

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Karin Kočevar**

**Kulturni menedžment v neprofitnih kulturnih organizacijah –**

**primer organizacije ŠKUC**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2015**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Karin Kočevar**

**Mentor: doc. dr. Vesna Čopič**

**Kulturni menedžment v neprofitnih kulturnih organizacijah –**

**primer organizacije ŠKUC**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2015**

## **Kulturni menedžment v neprofitnih kulturnih organizacijah – primer organizacije ŠKUC**

Diplomsko delo se ukvarja s kulturnim menedžmentom in delovanjem le-tega v nevladnih neprofitnih kulturnih organizacijah, specifično v kulturnih društvih. S kulturnimi organizacijami je treba upravljati kot z vsemi drugimi organizacijami in tako se uporaba metod in orodij menedžmenta, prenaša na področje kulturnih dejavnosti. Razlika je le ta, da menedžment nevladnih neprofitnih organizacij za svoj cilj nima ustvarjanje dobička, kot to velja za menedžment v gospodarstvu, ampak si prizadeva za drug cilj; za uresničitev poslanstva, torej namena zaradi katerega je organizacija ustanovljena. Na primeru društva ŠKUC, ene izmed najvidnejših nevladnih neprofitnih kulturnih organizacij v Sloveniji, katere namen je razvijanje neodvisnih, alternativnih kulturnih dejavnosti in novih kulturnih praks ter organizacija projektov in festivalov na področju kulturnih dejavnosti; poskušam orisati, kako razvit je kulturni menedžment v kulturnih društvih, kako se soočajo z menedžerskimi izzivi v društvu, kako pridobivajo finančna sredstva za svoje delovanje, kako marketinško upravljajo svoje društvo in konkurirajo drugim društvom ter obenem ohranjajo svoje osnovno poslanstvo.

Ključne besede: kulturni menedžment, neprofitne organizacije, društvo.

## **Cultural management in non-profit cultural organizations – case of ŠKUC organization**

This thesis is engaged in cultural management and its activity in non-governmental, non-profit cultural organizations, specifically in cultural associations. Cultural organizations should be managed as all other organizations, therefore the use of methods and tools of general management was successfully transferred to the field of cultural activities. The main difference is, that the management of non-governmental, non-profit organizations does not have as its objective to generate profit, as it is the case of business management, but it strives to achieve its mission, the purpose for which it was established. In the case of the ŠKUC association, one of the most prominent non-governmental, non-profit cultural organizations in Slovenia, which purpose is aim for development of independent, alternative cultural activities and new cultural practices as well as organization of projects and festivals in the field of cultural activities; I try to outline how cultural management is developed in cultural associations, how they face managerial challenges, how they obtain funds, market their association and how they compete with other associations, while still maintaining its basic mission.

Keywords: cultural management, non-profit organizations, association.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV</b>	<b>9</b>
2.1	<i>Kaj je kulturni menedžment</i>	9
2.2	<i>Kdo je kulturni menedžer</i>	10
2.3	<i>Kaj so neprofitne nevladne organizacije</i>	12
<b>3</b>	<b>KULTURNI MENEDŽMENT V DRUŠTVU</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Opredelitev društva</i>	17
3.2	<i>Določitev vizije in poslanstva društva</i>	18
3.3	<i>Menedžerski izzivi v društvu</i>	19
3.3.1	<i>Marketinški načrt društva</i>	20
3.3.2	<i>Pridobivanje finančnih sredstev v društvu</i>	22
<b>4</b>	<b>KULTURNI MENEDŽMENT V DRUŠTVU ŠKUC</b>	<b>26</b>
4.1	<i>Opredelitev društva ŠKUC</i>	27
4.2	<i>Določitev vizije in poslanstva društva ŠKUC</i>	29
4.3.	<i>Menedžerski izzivi v društvu ŠKUC</i>	29
4.3.1	<i>Marketinški načrt društva ŠKUC</i>	31
4.3.2	<i>Pridobivanje finančnih sredstev v društvu ŠKUC</i>	32
<b>5</b>	<b>SKLEP</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>39</b>
	<b>PRILOGA A</b>	<b>43</b>

## 1 UVOD

Kot temo diplomske naloge sem izbrala temo kulturnega menedžmenta v nevladnih neprofitnih kulturnih organizacijah. Metode in orodja menedžmenta, ki so se razvila za potrebe upravljanja v gospodarstvu, so postala pomembna tudi na področju kulturnih dejavnosti, saj je potrebno kulturne organizacije voditi in upravljati kot vse druge organizacije. Področje kulturnih dejavnosti se je v zadnjih desetletjih spremenilo, saj so kulturne organizacije izpostavljene vse večjim pričakovanjem svojih ustanoviteljev in financerjev, znašle pa so se tudi v novih okoliščinah hude konkurence, tudi globalne, ki zaradi novih tehnologij nima meja in so prisiljene, kot nikoli prej, tekmovati za občinstvo oz. svoje uporabnike ter podpornike. V okviru svojega poslanstva so morale začeti z upravljanjem in organiziranjem, ki bi jih razlikovala od drugih in jim dajala primerjalno prednost. Tako se je razvil kulturni menedžment, katerega glavni prispevek, pravi Hagoort (prav tam 2003, 68), je ohranjanje poslanstva organizacije živega in omogočanje organizaciji, da se zaveda svoje prihodnosti.

Študij kulturnega menedžmenta se je v tujini že zelo razširil, saj je potreba po poslovnih in menedžerskih znanjih vodilnih v neprofitnih in profitnih kulturnih organizacijah vse večja. Dober kulturni menedžment je usmerjen predvsem k povečanju produktivnosti zaposlenih ter k uresničevanju zadanih ciljev organizacije (Tratnik v Bandelj 2014, 33). Neprofitne kulturne organizacije so morale v okviru lastnega poslanstva kljub temu, da niso gospodarske organizacije, začeti tržno razmišljati, vodilni v organizaciji so se morali začeti zavedati potreb svojih uporabnikov in pričakovanj vseh drugih udeležencev, torej tistih, ki so zainteresirani za uresničevanje njihovega poslanstva ter razmisliti kako jih bodo zadovoljili. Prav zaradi tega je vključitev formalno izobraženih menedžerjev v kulturne dejavnosti nujno potrebna. Raziskovalci in avtorji so do danes poudarjali uporabo poslovnih in menedžerskih modelov pri vodenju različnih vrst organizacij na skoraj vseh področjih umetnosti in kulture: vizualne umetnosti, uprizoritvene umetnosti, glasbe, literarne umetnosti, itd (Varbanova 2013, 28).

Kulturni menedžment si v bistvu prizadeva povezati vse udeležence, torej tiste, ki so zainteresirani za uresničevanje namena oz. poslanstva, zaradi katerega je neprofitna organizacija ustanovljena in v ta namen zagotoviti razvoj svojih programov, čim boljše upravljanje z razpoložljivimi človeškimi in drugimi viri organizacije, obvladovanje finančnega stanja organizacije, vzpostavitev njene marketinške strukture in sočasnega komuniciranja z vsemi njenimi zainteresiranimi javnostmi ter vseskozi spremljanja in evalviranja delovanja ter doseganja ciljev. Kulturne organizacije se soočajo z vedno večjo konkurenco, gledano nacionalno kot tudi globalno. Kulturni trg je dandanes preplavljen z globalno industrijo zabave in kulture, hkrati pa imamo ljudje tudi zelo malo časa, in kaj hitro nam lahko pozornost pritegne kaj drugega. Če želi organizacija ohraniti ali celo povečati odzivnost svojega delovanja v okolju, mora bistveno več kot nekoč skrbeti za svoje uporabnike oziroma občinstvo, k temu spada nenehna promocija projektov in program ter konstanten stik z javnostmi in občinstvom. Kulturni menedžerji se pri svojem delu srečujejo z veliko odgovornostjo, saj morajo obvladovati različna področja delovanja kulturne organizacije in hkrati pri tem uporabljati pridobljeno interdisciplinarno znanje, torej znanja s področja kulture, ekonomije, prava, organizacijskih ved in drugih znanj, predvsem družboslovnih znanj. Svoje naloge, ki so med drugim tudi organiziranje človeških in materialnih virov za pomoč organizaciji pri doseganju zastavljenih ciljev, morajo, kolikor je le mogoče, brezhibno izvesti (Byrnes 2003, 6). Danes morajo menedžerji poleg tega, da so poznavalci področja dela svoje kulturne organizacije, razumeti tudi teoretične in praktične vidike menedžerskih procesov. Ti procesi vključujejo načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor, ki olajšujejo delovanje organizacije in omogočajo ohranjanje poslanstva (Byrnes 2003, 6). Menedžerji moraji biti seznanjeni tako z zunanjimi kot tudi z notranjimi okoljskimi izzivi, poznati morajo vpliv organizacijske kulture na poslovanje, pripravljeni morajo biti na izzive, ki pridejo s spremembami, ter sprejeti priložnosti in realnosti strateških odločitev, kakor tudi posledice, ki pridejo z izbiro napačnih strateških odločitev (Byrnes 2003, 7).

Eno izmed osnovnih razlikovanj med gospodarskimi in neprofitnimi organizacijami je, da prve ustvarjajo sredstva, druge pa morajo ta sredstva najti, da lahko sploh delujejo. Neprofitne organizacije se veliko ukvarjajo z vprašanjem finančnih sredstev in bolj kot kadarkoli prej, prav zdaj v času finančne krize, ki smo ji priča v zadnjih

letih. Finančna sredstva iz različnih virov, so za neprofitne organizacije zelo pomembna. Financirajo se iz javnih sredstev in sredstev, ki jih dobijo od sponzorjev in donatorjev, ali jih sami ustvarjajo na trgu s prodajo svojih storitev. Finančno izpostavljene so še posebej nevladne neprofitne organizacije, ker za njimi ne stoji ustanovitelj, ki bi jim zagotavljal sredstva; kot to velja za neprofitne organizacije v javnem sektorju. Za neprofitne organizacije je pomembno, da si ustvarijo dobro javno mnenje, saj je lahko od tega v veliki meri odvisno kako uspešni bodo pri pridobivanju sponzorjev in donatorjev, seveda pa je potrebno pri pridobivanju sponzorskih in donatorskih finančnih sredstev upoštevati realno stanje gospodarstva, saj se v zadnjih letih krčijo ne le javna sredstva, ampak - zaradi gospodarske krize - tudi sponzorski in donatorski viri. Dobro javno mnenje vpliva tudi na število obiskovalcev in s tem na ustvarjanje lastnih sredstev na trgu, vendar je tudi tukaj dandanes potrebno upoštevati realno stanje prebivalcev, saj je kulturno udejstvovanje prvo, čemur se ljudje odpovejo. Sredstva za kulturo na gospodinjstvo v Sloveniji so se od leta 2010 do 2012 zmanjševala (Kultura v številkah 2014).

V pričujoči diplomski nalogi bom najprej pregledala osnovne pojme, torej kaj je kulturni menedžment, kdo je kulturni menedžer in kaj v teoriji pomeni neprofitna organizacija. Nato bom predstavila teoretični del, kjer bom opredelila društvo, kako si društvo zastavi svoje poslanstvo in vizijo ter v okviru menedžerskih izzivov s katerimi se soočajo, predstavila marketinški model in model pridobivanja finančnih sredstev v nevladnih neprofitnih organizacijah, predvsem društvih. V nadaljevanju bom na izbrani organizaciji, na primeru nevladne neprofitne kulturne organizacije ŠKUC pregledala kako kulturni menedžment deluje v praksi, začeni s tem, kako si društvo zastavi vizijo in poslanstvo kot temelje za svoje delovanje, kako je društvo zgrajeno in se podrobneje posvetila menedžerskim izzivom s katerimi se soočajo, predvsem z marketingom in pridobivanjem finančnih sredstev. Po točkah bom poprej predstavljeno teorijo, kar se da podobno predstavila v praksi.

Pri izvedbi naloge bom uporabljala metodo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov. Uporabila bom predvsem tujo in domačo strokovno literaturo, ki zajema knjige, članke in spletne vire ter zakonodajo in ostale akte. Pri analizi konkretnega primera, društva ŠKUC, si bom pomagala z njihovo spletno stranjo,

analizo javno dostopnih dokumentov društva ter s strukturiranim tematskim intervjujem, ki ga bom opravila z zaposlenimi v društvu ŠKUC.

Cilj moje naloge je predvsem opredeliti in predstaviti pojem kulturnega menedžmenta, katere elemente vsebuje in ali v izbrani organizaciji uporabljajo kulturni menedžment ter predvsem kako se le-ta kaže v marketingu neprofitnih organizacij in pridobivanju finančnih sredstev. Prav tako pa me zanima, kaj izbrana organizacija meni o potrebi po uporabi in izvajanju kulturnega menedžmenta ter o zaposlovanju kulturnega menedžerja.



## 2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 2.1 Kaj je kulturni menedžment

Cencljeva (2008) pravi, da je "Kulturni menedžment je specifičen sektor menedžmenta, ki zahteva odprtost in večplastno znanje." Pojem kulturni menedžment se nanaša na menedžment v kulturnih organizacijah, tako profitnih kot neprofitnih. Najpomembnejši prispevek kulturnega menedžmenta je omogočanje organizaciji doseganje in uresničevanje načrtov v prihodnosti ter ohranjati njihovo poslanstvo živo (Hagoort 2003, 68). Dejali bi lahko, da menedžment kulture temelji na posredovanju notranjega umetniškega izražanja zunanji javnosti (Dewey 2003). Kljub temu, da je osnovna funkcija kulturnega menedžmenta posredovanje med umetniki in javnostjo, ter ostalimi deležniki, ki obstaja že več kot 2000 let, se je vzpon menedžmenta v kulturi kot akademskega področja in stroke začel v drugi polovici 20. stoletja; predvsem v Severni Ameriki in Evropi. Polje kulturnega menedžmenta je odvisno tudi od naše interpretacije kulture in kaj nam predstavlja menedžment oziroma upravljanje (Byrnes 2003).

Predmet, ki ga kulturni menedžment preučuje, so vsi možni načini organiziranja in upravljanja, ki se pojavljajo v zaporednih časovnih obdobjih, v različnih družbah in znotraj posameznih kulturnih dejavnosti. Širjenje in rast strokovnih umetniških in kulturnih organizacij ter javnih umetniških agencij v zadnjih 35 letih je ustvarilo veliko povpraševanja po učinkovitem menedžmentu in menedžerjih (Dewey 2003). Sprva je bil kulturni menedžment razumljen kot menedžment predvsem neprofitnih ali javnih umetniških in kulturnih organizacij. V zadnjih letih pa so se menedžerji zaposlili v širokem spektru profitnih in neprofitnih organizacij, kot so glasbena industrija, opere, gledališča, plesne umetnosti, muzeji, literaturna umetnost, tematski parki, mediji, filmska industrija in glasbene založbe. Ta širitev spektra zaposlitvenih možnosti za kulturne menedžerje odraža vse širši obseg organizacij in institucij, ki se sedaj obravnavajo kot del, vse bolj vključujočega kulturnega sektorja (Dewey 2003).

Pri nas smo navajeni povezovati besedo menedžment predvsem z gospodarstvom, kulturni menedžment pa smo primarno povezovali z zastopanjem umetnikov, vendar

pa postaja menedžment v kulturi velik in samostojen pojem, ki se že ločuje od te percepcije pojma (Čurin Radovič 1994, 22). Hagoort (2003, 70) pravi, da “zaradi neekonomske vrednosti umetnosti in kulture moramo upoštevati nekatere tipične značilnosti, kot so kratkotrajnost kulturne produkcije, negotov položaj umetniških vodij, povpraševanja po naravi kulture produkcije in napetosti med okusi občinstva in umetniškim razvojem umetnika.”

Na spletni strani University of Toronto (2015) so zapisali, da je kulturni menedžment področje, ki se nanaša na poslovanje okoli same organizacije v kulturi in umetnosti, kulturni menedžerji pa so odgovorni za opravljanje vsakodnevnih operacij v določeni kulturni organizaciji. V te kulturne organizacije so vključena predvsem neprofitna gledališča, muzeji, jazz organizacije in operna ter baletna podjetja kakor tudi številne manjše profesionalne in ne-profesionalne profitne kulturne organizacije (npr. dražbene hiše, umetnostne galerije, glasbena podjetja). Delo kulturnega menedžerja vključuje upravljanje s kadri, trženje, upravljanje proračuna, odnosi z javnostmi, zbiranje sredstev ter razvoj programov in vrednotenje. Kulturni menedžment je tako disciplina, ki združuje orodja poslovanja z orodji umetnosti in pomaga graditi mostove med umetnostjo, umetniki in občinstvom.

## **2.2 Kdo je kulturni menedžer**

Rast v umetnosti v zadnjih 30 letih je ustvarila ogromno povpraševanja po kulturnih menedžerjih. Strokovnjak na področju kulturnega menedžmenta bi moral posedovati znanja iz menedžmenta, ekonomije in družboslovja. Tamara Bračič, producentka v kulturi pravi, da lahko le s širokim spektrom znanj povsem razumeš kulturne, umetniške in družbene procese, s katerimi se srečujejo kulturni menedžerji (Bračič v Cencelj, 2008). V kulturni sferi prihaja do hitrih sprememb, pri čemer sta vse bolj pomembna vseživljensko izobraževanje za kulturne menedžerje ter pridobivanje izkušenj zunaj redne dejavnosti (Bračič v Cencelj 2008). Kulturni menedžerji so bili bili, kot pravi Kamnar (1992) nekoč imenovani direktorji kulturnih ustanov. Na žalost kulturni menedžerji niso jasno opredeljeni kot delovna skupina, ko štejemo ljudi zaposlene v vseh disciplinah umetnosti (Byrnes 2003, 28). Paul DiMaggio v svoji knjigi *Managers of the Arts* (op. p. Menedžerji v umetnosti) razkriva profil kulturnih

menedžerjev – to bi naj bili pripadniki zgornjega srednjega razreda, ki so visoko izobraženi in so bodisi diplomirali na temo kulturnega menedžmenta ali pa so študirali angleščino oziroma druge tuje jezike, večina kulturnih menedžerjev pa bi naj bila moških (profil velja predvsem za kulturne menedžerje v ZDA). V Sloveniji, kot pravijo na oddelku Mestne občine Ljubljana za kulturo, je število menedžerjev na področju kulture zelo majhno (Jesenšek 2014), kljub temu pa še zmeraj ne ponujamo študija, kjer bi se lahko bodoči strokovnjaki izučili za svoj poklic. Bračič (v Cencelj 2008) predstavi poklic kulturnega menedžerja v Sloveniji kot poklic, ki ni deficitaren, hkrati pa pravi, da slovenske kulturne organizacije povprašujejo po strokovnjakih te stroke. Tukaj lahko razumemo to trditev, da se poklic kulturnega menedžerja vsekakor izvaja po slovenskih kulturnih organizacijah, vendar pa ga opravljajo ljudje, ki imajo morda zadovoljiva znanja, vendar pa ne gre za profesionalno izučene kulturne menedžerje, po katerih, po besedah Bračićeve sprašujejo slovenske kulturne organizacije. Delo v kulturi bi bilo veliko bolj učinkovito, če bi obstajalo osnovno izobraževanje o organizaciji, povezovanju, pridobivanju finančnih sredstev ali kadrovanju (Bračič v Cencelj 2008). Večina avtorjev v svojih delih poudarja večplastnost znanja strokovnjakov, saj le tako lahko povsem razumejo kulturne, umetniške in družbene procese, s katerimi se srečujejo v svojem poklicu.

Menedžer je predvsem oseba, ki je odgovorna za delovno uspešnost enega ali večih ljudi. Njegova osnovna naloga je organizirati človeške in materialne vire, ki bodo pripomogli k doseganju zastavljenih ciljev in namenov določene organizacije (Byrnes 2003, 6).

Hagoort (2003) izpostavi slabost pri kulturnih menedžerjih, ki nastopajo v tem poklicu z različnimi profesionalnimi predznanji. Predvsem izpostavi kulturne menedžerje, ki so to postali skozi svoje delovne izkušnje v umetnosti in ki za svoje delo ne uporabljajo določenega metodološkega okvirja, da razvijejo svoje strateško upravljanje. Proces nastajanja strategije je intuitivna in neformalna dejavnost z omejeno udeležbo in pomočjo zaposlenih. Ena od posledic je obrambna drža, ko se umetniški vodja sooča s strukturnimi trendi, kot so digitalizacija, internacionalizacija, privatizacija in multikulturalizem. Čurin Radovičeva (1995, 35) izpostavi, da se tudi v Sloveniji že zavedamo potrebe po usposobitvi kadra menedžerjev v kulturi oz. dopolniti dosedanje praktične izkušnje ljudi, ki delujejo na tem področju v kulturi, s

teoretičnim znanjem s področja kulturnega menedžmenta. Tako je dodobra razvidno, da trenutnim vodilnim manjka predvsem teorija iz kulturnega menedžmenta. Še vedno pa na žalost fakultete ne razpisujejo primerne študija, ki bi lahko bodočim strokovnjakom

### **2.3 Kaj so neprofitne nevladne organizacije**

*“Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno korist. Kjer lahko splošni družbeni interes opredelimo kot javni interes in kot skupni interes.”*

(Kolarič in drugi 2002, 10)

Organizacije, ki so v svojem bistvu nevladne, volonterske, neodvisne in neprofitne, ne delijo svojega dobička (Horak 1995, 17). Čeprav ustvarjanje dobička ni primarna dejavnost neprofitnih organizacij, si le-te kakor tudi druge organizacije prizadevajo poslovati s takšnim dobičkom, da lahko pokrijejo svoje stroške. In kot pravi Kamnar (1999): “Če neprofitna organizacija ustvari dobiček, tega ne sme izplačati lastnikom ali drugim udeležencem. Porabiti ga mora za nadaljnje opravljanje osnovne dejavnosti, zaradi katere je bila ustanovljena, za svoj razvoj in izboljšanje storitev, ki jih ponuja.”

“Temeljni cilj neprofitnih organizacij tako ni doseganje dobičkov, temveč predvsem zagotavljanje storitev in zadovoljevanje čim širše ravni potreb,” (Horak 1995, 18).

Zaradi v večini nedobičkonosnih dejavnosti, ki so povezane z izvajanjem poslanstva neprofitnih organizacij, so le-te odvisne predvsem od članarin, donacij posameznikov in podjetij, lastne ekonomske aktivnosti, državnih subvencij in donacij – tako na državni kot na lokalni ravni (Kolarič in drugi 1995, 85). Ena izmed največjih potreb v neprofitnih nevladnih organizacijah, ki presegajo zadovoljevanje ljubiteljskih kulturnih potreb svojih članov in so namenjene širšemu družbenemu udejstvovanju, je predvsem tržno usmerjeno delovanje in razmišljanje, ki pa se seveda ne nanaša na ljubiteljska kulturna društva, ki jih takšna usmeritev ne zanima.

V Sloveniji na podlagi naslednjih zakonov in sicer, zakonu o zavodih (Ur. l. RS 12/91), zakonu o društvih (Ur. l. RS 60/95) ter zakonu o ustanovah (Ur. l. RS 60/95), spadajo v neprofitni sektor znanost, vzgoja in izobraževanje, otroško varstvo, kultura, šport, zdravstvo, varstvo invalidov, socialno zavarovanje, socialno varstvo in druge dejavnosti, katerih cilj opravljanja dejavnosti in ustanovitve ni pridobivanje dobička.

Neprofitne organizacije se od tistih, ki delujejo s profitom razlikujejo predvsem po treh lastnostih in sicer, da si nihče ne deli dobička, ki ga organizacija ustvari, da ne plačujejo davka na nepridobitno dejavnost, plačajo pa davek od dohodkov iz opravljanja pridobitne dejavnosti (9. člen ZDDPO-2) ter uživajo tudi druge davčne olajšave (Černetič 2007, 20).

Ker je za neprofitne organizacije ključnega pomena njihovo poslanstvo, s katerim izražajo svoje dolgoročne cilje, se običajno znajdejo v težavah prav pri iskanju ravnovesja med uresničevanjem poslanstva in ekonomsko logiko poslovanja. Določitev poslanstva je začetna faza s katerim se začne proces strateškega upravljanja organizacije (Mesec 2006).

Kot vse organizacije se tudi neprofitne organizacije razlikujejo v smislu svojega poslanstva, v velikosti, načinu delovanja in vplivu. Nekatere organizacije so bližje modelu vladne agencije, druge spominjajo na podjetja, tretje pa predstavljajo le malo več kot neformalne mreže. Kljub obstoju variacij med organizacijami, obstaja med raziskovalci na tem področju nek konsenz, da imajo neprofitne organizacije naslednje ključne značilnosti (Anheier 2000, 1-2):

- So organizirane, torej imajo neko institucionalno stvarnost, ki ločuje organizacijo od neformalnih subjektov, kot so družine, shodi in druga gibanja,
- So zasebne, torej institucionalno ločene od vlade, ki razlikuje entiteto od javnega sektorja,
- Neprofitno distribuirajo, kar pomeni, da svojega dobička ne vračajo lastnikom,
- So samoupravne, opremljene tako, da lahko nadzirajo svoje dejavnosti,

- So prostovoljne.

Medtem ko jih avtorica Zinka Kolarič označi kot naslednje (Kolarič 2002, 11-14):

- “Javne neprofitne organizacije so ustanovljene s strani države, občin, skratka s strani javnih avtoritet. Naloga javnih avtoritet pa je, da definirajo ravnanje in cilje, ki so v javnem oziroma družbenem interesu in jih posledično izpolnjujejo preko javnih organizacij. Rezultat tega je javno dostopen vsakomur.”
- Ustanovljene so “ s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, ki so od javnih avtoritet pridobile koncesijo za opravljanje dejavnosti, ki uresničuje cilje in ravnanja, ki so v javnem interesu. Ker pa zasebne organizacije služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu, je rezultat delovanja teh organizacij javno in skupno dobro,” kar v neprofitnih organizacijah na področju kulture pomeni, da sledijo javnemu interesu za kulturo, kar jim omogoča, da v skladu z Zakonom o uresničevanju javnega interesa za kulturo pridobijo status delovanja v javnem interesu.

Neprofitne organizacije se ustanavljajo zaradi skupnih interesov, ki so lahko ali osredotočeni na samo eno specifično področje ali pa se s svojimi dejavnostmi dotikajo več področij. V primeru te diplomske naloge se ukvarjam z nevladnimi neprofitnimi organizacijami, ki se ukvarjajo z dejavnostmi na področju kulture.

### **3 KULTURNI MENEDŽMENT V DRUŠTVU**

*“Menedžment je sestavni del vseh družbenih sistemov, od družine do multinacionalne korporacije.”*

(Byrnes 2003, 59)

Naloga menedžerja je usklajevanje interakcij ljudi, ki opravljajo predvidene naloge, razumeti pa mora tudi kako se sedanost razvija v prihodnost. Predvidevati mora razvoj dogodkov prihodnosti, hkrati pa jasno začititi posledice teh dogodkov zase in za svojo organizacijo (Cimerman in ostali 2003, 31).

Metode in orodja menedžmenta so se uspešno prenesli na področje neprofitnih dejavnosti v izobraževanju, humanitarnih dejavnosti in v kulturne dejavnosti. Njihovo nadaljnje delovanje v različnih kulturnih ustanovah pa je vedno bolj potrebno (Bandelj et al 2014).

Kulturni menedžment je, kot smo že ugotovili, prvina, ki se ukvarja s poslovnimi tematikami, ki obkrožajo kulturne dejavnosti. Vsekakor pa kulturni menedžer ne sme biti v prvi vrsti samo podjetnik, saj ima opraviti s kulturo, ki je zelo spreminjajoča in zelo živa entiteta. Njegova naloga je vzpostaviti most med umetniki in občinstvom. Delo kulturnega menedžerja se razlikuje glede na velikost kulturne organizacije, ki ji pripada (Byrnes 2003). Medtem ko se menedžerji manjših kulturnih organizacij in društev ukvarjajo predvsem z marketingom, rezervacijo dogodkov in finančnimi problemi, se v večjih kulturnih organizacijah ukvarjajo z marketingom, trženjem, proračunom, odnosi z javnostmi, zbiranjem sredstev, razvojem programa, vrednotenjem in odnosi s partnerji v upravi (Byrnes 2003).

Vsekakor pa je prva in tudi najpomembnejša vloga kulturnega menedžerja v neprofitnih kulturnih organizacijah opredelitev misije organizacije oziroma njihovega poslanstva. Tukaj gre predvsem za opredelitev poslanstva, s čimer bo neprofitna organizacija povečala kakovost družbenega življenja oz. življenjsko raven državljanov. Neprofitne organizacije so usmerjene k izboljšanju kakovosti življenja na vseh področjih, pri čemer si kulturne organizacije prizadevajo za to na kulturnem področju (Hrovatin v Jelovac 2002, 71-91). Na področju kulture je potrebno definirati tako kratkoročne kot dolgoročne cilje ter poskrbeti za makro in mikro diagnostiko ter opredeliti pomankljivosti in prednosti organizacije (Spahić 2002).

V Sloveniji so prepoznavne tri prevladujoče oblike nevladnih neprofitnih organizacij:

- Ustanove, ki pomenijo združevanje premoženja za nek določen namen, ki ga upravlja upravni odbor,
- Zavodi (zasebni), ki so organizacije ustanovljene za opravljanje neke dejavnosti in nimajo članstva. Vodilni v zavodu so njegovi ustanovitelji, katerih naloga je zagotavljanje neprofitnih, javno koristnih storitev za posameznike in organizacije,

- Društva, ki so članske organizacije, katerih vodstvo je izvoljeno iz članov, najvišji organ je predsednik društva, ki ga izvoli članski odbor.

(Forbici in drugi 2010)

V tem poglavju se bom podrobneje lotila analize menedžmenta v društvih kot neprofitnih organizacijah, katerih kulturno delovanje presega interese njegovih članov in pomeni tudi delovanje v javnem interesu. Status delovanja v javnem interesu lahko društvu, zavodu ali drugi ustanovi podeli ministrstvo, ki deluje na določenem področju, če presodi, da delovanje določene organizacije presega zasebne interese njenih ustanoviteljev ali članov in tako deluje v javnem interesu. V primeru da društvo deluje na področju kulture, se za status zaprosi pri Ministrstvu za kulturo.

“Društvo lahko pridobi status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture, če izpolni pogoje, kot jih določata 80. člen Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo - ZUJIK in 30. člen Zakona o društvih – ZDru-1” (Pridobitev statusa v javnem interesu 2014). Nekaj takšnih pogojev je recimo, da društvo “deluje na področju kulture, ki je, upoštevajoč nacionalni program za kulturo, v javnem interesu, ima izdelan program delovanja v prihodnosti in lahko izkaže pomembnejše dosežke svojega delovanja, kar pomeni, da dviguje splošno raven zadovoljevanja potreb po kulturi v družbi, prispeva k razvoju kulture, nadomešča ali dopolnjuje delovanje potrebnih javnih institucij oziroma mreže nevladnih organizacij.”

(Pridobitev statusa v javnem interesu 2014).

Na področju kulturnih dejavnosti se neprofitne organizacije, ki združujejo posameznike, organizirajo z namenom:

- izvajanja kulturne dejavnosti,
- združitve poklicev na posameznih kulturnih področjih,
- ukvarjati se s strokovnimi vprašanji na posameznih področjih kulture,
- izvajati dejavnosti na področju kulturnega izobraževanja in vzgoje,
- ter prispevati k dostopnosti kulturnih virov in razvoju na področju kulturnih dejavnosti.

(Bandelj 2014, 13)



Za primer društva sem se odločila zaradi specifičnosti in edinstvenosti organiziranja znotraj društva ter delovanja društva nasploh. Sprva bom v teoriji poskušala opredeliti društvo, torej kako je sestavljeno, kdo ga vodi, komu je namenjeno, nato kakšni menedžerski izzivi s katerimi se soočajo društva ter nato pregledala kako pridobivajo finančna sredstva in kako marketinško načrtujejo svoje delovanje. Po predstavljeni teoriji bom nato predstavila iste pojme in apelirala podobne izzive še na svoj primer društva ŠKUC.

### 3.1 Opredelitev društva

“Društva so samostojne, prostovoljne, neprofitne organizacije, v katere se ljudje združujejo, da bi uresničevali skupne interese,” (Kolarič 2002, 115). Društva predstavljajo demokratično obliko združevanja posameznikov, ki v ozir vzame njihovo osebno zanimanje in željo po družbenem življenju (Občina Prebold 2015). Pravica do združevanja predstavlja tudi eno od človekovih pravic. Na spletni strani Ministrstva za notranje zadeve (2015) je zapisano, “da si društvo samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva.” Prav tako je zapisano, da se lahko društvo ustanovi od najmanj treh poslovno sposobnih fizičnih oseb ali pravnih oseb. V dokumentu o registraciji društva, na spletni strani Ministrstva za notranje zadeve (2015) so zapisali tudi, da “ustanovitelji društva na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva.” V Republiki Sloveniji deluje približno 4.900 ljubiteljskih kulturnih društev (7. člen ReNPK14-17).

V Zakonu o društvih (Ur. l. RS 61/06, 58/09, NPB1, 39/11, NPB2, 64/11 – UPB1 in NPB3) je zapisano, da:

- je društvo samostojno in neprofitno združenje, ki se ustanovi skladno z Zakonom o društvu, na podlagi uresničevanja skupnih interesov,
- si namene in cilje društvo določi samo, medtem ko odločitve o nalogah in delovanju ter upravljanju v društvu, posredno ali neposredno sprejemajo člani društva ,

- pridobivanje dobička ni namen ustanovitve in delovanja društva. Če društvo pridela presežek prihodkov iz vseh svojih dejavnosti, ta dobiček trajno nameni k uresničitvi svojega namena in cilje ter ga ne razdeli med svoje člane,
- mora biti delovanje društva javno.

Zakon o društvih je splošen in zraven temeljnih načel samostojnosti, prostovoljnosti in javnosti, določa le minimalne pogoje za ustanovitev, registracijo društev in delovanje (Trunk Širca in Tavčar 1998).

Temeljna načela, ki jih najdemo preko celotnega Zakona o društvih, so naslednja:

- *Načelo prostovoljnosti*, s čimer je določena pravica do svobodnega združevanja
- *Načelo samostojnosti*, pri čemer člani sami določajo namen in cilje.
- *Načelo neprofitnosti* pomeni, da “se društvo ne sme ukvarjati s profitno dejavnostjo kot svojo primarno ali izključno dejavnostjo. Dobiček, ki se pa ustvari pa se mora uporabiti za izvajanje osnovne dejavnosti, za katero je društvo ustanovljeno.”
- *Načelo javnosti*, s čimer je “zagotovljena bistvena sestavina delovanja društev.”

(Zakon o društvih ZDRu-1 2011)

### **3.2 Določitev vizije in poslanstva društva**

*“Celoten proces strateškega načrtovanja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Na vrhu hierarhije ciljev je poslanstvo, torej razlog, zaradi katerega neprofitna organizacija obstaja.”*

*(Černetič 2007, 361)*

Vizija je oblika nenehne ustvarjalne komunikacije med vodilnimi osebnostmi v skupini, usmerjene v prihodnost, stremi k ciljem in odpira možnosti novih razvojnih poti. Vizija je projekcija v prihodnost, predstavlja podobo, ki bo v prihodnosti uresničena. Dobra vizija je predvsem enostavna in smiselna, ciljno usmerjena in podpira izzive ter na vsakem koraku vzpodbuja.

“O viziji lahko govorimo kot o celostni, daljnovidni predstavi ciljev in poti za njihovo dosego,” (Bauer in drugi 2009, 14). Vizijo gradimo od strehe proti temeljem, kar pomeni, da si najprej postavimo cilje, ki izhajajo iz potreb društva. Vizija mora biti odprta, spontana, ustvarjalna in realna. Je tudi konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da vzbuja neko navdušenje.

Vsako društvo v svojem temeljnem aktu določi svoje poslanstvo. Poslanstvo predstavlja dejavnost organizacije, ki pomeni dolgoročno usmeritev in načrt organizacije, ki odgovarja na naslednja vprašanja (Kovač 1997):

- Kdo smo?
- Katere so družbene potrebe zaradi katerih obstajamo?
- Kaj počnemo za spoznavanje, predvidevanje in izpolnjevanje teh potreb?
- Kako se naj našim udeležencem odzivamo?
- Kakšne so naše vrednote, kultura in filozofija?

Poslanstvo ima pomembno vlogo v določeni organizaciji, naloga kulturnih menedžerjev pa je prepričati zaposlene v organizaciji, da poslanstvo razumejo in sprejmejo, “saj se s poslanstvom lahko delno kompenzira določene ekonomske težave in lajšajo dileme kratkoročnih poslovnih odločitev” (Drucker 1990). Poslanstvo ima končni cilj, ki praviloma predstavlja zadovoljstvo uporabnikov in občinstva ter se z njim nekako meri tudi uspešnost društva. Poslanstvo dejansko predstavlja tisto, zaradi česar je določeno društvo razpoznavno. Miheljeva v članku Menedžment slovenskih festivalov pravi: “Osnovno poslanstvo nevladnih neprofitnih kulturnih organizacij je v dvigu ravni kvalitete družbenega življenja in splošne kulturne ravni prebivalstva ter v spreminjanju vrednostnega sistema in življenjskega stila ljudi. Hkrati pa je njihovo poslanstvo tudi poskrbeti za čim večjo kakovost in raznolikost kulturnih prireditev.” (Mihelj 1999, 40)

### **3.3 Menedžerski izzivi v društvu**

Menedžment v društvih se tako kot v ostalih organizacijah osredotoča na upravljanje in poslovanje, specifičnosti in edinstvenosti menedžmenta v društvih pa so povezane

predvsem s sestavo in delovanjem organov društva, ki izvirajo iz članov. "Člani društva sodelujejo pri upravljanju društva neposredno ali posredno po predstavnikih, ki so izvoljeni oziroma po zastopniku društva na način, določen s temeljnim aktom. S temeljnim aktom društva (opisan zgoraj), društvo določi način kako bodo člani društva sodelovali pri njegovem upravljanju ter njihove posebne pravice in dolžnosti." (12. člen Zakona o društvih). Značilno je, da izvršni odbor društva izbere, ohranja in vrednoti predsednika oz. izvršnega člana, ki je odgovoren za vsakodnevni menedžment društva in plačanega osebja.

Menedžerji v društvu so odgovorni za veliko istih nalog, ki jih najdemo tudi v drugih organizacijskih okvirih. Ti vključujejo upravljanje človeških virov, finančni menedžment, vodenje projektov, tržna naravnost, zbiranje sredstev ter spodbujanje čim večje učinkovitosti, hkrati pa morajo privabljati nove člane in skrbeti za uresničevanje poslanstva. Menedžerji v društvu morajo biti seznanjeni z zakonodajo in predpisi, ki se nanašajo na neprofitne organizacije v kulturi, ki delujejo v javnem interesu. Prav tako pa morajo biti dodobra seznanjeni tudi z zakoni in predpisi, ki se nanašajo zgolj na društva, še posebej ko gre za davčna vprašanja in posebne olajšave ter z njimi povezane zahteve. Menedžersko delovanje v društvih je relativno nov pojav, saj je dolgo časa veljajo mišljenje, da so menedžerske tehnike na področju kulture in v društvih popolnoma neuporabne, zato se je pozornost v izobraževanje kadra kulturnih menedžerjev, ki potem nastopajo kot menedžerji v društvih, usmerila zelo pozno. Predvsem društva, ki delujejo na kulturnem področju, so se v zadnjih desetletjih znašla v bitki konkurenčnosti z drugimi društvi, delujočimi na kulturnem področju in seveda s preostalimi organizacijami, ki razvijajo podoben program. Tako je bilo potrebno, da se menedžerski prijemi preselijo tudi na to področje in zagotavljajo lažje upravljanje z društvi na kulturnem področju.

### **3.3.1 Marketinški načrt društva**

*"V nemirnih časih za kulturo se morajo kulturne organizacije naučiti novih načinov, kako pritegniti sveža sredstva, ki jih potrebujejo za ohranitev svojega poslanstva in kakovosti. Kulturne organizacije morajo izboljšati svoje veščine v povečanju in razširitvi svojega občinstva, izboljšati dostopnost do različnih oblik umetnosti in se*

*naučiti, kako najbolje zadovoljiti posamezne potrebe segmentov občinstva in sodelavcev.”*

(Kotler in Scheff v Byrnes, 2003, 252)

Kulturni menedžer mora organizirati, izvajati in vrednotiti različne marketinške strategije in strategije zbiranja sredstev oz. fundraisinga, in sicer tako, da bi organizacija lahko čim bolj povečala prihodke za izpolnjevanje svojih zastavljenih ciljev. Vendar pa se mora vsaka kulturna organizacija zavedati, da sta marketing in zbiranje sredstev samo ena izmed orodij, ki pa žal ne moreta narediti neke predstave, razstave ali glasbene prireditve dobre, če le-ta to po naravi ni. Marketing in zbiranje sredstev sta tako orodji, ki pomagata pri dolgotrajnem odnosu med posameznikom-potrošnikom in določeno kulturno organizacijo (Byrnes 2003, 252). Poskrbita, da postane enkratni obiskovalec član te določene kulturne organizacije in na koncu tudi letni podpornik organizacije, ki ji tudi finančno pomaga. Kulturni menedžer je tisti, ki mora poskrbeti za konstantno večanje števila podpornikov. Neprofitne kulturne organizacije so odvisne od svojih podpornikov in članov. Podporo pa si pridobivajo tako, da jim ponudijo, kar si želijo.

Marketing od organizacije zahteva, da se le-ta prilagodi in spremeni svoje temeljno dojemanje o odnosu, ki ga ima do svojega občinstva oz. podpornikov. Marketing zahteva, da organizacija sprejme perspektivo, ki je usmerjena k občinstvu oz. podpornikom, ki pa jo včasih, na žalost, dojema kot nezdružljivo s temeljnim poslanstvom visoke kulture in umetniških organizacij. Prav tako pa morajo organizacije “prodajati” svoje produkte ali storitve svojim podpornikom zato, ker verjamejo, da je storitev za podpornika koristna (Byrnes 2003).

Marketinški načrt v neprofitni kulturni organizaciji oziroma društvu je običajno temeljno in pomembno poglavje strateškega pristopa predvsem za dologoročno rast neke organizacije. Organizacije si lahko za pridobivanje občinstva pomagajo z marketinškimi raziskavami. Marketinška raziskava je sestavljena iz sistematičnega zbiranja podatkov in analizo teh podatkov, ki nato podajo ugotovitev razmer in kako bi lahko organizacija izboljšala svoje storitve za svoje občinstvo (Hagoort 2003). Prav tako pa lahko z marketinškimi raziskavami določena kulturna organizacija zbere podatke o svojih tekmecih, kar jim omogoča, da izboljšajo oz. prilagodijo svoje storitve ali program.

Ker želijo kulturne organizacije pridobiti za svoje programe čim številnejše občinstvo, uporabnike in podpornike, si z marketinškimi orodji pomagajo promovirati svojo dejavnost in pritegniti vedno nove uporabnike in občinstvo. Kulturna organizacija mora tako neprestano graditi na svoji prepoznavnosti, velik poudarek je na promociji organizacije, prav tako, pa mora svojo storitev približati čim večjemu številu ljudi ter hkrati tekmovati z ostalimi kulturnimi organizacijami, ki ponujajo podobne ali celo enake storitve kot oni sami. Neprofitne kulturne organizacije morajo tako tekmovati za naklonjenost občinstva tudi s profitnimi organizacijami, ki imajo za marketing svojih storitev na razpolago bistveno več finančnih sredstev.

### **3.3.2 Pridobivanje finančnih sredstev v društvu**

*“Ne glede na to, kako visoko ju cenimo, sta umetnost in kultura produkt posameznikov in institucij, ki delujejo v okviru splošnega gospodarstva in tako ne morejo pobegniti omejitvam materialnega sveta.”*

*James Heilbrun in Charles M. Gray,*

*The Economics of Art and Culture*

Kljub temu, da neprofitna organizacija ne dela na profitu, je še vedno podjetje, ki mora pridobiti toliko prihodkov kot jih potrošijo, drugače bo lahko zaprlo svoja vrata. Dober menedžer vodi finance tako, da maksimizira uporabo razpoložljivih virov, kjer tudi sredstva, ki jih pridobijo od prodaje vstopic ali pa donacije, gredo nazaj v organizacijo in so spet porabljena za samo delovanje organizacije (Byrnes 2003, 237). “Finančni menedžment je za mnoge kulturne menedžerje eden od neprijetnih vidikov upravljanja neprofitnih organizacij.” (Wolf v Byrnes 2003, 236).

Pri finančnem menedžmentu gre predvsem za optimiziranje stroškov in uporabo principov ekonomije v vsakodnevni organizaciji kulturne ustanove. Finančni menedžment je tudi eno izmed orodij, ki kulturnim organizacijam zariše realne cilje in jim pri uresničevanju le-teh tudi pomaga. Byrnes (2003) pravi, da so pomembne naloge finančnega menedžmenta v kulturi tudi gradnja ustanove, nadzor denarnega toka in izvajanje analiz razmerij, vendar pa te aktivnosti ne bi smele biti obvladujoča sila, saj je najpomembnejše še vedno poslanstvo kulturne organizacije.

Kulturni menedžerji morajo razumeti nekaj osnovnih načel ekonomije, pravi Byrnes (2003), ko razmišljajo o tem, kako najbolje podpirati in vzdrževati svojo organizacijo v poslovnem svetu. Umetnost in kultura sta tudi specifičen sektor, ki se mu ljudje, ko se gospodarstvo poslabša ali pride do ekonomske krize ali celo recesije, najprej odpovedo. Zato je naloga kulturnega menedžerja na finančnem področju, da nadzoruje te trende in se jim poskuša prilagoditi tako, da ponudi drugače storitve oz. produkte.

Neprofitne organizacije ne morejo preživeti zgolj s prodajo svojega produkta oziroma storitve, zato so odvisne od sponzorjev, donatorjev in javnih razpisov. Financiranje društev je urejeno z Zakonom o društvih.

Vrste financiranja društev so naslednje:

- Članarine
- Donacije
- Oglaševanja in sponzorstva
- Sofinanciranje s strani lokalnih, mestnih in državnih organov (javna sredstva)
- Lastna dejavnost, torej profitna dejavnost, kot je oddaja društvenih prostorov, gostinska dejavnost ipd., ki se pod pogoji, ki jih določa zakon, lahko neposredno opravlja. "Profitna dejavnost mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z nameni in nalogami društva ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje." (Zakon o društvih Zdru-1)
- In iz drugih virov.  
(Zakon o društvih – ZDru-1)

Pri zbiranju sredstev preko članarin in prostovoljnih prispevkov je ključna transparentnost in ažurnost informacij o tem, kako se ta sredstva na koncu v sami organizaciji tudi porabijo. Povratna informacija mora prikazovati podatke o smiselnosti zbiranja sredstev in koristnosti uporabe za obstoječe donatorje. Plačilo članarine članu društva zagotavlja določene ugodnosti znotraj samega društva v primerjavi s tistimi, ki članarine ne plačujejo. Ugodnosti za člane so določene v statutu društva, ki predstavlja temelj vsakega društva.

Donacija je oblika finančne pomoči društvu, kjer donator naloži denar in v zameno ne želi oziroma ne dobi dobička oziroma protivrednosti. Gre zgolj za enostransko dejanje donatorja, ki v podporo poslanstvu društva ali njegovemu konkretnemu projektu oziroma aktivnosti nameni določena sredstva, ki so lahko finančne ali materialne narave ali pa gre za posojilo kadra in znanja, pri čemer v zameno ne pričakuje ničesar. Ponavadi gre pri donaciji za enkratno dejanje, vendar pa obstaja tudi mecenstvo, pri čemer gre za prostovoljno gmotno podpiranje umetnikov, znanstvenikov ali umetnosti. Vendar pa študija dr. Andreja Srakarja in dr. Vesne Čopič ugotavlja, da je pri nas mecenstvo v kulturi relativno nerazvito, čeprav je skoraj nemogoče ugotoviti obseg tako imenovanega tihega mecenstva, torej da nekdo podpira umetnika, vendar se tega ne predstavi javnosti ( Krkoč Lasič 2014).

“Sponsorstvo je instrument tržnega komuniciranja, kjer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice in povezave, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev.” (Starman 1996, 27) V večini kulturnih organizacij tukaj prihaja do težav, saj same organizacije niso dobro menedžersko in tržno podkovane, kar pomeni, da svoje organizacije ne znajo aktivno tržiti na kulturnem in gospodarskem trgu. Kulturna sfera namreč meni, da bi lahko mešanje kulture s podjetništvom oz. gospodarstvom slabo vplivalo na kulturo ali celo ogrozilo umetniško svobodo umetnikov. Odstotek, ki ga organizacije dobijo s sponzorstvi, seveda od organizacije do organizacije variira, kar pa tudi kaže na različne menedžerske in tržne sposobnosti določene organizacije oz. društva vključno z različnostjo področij kulture, ki se razlikujejo po svoji atraktivnosti oziroma spektakularnosti. Podobnost med donacijami in sponzorstvom je ta, da se donatorju ali sponzorju finančna sredstva namenjena organizacijam priznajo kot davčni odhodek oziroma olajšavo: v primeru sponzorstva kot nujni poslovni strošek organizacije (oglaševanje) za ustvarjanje njenega dohodka, pri donatorju pa zaradi vlaganja v družbeno pomembno poslanstvo.

Vsako leto občine sofinancirajo izvajalce javnih kulturnih programov, ki bodo na območju določene občine izvedeni v določenem časovnem razponu. Kot primer, Mestna občina Ljubljana je leta 2012 izdala javni razpis za izbor javnih kulturnih programov, ki jih je nato v obdobju 2013-2015 sofinancirala. Kulturne dejavnosti v



razpisu opredelijo na uprizoritvene, glasbene, likovne in intermedijske umetnosti ter na literarne festivale in podporni kulturni program. Cilji razpisov, ki jih razpisujejo občine je predvsem spodbujanje ustvarjalnosti na področjih kulturnih dejavnosti, v primeru na območju Mestne občine Ljubljana oz. na območju občin po Sloveniji, ki tudi razpisujejo razpise na področju kulture in umetnosti. S tem razširjajo ponudbo na področju kulturnih dejavnosti in jo razvijajo po kriterijih dostopnosti, raznovrstnosti in vrhunskosti. (Javni razpis za izbor javnih kulturnih programov Mestna občina Ljubljana 2012). Vendar pa je proračun, ki ga država nameni določenim manjšim občinam, premajhen za normalno delovanje društev.

Vsako leto Ministrstvo za kulturo in mestne občine razpišejo razpise za financiranje programov in projektov na področju kulture ter jim namenijo finančna sredstva v skladu s sprejetim sklepom o sofinanciranju in sklenjeno pogodbo. Tak donos je praviloma neobdavčen in predstavlja za večino kulturnih društev poglavitni vir dohodkov (Vaupotič 2005, 27). V Zakonu o društvih je opredeljeno tudi, da računovodsko sodišče izvaja "nadzor nad porabo javnih sredstev, ki jih društvo prejme za izvajanje svoje dejavnosti." JSKD oziroma Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti izvaja javne razpise in pozive za sofinanciranje kulturnih projektov in programov za kulturna društva in zveze kulturnih društev. Sredstva so namenjena sofinanciranju projektov, ki so izvedeni kot prireditve, izobraževanja in strokovna usposabljanja ter manjše investicije v infrastrukturo, ki je namenjena kulturi. Na razpisih so najbolj uspešna društva, ki znajo pravilno predstaviti svoje delovanje in lahko pokažejo, da so že v preteklosti odlično delovali oziroma dosegali cilje zaradi katerih so dobili skladova sredstva.

V Sloveniji je veliko neprofitnih kulturnih organizacij financiranih iz javnih sredstev, ki jih razpisujejo in dodeljujejo tako na državni kot občinski ravni. V analizi *Obseg javnega financiranja NVO 2003-2013* lahko razberemo, da so neprofitne organizacije leta 2013 prejele 290 milijonov evrov od neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov, torej ministrstev, občin ali javnih zavodov. Ministrstvo za kulturo je v letu 2013 neprofitnim organizacijam na področju kultur namenilo okrog 4 milijone evrov, sredstva pa so se razporedila med približno 266 organizacij (Verbajs 2014, 8-11). Za mnoga društva in ostale organizacije so javna sredstva poglavitni vir prihodkov (Vaupotič 2005, 27). Finančna sredstva se ponavadi dodeljujejo preko

razpisov, na razpis pa se lahko prijavi nevladna neprofitna organizacija, ki zadostuje kriterijem razpisa. V primeru Slovenije so to predvsem razpisi občin in države, ki so namenjeni financiranju kulturnih projektov, nekatere večje mestne občine in država pa imajo tudi razpise za večletno programsko financiranje neodvisne profesionalne kulturne produkcije. V delu ljubiteljske kulture se s takšnim financiranjem ukvarja predvsem Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti, katerega poslanstvo je poleg ostalega tudi sofinanciranje kulturnih dejavnosti ljubiteljskih kulturnih društev. Čeprav je na prvem mestu izpolnjevanje poslanstva neprofitne organizacije, so te vedno bolj izpostavljene tržnemu povpraševanju na eni strani in pričakovanjem javnih financerjev na drugi. Pri prvem je posledica komercializacija pri drugem pa inštrumentalizacija, ko morajo slediti javnim ciljem, ki niso nujno tudi njihovi. Tu ne gre samo za kulturne cilje, ampak tudi za področja sociale, dela, izobraževanja ipd., ki so pri uresničevanju lastnih politik odprte tudi za kulturne projekte, a le pod pogojem, da sledijo socialnim, izobraževalnim, zaposlitvenim in drugim ciljem. To prilagajanje zahteva od menedžerjev, da krmarijo med pričakovanjem svojih financerjev in umetniki, ki želi uresničiti svoje umetniške ideje.

Vedno več pa neprofitne organizacije ustvarjajo lastnih sredstev na trgu, s čimer nadomeščajo krčenje sredstev za programske in neprogramske stroške. Neprogramski stroški predstavljajo tiste splošne stroške, ki so nujno potrebni za izvedbo dejavnosti, torej stroški najemnin, stroški komunalnih storitev ter stroški energentov in porabe vode. Medtem pa so programski stroški tisti stroški, ki so neposredno vezani na izvedbo programa ali programskih enot (Javni razpis JRPJI-KUL-2014-15 2014).

#### **4 KULTURNI MENEDŽMENT V DRUŠTVU ŠKUC**

Glavne naloge kulturnega menedžerja v neprofitnih kulturnih organizacijah, smo opisali že prej; gre predvsem za analiziranje, načrtovanje, organiziranje in evalviranje. V društvu ŠKUC ne zaposlujejo kulturnega menedžerja, ki bi se za tak poklic specializiral oz. bil zanj profesionalno izobražen, vendar pa v njegovi funkciji nastopata predsednik in koordinatorica programa ter vsi ostali koordinatorji in vodje projektov, ki si prizadevajo, da sledijo poslanstvu društva, ki so ga opredelili ustanovitelji. Vsi opravljajo tudi delo kulturnega in socialnega menedžerja, hkrati pa

sodelujejo tudi kot vsebinski delavci pri zasnovi kulturnih projektov - v dosti primerih se ta področja prekrivajo in dopolnjujejo. Koordinatorji so tako neposredno vpleteni v vsebinsko nastajanje programa kot tudi promocijo in trženje programa. Zaradi velikosti društva ŠKUC in števila programov, ki jih izvajajo, se tako delo kulturnega menedžerja razporedi na veliko število ljudi, pri čemer si ga vsi prizadevajo opravljati tako, da kar se da najbolje uresničujejo vizijo in poslanstvo društva.

#### **4.1 Opredelitev društva ŠKUC**

Društvo ŠKUC oz. Društvo Študentski Kulturni center (v nadaljevanju ŠKUC), je ena "najvidnejših nevladnih neprofitnih organizacij kulturno – umetniške produkcije v Sloveniji. Ima status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture." (Društvo ŠKUC 2015). ŠKUC je pričel s svojim delovanjem v času prvega radikalnega študentskega gibanja v Ljubljani, leta 1968, vendar pa je bil uradno ustanovljen šele štiri leta kasneje, leta 1972. ŠKUC združuje likovno, glasbeno, filmsko, gledališko in festivalsko dejavnost ter založništvo.

Proti koncu sedemdesetih in v osemdesetih letih je bil ŠKUC v samem vrhu spodbujanja, združevanja in promoviranja alternativne kulture. Od leta 1980 ŠKUC tudi skrbi za socializacijo in ozaveščanje seksualnih manjšin. Pod okrilje ŠKUC-a tako spadata lezbična organizacija LL in gejevska organizacija Magnus ter kluba Tiffany in Monokel. Vsako leto organizirajo mednarodno odmeven Festival gejevskega in lezbičnega filma, parado ponosa in skozi leto vodijo izobraževalne akcije o homoseksualnosti in aidsu.

ŠKUC v kulturno dogajanje vključuje predvsem mladino in perspektivne ustvarjalce ter za mlade ustvarja vabljive razmere za aktivno preživljanje prostega časa. V zadnjih letih se je društvo razširilo tudi na področje informiranja in svetovanja za mlade, izobraževanja, knjižničarstvo, arhiviranje, socialno dejavnost in preventive, družboslovje, humanistiko in raziskovalno dejavnost.

Danes ŠKUC aktivno sodeluje z mladinskimi centri iz Slovenije in drugimi mednarodnimi organizacijami, predvsem z izmenjavo programov. Njihovi prostori na

Starem trgu v centru Ljubljane so odprti za organizacijo okroglih miz, novinarskih večerov, plesnih produkcij ter kulturno-umetniških in družbeno-aktualnih tematskih predavanj. Društvo pa je tudi soustanovilo Mladinski svet Slovenije, Mladinski svet Ljubljane, Zavod Masovna v Novi Gorici, E-motion filma, CNVOS (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij) ter Zavod MaMa (Društvo ŠKUC 2015).

Na spletni strani društva ŠKUC so predstavljene naslednje dejavnosti, ki tvorijo celoto društva:

- Na področju **likovne dejavnosti** deluje Galerija Škuc, ki že od svojega začetka deluje na področju sodobne likovne umetnosti v mednarodnem evropskem kontekstu in prireja samostojne razstave mladih in vrhunskih mednarodno uveljavljenih umetnikom ter organizira predavanja in delavnice.
- Na področju **glasbene dejavnosti**, je aktivna ŠKUC BUBA, ki skrbi za bogato ponudbo koncertov in glasbenih prireditev. Na področju glasbe deluje tudi Klub ŠKUC, ki organizira manjše koncerte različnih glasbenih zvrsti in cikle klasične glasbe v prostorih društva ŠKUC. Prav tako pod okriljem ŠKUC-a delujeta še ŠKUC Ventilator, založba elektronske glasbe, in Gaudeamus, komorni orkester študentov ljubljanske Akademije za glasbo, podiplomskih študentov tujih glasbenih akademij in mladih akademskih glasbenikov.
- **Filmska dejavnost**; ŠKUC FLI, ki je usmerjena v ustvarjanje dokumentarnih in socialno angažiranih filmov.
- **Založništvo**, kjer redno izdajajo knjige pri knjižnih zbirkah Vizibilija in Lambda, ki sta usmerjeni predvsem na področje lezbničnosti, teorije spolov, literarne in filmske teorije.
- **Družbena gibanja**, pod okriljem katerih delujejo lezbična in gejevska sekcija, in sekcija ETHNOS, ki skrbi za delo in znanje s področja etnologije in kulturne antropologije.
- **Informiranje in svetovanje**
- **Gledališka redakcija**, ki deluje na področju gledališke produkcije in je konceptualno usmerjena v komorne predstave.

- **Festivalske dejavnosti**, ki zajema naslednje festivale: Bienale mladih ustvarjalcev Evrope in Sredozemlja, Živa književnost, Dobimo se pred Škucem, Škucove packarije in Festival lezbičnega in gejevskega filma. (Društvo ŠKUC 2015)

#### **4.2 Določitev vizije in poslanstva društva ŠKUC**

Društvo ŠKUC ima status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture. V 30. členu Zakona o društvih, se “društvu lahko podeli status društva, ki deluje v javnem interese, če društvo deluje na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, zdravstvenega varstva itd. Status se podeli, če delovanje društva presega interese njegovih članov in je splošno koristno.”

Poslanstvo društva ŠKUC je:

- razvijanje neodvisnih, alternativnih kulturnih dejavnosti in novih kulturnih praks,
- organizacija in izvedba projektov s področja likovne, glasbene, gledališke, filmske, založniške, izobraževalne, informacijske, mladinske, knjižničarske, zdravstvene in socialne dejavnosti na nacionalni in mednarodni ravni,
- organizacija in izvedba festivalov,
- spodbujanje aktivne participacije mladih,
- spodbujanje delovanja socialno izključenih in marginaliziranih družbenih skupin,
- sodelovanje z drugimi organizacijami na nacionalni in mednarodni ravni.

(Društvo ŠKUC 2015)

#### **4.3 Menedžerski izzivi v društvu ŠKUC**

V društvu ŠKUC se soočajo z več izzivi. Nihče izmed zaposlenih v društvu ŠKUC nima formale izobrazbe s področja menedžmenta, kar pomeni, da v svojih vrstah nimajo zaposlenega človeka, ki bi bil profesionalno usposobljen za kulturnega menedžerja, za katerega pravijo, mora imeti znanja in veščine iz pravnih osnov delovanja društva, osnove iz davčne zakonodaje, potrebne za izvajanje kulturnih

dejavnosti, pridobivanje sredstev za kulturne dejavnosti, zmožnosti vodenja in organizacije v timu ter družboslovno in umetniško razgledanost, ki sta prav tako izredno pomembni za kulturnega menedžerja. Kljub temu, da delo kulturnega menedžerja opravljajo ostali zaposleni, se strinjajo, da bi glede na situacijo v neprofitnih kulturnih organizacijah profesionalno usposobljenega kulturnega menedžerja nujno potrebovali. V društvu tudi menijo, da jim znanja s področja menedžmenta primanjkuje, kar poskušajo reševati z udeleževanjem na raznih seminarjih, ki jim ponujajo teoretična in praktična znanja s področja menedžmenta.

Največji menedžerski izziv, s katerim so se spopadali v zadnjem času, je bilo pridobiti programska in neprogramska sredstva za delovanje društva. Sočasno z začetkom recesije v Sloveniji so se sorazmerno s tem začela zniževati tudi sredstva javnega značaja, kar pomeni, da so morali preoblikovati finančni načrt in cilje društva. Tako so sredstva, programska in neprogramska, pridobili z organizacijo večjih koncertov in pridobivanjem sredstev iz skladov Evropske Unije. Prav tako so se spopadali s kadrovsko podhranjenostjo, tehnološko zastarelostjo in iztrošenostjo tehnične opreme, ter pomanjkanjem programskega prostora, sploh za večje dogodke, ki jih organizira društvo.

Eden izmed večjih izzivov, ki jih ima društvo poleg pridobivanja sredstev za financiranje programov, je tudi upravljanje in vodenje programov v vsebinskem in koordinatorskem smislu. Vodje projektov oz. koordinatorji programov morajo biti nenehno pozorni na aktualnost in vzdržnost svojih projektov ter preverjati ali tekoči projekti dosegajo cilje, ki si jih je društvo zastavilo v svojem načrtu. Hkrati je potrebno nenehno evalviranje projektov, tako pri izvajalcih kot pri uporabnikih ter jih nadgraditi, če je to potrebno. Tukaj pridejo do izrazite pomembnosti uporabniki projektov. Poleg same evalvacije in nadgraditve morajo vodje projektov nenehno spremljati podobne programe in metode dela drugih organizacij.

Kot sem že izpostavila, društvo ŠKUC ne zaposlujejo profesionalno usposobljenega kulturnega menedžerja, vendar si naloge menedžerja razdelijo ostali zaposleni, predsednik, koordinatorji programov, vodje projektov. Ena izmed nalog je tudi upravljanje s človeškimi viri, pri čemer v društvu ŠKUC upravljajo po principu projektnega dela v vsaki redakciji. Sestavljene imajo stalne projektne ekipe, ki

izvajajo program, ter po potrebi, odvisno od projekta, sestavljajo tudi nove projektne ekipe, ki lahko vključujejo tudi zunanje sodelavce.

Društvo ŠKUC si svoje cilje zastavlja za eno leto vnaprej in jih rešuje ter uresničuje predvsem s pomočjo projektnega menedžmenta, kar pomeni, da se lotevajo načrtovanja in izvajanja vsakega projekta posebej, kar je, glede na to s kolikšnimi dejavnostmi se društvo ukvarja, najboljše, hkrati pa to predstavlja vsakoletno iskanje sredstev za realizacijo teh ciljev.

#### **4.3.1 Marketinški načrt društva ŠKUC**

Društvo ŠKUC je specifična neprofitna organizacija, saj v okviru društva deluje kar 9 samostojnih redakcij, kar pomeni, da vsaka izmed devetih redakcij tako sama poskrbi za promocije svojih programov oziroma projektov, hkrati pa se društvo trudi za promocijo društva kot celote. Za takšno promocijo poskrbijo predvsem s skupnimi projekti, kot so poletni festivali pred Galerijo ŠKUC v Ljubljani, s predstavitvenimi programskimi zloženkami društva. Dandanes pa se jim zdi tudi pomembno, da imajo dostopno in pregledno spletno stran, kjer objavljajo aktualne novice, program in posamezne dogodke. Prav tako so aktivni na socialnih omrežjih, predvsem Facebook-u, ki jim omogoča stik z občinstvom, promoviranje dogodkov in objavljanje aktualnih novic.

Društvo ŠKUC ima izdelano strategijo svojega delovanja za eno leto vnaprej, kar pomeni, da se temu primerno razvija tudi marketinška strategija. Ker se v društvu večinoma poslužujejo projektne načrtovanja, se marketinška strategija uporablja po večini za vsak projekt posebej, razen seveda ko gre za marketing in promoviranje društva kot celote.

Ker so vsi programi, ki jih društvo ŠKUC organizira javnega značaja in javno dostopni, so zelo dobro podprti tudi s strani medijev, kar jim predstavlja velik delež promocije. Društvo se promovira tudi na raznih ostalih prireditvah, kjer predstavljajo svoje dejavnosti in poslanstvo društva. Tako se udeležujejo *Kulturnega bazarja*, *Festivala prostovoljstva*, *Otroškega bazarja*, *Informative*, *Študentske arene*, *Festivala igranj se z mano*, kar je pomembno za društvo, da se potencialnemu občinstvu

približajo, jim ponudijo svoje novosti in precizno predstavijo svoj program. Društvo pa je zaradi svojega širokega spektra dejavnost povezano tudi s številnimi drugimi organizacijami, prav tako pa so včlanjeni v različne mreže, kar jim pomaga pri dodatnem promoviranju društva in pridobivanju novih podpornikov in občinstva.

#### **4.3.2 Pridobivanje finančnih sredstev v društvu ŠKUC**

Višino sredstev, ki jih določena neprofitna organizacija na področju kulture dobi, določi ustanovitelj glede na "splošne stroške delovanja organizacije, stroške za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programske materialne stroške in stroške investicijskega vzdrževanja ter nakupa opreme." (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 27. člen).

Društvo ŠKUC pridobiva svoja finančna sredstva preko različnih virov (podatki so načrtovani, iz leta 2015):

- občinski proračun : 20%
- državni proračun: 40%
- sponzorstva: 1,5%
- lastna sredstva: 30%
- drugo: 8,5%

Občina Ljubljana je z društvom ŠKUC sklenila triletno pogodbo o financiranju za izvedbo programa za obdobje 2014-2016. Društvo ŠKUC je tako kot izvajalec javnih kulturnih program v letu 2014 pridobil vsega skupaj 97.250 evrov, od česar je pridobil 14.250 evrov namenjenih za uprizoritvene dejavnosti, 20.000 evrov za glasbeno dejavnost, 60.500 evrov za likovno umetnost in 2.500 evrov za intermedijske umetnosti.

ŠKUC se je v letu 2014 prijavil tudi na javni razpis Mestne Občine Ljubljana za sredstva, namenjena za sofinanciranje mladinskih projektov in programov. Za projekt Dialogi so pridobili 3.000 evrov oz. 50% finančnih sredstev pomoči iz strani Občine Ljubljana. Za projekt Lezbična (GLBT) knjižnica in arhiv so pridobili 1.650 evrov finančne pomoči, za Ljubljansko mrežo info točk L'MIT pa so s strani Ljubljanske



občine pridobili kar 90% finančne pomoči v višini 23,892 evrov. Prav tako so na *Javnem razpisu za sofinanciranje turističnih prireditev na javnih površinah v mestni občini Ljubljana (2014)* v letu 2014 dobili po 1.000 evrov za projekta *Dobimo se pred ŠKUC-em* in *21. Festival Živa književnost z oživelo knjigo*.

Na javnem razpisu Ministrstva za kulturo za izbor *Javnih kulturnih programov na področju umetnosti za leta 2014-2017* so bila društvu ŠKUC odobrena sredstva na letni ravni, in sicer 120.600 evrov, od česar je približno 5% za področje intermedijskih umetnosti, 8% za področje glasbenih umetnosti, okrog 12% za področje uprizoritvenih umetnosti in 75% namenjenih za področje vizualne umetnosti.. Kljub tem finančnim prilivom pa je Škuc gledališče ostalo brez finančne podpore. Društvo ŠKUC se je nato obrnilo tudi na razpise Evropske Unije. Ministrstvo nadzoruje porabo sredstev tako, da društvo ŠKUC ob koncu izvajanja letnega programa odda letno poročilo.

Hkrati se društvo ŠKUC trudi pridobiti finančna sredstva od zasebnikov, pri čemer jim lahko njihovi podporniki namenijo del svoje dohodnine (največ do 0,5%). S tem finančnim prilivom še posebej spodbujajo alternativne kulture in družbeno zagovorništvo ter s podporo občinstva razvijajo nove strategije. Pri tem gre za donacije splošne javnosti, torej donacije zasebnikov na podlagi neposrednih prošenj ali javno objavljenih dopisov.

ŠKUC pridobiva lastna sredstva predvsem s prodajo vstopnic, nekaj tudi s pobiranjem članarin, prodajo predstav ter nekaj tudi z opravljanjem storitev za druge organizacije. V letu 2013 jim je recimo največ lastnih sredstev prinesla glasbena dejavnost, predvsem organiziranje večjih koncertov, ki so bili zelo uspešni. Kot je razvidno zgoraj, je društvu ŠKUC uspelo, da prihaja skoraj tretjina finančnih sredstev prav iz lastnih sredstev, kar je leta 2013 pomenilo okoli 250.000 evrov (Virant 2014).

Društvo ŠKUC tako pridobiva največ finančnih sredstev iz strani javnih razpisov občine in Ministrstva za kulturo, kjer s svojimi projekti kandidirajo za sredstva, ki so jim nato dodeljena ali ne. Prav tako se poslužujejo razpisov s strani Evropske Unije. Ker v društvu ŠKUC delujejo redakcije, ki pokrivajo vsa področja kulturno umetniškega ustvarjanja, imajo veliko več možnosti za pridobitev finančnih sredstev

na javnih razpisih. Vsekakor pa ima tako obsežen in raznolik program tudi problem financiranja stalnih neprogramskih stroškov. Program društva je iz leta v leto obsežnejši, medtem pa ostaja vsota financiranja neprogramskih stroškov enaka ali pa se celo zmanjšuje glede na gospodarstvo.

Društvo ŠKUC si želi v prihodnosti zagotoviti dovolj finančnih sredstev, da bodo lahko še naprej uspešno nadaljevali dosedanje 43-letno delo. K temu strateškemu načrtu spada tudi pridobivanje vedno več sredstev Evropske Unije in pridobivanje čimveč mednarodnih projektov, ter povečati svoja lastna sredstva, kar bi seveda pripomoglo k še uspešnejšemu delovanju društva.

## 5 SKLEP

V diplomski nalogi sem ugotovila, da je kulturni menedžment specifično področje, katerega raven delovanja je za delovanje kulturnega društva pomembna, še posebej za financiranje le-tega. Društvo ŠKUC ne zaposluje profesionalno usposobljenih kulturnih menedžerjev. Pravijo, da je delo kulturnega menedžerja pomembno, saj dober menedžer poseduje znanja in veščine, ki obsegajo pravne osnove, osnove davčne zakonodaje in pridobivanje sredstev za kulturno dejavnost, hkrati pa mora imeti sposobnost vodenja in organizacije dela v kulturni ustanovo ter imeti smisel za umetnost in njene smernice. Društvu torej manjka menedžersko podkovanih ljudi, ki bi jih v teh časih zelo potrebovali. Zakaj torej ne zaposlijo profesionalno usposobljenega kulturnega menedžerja? Odgovor se lahko skriva v tem, da v Sloveniji ne ponujamo študija kulturnega menedžmenta, vendar samo neke približke, ki pa se seveda ne ukvarjajo v celoti s kompleksnim konceptom kulturnega menedžmenta ali pa gre odgovor iskati v financah, ki jih neprofitne organizacije nimajo, da bi lahko zaposlovale strokovnjake s področja in tako kompenzirajo, da delo kulturnega menedžerja opravljajo zaposleni brez formalnega znanja menedžmenta. V Sloveniji fakultete ne razpisujejo celovitnega študija kulturnega menedžmenta,. Temu študiju se najbolj približa študij menedžmenta neprofitnih organizacij na Fakulteti za družbene vede, ki pa ne ponuja dovolj vpetosti v kulturno sfero (Cencelj 2008) hkrati tudi ni razpisan vsako leto. Zanimanje takega študija naj bi bil tudi modul Kulturni menedžment v okviru dodiplomskega študijskega programa kulturologije na isti fakulteti, ki pa nikoli ni prerasel v samostojni študijski program, ampak se je kasneje celo umaknil zaradi dajanja prednosti drugim bolj kulturološkim vsebinam študija. Zaradi tega pomanjkanja se velika večina domačih bodočih strokovnjakov po teoretična znanja odpravlja v tujino, kasneje pa se le redko vrnejo, da bi pomagali pri kulturnem menedžmentu v slovenskih neprofitnih kulturnih organizacijah. Težko se je namreč vrniti tudi zato, ker mora kulturni menedžer imeti osnove pravnega sistema in zakonodaje, ki pa se od državnega sistema do državnega sistema seveda v veliki večini razlikuje; vpet pa mora biti tudi v lokalni kulturni prostor, v katerem želi delovati. Producentka v kulturi, Tamara Bračič pravi, da je za opravljanje takega poklica nujno potreben širok spekter znanja, da lahko razumemo kulturne, umetniške in družbene procese, s katerimi se srečujemo pri tem poklicu (Cencelj 2008).

“Dandanes kulture ni mogoče celostno dojemati brez izobrazbe, prav tako ne voditi kulturnih institucij,” so zapisali v Nacionalnem programu kulture 2013 – 2016. V nadaljevanju je moč razbrati, da je “poseben vidik kulturnega izobraževanja permanentno izobraževanje ustvarjalcev in kulturnih delavcev in, “ker sta kulturna in izobraževalna sfera povezani, bo kulturna politika spodbujala prepletanje izobraževalnih in kulturnih vsebin.” (Nacionalni program kulture 2013 – 2016) Na Ministrstvu za kulture se zavedajo, da je potreba po usposobljenemu kadru, za katerega formalno izobraževanje ne obstaja, velika. Pravijo, da bo v prihodnosti treba “izvajati ustrezno štipendijsko politiko za deficitarne poklice in spodbujati študij za pridobitev specifičnih znanj, med drugim tudi s področja kulturnega menedžmenta, pri katerem je treba vztrajati, da bodo v kulturi vodilni kadri kulturniki, ki so svoje izobraževanje kulturne smeri končali z dodatno izobrazbo.” Primarna naloga kulturne politike je namreč skrb za visoko izobražene kadre.

Iz diplomskega dela lahko vidim, da je potreba po kulturnih menedžerjih velika. Le s profesionalno uporabo kulturnega menedžmenta bo kulturni sektor lahko konkuriral obstoječim in bodočim finančnim izzivom. Pri tem v priročniku za Kulturni management izpostavljajo kot ključni pomen izobraževanje iz kulturnega menedžmenta. V Nacionalnem programu za kulturo 2014/2017 so zapisali, da je “ključnega pomena dvig poklicnih kompetenc na vseh področjih kulture in umetnosti, da je potreba po večanju usposobljenosti, znanja in spretnosti kot pogoj za uspešnejše vključevanje mladih na trg dela ter da je potrebno z ukrepi na tem področju zapolniti vrzeli obstoječega izobraževalnega sistema in sicer z usposabljanji za nekatere specifične umetniške poklice ter druge poklice v kulturi.” Posamezniki pa bi morali pridobivati dodatna znanja in veščine na področju menedžmenta in promocije, kar bi povečalo usposobljenost, znanje, spretnosti in kompetence ter mobilnosti posameznikov. V osnutku Nacionalnega kulturnega programa 2012/2015 so zapisali, da so “za uspešno vodenje kulturnih ustanov menedžerska znanja ključnega pomena, vendar pa njihovo umanjkanje pri vodstvenih delavcih na področju kulture na eni strani in izrazita interdisciplinarna narava vodenja kulturnih ustanov na drugi strani, vodita potrebo po novem interdisciplinarnem rednem drugostopenjskem študijskem programu kulturnega menedžmenta.” Država si tako prizadeva k vzpostavitvi in kontinuirani izvedbi študija prek vsakoletnega razpisa za štipendije. Kljub temu, da v družtvih opravlja funkcijo kulturnega menedžerja več ljudi, ki so specialisti na svojih

področji, recimo marketinga, financ, umetniškega programa, je prišla skozi čas kultura v obdobje, ko je postala produkt, s katerim bi morala opravljati oseba, ki je podkovana v vseh potrebovanih znanjih (od prava do družboslovja in umetnosti) in bi lahko iz določenih kulturnih dejavnosti iztržila največ in hkrati občinstvu ponudila največ.

V nalogi sem se malo širše posvetila marketingu/trženju in financiranju društev, ker me je zanimalo kako, glede na to, da so usmerjene predvsem v uresničevanje svojega poslanstva, ki je v veliki meri posvečeno realizaciji kulturnih oziroma umetniških zamisli, ne delajo dobička, promovirajo in tržijo svojo dejavnost. Prav tako pa kakšno vlogo ima menedžment pri pridobivanju finančnih sredstev za delovanje društva. Društvo ŠKUC je v večini financirano s strani državnega proračuna, vendar pa ustvarijo 30% lastnih sredstev od prodaje vstopnic, pobiranja članarine, prodaje predstav in opravljanja storitev za druge organizacije, kar nam lahko predstavi sliko o obiskanosti njihovega programa in njihovih projektov, kar bi lahko pripisali dobri promociji in trženju svojega programa. Trudijo se, da bi izvajali večje koncerte in projekte, ki jim prinesejo velik delež finančnih sredstev, skupaj s sredstvi Evropske unije, s katerimi nato vlagajo v vse sektorje svoje osnovne dejavnosti. Pri tem še dalje uresničujejo in izvajajo svoje poslanstvo.

V procesu pisanja sem naletela na kar nekaj problemov. Prvič, literatura, ki sem jo imela na voljo je v večini napisana v angleščini, kar bi lahko nakazovalo na nerazvitost kulturnega menedžmenta pri nas. Kljub temu, da je ta sfera menedžmenta prisotna že več desetletij, je gradiva, ki se nanaša na slovensko situacijo, malo. Tuje gradivo pa se ukvarja predvsem z ameriško in britansko različico kulturnega menedžmenta, ki se nanaša na kulturno stvarnost, ki se bistveno razlikuje od naše. Drugi problem je bilo določanje menedžerskih prijemov, ki so zelo pomembni v kulturnem menedžmentu, predvsem v neprofitnih kulturnih organizacij. Veliko literature se ukvarja predvsem s financiranjem in marketingom organizacij na področju kulturnih dejavnosti, zato sem tudi sama temu posvetila kar precej prostora v nalogi. Kot tretje, primer društva ŠKUC je le majhen del celote; sklepati in posploševati bi bilo tako velikopotezno, pa vendar lahko iz primera razberemo določene smernice, torej s kakšnimi izzivi se soočajo društva na področju kulturnih dejavnosti in v katero smer se pomikajo k rešitvam. Te smernice, ki se pojavljajo v neprofitnih kulturnih

organizacijah nam lahko nakažejo kako bi se lahko določenih stvari na področju kulturnih dejavnosti lotevali.

## 6 LITERATURA

1. Anheier, Helmut K. 2000. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper 1. Dostopno prek: <http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/10/lawoofnonprofitcomplexity1.pdf> (30. avgust 2015).
2. Bauer, Janez, Majda Kralj, Anton Mihelič, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
3. Byrnes, William J. 2003. *Management and the arts*. Amsterdam: Focal Press.
4. Cencelj, Kaja. 2008. Kulturni menedžerji brez primerne izobrazbe. *Finance*, 9. november. Dostopno prek: <http://www.finance.si/229011/Kulturni-menedzerji-brez-primerne-izobrazbe> (30. avgust 2015).
5. CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si> (30. avgust 2015).
6. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Čurin Radovič, Suzana. 1994. Razmišljanje o vlogi države in uprave na področju kulture. *Lucas: revija za poznavalce in ljubitelje umetnin in starin* 4 (1-2): 25-26.
8. Čurin Radovič, Suzana. 1995. O kulturnem menedžmentu pri nas. *Lucas: revija za poznavalce in ljubitelje umetnin in starin* 5(1): 17.
9. Deepprose, Donna. 2002. *Project management*. Oxford (UK): Capstone.
10. Dewey, Patricia. 2003. *From Arts Management to Cultural Administration*. 29<sup>th</sup> annual Social Theory, Politics and the Arts Conference. Dostopno prek: <https://aaep.osu.edu/sites/aaep.osu.edu/files/paper27.pdf> (30. avgust 2015).
11. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper Collins Publisher.
12. Društvo ŠKUC. Dostopno prek: <http://www.skuc.org> (30. avgust 2015).
13. Hagoort, Giep. 2003. *Art management: entrepreneurial style*. Delft, the Netherlands: Eburon.
14. Horak, Christian. 1995. *Controlling in nonprofit organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

15. *Javni razpis za sofinanciranje turističnih prireditev na javnih površinah v mestni občini Ljubljana 2014* Dostopno prek: <http://www.visitljubljana.com/file/1975437/razpisna-dokumentacija-td-2015.pdf?download>.
16. *Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.jskd.si> (30. avgust 2015).
17. Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze.
18. Jesenšek, Maša. 2014. Za direktorska mesta kulturnih zavodov MOL ni konkurence. *Delo*, 10. oktober. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/ljubljana/za-direktorska-mesta-kulturnih-zavodov-mol-ni-konkurence.html>
19. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
20. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Kovač, Bogomir. 1997. Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (1): 5 – 7.
22. Krkoč, Sandra Lasič. 2014. Kultura, ki ni vpeta v gospodarstvo, ne more biti uspešna. *Dnevnik*, 13. januar. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042619440/kultura/fokus/kultura-ki-ni-vpeta-v-gospodarstvo-ne-more-biti-uspesna> (30. avgust 2015).
23. Matarasso, François in Charles Landry. 2000. *Iskanje ravnotežja: enaindvajset strateških dilem kulturne politike*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije; Strasbourg: Enota za raziskave kulturne politike in razvoj, Svet Evrope.
24. Mestna občina Maribor. 2014. *Javni razpis za izbor kulturnih programov, ki jih bo v letu 2014-2015 sofinancirala Mestna občina Maribor: programski razpis JRPJI-KUL-2014-15*. Dostopno prek: <http://www.maribor.si/povezava.aspx?pid=8399> (30. avgust 2015).
25. Mestna občina Ljubljana. 2014. *Odlok o proračunu MOL za leto 2014*. Dostopno prek: <http://www.ljubljana.si/si/mol/proracun/proracun-2014/> (30. avgust 2015).



26. Mihelj, Sabina. 1999. Menedžment slovenskih festivalov. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (5-6): 34-51.
27. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport Republike Slovenije. *Nacionalni program za kulturo 2013-2016*. Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Obvestila/Kultura/NPK2013\\_2016.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Obvestila/Kultura/NPK2013_2016.pdf) (30. avgust 2015).
28. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. *Nacionalni program za kulturo 2014-2017*. Dostopno prek: <http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/novice/NET.NPK.pdf> (30. avgust 2015).
29. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. 2011. *Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za nacionalni program za kulturo 2012-2015*. Dostopno prek: [http://www.lenartkucic.net/wp-content/uploads/2011/05/Analiza\\_stanja\\_na\\_podrocju\\_kulture\\_s\\_predlogi\\_prednostnih\\_ciljev-marec\\_2011\\_popravljeno28032011.pdf](http://www.lenartkucic.net/wp-content/uploads/2011/05/Analiza_stanja_na_podrocju_kulture_s_predlogi_prednostnih_ciljev-marec_2011_popravljeno28032011.pdf) (30. avgust 2015).
30. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. *Osnutek Nacionalnega programa za kulturo 2014-2017*. Dostopno prek: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Predpisi\\_v\\_pripravi/2013/osnutek\\_NPK\\_2014-2017.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Predpisi_v_pripravi/2013/osnutek_NPK_2014-2017.pdf) (30. avgust 2015).
31. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. *Rezultati javnega razpisa za izbor javnih kulturnih programov na področju umetnosti, ki jih bo v letih 2014-2017 sofinancirala Republika Slovenija iz proračuna, namenjenega za kulturo (JPR-PROG-2014-2017)*. Dostopno prek: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Razpisi/2013/JPR\\_PROG\\_2014-2017/Rezultati\\_VPR\\_PROG\\_2014-2017.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Razpisi/2013/JPR_PROG_2014-2017/Rezultati_VPR_PROG_2014-2017.pdf) (30. avgust 2015).
32. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. 2014. *Eden drugm'u ogenj dajmo. Kultura v številkah 2010-2012*. Dostopno prek: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Novice/2014/KULTURA\\_V\\_STEVILKAH\\_2010-2012-SLO.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Novice/2014/KULTURA_V_STEVILKAH_2010-2012-SLO.pdf) (30. avgust 2015).
33. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. *Društva, ustanove, shodi, prireditve*. Dostopno prek: [http://www.mnz.gov.si/si/mnz\\_za\\_vas/drustva\\_ustanove\\_shodi\\_prireditve/drustva/](http://www.mnz.gov.si/si/mnz_za_vas/drustva_ustanove_shodi_prireditve/drustva/) (30. avgust 2015).
34. *Občina Prebold* Dostopno prek: <http://obcinaprebold.si/za-obcane/drustva> (30. avgust 2015).

35. *Pridobitev statusa v javnem interesu*. 2014. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/article/id/10644/cid/317> (30. avgust 2015).
36. Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing*. Ljubljana: Študentska založba.
37. Starman, Danijel. 1996. *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
39. *University of Toronto* Dostopno prek: <http://www.uts.utoronto.ca/acm/arts-management> (30. avgust 2015).
40. Varbanova, Lidia. 2013. *Strategic management in the arts*. New York: Routledge.
41. Vaupotič, Mirko. 2005. *Nevladne organizacije v Sloveniji. Neprofitni management*. Nova Gorica.
42. Verbajs, Matej, ur. 2014. *Obseg javnega financiranja nevladnih organizacij v letih 2003-2013*. Ljubljana 2014. Dostopno prek: [http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/dejstva\\_stevilke/Analiza%20Obseg%20javnega%20financiranja%20nvo%202003\\_2013\\_novo.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/dejstva_stevilke/Analiza%20Obseg%20javnega%20financiranja%20nvo%202003_2013_novo.pdf) (30. avgust 2015).
43. Virant, Marjana. 2014. Inovativni se znajdejo na trgu. *Finance 37/2014*, 20. februar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8357405/Inovativni-se-znajdejo-na-trgu?metered=yes&sid=416314508> (30. avgust 2015).
44. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2)*, Ur. l. RS 117/2006 Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5014> (30. avgust 2015).
45. *Zakon o društvih (ZDru-1)*, Ur. l. RS 64/2011 Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201164&stevilka=2969> (30. avgust 2015).
46. *Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK)*, Ur. l. RS 77/07 Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3370> (30. avgust 2015).

## PRILOGA A

### VPRAŠALNIK ZA DRUŠTVO ŠKUC

1. Kakšen je uradni naziv vaše ustanove?

Društvo Študentski Kulturni center – Društvo ŠKUC, Stari trg 21, 1000 Ljubljana

2. Kaj je ŠKUC, s čim se ukvarjate?

ŠKUC je ena najvidnejših nevladnih organizacij neprofitnega značaja kulturno umetniške produkcije v Sloveniji. Ima status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture. Njegovi začetki segajo v prvo radikalno študentsko gibanje v Ljubljani leta 1968, formalno pa je bil ustanovljen 31. januarja leta 1972. Konec sedemdesetih in v osemdesetih letih je bil ŠKUC eden vodilnih spodbujevalcev, združevalcev in promotorjev alternativne kulture. Pomemben del delovanja ŠKUC-a je tudi vključevanje mlajših in perspektivnih ustvarjalcev v kulturno dogajanje ter ustvarjanje razmer, v katerih bi mladi lahko aktivno preživljali prosti čas. V zadnjih letih se je dejavnost ŠKUC-a razširila še na področja informiranja in svetovanja za mlade, izobraževanja, knjižničarstva, arhiviranja, socialne dejavnosti in preventive, družboslovja, humanistike in raziskovalne dejavnosti. Pridobil si je tudi status društva, ki deluje v javnem interesu na področju zdravstvenega varstva. ŠKUC aktivno sodeluje z mladinskimi centri iz Slovenije in drugimi organizacijami, predvsem z izmenjavo programov. Poleg tega pa so prostori ŠKUC-a na Starem trgu 21 odprti za organizacijo različnih dejavnosti, kot so okrogle mize, seminarji, novinarski večeri, plesne predstave, predavanja o različnih kulturno-umetniških in družbeno-aktualnih temah, videoprojekcije. Društvo ŠKUC je soustanovitelj Mladinskega sveta Slovenije (MSS), Mladinskega sveta Ljubljane (MSL), Zavoda Masovna (Nova Gorica), E-motion filma, CNVOS-a, Zavoda MaMa. In član Asociacije BJCEM, mednarodne organizacije ILGA Evropa, Ljubljanske mreže info točk za mlade - L'MIT.

3. Kako ste organizirani; kot društvo, javni zavod ali zasebni zavod?  
Organizirani smo kot društvo, torej imamo status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture.
4. Kolikšen delež vaših finančnih sredstev predstavljajo:
- a.) občinski proračun – 20%
  - b.) državni proračun – 40%
  - c.) sponzorstva – 1,5%
  - d.) lastna sredstva – 30%
  - e.) drugo – 8,5%
5. Kako pridobivate lastna sredstva? S prodajo vstopnic, članarino?  
30% lastnih sredstev, ki jih pridobimo, prihajajo s prodajo vstopnic ter prodajo predstav, nekaj pa tudi s članarinami. Pri nas je posebno morda tudi to, da opravljamo storitve tudi za druge organizacije, dajemo prostore v najem, tako tudi iz te strani pride nekaj lastnih sredstev.
6. Kakšna sta poslanstvo in vizija društva?  
Naše poslanstvo je naslednje zajema predvsem centralno razvijanje neodvisnih, alternativnih kulturnih dejavnosti in novih kulturnih praks, prav tako organiziramo in izvajamo projekte s podporja različnih kulturnih in umetniških dejavnosti, kot so likovna, glasbena, gledališča, filmska, založniška, izobraževalna, festivalska dejavnost, delujemo pa tako na nacionalni, kot mednarodni ravni. Zelo smo vključeni v delo z mladimi, spodbujamo aktivno participacijo mladih na različnih projektih ter spodbujamo aktivno sodelovanje socialno izključenih in marginaliziranih družbenih skupin, kot so invalidi in homoseksualna skupina. Naše poslanstvo stoji tudi na aktivnem sodelovanju z drugimi organizaciji v Sloveniji, Evropski Uniji in drugod po svetu.
7. Ali poznate pojem kulturni menedžment?  
Pojem kulturni menedžment vsekakor poznamo, sami uporabljamo predvsem projektni menedžment, ki je za vrsto našega dela najbolj primeren.

8. Kakšno delo si predstavljate, da opravlja kulturni menedžer?
- Kulturni menedžer mora imeti znanja in veščine iz pravnih osnov delovanja društva, osnove iz davčne zakonodaje, potrebne za izvajanje kulturne dejavnosti, pridobivanje sredstev za kulturne dejavnosti, vodenje in organizacija dela v timu ter druga znanja in veščine pomembne za kulturnega managerja.
9. Ali ima kdo izmed zaposlenih v vašem društvu izobrazbo s področja menedžmenta, morda celo kulturnega menedžmenta? Se vam zdi, da imate v vašem društvu dovolj znanja s področja menedžmenta na področju kulturnih dejavnosti? Mislite, da bi ga potrebovali več ali vam trenutno znanje zadošča za uspešno delo?
- Ne, vendar se redno udeležujemo seminarjev na temo menedžmenta in upravljanja neprofitnih organizacij, kot tudi kulturnega menedžmenta. Se nam pa zdi, da znanja nikoli nimamo dovolj, zato tudi velika potreba po dodatnem izobraževanju.
10. Ali kdo drug od zaposlenih nastopa v vlogi kulturnega menedžerja?
- V vlogi kulturnega menedžerja nastopa peščica ljudi, med njimi predsednik, koordinatorica programa ter ostali koordinatorji in vodje projektov. Njihovo delo pa seveda zajema še veliko več, kot samo delo kulturnega menedžerja.
11. Ali menite, da je prisotnost kulturnega menedžerja v neprofitni organizaciji pomembna?
- Da. Prisotnost kulturnega menedžerja je zelo pomembna, še bolj pomembna bo v bližnji prihodnosti, sploh zaradi znanj, ki jih imajo profesionalno usposobljeni kulturni menedžerji.
12. Kako upravljate svoje društvo? Imate dolgoročni načrt razvoja ali si postavljate cilje za vsak projekt posebej?
- Naše društvo upravljamo tako, da si postavljamo cilje za eno leto vnaprej in jih nato želimo kar se da dobro uresničiti.
13. Imate marketinški načrt? Kakše je in ali delujete v okviru njega?

Naše društvo je sestavljeno iz 9 redakcij, kar pomeni, da vsaka redakcija posebej sama skrbi za promocijo svojih programov in projektov. Za promocijo celotnega društva pa poskrbimo predvsem s skupnimi projekti: poletnimi festivali na Strem trgu 21, pred Galerijo Škuc, s predstavitvenimi programskimi zloženkami, imamo skupno spletno stran in FB. Vsi naši programi so javno dostopni in tudi zelo dobro podprti iz strani medijev.

14. Kakšni so največji menedžerski izzivi v društvu?

Največji izzivi s katerimi se srečujemo v društvu so vsekakor pridobivanje programskih in neprogramskih sredstev za delovanje društva ter podporo in izvajanje projektov. Ko se je v Sloveniji začela recesija, se je seveda to takoj poznalo tudi na kulturnem sektorju, saj so se javna sredstva takoj pričela zmanjševati. Z različnimi prijemi smo si nato uspeli zagotoviti potrebna sredstva, delno z organizacijo večjih koncertov in delno s pridobivanjem sredstev Evropske unije prek razpisev. Poleg pridobivanja sredstev za financiranje je eden največjih izzivov predvsem upravljanje in vodenje le-teh v vsebinskem in koordinatorskem smislu. Vodje projektov morajo biti nenehno pozorni na aktualnost in vzdržnost svojih tekočih projektov, ter morajo znova in znova preverjati ali njihovi projekti dosegajo cilje, ki so si jih zastavili. Tukaj so pomembni tudi uporabniki teh projektov oz. občinstvo, preko njih tudi nenehno evalviramo projekte, kot tudi pri izvajalcih ter jih, če je to potrebno, tudi nadgradimo tekom izvajanja.

15. Glede na to, da ne zaposlujete posameznika, ki bi se specifično ukvarjal s kulturnim menedžmentom, kdo je odgovoren za upravljanje človeških virov, kdo se ukvarja s finančnim menedžmentom, vodenjem projektov in spodbujanjem učinkovitosti?

Izziv je tudi upravljanje s človeškimi viri, tega se lotevamo po principu projektne delavice v vsaki redakciji, ki jih je devet. Sestavljene imamo pa prav tako stalne projektne ekipe, ki izvajajo program, po potrebi pa se od projekta odvisno sestavijo tudi nove projektne ekipe, ki vključujejo zunanje sodelavce.

16. S kakšnimi nalogami se ukvarjajo zaposleni, ki delujejo v vlogi kulturnih menedžerjev?

Vsi skupaj opravljamo delo kulturnega in socialnega menedžerja ter hkrati delujemo tudi na vsebinskem področju pri pripravi kulturnih projektov. Treba je vedeti, da se ta področja v dosti primerih prekrivajo in/ali dopolnjujejo.

17. Kako si zagotavljate, da ste boljši od konkurence?

Vsi naši programi so javno dostopni in tudi zelo dobro podprti iz strani medijev. Vsako leto se udeležujemo prireditev: Kulturni bazar, festival prostovoljstva, Otroški bazar, Informativa, študentska arena, festival igraje se z mano,... kjer predstavimo svoje dejavnosti in promoviramo društvo. Povezani smo tudi s številnimi drugimi organizacijami in včlanjeni v različne mreže in se tako še dodatno promoviramo. Vodje naših projektov nenehno spremljajo podobne programe in metode dela drugih organizacij.

18. Kakšni so vaši dolgoročni načrti in cilji?

Naši dolgoročni cilji so seveda še naprej uspešno nadaljevati uspešno dosedanje delo, saj društvo deluje že 43 let. V načrtu imamo tudi pridobiti čimveč sredstev Evropske unije in pridobiti veliko mednarodnih projektov ter nadaljevati pot uspešnosti pri pridobitvi lastnih sredstev.