

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Kos

Profesionalna podhranjenost slovenskih NVO
in možna rešitev

(uprizoritvene umetnosti – sodobni ples)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katja Kos

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

Somentorica: doc. dr. Vesna Čopič

**Profesionalna podhranjenost slovenskih NVO in
možna rešitev**

(uprizoritvene umetnosti – sodobni ples)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Danke Dir, Heiko!

Hvala, mami, za vse, in hvala Tanji za nepogrešljivo pomoč.

Danke, Swana, für die letzten Tage.

Profesionalna podhranjenost slovenskih NVO in možna rešitev (uprizoritvene umetnosti – sodobni ples)

NVO-ji predstavljajo kreativni potencial, ki pa v veliki meri v Sloveniji ostaja neizkoriščen. Posledica aktualnega stanja nezadostnega in nepravičnega javnega financiranja MK je stalno finančno pomanjkanje NVO-jev na področju uprizoritvene umestnosti – sodobnega plesa, ki jim javno financiranje predstavlja največji delež proračuna. Projektno financiranje ne zagotavlja potrebne stabilnosti, sili v ad-hoc organiziranje in onemogoča dolgoročno načrtovanje. NVO-ji zato ne premorejo dovolj usposobljenih kadrov in zato ostajajo veliko vitalnih nalog, ki bi izboljšale stanje NVO-jev, nerešenih. Med akutne nerešene naloge spadajo: sistematični fundraising, trženje predstav, odnosi z javnostmi in uspešno načrtovanje in izvedba projektov oz. programov. Poznavanje instrumentov in metod projektnega in kulturnega menedžmenta bi pomagalo k uspešnejšemu delovanju NVO-jev in razvoju kreativnih potencialov. Eden od možnih načinov stabiliziranja NVO-jev in povrnitve prvotne naloge ustvarjanja – ustvarjalcev, je vzpostavitev producentsko administrativne agencije, ki zagotavlja potrebno profesionalno in specifično znanje za uspešno izvedbo zastavljenih programov in projektov ustvarjalcev.

Ključne besede: projektni kulturni menedžment, NVO v Sloveniji, sodobna plesna scena, agencija.

Professional malnutrition of Slovene NGOs and possible solution (performative arts – contemporary dance)

NGOs present creative potential, that in Slovenia remains in vast extent unexploited. The consequence of actual situation of insufficient and disproportionate funding of Ministry of Culture is permanent financial deficit of NGOs in the field of performance arts – contemporary dance, for whom public funding presents the largest share of their annual budget. Project funding isn't ensuring the necessary stability, is forcing the NGOs in to ad-hoc organizing and is making long-term planning impossible. NGOs therefore don't obtain enough trained personnel and many vital tasks, that would have improved the NGOs situation, remain unresolved. The acute unresolved tasks are: systematic fundraising, marketing of performances, public relations and successful planning and realization of projects and programs. The knowledge of instruments and procedures of the field of project and arts management would help NGOs to become successful in their activities and to develop fully their creative potentials. One of possible ways of stabilizing NGOs and return them to their primary assignment of creating, is to establish a producing – administrative agency, that would ensure the necessary specific professional knowledge for successful realization of programs and projects, set by the creators.

Key words: project management in arts, NGOs in Slovenia, contemporary dance scene, agency.

KAZALO

1	U V O D	6
2	O P R E D E L I T E V P R O B L E M A T I K E	8
2.1	NVO-ji KOT ŽIVI POTENCIAL EVROPSKE KULTURNE PRODUKCIJE	8
3	H I P O T E Z E	13
3.1	HIPOTEZA I.....	13
3.2	HIPOTEZA II.....	13
3.3	HIPOTEZA III.....	13
4	C I L J I D I P L O M S K E N A L O G E	14
5	M E T O D O L O G I J A	15
6	FINANČNI POGOJI DELOVANJA NVO-jev: preverjanje hipoteze I	18
6.1	NEZADOSTNO FINANCIRANJE NVO-jev	18
6.2	NEPRAVIČEN SISTEM FINANCIRANJA	20
6.3	NESTABILNO FINANCIRANJE NVO-jev	22
6.4	SKLEP I	24
7	POSLEDICA - PROFESIONALNA PODHRANJENOST NVO-jev: preverjanje hipoteze II	26
7.1	PROJEKTI MENEDŽMENT V KULTURI	27
7.2	ŠTUDIJA PRIMERA »MEDNARODNI FESTIVAL SODOBNEGA PLESA NAGIB«	31
7.3	NEUSPELA PROFESIONALIZACIJA NEODVISNE UMETNIŠKE PRODUKCIJE	36
7.4	PROFESIONALNA PODHRANJENOST - ANALIZA INTERVJUJEV	38
7.5	SKLEP II	46
8	REŠITEV SITUACIJE: preverjanje hipoteze III	48
8.1	iDAS – INTERNATIONAL DANCE ARTIST AGENCY	48
8.2	HIPOTETIČNA IMPLEMENTACIJA ADMINISTRATIVNO PRODUCENTSKE AGENCIJE.....	49
8.3	SKLEP III	52
9	Z A K L J U Č E K	53
10	L I T E R A T U R A	54
	PRILOGA A - VPRAŠALNIK.....	58

1 UVOD

Po desetih letih, odkar sem opravila zadnji izpit, po desetih letih dela, sprva kot organizatorica, potem producentka, mednarodna kulturna menedžerka, sedaj s statusom samostojnega delavca v kulturi – producenta, sem se še zadnjič odločila spisati diplomsko delo. Delo, ki bi mi hkrati zagotovilo, da naslednjič ne rabim več odključat »gimnazijski maturant« pri okencih o dokončani izobrazbi in mi hkrati omogočilo podati svoj pogled na materijo, ki jo medtem že kar dobro obvladam.

Pri pregledovanju literature in iskanju že obstoječih raziskav, sem odkrila kupe člankov, diplomskih nalog, dizertacij na temo NVO-ji v Sloveniji, njihovo stanje, njihovo financiranje. Vendar sem zmeraj znova razočarana ugotavljala, da vse končujejo s »kazanjem prsta na edinega krivca« - trenutno kulturno politiko in nepravično delitev denarja.

Vse se nalaga na pleča MK, ki pa seveda ne spreminja politike dovolj hitro. Svetla točka dogodkov v zadnjih desetih letih mojega delovanja na področju NVO-jev v Sloveniji, je vsekakor ustanovitev Asociacije in s tem ustanovitev vzvoda vpliva ustvarjalcev, akterjev, neodvisnih kritičnih mislecev na kulturno politiko Slovenije. Glede na trenutno situacijo, ugled Asociacije in njeno aktivnost, lahko z veseljem ugotavljam, da so se stvari pričele premikati.

Kar pa pri vseh diplomskih nalogah¹ in člankih tako FDVja kot Mirovnega Inštituta, še zmeraj pogrešam, so čisto praktične rešitve obstoječe situacije: pomanjkanja financiranja, pomanjkanja profesionalnega dela, pomanjkanja publike in pomanjkanja vizije. Rešitve, ki bi trenutni slovenski »svobodni sceni« omogočile razviti svoj potencial in doprinesti k razvoju umetnosti v Sloveniji. Ne samo skozi svoje delo v Nemčiji sem ugotovila, da tudi druge države, z mnogo višjim standardom in daljšo izkušnjo prostega trga, tarejo podobne problematike. Denar je nepravično razdeljen, institucionalizirane ustanove postajajo neokretne, male neodvisne pa životarijo ob robu.

¹ Glej Breznik, Čerimovič, Hazabent, Husar, Milohnič.

Sama sem usmerjena v prakso in mi je zato bližja konstruktivna rešitev trenutne situacije, ki že več kot deset let stopica na mestu, vsaj kar se tiče praktičnih rešitev, modelov. Zato sem si s svojim diplomskim delom zadala nalogo, da poskušam osvetliti nerešene naloge »svobodnjakov«, ki sem jih uspela prepoznati skozi svoje delo zadnjih deset let in s pomočjo uvajanja teorije kulturnega in projektnega menedžmenta izdelati model, ki bi zagotovil potrebno stabilnost svobodne scene ter hkrati obvaroval njihovo svobodo kreativnosti, inovativnost in drznost.

S tem nočem pristati na status quo kulturne politike v Sloveniji, pa čeprav ni huje nazadnjaška, in s tem nočem reči, da so načini delitve javnega financiranja v kulturi uspešni, pravični in inovativnost podpirajoči. Ne, želim samo konstruktivno uporabiti svoj čas in svoje znanje in sebi ter morda še nekaterim kolegom predlagati možnosti izhoda iz tega trenutnega stanja apatije, »jamranja« in buljenja v grešnega kozla. Problematiko statusa quo tako obravnavam samo v uvodu, zgolj zato, da nakažem okvirje delovanja posameznega akterja svobodne umetniške scene v Sloveniji.

»Sodelavci izvrstne kulturne produkcije ne zapravljajo svojega že tako prekratkega in pomembnega časa z jamranjem o nezadostnosti in zoprnosti sodobnega časa (premajhna finančna sredstva, premalo osebja, nefleksibilne strukture itd), ampak označujejo jasno in vidno njihove dolgoročne razvojne cilje.« (Klein 2007)²

² V pričujočem delu se v veliki meri sklicujem ali uporabljam ugotovitve nemških teoretikov in preučevanja nemškega kulturnega prostora, zato ker je nemški kulturni menedžment in kulturna politika s svojo kulturo repertoarnih gledališč lažje primerljiv slovenskemu. Kulturna politika in kulturni menedžment se srečujeta s podobno problematiko in tudi tam ja izredno pomembna delitev na vladni in nevladni sektor. To v primeru npr. Anglije ali Nizozemske ne moremo trditi.

2 OPREDELITEV PROBLEMATIKE

2.1 NVO-ji KOT ŽIVI POTENCIAL EVROPSKE KULTURNE PRODUKCIJE

Kulturna produkcija v Evropi je zastopana s strani institucionalnih, državnih javnih ustanov ter privatnih nevladnih organizacij ter posameznikov, ki ne spadajo v že priznan kanon umetnosti. **Javne kulturne ustanove**, ustanovljene s strani mest in države, so zadolžene za izvedbo kanoniziranega nacionalnega kulturnega programa, med tem ko lahko **privatne ustanove in posameznike v kulturi** delimo na: tiste, ki primarno **zadovoljujejo potrebe publike**, se financirajo s strani prodaje svojih storitev in so zato komercialno usmerjene in tiste, ki so zaprisežene **razvoju publike in odkrivanju novega** – alternativnega, inovacij v umetnosti ter razvoja že obstoječega kanona. (Klein 2007)

Gibalo razvoja umetnosti lahko iščemo pri še neustaljenih praksah umetniškega ustvarjanja, ki postavljajo dano realnost pod vprašaj in iščejo nove poti. »Kanonizacija stila lahko spodbudi prehod k novemu stilu, to pomeni stimulira evolucijo.« (Luhmann 2000, 208) Da neustaljene prakse sebe sploh lahko dojemajo kot vir inovativnosti in v tej smeri tudi delujejo, mora obstajati njihovo nasprotje - institucionalizirana struktura kanoniziranih umetnosti. To so v obravnavanem delu javni zavodi, na drugi strani pa neustaljene prakse – nevladne organizacije³.

NVO – nevladne organizacije - je v pričujočem delu uporabljen za označitev organizacij – društev, zavodov, d.o.o.jev in s.p.jev, ki delujejo na področju kulturne produkcije in ustvarjalnosti in niso bila ustanovljena s strani države ali mesta. NVOje lahko označimo kot organizacije kreativnosti (po Creative Industries of Switzerland), ki se še niso izoblikovale v stabilno institucijo, s standardiziranimi procesi produkcije in

³ Institucionalizacija sodobnega plesa v Sloveniji bi seveda na eni strani pomenila kanonizacijo in s tem »kastriano« inovativnost določene skupine, hkrati pa bi, kot je zgoraj že bilo omenjeno, ta kanonizacija omogočila razmah novih inovativnejših pristopov in smeri razvoja sodobnega plesa (po Luhmannu) ter zgoraj že omenjene »kastriane inovativnosti«, ki jo s seboj prinaša trdna struktura institucij.

komunikacije, so kreativne scene, začasne konstalacije z visoko fleksibilnostjo procesov za produkcijo in komunikacijo, neodvisnost zagotavlja idealno sfero za eksperimente in inovativno delo, rezultati so prototipi, omejene serije, enojne izdaje.

Kreativni potencial človeških družb tiči v majhnih inovativnih združenjih, ki so dovolj fleksibilne in imajo možnost svobode izražanja svojih lastnih videnj realnosti. Javni zavodi s svojo hiperstrukturiranostjo, težnjo k stabilnosti in z direktno odvisnostjo od gledalcev ne zmorejo hitrih premikov in preverjanja drznih idej.

Kot poudarja Klein

Eksistencialni riziko, ki sili k stalni inovaciji in usmerjenosti k publiki, je bil javnim kulturnim produkcijam s strani države in mest odvzet. Tako kot se zdi to dobro in dobrodošlo za osebje kulturnih ustanov, tako je to na drugi strani dolgoročno problematično in nevarno, ker so s tem te produkcije osvobojene nujnosti spreminjanja.« in »To 'zavetje' pa je imelo usodne posledice na sposobnost inovativnosti javnih kulturnih produkcij. Medtem ko so si privatne kulturne produkcije (pa naj so komercialno usmerjene ali zastavljene kot t.i. neprofitne organizacije), že več let, več desetletij prisvajale instrumente in metode kulturnega menedžmenta, še posebej kulturnega marketinga in so tako javnim kulturnim produkcijam zmeraj organizacijsko in podjetniško v prednosti, so se slednje temu, sicer splošno dostopnemu znanju, le zelo nezaupljivo (če sploh) približevale. (Klein 2006, 39)

Aktualna kulturna politika in iz nje sledeči aktivirajoči kulturni menedžment naj bi bile aktivirajoč – aktiven (po Scheytt) in naj bi imel v centru svojega zanimanja »individuum, s svojimi kreativnimi in mentalnimi kompetencami.« (Scheytt 2008, 131) In še razlaga Scheytt: »globalizirana kulturna družba bo prežeta s kreativnimi razredi, ki delujejo ne samo v javnih kulturnih ustanovah temveč v vseh institucijah in podjetjih.« (Scheytt 2008, 131)

Osrednja UNESCOVA »Konvencija o varovanju in spodbujanju raznolikosti kulturnega izražanja« (UNESCO, 2005) je v letu 2005 sprejela operative smernice:

Članice se bodo trudile ustvariti okolje, ki spodbuja posameznike in socialne skupine, da: (a) kreirajo, producirajo, diseminirajo, razdeljujejo in imajo dostop do svojega lastnega kulturnega izraza» in »članice se bodo trudile priznati pomembne prispevke umetnikov, ostalih vpletenih v kreativni proces, kulturnih skupnosti in organizacij, ki podpirajo njihovo delo in njihovo centralno vlogo v ohranjanju raznolikosti kulturnega izraza. (UNESCO 2005, 19)

V operativnih smernicah, sprejetih 2009, UNESCO nadalje predpisuje, da morajo kulturne politike in ukrepi le te, ki jih razvijejo države članice, promovirati raznolikost kulturnega izraza tudi

s skrbjo za razvoj dinamičnega kulturnega sektorja, ki zaobjema vse aspekte kulturnih aktivnosti, blaga in uslug v njihovi raznolikih oblikah ustvarjanja, produkcije, razpečevanja, razdeljevanja in dostopa, z vsemi sredstvi in tehnologijami.« ter »države članice se spodbuja v razvoju in implementaciji političnih instrumentov in izobraževalnih aktivnosti na področju kulture. Cilj teh instrumentov naj bi bil podpirati ustvarjanje, produkcijo, distribucijo, diseminacijo in dostop do kulturnih aktivnosti, blaga in uslug, v sodelovanju z vsemi interesnimi akterji, predvsem s civilno družbo. (UNESCO 2009, 2)

Prav tako je nujno, da pri podajanju okvirjev kulturnega ustvarjanja v Sloveniji ne pozabim navesti osrednjega kulturnopolitičnega instrumenta - **Nacionalni program za kulturo** oz. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2008 – 2011 (v nadaljevanju NPK), katerega smernice pomembno oblikujejo kulturni (finančni) prostor in okvirje Slovenije. Kulturni prioriteti sta med drugim »skrbeti za kulturno identiteto in spodbujati kulturno raznolikost« ter »vzpostaviti spodbudno okolje za ustvarjalnost in večjo dostopnost kulturnih dobrin ter odpirati medijski prostor,... vzpostavljanje spodbudnega okolja za ustvarjalnost in refleksijo, zlasti s programi informiranja, svetovanja in izobraževanja.« (Državni zbor 2008, 3378)

Še nadalje NPK govori o: »Da bi kultura lahko opravljala svoje naloge, potrebuje popolno svobodo za ustvarjalce in stabilno financiranje. Kulture ni mogoče zapirati v

institucije, zato morajo biti najnujnejši institucionalni okviri zgolj prostor, ki omogoča smiselno organizacijo in kreativno izražanje umetnikov, hkrati pa morajo biti tako gibljivi, da bo vsebina, se pravi ustvarjalnost, določala značaj samih institucij.« (Državni zbor 2008, 3378)

In:

Eden od osrednjih temeljev nacionalne kulturne politike je načelo kulturnega pluralizma. To pomeni, da kulturna politika ne bo samo nepristranska oziroma nevtralna do duhovnih in idejnih tokov, formalno estetskih in slogovnih usmeritev, ampak bo – ustrezno gmotnim podlagam – dajala možnosti za dejavnosti tudi nevladnim skupinam oziroma zunaj institucionalnim oblikam ustvarjanja kulturnih dobrin. Omogočala bo tako tradicionalne kot raziskovalno eksperimentalne umetniške tokove znotraj slovenske kulture, tako njene vrhunske in elitne kot popularne oziroma množične oblike. Sobivanje elitne in množične kulture je priložnost za ustvarjalce, da iz obeh tokov povzamejo tvorne spodbude za umetniško produkcijo. (Državni zbor 2008, 3378)

Ter naprej : »Kulturna politika naj v širokem razponu omogoča nova umetniška iskanja, ki bodo te razlike sama in sproti opredeljevala. Definirala jih bodo v živem dialogu s tradicionalno umetnostjo in njenimi kriteriji.« (Državni zbor 2008, 3378)

Natančneje je za pričujoče diplomsko delo osrednjega pomena NPK in njegovi cilji in vizije na področju uprizoritvenih umetnosti:

- *spodbujanje kakovostne ustvarjalnosti na področju uprizoritvenih umetnosti, ne glede na to, v kakšnem produkcijskem okolju nastajajo in kdo jih ustvarja (zaposleni v javnih in drugih zavodih ali organizacijah, samozaposleni v kulturi idr.),*
- *spodbujanje vseh oblik raznolikega gledališkega izraza in zagotavljanje dobrih produkcijskih pogojev tudi za neinstitucionalizirane gledališke prakse,*

- *izboljšanje razmer za umetniško ustvarjanje ter priprave za institucionalizacijo sodobnega plesa⁴,*
- *spodbujanje kakovosti mladih, šele uveljavljajočih se kadrov na področju uprizoritvenih umetnosti (umetniki, producenti, tehniki ipd.),...*
- *spodbujanje producentov pri črpanju mednarodnih finančnih virov in pri zagotavljanju naložb iz gospodarstva.« (Državni zbor 2008, 3378)*

Torej je treba namesto stalnega vlaganja v gigantske projekte, ki marsikdaj že mejijo na »evente« ter nacionalne »svetilnike« (nem: die Leuchttürme), ki naj bi pokazali, kaj premore narod, podpirati male, šele nastajajoče in mlade ustvarjalce ter prevzeti potrebno tveganje in investirati v še neznane, a kreativne, drzne projekte, investirati v inovativnost in razvoj.

Vendar je kljub vsem zgoraj zastavljenim ciljem in smernicam resnica popolnoma drugačna. Podpiranje že ustaljenih ustvarjalcev je prej pravilo kot izjema.

NVO-ji v Sloveniji praviloma ostajajo na robu preživetja in producirajo ad-hoc en projekt za drugim, ki kmalu potone v pozabo. V večnem primežu zahtev javnosti po novi in novi kreativnosti in hkrati nujnosti osnovne stabilnosti, ki daje šele možnost sproščene kreacije, se lovijo vsako leto znova zadnji vlak in kdo naj jim končno zameri, če ob tem izgubijo motivacijo in svoje usluge raje prodajo PR agenciji, tujemu teatru ali pač ustvarjajo v svoji garaži.

V nadaljevanju bom poskušala pokazati vzroke tega stanja in nakazati možne rešitve.

⁴ Glej tudi opombo 3.

3 HIPOTEZE

3.1 HIPOTEZA I

Financiranje NVO-jev iz javnih sredstev je v Sloveniji nezadostno (nepravično), procesno zapleteno in administrativno zahtevno, kar ne zagotavlja stabilnosti in rasti potencialno inovativnih in kreativnih programov.

3.2 HIPOTEZA II

NVO-ji ostajajo, zaradi pomanjkanja financiranja nezadostno kadrovske usposobljeni, zaradi česar ne izpolnjujejo naslednjih nalog oz. funkcij:

- učinkovito načrtovanje in organizacija,
- uspešen fundraising,
- uspešno trženje lastnih storitev in
- finančne učinkovitost.

Te neizvedene funkcije oz. naloge ovirajo stabilnost ter kvalitativni razvoj NVOja ter njegovega programa.

3.3 HIPOTEZA III

Profesionalno podhranjenost lahko rešimo s skupno organizacijo vseh neizvedenih funkcij oz. nalog iz enega mesta. Ena izmed možnih rešitev je, da se vzpostavi servis za manjše organizacije, ki združuje na zgoraj omenjenih področjih specializirane posameznike in tem organizacijam tako nudi strokovno pomoč. Tovrstna agencija je iDAS v Düsseldorfu, ki jo bom v diplomskem delu predstavila kot primer dobre prakse.

4 CILJI DIPLOMSKE NALOGE

4.1 OPREDELITEV OKVIRJA DELOVANJA NVO-jev

NVO-ji so kreativne združbe, ki delujejo v določenem kulturnem prostoru, ki ga zaznamuje kulturna politika tega prostora. Na podlagi podatkov Ministrstva za kulturo R Slovenije in teorij kulturne politike in kulturnega menedžmenta bom orisala okvirje delovanja NVO-jev in prepreke s katerimi so soočeni.

4.2 OPREDELITEV NEREŠENIH NALOG V NVO-jih

Na podlagi že obstoječih raziskav bom opredelila nerešene naloge neodvisnih organizacij, ki izhajajo iz nezadostnega financiranja, kadrovanja. Definirala jih bom s pomočjo analize študije primera in intervjuja z reprezentančnimi primeri NVO.

4.3 NAKAZANE MOŽNOSTI REŠITEV

Ena izmed možnih rešitev je predvidena profesionalizacija delovanja NVO-jev, kar pomeni poznavanje osnovnih instrumentov delovanja in projektnega menedžmenta. To znanje pa lahko nosijo tudi zunanji profesionalci, ki jih NVO-ji po potrebi povabijo k sodelovanju. Na podlagi primera dobre prakse iDAS, ki ga bom po potrebi dodatno nadgradila z najnovejšimi ponujenimi rešitvami na področju kulturnega menedžmenta, bom preučila možnosti reševanja novonastalih nalog NVO v Sloveniji s pomočjo administrativno producerske agencije.

5 METODOLOGIJA

Ker želim osvetliti problem iz vseh zornih kotov, sem v raziskovanje vključila več različnih metod. Tako sem uporabljala kvalitativne metode študije primera, opazovanja z udeležbo, kot tudi analizo sekundarnih virov. Pri predstavitvi predloga vpeljave modela bom uporabila sintezo prejšnjih ugotovitev in analizirala projekcijo.

POLSTRUKTURIRAN INTERVJU

Polstrukturiran intervju sem izbrala, da bi lažje zaobjela vse pomembne informacije za nadaljnjo analizo v diplomskem delu. Intervjuji so bili izvedeni v živo ali kot odgovori preko elektronske pošte.

IZBIRA VZORCA

Zaradi kvalitete vzorčenja in realnosti primerjav se osredotočam na NVOje, ki delujejo na področju uprizoritvene/sodobno-plesne ustvarjalnosti.

Pri izbiri vzorca NVO sem upoštevala:

- da je organizacija aktivna,
- da je organizacija aktivna na področju (sodobnega) plesa kot uprizoritvene umetnosti (to ugotavljam skozi področje financiranja Ministrstva za kulturo),
- da je organizacija srednje velika,
- da je vzorec enakomerno porazdeljen po Sloveniji (kot kriterij sem vzela mesto delovanja in ne, sedež društva – npr. Flota/Fronta ima sedež v Ljubljani, a deluje pretežno v Murski Soboti)
- da vzorec zastopa tako institucije predstavitev (festivali, teatre), kot tudi produkcijske hiše(»kompanije«, brez lastnega primarnega odra).

SESTAVA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del so vprašanja za kategoriziranje intervjuvanca, ki podajajo jasno sliko okvirov delovanja intervjuvanca: formalni status, načini pridobivanja in deleži javnih sredstev, delež prodaje vstopnic, velikost ciljne

skupine, profesionalna usposobljenost in struktura zaposlenih/stalnih sodelavcev. Drugi del vprašuje direktno po naši temi – ali se počutijo kadrovske dovolj usposobljeni, ali obstajajo in katere so nerešene naloge ter ali so razmišljali o možnih rešitvah teh nalog. Predvidevam, da bodo intervjuvanci prej pozitivno ocenjevali svoje trenutno stanje in hkrati našteali veliko nerešenih nalog.

POTEK INTERVJUJA

Intervjuji so bili izvedeni v septembru 2010. Večinoma kot pisni odgovori na zastavljena vprašanja.

IZBIRA PRIMERA BEST PRACTICE

Agencij, ki bi delovale na podoben način in se odzivale na podobno okolje ni na pretek. Izbrala sem iDas, international dance art service iz Düsseldorfa, ki pokriva ciljno skupino diplomskega dela – uprizoritveno ustvarjalnost, in deluje v prostoru s podobnim kulturnopolitičnim okoljem, kot je slovensko. Hkrati je zaradi mladosti sama institucija še zmeraj v samorefleksivnem obdobju in tako nudi idealni objekt proučevanja. Pogovor sem izvedla z Isabell Kumpel, koordinatorko iDASa in Stefanom Schwarzem, svetovalcem iDASa.

OPAZOVANJE Z UDELEŽBO

V zadnjih desetih letih sem imela možnost biti najožja sodelavka več NVO-jev na področju uprizoritvenih umetnosti v Sloveniji: UD Fičo Balet, Zbor Carmina Slovenica, E.P.I. Center, Plesna Izba Maribor, Gledališče Ane Monro, itd in tujini tanzhaus nrw, Festspielhaus Hellerau, MitOst e.V. S tem sem z obravnavano temo tudi dodobra seznanjena, kar zlahka uporabim v pričujočem delu.

ŠTUDIJA PRIMERA

Na podlagi primera Festivala Nagib poskušam označiti najpomembnejše krizne točke načrtovanja in izvedbe projektov slovenskih NVO-jev. Uporabljena metoda je bilo opazovanje z udeležbo.

ANALIZA SEKUNDARNIH VIROV

Pri iskanju vzrokov preučujem javne podatke in listine Ministrstva za kulturo RS in ostalih kulturno političnih dokumentov. V načrtovanju rešitev trenutnega stanja se opiram na aktualno literaturo kulturnega menedžmenta in kulturne politike ter teorije kreativnih družb in projektne menedžmenta.

6 FINANČNI POGOJI DELOVANJA NVO-jev: preverjanje hipoteze I

6.1 NEZADOSTNO FINANCIRANJE NVO-jev

Neodvisna ustvarjalna scena v Sloveniji je pomemben in nepogrešljiv vir ustvarjalnosti v slovenski kulturi, ki pa zaradi nestabilnosti produkcije in iz tega izhajajoče stagnacije, ne more dosegati kvalitativnih rezultatov in vpliva, kot bi ga glede na stopnjo kreativnosti in inovativnosti lahko imela.

Kljub izhodiščnemu potencialu se zaradi nestabilnosti NVO scena teže nemoteno razvija in začetni zagon, kreativni presežki se kmalu razbarvajo v juhi povprečnosti. Tako sem lahko priča vse večjemu poenotenju in manjšemu številu izstopajočih kreacij. Oziroma kreacije, ki so strokovno izjemne marsikdaj ostanejo neopažene, zgolj enkrat predvajane in vsekakor nepoznane izven meja rodne gmajne. Torej je nekje v sistemu luknja, ki pušča nacionalno kreativnost neizraženo in proizvaja stalno zgubo.

Približno oceno izkoriščenosti kreativnega potenciala neodvisne ustvarjalnosti v Sloveniji nam lahko poda razmerje med številom prijavljenih in številom realiziranih projektov na razpis za Ministrstvo za kulturo, kamor se prijavljajo ustvarjalci iz vse Slovenije, ki praviloma dosegajo status vrhunškega ustvarjalca. Tukaj seveda odpadejo vsi tisti projekti, ki se na Ministrstvo za kulturo ne prijavljajo, ker

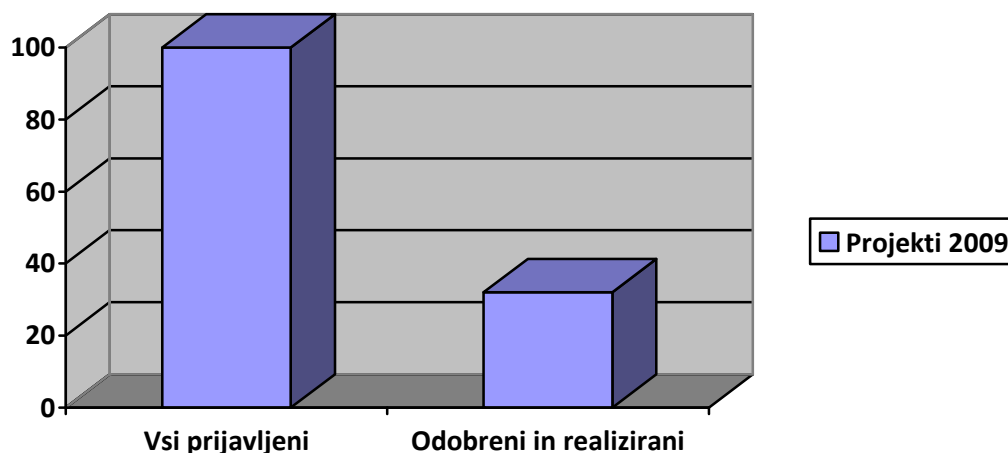
- a) idejni snovalci niso prepričani o vrhunskosti svojega potencialnega projekta,
- b) idejni snovalci niso seznanjeni z razpisom,
- c) zasnova projekta nastane med letom in ni moč več pridobivati sredstev iz naslova MK.

Da lažje orišem situacijo, pogledajmo enega od teh razpisov, vsi podatki so uradno pridobljeni s strani Ministrstva za kulturo (Ministrstvo za kulturo 2009b).

V letu 2009 se je na razpis JPR11-UM-2009 za uprizoritvene umetnosti Ministrstva za kulturo RS razpisan v Uradnem listu 01/09, dne 09.01.2009 **prijavilo ca. 173 projektov** in 1 dopolnitev (v času odprtega razpisa). Od tega je bilo **uspešnih 56 projektov** – 41 produkcij in postprodukcij, 3 organizacije mednarodnih festivalov, 8 gostovanj v mednarodnem prostoru in 4 rezidenčni programi, kar pomeni **32%** vseh prijavljenih. Od ostalih 117 projektov je bilo 6 projektov in 1 dopolnitev tehnično neustreznih (6 nepopolnih vlog, 1 prepozna dopolnitev), več kot 30% jih je doseglo manj kot 50% točk, v razponu od 24 do 94 točk od skupno 100. (Ministrstvo za kulturo 2009b)

Iz tega je razvidno, da je za določen delež neizkoriščenega potenciala NVO-jev odgovorno nezadostno financiranje s strani MK, kot njihovega glavnega vira prihodkov.

Grafikon 6.1: Razmerje med prijavljenimi in odobrenimi - realiziranimi projekti (na podlagi projektnega razpisa na področju uprizoritvenih umetnosti 2009)



Prihaja do vidnega razkoraka v uspešnosti med projekti, ki so jih prijavljali izkušeni profesionalci (menedžerji) in med vlogami, ki jih oblikujejo ustvarjalci sami. Vloge s strani ustvarjalcev samih so dostikrat slabše kvalitete. Vendar pa slaba vloga, še ne pomeni slabega projekta in odlična ne zagotavlja odličnega. Kar pomeni, da je za uspešno pridobivanje financiranja, potrebno profesionalno znanje, ki pa ga NVO-ji praviloma zaradi pomanjkanja kadrov ne premorejo.

Naslednji razkorak se zgodi že po tem, ko je projekt odobren: prijavljena vsota stroškov

za izvedbo projekta se zmeraj zmanjša, tudi razpolovi. To je posledica

a) manjšega deleža realnega sofinanciranja s strani MK, kot je bilo v prijavi načrtovano s strani prijavitelja in

b) nerealnih predvidevanj prijavitelja.

Iz zadnjega razkoraka sicer ne moremo direktno sklepati, da je prišlo dejansko tudi do večje okrnitve projekta, vendar je pri večjem razkoraku verjetnost okrnitve zastavljenega projekta večja.

Glede na različne velikosti »odpada« lahko sklepamo, da bi Ministrstvo za kulturo lahko vsekakor spodbudilo manjša odstopanja, če bi

a) olajšalo prijave,

b) namenilo realne vsote prijavljenim projektom ali

c) drzno - za določen čas, financiralo proces potencialnih upov.

6.2 NEPRAVIČEN SISTEM FINANCIRANJA

Sistem financiranja kulture v Nemčiji je tudi zato nepravičen, ker v prvi vrsti financira tiste, ki so že dolgo »znotraj« sistema financiranja, torej ki so varovani skozi institucionalno financiranje. Za tiste, ki imajo smolo, da so zgodovinsko »prepozno« prišli in zato ostali zunaj finančnega sistema, ostanejo pogosto samo drobtine, zmeraj znova vloženo financiranje projektov. Novo izoblikovane umetnostni in kulturne iniciative imajo zato komaj kaj možnosti dolgoročno zaiti v užitje institucionalnega financiranja in so zato prepuščeni »trgu« oz. »sponzorjem« - kar se svetuje seveda tudi tradicionalnim kulturnim organizacijam, vendar le-te ne nazadnje ne utrpijo posledic. (Klein 2008, 23)

Pogoji za ustvarjanje v Sloveniji torej vsekakor niso najslabši, vendar pa slednji tudi ne rastejo in se ne bohotijo. **Eden izmed razlogov je vsekakor nepravična delitev javnega proračuna za kulturo.** (Ministrstvo za kulturo 2008b, Ministrstvo za kulturo 2009a, Ministrstvo za kulturo 2010a). Večinski delež financiranja nevladnih organizacij, neinstitucionalne kulture prihaja s strani proračunskega financiranja, kar pomeni skoraj

popolno odvisnost NVO od sistema javnega financiranja. Javno financiranje za uprizoritvene umetnosti v Sloveniji je v prvem koraku namenjeno institucionalizirani kulturi (glej Tabelo 5.2.), javnim zavodom s področja uprizoritvenih umetnosti, ki poberejo ca. 94% (25.862.879 v letu 2009)⁵ proračunskih sredstev Ministrstva za kulturo, rezerviranih za uprizoritvene umetnosti, na za njih razpisanih neposrednih pozivih. Tako za NVO na področju uprizoritvenih umetnosti ostane le ca. 5-6 % (1.417.355 v letu 2009) proračunskih sredstev, namenjenih za uprizoritveno umetnost, ki pa jih hkrati ni enostavno pridobiti.

Tabela 6.2: Pregled financiranja uprizoritvenih umetnosti s strani Ministrstva za kulturo od 2007 do 2009 (Ministrstvo za kulturo 2008b, Ministrstvo za kulturo 2009a, Ministrstvo za kulturo 2010a)

Letni proračun MK za	2007	2008	2009
Uprizoritvene umetnosti v celoti	22.015.122	23.814.775	27.280.234
Javni zavodi na področju uprizoritvenih umetnosti	93,59%	93,86%	94,80%
	20.603.041	22.352.800	25.862.879
Nevladne organizacije na področju uprizoritvenih umetnosti	6,41%	6,14%	5,20%
	1.412.081	1.461.975	1.417.355
od tega:			
projektni razpis	259.531	329.650	342.885
programski razpis	975.070	997.255	927.800

Postopki pridobivanja javnih sredstev so **zbirokratizirani in zahtevajo veliko časa in specifičnega znanja**, ki ga umetniki praviloma ne premorejo. Tako so veliko administrativno in strokovno breme v že tako slabo kadrovsko razvitih NVO. Ministrstvo za kulturo RS želi izbrati kakovostne programe in projekte, ki so reprezentančni za Slovenijo in predstavljajo pozitiven razvoj kulturne produkcije. Žal marsikdaj izvrstna razpisna dokumentacija še ne zagotavlja vrhunskega projekta. Zaradi kompleksnosti razpisne dokumentacije, stalnih sprememb v razpisih in komunikacijskega prepada med izvajalci in financerji, sicer dobronamerni ukrepi MK ne naletijo zmeraj na pozitivne rezultate (več v nadaljevanju o triletnem projektne financiranju).

⁵ Tukaj obravnavamo samo proračun za uprizoritvene umetnosti.

6.3 NESTABILNO FINANCIRANJE NVO-jev

Naslednji problem odvisnosti od javnega financiranja je **časovni zamik financiranja**: razpisi so razpisani konec prejšnjega ali v začetku tekočega leta, rok prijave je 30 dni. Zatem pride obdobje čakanja na odgovor in pritožbe, kar praviloma traja 2-3 mesece. Zato je v slovenskih NVO-jih znano »obdobje zimsko / pomladanske suše«, ko je denar za preteklo leto porabljen in denar za tekoče leto šele v povojih. NVO-ji tukaj izkušajo »kreativni krč« – vsi dogovori za izvedbo projekta so umetno ustavljeni in čakajo na odobritev glavnega vira financiranja.

Tabela 6.3: Časovnica projekta v letu 2010 na primeru Festivala Nagib

ideje	prijava na razpis MK			Končna odobritev financiranja	Izvedba					Priprava dokumentacije in poročila		
jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	

To povzroča koncentriranje števila umetniških stvaritev od maja do decembra. Seveda je druga zgodba NVO-jev, ki imajo odobreno programsko financiranje. Ti lahko zapolnijo kulturniško sušo po veselem decembru, nahranijo žejno publiko.

Za nadaljnje raziskovanje je pomembna tudi delitev načina financiranja Ministrstva za kulturo na programsko in projektno financiranje.

Financiranje Ministrstva za kulturo, namenjeno NVO-jem, se deli na

- **projektno**, razpis, ki je razpisan vsako leto konec leta za naslednje leto oz. vsako leto za tekoče leto,
- **triletno projektno** (od 2010 štiriletno) in
- **triletno programsko**, ki je razpisan vsaka tri leta za sledeča tri leta in ga je treba vsako leto za naslednje leto ponovno natančneje dodelat (od 2010 štiriletno).

Vmesna stopnja med institucionaliziranim in neinstitucionaliziranim je programsko financiranje, ki zagotavlja vsaj delno stabilnost NVO-jem. Programsko financiranje naj bi omogočalo tudi neinstitucionalnim, NVO-jem, da izvajajo svoje programe dolgoročno. S tem, ko jim zagotavlja osnovno varnost, jim omogoča razvoj in nudi plodna tla za oblikovanje vizije. Zanimivo je, da programsko financirani NVO-ji prijavljajo manj, kot pa realno tudi izvedejo, torej v pogodbi zapišejo tisto, za kar zagotovo vedo, da bodo izvedli, kar najmanj zahteva financer ter realno delajo s presežkom (po pogovoru z M. Jan-Zoran, svetovalko za uprizoritvene umetnosti MK, na podlagi letnih poročil programsko financiranih NVO). Najverjetneje finančna sredstva za to presežno delovanje pridobivajo na drugih razpisih. To dejstvo bi lahko razlagali tudi drugače – z določenim minimumom socialne varnosti, ki ga zagotavlja programsko financiranje, se prebije ustvarjalni krč, ki pesti projektne financirane in daje potrebno osnovo za svobodo kreativnosti.

Še dodatna vmesna stopnja je tako imenovano 3 letno projektno financiranje, ki omogoča, da se posamezni projekti izvajajo 3 leta in ne zgolj 12 mesecev. Gre za spodbujanje raziskovalno usmerjenih projektov, ki potrebujejo več časa za realizacijo. Tukaj je vidna kulturna politika Ministrstva za kulturo, ki se počasi usmerja v proces in posameznike. Zanimivo je, da se na ta razpis praviloma prijavljajo tiste vsebine in tisti NVO-ji, ki niso uspeli na programskem razpisu, kar pomeni, da prijavljajo dosti več vsebin – celoten program, in ne samo en projekt, ki že zadovolji pogoje razpisa. Očitno ukrep MKja, ki želi s triletnim(štiriletnim) projektom financiranjem dajati NVO-jem možnost stabilnega ustvarjanja in potreben čas za raziskovanje, ni uspel.

Projektno financiranje je najslabša možna pot financiranja - gre za financiranje projekta na letni ravni, kar seveda ne vzbuja pretiranih želja po viziji in dolgoročnemu planiranju. Ne zagotavlja nikakršne varnosti in ne skrbi za razvoj kvalitete. Prej je primerno za financiranje enkratnih akcij, ki so minimalno usmerjene v trajnostni razvoj (sustainability). Verjetno je mogoče prav v načinu projektne enoletne financiranja, ki je v zadnjem desetletju in več bilo glavni vir NVO-jev (večletni razpisi MK so prvič bili razpisani leta 2003), iskati krivca za hiperprodukcijo in pomanjkanje dolgoročnega načrtovanja NVO-jev v Sloveniji.

6.4 SKLEP I

Hipotezo, da je financiranje NVO-jev iz javnih sredstev je v Sloveniji nezadostno (nepravično) in ne zagotavlja stabilnosti in rasti potencialno inovativnih in kreativnih programov lahko potrdim.

Slovenska NVO ustvarjalnost je predvsem na področju uprizoritvenih umetnosti v stalnem stanju hiperprodukcije, ki je posledica med drugim tudi kulturne politike projektnega financiranja MK zadnjih več kot deset let. Projektno financiranje zaradi nestalnosti in ad-hoc financiranja ne omogoča zastavljanja dolgoročnih ciljev, vzpostavljanja vizije ter s tem ne omogoča plodnih tal za razvoj NVO-jev in jih ovira v rasti.

Ukrepi MK marsikdaj ne dosežejo zelenega cilja (kot je vidno pri triletnem projektnem financiranju, ki je želel spodbuditi raziskovalne procese in zagotoviti stabilnost, ter povzročil nastajanje kolažev programčkov). Razpisi MK so administrativno prezahtevni za skoraj »one man band« NVOje, kjer morajo marsikdaj isti posamezniki ustvarjat na odru in sestavljat razpise MK.

Z novo programsko politiko MK se zadeve počasi spreminjajo, NVO-ji si zagotavljajo potrebno varnost, kljub temu pa lahko brez zadržkov prvo hipotezo potrdimo.

Velik komunikacijski razkorak med glavnim financerjem in njegovimi varovanci vsekakor ne izboljša položaja. Potrebno je več neposrednega dialoga med svetovalci na ministrstvu in ustvarjalci, NVO-ji, ter končno spoznanje, da smo v bistvu zavezniki, ki se borijo za več ustvarjalnosti in manj investiranja v velike žepe brez dna ostalih družbenih panog – kmetijstva, obrambe itd.

Čeprav sem na začetku naloge želela odvrniti pogled od Ministrstva za kulturo in njegovega financiranja in ne že spet prelagati odgovornosti nanj, me žal zadnje strani pripeljejo nazaj. Na podlagi vidnega investiranja v velike in stalne partnerje, je jasno izraženo nezaupanje ministrstva za kulturo v nove, mlade akterje umetniške

ustvarjalnosti, in ustvarja klimo ustvarjalnega krča. Ministrstvo za kulturo mora postati dovolj drzno in si upati prevzeti odgovornost za programsko aktivno politiko – tisto, ki si mandatno postavi cilje in jim dosledno sledi, tudi, če se izkažejo za slepo ulico, po treh, štirih letih mandata se lahko obrne drugi list. Le tako je namreč lahko zagotovljena visoka kvaliteta kulturne produkcije, saj je MK edini profesionalni neodvisni arbiter, ki lahko dela za »big picture« in ne, kralji na Betajnovi ali tisti, ki imajo že železen repertoar.

7 POSLEDICA - PROFESIONALNA PODHRANJENOST NVO-jev: preverjanje hipoteze II

Končni rezultat nezadostnega, nestabilnega in nepravičnega financiranja je, da **sredstva, pridobljena na razpisih ne zadostujejo dejavnosti oziroma programu, ki ga posamezna NVO izvaja.** Zato ni misliti, da bi te organizacije lahko dodatno zaposlile **strokovne sodelavce za nezadovoljene funkcije oz. naloge npr. postprodukcije, marketinga, vizije in razvoja.**

Manjše umetniške organizacije težko konkurirajo večjim umetniškim institucijam pri pridobivanju sponzorskih in donatorskih sredstev oziroma pri trženju lastnih storitev. Nekatere NVO tako iščejo možnosti dopolnitve manjkajočega prihodka s pomočjo marketinga in publike. Vendar znova zaradi slabe strokovne usposobljenosti, pomanjkanja časa in seveda sredstev ne zmorejo konkurirati na zmeraj bolj raznolikem in zapolnjenem trgu umetniških izdelkov.

Ker ne želim preučevati kulturne politike in še naprej kritizirati načina financiranja v kulturi v Sloveniji, vzamem trenutno stanje, pogoje razpisov in financiranja Ministrstva za kulturo kot status quo, ki ga poskušam reševati z vidika kulturnega in projektnega menedžmenta.

Izhajam iz trenutne kulturnopolitične situacije, torej aktualnega:

- načina (projektnega in programskega) financiranja MK,
- višine financiranja MK in
- delitve javnega proračuna za kulturo.

Predvsem NVO-ji so **zaradi že opisane situacije nezadostnega in nestabilnega financiranja ter temu posledično ne zadostne trajne organizacijske strukture,** tisti, ki

zmeraj znova izpeljujejo čisto **klasične projekte** in bi s pravilno uporabljenimi tehnikami kulturnega menedžmenta in upravljanja lahko svoje projekte izvedli uspešneje, predvsem pa z občutkom stabilnost. Projekti se praviloma realizirajo ad-hoc, saj je financiranje praviloma tik pred izvedbo projekta ali celo deloma po njej, zato se projekti ne načrtujejo optimalno.

Pojavljajo se **kronično nezadovoljene funkcije NVO-jev, ki onemogočajo kreativnost, saj sprožajo stanje stalne nestabilnosti**, kar ni plodno področje za inovacije (Florida, 2007) ter onemogočajo oblikovanje vizije (stalna usmerjenost v projekt tukaj in zdaj). Tako je NVO-jem posledično oteženo ponovno uspešno kandidiranje na razpisih javnega financiranja, da ne govorimo o možnosti pridobivanja sponzorjev ali ostalih fundraisinga.

S pomočjo **osnov uspešnega kulturnega in projektnega menedžmenta** po Arminu Kleinu in Williamu S. Byrnesu, bom poskusila izpostaviti vitalne funkcije, ki so potrebne za uspešno izvajanje projektov in ki bi ga lahko uporabili v slovenskih NVO-jih. (Byrnes 2003; Klein 2008)

7.1 PROJEKTNI MENEDŽMENT V KULTURI

Diplomsko delo Martine Močnik »Projektne in kulturne menedžment v kulturnih ustanovah« (Močnik 2008) ugotavlja , da le redke kulturne ustanove v Sloveniji poznajo osnove projektnega menedžmenta v kulturi. In da večina meni, da je tovrstno znanje potrebno in da ga bodo v prihodnosti potrebovali še več.

Projektne menedžment označuje nabor tehnik, s katerimi načrtujemo in upravljamo enkratne, kompleksne, ciljno orientirane procese – projekte. Lastnosti projekta so: enkratni potek, kompleksno strukturo, zadan cilj in rok izvedbe, omejene finance.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila nekatere instrumente, ki so pomembni za pričujoče diplomsko delo.

VSEBINSKO NAČRTOVANJE, ZASNOVA IDEJE (PROJEKTA)

Idejni impulzi za izvedbo določenih projektov lahko prihajajo iz različnih smeri – s strani teama, s strani financerja, s strani partnerjev in s strani uporabnikov. V idealnem primeru prihajajo impulzi iz s strani uporabnikov, teama in partnerjev – torej gre za t.i. grassroots projekte. V primeru NVO-jev prihajajo impulzi največkrat iz strani teama oziroma hkrati iz strani teama, partnerja in financerjev – tako nastajajo t.i. topdown projekti, ki se ne ozirajo na želje publike, projekti, ki jih spremlja ožji zaprti krog publike, dostikrat za ustvarjalce same.

CILJI in VIZIJE, ANALIZA OKOLJA in VIROV

Vsak uspešen projekt si zastavi lastno

- misijo: ki odgovarja na Zakaj? - dolgoročni cilj;
- iz nje izhajajoče strateške cilje, ki s pomočjo analize okolja postavijo okvir vseh aktivnosti in dajejo motivacijo – srednjeročni cilji tudi kontrolni cilji;
- in za doseg le teh, operativne cilje, ki odgovarjajo na Kako? oziroma s katerimi akcijami, nalogami bomo sledili strategijam.

S pomočjo teh treh korakov lahko projekt razišče potencialne vire in se obnaša situaciji primerno.

ČASOVNO NAČRTOVANJE in ORGANIZACIJA

Izdelava časovnice projekta je naslednji nepogrešljiv del projektnega menedžmenta. S pomočjo natančne izdelave časovnice lahko določimo delovna področja in delovne akcije, definiramo mejnike in kritično pot⁶ poteka projekta, ki je ne smemo prestopiti. Iz časovnega načrtovanja so jasno vidne naloge projekta in se lahko oblikuje način organiziranja. Čim več nalog in kritičnih situacij lahko predvidimo, tem lažje in hitreje nato v sami izvedbi projekta lahko reagiramo in konstruktivno iščemo rešitve.

OBLIKOVANJE TEAMA

Team je skupina ljudi, ki delajo na realizaciji skupnega cilja. Temelji na osnovah skupinske dinamike, kateri pomembni elementi so osebni odnosi, zaupanje, reševanje

⁶ «crucial pad» oziroma »kritična pot« je pot, ki povezuje mejnike projekta, ki jih ni mogoče časovno zamakniti in tako predstavljajo »glavno varovalko« projekta.

problemov, podajanje odločitev, reševanje konfliktov in komunikacija. Ker gre za kompleksno situacijo, kjer delujejo različni ljudje, ki se praviloma med seboj ne poznajo in imajo različne načine komuniciranja in različna pričakovanja, je potrebno, da zagotovimo profesionalno delo, da team in njegovi člani definirajo:

- svojo lastno pripravljenost/angažma za projekt (katero mesto prioritet posameznika zaseda projekt)
- skupna pričakovanja (kako si predstavlja projekt vsak posameznik in kakšna je skupna ideja projekta?)
- cilji in misija (jasni in vsem edini cilji in misije)
- načini operativnega delovanja (kdo daje končne odločitve, kako poteka komunikacija, sestanki itd.)

Kot vsak živeč organizem ima tudi team svoje razvojne faze (po B.Tuckmannu):

1. faza orientacije (Forming)
2. faza boja (Storming)
3. faza organiziranja in normiranja (Norming)
4. faza integriranja (Performing)

V vseh fazah lahko prihaja do kriznih, konfliktnih situacij, problemov, ki pa jih lahko razrešimo s pomočjo moderiranja, metod konstruktivne komunikacije v skupini.

ODNOSI Z JAVNOSTMI in MARKETING

Po Mandelovi (Mandel 2009) so za uspešne odnose z javnostmi v kulturi potrebne naslednje kompetence: vsebinska kompetenca, kompetenca komuniciranja in PR, uspešno posredovanje informacij in prepričevalna moč. Pomembno je, da je oseba, ki izvaja PR podrobno seznanjena z vsebino projekta, saj lahko le tako samostojno in kompetentno odgovarja na vprašanja medijev. Hkrati mora biti jasno določena forma in način izražanja v javnosti.

IZDELAVA BUDGETA in STRATEGIJE FINANCIRANJA

Za uspešno izvedbo projekta je potrebno natančno predvidevanje odhodkov. Na podlagi sestavljene časovnice in operativnega načrta lahko predvidimo vse izdatke in tako zagotovimo stabilnost in izvedljivost projekta. Pomembno je, da sestavimo stroškovnik, ki ga zmeraj ažuriramo in prilagajamo aktualnim procesom ter tako

predvidimo najbolj optimalni potek izplačil:

Konkretnije:

- da kupimo letalske karte pravočasno,
- da poskusimo odložiti plačila storitev na kasnejše datume, če še nimamo trenutno na razpolago celotnega financiranja in se s tem izognemo plačilu opominov in jezi partnerjev, idr.

POSTPRODUKCIJA⁷

V fazo postprodukcije spadajo:

- zbiranje in oblikovanje dokumentacije (fotomateriala, tekstov, brošur, seznam objav v medijih...),
- pisanje poročil financerjem,
- zahvale sodelavcem, partnerjev,
- evalvacija (notranja ali zunanja; pomembno je preveriti razmerje med »vložkom« in »iztržkom«, finančnim, kadrovskim, časovnim...),
- načrtovanje naslednjih aktivnosti.

S pomočjo teh aktivnosti se zagotovi trajnost projekta in njegov pozitiven razvoj.

Osnovne **vitalne funkcije uspešnega projektnega menedžmenta v kulturi** lahko torej grobo definiramo tako (Byrnes 2008; Klein 2003):

- **Cilji in vizije, analiza okolja in virov,**
- **Definiranje faz, časovnice in kompetenc,**
- **Projektni team – izbor, organizacijska struktura in vodenje,**
- **Organizacija in načrtovanje izvedbe projekta,**
- **Izdelava stroškovnika in načrtovanje financiranja,**
- **Marketing in odnosi z javnostmi,**
- **Dokumentacija, evalvacija in zaključevanje projekta.**

⁷ V našem konkretnem primeru, na področju uprizoritvenih umetnosti, spada v fazo postprodukcije tudi prodaja in marketing predstav – ponovitve, ki pa je v Sloveniji predvsem na področju sodobno-plesnih umetnosti skoraj popolnoma izostala. Nesposobnost prodaje predstav v povezavi z željo avtorjev predstav, da producirajo vsako leto nov projekt, ki ga prijavljajo na MK, nosi za posledico hiperprodukcijo - tako večina predstav doživi eno ali dve ponovitvi.

Poskusimo v nadaljevanju tukaj navedene osnovne elemente uspešnega projektnega menedžment preveriti na realnem primeru – mednarodnem festivalu sodobnega plesa Nagib.

7.2 ŠTUDIJA PRIMERA »MEDNARODNI FESTIVAL SODOBNEGA PLESA NAGIB«

Mednarodni festival sodobnega plesa Nagib (v nadaljevanju Nagib) je eden izmed dveh mednarodnih festivalov, rezerviranih izključno za sodobne plesne uprizoritve v Sloveniji (poleg Fronte). Nagib se izvaja zadnjih 6 let in je nastal iz potrebe mariborskih plesalk in plesalcev, koreografinj in koreografov, po svežih dogajanjih doma in v tujini.

PROJEKT PEKARNE MAGDALENSKE MREŽE

V želji, da se povežejo z mednarodnim dogajanjem in da so v stiku z njim, je leta 2004 koreografinja in plesalka Vlasta Veselko, prej članica Plesne izbe Maribor, izvedla prvi Nagib, takrat še festival eksperimentalnega giba. Da je sploh lahko kandidirala za sredstva, se je najprej naslonila na, takrat bolj kot Plesna izba Maribor (v nadaljevanju PIM), eksperimentom odprto Pekarno magdalenske mreže (v nadaljevanju Pekarna), ki je postala tudi pravni izvajalec/producent Nagiba. Nagib je tako obstajal kot začasna kreativna enota znotraj MC Pekarne magdalenske mreže - projekt.

Pekarna je zagotavljala Nagibu:

- formalno osnovo za prijavljanje na razpise: pravna oseba, potrebne reference in dosežki preteklih let,
- administrativno podporo: začasni prostor v pisarni, internet in telefon, računovodstvo,
- prostor in tehniko za izvedbo samega festivala in
- kulturno politično podporo, image, svetovanje.

Nagib je zaradi načina financiranja deloval kot projekt, pridobival sredstva na letnih razpisih MK in Mestne občine Maribor in ta sredstva v celoti porabil za izvedbo

programa projekta. Razvoj Nagiba in vizija v času in prostoru je ostala na plečih prostovoljne ekipe in temu primerno seveda tudi osta(ja)la neartikulirana. Pekarna kljub izkušnosti, profesionalnosti in naklonjenosti inovativnim novim idejam ni uspela pripomoči k stabilizaciji in razvoju realne vizije Nagiba, saj ji je vsebina Nagiba – sodobni ples preveč tuja.

NAZAJ K PLESNIM IZHODIŠČEM

Leta 2008 se je Nagib v iskanju sogovornika, močnega in vsebinsko enakega partnerja ter s tem dolgo želene rešitve nestabilne projektne situacije, pridružil Plesni izbi Maribor. Tako so iskali rešitev znotraj vsebinsko enako usmerjenega in stabilnejšega partnerja.

Plesna izba Maribor (je) Nagibu podobno kot poprej Pekarna zagotavlja(la):

- formalno osnovo za prijavljanje na razpise javnega financiranja,
- administrativno podporo: začasna pisarna, računovodstvo, telefoni in administrativna orodja,
- prostor in tehniko: le deloma, skozi svoje partnerje, saj PIM ne premore lastnega odra,
- delovno silo,
- image in
- svetovanje, pomoč pri programiranju in strokovno znanje.

Pekarna je ostala kot partner Nagiba, predvsem v smislu dajanju prostora in tehnike za izvedbo predstav. Posledica spremembe glavnega producenta je vidna tudi v vsebini - Nagib je postal bolj »kanoniziran« in v službi PIM-a, manj obrobni, eksperimentalen (kar se lepo vidi tudi v spremembi imena). Partnerstvo med PIM-om in Nagibom je do sedaj prineslo skoraj več prednosti PIM-u, ki je pred združitvijo obstajal bolj kot plesna šola in produkcijska enota, brez velikih presežkov. Šele skozi Nagib lahko PIM preseže mariborski milje in se primerja z mednarodnimi hišami.

FUNDRAISING IN JAVNO FINANCIRANJE

Nagib črpa sredstva s strani Ministrstva za kulturo in Mestne občine Maribor. Porast

sredstev za Nagib je bil precejšen od leta 2005 do leta 2010 za več kot 40%.

TEAM

Festival je v prvih letih deloval predvsem na prostovoljnem prispevku ekipe okoli PIM-a in Pekarne. Prihodki festivala so bili porabljeni izključno za honorarje izvajalcev, potne stroške in stroške bivanja ter stroške oblikovanja. Izvedbeni team Nagiba je bil sestavljen iz mariborskih ustvarjalcev – plesalke, koreografinje, oblikovalci, teoretiki. Temu primerno je tudi poznavanje instrumentov projektne dela. Vsaj občasno so sodelovali s sodelavci, profesionaliziranimi na področju kulturnega in projektne menedžmenta.

Od leta 2008, ko glavni producent postane PIM, izhaja delovni team predvsem iz vrst PIM-a in njegovih sodelavcev. Team se sestaja pri oblikovanju prijave na razpis MK, ki je praviloma razpisan in zaključen pred razpisom MOM. Gre za tipično projektni team, ki je sestavljen iz producentk, plesalk, teoretičark in zaposlenih prek javnih del in samozaposlitvenih programov RS.

Izobrazbena struktura in izkušnost ožjega teama zajema: kulturologinje, sociologinje kulture in pedagoginje, plesalke in plesne pedagoginje, oblikovalce oz. arhitekto. Sestava teama je večinoma posledica poznanstev in osebnih povezav: praviloma se ne išče prave osebe za potrebno delo, ampak obratno, že obstoječim osebam se razdelijo naloge na podlagi tega, katera naloga je najbližje kateri osebi. Team je plačan na podlagi avtorskih in podjemnih pogodb.

PROGRAMSKA ZASNOVA IN VIZIJA

V vseh 6 letih je vizija jasna – prikazovati eksperimentalen, svež, inovativen pristop v sodobnem plesu. Vendar se zalomi pri umeščanju v prostor in čas – ne artikulira presežne vrednosti za mesto, kjer nastaja (do leta 2010) in poteka skoraj istočasno kot drugi največji mednarodni festival sodobnega plesa - Fronta. Hkrati ni vizije rasti in razvoja – kaj bomo čez 5 let. Kar je lahko posledica projektne financiranja in letnega planiranja.

Program je vsako leto v rokah Vlaste Veselko, ki je tudi idejni vodja in gonilna sila festivala. Program se izbira na podlagi razpoložljivih sredstev in ker so le ta za tekoče leto znana šele maja, junija, je izbor možnih sodelovanj seveda okrnjen.

NAČRTOVANJE in IZVEDBA

Projektne tim se kot že rečeno uradno dobi pri sestavi razpisa za MK, to je praviloma 9 - 10 mesecev prej (decembra ali januarja). Takrat se zgolj idejno zastavijo smernice, višina projekta in predvsem odgovori na vprašanje, ali je motivacija za izvedbo še tukaj. Nekje 4 mesece kasneje, to je aprila, maja tekočega leta, ko je znana višina financiranja se šele prične oblikovati konkreten program, sestavljati izvršno ekipo in določiti naloge za izvedbo. Ker gre za projektne tim brez točno določenih odgovornosti, je delovna disciplina nižja. Terminski roki se zamujajo ali predstavljajo, kar negativno vpliva tako na izvedbo, kot motivacijo sodelavcev.

FINANČNO NAČRTOVANJE

Festival Nagib zaradi projektne kratkoročno odobrenega financiranja oblikuje zgolj kratkoročno finančno načrtovanje – to pomeni, da gre zgolj za premislek, kateri stroški morajo biti pokriti prej in katere lahko pokrijejo šele po zaključku projekta, ko prejmejo še drugi del financiranja (20%). Praviloma se materialni stroški, stroški potovanja, transporta, nočitev in prehranjevanja ter storitev: oblikovanja, tiska, oglaševanja, plačujejo takoj, honorarji sodelavcev in nastopajočih pa z zamikom. Odsotnost dolgoročnega finančnega načrtovanja pa pomeni nezmožnost zmanjševanja stroškov, npr. potni stroški se občutno zmanjšajo, če se letalske karte kupijo vsaj dva meseca pred poletom.

MARKETING in IMAGE

Kratek opis problematičnih točk Nagiba: kratkoviden marketing, neartikuliran image projekta in pomanjkanje želje po soustvarjanju plodnega programa Maribora. Kot že rečeno se Nagib ne artikulira kot ustvarjalni potencial Maribora, ostaja na obrobju. Zaradi pomanjkanja časa je načrtovanje marketinga bolj ali manj omejeno na pridobivanje medijskih sponzorjev 1 mesec pred projektom.

DOKUMENTACIJA IN POSTPRODUKCIJA

Kot večini tudi Nagibu zmanjka zraka za postprodukcijo. Zbiranje in oblikovanje dokumentacije, zahvale sodelujočim in sponzorjem ter prepotrebna evalvacija ostanejo zgolj na dnevnem redu. Edina tovrstna aktivnost je priprava poročil za financerje, ki je praviloma izvedena zelo površno in hitro, saj seveda ni časa in kadra, ki bi se lahko globlje posvetil temu delu projekta. Ker ni vzpostavljenega ponovnega osebnega kontakta s sponzorji in izvajalci posameznih storitev, se seveda ne omogoči kontinuiteta in s tem ne zagotovi rast kvalitete in razvoj festivala v naslednjem letu.

Iz zgoraj naštetega je jasno vidno, da vsi elementi uspešnega projektnege menedžmenta v kulturi, v stalni praksi slovenskih NVO-jev izredno pešajo.

7.3 NEUSPELA PROFESIONALIZACIJA NEODVISNE UMETNIŠKE PRODUKCIJE

»Kultura se v svoji institucionalizirani obliki pojavlja v kulturni produkciji, torej v visoko kompleksnem in kulturno-specifičnem okolju, katerega upravljanje zahteva drugačne kompetence in instrumente kot samo umetniško ustvarjanje. Zaradi omejenih virov in zaradi tekme za uporabnika in naročnika, se posamezen ustvarjalec ne zmore več sam predstavljati, ampak potrebuje okolje, ki ga varuje, podpira in ga komunicira.« (Heinrichs 2006, 11)

Posledica nezadostnega financiranja je, **da NVO-ji nimajo na razpolago strokovno usposobljenega kadra**. Ponudba na področju umetniškega ustvarjanja se je v zadnjih desetletjih močno povečala in zato mora posamezen NVO, da ostaja konkurenčen izboljševati in nadgrajevati PR ter v idealnem primeru zaposliti strokovno usposobljenega sodelavca, ki bo poskrbel za to nalogo. Kar pa seveda spet stane.

“Bolj kot v kateremkoli industrijskem obratu ali uslugah je uspešnost v teatru, založbi, koncertni poslovalnici odvisna od tistih, ki so odgovorni za umetniško kvaliteto produkta. Akterji so: avtorji, (umetniški ali posredniški), interpreti, kulturni menedžerji in ostali sodelavci.” (Heinrichs 2006, 25)

Zaradi splošnega povečevanja specifičnosti zahtev odjemalcev, povečevanja stroškov ter seveda zaradi projektnega financiranja, ki predvideva izplačilo financ po izvedenih projektih, je potrebno stabilno in učinkovito načrtovanje finančnih tokov ter zmanjševanje stroškov same izvedbe. Za tovrstne naloge je tako v idealni situaciji znova potreben strokovno usposobljen posameznik. Institucije se morajo praviloma zadovoljiti z zgolj enim producentom – administratorjem – piarovcem. Temu primerno je specializiranost teh posameznikov, moč in uspešnost na posameznih področjih nezadostna za stabilnost in kvaliteten razvoj.

Hkrati je za manjše slovenske NVOje značilno nezadostno načrtovanje, pomanjkanje

vizije, ki je predvidoma posledica pomanjkanja denarja/resursov/časa za optimalno pripravo prihodnosti. NVO-ji tako marsikdaj ostajajo na ravni prostovoljnega delovanja.

NVO-jem manjka profesionalni team, ki bi zagotovil reševanje nalog, ki so potrebne za izvedbo programa, zagotavljanje finančne stabilnosti in sledenju viziji. NVO nima stalnih prihodkov, financiranje pridobiva na podlagi projektov in zato ne more zaposlovati za določen/nedoločen čas. Praviloma poteka zaposlovanje oziroma izbira teama ad-hoc, iz poola poznanstev, kar ne zagotavlja nujno pravega znanja, pravih ljudi na ključnih pozicijah. Temu primerna je tudi motiviranost sodelavcev – dostikrat gre za entuziaste, katerih motivacija je hudo odvisna od uspešnosti projekta – marsikdaj razumljena skozi uspešnost financiranja, kar pomeni, da zmanjšanje financiranja negativno vpliva na motivacijo, saj je jasno izvorna ideja/projekt okrnjena.

V zadnjih časih je opaziti večanje števila samozaposlenih v kulturi (vir MK). Pri NVO-jih in njihovih ustvarjanjih gre praviloma za projektne teame, začasne kreativne scene, ki se srečajo in sodelujejo z natančno določenim ciljem – izvedbo projekta. NVO-ji tako svoje sodelavce od kreativnih do izvedbenih zaposluje projektno. In ti sodelavci so v veliki večini samostojni kulturni delavci ter ostali samostojni podjetniki. Podobne tendence lahko opazamo tudi v Nemčiji, kot navaja Heinrichs. (več v Heinrichs 2006, 33-34)

Kot vsak, ki ima izkušnjo dela v teamu, ve, da dovolj temeljnih problemov izvira iz skupinske dinamike. Kdo, kdaj, kaj počne in kakšni so njegovi motivi. V tukaj tematiziranem primeru se skupinska dinamika in njene silnice pokaže šele tik pred ali pri izvedbi projekta. Kar pogosto slabo vpliva na izvedbo projekta.

7.4 PROFESIONALNA PODHRANJENOST - ANALIZA INTERVJUJEV

Da preverim ali se podana hipoteza zrcali v realnosti, sem opravila intervjuje. V nadaljevanju sledi analiza intervjujev z obravnavano skupino, NVO-ji, delujočimi na področju sodobnega plesa, izvedenih v septembru 2010. Intervjuvala sem 5 srednje velikih – velikih NVO-jev, ki delujejo na področju Ljubljane, Maribora, Murske Sobote in Hrastnika: Zavod Emanat, gledališče Glej, Plesno izbo Maribor, Zavod Vitkar, Zavod Flota.

Hipoteza, ki jo preverjam tukaj je, da v NVO-jih ostajajo, zaradi pomanjkanja financiranja in iz tega izhajajoče nezadostne materialne, strokovne in kadrovske usposobljenosti, nerešene naloge, ki ovirajo stabilnost ter kvalitativni razvoj NVOja ter njegovega programa.

Predvidevana so bila tri pereča področja produkcije NVO: problem neučinkovitega načrtovanja in organizacije, problem nekvalificiranega teama, problem pridobivanja javnih sredstev, problem trženja lastnih storitev in problem finančne neučinkovitosti. V nadaljevanju bom poskušala analizirati vsa ta področja.

Prvih 7 vprašanj intervjuja je poskušalo orisati formalni nivo, razmere znotraj NVOja in okoliščine, v katerem delujejo. Tako sem posebej povpraševala po številu in izobrazbi zaposlenih / stalnih sodelavcev, višini letnega proračuna, načinih financiranja, saj le te predvideno vplivajo na stopnjo profesionaliziranosti organizacije, lastno refleksijo ter sposobnost reševanja nalog. Prvi del zaradi lažjega razumevanja tako podajam v popolnoma ali pol zaprtih vprašanjih.

Drugi del, zadnja tri vprašanja so odprta vprašanja in so se direktno dotaknila naše teme – kako ste kadrovske usposobljeni, katere naloge so nerešene in kakšne bi bile po vašem možne rešitve.

Hkrati je v intervjujih samih videti razlike v strokovnosti izražanja in t.i. »razpisnem« besednjaku. Kar verjetno nakazuje različne stopnje profesionalizacije.

INTERVJUVANCI

Institucija, delujoča v Hrastniku:

Zavod Vitkar je leta 2001 ustanovil priznan plesalec, igralec fizičnega gledališča, sodoben cirkusant Branko Potočan. Zavod primarno producira predstave skupine »Fourklor«, opravlja torej prvotno funkcijo - odrsko produkcijo, zatem je pomembna vloga zavoda izvedba festivala »Rdeči revirji«, mednarodnega festivala sodobnih umetnosti v Hrastniku, ter ne nazadnje zavod organizira tudi izobraževanja iz področja fizičnega teatra, kontaktne improvizacije in sodobnega cirkusa. (Ljudmila 2010). Pogovor sem opravila z Brankom Potočanom, ustanoviteljem in umetniškim vodjem.

Institucija, delujoča predvsem v Murski Soboti:

Zavod Flota je ustanovil Matjaž Farič, kot institucijo za organizacijo in realizacijo kulturnih prireditev leta 2001. Poleg lastnih produkcij plesnih predstav slovenskih koreografov, zavod Flota od leta 2006 aktivno decentralizira sodobni ples v Sloveniji s pomočjo mednarodnega festivala sodobnega plesa »Fronta«. Kot ustanovitelj mreže »Dance explorations Beyond Fronta« se zavzema za vzpostavljanje umetniškega sodelovanja med Avstrijo, Slovenijo, Hrvaško in Madžarsko (Ministrstvo za kulturo 2010b). Pogovor sem opravila z Matjažem Faričem, ustanoviteljem, umetniškim vodjem zavoda.

Institucija, delujoča v Mariboru:

Plesna Izba Maribor je najstarejša plesna »hiša« na štajerskem, začetki segajo v 80.-ta leta 20. stoletja. Njena posebnost je, da zaobjema tako tečaje plesa – celotno paleto od sodobnega plesa do salse, kot tudi čisto aktualno, inovativno, sodobno plesno odrsko produkcijo. Poleg plesne šole, odrske produkcije, izvaja tudi platformo mladih slovenskih koreografov in mednarodni festival eksperimentalnega giba Nagib (Plesna izba Maribor 2010). Pogovor sem opravila z Mojco Kasjak, predsednico društva Plesna Izba Maribor.

Instituciji, delujoči predvsem na področju Ljubljane:

Gledališče Glej, je najstarejše eksperimentalno gledališče v Sloveniji, ki še zmeraj spodbuja eksperimentalne pristope in predstavlja nova, sveža, še neznana gledališka imena, na celotnem področju uprizoritvenih umetnosti. Je prostor predstavitve debujev študentov AGRFTja. Glej tako skrbi za produkcijo novih, inovativnih pristopov in je strogo nepridobitno naravnani (Gledališče Glej 2010). Pogovor sem opravili z Ingo Remeta, producentko gledališča Glej.

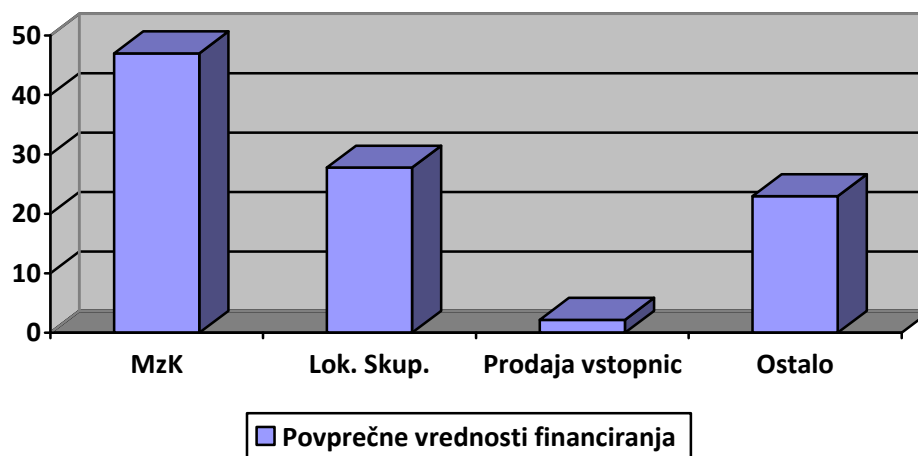
Zavod Emanat, zavod za afirmacijo in razvoj plesa in sodobne umetnosti je leta 2006 ustanovila Maja Delak, takrat že prepoznavno ime slovenske sodobne plesne scene. Trenutno izoblikovana področja delovanja so odrska in audio-vizuelna produkcija, založništvo in izobraževanje. Služi kot produkcijska hiša več različnih mladih ustvarjalcev na področju sodobnega plesa: Urška Vohar, Irena Tomažin, Jasmina Križman, Matija Ferlin idr. (Zavod Emanat 2010). Pogovor sem opravila s Sabino Potočki, izvršno producentko zavoda Emanat.

FINANČNI POGOJI USTVARJANJA NVO-jev

Vprašani NVO-ji so 4 zavodi oziroma društva v javnem interesu, srednjega do večjega formata (nad 100.000,00 € letnega proračuna) in 1 NVO je manjšega formata (pod 50.000 €).

Kot financerje naštevajo vsi MK ter lokalne skupnosti, dva omenjata Javni sklad za kulturne dejavnosti, dva mednarodna sredstva in dva sredstva s prodajo predstav ter izobraževanja. Zaradi preglednosti navajam podrobnejše podatke s procenti v grafikonu 7.1.

Grafikon 7.1: Povprečne vrednosti porazdelitve virov financiranja pri preučevanih NVO-jih



Torej vsem je glavni vir financiranja MK, odstotek je večji pri programsko financiranih. Prav tako je razvidno, da so institucije iz ljubljanskega področja, dosti bolj financirane s strani lokalne skupnosti – gre za tudi več kot 50kratno razliko.

Hkrati lahko pri preučevanju primerov z lahkoto trdimo, da je prihodek s strani prodaje vstopnic in lastnih produkcij/predstav popolnoma na obrobju letnega »incoma«, kar seveda izhaja predvsem iz majhnega števila obiskovalcev. Vendar pa je hkrati tudi opazno, da večje število obiskovalcev, še ne pomeni večjega procenta prihodkov, kar si lahko razlagamo

- a) z različno porazdelitvijo ostalega financiranja,
- b) z različnimi višinami cen vstopnic.

Da omenimo še eno izjemo, Plesna izba Maribor velik delež svojih prihodkov črpa iz letnega izobraževanja.

Povprečno število obiskovalcev letno preučevanega vzorca NVO-jev je 7716, kjer pa moramo dodati, da je NVO, ki ima matičen oder (gledališče Glej) precej viša povprečje. Ostali štirje imajo povprečje 4345 obiskovalcev letno, kar pomeni, da pri ceni 0,53€ (!) za vstopnico in letnem budgetu ca 105.000€ nekako odgovarja povprečni oceni 2,2% prihodkov iz naslova prodanih vstopnic.

To seveda navaja na tri možne interpretacije:

- obiskovalcev je manj,
- večina vstopnic je podarjenih
- predstave imajo zelo poceni vstopnine, da privabijo čim več obiskovalcev (principu demokratične dostopnosti umetnosti je popolnoma zadoščeno).

Dva od vprašanih NVO-jev imata zaposleno vsaj eno osebo (eden ima zaposleni 2 preko ukrepov politike zavoda za zaposlovanje), ostali so stalni oziroma projektni sodelavci. Praviloma gre za ožji team 2 - 4 oseb. Nivoji izobrazbe so praviloma dokaj visoki, več kot 70% jih je z univerzitetno izobrazbo. Žal je vprašalnik premalo natančno zahteval tudi smer izobrazbe in lahko samo na podlagi nekaterih, ki so odgovarjali tudi kakšna je bila zaključena izobrazba, sklepamo, da so zaposleni v organizaciji predvsem iz vrst humanističnih poklicev, ki pa nimajo nujno tudi menedžerskega in ekonomskega znanja.

OCENA LASTNIH SPOSOBNOSTI

»Glede na pomanjkanje kadrov za vodenje in zagotavljanje finančnih sredstev za te kadre, smo se bili primorani priučiti administrativnega, računovodskega – knjigovodskega in strokovnega vodenja zavoda, kar pomeni, da poleg osnovnih funkcij opravljamo to kot dodatno delo, kar nam jemlje veliko časa in energije.«

(Potočan 2010)

Zgornji citat kratko in jedrnato zaobjame celoten problem vzorca: vprašani zmeraj znova ponavljajo, da gre za pomanjkanje teoretičnega znanja in izobrazbe v klasičnem smislu ter da jih ogromno deluje na podlagi lastnih izkušenj, so samouki in se zmeraj znova učijo. Seveda je zato razumljivo, da težko pridobljenega znanja iz lastnih izkušenj ne bodo preveč kritizirali ter teže označijo delo kot slabo. Kljub temu pa je le eden ocenil organizacijske sposobnosti lastnega zavoda kot dobre.

Razkorak med profesionalnim znanjem, pridobljenim z izobrazbo in izkušnjami »dobrih in inovativnih samoukov« (Potočki 2010), je viden iz vseh intervjujev. S. Potočki pa še poudarja, da so izkušnje pomembne v delu na NVO sceni v Sloveniji. Klasično izobražen

kulturni menedžer je viden prej kot večni teoretik, ki ne obvlada situacije, nasprotnik, ki vpeljuje nefunkcionalne novosti. Ena izmed razlag, ki bi pojasnila to jasno občuteno nasprotovanje »izobraženemu kulturnemu menedžerju« je, da prihaja do manjšega razkola generacij ter boja za premoč. Res pa je, da to nasprotovanje že diši po institucionalnemu upiranju spremembam.

Hkrati se B. Potočan v citatu dotakne tudi izvora pomanjkanja znanja – skopega financiranja, ki ne zagotavlja pravega kadriranja, ki znova ne zagotavlja boljšega financiranja. NVO-ji se tako gibajo v večnem krogu – dokler se jih nekdo ne usmili, dokler se nekaj korenito ne spremeni. Vsekakor pa je iz vseh intervjujev razvidna ta dvojna vloga, ki jo marsikdaj morajo opravljati vodje – umetniki so primorani postati administratorji in tako konec koncev ne opravljajo dobro nobene naloge.⁸

Ker pa je vse potrebno pogledati primerjalno, pa navajam še ta stavek S. Potočki:

»Menim torej, da so izkušnje zaposlenih iz področja kulturnega menedžmenta v NVO kljub dokaj težkim pogojem dela na visokem nivoju, oz. v povprečju na mnogo višjem, kot v večini javnih zavodov s področja odrskih umetnosti v Sloveniji, kjer so pogoji dela in sofinanciranja in javnih sredstev bolj urejeni.« (Potočki 2010)

UGOTOVITVE

Večina vprašanih je izpostavila naslednje nerešene naloge in manke v svojem sistemu delovanja:

- fundraising: iskanje dodatnih mednarodnih in domačih virov financiranja,
- odnosi z javnostmi,
- sistematsko iskanje mednarodnih koprodukcij, gostovanj in partnerjev,
- marketing,
- sistematizacijo delovnih mest,

⁸ Vprašanje ali je ta situacija rešljiva – vsak NVO (tisti torej, ki ni javni zavod) potrebuje v nekem začetnem trenutku genija - močno gonilno silo s strani ustvarjalca samega in da morajo, vsaj v začetkih ustvarjalci idealno tipsko že obvladati par ekonomsko poslovnih instrumentov, ki jim šele omogočijo prehod na nivo, da zaposlijo osebo. Tukaj je vsekakor potrebna močna volja (volja do moči), ki se ne kaže zgolj v umetniškem izdelku, ampak tudi v produkciji. Seveda lahko to idealno doseže v duetu z vizionarskim producentom – torej vse deluje na začetku na lastni inerciji. Morda bi z oblikovanjem nacionalnih »valilnic«, ki povezuje tako umetnike kot menedžerje lahko zagotovili to izdelano začetno moč predora.

- operativna in tehnična pomoč pri izvedbi projektov.

Kot vzrok, da ostajajo naloge nerešene pa so vsi enoglasno izjavili, da zaradi pomanjkanja financ ne premorejo dovolj usposobljenih kadrov in zato ne rešijo vitalnih nalog.

Neomenjanje potrebnega zmanjševanja stroškov in »controlling« nad učinkovitostjo delovanja pa samo znova potrjuje, da je znanje kulturnega menedžmenta nezadovoljivo.

Rešitve so temu primerno znova iskali v povečanju finančnih sredstev in povečanju motiviranih sodelavcev, ki bodo pripravljene delati tudi izven delavnega časa.

»Če imaš ambiciozen program in želiš kvaliteto, bo tukaj zmeraj obstajal razkorak med plačo zaposlenih in zaslugami.« (Farič 2010)

In en zelo konkreten načrt reševanja situacije: »Z dobro organizacijo, rednim tedenskimi koordinacijami, zagotavljanjem dodatnih sredstev, povezovanjem lokalno in mednarodno in povečanim obsegom delovanja predvsem v okviru postprodukcijskih aktivnosti, bomo primerno novim zahtevam in potrebam rešili 'ozka grla'.« (Potočki 2010)

7.5 SKLEP II

Zastavljena hipoteza, da slovenski NVOji, zaradi nezadostne kadrovske situacije, slabo ali sploh ne izvajajo vitalnih funkcij, izhajajočih iz uspešnega projektnega menedžmenta v kulturi, kot so fundraising, finančno načrtovanje in uspešno organiziranje, se je skozi vse primere iz prakse popolnoma potrdila.

Pri preučevanju posameznih primerov NVO-jev in na podlagi študije primera lahko izpostavimo naslednja področja manjka:

- neuspešen fundraising,
- nezadostni marketing in trženje,
- nezadostno načrtovanje in organizacija in
- pomanjkanje vizije in strateškega načrtovanja.

Premalo ljudi za preveč nalog in premalo specifičnega znanja. Oboje je posledica pomanjkanja finančnih sredstev. Zaradi pomanjkanja kadrov ostajajo v NVO-jih neuresničene vitalne funkcije, ki bi sicer lahko izboljšale stanje financiranja.

In ker ni zadovoljenih teh osnovnih funkcij izhajajočih iz uspešnega menedžmenta, je finančnih sredstev še zmeraj premalo. Prebijanje tega večnega kroga je mukotrpno in dolgotrajno.

Slovenski NVO-ji potrebujejo osnovno znanje projektnega kulturnega menedžmenta in produkcije v kulturi, ne samo upravljanja v njej – to pomeni cel spekter instrumentov, metod in pristopov, ki zagotavljajo stabilne okvirje za tako spremenljivo – nestabilno – improvizirajočo - kreativno materijo, kot je umetnost.

Zgoraj opisanega prepotrebne znanja projektnega kulturnega menedžmenta v Sloveniji torej odločno primanjkuje, tako na nivoju hiperstrukturiranih javnih zavodov kot v NVO-jih. Ministrstvo za kulturo že sprejema ukrepe, pripravlja delavnice, ki bi to znanje posredovale ciljnim skupinam. Poleg znanja menedžmenta znanja, ki zagotavlja potrebno delovno atmosfero in zagotavlja stabilne okvirje

delovanja, znanja vodenja in upravljanja, ki bi ga potrebovale vodstvene strukture, pa je več kot prepotrebno čisto izvedbeno - produkcijsko znanje. Znanje tistih, ki so dnevno v pogonu za izvedbo projekta, ki so aktivni iskalci npr. najugodnejših tiskarjev, ki aktivno pišejo in sestavljajo prošnje, know-how produkcije. Torej ne samo vodij, ne zgolj izvršnih producentov, temveč tudi njihovih asistentov.

8 REŠITEV SITUACIJE: preverjanje hipoteze III

8.1 iDAS – INTERNATIONAL DANCE ARTIST AGENCY

iDAS je pred kratkim vzpostavljena agencija za plesne skupine v deželi NRW – Severnem Porenju - Vestfaliji. Na podlagi letnega kuratorija izberejo omejeno število plesnih skupin (trenutno 15), ki jim nato strokovno svetujejo. Plesne skupine, poudarjajo, ostajajo v svojem ustvarjanju popolnoma avtonomne.

Strokovno svetovanje je namenjeno predvsem:

- marketingu že obstoječih predstav in
- produkciji in iskanju koproducentov.

To je omogočeno s tesno navezo agencije na največjo plesno hišo v deželi NRW – tanzhaus nrw in njene sodelavce. Vodja agencije je generalni direktor tanzhaus nrw, svetovalec je programski direktor tanzhaus nrw, kar seveda postavlja celotno delovanje agencije v neposredno bližino (tudi fizično se nahaja v hiši) največjega producenta sodobnega plesa v deželi. In s tem zagotavlja izhodiščno pristranskost in zaprtost agencije in kroga okrog nje.

Sama agencija je od njenega nastanka leta 2009 doživela že kar precej kritik: izpostavljale so netransparentnost izbora zastopanih plesnih skupin (kuratorij tudi izhaja iz vrst bližnjih partnerjev tanzhaus nrw) ter zaprtost kroga in s tem zagotavljanje pomoči že (vsaj v tanzhausu nrw) uveljavljenim plesnim skupinam⁹.

⁹ Interes plesne hiše in njenih vodij je seveda lahko razbrati: do pred kratkim je plesna hiša samo producirala predstave plesnih skupin, težko pa je profitirala od postprodukcij, razen z listo gostovanj lastnih produkcij na zadnji strani svojega kataloga. Tanzhaus nrw deluje namreč po (nizozemsko/francoskem) sistemu svobodnih plesnih produkcij in ne po klasičnem nemškem vzgledu, repertoarno. Tako je seveda svoboda posameznega ustvarjalca večja, kontrola hiše nad lastnimi produkcijami manjša. Hkrati pa je odgovornost hiše do ustvarjalcev manjša (tudi za velik del PRa skrbijo skupine same, prav tako v celoti prevzamejo fundraising, stroške, nakup materiala itd.) in varnost ustvarjalcev temu primerno nižja (s plesno hišo delujejo na podlagi koprodukcijskih pogodb, ki jih potem sami transferirajo med člane ekipe) Z agencijo je tanzhaus nrw zapolnil manjko v svojem sistemu in prevzel delno kontrolo tudi nad postprodukcijo in diseminacijo.

Financiranje agencije je zagotovljeno za naslednja 3 leta s strani deželne umetniške fundacije – Kunststiftung NRW in predvideno upada vsako leto, zaradi načrtovanega porasta prihodkov. Od vsakega posredovanja si namreč obetajo procentualne dele. Kar pa v tem trenutku še ni postala realnost, kot je povedala I. Kümpel, koordinatorka projekta (Kümpel 2010)

iDAS agencija zelo redko svetuje na področju odnosov z javnostmi, računovodstva, ne svetuje pri formuliranju operativnega načrta, ne ponuja specifičnega znanja pristopov v kulturnem in projektnem menedžmentu.

8.2 HIPOTETIČNA IMPLEMENTACIJA ADMINISTRATIVNO PRODUCENTSKA AGENCIJE

Glede na ugotovitve prejšnjih poglavij bi morala biti agencija, ki bi reševala trenutno situacijo v Sloveniji, specializirana tudi za svetovanje v popolnoma osnovnih administrativno produkcijskih delih. Pomagala bi posameznim skupinam vpeljevati instrumente »izvrstnega« kulturnega menedžmenta in hkrati skrbela za PR in postprodukcijo. Pa si pogledjmo hipotetično postavitev:

CILJI so:

- dvig ravni profesionalnosti delovanja,
- omogočanje osnovne varnosti in tako
- zagotavljanje svobode kreiranja in inovacije – raznolikosti,
- omogočanje konkurenčnosti NVO-jev javnim institucijam,
- večanje dostopnosti umetniških dogodkov– demokratizacija,
- aktivno sooblikovanje kulturnega prostora in poskus sooblikovanja kulturne politike.

NAROČNIKI

Vsi, ki ustvarjajo vrhunske projekte, a za to nimajo zagotovljenih stalnih sredstev in osebja:

- manjši NVO-ji,
- novonastali, neizkušeni, mladi,
- posamezni umetniki,
- organizacije iz manjših krajev, obrobja,
- posamezni enkratni projekti.

ZAINTERESIRANA JAVNOST je:

- umetniki, ustvarjalci,
- mediji,
- javni in privatni financerji,
- producentske hiše,
- stalni sodelavci,
- civilna družba, politične stranke.

ZNANJE, KI GA ZAGOTAVLJA AGENCIJA:

- fundraising in pridobivanje javnih sredstev,
- odnosi z javnostmi, marketing, oblikovanje in produkcija celostne podobe,
- uspešno načrtovanje in izvedba programov in projektov,
- uspešna izbira teama,
- »kontroling« in evalvacija postopkov in nižanje stroškov,
- načrtovanje financiranja in uspešno računovodstvo,
- poznavanje zakonov, predpisov in pravna služba,
- priprava postprodukcije,
- izoblikovanje vizije.

INSTRUMENTI in METODE:

- programi za urejanje in ažuriranje datotek in podatkov,
- vzdrževana mreža medijev, partnerjev, produkcijskih hiš(teatrov) doma in v tujini,

- priprava in izdelovanje operativnih načrtov,
- dodelane pogodbe,
- analiza okolja,
- moderiranje teama,
- krizni menedžment.

SODELAVCI AGENCIJE

So ljudje, ki imajo specializirane izkušnje na svojem področju delovanja. Jedro administrativno producentske agencije tvorijo npr. trije izkušeni kulturni menedžerji, vsak zase specializirani za posebno področje, npr. fundraising, teambuilding, odnosi z javnostmi, ki se nadalje po potrebi povezujejo s stalnimi zunanji sodelavci, npr: finančnimi svetovalci, oblikovalci, pravniki.

NAČIN DELOVANJA

Agencija deluje na podlagi svetovanja in spremljanja izbranih projektov/programov/posameznikov. Izbor poteka s pomočjo letnega ali bienalnega razpisa, na podlagi osnovnih kriterijev: inovativnost, visok potencial za okolje in zvrst, trajnost in nevladni status.

Izbrane posameznike/projekte/programme se potem podpre z znanjem in aktivnostmi. Formalno lahko agencija deluje kot producent, ki je tudi formalno nosilec izvedbe, ali pa zgolj kot zunanji sodelavec oz. producent, ki izvaja potrebne aktivnosti, kot ostali sodelavci, nosilec projekta pa ostaja NVO. Iz tega sledi tudi financiranje – delovanje agencije se plača direktno s strani projekta ali njeno delo plača NVO.

PREDVIDENI POZITIVNI UČINKI

Ker agencija predstavlja kredibilnega partnerja tako za ustvarjalce kot za financerje, se lahko vzpostavi neposrednejša komunikacija, ki zagotavlja, da vsi akterji v procesu ustvarjanja: ustvarjalci, financerji, publika in agencija lažje in hitreje zadovoljijo svoje potrebe. Agencija v tem primeru deluje kot iskalec »grassroots« in s tem spodbudi izkoristek kreativnega potenciala določene zvrsti – sodobno plesne scene.

Ker premore informacije iz različnih področij in ker ima pregled nad dogajanjem, lahko predstavlja tudi neke vrste info točko in skrbi za uresničenje tako opevanih »sinergij«.

8.3 SKLEP III

Agencija iDAS, ki sem jo vzela kot primer dobre prakse, žal ne zadovoljuje potreb slovenskih NVO-jev, ker je preveč ozko in marketinško usmerjena. Slovenski NVO-ji potrebujejo prej administrativno – producersko podporo, ki jim zagotavlja stabilnost delovanja in izvajanje njihove prvotne funkcije – ustvarjanja.

Administrativno - producerska agencija pravzaprav predstavlja win-win situacijo, tako za publiko, ki bo boljše informirana in lažje dostopala do predstav, tudi v svojem mestu, kot MK, ki dobi enega kredibilnega sogovornika in ne 10, kot seveda za ustvarjalce, ki lažje in stabilnejše živijo in ustvarjajo.

Zanimivo je, da nihče od intervjuvanih NVO-jev (glej poglavje 7.4) ni niti pomislil na agencijo. Verjetno zaradi vprašanja financiranja te agencije, ki bi seveda znova in dodatno obremenila že tako skopa finančna sredstva programskih ali projektnih NVO-jev.

Z Asociacijo se je v Sloveniji odprlo aktivno sodelovanje med NVO-ji in MK in morda se začneja plodnejše obdobje kreacije kulturne politike, ki ni samo »topdown«.

Kar pa manjka, je reševanje čisto vsakodnevnih problemov produkcije, ki bodo ostali tudi še po vseh možnih spremembah kulturne politike. Zakaj torej ne bi poskušali še izboljšati svoje sisteme delovanja in postati resni vzgled javnim zavodom.

Tako lahko hipotezo III zgolj delno potrdimo – agencija iDAS, ki smo jo vzeli kot primer dobre prakse, ne zadovoljuje potreb slovenskih NVO-jev, ki pa bi vsekakor lahko svoje zagate rešili skozi skupno organiziranost odsotnih funkcij NVO-jev v skupni točki – administrativno – producerski agenciji, ki ima vso potrebno profesionalno znanje.

9 ZAKLJUČEK

Delovanje na področju kulture mi omogoča zavedanja tanke meje med zadušljivim upravljanjem in dajanjem stabilnih okvirjev v umetnosti in me pravzaprav sili, da še enkrat preverim celotno diplomsko delo in ugotovim, ali niso zadeve že prešle v hiperstrukturiranost menedžerizma »per se«, ali je sploh še viden poudarek na želji po ustvarjanju in ali ne opravičujem svojega lastnega delovanja in bivanja. Nekje verjetno že.

Zato se z željo po iskanju bistva, z željo, da bom zmeraj vedela, zakaj toliko raje in z veseljem delujem na področju umetnosti in ne v reklamni agenciji, da mi bo zmeraj izziv uresničevati nore želje kaotičnih genialcev in z željo, da bom lahko zmeraj zagotavljala prostore širjenja kreativnosti, želim poiskati vse že znano o menedžmentu kaosa, improvizacijskega menedžmenta. Tistega drugačnega, kjer je vse mogoče in ki je zmeraj odprtih glav. Menedžmenta, ki podstavlja mehke blazine pod vrtohlave skoke inovacij in ki zmeraj ostaja radoveden.

10 LITERATURA

Breznik, Maja. 2004. *Kulturni revizionizem: kultura med neoliberalizmom in socialno odgovorno politiko*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.

Byrnes, William J. 2003. *Management and the arts*. Burlington: Elsevier Science.

Čopič, Vesna in Gregor Tomc. 1997a. *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: FDV.

--- 1997b. *Kulturna politika v Sloveniji - Simpozij*. Ljubljana: FDV.

Državni zbor Republike Slovenije. 2008. *Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008 - 2011 /ReNPK0811/*. Ur.l. RS 35/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200835&stevilka=1428>. (24. september 2010).

Fakulteta za družbene vede. 2010. *Pravila za urejanje znanstvenih in strokovnih besedil*. Dostopno prek: http://www.fdv.uni-lj.si/Dodiplomski_studij/Pravila/urejanje_znanstvenih_besedil.asp. (22. avgust 2010).

Farič, Matjaž. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. september.

Florida, Richard L. 2005. *Cities and the creative class*. New York: Routledge.

Fonds Darstellende Künste. 2007. *Freies Theater in Deutschland: Förderstrukturen und Perspektiven*. Essen: Klartext Verlag.

Gledališče Glej. Dostopno prek: www.glej.si. (24. avgust 2010).

Heinrichs, Werner. 2006. *Kulturbetrieb: Bildende Kunst, Musik, Literatur, Theater, Film*. Bielefeld: transcript Verlag.

Hazabent, Petra. 2008. *Raznovrstnost virov financiranja kot pomembna lastnost nizozemskega kulturnopolitičnega modela. Pomen za slovensko kulturno politiko*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

iDAS, international dance artist agency. Dostopno prek: www.i-das.de. (30. junij 2010).

Jan Zoran, Mojca. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. september.

Kasjak, Mojca. 2010. Intervju z avtorico. Maribor, 22. avgust.

Klein, Armin. 2007. *Der excellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

---2005. *Projektmanagement für Kulturmanager*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

--- 2009a. *Leadership in Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

--- 2009b. *Gesucht: Kulturmanager*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuempel, Isabell. 2010. Intervju z avtorico. Düsseldorf, 15. februar.

Lewinski-Reuter, Verena in Stefan Lüddemann. 2008. *Kulturmanagement der Zukunft – Perspektiven aus Theorie und Praxis*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ljudmila. 2010. / *Vitkar*. Dostopno prek: www.ljudmila.org/fourklor/vitkar.htm. (24. avgust 2010).

Luhmann, Niklas. 1995. *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mandel, Birgit. 2007. *Die neuen Kulturunternehmer – Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transcript Verlag.

Milohnič, Aldo; Maja Breznik, Majda Hrženjak, Bratko Bibič. 2005. *Kultura d.o.o.: materialni pogoji kulturne produkcije*. Ljubljana: Mirovni inštitut, inštitut za sodobne družbene in politične študije.

Ministrstvo za kulturo. 2008a. *Poročilo o izvajanju NPK 2008 - 2011 v letu 2008*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Letna_porocila/Porocilo_NPK_za_letu_2008.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2008b. *Poročilo o (so)financiranju kulturnih programov in projektov v letu 2007*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Letna_porocila/FINPOR07.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2008c. *Javni razpis za izbor kulturnih projektov na področjih umetnosti, ki jih bo v letu 2009 sofinancirala Republika Slovenija iz proračuna, namenjenega za kulturo*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Razpisi/sofinanciranje/2008/Besedilo_razpisa_JPR11-UM-2009.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2009a. *Poročilo o (so)financiranju kulturnih programov in projektov v letu 2008*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Letna_porocila/finan_2009.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2009b. *Odločba JPR 11/ UM*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Razpisi/sofinanciranje/2008/Besedilo_razpisa_JPR11-UM-2009.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2010a. *Poročilo o (so)financiranju kulturnih programov in projektov v letu 2009*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Letna_porocila/finan_2009.pdf. (28. avgust 2010).

--- 2010b. */Flota institute*. Dostopno prek: http://www.culture.si/en/Flota_Institute. (24. avgust 2010)

Močnik, Martina. 2008. *Projektne in kulturni menedžment v slovenskih kulturnih ustanovah: diplomsko delo*. Ljubljana: FDV.

Plesna izba Maribor. Dostopno prek: www.plesnaizba.si (24. avgust 2010).

Potočki, Sabina. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. september.

Potočan, Branko. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. september.

Remeta, Inga. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. september.

Scheytt, Oliver. 2008. *Kulturstaat Deutschland: Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript Verlag.

Schwarz, Stefan. 2010. Intervju z avtorico. Düsseldorf, 16. julij.

UNESCO. 2005. *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. Dostopno prek: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919e.pdf>. (24. avgust 2010).

--- 2009. *Articles 7, 8 and 17 of the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Operational Guidelines - Measures to Promote and Protect Cultural Expressions*. Dostopno prek: http://www.unesco.org/culture/culturaldiversity/articles_7_8_17_en.pdf. (21. September 2010).

Zavod Emanat. Dostopno prek: www.emanat.si. (24. avgust 2010).

PRILOGA A - VPRAŠALNIK

NEREŠENE NALOGE NGO v SLOVENIJI - POLSTRUKTURIRAN INTERVJU

VPRAŠALNIK

1. Kakšen je pravni status organizacije?

- a) Društvo b) Zavod c) Drugo:

2. Sredstva pridobivam na

- a) programskem b) projektne

razpisu Ministrstva za kulturo.

3. Kakšen je vaš letni proračun? (podatek se uporabi samo za kategoriziranje v veliko/srednje/majhno ustanovo)

- a) nad 100.000 € b) 50.000 – 100.000€ c) pod 50.000€

4. Naštejte glavne vire financiranja: _____

5. Kakšen odstotek letnega proračuna predstavlja:

- a) MK? _____
b) lokalna skupnost? _____
c) prodaja vstopnic? _____

6. Koliko je letno število obiskovalcev vaših predstav? _____

7. Koliko imate zaposlenih in kakšne izobrazbe? _____ oziroma koliko je stalnih sodelavcev na področju organizacije/ kakšne izobrazbe?

8. Kako bi ocenili izkušnje in znanje zaposlenih iz področja kulturnega in projektnega menedžmenta/organizacije?

Dobro Slabo

Podrobnejša obrazložitev:

9. Ali obstajajo naloge, ki znotraj vašega NGOja niso profesionalno zadovoljivo rešene? Če ja, katere? In zakaj?

10. Ali vidite možnosti rešitev teh nerešenih nalog?

Ljubljana, 2010

Najlepša hvala za sodelovanje! Katja Kos