionalna filmska tehnična baza in nacionalni kulturni center.

denarja od države vedno manj. Proračunskega denarja za kulturo je vsako leto manj in zato je vedno manjši delež namenjen zasebnim kulturnim organizacijam. Cilj ministra bi moral biti tudi, da zagotovi vedno večji znesek od države. Javni interes za kulturo je premalo ambiciozno zastavljen in tudi sama zakonodaja ne spodbuja enakopravno vseh zvrsti kulture.

### **3. KULTURNA POLITIKA**

#### **3.1. Nacionalni program za kulturo**

Nacionalni program za kulturo je strateški dokument razvojnega načrtovanja kulturne politike. Sprejme ga Državni zbor Republike Slovenije na predlog Vlade Republike Slovenije. Predlog nacionalnega programa za kulturo pripravi Ministrstvo za kulturo, v sodelovanju z ministrstvi, katerih naloge segajo tudi na področje kulture, in Nacionalnim svetom za kulturo.

(DZRS, ZUJIK, 25. 10. 2002)

Cilj državne strategije na področju kulture je omogočiti čim večjo prepoznavnost v svetu in obenem ohranjati kulturno identiteto države. Nacionalni kulturni program sprejme državni zbor na predlog vlade in točno določa naloge, med katerimi sta tudi promocija slovenske kulture in stimulatívna davčna politika. Slednja naj bi vzpodbujala vlaganja v kulturo. Ministrstvo za kulturo oziroma javni skladi zbirajo predloge za financiranje oziroma sofinanciranje kulturnih programov oziroma projektov. Z vsakoletnim javnim razpisom se sklepajo pogodbe o financiranju z izbranimi izvajalci, izjema pa so projekti brez javnega razpisa. Kulturni minister predpiše merila in kriterije za izbiro predlogov kulturnih programov ali projektov na osnovi nacionalnega kulturnega programa. Predloge za financiranje ali sofinanciranje kulturnih projektov lahko dajo posamezniki in pravne osebe, ki so registrirani pri omenjenem ministrstvu. Izvajalci kulturnih programov, ki prejmejo državno finančno dotacijo, morajo ministrstvu vsako leto predložiti poročilo o izvedbi programov in o porabi finančnih sredstev iz državnega proračuna.

Poglavitna vsebinska vprašanja nacionalnega kulturnega programa so po mnenju Vesne Čopič (1997: 94) naslednja:

- kateri so cilji in prednostne naloge kulturne politike
- kakšna naj bo strategija za njihovo doseganje
- kakšen obseg sredstev je potreben.

Temeljne zakonske rešitve za dobro kulturno politiko, ki jih nadalje predlaga Čopičeva (1997: 94), so:

- vloga države na področju kulture je, da skrbi za uresničevanje javnega interesa za obstoj kulturnih dejavnosti
- zakon mora regulirati kulturno politiko, ne pa kulture same
- kulturnopolitične odločitve morajo nastati v sodelovanju strokovne službe ministrstva in neodvisnih zunanjih strokovnjakov
- pri sprejemanju kulturnopolitičnih odločitev je treba omogočiti soočanje stroke in politike
- parlament mora vsako leto celostno obravnavati kulturno politiko
- osnova za financiranje mora biti program, kulturni instituciji pa avtomatično pripadajo le stalni neprogramski stroški.

### **3.2. Davčna zakonodaja**

Nacionalni izdatki za kulturo so zelo pomemben kazalec odnosa države do kulture. Naša veljavna davčna zakonodaja nikakor ni dovolj stimulatívna za vzpodbujanje razvoja nepridobitnega sektorja. Davčna stopnja za kulturne organizacije je previsoka (razen za tiste organizacije, ki so oproščene davka)<sup>4</sup>. Podjetja, ki se odločijo za donatorstvo, imajo minimalne davčne olajšave, tista pa, ki želijo sponzorirati kulturne dogodke, morajo plačati običajni DDV. Tako država ne ponuja nobene stimulacije, da bi se pridobitna podjetja v večji meri odločale za naložbo v kulturne organizacije, s tem pa je tudi kulturni trg siromašnejši. Tesno

---

<sup>4</sup> Uradni list Republike Slovenije, Zakon o davku od dobička pravnih oseb, 6. člen, 22. 12. 2002)



sodelovanje Ministrstva za kulturo in Ministrstva za finance je nujno potrebno, vendar se finančno ministrstvo premalo zaveda, da bi ustrezne davčne olajšave pripomogle h kakovostnejšemu kulturnemu življenju. Natančnejše pogoje in način za uveljavljanje oprostitve DDV predpiše minister, odgovoren za finance.

Zakonodaja ne določa olajšav oziroma oprostitev glede na statusno obliko, ampak praviloma glede na namene.

Veljavne določbe o oprostitvah davkov oziroma olajšavah vsebujejo:

- Zakon o dohodnini
- Zakon o davku od dobička pravnih oseb
- Zakon o davku na dodano vrednost

### **3. 2. 1. Zakon o dohodnini**

Ta zakon določa davčne olajšave v 9. členu, v katerem dopušča, da se osnova za dohodnino fizičnih oseb zmanjša za plačane prostovoljne denarne prispevke in vrednosti daril v naravi za humanitarne, kulturne, izobraževalne ipd. namene, če so izplačane osebam ali institucijam, ki opravljajo takšno dejavnost. Zmanjševanje osnove lahko znaša največ tri odstotke, vendar za vse olajšave skupaj (vključno z nakupom vrednostnih papirjev, gradnjo stanovanjske hiše ali stanovanja ipd.) in ne zgolj zaradi dobrodelnih prispevkov.

(Trstenjak, 1998: 1–6)

### **3. 2. 2. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO)<sup>5</sup>**

Ta zakon določa davčne oprostitve in davčne olajšave za pravne osebe. Tega davka so oproščeni točno določeni subjekti, med njimi tudi invalidska podjetja, javni zavodi (razen za pridobitno dejavnost), društva, verske skupnosti, javni in zasebni skladi ter druge organizacije in zavodi, ki so ustanovljeni za ekološke, humanitarne, kulturne in podobne nepridobitne namene.

Temeljna razlika med nepridobitnimi javnimi zavodi in pridobitnimi organizacijami

---

<sup>5</sup> Uradni list Republike Slovenije, Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO), št. 72, l. 1993)

je zelo pomembna. Dobiček zasebne ekonomije si razdelijo lastniki, dobiček javne sfere (ki se uradno imenuje presežek prihodkov nad odhodki) pa mora nazaj v program ali vzdrževanje javne infrastrukture. Zakon o davku na dobiček zahteva 25 odstotkov ustvarjenega presežka tudi za javne zavode.

Zakonodaja tudi natančno določi, kaj se šteje med dohodke oziroma davčne olajšave, vse od izplačil za humanitarne, kulturne, znanstvene ipd. namene, če so izplačana osebam, ki so organizirane za opravljanje takšnih dejavnosti. Vendar pa je olajšava možna največ v višini 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov (pravni osebi se odbijejo podarjena sredstva od davčne osnove za obračun dobička v višini do 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov od davčnega zavezanca v fiskalnem letu). Torej se podjetjem, ki se odločajo za donatorstvo, prizna olajšava le do višine 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov. Ta pa je namenjena le donatorstvu, sponzorstvo je v tem primeru torej izvzeto. (ZDDPO, št. 72, l. 1993; Trstenjak, 1998: 1–6)

### **3. 2. 3. Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV)<sup>6</sup>**

Trenutna splošna davčna stopnja je 20-odstotna. Nižja stopnja DDV pa je 8,5-odstotna in v to sodijo s področja kulture tudi:

- vstopnice za razstave, gledališče, muzeje, za ogled raznih znamenitosti, kinematografske in glasbene ter podobne prireditve
- knjige (vključno z brošurami, letaki ipd.), časopisi in periodične publikacije, razen tistih, ki v celoti ali večini vključujejo reklamne vsebine
- avtorske pravice književnikov, skladateljev in izvajalskih umetnikov.

S tem zakonom so po 26. členu oproščene davka tiste kulturne storitve, vključno z vstopnicami za prireditve in s prometom blaga, neposredno povezanega s temi storitvami, ki jih opravljajo javni zavodi in druge priznane kulturne institucije, vendar le, če njihov cilj ni doseganje dobička, če pa dobiček vseeno dosežejo, ga ne smejo razdeliti, temveč ga morajo nameniti za nadaljnje opravljanje ali izboljšanje storitev.

---

<sup>6</sup> Uradni list Republike Slovenije, ZDDV, št. 89, l. 1998; ZDDV-A, l. 2001

DDV predpisuje enako (20-odstotno) visoko stopnjo obdavčitve sponzorskih sredstev, katera se je povečala iz prejšnjih 6.5 odstotka prometnega davka (do leta 1999). Da bi zadržali več sredstev za izvedbo sponzoriranega kulturnega programa, bi bilo smiselno zmanjšati odliv sponzorskih sredstev v proračun, od koder se ta sredstva praviloma ne vračajo v kulturno dejavnost.

### 3.3. Vloga kulturne politike

»Naloga državne kulturne politike je, da razporeja in omogoča kontinuum ustvarjanja od vladajoče do marginalne, od okusne do neokusne, vzvišene do banalne, poklicne do amaterske, institucionalne do neinstitucionalne, elitne do popularne itd. kulture.«

(Čopič 1997: 32)

Kulturna politika mora strokovno presoditi, katere kulturno-umetniške institucije so nacionalnega pomena. Sprememba regulacije na področju kulture mora biti v pravilni prerazporeditvi sredstev za kulturo. Vendar pa neinstitucionalna kultura zahteva prirejeno obliko financiranja in pri razporejanju financ je treba upoštevati drugačnost okoliščin. Naša kulturna politika bi morala bolj poudarjati programsko in projektno financiranje. Večina državnih sredstev gre namreč še vedno za financiranje redne kulturne dejavnosti in institucij, in sicer glede na število zaposlenih in materialne stroške.

V zahodnoevropskih državah je, po besedah Čopičeve (1997: 33–34), zaznati večjo podporo popularni kulturi (množičnim medijem, filmski industriji, džezu, roku ...). Čopičeva navaja kot značilen primer moderne popularne kulture rokovsko glasbo, v kateri je mogoče naštetih več oblik državne podpore. Večina je eksogenih:

- saj je rokovska glasba potencialno dobičkonosno izvozno blago (po mnenju Trgovske komisije v Avstraliji)
- ker preusmerja mlade ljudi iz življenja na cesti in prestopništva v ustvarjalnost

(tako se je racionalizirala gradnja mladinskih klubov na Nizozemskem)

- ker je potencialno sredstvo boja proti nezaposlenosti (mestne oblasti v Sheffieldu so zato investirale v popularno glasbeno industrijo)
- ker je bila podpora domači popularni glasbi zaznavana kot učinkovit način boja proti »ameriškemu kulturnemu imperializmu« (na primer v Franciji).

Drugi razlogi pa so endogeni, estetsko motivirani – značilen primer takšne kulturne politike je Nizozemska fundacija za rokovsko glasbo.

Čopičeva (1997: 33-34) nadalje poda: »Če nam gornja distinkcija omogoča razlikovanje državne kulturne politike, ki je bolj pristranska (favorizira zelo specifične kulturne prakse na račun ostalih), od bolj uravnotežene kulturne politike (ki spodbuja pluralno nacionalno kulturo), pa moramo uvesti neko dodatno distinkcijo, da lahko razlikujemo tiste primere, v katerih igra država dejavno vlogo v kulturni politiki, od tistih primerov, kjer je ta vloga v veliki meri odsotna ali predvsem posredna.«

Nato nam avtorica opiše primer kulturne politike v ZDA, kjer se dosti bolj osredotočajo na zaščito avtorskih pravic, zakone, ki urejajo presnemavanje, zakone o priseljevanju zaradi zaščite domačih ustvarjalcev, ipd. Torej se kulturna politika bolj naslanja na tako imenovano civilno družbo (sponzorstva, donacije itd. zaradi davčnih ugodnosti). V evropskih državah pa se uveljavlja pozitivna vloga države v kulturni politiki na različnih ravneh intervencije, od občinske in mestne do državne ravni, zato se tu kulturna politika, ki jo vodi država, bolj naslanja na neposredne državne dotacije kulturnim dejavnostim, ki so določene kot nacionalno pomembne. V prvem primeru kulturna politika rešuje problem pristranske kulturne intervencije, hkrati pa se pojavlja spodbujanje po komercializaciji ustvarjalnosti. V drugem primeru pa se pojavljata potencialni problem voluntarizma v kulturni politiki ter naraščanje kulturne klime (v pretirano etatiziranem modelu), ki spodbuja preveč sterilno, akademsko ustvarjalnost.

Po besedah Vesne Čopič država artikulira svoj državotvoren interes za kulturo, zato bi morala tam, kjer bo šlo za kulturne vrednote v javnem interesu, še posebno poskrbeti za tiste, ki ne bodo mogle same preživeti na trgu, in jim zagotoviti tudi

ugodnejše razmere za obstoj in razvoj. Kulturna politika mora najti primerno ravnotežje med neposrednimi in posrednimi oblikami državne intervencije na področju kulture. Razmerje med obema določa, v kolikšni meri gre za kulturno politiko, ki temelji na načelu distance, ter koliko za aktivno navzočnost in vpliv države na kulturne programe in izvajalce. (Čopič, 1991, Lucas: 19–20)

### **3.4. Kritika odnosa države do kulture**

V 5. členu ZUJIPK je zapisano, da lahko kulturne dejavnosti opravljajo tako pridobitne kot nepridobitne organizacije pod posebej predpisanimi pogoji. Tu je zakon za Suzano Čurin Radovič (1997: 98–101) sporen, saj meni, da morajo kulturno dejavnost opravljati le nepridobitne organizacije. Naravnost organizacij, ki se ukvarjajo s kulturo zaradi dobička, lahko vodi v komercializacijo kulture. (Radovič Čurin, 1997: 98–101)

Suzana Radovič Čurin piše nadalje tudi o sistematičnem razvijanju kulturnih skladov. »Dejavnosti, ki so povezane z razvijanjem skladov, se uvršča med tiste dejavnosti, ki so povezane z uresničevanjem specifične strategije nepridobitne organizacije. Tu pa je potrebno ločevanje med zbiranjem denarja in razvijanjem skladov, ki pa je povezano s sistematičnim pridobivanjem donatorjev. Donatorji, ki jih želijo menedžerji nepridobitnih organizacij pridobiti, so dejanski in potencialni uporabniki dobrin in storitev, kateri tvorijo donatorsko bazo ali omrežje. V svetu poznajo tako javne kot zasebne kulturne sklade, vsi pa delujejo po pravilih nepridobitnih organizacij in urejena ugodna zakonodaja in politika sta nujen predpogoj za njihovo uspešno delovanje in razvoj.« (Čurin, 1998: 14–15)

Problem neprepoznavnosti kulturne politike in nacionalnega kulturnega programa izpostavi Tone Peršak. (Peršak, 1997: 6–9) Še zdaleč ni dovolj razvidna kulturna politika, poudari. Vendar pa obstajajo Ministrstvo za kulturo, državni in občinski proračun, ob pomoči katerega se deli sredstva za to, da se ohranjajo številne ustanove in plače zaposlenim v njih, vedno pa primanjkuje denarja za programe. Država določa glede na svoje kriterije, katere ustvarjalce in ustanove bo izdatneje

podprla. Tu izpostavi avtor vprašanje, kako lahko politika ob tem, ko se odloča, koga, katero ustanovo in kateri program bo podprla z denarjem davkoplačevalcev, ohrani držo, ki bo skladna z načelom politike distance kot domneve demokratičnega razmerja med politiko in kulturo. Jasno je namreč, nadaljuje avtor, da dotacija ali subvencija sama po sebi pomenita prednost glede na druge avtorje oziroma institucije, ki dotacije ali subvencije niso deležni. In vendar država z zakoni po svoje ureja razmerja in razmere na področju kulture.

Kritiko na račun nacionalnega kulturnega programa nam poda tudi Tone Frelj (Frelj, 1997: 4) Ne strinja se z imenovanjem sveta kulture, ki bi nam dopovedoval, kaj sodi v imenovani program in kaj ne. Frelj zastavi več vprašanj, med njimi tudi:

- Ali je nacionalni kulturni program globalni sistem, po katerem država vzdržuje, podpira in spodbuja kulturno produkcijo svojih ustvarjalcev?
- Ali se vse, kar je že dolgo sestavni del slovenske kulture, avtomatično tudi danes prenaša na vsebino programa?
- Ali ne sodita v naslov prvega poglavja nacionalnega kulturnega programa naslednji besedi: kakovosti in inovacije?

Osnovna razlika, ki nam jo poda Nataša Koražija, med ZDA in Slovenijo je predvsem v načinu obdavčenja. Ameriški sistem podjetjem omogoča, da del dobička nakažejo nevladnim in nepridobitnim organizacijam in si s tem zmanjšajo davčne obremenitve. Podobno velja tudi pri dohodnini za posamezne državljane, ki lahko sami nakažejo del dohodnine nevladni in nepridobitni organizaciji. (Koražija, 2000: 61)

S tem modelom zniževanja davkov za pridobitna podjetja, ki bi se odločila za vlaganje v kulturo, bi se prav gotovo nabralo dosti več denarja za najrazličnejše kulturne programe oziroma vsebine. Prav stimulacija države je tista, ki lahko pripomore k lažjemu preživetju tako kulturnih ustvarjalcev kot kulturnih vsebin.

Dobra kulturna politika je za prepoznavnost države in zadovoljstvo ustvarjalcev in publike velikega pomena. Država mora vedeti, kaj hoče doseči na kulturnem področju, in znati izbrati kakovost. Kakovost ne pomeni »elitne« kulture, temveč omogoča projekte oziroma programe, ki so zanimivi in aktualni za publiko.

Država lahko, po zakonu, podpira tako javne kot zasebne institucije in posameznike. Vendar je razmerje proračunskega denarja, ki se nameni projektom in institucijam nacionalnega pomena, preveč nesorazmerno z denarnimi prispevki, ki gredo zasebnim kulturnim organizacijam (zavodom, društvom in podjetjem), saj slednji dobijo bistveno manjši del. Javni zavodi, javni skladi in društva v javnem interesu so v neprimerno boljšem položaju. Proračunski denar se porablja večinoma za prostore, plače javnih uslužbencev in materialne stroške in ne za sam kulturni program. Take kulturne institucije so samostojne pravne osebe, ki same odločajo o svojem programu in poslovanju. Ali je kulturna organizacija pridobitna ali nepridobitna, ne bi smelo igrati nobene vloge pri pridobivanju javnih sredstev, saj bi morala biti slednja namenjena za kulturni program. Zakonodajca že sama po sebi namreč določa, da je treba oddati letno poročilo o porabi javnega denarja.

Ministrstvo za kulturo nima natančnega vpogleda v to, kolikšna je potreba po novih kadrih v javnih kulturnih ustanovah, kako je sestavljen kulturni program (dostikrat namenjen le samemu sebi), in prav tako se premalo zaveda, kakšni strokovni kadri so potrebni, da bi lahko pripomogli k zmanjševanju neprogramskih stroškov. Vnaprej odobreni denar je vsekakor potreben za konstantni in kakovostni razvoj določenih javnih kulturnih organizacij, vendar pa bi bil potreben vsakoletni temeljit pregled porabe tega denarja. Menim, da se organizacije, ki jih država dolga leta financira, vsako leto manj trudijo, saj dejansko nimajo nobenega strahu pred kakršnokoli kontrolo nad porabo proračunskega denarja. Poleg tega bi morale ministrstvo primakniti le del denarja, ostala sredstva pa bi si morale javne institucije priskrbeti same, s pomočjo donatorjev in sponzorjev. Tako ne bi bilo več samo po sebi umevno, da bo denar vedno na razpolago, in s tem bi ga tudi v organizaciji bolj smotrno porabili za kakovost programa. Zmanjšala bi se tudi številčnost javnih

uslužbencev, kadri pa bi morali biti bolj strokovno usposobljeni in se zavedati, da so zamenljivi.

Dokler se torej ne bo spremenila kulturna politika, tako da bo podpirala programsko financiranje kulturnih organizacij (ne glede na to, ali so javne ali zasebne), bo sredstev za programe vedno manj.

## **4. NEVLADNE KULTURNE ORGANIZACIJE**

### **4.1. Nevladne organizacije**

»Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) so temeljni instituti civilne družbe, med katerimi velja omeniti zlasti društva in ustanove.« (Trstenjak, 1989:1)

Društva, ustanove in zasebni zavodi lahko zaprosijo za financiranje iz javnih sredstev. Vendar pa predpisi o razpolaganju javnih sredstev zlasti iz državnega proračuna določajo pogoje, pod katerimi lahko država oziroma vlada ter posamezna ministrstva dodeljujejo sredstva posameznikom in pravnim osebam, ter nadzor nad njihovo uporabo.

Če država zagotavlja delno ali večinsko financiranje, obstaja nevarnost, da postanejo nevladne organizacije t. i. kvazi nevladne organizacije. Država namreč ne sme odločati z večino v organih NVO, saj s tem posredno zopet odloča država in ne nevladna sfera. Vloga države pa je zagotovitev nadzora nad porabo financ, za to pa so pristojni tudi posebni organi (npr. Računsko sodišče).

(Trstenjak, 1998: 1-6)

Andrej Lukšič (Lukšič, 1995: 146) poda tezo, da so se nevladne organizacije najprej pojavile v razvitih zahodnih demokracijah, konec 70-ih in v začetku 80-ih let. Za področje, ki ni dobičkonosno, in kateremu se je neokonservativistična koncepcija državne politike odpovedala, se v socioloških in politoloških teorijah pojavlja kot tretji sektor in je opredeljen kot nekaj, kar ni povezano ne z državo ne



dobičkonosnostjo, in je v principu prostovoljno. Kolektivni akterji, ki so se pojavili na tem tretjem sektorju, so se organizirali v različnih pravnih oblikah, dobili pa so skupen naziv nevladne, nepridobitne in prostovoljne organizacije.

NVO prevzemajo lastno iniciativo in naloge, spodbujajo posameznika za namenjanje denarja ali osebno angažiranost, in to povsem brez države. Glavni značilnosti nevladnih organizacij sta:

- njihov status
- njihov namen, ki je splošno koristen in dobrodelen.

Pravna ureditev društev in ustanov pa so: ustanovitev, nameni, članstvo premoženje, organizacija in odločanje ter upravljanje, prenehanje in nadzor.

Poznamo več vrst nevladnih kulturnih organizacij (Trstenjak, 1998: 1-6): društva, ustanove, zavodi in gospodarske družbe.

## **4.2. Društva**

Oktober 1999 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o društvih. V njem je društvo natančno definirano kot prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih polnoletnih oseb, ki ga ustanovijo zaradi določenih interesov. Slednji morajo biti opredeljeni v temeljnem aktu in v skladu z zgoraj imenovanim zakonom. Nadalje, društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Sredstva za svoje delovanje lahko pridobi na več načinov: s članarino, iz naslova materialnih pravic, z darili in volili, prispevki donatorjev, iz javnih sredstev in drugih virov. Če pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo ustanovljeno. Delitev premoženja med člane je prepovedana. Poznamo dve vrsti društev, tista, ki delujejo v javnem interesu, in druga, ki delujejo zgolj za interese članov. Najvišji organ društva lahko odloča avtonomno, njegove odločitve niso pod nadzorom državnih organov. Društvo mora voditi finančno poslovanje v skladu z računovodskimi standardi, ki so predpisani za društva.

Kulturna društva so združenja, v katera se posamezniki združujejo z namenom, da:

- izvajajo kulturne dejavnosti
- združujejo poklice na posameznih področjih kulture
- se ukvarjajo s strokovnimi vprašanji na posameznih področjih kulture
- izvajajo dejavnosti na področju kulturne vzgoje in izobraževanja
- prispevajo k dostopnosti do kulturnih dobrin in k razvoju kulturnih dejavnosti.

(DZRS, ZUJIK, 2002)

Društva v Sloveniji imajo zelo dolgo tradicijo, saj jih je v preteklosti obstajalo več kot 12.000.

### **4.3. Ustanove**

Zakon o ustanovah, ki je bil sprejet leta 1995, uveljavlja klasičen model ustanove. Slednja ima pravno osebnost, ko jo tvori premoženje, vezano na namen. Za ustanovitev je potrebno dovoljenje pristojnega državnega organa., ki tudi vodi evidenco in nadzor. Namen mora praviloma biti trajen. Odločitev o prenehanju sprejme uprava ali pristojni državni organ. Dopustni so le dobrodelni (namen pomagati osebam, ki so pomoči potrebne) in splošno koristni nameni (na področju znanosti, kulture, športa, izobraževanja, okoljevarstva ipd.). Za ustanovo je premoženje bistveni element, saj je brez tega ni mogoče ustanoviti. O primernosti premoženja presoja pristojno ministrstvo, saj zakon predvideva tudi nekatere omejitve razpolaganja s premoženjem. Najvišji organ je uprava, saj ustanova nima članov. Uprava ne more sprejemati avtonomnih odločitev, zato dobrodelnega namena ni mogoče spremeniti v pridobitnega. Danes pri nas obstaja okoli 40 ustanov, za katere so dala soglasja različna pristojna ministrstva.

(Trstenjak, 1998: 1–6)

### **4.4. Zavodi**

Zakon o zavodih iz leta 1991 opredeli zavode kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, ipd., če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Opravlja lahko eno ali več dejavnosti, lahko tudi gospodarsko. Zavodi so pretežno javni in so torej pravne osebe javnega prava, vendar pa se lahko ustanavljajo tudi zasebni zavodi in jih je v praksi kar nekaj. Javne zavode financira država, zasebni pa lahko del državnih sredstev pridobijo iz vsakoletnega razpisa Ministrstva za kulturo. Vendar je delež iz državnega proračuna za zasebne zavode bistveno manjši in velikokrat težko dosegljiv.

#### **4.5. Gospodarske družbe**

Gospodarska družba v celoti ali deloma opravlja dejavnost, ki ni pridobitna, lahko preberemo v Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 1993. Torej lahko tudi gospodarske družbe opravljajo nepridobitne dejavnosti oziroma dejavnosti, katerih cilj ni pridobivanje dobička, in se torej premaknejo iz tržnega sektorja v neprofitni (tretji sektor - Third Sector). Gospodarske družbe lahko opravljajo določene nepridobitne dejavnosti le, če področna zakonodaja (npr. na področju kulture, šolstva, zdravstva) to dopušča.

(Trstenjak, 1998: 1-6)

Med javnim in zasebnim sektorjem v kulturi je treba vnesti ravnotežje. Prav tako je nujno, da se državni denar razporeja glede na projekte, torej programsko financiranje kulture, in ne da je fiksno dodeljen državnim kulturnim ustanovam.

Če se torej posameznik ali skupina odloči, da bo izpeljala določen kulturni projekt, mora imeti status samozaposlenih v kulturi ali pa je treba ustanoviti kulturno institucijo. Obstaja več različnih vrst kulturnih organizacij, tako vladnih kot nevladnih: od zavodov, društev, ustanov, gospodarskih družb do skladov oziroma agencij. Če občina spozna določeno organizacijo kot tako, ki deluje v javnem interesu, ji Ministrstvo za kulturo podeli status javne organizacije. Slednja je z zakonom upravičena do državnih subvencij in dosti manj odvisna od sponzorskega

trga. Obstoj zasebnih kulturnih institucij pa je odvisen predvsem od dobro usposobljenega kulturnega menedžerja. Državni denar je le del financ, ki jih mora taka organizacija zbrati, da lahko izpelje določen program. Tu pa nastopijo sponzorji in donatorji. Njihova pomembnost je za nejavne institucije izredna.

Glavni problem neodvisne kulture je, da nima rednega dotoka denarja in je zaradi pomanjkanja zelo odvisna prav od države. Odnos med državo in kulturnimi zavodi mora biti takšen, da bosta imela kultura in umetnost čim boljše možnosti za delovanje in razvoj. Državne kulturne ustanove prejemajo veliko več državnih sredstev kot nevladne, kar povzroča čedalje večje nezadovoljstvo. Za določene kulturne projekte nacionalnega pomena je že vnaprej določeno, da dobijo finančno podporo, brez temeljitega pregleda kulturnega programa. Po drugi strani pa nevladne organizacije prijavljajo zanimive in finančno dosti ugodnejše projekte, vendar država zanje velikokrat nima posluha. Menim, da se državni aparat obnaša preveč »okostenelo«, saj javne kulturne institucije financira zgolj zato, ker jim je podeljen status »javne institucije«. Vsakoletni razpis Ministrstva za kulturo bi moral bolj upoštevati različnost in novosti kulturnih programov, katere prijavljajo institucije oziroma posamezniki. Javni zavodi bi morali iti skozi popolnoma enak proces odločanja o vsakoletnih dotacijah, katere ne bi smele biti več samoumevne. Le tako bi lahko dosegli, da bi se tudi javne institucije bolj potrudile pri izdelavi programske in finančne sheme, NVO pa bi imele več možnosti, da se njim dodeli več denarja.

## 5. DELOVANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

### 5.1. Dilema pojmovanja nepridobitnosti in nevladnosti

Kot sem že povedala v prejšnjem poglavju, se NVO razlikujejo od javnih organizacij glede na to, kdo je ustanovitelj. Javne organizacije ustanovi država, nevladne organizacije pa ustanovijo privatni posamezniki.

»NVO so temeljni in bistveni inštitut civilne družbe. Predstavljajo ravnotežje oblastni sferi in jih uvrščamo med državo in trg oziroma med oblastno sfero in med tisto, kar je primarno pridobitno« (Trstenjak 1998: 1)

Glavne značilnosti nevladnih organizacij, nadaljuje Verica Trstenjak (1998: 1) so na eni strani njihov status, še pomembnejši pa je njihov namen, ki je splošno koristen in dober, značilna pa je tudi upravljalna neodvisnost od države.

V Ekonomskem leksikonu (1995: 578) je opredeljena nepridobitna organizacija kot zasebna ali javna organizacija, katere temeljni cilji niso usmerjeni k ustvarjanju dobička, ampak k uresničevanju drugih, družbeno koristnih ciljev in v družbi zaželenih dejavnosti oziroma projektov.

V današnjem času zavzemajo nepridobitne organizacije vedno večjo vlogo. V najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrotelost in šport in še kaj. Včasih jih je težko ločiti od pridobitnih organizacij. Tisto, kar je v podjetjih dobiček, je v nepridobitnih organizacijah razlika med prihodki in odhodki. Nepridobitne organizacije nenehno vlagajo sredstva v vsebino in obseg svojih dejavnosti.

Bistvo nepridobitnih organizacij ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem poslovanju, temveč dobička ne smejo izplačevati ustanoviteljem, članom ali udeležencem (delavcem, odjemalcem, dobaviteljem, financerjem organizacije ter ožji in širši družbeni skupnosti, ki jo poslovanje organizacije zanima) ampak se le ta ponovno porabi za izvajanje dejavnosti organizacije. Zaradi nerazdeljevanja dobička imajo takšne organizacije možnost različnih davčnih ugodnosti, deležne pa so tudi raznih dotacij, donacij in drugih vrst podpor (Gidron, Kramer, Salamon 1992).

Na nepridobitne organizacije imata velikokrat odločilen vpliv država kot vir finančnih sredstev ter politika, ki lahko vpliva na razporejanje teh sredstev. Pridobitna podjetja si sredstva za delovanje služijo na tržišču, nepridobitne organizacije pa jih prejemajo iz državnega proračuna, iz članarin ali drugih prispevkov, od sponzorjev, donatorjev ali dobrotnikov.

Salomon in Anheir (1996) uvrščata med nevladne organizacije tiste, ki so:

- formalno ustanovljene in imajo določeno stopnjo organizacijske kontinuitete, s čimer so izključene oblike neformalnega, občasnega združevanja ljudi
- zasebne/nevladne v svoji strukturi, torej so jih ustanovili zasebni/vevladni akterji, vendar jih lahko financira država in imajo v svoje upravne odbor vključene predstavnike državne administracije
- nepridobitno distributivne, s čimer ni izključeno pridobivanje dobička, temveč je izključena le distribucija med ustanovitelje in člane, dobiček pa se v celoti uporablja za realizacijo namena in poslanstva organizacije
- samostojno vodene in upravljane organizacije
- vključujejo določeno količino volonterskega dela, pri čemer sam obstoj volonterstva, čeprav so volonterji le člani upravnega odbora, že uvršča organizacijo kot volontersko in tako ni potrebno, da so vsi, ki v njej delujejo, prostovoljci

Pojav nevladnih organizacij pri nas Andrej Lukšič (1995: 147) povezuje s politično reformo leta 1991. Tega leta so se kolektivni politični akterji organizirali v stranke,

medtem ko so društva in zveze ostali organizacijsko nespremenjeni. S politično reformo je bila društvom in zvezam odvzeta institucionalna možnost vključevanja v procese odločanja, izgubili so tudi vir financiranja iz državnega proračuna. S parlamentarnim strankarskim sistemom so društva ostala brez systemske umeščenosti. Zanje ni bilo več prostora drugje, kot znotraj civilne družbe. Po mnenju Lukšiča (1995: 147) se je koncept nevladnih, nepridobitnih in volonterskih organizacij pri nas vključil v teoretski in politični prostor zaradi praktičnih potreb. Avtor zagovarja tezo, da so tista društva, ki jih ni ustanovila vlada in se ne ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo, prepoznavna kot nevladne organizacije, to pa ustreza tudi opisu nevladnih organizacij v tujini. K nevladnim organizacijam prišteva tudi privatne zavode in fundacije. Takšen koncept je sprejela tudi slovenska vlada oziroma ministrstva, ki preko javnih razpisov dodeljujejo podporo posameznim projektom, in sicer izključno nevladnim organizacijam. Lukšič (1995: 148, 149) zaključuje, da je prav to tudi razlog za to, da so se društva, fundacije in zavodi sami sebe poimenovali kot nevladne organizacije.

Pri razlikovanju med nepridobitnimi in nevladnimi organizacijami Vesna Leskošek (1997: 3) poudarja obširnost izraza nevladnost. Nevladnost po njenem mnenju pomeni mnogo več kot nepridobitnost, ki loči organizacije le glede na pridobivanje oziroma nepridobivanje dobička. Izraz nevladen je po njenem mnenju političen in pove, da so te organizacije del civilne družbe, neodvisne od uradnih stališč, kriterijev, mnenj in mnogo bolj neodvisne v odločanju o lastnem programu in delu.

## **5.2. Pomen nepridobitnih organizacij**

Najosnovnejša značilnost nepridobitnih organizacij je, da lastnikom ne prinašajo dobička.

Temeljni cilji pridobitnega podjetja so pridobitni in merljivi v denarju, v nepridobitnih organizacijah pa so nepridobitni in praviloma niso merljivi v denarju. Koristi ustanoviteljev so lahko le materialne ali nematerialne ter neposredne ali

posredne. Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami so (Trunk Širca, Tavčar, 1998: 9):

- *poslanstvo in smotri*; pridobitne organizacije poslujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja
- *strategije*; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij
- *predračuni (finančni načrt)*; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne jih porabijo, saj naslednjič prejmejo manj denarja
- *prostovoljstvo*; v mnogo nepridobitnih organizacijah delajo prostovoljci (razen v večini državnih ustanov), vendar se tu lahko pojavijo težave (plače, zanesljivost, kakovost dela ...)
- *izbiranje menedžerjev*; interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah, menedžerji v nepridobitnih organizacijah velikokrat niso usposobljeni za poklic.

Tako kot vsako organizacija se tudi nepridobitna ustanovi zato, da bi dajala želene koristi. Po teh koristih se nadalje določi temeljne cilje ter njim podrejene cilje, merila in standarde za doseganje teh ciljev s strategijami. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in njihov namen je v večini trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Vodenje je učinkovitejše, če je zasnovano na zaupanju, spoštovanju, etiki, morali, če ima vodja kreativne vodstvene time, zna pridobivati sodelavce in oblikuje ustrezno organizacijo. Tako pridobitne kot nepridobitne organizacije se pri oblikovanju svojih programov ne ravnaajo le po željah, potrebah in pričakovanjih uporabnikov in partnerjev, temveč tudi po svojih zmožnostih in pričakovanih izidih ter tveganjih posameznih projektov. V nepridobitnih organizacijah so omejena finančna sredstva velikokrat razlog za preozek in premalo raznolik in kakovosten nabor programov.

Večina negospodarskih javnih služb se organizira kot nepridobitne organizacije. Država oziroma lokalne skupnosti za opravljanje točno določenih dejavnosti ustanavljajo javne zavode. Zasebni sektor lahko nepridobitno vlaga sredstva tudi v



javne zavode, lahko pa se ustanovijo zasebni zavodi, ki so nepridobitne organizacije. Država lahko zasebnemu zavodu, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje javne službe, podeli koncesijo, podari pa jo lahko tudi še podjetju, društvu, drugi organizaciji in posamezniku, če seveda izpolnjujejo predpisane pogoje. Lastnikom nepridobitnih organizacij dejavnost ne prinaša dobička, saj slednji ostaja v organizaciji za njen razvoj in njene dejavnosti. Osnovni namen ustanovitve nepridobitne organizacije ne sme biti podrejen ustvarjanju dobička, saj je slednji sekundarni in podrejeni kazalec uspešnosti nepridobitne organizacije.

(Trunk Širca, Tavčar, 1998: 4)

Nepridobitne organizacije lahko tudi spremenijo svojo usmeritev, najpogostejši razlogi za spreminjanje pa so:

- *odvisnost od javnih sredstev*; ne glede na vir (državni, lokalni proračun) in obliko financiranja (enkratne ali občasne dotacije, pogodbeno ali stalno financiranje) nepridobitne organizacije občutijo krčenje javne porabe v mnogo državah
- *stroški*; rast stroškov zelo vpliva na nepridobitne organizacije, saj te dokazujejo učinkovitost svojega delovanja in porabo dodeljenih sredstev z varčnim in umnim gospodarjenjem
- *osamosvajanje*; nepridobitne organizacije se ne oklepajo državne uprave in morajo zato dokazati prednosti, ki jih prinaša osvoboditev od toge državne uprave, sem pa sodi marsikatera preusmeritev
- *konkurenca*; nepridobitne organizacije, ki oskrbujejo ljudi s storitvami, se srečujejo z vse večjo konkurenco pridobitnih organizacij, ki opravljajo isto ali podobno dejavnost
- *profesionalizacija*; poklicni sodelavci opravljajo boljše strokovne storitve kot prostovoljci.

(Trunk Širca, Tavčar, 1998: 59)

Število nepridobitnih organizacij narašča, prav tako naraščajo finančna sredstva, ki jih obračajo te organizacije, in s tem tudi število zaposlenih v njih. Za obstoj in kakovosten razvoj nepridobitnih organizacij je zelo pomembno obvladovanje

kakovosti. Konkurenca je lahko huda, zato mora vsaka, še zlasti nevladna kulturna organizacija imeti poleg dobrih strokovnih sodelavcev jasne vizije z dobro zastavljenim kulturnim programom in tudi menedžersko znanje za pridobivanje denarja za uresničevanje zastavljenih ciljev.

### 5.3. Vrste financiranja nepridobitnih organizacij

Nepridobitna kulturna organizacija kot vse druge ne more poslovati brez zadostnih sredstev. Ta so lahko v obliki denarja, stvari ali pravic. Sredstva so torej materialna in nematerialna, mednje spadajo znanje, veščine in zavzetost ljudi, ki izvajajo dejavnosti.

Večina nepridobitnih organizacij ustvari z lastno dejavnostjo zelo majhen del sredstev, vsa druga pa poskuša dobiti iz zunanjih virov. V preglednici si pogledjmo splošen pregled virov sredstev.

<u>SKUPINE VIROV</u>	<u>ZNAČILNOSTI VIROV</u>	<u>NAČIN PRISKRBE</u>	<u>PROTIVREDNOST</u> – <u>PRIMERI</u>
	<b>INTERESNO POSLANSTVO</b>		
JAVNI VIRI	Redno financiranje	Proračun	- javna korist - zasluge uradnikov, politikov, veljakov
	Občasno financiranje	Projekti	
PODJETNIŠKI	Komercialni	Sponsorstvo	-publiciteta, stiki z javnostmi -pospeševanje prodaje

VIRI	Nekomercialni	Donatorstvo	-podoba podjetja, podjetnika -povračila (npr. za škodo okolju)
OSEBNI VIRI	-Sredstva v denarju -Sredstva v naravi -Znanje in pravice -Delo in čas	Pridobitev pod ceno – popusti, znižanja	-publiciteta, zadovoljstvo, status -nekaj neposredne koristi zaradi delnega plačila
		Darila, volila, zapuščine	-publiciteta, zadovoljstvo, status -davčne olajšave
		Nepotrebne dobrine – izraba, moda	-udobna oddaja nepotrebni dobrin -zadovoljstvo in ugled
		Prostovoljno ali delno plačilo	-smiselna zaposlitev -izziv stroke ali menedžmenta
<b>OSNOVNO POSLANSTVO</b>			
LASTNA DEJAVNOST	Prodaja lastnih izdelkov ali storitev	Po tržnih cenah Pod tržnimi cenami	-zadovoljstvo ob nakupu za dober namen -legitimacija za druge vire sredstev
	Prodaja lastnih ali tujih izdelkov in storitev	Nad tržnimi cenami	-status kupca, zadovoljstvo (dobro delo) nekaj neposrednih koristi
DRUGE ORGANIZA-	Menjava izdelkov ali storitev	Sodelovanje	-menjava storitev in izdelkov -delitev dela, pokrivanje

CIJE	(blagovna menjava)		konic
------	--------------------	--	-------

**Slika 3** Vir: (Trunk Širca in Tavčar, 1998: 91)

S finančnimi sredstvi mora menedžment zelo preudarno in previdno razpolagati. Viri, iz katerih se večina nepridobitnih organizacij oskrbuje s finančnimi sredstvi, so velikokrat negotovi. Smiselno načrtovanje financiranja je vedno analiziranje, opredeljevanje in upoštevanje interesov udeležencev. Menedžment nepridobitnih organizacij mora biti zelo prilagodljiv. Temeljni smoter finančnega menedžmenta je trajna plačilna sposobnost nepridobitne organizacije, saj je v veliki nevarnosti vsakokrat, ko zaradi pomanjkanja takrat razpoložljivih sredstev ne more plačevati nastalih stroškov. Tudi pri rednem financiranju se lahko hitro zgodi, da prilivi zamudijo, in nepridobitna organizacija se znajde v težavah.

Pomen sistematičnega pridobivanja sredstev in virov sredstev je po Laufferju:

- ustvarjanje širšega nabora potencialnih financerjev
- priprava predlogov za financerje, z jasno opredelitvijo namena sredstev ter oznako koristi za financerje (ugled, publiciteta, ugodnosti, davčne olajšave ...)
- dosledno spremljanje financerjev iz preteklosti, podatki o financerju, o odločilnih osebah ipd.
- sistematična priprava za obdelavo in učinkovito obdelovanje financerjev
- dosledno izvajanje sprejetih obveznosti - vpogled v porabo sredstev, publiciteta, poročila ipd.
- pogosto je dodeljevanje sredstev na osnovi pogodbe, ki opredeljuje obveznosti in pravice vpletenih strani
- posebna znanja in spretnosti zahtevajo redno proračunsko financiranje.

(Lauffer Armand: Strategic Marketing for non-profit organizations - program and resource development, 1984; v knjigi Trunk Širca, 1998: 103)

Možnih oblik za pridobivanje finančnih sredstev nepridobitnih organizacij je lahko več:

- proračunsko financiranje (država, lokalne skupnosti)
- financiranje iz članarin in prispevkov članov
- sponzorstvo, donatorstvo, darila, prostovoljni prispevki, kreditiranje.

Čedalje večja je potreba po pritegnitvi zasebnih sredstev v financiranje kulture. Davčna politika bi morala biti stimulatívna tako za kulturne organizacije kot za podjetja, ki vlagajo v kulturo. Del davkov bi lahko brez posredovanja države namenili javno koristnim kulturnim programom. Pri davku na dodano vrednost pa bi pri obdavčitvi kulturnega blaga in storitve morali določiti najnižjo stopnjo.

Naša podjetja: Mercator, Union, Laško, Krka ... (Novkovič, 2000: 27-29) se pogosto pritožujejo, saj jim davčna zakonodaja za davčno olajšavo ne priznava vseh sredstev, s katerimi podpirajo kulturo in druge dejavnosti, ampak samo donatorska sredstva in še ta omejeno. Gospodarska družba v tem primeru lahko zniža svojo osnovo za odmero davka od dobička. Vendar je davčno neobremenjen del lahko vreden le do 0,3 odstotka prihodkov te gospodarske družbe. Podjetja lahko seveda na račun sponzorstva na različne načine zmanjšajo del svojega poslovnega prihodka, ki bi ga morala drugače prikazati v davčni osnovi. Na primer, za podjetje je lažje, če gledališču podari zavese in jih nato prišteje med svoje materialne stroške, ti pa se odštejejo od davčne osnove, kot pa da denar fizično nakaže gledališču v obliki sponzorstva.

Bogomir Kovač (Kovač, 1997: 25-27) vidi krizo na področju kulture, saj država ne more pokriti vseh finančnih potreb kulturnih institucij. Previsoko je državno financiranje kulture, kjer se pojavlja neracionalna poraba sredstev. Rešitev vidi v deregulaciji in privatizaciji financiranja kulturnih institucij ter v večji podjetniški usmerjenosti kulturnih institucij kot nepridobitnih organizacij. V prvem primeru se morata povečati sponzorstvo in donatorstvo v podjetjih, v drugem pa je odločilno upravljanje v nepridobitnih organizacijah.

Vsaka kulturna institucija se mora zavedati, da mora, poleg denarja, ki ga lahko pridobi na javnih razpisih, iskati finance tudi drugje. Zelo pomembna sta jasna

strategija podjetja in dobro upravljanje s financami. Podjetja lahko vidijo svoj interes, če vedo, da je njihov denar smotrno uporabljen. Zato sta za vsako kulturno organizacijo, ki je odvisna od trga, izrednega pomena dobra sponzorska ponudba ter poznavanje menedžmenta in marketinga.

Nepridobitna organizacija je bolj odvisna od dobre volje države, saj se samo s pokroviteljstvom težko vzdržuje. Po drugi strani pa mora tudi država poročilo o porabljenem denarju, ki bi ga namenila kulturni instituciji, dobro pregledati in hkrati poznati cenovno vrednost kulturnega programa.

Področja različnosti organizacij segajo od velikosti, pravne oblike, obdavčenosti, ustanoviteljev, dejavnosti sodelavcev do financiranja, ciljnih uporabnikov in ciljev same organizacije. Vsekakor je pomembna različnost med državnimi ustanovami in podjetji, saj je mnogo nepridobitnih organizacij pomembno odvisnih od državnih ustanov kot glavnih financerjev.

## 6. POMEN SPONZORSTVA V KULTURI IN GOSPODARSTVU

### 6.1. Opredelitev pojma sponzorstva

Pojem sponzorstva se dostikrat zamenjuje s pojmom mecenstva, donatorstva, oglaševalsko dejavnostjo, marketingom, javnimi komunikacijami in podobnim.

Mecenstvo je kot oblika sponzorstva staro že stoletja. Mecen so z denarnimi sredstvi ali s kakšno drugo pomočjo podprli določenega umetnika pri njegovem ustvarjanju. Namen je bil podpirati človeka umetnika kot proizvajalca kulturnega proizvoda. Najbolj idealno razmerje med kapitalom in umetnostjo je vladalo v renesančnih Firencah. Mecenstvo je pomenilo reševanje umetnikovega družbenega oziroma socialnega položaja ter je bilo klasična oblika financiranja umetnikov do nastanka moderne države. Šele novoveška država je ob pomoči podjetij in drugih nepridobitnih organizacij oziroma fundacij postala nosilec podpore umetnosti in umetnikov. V preteklosti so se kot mecen pojavljali posamezniki ali bogate družine, danes pa imajo to vlogo javne državne institucije.

Sponzorstvo ni donatorstvo. Pri sponzorstvu nameni podjetje kulturni ustanovi denar ali storitve, ta pa v zameno na prireditvah izboljšuje ugled podjetja. Pri donaciji podjetja ne dobijo v zameno za denar ničesar, ampak ga podarijo v javno dobro. Takrat se običajno ne pričakuje nobene povratne koristi. Donacija je altruistična in ne komercialna dejavnost. Z njo se želi pomagati nepridobitni organizaciji pri dosegu dobro zastavljenih in predstavljenih ciljev. Donator je lahko objavljen ali pa ostane povsem anonimen (tiho financiranje).

Sponsorstvo prav tako ni oglaševanje, ki zasleduje povsem jasne poslovne in pridobitne cilje. Oglaševalska dejavnost je namreč enosmerna, saj se izdelek oziroma storitev oglašuje za povečanje prodaje in dobička.

(Kovač, 1998: 33–36)

Sponzor in kulturnik naj bi izgrajevala kooperativen odnos, od katerega bi imela koristi oba, poleg njiju pa tudi družba. Torej je sponzorstvo obojestranska koristna dejavnost, saj koristi sponzorju kot oblika promocije ter pomaga sponzorirancu pri izpeljavi njegovih poslovnih zamisli. Je torej dvosmerna poslovna dejavnost, je dogovor med poslovnima strankama, ki si izmenjujeta določene protistoritve. Za sponzorstvo so bistveni obojestranska poslovna odvisnost, jasno opredeljeni cilji ter načini njihove zadovoljitve.

»Sponsorstvo v kulturi lahko opredelimo kot finančno pomoč kulturnim dejavnostim, kjer sponzor pričakuje določeno povratno korist.« (Kovač, 1998: 33–36)

Pri nas se pridobitna podjetja vse premalo zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih prineseta sponzorstvo in donatorstvo. Podjetje, ki se odloči, da bo s svojim denarjem podpiralo ustvarjalnost drugih, bo tako izboljšalo svet okoli sebe. Nadalje, pravega sponzorja ali donatorja spremlja ugled za njegove zasluge, saj si ga pridobi lahko le tisti, ki zna iz svojega bogastva ustvariti nekaj več kot denar. Pravo podjetje vložiti le toliko, kolikor se mu bo v trenutnih okoliščinah zdelo najbolj primerno. In navsezadnje večina ljudi spoštuje podjetja, ki vložijo del dobička za boljšo kakovost življenja. Na tak način se namreč ljudem približajo kulturni dogodki, katere lahko kulturni organizator pripelje bližje ljudem in za bistveno nižje cene vstopnic.

Umetnost je čedalje pomembnejša tako za kakovost življenja ljudi, za poslovne zveze, gospodarski razvoj dežele kot za turizem. Tako kultura postaja pomemben del sodobnega turizma, poslovnih povezav in dobra poslovna priložnost za nove kulturne podjetnike. Posamezniki, podjetja in država vidijo v umetnosti priložnost za povečanje svojih vrednot, promocije proizvodov, povečanje ugleda v družbi ipd.



Za sponzoriranje je v osnovi potreben značilen odnos, ki se izraža v pripravljenosti in sposobnosti za sodelovanje. Sem sodita tudi pripravljenost za sprejemanje ekonomske logike potencialnega partnerja ter upoštevanje potreb pri načrtovanju, pripravljanju, predstavljanju in izvajanju posameznih kulturnih dejavnosti. Za pridobivanje sponzorskega denarja mora prosilec uporabiti vse svoje načrtovane zmogljivosti, sposobnosti prepričevanja, ustvarjalnosti in pripravljenosti za prilagoditev svojih namenov partnerjevim potrebam.

## **6.2. Vez med kulturo in gospodarstvom**

Povezava med kulturo in gospodarstvom je nujna, saj si gospodarskega razvoja ni mogoče predstavljati brez razvoja v ostalih podsistemih družbe, kot so izobraževanje, znanost, kultura itd. Kultura je še kako pomembno gibalno pri ohranjanju narodnostne identitete. Vendar gospodarstveniki velikokrat nimajo pravih izkušenj in načinov, kako bi se sistematično ukvarjali s tovrstnimi institucijami oziroma dogodki, ker ne poznajo tega trga. Ta namreč ni dovolj jasno strukturiran. Poskus zблиžanja gospodarstva in kulture zahteva precejšnje spremembe na obeh področjih. Gospodarstvenik (podjetnik) in umetnik se težko srečata in spoznata, saj se ne gibljeta v istih krogih in svetovih. Srečata se ponavadi šele takrat, ko je umetnik že opazen in ima izdelan stil in je ponavadi tudi že uspešen. Podobno velja za kulturne dogodke, ki se morajo najprej dobro predstaviti v javnosti, in vez s podjetjem je nato lažje vzpostaviti. Gospodarstveniki ponavadi nimajo občutka, kdaj je resnično treba podpreti umetnika oziroma kulturni dogodek, saj nimajo usposobljenih kadrov, ki bi lahko ocenili nadarjenega umetnika ali dobrega kulturnega programa.

Denar, ki se vlaga v kulturo, ni le naložba v prihodnost, temveč je tudi naložba z multiplikativnim poslovnim učinkom, saj v svetu postaja kultura vse bolj povezana s poslom. Država prek proračunov in skladov podpira zlasti tiste prireditve in institucije, ki so pomembne za kulturno dediščino in so nacionalnega pomena. Vendar pa finančne potrebe presegajo možnosti, ki jih ima država za financiranje

kulture in umetnosti. Iz tega razloga morajo biti kulturne institucije bolj podjetniško usmerjene.

Pri kulturi je sodelovanje države nujno potrebno, vendar pa, po besedah Suzane Čurin Radovič (Čurin Radovič, 1993: 17), v kulturi vedno obstaja tveganje zaradi prevelike prilagoditve zahtevam trga, zato so lahko tržno pridobljena sredstva le dodatek državnemu denarju. Prvi pogoj je, da ima država potrebno distanco do kulturnih vsebin in da se ukvarja izključno z možnostmi za čim boljše kulturno sodelovanje. Država bi po mnenju Čurinove, zato morala s sistemskimi ukrepi ublažiti negativne posledice komercializacije. Optimalna skrb države za ta tržni segment zahteva precej jasno definicijo tržnega prostora kulture in adekvatno upoštevanje tega segmenta kot integrativnega dela nacionalne kulturne strategije. Suzana Čurin Radovič se zavzema, da bi na Ministrstvu za kulturo ustanovili posebni oddelek, ki bi se ukvarjal s temi vprašanji. Kot primer poudari Avstrijo, ki je že pred leti ustanovila poseben oddelek ministrstva za nove kulturne iniciative, in tudi druge sosednje države sistematično spremljajo tržnost v kulturi.

V evropskih državah se kultura v večini financira iz proračuna, v zadnjih letih pa usmerja kulturnike k lastnim virom financiranja. V Veliki Britaniji in Avstriji država že zahteva dokazila o lastnih prihodkih in učinkih sponzoriranja.

V ZDA pa, nadaljuje avtorica, je položaj drugačen. Kultura si namreč pridobiva finančna sredstva. Država sicer podpira kulturo z davčno politiko, vendar precizno loči sponzorstvo od donatorstva. Med davčne olajšave sodijo namreč le donatorski vložki. Ker je konkurenca na trgu zelo velika, boj za preživetje manjših podjetij pa težek in tudi stroški oglaševanja medtem astronomsko naraščajo, je nujno drugačno oglaševanje oziroma promocija: sponzorstvo. Zlasti mala in srednje velika podjetja si težko privoščijo oglaševanje v najbolj branih tiskanih medijih. Zato morajo poiskati drugo pot do ciljne skupine. (Čurin Radovič, 1993: 17)

V Sloveniji podjetja premalo sodelujejo pri financiranju kulture, saj izkoriščajo manj kot tretjino možnih davčnih olajšav, in tudi odnos do kulturnih institucij ter

prireditve ni sestavni del izgradnje njihove notranje kulture. Med menedžerji v podjetjih in kulturnih institucijah je vse premalo sodelovanja.

Pri nas je odgovorno sponzorstvo še na začetku. Prva stopnička na pot je vsekakor profesionalizacija odnosa med kulturo in gospodarstvom. Sponzorski denar se porablja vse preveč nesmiselno, neodgovorno in nepreverjeno. V zadnjih letih se stvari sicer izboljšujejo, vendar je profesionalnega kadra med kulturnimi menedžerji le peščica. Po osamosvojitvi se vedno več slovenskih podjetij zaveda, da je tudi naložba v kulturo dobra naložba. Povsem razumljivo pa je, da v današnjih časih ni več možno gojiti kulture le z zanašanjem na državno pomoč, ampak je treba samoiniciativno iskati vse mogoče dodatne finančne vire. Da je sponzorstvo način, kako se z majhnimi stroški lahko poveča ugled podjetja, se slovenska podjetja še vedno premalo zavedajo.

### **6.3. Pridobivanje sponzorjev**

Vsak sponzorski poslovni načrt zahteva skrbno menedžersko načrtovanje in dobro razumevanje kulturnih potreb in globalnih interesov podjetij kot potencialnih sponzorjev. Donator ali sponzor kulturni organizaciji ali umetniku lahko ponudi denar ali storitev. Povpraševalci sponzorskih sredstev morajo pri svojem nastopu upoštevati številne informacije, kot so:

- povezanost s sponzorjevimi proizvodi oziroma storitvami
- poudarjanje sponzorjevega ugleda
- primerjava možnih sponzorjevih ciljev
- dosedanja sponzorstva ter njihovi rezultati
- koristi in škode sponzoriranja itd.

Kulturne institucije morajo razumeti in spoštovati poslovno odločanje v podjetjih. Dodobra morajo imeti razvito jasno sponzorsko strategijo in filozofijo. V vsakdanji kulturni praksi je zelo pomembno, kako se lahko najbolj učinkovito porabijo finančna sredstva za financiranje dejavnosti. Sponzorju se mora jasno podati poročilo o razpolaganju z njihovim finančnim vložkom, saj so kulturne institucije

povpraševalci, podjetniške pridobitne institucije pa ponudniki sredstev. Jasno je treba začrtati koristi in stroške. Da bi kulturna institucija lažje prepričala podjetje v sponzoriranje, je potrebno dobro finančno poročilo, v katerem morajo biti zajete tudi sponzorjeve koristi: od dobro izdelanega oglaševanja, opredelitev imena sponzorja v okviru prireditve, vstopnic, posebnih ugodnosti do promocijskega materiala, omemb na tiskovnih konferencah in odprtosti za kakršnekoli predloge, ki bi promovirali sponzorja.

Vsak tovrstni projekt mora imeti lasten poslovni načrt, v katerem kulturni menedžer natančno opredeli:

- namen prireditev
- potencialni trg (občinstvo)
- marketinške poteze (prodaja, promocija)
- tehnološke okvire kulturne produkcije
- lokacijo, število prireditev
- stroške, finančne vire, kadre ...

Velika večina sponzorjev išče jasno profilirane umetnike ali institucije, s katerimi želijo identificirati svoje proizvode, poudari Miro Kline (1992: 39). Sponzor tako nujno potrebuje:

- izdelano podobo o umetniku ali kulturni instituciji, kot jo ima o njem javnost in ne le kritiki
- vizibilnost, saj mora umetnika oziroma kulturni dogodek opaziti kar najširša ciljna skupina
- živa podoba umetnika, umetnik kot človek, kot neki ideal oziroma vzor, s katerim se ljudje identificirajo.

Sponzoriranje je naložba v stvari oziroma dogodke, s čimer se želi podpreti cilje podjetja oziroma ugled. Sponzorstvo prinaša tudi večanje ugleda v dejavnosti podjetja, saj lahko podjetje z dobro strategijo doseže hitro rast. Različno lahko

sponsorira kulturne dogodke, ki so usmerjeni na posamezno ciljno skupino, hkrati pa se pritegne tudi druge ciljne skupine. (Kuč, 1994: 18–19)

#### **6. 4. Pomen sponzoriranja v podjetjih**

Kultura podjetja je sistem vrednot, od katerega so odvisne konkurenčne prednosti in poslovna uspešnost organizacije. »Organizacijska kultura pomeni celoten način obnašanja organizacije. Vključuje nekakšno kolektivno zavest o skupnih normah in vrednotah, v katere se stapljajo interesi posameznikov, pomeni določen stil vodenja in komuniciranja, predstavlja skupno identiteto organizacije.« (Kovač, 1997: 25–27)

V devetdesetih letih se pojavi pojem poslovna kultura, ki sloni na ideologiji in načinu vodenja poslovnih sprememb v podjetju. Podjetje mora pri poslovnih spremembah izdelati lastno organizacijsko kulturo. Menedžerji morajo najprej spremeniti poslovno vizijo oziroma razvojno strategijo, da lahko spremenijo določen del podjetja. Torej morajo najprej spoznati pomen notranje kulture, največji učinek pa se doseže tako, da se podjetja bistveno bolj odprejo za zunanje kulturne institucije (kulturna podjetja, ustanove, projekti). Podpiranje profesionalne kulture navzven je ena od načinov za razvoj notranje kulture. Notranja kultura pa je faktor poslovnega spreminjanja podjetja.

V zadnjih petnajstih letih so se sponzorska in donatorska sredstva večjih podjetij v ZDA in EU, ki so namenjena podpori kulturnih projektov in institucij, potrojila. Pomembnejše pa je poudarjanje menedžerjev, da njihove odločitve niso filantropske, ampak poslovno povsem racionalne. Pri tem ne gre le za različne marketinške učinke zunanjega utrjevanja podobe podjetja, temveč za prikrito notranje poduhovljanje poslovanja, imenovanega poslovna kultura. (Kovač, 1997: 25–27)

Poudariti je treba, da je sponzorstvo za podjetje, ki vlaga finančni vložek, velika priložnost, saj lahko promovira svoje ime. Na obeh straneh je sponzorstvo oblika marketinške dejavnosti, ki ima povsem oprijemljive poslovne cilje in finančne posledice. Za podjetje je poslovna priložnost in je odvisna od ocene stroškov in

koristi, ki jih ima s sponzoriranjem. Sponzoriranje močno povečuje promocijo proizvodov oziroma storitev.

Interes podjetij za sponzoriranje kulture ni dobrodelen. Pri tem gre za vzpostavljanje dialoga med podjetjem in družbo, za sožitje podjetja z okoljem, v katerem deluje. Vse pa vpliva na ustvarjanje njegove pozitivne podobe in na njegovo družbeno potrditev. Nevladne kulturne organizacije namenijo največ moči prepričevanju gospodarstvenikov, da gre za naložbo in ne za porabo.

Podjetje, ki se odloči, da bo pomagalo umetniku oziroma kulturni instituciji, ima dve možnosti. Z donatorsko pogodbo lahko denar pokloni ali pa podpiše sponzorsko pogodbo za določeno povračilo. Kot protiuslugo zahteva določene ugodnosti, pridobi ugled in status. Za podjetje je pomembno predvsem dolgoročno in stabilno sodelovanje. Menjava med kulturnikom in podjetjem je želja po skupnem razvoju iz skupnega interesa.

Nekatera podjetja zelo neorganizirano sponzorirajo vse, kar potrjuje njihov tržni ugled pri določenih delih tržnih povpraševalcev. Vendar je izbor sponzoriranega dogodka, organizacije ali posameznika zelo pomembna poslovna odločitev.

Sponzorska politika je v podjetjih običajno razdeljena na tri področja:

- marketinški sektor
- oddelek za stike z javnostjo
- vrhnji menedžment, če gre za pomembne sponzorske odločitve.

Podjetje mora vedeti, kakšno korist pričakuje od sponzoriranja. Pomembno je tudi, da je znano, kateri ciljni publikum je kulturni dogodek namenjen, v kolikšnem obsegu in številu se je ime podjetja pojavljalo, ali želi podjetje prek sponzoriranja tržiti prodajo svojega izdelka, ohranjati le status ali pa tako pridobiti prestižni ugled (npr. kot generalni sponzor statusne vrhunske kulturne prireditve). Od kulturne institucije morajo dobiti jasno poročilo o porabi svojega finančnega vložka in o poteku promocijske akcije. Menedžerska politika jasno opredeljuje cilje, poslovno ozadje, strategijo in pričakovane rezultate sponzoriranja.

Uspešna podjetja imajo vedno nadpovprečno razvito sponzorsko dejavnost kot obliko tržnega nastopanja. Pomembna podjetja naj bi praviloma sponzorirala pomembnejše kulturne dogodke in institucije, vse drugo pa se lahko prepusti lokalnim sponzorjem.

Velikokrat se postavlja vprašanje, kdaj naj se v podjetjih odločijo za sponzorstvo. Pretehtati je treba številne faktorje in se šele po dobro zastavljenih strategijah odločiti, kateri dogodek bo podprt in zakaj. Pri nas se vse preveč srečujemo z dejstvom, da podjetje sponzorira čim več ljudi in dogodkov, kar pa ne koristi nikomur. Sponzorju ne koristi, ker se porazgubi med številnimi drugimi imeni, umetnik oziroma institucija pa bi morala bolj načrtovano prodajati svojo aktivnost.

Sponzoriranje je torej za kulturne institucije le druga stran interesov podjetja. Treba je poznati obe plati medalje, tako kulturne zahteve in potrebe kot tudi podjetniške interese. Sponzoriranje zato zahteva projektni pristop in skrbno načrtovane tržne in finančne funkcije zastavljenega projekta. Zato vsak sponzorski načrt zahteva skrbno menedžersko načrtovanje ter dobro razumevanje lastnih kulturnih potreb in interesov podjetij kot potencialnih sponzorjev. (Kovač, 1998: 9–11)

V svetu je sponzorstvo zelo skrbno načrtovana poslovna dejavnost, del marketinga, in tudi pri nas se kulturni menedžerji čedalje bolj zavedajo tega.

V članku Vanje Tekavca (1998: 3) preberemo, da v slovenskih podjetjih pravijo, da jih k sponzoriranju kulture vodi predvsem skrb za kulturo, ob tem pa ne smemo spregledati dejstva, da si tako ustvarjajo dober glas v javnosti. Taka oblika podpore kulturi jim je tudi poslovno bolj naklonjena. Večji in stalni sponzorji radi poudarijo, da kulturo podpirajo že dalj časa, s tem da denarja ne namenjajo le za kulturo nacionalnega pomena, ampak tudi za začetniške skupine. O tem, kam bo šel denar, običajno odloča vodstvo podjetij ali pa so prispevki določeni v njihovi poslovni strategiji. Večina podjetij potrdi, da kulture ne podpirajo zaradi davčnih olajšav, saj sponzorskih sredstev ne morejo uveljavljati za davčno olajšavo. Davčna zakonodaja

namreč ne priznava vseh sredstev, s katerimi podpirajo kulturo ali druge dejavnosti, temveč le donatorska sredstva. Nadaljujejo z dejstvom, da od sponzoriranja ali donacij nimajo posrednega učinka, na primer davčnih olajšav. V večini podjetij niso želeli zaupati, koliko denarja namenijo kulturi, ker želijo da to ostane njihova poslovna skrivnost (Tekavec, 1998: 3). Vendar Tekavec poda primer sponzorja Banka Creditanstalt, kateri je leta 1997 Cankarjevemu domu namenil 20.000 mark. V banki pravijo, da podpirajo zlasti mlade, še ne uveljavljene umetnike in v glavnem programe, v katerih sodelujejo mednarodni ustvarjalci.

Pri nas se je počasi izoblikoval krog velikih podjetij, na katera romajo vse prošnje za sponzoriranje. Vendar se večini zdi sponzoriranje športnih prireditev ali športnikov boljša naložba kot sponzoriranje kulture. V Mladini (26. 6. 2000) lahko kot primer preberemo članek, da SKB banka in Pivovarna Union namenita kulturi tako majhen odstotek vseh sponzorskih sredstev, da podatkov sploh niso poslali uredništvu revije. V članku so objavili rezultate ankete, ki so jo opravili med največjimi sponzorji kulturnih projektov pri nas (Nova Ljubljanska banka, Autocommerce, Telekom, Mobitel ...). V podjetjih so poudarili, da je pri odločanju za pokroviteljstvo najbolj izpostavljena neprijazna davčna zakonodaja, saj ne spodbuja sponzorstva. Marsikatero podjetje bi se z veseljem odločilo za veliko večje vlaganje v kulturo, če bi lahko samo odločalo, komu bo »plačalo« davek: ali državi ali pa bi isti znesek namenili eni izmed kulturnih institucij oziroma bi se denar razdelil med več umetniških projektov. Za vsa podjetja, ki že vrsto let uspešno podpirajo slovensko kulturo, pomeni sponzorstvo del komuniciranja z družbo. Ljudem želijo sporočiti, da so taka podjetja zanje koristna, saj jim ponujajo poleg osnovne dejavnosti še presežek v obliki kulturnih in športnih prireditev.

V istem članku je tudi poudarjeno, da velikim podjetjem nikdar ni bilo vseeno, v kakšne namene in kje se uporablja njihovo ime. Prav zato so velikokrat udeleženi pri sponzoriranju projektov, ki so že sami po sebi prvovrstni in ugledni umetniški dogodki.



Naša država do sedaj ni izoblikovala davčne reforme, ki bi spodbujala podjetja h kulturnim donacijam. Zato tudi podjetja niso oblikovala posebnih institucij, kot so na primer kulturne fundacije, v katerih bi se izdelala jasna kulturna politika namesto običajnega deleža sponzorstev v okviru oglaševalskih proračunov.

### **6.5. Sponzorska pogodba in poslovni načrt**

Vsak sponzorski projekt ima svoj poslovni načrt, v katerem kulturni menedžer natančneje opredeli namen prireditve, potencialni trg (občinstvo), marketinške poteze (promocija in prodaja), tehnološke okvire kulturne produkcije, število prireditev, lokacije, stroške, finančne vire, kadre in podobno. Vsak poslovni načrt je izhodišče za opredelitev potrebnega proračuna prireditve ter njihovih virov (državnih in lokalnih subvencij, lastnih sredstev, sponzorstev, donacij ...).

Menedžerska politika na področju sponzorstva vsebuje naslednje temeljne elemente, ki so kasneje sestavni del sponzorskih pogajanj in sponzorske pogodbe (Kovač, 1998: 9–11):

- določitev različnih ciljev sponzoriranja
- opredelitev proračuna za financiranje sponzorstev
- analiza občinstva, ki mu je sponzorstvo namenjeno
- vrednostna analiza sponzorskih storitev
- opredelitev letnih sponzorskih poslovnih načrtov
- globalna ocena koristi in stroškov sponzoriranja
- določitev načinov komuniciranja s kulturnimi institucijami
- opredelitev nadzornih mehanizmov za nadzor nad pogodbenimi obveznostmi.

Kulturni menedžerji morajo po besedah B. Kovača izhajati iz preprostega marketinškega načela: »Povejte, kaj ponujate, in povedali vam bomo, kaj vam lahko damo.« (Kovač, 1998: 9–11)

Pri sponzoriranju je kot pri marketingu. Kaj naj podjetje doseže s sponzorstvom, mora biti jasno, še preden se podpiše pogodba. Vsak sponzor mora mnogo natančneje opredeliti cilje, ki jih zajema v sponzorski pogodbi:

- *opredelitev imena sponzorja v imenu prireditve*

Pogosto poimenujejo prireditve oziroma institucije po osrednjem sponzorju (v športu je to skoraj pravilo). Pri kulturi pa je ime moč zaslediti na odru, vstopnicah, tiskanih programih, prireditvenem prostoru ...

- *vstopnice in druge ugodnosti za sponzorja*

Delna protivrednost finančne pomoči je velikokrat vrednost vstopnic za goste sponzorjev. Blagovna menjava je pogosto koristna zlasti zaradi davčnih in stroškovnih razlogov.

- *oglaševanje*

Oglaševanje je sestavni del sponzoriranja. Sponzor običajno zahteva natančno opredeljeno oglaševanje v pogodbi. Lahko je neposredno (prireditev) ali posredno (mediji).

- *posebne protokolarne priložnosti*

Sponzor dobi določene ekskluzivne pravice v okviru prireditve in posebej označujejo njegovo pomembnost. Pogosto so sestavni del posebnih prireditev, ki jih za sponzorja pripravi prireditelj (sprejemi, tiskovne konference ...).

- *promocijski material*

Sponzorji pogosto investirajo tudi v vzporedne dejavnosti in proizvode, ki podpirajo prireditev in imajo promocijski značaj, ter jih prodajajo po promocijski ceni (npr. majice, kape ...). Tako sponzor pridobi ugled.

- *dolgoročnost sodelovanja*

Sponzorji bodo dosegli svoj namen, če bodo sponzorirali isti tip prireditve skozi daljše časovno obdobje. Dolgoročni aranžmaji so obojestransko koristni, saj omogočajo umetniku oziroma kulturnim institucijam vnaprejšnje planiranje, pri sponzorju pa sistematično ponavljanje pozitivnih učinkov.

- *vpliv na programsko zasnovu kulturnega projekta*

To je lastnost dolgoročnejših sponzorskih pogodb. Z njimi si sponzor pridobi možnost, da vpliva na dolgoročno kulturno politiko in si jo prilagaja glede na globalne poslovne potrebe.

Jaz sem kritična do zadnje postavke, saj menim, da sponzor ne sme biti upravičen do narekovanja kulturnih vsebin, saj lahko celotni kulturni dogodek izgubi smisel. Sponzor lahko predlaga želje in videnje kulturnega dogodka, vprašanje pa je, ali so tudi avtorji programa pripravljeni spreminjati kulturne vsebine in ali slednje niso preveč spremenjene ter tako niso več v kontekstu z zastavljenim programom. Obe strani morata biti pripravljene na pogajanja, obenem pa ne smeta preveč odstopati od začrtanih ciljev. Podjetje mora prav v začetku sodelovanja zaupati instituciji ali umetniku, ki mu nameni sponzorski denar. Dodala pa bi še točko:

- *dodatne zahteve sponzorja za njegovo promocijo*

Sponzor v okviru pogajanja lahko izrazi dodatne želje oziroma ugodnosti, vendar mora umetnik oziroma institucija presoditi, ali zahteve sprejme ali ne. Načeloma se vedno najde skupna pot, s katero morata biti zadovoljni obe strani.

## **6.6. Sponzorski trg**

Sponzorski trg sestavljajo kulturne institucije kot povpraševalci in podjetja ter druge nepridobitne institucije kot ponudniki.

Pri iskanju sponzorjev morajo kulturni menedžerji upoštevati pet navodil poslovnega vedenja na sponzorskem trgu (Kovač, 1998: 33–36):

1. sponzoriranje je za podjetje posebna oblika družbene odgovornosti, zato poudarjamo splošen pomen in učinek določenega sponzoriranja
2. sponzoriranje je vedno splošna oblika trženja, ki mora v mejah dobrega okusa ponujati zadržana, toda visokokakovostna reklamna sporočila
3. sponzorstvo v kulturi vpliva predvsem na javno podobo podjetja, zato posebej poudarimo načine, kako z njim podjetjem in menedžerjem povečujemo njihovo družbeno vrednost

4. sponzorstvo naj bo v podjetjih koncentrirano na čim manj dejavnosti in naj bo čim bolj dolgoročno poslovno sodelovanje
5. sponzorstvo je način uveljavljanja nove poslovne kulture podjetja in ima zato pomemben vpliv na notranje odnose v podjetju.

Dajalci sponzorskih sredstev imajo lahko tudi slabo izkušnjo, saj prejemniki slabo ravnajo s finančnimi sredstvi. Temeljni vzroki slabega ravnanja z denarnimi vložki pogosto temeljijo na nejasni opredelitvi ciljev, interesov in načinov izpeljave poslovne zamisli financiranja kulture. Edina rešitev, da ne bi bilo tako, je po mnenju Bogomira Kovača v tržni porazdelitvi tveganih odločitev. Trg je namreč vedno institucionalno stičišče ponudnikov in povpraševalcev in najbolj pošteno porazdeljuje finančna in trgovska tveganja med njimi. Na sponzorskem trgu naj bi vsi predstavili svoje cilje, interese in načine izpeljave poslovnih načrtov. Tako bi na odločitve dveh poslovnih partnerjev o obsegu in višini finančnega vložka posredno vplivali vsi konkurenti.

cena + obseg sponzoriranja = sponzorski proračun

sponzorski proračun = učinkovita uporaba sredstev

učinkovita uporaba sredstev = zadovoljevanje ciljev + interesov

Trg pa zahteva določen red in pravila iger. Največje težave sponzorskega trga večinoma nastanejo, če (Kovač, 1998: 9–11):

- tržni subjekti podcenjujejo menedžerske in tržne probleme sponzoriranja
- informacije o sponzoriranju niso dovolj javne
- obstajajo monopolni dogovori mimo pravil in moralnih načel.

Za uspešno pridobivanje financ je treba uskladiti vse finančne vire. Najboljša kombinacija za uspeh je uskladitev interesov kulturnih institucij z interesi Ministrstva za kulturo, občine in sponzorjev. Povezovanje kulture in gospodarstva pri nas v glavnem poteka še vedno na pobudo posameznikov in posameznih

kulturnih institucij. Zelo so pomembni primerno organiziranje in pravno urejanje področja kulture in tudi tako posredovanje države, ki bo spodbudilo vsestranski kulturni razvoj.

Sponzorstvo je pri nas še vedno dosti bolj naklonjeno športu kot kulturi. Ni ravno malo lastnikov slovenskih gospodarskih družb, ki menijo, da je sponzoriranje kulturnikov oziroma kulturnih institucij razmetavanje z denarjem. Eden izmed večjih pokroviteljev športa je tudi uspešno podjetje *Mercator*. V njem (Tekavec, 1998: 3) so prepričani, da mora vsaka uspešna gospodarska družba vrniti nekaj denarja okolju. Zato pri njih velja, da dobi vsaka občina nekaj sponzorskega ali donatorskega denarja. In sicer za kulturo, humanitarne akcije in seveda za šport. Del denarja v Cankarjevem domu pride tudi s strani *Mercatorja*, kar je bilo leta 1998 tudi edini sponzorski denar, ki ga je podjetje namenilo kulturi. Sami povedo, da je bil ta podatek izredno pomemben za podjetje, saj sredstev ne prikazujejo v davčni napovedi, kajti če podjetje sponzorira kulturo, ne more izkazati dobička, ampak ga zmanjšuje. Ker podjetje uspešno prodira na Hrvaško, dobiva že ponudbe in vabila iz tamkajšnjih športnih klubov. Dejstvo je, nadaljuje Tekavec, da od sponzorske pogače daleč največ dobi šport, nato sledijo kultura, zdravstvo, sociala in karitativne dejavnosti.

V slovenskih podjetjih so bolj naklonjeni sponzoriranju kot donacijam. Pri sponzoriranju je ime podjetja zelo poudarjeno in tudi določene ugodnosti pri vstopnicah, popustih ipd. niso zanemarljive. Podjetje si s tem kupuje ugled in še kako je pomembno dejstvo, da se ime vidi in sliši tako med obiskovalci prireditelj kot v poslovnih krogih.

Donator naj bi bil anonimen in naj bi se odrekel vsem ugodnostim. Velikokrat pa ni tako, za primer: kot glavni donator 49. poletnega Festivala Ljubljana na festivalskem bisu je z velikimi črkami poudarjeno, da je glavni donator Tobačna Ljubljana. Zato ne moremo vedno govoriti o čistem oziroma tihem donatorstvu. Če se torej podjetje odloči za pravo donatorstvo, tega ne naredi iz koristoljubnih razlogov, temveč iz dejstva, da določeno stvar podpre, ker jo ceni in jo hoče

podpreti v dobro vseh. Vendar je donatorstvo vezano na dobiček in tudi na status prejemnika. Če slednji ni urejen, lahko podjetje, ki denar nakaže v obliki donacije, z njo umetnika ali kulturno institucijo udari po žepu.

Zagotovo se tudi pri nas raven sponzorstva v kulturi in umetnosti dviguje. Med sponzorje vstopajo tudi novonastala podjetja, družbe, banke in zavarovalnice, to pa pomeni, da je kultura za gospodarstvo vse bolj zanimiva tudi v trženju. Še vedno je vse preveč podjetij, ki se ne zavedajo, da se naložba v kulturo vedno obrestuje. Vse premalo je direktorjev, ki se tega zavedajo in so sami pobudniki dolgoročnejšega sodelovanja s kulturnimi institucijami ali posamezniki. Žal je velik problem tudi ta, da kulturni menedžerji ne znajo dovolj prepričljivo prikazati pozitivnih plati pokroviteljstva v kulturi. V ZDA so katalogi oziroma publikacije, ki jih izdajo kulturne institucije ob kulturnem dogodku, polne sponzorskih strani. Vendar so te strani posebej izdelane za posamezni dogodek, saj večina podjetij s ponosom z debelimi črkami na svoji oglaševalski strani doda pripis: »Ponosni smo, da smo lahko del Vašega pomembnega dogodka« ali »Pozdravljamo vse tiste, ki so dogodek pripeljali do konca« ipd. (Filmski katalog, New York, 2002) Pri nas še nisem zasledila kaj podobnega. Zdi se mi ravno nasprotno. V večini publikacij se kulturna institucija najprej zahvali vsem sponzorjem in jim nameni celo govor. Dokler se bodo kulturniki postavljali v podrejeni položaj, se odnos podjetij do tovrstnih institucij in javno mnenje ne bosta spremenila.

## **7. POSLOVANJE KULTURNIH ORGANIZACIJ**

### **7.1. Pomen menedžmenta v kulturi**

Menedžerji tako pridobitnih kot nepridobitnih organizacij morajo obvladovati gospodarjenje, informatiko, organiziranje, komuniciranje, vodenje, trženje in ostala temeljna znanja. Temeljna naloga menedžmenta je torej povsem enaka tako v pridobitnih kot nepridobitnih organizacijah. Menedžment je zahtevna poklicna dejavnost in menedžerji morajo imeti strokovno znanje, saj le tako lahko organizacija uspešno deluje kot pridobitna ali kot nepridobitna.

Pred nekaj desetletji so bili uvajanje menedžerskih metod, privatizacija ali marketing dejavnosti za nepridobitni sektor skoraj prepovedana. Mnogi so bili namreč prepričani, da bi v kulturi, zdravstvu in podobnih panogah s tem izgubili temeljna poslanstva in cilje nepridobitne dejavnosti. V zadnjih letih pa je prevladalo spoznanje, da nepridobitni sektor potrebuje menedžersko znanje. Prepletanje poslovne kulture v klasičnem menedžmentu in čedalje bolj profesionalnega podjetniškega in menedžerskega vodenja v kulturi je tista os, ki omogoča premagovanje dosedanjih ovir med podjetji in kulturo. Cilj delovanja menedžerjev v nepridobitnih organizacijah je osmišljanje poslanstev teh organizacij. Nepridobitne institucije so zelo pomembne, zato se jih ne sme prepustiti neprofesionalnim menedžerskim odločitvam. Posebnosti nepridobitnega sektorja so izrazito vezane na donatorstvo in sponzoriranje ter na uveljavljanje pravic pri javnem proračunskem financiranju, vse tri dejavnosti pa morajo tesno sodelovati. Vsako menedžeriranje je povezano tudi z motiviranjem in obvladovanjem ljudi. V nepridobitnih organizacijah je zato pomembno razvijanje podjetniške iniciative in

inovativnosti. Podjetniki običajno ugotovijo, kako delati prave reči, menedžerji pa so tisti, ki omogočajo, da jih tako tudi delajo.

Menedžerji izpolnjujejo menedžerske funkcije, kot so načrtovanje, koordiniranje, vodenje, nadzor in organiziranje. Tisti v podjetjih, ki skrbijo za sponzorsko politiko, morajo še prav posebno natančno analizirati občinstvo, ki se razlikuje od interesov in potreb običajnih kupcev in poslovnih partnerjev.

Menedžerski problemi sponzoriranja, ki nastopajo na obeh straneh, tako pri sponzorjih kot kulturnih prejemnikih, so po mnenju Bogomirja Kovača običajno odvisni od (Kovač, 1998: 33–36):

- jasne opredelitve ciljev sponzoriranja
- iskanja in usklajevanja vzajemnih koristi
- formalne opredelitve medsebojnih razmerij
- dolgoročnega poslovnega sodelovanja in globalnega partnerstva.

Menedžerske tehnike so sistematična analitična orodja, ki menedžerjem v nepridobitnih organizacijah omogočajo učinkovitejše odločanje. Strateški menedžment je proces oblikovanja strategij, način izdelave poslovnega načrta in vodenja, ki omogoča uresničitev zastavljenih ciljev.

Strateško načrtovanje je oblika poslovnih sprememb in v njem se oblikuje določene konkurenčne prednosti nepridobitne institucije v primerjavi z drugimi. Pri tem je še zlasti pomembno, kako uspešno menedžerji povezujejo strateški menedžment z uresničevanjem poslovnih ciljev.

Podjetja imajo na eni strani jasno opredeljene komercialne cilje (dobiček, tržna rast...), manj jasni pa so cilji, ki so povezani s sponzorstvom. Sponzorstvo je za podjetje poslovna priložnost in je odvisna od ocene stroškov in koristi, ki jih ima podjetje s sponzoriranjem. Menedžerji morajo odgovoriti na pet ključnih vprašanj (Kovač, 1998: 33–36):

1. Kakšni so cilji sponzoriranja?



2. Kateremu občinstvu je sponzorstvo namenjeno?
3. Kateri poslovni interesi oziroma proizvodi občinstvu najbolj ustrezajo?
4. Kako lahko naše sponzorstvo vpliva na konkurente in naš tržni položaj?
5. Kakšna naj bo poslovna politika na področju sponzorstva (kratkoročna – dolgoročna, lokalna – globalna)?

Menedžeriranje sponzorstva, nadaljuje Kovač, zahteva v kulturnih institucijah (Kovač, 1997: 9–11):

- programsko zasnovano kulturnega projekta
- opredelitev možnih sponzorjev in njihovih interesov
- opredelitev cilja sponzoriranja
- organizacija projekta sponzoriranja in določitev tima
- opredelitev projekta v okviru poslovnega načrta in prospekta (prospekt za sponzoriranje kulturnih prireditev vsebuje elemente poslovnega načrta)
- pripravo strategije informiranja in trženja
- oblikovanje pogajalskih pogojev in pogodbenih razmerij s sponzorji.

Za kulturne institucije je pomembno, kako dvigniti kakovost kulturnih prireditev in splošno kulturno raven. Pri nepridobitnih institucijah prevladuje proračunska logika. Izdatki se morajo globalno pokriti s prihodki. Ravno zaradi tega je velika potreba po natančnem načrtovanju in budžetiranju v nepridobitnih organizacijah kot v tržno usmerjenih podjetjih.

Počasi se tudi pri nas usposablja kadre za menedžeriranje v kulturi, pri katerih pa je pomembno zlasti, da je program specifično prilagojen potrebam menedžmenta v nepridobitnih kulturnih organizacijah.

Podjetniški menedžment kulturnih ustanov je še vedno predmet nedokončanih razprav o kulturni politiki. Nekatere kulturne organizacije pri nas že zelo uspešno razvijajo strategije, kako postati čim bolj neodvisen od javnega financiranja. Za kulturni razvoj so potrebni samoiniciativa, dobro znanje o kulturnem menedžmentu in seveda stimulativnost zakonodaje.

## 7.2. Marketing

»Marketing je poslovna filozofija in praksa, ki zahteva široko znanje in prilagodljivost, sposobnost komuniciranja z ljudmi in razumevanje njihovih želja in potreb, pa tudi zmožnost in pripravljenost za uvajanje sprememb v organizacijo.« (Sfiligoj, 1999: 143)

Bistvo sodobnega marketinškega upravljanja je po besedah Nade Sfiligoj v ugotavljanju, vrednotenju in selekciji potreb kupcev ter v posredovanju rezultatov ostalim oddelkom v podjetju. Temeljno izhodišče marketinške strategije je v ugotavljanju, raziskovanju in preučevanju potreb, želja, motivov, življenjskega stila itd. potrošnikov in prizadevanje, da se organizacija z vsemi svojimi dejavnostmi (od proizvodnje, distribucije do promocije ...) nenehno prilagaja spremembam navedenih dejavnikov z namenom čim bolj zadovoljiti potrošnike. (Sfiligoj, 1999: 9–10)

Dobra marketinška strategija je zelo pomembna. »Doseganje in ohranjanje konkurenčnih prednosti je eno temeljnih pravil sodobnega marketinškega upravljanja.« (Sfiligoj, 1999: 16)

Marketinška strategija se po njenih besedah oblikuje v procesu marketinškega načrtovanja. Bistvo je v načinu razmišljanja za uresničitev marketinških ciljev. Izhodišče za oblikovanje strategije je analiza strukture trga in tržnih zmožnosti. Za njeno uspešno izvajanje je nujno upoštevati uveljavljene kulturne vrednote v določeni družbi. To velja za vse vidike tržnega komuniciranja s potrošniki, poslovnimi partnerji, različnimi javnostmi ipd. Na primarne kulturne vrednote (družina, delo morala, etika ...) lahko marketing zelo malo vpliva. Na oblikovanje sekundarnih vrednot, ki se spreminjajo, pa je vpliv trženja zelo velik (npr. moderna glasba, njene smeri in idoli, videz in stil, subkulture ...). Osrednja sestavina

marketinške strategije je sprejemanje odločitev o marketinškem spletu. Slednji pa je ena od bistvenih koncepcij v sodobni marketinški teoriji. (Sfiligoj, 1999: 143)

Po J. McCarthyju (McCarthy, J., 1997, IV) marketinški splet sestavljajo:

- *Product* (izdelek, proizvod oziroma storitev)
- *Price* (cena)
- *Place* (mesto menjave)
- *Promotion* (promocija oziroma tržno komuniciranje v širšem smislu)

Model se imenuje 4P. Podrobneje si pogledjmo promocijo. Po J. McCarthyju (McCarthy, J., 1997, IV) obsega različne oblike komuniciranja s kupci ter sredstva, s katerimi podjetje vpliva nanje. Pri tem gre zlasti za:

- ekonomsko propagando ali oglaševanje oziroma komuniciranje v ožjem pomenu
- osebno prodajo
- pospeševanje prodaje
- publiciteto
- komuniciranje z javnostmi.

Zaradi posebnosti menjalnih procesov nepridobitnih organizacij priporoča A. Lauffer (Armand Lauffer: Strategic marketing for non.profit organizations, 1984; v Trunk Š., Tavčar, 1998: 53) širjenje sestavin ponudbe s 4P, ki so običajne v trženju pridobitnih organizacij, na šest sestavin ali 6P:

- *Porabniki* (*ang. Publics*): javnost, potrošniki, udeleženci ter skupine notranjih in zunanjih udeležencev organizacije
- *Programi* (*ang. Programs*): vsi nizi dejavnosti in dogodkov, ki jih ciljno izvaja neprofitna organizacija
- *Prostor* (*ang. Place*): razporejanje ali mesta programov nepridobitne organizacije v prostoru in času
- *Pogoji* (*ang. Price*): stroški izvajanja in razporejanja programov nepridobitne organizacije

- *Pospeševanje* (ang. *Promotions*): vse dejavnosti za povečevanje obveščenosti in podpore posameznemu programu, organizaciji, publiki ali zadevi
- *Partnerji* (ang. *Partners*): vsi udeleženci, ki jih z nepridobitno organizacijo vežejo ciljni menjalni procesi.

Za podjetje so najpomembnejši njegovi ciljni potrošniki. Na slednje vplivajo kulturni, družbeni, osebni in psihološki dejavniki. Treba je upoštevati različne faze v procesu odločanja pri nakupu. Velik vpliv imajo tudi statusni simboli, zato je čedalje pomembnejše raziskovanje načina življenja ciljne publike podjetja. Nada Sfiligoj (Sfiligoj, 1999: 47) poda dva značilna primera tovrstnih raziskav:

1. Prvi je tako imenovani AIO (Activities-Interests-Opinions) in temelji na vprašalnikih, s katerimi se skuša od anketirancev ugotoviti njihove aktivnosti, zanimanja in mnenja. Z analizo ugotovijo značilne skupine glede na njihovo življenje. Na teh temeljih se nadalje opredeli marketinška strategija.
2. Drugi način je sistem VALS (Values-Lifestyles) oziroma vrednote in življenjski stili, ki ga je izoblikoval Arnold Mitchell. Njegova razvrstitev potrošnikov zajema devet skupin in temelji na domnevi, da se posameznik prebije čez več razvojnih faz, od katerih vsaka vpliva na njegovo stališče, vedenje in psihološke potrebe.

Poleg materialnih kazalcev učinkovitosti podjetja so prav tako pomembni nematerialni, med katerimi sta najvidnejša ugled (imidž) podjetja v javnosti in zaupanje kupcev v izdelke in storitve oziroma v blagovno znamko. Neekonomska merila uspešnosti tako Sfiligojeva (1999) razvrsti v tri skupine:

1. ugled podjetja in njihova podoba v javnosti ter zaupanje kupcev v podjetje ali uveljavljeno blagovno znamko
2. povezanost zaposlenih s podjetjem, njihova motivacija, potrebe, cilji, napredovanje...
3. dejavnosti podjetja, ki izražajo njegov odnos do družbe in okolja (npr. dotacije, štipendiranje, sponzorstva, okoljevarstvo ...)

Uspešna podjetja morajo nujno razmišljati o svojem poslanstvu in trženjskih strategijah. V dobro stoječih podjetjih pomeni trženje filozofijo vsega podjetja, zato je pomembno, da oglašujejo in promovirajo tako izdelke ali storitve kot podobo podjetja. Kot del marketinške strategije je vlaganje v kulturne dogodke posebnega pomena. Ljudje namreč večino svojega prostega časa namenijo kulturno-zabavnim vsebinam, te pa so lahko dostopnejše, če jim za obisk ni treba odšteti veliko denarja. Podjetje s tem, ko denar namensko vloži v kulturni projekt, omogoči ljudem kakovostnejše preživljanje prostega časa, hkrati pa prireditev vidi ali sliši širši krog občinstva. Tako ima podjetje možnost, da se predstavi pred številčnejšo publiko, če pa je dogodek tudi medijsko odmeven, se reklama ponuja sama.

Pri trženju gre v najboljšem primeru za ustvarjanje vrednosti in dviganje življenjskega standarda. Tudi stiki z javnostmi (public relations, PR) so pomembno trženjsko orodje. Zelo pomembno orodje za trženje stikov z javnostmi je organizacija posebnih dogodkov. Sem spadajo tiskovne konference, seminarji, izleti, razstave, tekmovanja, natečaji in sponzorstvo športnih in kulturnih dogodkov. Ti bodo dosegli ciljno publiko, s tem pa podjetje ponovno pritegne pozornost na svoje ime in izdelke.

## 8. SKLEP

Naša kulturna zakonodaja ima pretoge in preozke predpise. Profil državnih ustanov je treba ustrezno modernizirati. Če je država brez posluha, potem tudi ljudje ne bodo imeli bogatega kulturnega življenja. Država do sedaj ni zmogla oblikovati davčne reforme, ki bi spodbujala zasebnike in podjetja h kulturnim donacijam ali sponzoriranju. Kulturna politika mora imeti svoj program, svoje cilje, vendar v povezavi z gospodarstvom in željami ljudi. Financiranje samo žal ni dovolj. Politični predstavniki naj zavzamejo jasno in utemeljeno stališče do vseh oblik kulture, kar bi omogočilo širok razpon oblik kulturnega izražanja skupaj z umetniško svobodo. Šele ko bodo delovali vsi trije segmenti, kulturne institucije, država in gospodarstvo, se bodo stvari obrnile na bolje.

Podjetja v svojih okvirih niso oblikovala posebnih institucij, s katerimi bi postavila bolj jasno kulturno politiko namesto običajnega deleža sponzorstev v okviru oglaševalskih proračunov. Pridobitna podjetja se morajo zavedati svojega poslanstva tudi pri krojenju kakovostnega preživljanja prostega časa ljudi, saj so ti tudi njihovi potrošniki. Podatke o tem, koliko gospodarske družbe namenijo za sponzoriranje kulture, je pri nas še vedno težko dobiti. Nemalokrat so tudi podjetja prepričana, da prireditelj kulturnega dogodka prosjači za denar. To se zgodi zaradi napačne predstave pomena sponzorstva in donatorstva.

Na drugi strani pa veliko kulturnih institucij nima dovolj izdelanih strategij za pridobivanje financ. Le dobri kulturni menedžerji lahko kakovostno in profesionalno vodijo kulturno politiko v svoji organizaciji. Sponzoriranje je za kulturne institucije samo druga stran sponzorskih interesov podjetij. Zato je enako

pomembno poznavanje tako kulturnih potreb in zahtev kot podjetniških zmožnosti. Ni dovolj le dobro sestavljen kulturni program, ampak je treba tudi prepričati državo, sponzorja ali donatorja, da je dogodek vredno podpreti. Močna promocija je ključnega pomena za pridobivanje sponzorjev, saj se pojavljajo v številnih oglasih, na plakatih, panojih, knjižicah ipd. Iskanje sponzorja je izrazito komercialno poslovanje in prav je, da se ga izpelje čim bolj profesionalno.

Dolgoročno sodelovanje pomeni, da sponzorji in kulturne institucije skupaj načrtujejo poslovne dogodke, kakovost in bogastvo kulturne ponudbe. Najti je treba pravilno ravnovesje med stroški in koristmi, ki jih prinaša sponzorstvo za podjetje in kulturne institucije oziroma projekte.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA:

1. **Čopič**, Vesna (1991): Elementi za oblikovanje nacionalne kulturne politike ter modela upravljanja in organiziranja v kulturi. Ljubljana, Založba Emonica
2. **Čopič**, Vesna / **Tomc**, Gregor (1997): Kulturna politika v Sloveniji. Ljubljana, FDV
3. **Čopič**, Vesna / **Tomc**, Gregor (1998): Kulturna politika v Sloveniji, Simpozij. Ljubljana, FDV
4. **Debelak**, Slavko / **Trstenjak**, Verica (1996): Predpisi o društvih in ustanovah. Ljubljana, ČZ Uradni list Republike Slovenije
5. **Drucker**, Peter F. (1993): Managing the non-profit organization: practices and principles. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford
6. **Drucker**, Peter F. (2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana, Gospodarski vestnik, zbirka Manager
7. **Ekonomski leksikon** (1995). Leksikon zavod Miroslav Krleža. Zagreb, Masmmedia
8. **Gidron**, Benjamin / **Kramer**, Ralph M. / **Salamon**, Lester M. (1992): Government and the Third sector. San Francisco, Jossey-Bass Publishers
9. **Greenfield**, James M. (1997): The nonprofit handbook: fund raising, John Wiley & sons, Canada
10. **Head**, Victor (1991): Uspješno sponzorstvo, IMS/STUDIO 6, Sarajevo
11. **Hollister**, Robert M. / **Young**, Dennis R. (1993) : Governing, leading and managing nonprofit organizations. San Francisco, Jossey-Bass
12. **Jančič**, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Ljubljana, Gospodarski vestnik, Studio marketing
13. **Jančič**, Zlatko (1999): Celostni marketing. Ljubljana, FDV



14. **Jefkins**, Frank (1994): Advertising. London, Pitman
15. **Kavčič**, Bogomir (1992): Kako se uspešno pogajati. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, zbirka Manager
16. **Leskošek**, Vesna (1997): Odnos države in nevladnih organizacij, Bilten Festivala nevladnih organizacij. Ljubljana, Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela
17. **Kotler**, Philip (1998): Marketing management: trženjsko upravljanje. Ljubljana, Slovenska knjiga
18. **Lukšič**, Andrej (1995): Nevladne organizacije na področju varovanja okolja in narave v Sloveniji, Interestna združenja in lobiranje: zbornik referatov. Ljubljana, Slovensko politično združenje
19. **Malinowski**, Bronislaw (1995): Znanstvena teorija kulture. Ljubljana, ISH, Studio Humanitatis
20. **Markič**, Peter / **Strniša**, Marija / **Tavčar**, Rudi (1994): Poslovna pogajanja. Ljubljana, Gospodarski vestnik, zbirka Manager
21. **McCarthy**, Jerome (1978): Basic marketing. Illinois, Richard D. Irwin Inc.
22. **Rozman**, Rudi / **Kovačič**, Jure / **Koletnik**, Franc (1993): Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik, zbirka Manager
23. **Salamon**, Lester M. / **Anheier**, Helmut K. (1996): Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester University Press
24. **Salamon**, Lester M. / **Anheier**, Helmut K. (1997): The emerging nonprofit sector: an overview. Manchester (N.Y.), Manchester University Press
25. **Sfiligoj**, Nada (1999): Marketinško upravljanje. Ljubljana, FDV
26. **Sirše**, Janez / **Stroj-Vrtačnik**, Irena / **Pobega**, Nataša (1993): Strategija razvoja slovenskega turizma. Ljubljana, Inštitut za ekonomska raziskovanja (IER)
27. **Sudar**, Josip / **Keller**, Goroslav (1991): Promocija. Zagreb, Informator Zagreb
28. **Tomc**, Gregor (1994): Profano. Ljubljana, Knjižna zbirka Krt 92
29. **Trunk**, Nada Širca / **Tavčar**, Mitja I. (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management v Kopru

## VIRI

1. **Alujevič**, Borut: Kultura hrope pod davki (Sporočilo bralcem), Delo-Sobotna priloga, 10.11.2001, str. 30
2. **Bizjak**, Franc: Kako voditi neprofitne organizacije, Neprofitni management, 1998, letnik 1, str. 11-15
3. **Bogataj**, Marjeta: Kulturno ministrstvo prijavilo Rotovnika, Finance, 17.1.2001
4. **Brejc**, Irena: Bo po novem več reda..., Dnevnik, 13.9.2000
5. **Buinjac**, Davor: Decentralizacija kulture, Razgledi, 30.9.1998, str. 3-5
6. **Cetinski**, Uršula: Follow the leaders, Mladina, 12.11.2001, str.68
7. **Cundrič**, Janez: Pogorišče tranzicije, 7D, 5.7.2000, str.23
8. **Čokl**, Vanessa: 30.člen, Večer, 18.7.2000
9. **Čopič**, Vesna: Davčna politika in kultura, Lucas, maj 1991, št. 2, str. 19-20
10. **Čopič**, Vesna: Privatisation and culture, Družboslovne razprave, 1999, št. 29, str. 166-186
11. **Čopič**, Vesna / **Kovač**, Bogomir / **Lesnjak**, Jasna / **Vidmar**, Tanja B. / **Korez-Korenčan**, Darja / **Bole**, Tomaž: Trženje kulture in umetnosti, Delo, 6.2.1996, str. 12
12. **Čurin**, Suzana: Marketing in kultura I, II, III, IV, Lucas, letnik 1992, št. 1,2,3,4 str. 14-16, 39-41, 37, 29-31
13. **Čurin-Radovič**, Suzana: Sponzorstvo v kulturi, Lucas, letnik 1993, št. 5/6, str. 17
14. **Čurin-Radovič**, Suzana: O kulturnem menedžmentu pri nas, letnik 1995, št. 4/5, str. 34-35
15. **Čurin-Radovič**, Suzana: Programski menedžment in nova vloga države na področju družbenih dejavnosti, Lucas, letnik 1995, št. 1, str. 17
16. **Čurin-Radovič**, Suzana: O sistematičnem razvijanju kulturnih skladov,

- Kultura, 1998, št. 3-4, str. 14-15
17. **Čurin-Radovič**, Suzana: Menedžment v kulturi, 2000-Dvatisoč, 1997, št. 96/97, str. 98-101
  18. **Frelj**, Tone: Nacionalni kulturni program, kaj je to?, Kultura, marec 1997, št. 2, str. 4
  19. **Horvat**, Jože: Dolgoročni program ali »vzporedna akcija«, Kultura, februar 1997, št. 1, str. 3
  20. **Jarc**, Matjaž: Zakon, Kultura, marec 1997, št. 2, str. 3
  21. **Javrh**, Petra: Evropski integracijski procesi, Kultura, februar 1997, št. 1, str. 4
  22. **Jenšterle**, Marko: Promocija ali prostitucija kulture?, Delo, 1992, št. 37, str. 32
  23. **Jenšterle**, Marko: Ko državi na pomoč priskoči industrija, Kultura, februar 1997, št. 1, str. 5-6
  24. **Kavčič**, Bogdan: Kako se uspešno pogajati, Teorija in praksa, letnik 1992, št. 1/2, str. 123-133
  25. **Kavčič**, Bogdan: Kako se uspešno pogajati, Gospodarski vestnik, 1996, št. 24,25,26, str. 59-61, 75-78, 93-94
  26. **Klasinc**, Peter P. / **Zemljič**, Borut: Pripombe na zakon o organiziranju in financiranju na področju kulture, Sodobni arhivi, l. 1994, str. 167-172
  27. **Keča**, Lara: Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah na primeru ŠOU v Ljubljani, FDV, Diplomsko delo, 1999
  28. **Kline**, Miro: Sponzorirati? Da! Toda kako?, Media Marketing, november 1991, str. 26-27
  29. **Kline**, Miro: Samo sponzoriranje in trženje ne more biti vzrok komercializacije kulture, Mladina, 1992, št. 8, str. 39-40
  30. **Koražija**, Nataša: Zakaj dvakrat obdavčimo sponzorja?, Manager, 31.3.2000, str. 61
  31. **Kores**, Darinko Jacks: Kultura skozi zabavo (intervju z Brucom Skinnerjem), Večer, 11.7.1998, str. 43
  32. **Kovač**, Bogomir: Donacija ali sponzorstvo?, Denar, maj 1996, l. VI, str. 6-8
  33. **Kovač**, Bogomir: Menedžment neprofitnih organizacij, Neprofitni management, november 1997, str. 5-7

34. **Kovač**, Bogomir: Poslovna kultura in podjetništvo v kulturi, Neprofitni management, november 1997, str. 25-27
35. **Kovač**, Bogomir: Decentralizacija kulture: iz enega žepa (istih hlač) v drugega, Razgledi, 30.9.1998, str. 1,4-5
36. **Kovač**, Bogomir: Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije, Neprofitni management, maj 1998, št. 2/3, str. 9-11
37. **Kovač**, Bogomir: Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture, Neprofitni management, maj 1998, letnik 1, str. 33-36
38. **Kovač**, Bogomir: Prodori biznisa v državno kulturo, Delo, priloga, 11.8.2001
39. **Krč**, Matjaž: Nove strategije za večji uspeh, Gospodarski vestnik, oktober 1994, št.41, str. 18-19
40. **Leiler**, Ženja: Kdo je pritekel na kulturo?, Delo, 1997, št. 162
41. **Leksikon Cankarjeve založbe** (1998), Cankarjeva Založba, Ljubljana
42. **Lesničar-Pučko**, Tanja: Ko politika zaustavlja čas...(intervju z Francom Biachinijem), Dnevnik, 30.5.2000
43. **Lešek**, Roman: Umetnik se mora dobro zavedati zakonitosti trga (intervju z Danilo Gačeša), Finance, 17.7.2001
44. **Markovičič**, Klemen: Identiteta se mi ne zdi breme (intervju z Nevenko Koprivšek), Delo, Ona, 30.10.2001, str. 11-14
45. **Megla**, Maja: Samo sponzoriranje in trženje ne more biti vzrok komercializacije kulture (intervju z Mirotom Klinetom), Mladina, 25.2.1992, str. 40
46. **Mihelj**, Sabina (1999): Menedžment slovenskih festivalov, Neprofitni management, št. 5-6, str. 34-51
47. **Novak**, Marjeta Kajzer: Razkošna promocija naše kulture iz domovine in tujine, Delo, 21.6.1991, str. 8
48. **Novkovič**, Goran: Pomembno je, ali direktor hodi v Cankarjev dom, Manager, junij 2000, št. 6, str. 27-29
49. **Peršak**, Tone: Politika in kulturna politika, Kultura, 1997, št. 3-4, str. 6-9
50. **Pezdir**, Slavko: Kulturo vrniti v središče, Delo, 6.7.2001, str.8
51. **Plahuta**, Valentina Simčič: Kultura hrope pod težo davka na dodano

- vrednost, Delo, 3.11.2001
52. **Rak**, Peter: Mariborska zgodba o uspehu (intervju z Vladimirjem Rukavino), Delo, 24.6.1999, str. 9
  53. **Slabe**, Damijan / **Potočnik**, Peter / **Hočevlar**, Tone: Umetniki sami skrbijo zase, Delo, 1997, št. 281, str. 7
  54. **Slovar slovenskega knjižnega jezika** (1993), DZS, Ljubljana
  55. **Slovenski etimološki slovar** (1997), Založba Mladinska knjiga, Ljubljana
  56. **Strehovec**, Janez: Nekateri današnji problemi kulturne politike, Naši razgledi, 26.6.1998, str. 108-109
  57. **Širok**, Mojca: Oglaševanje (intervju z Mirom Klinetom), Mladina, 1996, št. 42, str. 33-36
  58. **Tekavec**, Vanja: V kulturne hrame se ne nateče veliko denarja iz gospodarstva, Delo, 23.3.1998, str. 3
  59. **Teržan**, Vesna: Slovenska kultura potrebuje mecene, Mladina, 26.6.2000
  60. **Trstenjak**, Verica: Nevladne organizacije v Sloveniji, Pravna praksa, 1998, št. 7, I-VI
  61. **Vogel**, Milan: Promocija slovenske kulture na tujem (1,2,3), Delo, 8.,9.,10.6.2000, str. 9,11,7
  62. **Zadnikar**, Miha: Follow the Money, Mladina, 19.11.2001, str. 69
  63. **Zavrnik**, Braco: Država se ne zaveda moči »festivalске industrije« (intervju z Vladimirjem Rukavino), Delo, 17.7.1996, str. 7
  64. **Zlobec** Marijan: Pokroviteljstvo se potaplja, Delo, 1997, št. 53, str. 7
  65. **Zakon o društvih** (Uradni list RS, št. 60, l. 1995)
  66. **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o društvih** (Uradni list, št. 22, l. 1. 1999)
  67. **Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture** (Uradni list RS, št. 75, l. 1994)
  68. **Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo** (Zbirka državni zbor, 25.10.2002)
  69. **Zakon o skladu RS za ljubiteljske kulturne dejavnosti** (Uradni list RS , l. 1995)

70. **Zakon o zavodih** (Uradni list RS, št. 12, l. 1991)
71. **Zakon o spremembi zakona o zavodih** (Državni zbor RS, 31.1.1996)
72. **Zakon o davku od dobička pravnih oseb** (Uradni list RS, št. 72 l. 1993)
73. **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davku od dobička pravnih oseb** (Uradni list, št. 20, l. 1995; št. 34, l. 1996)
74. **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davku od dobička pravnih oseb** (Uradni list RS, 28.11.2002)
75. **Zakon o davku na dodano vrednost** (Uradni list RS, št. 89, l. 1998)
76. **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davku na dodano vrednost** (Uradni list RS, l. 2001)
77. **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davku na dodano vrednost** (Uradni list RS, 12.7.2002)
78. **Zakon o ustanovah** (Uradni list RS, št. 60, l. 1995)