

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Lucu

**Financiranje Šentjakobskega gledališča kot društva, ki deluje v javnem interesu na
področju kulture**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Lucu

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Financiranje Šentjakobskega gledališča kot društva, ki deluje v javnem interesu na
področju kulture**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Mentorici

Srečku Kermavnerju

Intervjuvancem

Mami in očetu

Tini za vse nasvete

Mišotu za potrpežljivost in spodbudo

Financiranje Šentjakobskega gledališča kot društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture

Šentjakobsko gledališče Ljubljana je najstarejše slovensko repertoarno ljubiteljsko gledališče s statusom društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture. Spada torej pod neprofitne organizacije in se tako kot druge tudi srečuje s problemi financiranja in spremembami v financiranju v zadnjih letih. Šentjakobsko gledališče je s svojo polprofesionalno strukturo in repertoarnim delovanjem edinstvena kulturna organizacija, saj se z obsegom produkcije, profesionalno administracijo in ljubiteljskim sodelovanjem članov ne more popolnoma primerjati niti s profesionalnimi niti z ljubiteljskimi skupinami, ki delujejo na področju kulture. Financira se iz javnih ter lastnih oziroma izvernih virov, kjer v ŠG slednji pokrivajo več kot polovico vseh prihodkov. V zadnjih letih so zanj značilni precej različni poslovni izidi, za katere so krive nepravilne odločitve pri razporeditvi sredstev v gledališču, včasih nepredvidene situacije, nedvomno pa tudi nenehno spreminjajoče in kompleksno okolje, v katerem deluje. Leta 2009 je prišlo do premika javnega financiranja iz MOL na JSKD, ki na prvi pogled morda ponuja celo boljše pogoje in odnose z javnim financerjem kot prej. Z zamenjavo direktorja se je začelo gledališče bolj celovito ukvarjati s finančnim področjem, zato lahko sprejme nekaj ukrepov za izboljšanje poslovanja, kot so možnost komercializacije, boljšega oglaševanja, varčevanja pri stroških za delo in pripravi predstav in celo reorganizacije gledališča. Pri vsem tem Šentjakobsko gledališče ne sme popustiti pri kvaliteti pri izvedbi programa, ki ga že 90 let drži na samem vrhu ljubiteljskih gledališč.

Ključne besede: Šentjakobsko gledališče, društvo, financiranje.

Financing of Sentjakob theatre as an association, working for the public interest in culture

Sentjakob theatre Ljubljana is the oldest slovenian repertoire theatre with the status of an association that works in the public interest in culture. It is a non-profit organization and as such it is often finding itself in the face of financial problems and changes in finances in the recent years. Sentjakob theatre is a unique cultural institution with its semi-professional structure and repertoire operation, as well as with its production spectre, professional administration and loving work of its members. Because of this it cannot be fully compared with professional associations or even with volunteers-driven associations working in culture. The theatre is financed from public and its own financing, with the latter comprising over half of all income. In recent years, the theatre has had a wide difference in its financial breakdowns, for which wrong decisions in the fund division is to blame, along with unforeseen situations, but undoubtedly a part of the reason for is its constantly changing operating environment. In 2009 there was a shift of public financing from The City Council of the City of Ljubljana (MOL) to the Republic of Slovenia Public Fund for Cultural Activities (JSKD), which in a brief look offers possibly much better public financing conditions than before. With the change in position of the CEO, the theatre has become more involved in the financial area, so it is able to impose several changes into its financial situation and sustainability, such as the possibility of commercialisation, better advertising, saving in labour costs and in show production and ultimately in the reorganization of the theatre. All in all, Sentjakob theatre should not adopt any changes, which could decrease the quality of its performances, for which it has been known for over 90 years among the volunteer-driven theatres.

Keywords: Sentjakob theatre, association, financing.

Kazalo

1 Uvod	8
2 Teoretična izhodišča	10
2.1 (Zasebne) Neprofitne organizacije	10
2.2 Financiranje in ustvarjanje profita v neprofitnih organizacijah	13
2.3 Trženje, tekmovanje in komercializacija.....	15
2.4 Voluntarizem in profesionalizacija v neprofitnih organizacijah	18
2.5 Društvo	19
2.6 Finančno poslovanje društev	20
2.7 Financiranje društva	21
2.8 Društva v javnem interesu (na področju kulture).....	22
3 Študija primera: Šentjakobsko gledališče Ljubljana	25
3.1 Šentjakobsko gledališče in njegova umestitev v neprofitni sektor.....	25
3.2 Struktura gledališča	26
3.3 Financiranje Šentjakobskega gledališča	30
3.3.1 Prihodki Šentjakobskega gledališča	31
3.3.2 Analiza prihodkov med 2006 in 2010	36
3.3.3 Primerjava razmerja med javnimi in lastnimi sredstvi od leta 2006 do 2010	39
3.3.4 Stroški Šentjakobskega gledališča.....	40
3.3.5 Analiza stroškov med 2006 in 2010	42
3.3.6 Pregled poslovnega izida ter možne rešitve in izboljšave	44
4 Sklep	51
5 Literatura	54
Priloge	58
Priloga A: Igor Teršar - Intervju z avtorico, 31. julij 2011	58
Priloga B: Nataša Sorko – Intervju z avtorico, 12. avgust 2011	58
Priloga C: Matjaž Šmalc – Intervju z avtorico, 11.7.2011	59
Priloga Č: Uroš Grilc - Intervju z avtorico, 13.7.2011	59
Priloga D: Srečko Kermavner - Intervju z avtorico, 10. 8. 2011.....	60

Kazalo slik in tabel

Slika 3.1: Struktura Šentjakobskega gledališča glede na opravljanje dela	29
Tabela 3.1 : Višina prihodkov (v evrih) od 2006 do 2010	36
Tabela 3.2 Razmerje med javnimi in lastnimi (izvirnimi) sredstvi od 2006 do 2010.....	39
Tabela 3.3 : Višina odhodkov/stroškov (v evrih) od 2006 do 2010.....	42
Tabela 3.4: Poslovni izid (v evrih) od 2006 do 2010	44
Tabela 3.5: Število obiskovalcev od 2004 do 2010	48
Graf 3.2 : Prikaz prihodkov od 2006 do 2010.....	37
Graf 3.3: Prikaz razmerja med javnimi in lastnimi sredstvi od 2006 do 2010.....	39
Graf 3.4: Prikaz stroškov od 2006 do 2010.....	42
Graf 3.5: Prikaz poslovnega izida od 2006 do 2010	44
Graf 3.6: Prikaz števila obiskovalcev od 2004 do 2010.....	48

Seznam kratic

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
JSKD	Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti
MOL	Mestna občina Ljubljana
NO	Nadzorni odbor
PIC	Pravno-informacijski center nevladnih organizacij
SMG	Slovensko mladinsko gledališče
ŠG(L)	Šentjakobsko gledališče (Ljubljana)
UO	Upravni odbor

1 Uvod

Zadnja leta vseskozi životarimo nekje na robu preživetja, kar se odraža predvsem na programsko-umetniškem področju, ko bi za dodaten kvalitativni preskok potrebovali večji vložek tako v kadre kot v materialno opremo predstav. Posledično zaradi tega trpi tudi prepoznavnost gledališča tako v ožjem, lokalnem, kot tudi širšem kulturnem prostoru. ... Tako se že nekaj let vrtimo v začaranem krogu iskanja tistega umetniškega in uprizoritvenega izraza, ki bi dajal maksimalne rezultate (presežke) ob minimalnih materialnih vložkih (Šentjakobsko gledališče v MOL 2008, 187).

Šentjakobsko gledališče Ljubljana je najstarejše slovensko repertoarno ljubiteljsko gledališče s statusom društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture. Spada torej pod neprofitne organizacije in se tako kot druge tudi srečuje s problemi financiranja in spremembami v financiranju v zadnjih letih. Zasebne neprofitne organizacije so namreč pod vse večjimi pritiski sprememb v okolju oziroma gospodarstvu, ki jih obdaja, zato spreminjajo svoj način poslovanja in vse bolj delujejo kot profitne organizacije, ki se borijo za večje število strank in posledično čim večji prihodek, s katerim lahko financirajo svoje delovanje. Šentjakobsko gledališče je s svojo polprofesionalno strukturo in repertoarnim delovanjem edinstvena kulturna organizacija, saj se z obsegom produkcije, profesionalno administracijo in ljubiteljskim sodelovanjem članov ne more popolnoma primerjati niti s profesionalnimi niti z ljubiteljskimi skupinami, ki delujejo na področju kulture.

Sama sem kot članica Šentjakobskega gledališča opazila pomanjkanje večletnih analiz finančnega stanja, strategije in problematičnih področij v gledališču, ki bi mu pomagale pri nadaljnjem načrtovanju poslovanja, zato sem se odločila, da v sklopu diplomske naloge pripravim pregled finančnega poslovanja v zadnjih letih.

Pri pisanju diplomske naloge sem se osredotočila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so značilnosti financiranja neprofitnih organizacij?
- Kakšno je financiranje Šentjakobskega gledališča kot društva, ki deluje v javnem interesu?
- Katere so bile glavne spremembe v financiranju in poslovnem uspehu v zadnjih letih ŠG?
- Kakšno je razmerje med lastnimi in javnimi sredstvi v ŠG?
- Zakaj je prišlo do premika financiranja iz MOL na JSKD?

- Kateri finančni segmenti so bili najmanj uspešni v zadnjih letih in zakaj?
- Kje so možne izboljšave v financiranju Šentjakobskega gledališča?

Diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu opredeljujem glavne pojme in opredelitve, kot so neprofitne organizacije, društva in društva v javnem interesu ter njihovo financiranje. V drugem delu sem kot študijo primera analizirala prihodke, stroške, poslovne izide ter druga področja finančnega poslovanja Šentjakobskega gledališča v obdobju med leti 2006 in 2010 ter predlagala nekaj izboljšav za nadaljnje poslovanje.

Teoretična izhodišča sem pripravila s pomočjo pregleda literature in nekaterih izjav, ki sem jih pridobila sama. Za analizo financiranja Šentjakobskega gledališča sem zbrala in pregledala bilance stanj, finančna in programska poročila ter druge dokumente iz arhiva Šentjakobskega gledališča. Opravila sem tudi kratka pogovora z direktorjem Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti Igorjem Teršarjem in finančno svetovalko Natašo Sorko ter pridobila pisne odgovore po elektronski pošti od načelnika Oddelka za kulturo na MOL Uroša Grilca, samostojnega strokovnega svetovalca za gledališko in lutkovno dejavnost Matjaža Šmalca in bivšega direktorja ter sedanjega organizatorja programov v Šentjakobskem gledališču Srečka Kermavnerja. Podatke iz finančnih dokumentov gledališča sem uporabila za grafične prikaze in analize, pogovore in pisne odgovore omenjenih pa za razlago nekaterih sprememb v financiranju in kot teoretično podlago za opazovanje problematike. Opozoriti moram, da je bil dostop zaradi nedavne selitve arhiva gledališča nemogoče priti do vseh podatkov, zato sem opazovalno obdobje preteklih desetih let zmanjšala za polovico in z okrnjenimi podatki opazovala samo poslovanje od leta 2006 do 2010, z izjemo števila obiskovalcev, kjer sem posegla tudi po podatkih iz leta 2004 in 2005.

2 Teoretična izhodišča

2.1 (Zasebne) Neprofitne organizacije

V današnjem času svobodo misli in dejanja spodbujajo in dovoljujejo v družbah, ki so prej poznale samo totalitarizem in zatiranje. Vendar te družbe za demokratično delovanje potrebujejo tudi ekonomske in politične spremembe. Da lahko država ustvari in vzdržuje ekonomsko in politično svobodo, kar je temelj prave demokracije, moč vplivanja in spreminjanja ne sme biti skoncentrirana samo v sektorju države ali samo v sektorju družbe. Obstajati mora pluralizacija institucij, kar pomeni, da akumulacija moči ne pripada samo enemu sektorju (v večini primerov se zgodi, da je ta sektor kar država). Družba s tako pluralizacijo je znana tudi kot civilna družba. Močno demokratično državo torej sestavljajo trije sektorji: državni sektor, privatni gospodarski sektor in neprofitni sektor. Vsak od njih mora delovati učinkovito in do neke mere sodelovati z drugima dvema, da lahko omogoča kvalitetno življenje posamezniku znotraj države (Hopkins 2009, 3). Prav tako vsak sektor ponuja nadomestilo za pomanjkljivosti drugih sektorjev (Bowman 2011, 4). V neprofitnem sektorju delujejo organizacije, ki torej niso niti tržne niti državne oziroma javne. Označene so z različnimi imeni, na primer neprofitne, prostovoljne, nevladne, neodvisne ali civilnodružbene organizacije (Kolarič in drugi 2002, 6). Glede na pravno ureditev organizacij bi jih lahko imenovali tudi organizacije, ki ne delijo dobička oziroma *not profit distributing organizations* (Salamon in Anheier 1997, 33). Literatura v angleščini jih označuje kot *nonprofit organizations*, torej neprofitne organizacije, velikokrat tudi kot *not-for-profit organizations*, torej ne-za-profit organizacije (Connors 1988, Salamon in Anheier 1997, Aheier 2005). Najpreprosteje rečeno so neprofitne organizacije prostovoljne skupine, ki se združijo zaradi skupnega interesa ali za korist drugih (Heyman 2011, 6).

Največji izziv leži v iskanju skupne definicije, ki bi vsebovala vse značilnosti sektorja, v katerega spadajo neprofitne organizacije (Worth 2011, 19), saj variirajo v velikosti organizacije in premoženja, števila zaposlenih ter v področju delovanja (Herman in drugi 1994, 3). Vsako imenovanje torej izpostavi določeno značilnost, vendar hkrati ne izrazi drugih lastnosti. Pojem **dobrodelni sektor** (*charitable sector*) poudarja pomoč organizacijam s strani privatnih dobrodelnih donacij, vendar le-te v resnici ne predstavljajo niti edini niti največji vir prihodkov. Izraz **neodvisen sektor** (*independent sector*) poudarja pomembno vlogo, ki jo organizacije igrajo kot »tretja sila« izven države in zasebnega profitnega gospodarstva, vendar

so te organizacije daleč od neodvisnosti, saj so močno odvisne od vlade in privatnih podjetij. **Prostovoljni ali volonterski sektor** (*voluntary sector*) izpostavi vložek, ki ga prispevajo prostovoljci k upravljanju tega sektorja, vendar mnogo opravil v takšnih organizacijah ni opravljenih s strani prostovoljcev, temveč s strani plačanih zaposlenih. **Nevladne organizacije** (*non-governmental organization*) je termin, ki se največkrat uporablja za organizacije, ki se ukvarjajo s promocijo gospodarskega in socialnega razvoja, ki pa so v resnici samo del tega sektorja. In nenazadnje, celo izraz **neprofitni sektor** (*non-profit sector*) nekoliko zavaja, saj sicer poudarja dejstvo, da te organizacije ne obstajajo primarno za ustvarjanje profita, ki bi si ga delili lastniki, ne opozori pa na dejstvo, da v resnici te organizacije včasih ustvarjajo profit, saj imajo lahko v letu več prihodkov kot stroškov, torej dobijo več sredstev, kolikor jih v tem letu porabijo (Salamon in Anheier 1997, 12-13). Nekateri pravijo, da je bistvena lastnost neprofitnih organizacij dejstvo, da ponujajo storitve za javno dobro, kar je do neke mere res, vendar je tudi zavajajoče. Mnogo neprofitnih organizacij se namreč ustanovi za zasebne interese, na primer športne klube ali sindikate (Wolf 1999, 19). Na enak problem opozarja tudi Worth, ki pravi, da je popularna podoba neprofitne organizacije kot majhnega tima prostovoljcev, ki z minimalnimi sredstvi pomaga ljudem v stiski in se jasno loči od podjetij ter države, daleč od realnega stanja mnogih neprofitnih organizacij (Worth 2011, 19).

Med neprofitne organizacije lahko torej štejemo društva na številnih področjih, športne in druge klube, poklicna in poslovna združenja, bolnice, univerze, muzeje, centre za dnevno varstvo otrok, ostarelih ali invalidnih oseb, svetovalne agencije, ekološke skupine, centre za usposabljanje in zaposlovanje, zagovorniške organizacije, organizacije za varstvo človekovih pravic in mnoge druge (Kolarič in drugi 2002, 6). Hopkins jih na primer deli na **dobrodelne organizacije**, ki ponujajo pomoč posameznikom ali skupinam izven organizacije; **zagovorniške organizacije** (*advocacy organization*), ki poskušajo vplivati na zakonodajne ali politične procese ter torej delujejo na političnem področju in se poslužujejo tudi lobiranja; **članske skupine** (*membership groups*). kamor spadajo npr. veteranska združenja ali bratovščine; **socialne ali rekreativne organizacije** (*social or recreational organizations*), kamor spadajo teniška, golf društva ali vrtnarska društva; **satelitske organizacije**, ki predstavljajo zunanji del nekatere druge organizacije, ki je velikokrat profitna organizacije ter **pokojninske sklade**, ki ponujajo ugodnosti za npr. čas pokojnine tako zaposlenim v neprofitne kot v profitnem sektorju (Hopkins 2009, VIII-IX). Dicke k temu dodaja še **delovne**

in agrikulturne organizacije in poslovne lige, kamor spadajo npr. združenja nepremičninskih agentov, ki se ne organizirajo za dobiček (Dicke v Agard 2011, 34).

Kljub raznovrstnosti so skupne lastnosti entitet v zasebnem neprofitnem sektorju, da so:

- **Organizirane**¹, kar pomeni, da so institucionalizirane do neke mere. Imajo nekakšno organizacijsko stalnost, pravila delovanja, odgovorne posameznike in redne sestanke.
- **Samoupravljalne**², saj so zmožne samokontrole svojega delovanja. Imajo svoje lastne interne procedure oziroma postopke za vodenje in niso upravljane s strani zunanjih entitet (Salamon in Anheier 1997, 33-34).
- **Zasebne**, kar pomeni, da so institucionalno ločene od države in niso ne del državnega aparata ne usmerjane s strani države, kar pa ne pomeni, da ne smejo prejemati državne podpore ali imeti državnega uradnika med svojimi člani (Salamon in Anheier 1997, 33). Njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične in pravne osebe (Kolarič in drugi 2002, 6).
- **Neprofitne**, kar pomeni, da svojega profita ne deluje med svoje lastnike ali direktorje. Vsak profit morajo uporabiti za nadaljnje izvajanje svojega poslanstva. Neprofitne organizacije so torej organizacije, ki ne obstajajo s prvotnim namenom ustvarjanja profita (Salamon in Anheier 1997, 33-34). To je največja razlika med neprofitnimi organizacijami in privatnimi podjetji.
- **Prostovoljne**, saj vključujejo pomembno mero udeležbe prostovoljcev, kar pa ne pomeni, da mora večina prihodkov prihajati s strani prostovoljnih prispevkov ali da mora biti večina delavcev prostovoljcev. Kakršnakoli udeležba prostovoljcev na nek način zadostuje, da je organizacija označena za prostovoljno (Salamon in Anheier 1997, 33-34).

Pojem neprofitna organizacija označuje dve temeljni vrsti organizacij, in sicer **javne neprofitne organizacije**, ki so ustanovljene s strani javnih avtoritet in služijo javnemu interesu ter **zasebne neprofitne organizacije**, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb in služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič in drugi 2002, 14).

¹ Glej opombo pod številko 2.

² Kolarič in drugi uporabljajo malce drugačno poimenovanje, saj pravijo, da so entitete v neprofitnem sektorju *organizacije* z izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo in pravili, ki veljajo za vse, ki so vanjo vključeni (Kolarič in drugi 2002, 6). S tem poimenovanjem, torej *organizacije*, nekako združijo značilnosti organiziranosti in samoupravljanja, ki jih predstavlja Salamon in Helmut.

Zasebne neprofitne organizacije lahko dalje razdelimo na tiste, ki **delujejo v javnem interesu** in jim je ta status tudi formalno-pravno priznan, kamor spadajo društva in združenja, ki delujejo v dobro posameznikov in skupin izven samih organizacij, zasebni zavodi, fundacije in skladi, socialna podjetja, verske in cerkvene organizacije ter tiste, ki **delujejo pretežno v skupnem interesu članov**, kamor spadajo članski klubi in društva/združenja, članske zadruge/kooperative, zbornice in druga poslovna združenja, sindikati, politične stranke itd. (Kolarič in drugi 2002, 26).

2.2 Financiranje in ustvarjanje profita v neprofitnih organizacijah

Kot smo že ugotovili, lahko neprofitno organizacijo definiramo kot organizacijo, ki ima pravico do ustvarjanja dobička, vendar ji je prepovedano razdeljevanje svojega profita ali zaslužka tistim, ki vodijo organizacijo. Prav tako pa je za njih značilna drugačna obdavčitev kot za profitne organizacije, ki svoj dobiček razdeljujejo lastnikom oziroma delničarjem in morajo plačevati davek na svoj dobiček (Zietlow in drugi 2007, 2) Rečemo lahko, da imajo tako neprofitne kot profitne organizacije legalno pravico do ustvarjanja dobička, vendar primerjava med njimi pokaže dva tipa dobička, in sicer dobiček na ravni subjekta in dobiček na ravni lastništva (Hopkins 2009, 6). Dobitek na ravni subjekta pomeni, da se dobiček deli znotraj objekta, torej organizacije in uporablja za njen razvoj, medtem kot se dobiček na ravni lastništva deli med lastnike organizacije.

V teoriji lahko ločimo dva ekstrema neprofitnih organizacij. Na eni strani lahko organizacija pridobi vse prihodke iz prodaje svojih produktov ali storitev. Te »komercialne« organizacije delujejo in izgledajo kot podjetja in so včasih označene kot »podjetja pod krinko oziroma podjetja v preobleki« (*businesses in disguise*) ali lažne neprofitne organizacije. Take organizacije lahko povečujejo dobiček ter ga nato pod krinko razdelijo kot na primer višje plače in nagrade ali z uspešnim poslovanjem samo povečujejo prestiž in moč svojih menedžerjev (James v Weisbrod 2003, 273). Na drugi strani poznamo neprofitne organizacije, ki so odvisne samo od donacij in svojim strankam zagotavljajo zastoj javne dobrine (Zietlow in drugi 2007, 10).

Čeprav neprofitne organizacije ne obstajajo primarno zaradi ustvarjanja profita, velikokrat ugotovijo, da je nujno potrebno generirati presežek prihodkov nad stroški, s katerim lahko financirajo nepopularne ali neprofitne dele organizacijskega operativnega proračuna (McLeish v Greenfield 1997, 35). Neprofitne organizacije torej lahko proizvajajo presežek

prihodkov nad stroški ter tako akumulirajo precejšno količino kapitala, ki bi ga lahko razumeli kot profit (Blazek 2008, 8). Premoženje neprofitne organizacije predstavljajo vsa sredstva, ki jih lahko delimo na **fiksna premoženjska sredstva** in trenutna sredstva oziroma **likvidna sredstva** (Michalski 2011, 1003).

Struktura prihodkov v neprofitnih organizacijah je bolj kompleksna kot tista v profitnih ali javnih podjetjih, saj imajo neprofitne organizacije ponavadi mešanico različnih virov prihodkov, iz katerih črpajo sredstva za izvajanje dejavnosti. Razdelimo jih lahko glede na:

- izvor (javni sektor, trg, organizacija, posameznik),
- vrsto (denarne ali materialne, npr. čas, dobrine, storitve),
- namen (darila, nepovratna sredstva, menjava dobrin ali storitev),
- formalnost (pogodbene, trajajoče transakcije, neformalne donacije),
- vir (donatorji, uporabnine, prodaja dodatnih dobrin ali storitev),
- omejitve (omejena ali neomejena sredstva) (Anheier 2005, 204).

Glede na izvor lahko prihodke razdelimo tudi na:

- **javna sredstva**, kamor spadajo donacije in pogodbe, torej neposredne prispevke države ali oblasti določeni dejavnosti ali programu; zakonsko določeni denarni transferji, s katerimi oblast generalno podpira organizacijo pri izvajanju dejavnosti ter plačila tretje stranke, posredna državna sredstva, s katerimi povračajo organizaciji, ki je opravila storitev za posameznika (subvencija);
- **privatna darovanja**, ki vključujejo donacija s strani fundacij, privatnih podjetij ali korporacij in s strani posameznikov;
- **osebne pristojbine in dajatve**, kamor spadajo prihodki s strani prodaje produkta ali storitve, članarine in prihodki od naložb (Anheier 2005, 204-205).

Mednarodna primerjalna raziskava strukture prihodkov v neprofitnih organizacijah predlaga naslednjo klasifikacijo virov prihodkov:

1.) Plačila za storitve:

- prihodki iz neprofitne dejavnosti,
- prihodki iz profitne dejavnosti,
- članarine in drugi prihodki.

2.) Dotacije³ in subvencije države (prihodki iz javnih virov):

- subvencije države,
- subvencije občin ter skladov – loterije.

3.) Prihodki od donacij

- donacije podjetij,
- donacije posameznikov,
- donacije fundacij,
- donacije sorodnih organizacij,
- zapuščine (Kolarič in drugi 2002, 123).

Glede na strukturo virov prihodkov so zato možni trije poglobitveni modeli financiranja zasebnih neprofitnih organizacij:

- 1.) model dominacije prihodkov iz lastne dejavnosti,
- 2.) model dominacije državnega financiranja,
- 3.) model dominacije zasebnih donacij (Kolarič in drugi 2002, 123).

Znotraj posamezne organizacije se s področjem financiranja lahko ukvarja posameznik ali celotna skupina oziroma oddelek. Za zaposlene, ki se ukvarjajo s financami obstaja mnogo nazivov, med drugim finančni direktor, finančni tajnik, glavni računovodja, izvršni direktor, operativni direktor itd. V majhnih organizacijah to funkcijo opravlja največkrat kar izvršni direktor (Zietlow in drugi 2007, XXV).

2.3 Trženje, tekmovanje in komercializacija

Trženje nikakor ni nova ideja za neprofitne organizacije. Vsaka neprofitna organizacija se trži od trenutka, ko prične s svojim delovanjem ter vsakokrat, ko vodstvo organizacije sprejme novo poslovno odločitev, ponudi novo storitev, opusti ali začne nov program, spremeni cene storitev ali izda brošuro o svojem delovanju⁴. V grobem lahko trženje definiramo kot izmenjavo dobrin. Ena stran poseduje nekaj, kar si druga stran želi ali potrebuje in je za to pripravljena v zameno ponuditi nekaj drugega, največkrat denar (Sturm v Connors 1988,

³ Razlika med donacijo in dotacijo je v tem, da je donacija lahko denarno ali materialno darilo, ki nima opredeljenega namena porabe, medtem ko je predmet dotacije denar, ki je dan za določen namen. Pri obeh je prejemnik lahko pravna oseba, donatorja pa tako pravna kot fizična oseba (PIC 2011).

⁴ Sturm pravi, da nekatere organizacije to počnejo zavedno in nekatere nezavedno (Sturm v Connors 1988, str. 27.1.). Za potrebe diplomske naloge sem financiranje neprofitnih organizacij opazovala večinoma s predpostavko, da se organizacije zavedajo svojega tržnega delovanja.

27.1). Posameznik torej vstopa (sam ali pa v najrazličnejših združbah) v procese menjave z drugimi ljudmi ali skupinami z namenom, da bi zadovoljil svoje najrazličnejše potrebe (Jančič 1999,6).

Trženje v neprofitni organizaciji lahko razdelimo na dva splošna tipa. Prvi je **dolgoročna tržna kampanja** (*marketing campaign*), ko želi organizacija doseči določen finančni, članski ali drugačen cilj znotraj določenega časovnega obdobja. Drugi tip trženja se nanaša na **vsakodnevne tržne operacije** (*day-to-day marketing operations*), kamor spada odnos organizacije z njenimi donatorji, strankami, prostovoljci in klienti, kjer organizacija poskuša doseči kratkoročne cilje. Oba načina se močno povezujeta s komunikacijskim programom, ki so pri neprofitnih organizacijah močno odvisni od oglaševanja (npr. direktna pošta, oglaševanje v prostorih, elektronsko oglaševanje itd.), s katerimi želijo doseči specifične tržne cilje, ki segajo od zbiranja sredstev do rekrutiranja strank ali pridobivanja prostovoljcev (McLeish 1997, 38).

Vsak član organizacije, od zaposlenih, direktorjev, upravnega odbora in prostovoljcev, je pomemben pri izvajanju trženja. To ne pomeni, da morajo vsi sodelovati pri ustvarjanju tržnega plana oziroma strategije, vendar se morajo vsi zavedati svojega vpliva na stranke, razumeti, kako se organizacija obdrži na trgu in podpirati načrte organizacije za prihodnje programe in dejavnosti (Sturm 1988, 27.6)

Posledica povečanja števila neprofitnih organizacij v zadnjem času je povečanje tekmovalnosti znotraj neprofitnega sektorja s ciljem pridobivanja istih uporabnikov. Če včasih tradicionalno trženje in kompeticija nista bila sestavni del delovanja takšnih organizacij, danes neprofitne organizacije pod pritiskom vse večjih sprememb brez izdelanega tržnega načrta in strategij, ki se lahko spremenijo glede na potrebe trga, tvegajo svoj propad na ekonomskem področju (McLeish v Greenfield 1997, 29)

Tekmovanje, zasledovanje istega cilja iz strani dveh ali več organizacij, ustvarja rivalstvo med neprofitnimi organizacijami za kapital, delo, stranke in/ali dobiček. Ta tekmovalnost ponavadi ni motivirana z željo po osebem pridobivanju profita, čeprav lahko v skrajnem primeru akumulacija kapitala celo postane cilj organizacije (Chang in Tuckman; Brody v Tuckman 2003, 26). Neprofitne organizacije torej tekmujejo med sabo za prihodke, člane upravnega odbora, stranke, pogodbe za nepovratna sredstva, donacije, darila, prestiž, politično

moč in prostovoljce (Brody v Tuckman 2003, 26). Komercializacija neprofitnih organizacij se pojavi, ko se te organizacije odločijo za ponujanje dobrin in storitev z eksplicitnim namenom ustvarjanja dobička. Odločitev za komercializacijo ponavadi neprofitne organizacije vključi v mešani trg, kjer tekmujejo s profitnimi organizacijami. Tekmovanja med neprofitnimi in profitni organizacijami je lahko preprosto posledica vstopa neprofitnih organizacij na trg, kjer profitne že delujejo ali posledica uspešnega ustvarjanja določenega produkta s strani neprofitnih, kar kasneje začnejo ponujati tudi profitne organizacije (Tuckman 2003, 26). Komercializacija torej ni le proces, ki zajema povečevanje komercialnih dejavnosti povezanih s prodajo rezultatov dejavnosti organizacije na kvazitrgih, temveč zajema tudi tekovanje med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami ter tekovanje le-teh z zasebnimi profitnimi organizacijami za tiste uporabnike, ki lahko za ponujene produkte plačajo več (Kolarič in drugi 2002, 168).

Oster pravi, da čeprav večina neprofitnih organizacij začne kot proizvajalec enega produkta ali storitve, skozi čas razvije bolj raznoliko ponudbo (Oster v Anheier 2005, 206). Razlogov za takšno diverzifikacijo je več, nedvomno pa je ta lahko posledica večanja konkurence znotraj neprofitnega sektorja ter nekakšen odgovor na tekmovalnost med različnimi organizacijami. Weisbrod dobrine in storitve, ki jih lahko proizvajajo neprofitne organizacije, razdeli na **preferirane javne dobrine**, ki so močno povezane s poslanstvom organizacije in se težko prodajajo na privatnem⁵ trgu, saj jim ne moremo določiti cene (npr. pomoč revnim, boj proti onesnaževanju okolja, opravljanje raziskav); **preferirane privatne dobrine**, ki so povezane s poslanstvom, vendar se lahko prodajajo tudi na privatnem trgu (npr. zdravstveno varstvo, izobraževanje, socialne storitve, muzeji) in **nepreferirane privatne dobrine**, ki so v majhni meri povezane s poslanstvom in jih organizacija proizvaja z namenom, da ustvari prihodek, s katerim lahko pokrije proizvodnjo prvih dveh tipov dobrin (npr. restavracije v muzejih, dobrodela trgovine, loterije) (Weisbrod v Anheier 2005, 206).

Neprofitne organizacije so se v zadnjih letih srečale s povečanimi tržnimi pritiski, na katere so se precej uspešno prilagodile in se začele kreativno preoblikovati, da bi preživele. Hkrati komercialni impulzi v neprofitnem sektorju povzročajo nove izzive in nevarnosti, saj lahko spodkopljejo vrednotne temelje neprofitnih organizacij in ogrozijo javno podporo, kot so

⁵ Privatni ali zasebni trg lahko razumemo kot trg na katerem delujejo tudi profitne organizacije, kar pomeni, da se produktom lahko določi cena. Takšni produkti so namenjeni predvsem tistim, ki imajo sredstva, da si jih lahko privoščijo, vendar jih neprofitne organizacije lahko omogočijo tudi nekaterim strankam ne glede na njihovo plačilno sposobnost.

javne donacije in politična podpora (Young in Salamon 2002, 424), zato se jih morajo organizacije zavedati in jih omejiti. Vseeno pa spremembe v okolju neprofitnih organizacij ponujajo poleg novih pričakovanj tudi nove priložnosti za povečanje prihodkov (Raymond 2010, 56).

2.4 Voluntarizem in profesionalizacija v neprofitnih organizacijah

Poleg pridobivanja prihodkov iz različnih virov, se neprofitne od drugih oblik organizacij razlikujejo tudi v tem, da njihovi človeški viri vsebujejo tako plačano kot neplačano osebje (Anheier 2005, 213). Če zasebne neprofitne organizacije svojo dejavnost v celoti izvajajo z zaposlenimi v organizaciji, jih imenujemo **profesionalizirane neprofitne organizacije**, če jo v celoti izvajajo s prostovoljci, so označene kot **prostovoljne neprofitne organizacije**, če pa jo izvajajo tako z zaposlenimi kot s prostovoljci, jih imenujemo **mešane organizacije** (Kolarič in drugi 2002, 27).

Voluntarizem ali prostovoljstvo je najpogostejša vrsta neplačanega dela v neprofitnem sektorju. Najsplošneje prostovoljstvo pomeni posvečanje časa za pomoč drugim brez monetarnega plačila (Anheier 2005, 219). Posamezniki torej sprejmejo ekonomsko odločitev, saj svoj čas namesto za plačano delo ali prosti čas porabijo za prostovoljstvo (Steinberg 2006, 117). Kljub temu pa se moramo zavedati, da volonterji v nekaterih primerih prejmejo nekakšno plačilo za svoje usluge, ki je lahko tudi denarno, zato se lahko meja med plačanim in volonterskim delom tudi prekriva (Anheier 2005, 219). Prostovoljno delo lahko delimo na **formalno prostovoljstvo**, ki poteka znotraj organizacije in ima določena pravila ter **neformalno prostovoljstvo**, ki poteka neodvisno od organizacij (Hodgkinson in drugi v Anheier 2005, 221).

Poleg volonterskega dela lahko posamezniki v neprofitnih organizacijah opravljajo tudi plačano delo, kar lahko opazujemo preko profesionalizacije v neprofitnih organizacijah. Proces profesionalizacije definiramo kot težnjo, da dejavnost v organizaciji izvajajo plačani »profesionalci«, ki niso nujno visoko izobraženi eksperti, ampak vsi, ki so v organizaciji zaposleni in usposobljeni za opravljanje posameznih nalog. Zahteva po usposobljenosti se ne veže le na tiste zaposlene, ki izvajajo osnovno dejavnost organizacije, temveč tudi na tiste, ki opravljajo administrativna, pripravljalna ali celo pomožna dela. Proces profesionaliziranja same po sebi ne omejuje niti ne povečuje možnosti za vključevanje volonterjev (Kolarič 2003, 40-43), če seveda organizacija ne popusti pritiskom komercializacije ali oblasti ter zaradi

navidezno boljše produkcije ne onemogoča dela tudi prostovoljcem. Pri plačanem delu v organizaciji lahko opozorimo še na to, da se včasih zgodi, da so zaposleni v neprofitnem sektorju plačani manj kot tisti, ki opravljajo enako delo v profitnem sektorju, kar nikakor ne pomeni, da so drugi bolj kvalificirani kot prvi (Duncan 1998, 13). Hkrati moramo razumeti, da zaposleni v neprofitnem sektorju tako na nek način podari to razliko v plači, ki jo dobiva in plači, ki bi jo dobil na trgu delovne sile, neprofitni organizaciji v kateri deluje. Prav tako, kot smo že omenili, svoj denar in čas organizaciji v obliki darila podarjajo volonterji, ki v njej delujejo.

2.5 Društvo

Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo člani društva. Združevanje v društva je prostovoljno, član pa lahko postane vsak, ki deluje pod pogoji, ki jih društvo določi v temeljnem aktu. Delovanje v društvu temelji na enakopravnosti članstva. Pri opazovanju zakonskega določanja splošnega odnosa društva do dobička, lahko ugotovimo, da zanj veljajo temeljne lastnosti, ki smo jih opredelili za neprofitne organizacije. Po zakonu namen ustanovitve in delovanje društva namreč ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Ni torej dovoljeno ustanoviti društva, katerega namen je ustvarjanje dobička ali društva, katerega izključna dejavnost je pridobitna dejavnosti, niti ni dovoljeno delovanje takšnega društva (Zakon o društvih 64/2011, 1. čl.–4. čl.).

Društvo je pravna oseba zasebnega prava, kar postane z vpisom v register društev. Zastopnik društva je lahko le poslovno sposobna fizična oseba. Društvo ima lahko dva zastopnika, če tako določa njegov temeljni akt, ki določi tudi način zastopanja (skupno ali samostojno) in meje pooblastil za zastopanje. Če temeljni akt ne določa drugače, za zakonito poslovanje društva odgovarjata društvo in zastopnik društva z vsem premoženjem društva. Pri upravljanju društva sodelujejo člani društva ter pooblašcene osebe pravnih oseb, članic društva, in sicer neposredno ali posredno po predstavnikih, izvoljenih organih oziroma zastopniku društva na način, ki ga določa temeljni akt. Najvišji organ društva, ki sprejema temeljni akt in najpomembnejše odločitve v društvu, je zbor članov, ki ga sestavljajo vsi člani. Društvo si lahko v temeljnem aktu določi tudi druge organe, njihovo sestavo, pristojnosti,

odgovornosti, način sprejemanja odločitev, medsebojna razmerja, mandatno dobo ter način izvolitve oziroma imenovanja in razrešitve članov (Zakon o društvih 64/2011, 5. čl.–13. čl.).

2.6 Finančno poslovanje društev

Premoženje društva po zakonu sestavljajo denarna in druga sredstva, ki jih društvo pridobi s članarino, darili in volili, prispevki donatorjev, iz javnih sredstev, z opravljanjem dejavnosti društva in iz drugih virov, njegove nepremične in premične stvari ter materialne pravice. Svojega premoženja društvo ne sme deliti svojim članom, kar pomeni, da je vsaka delitev premoženja nična. Če društvi pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za uresničevanje svojih ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Pridobitno dejavnost lahko društvo opravlja pod pogojem, da je določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom in cilji, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva ter se lahko opravlja le v obsegu potrebnem za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Pridobitna dejavnost je povezana z namenom in cilji društva, če lahko neposredno pripomore k uresničevanju namena oziroma ciljev društva, pri čemer doprinos ni izključno v zagotavljanju prihodkov društva (Zakon o društvih 64/2011, 24. čl.–25. čl.).

Društvo mora zagotavljati podatke o svojem finančnem in materialnem poslovanju ter v primeru opravljanja pridobitne dejavnosti podatke o finančnem in materialnem poslovanju iz te dejavnosti voditi in izkazovati ločeno. Društvo mora za poslovno leto (koledarsko leto) izdelati letno poročilo, ki vsebuje bilanco stanja in izkaz poslovnega izida s pojasnili k izkazom ter poročilo o poslovanju društva, ki mora obsegati resnični prikaz premoženja in poslovanja društva. Ob statusnih spremembah oziroma prenehanju društva mora izdelati letno poročilo tudi med letom. Vodenje poslovnih knjig in sestava letnega poročila morata biti v skladu z računovodskim standardom za društva, tako poslovne knjige kot letno poročilo pa morajo omogočiti ocenjevanje, ali so presežki prihodkov nad odhodki porabljeni za neprofitne namene. Letno poročilo sprejme zbor članov društva. Poročilo je veljavno sprejeto, če je bil pred sprejetjem opravljen notranji nadzor nad finančnim in materialnim poslovanjem društva. Poročilo za preteklo poslovno leto mora društvo za namen državne statistike in javne objave do 31. marca tekočega leta predložiti Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (Zakon o društvih 64/2011, 26. čl.–29. čl.).

2.7 Financiranje društva

Mnogi zmotno menijo, da se društva financirajo zgolj s prostovoljnimi prispevki članov ali uporabnikov (Sorko 2002) in delujejo z minimalnimi sredstvi. Vendar je danes situacija močno drugačna, kar smo ugotovili že pri opazovanju financiranja neprofitnih organizacij na splošno. Nekatera društva se lahko z obsegom poslovanja primerjajo kar z manjšimi podjetji, neredka pa so zaradi višine letnih donosov tudi davčni zavezanci (Sorko 2002). Zato ni presenetljivo, da imajo društva kot ena izmed oblik neprofitne organizacije več virov financiranja.

Vrste donosov lahko razdelimo na:

- a.) članarine,
- b.) donacije,
- c.) sponzorstva,
- č.) sofinanciranje iz javnih virov (Sorko 2002).

a) Ob ustanovitvi društva ustanovitelji v temeljni akt društva zapišejo, kdo je dolžan plačevati članarino, na občnem zboru pa se določa višina članarine za posamezno leto ali tudi za daljše obdobje. V društvih, kjer člane ločijo na redne in častne, so zadnji praviloma oproščeni plačila članarine. Članarina je neobdavčen donos, člani pa jo plačujejo v skladu z dogovorom in finančnimi možnostmi, kar opredeljuje sklep občnega zbora. Če člani dajejo denarni prispevek, ki omogoča opravljanje dejavnosti društva, tega donosa ne moremo upoštevati kot članarino (Sorko 2002).

b) Donacije imajo negospodarski, nepridobiten pomen, zato lahko donator pričakuje edino zahvalo s strani prejemnika donacije. Donatorji s svojimi sredstvi podprejo aktivnosti širšega družbenega in javnega interesa kot so: kulturne, vzgojne, izobraževalne, športne in humanitarne. Donator ni javno znana oseba, ampak tajna oseba in se ga ne omenja pri izvajanju aktivnosti, po čemer se tudi donatorji ločijo od sponzorjev (Sorko 2002).

c) Sponzorstvo je oblika oglaševanja, oglaševanje pa je storitev. Sponzor je nekdo, ki se odloči nekoga podpreti s finančnimi sredstvi, tehnično pomočjo ali v obliki opredmetenih osnovnih sredstev (avtomobil, računalnik, oprema ...). in s tem omogoči izvedbo vnaprej določenih aktivnosti ali programa. Sponzor in društvo skleneta pogodbo o sponzorstvu, ki zavezuje obe strani. Sponzor se zaveže, da bo prispeval določena sredstva, ki so v pogodbi

natančno določena, društvo pa je zavezano oglaševati sponzorja oziroma njegove izdelke in storitve (Sorko 2002).

d) Društva imajo možnost pridobivanja finančnih sredstev s strani domačih in tujih razpisov. Finančna sredstva je tako mogoče pridobiti od občin, razvojnih agencij, ministrstev, Uradov Vlade RS, javnih skladov (npr. Javni sklad za kulturne dejavnosti), fundacij/ustanov, veleposlaništev, Evropske komisije (predvsem v sklopu strukturnih skladov) in tako dalje. Veliko možnosti za financiranje nevladnih organizacij in s tem društev ponuja tudi proračun Evropske unije, kjer so programi za financiranje razdeljeni na centralizirane, kjer se organizacije prijavljajo neposredno na Evropsko komisijo in decentralizirane, kjer prijava poteka preko posredniških teles v Sloveniji (Zveza društvenih organizacij Slovenije 2011).

2.8 Društva v javnem interesu (na področju kulture)

Splošne pogoje za pridobitev statusa v javnem interesu najdemo v Zakonu o društvih, ki pravi, da se društvu lahko podeli status društva, ki deluje v javnem interesu, če deluje na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, zdravstvenega varstva, socialnega varstva, izvajanja družinske politike, varstva človekovih pravic, varstva okolja, varstva živali, športa itd., če njihovo delovanje presega interese njegovih članov in je splošno koristno. Pri tem mora društvo izpolnjevati naslednje splošne pogoje, in sicer da njegovi ustanovitelji in člani niso pravne osebe javnega prava; da ima dejavnost, ki je v javnem interesu, opredeljeno v temeljnem aktu; da je registrirano in deluje najmanj dve leti pred vložitvijo vloge za pridobitev statusa; da je sredstva zadnji dve leti pretežno uporabljalo za opravljanje te dejavnosti ter da je redno izvajalo programe, projekte ali druge aktivnosti za uresničevanje namena in ciljev, ki so v javnem interesu; da ima izdelane programe bodočega delovanja in da lahko izkaže pomembnejše dosežke svojega delovanja (Zakon o društvih 64/2011, 30. čl.).

Status društvu podeli pristojno ministrstvo, ki si v postopku podelitve statusa iz uradne evidence pridobi podatek o registraciji društva, ustanoviteljih in zastopniku društva ter kopijo veljavnega temeljnega akta društva, od AJPES pa letni poročili društva za zadnji dve leti. Pristojno ministrstvo tudi vodi evidenco društev, ki jim je podeljen status društva v javnem interesu (Zakon o društvih 64/2011, 31. čl.–48. čl.).

Status v javnem interesu na področju kulture, društvom in drugim pravnim osebam podeljuje Ministrstvo za kulturo. Kulturne dejavnosti so vse oblike ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih dobrin na področju nepremične in premične kulturne dediščine, besednih, uprizoritvenih, glasbenih, vizualnih, filmskih, avdiovizualnih, intermedijskih in drugih umetnosti na področju založništva in knjižničarstva, kinematografije in na drugih področjih kulture, v primeru dvoma, ali je posamezna dejavnost kulturna dejavnost, pa o tem odloči minister za kulturo. Splošne pogoje za pridobitev statusa smo že opredelili, društva pa morajo pri prijavi priložiti tudi poročilo o delu, iz katerega mora biti razvidno izvajanje programov, projektov in drugih dejavnosti, ki jih je pravna oseba izvajala v javnem interesu v zadnjih dveh letih, in o porabi sredstev za njihovo doseganje; sprejet program prihodnjega delovanja na teh področjih; dokazila o rezultatih svojega delovanja (npr. priporočila, recenzije oziroma objave v strokovni literaturi, kopije pomembnejših odzivov medijev itd.) in podatki zastopnika društva (Ministrstvo RS za kulturo 2011).

Ena izmed splošnih prednosti, ki jih imajo društva v javnem interesu, da se pri javnih razpisih za pridobivanje sredstev iz državnega proračuna, namenjenih društvom, v merilih, s pomočjo katerih se izberejo prejemniki sredstev, upošteva tudi status društva v javnem interesu, pri čemer upoštevanje statusa ne sme presegati 20 % vrednosti ostalih meril. Prav tako lahko posamezniki do 0,5 % dohodnine namenijo društvom, ki imajo status društva v javnem interesu (Ministrstvo RS za kulturo 2011; Sorko 2011).

Za organizacije v javnem interesu na področju kulture veljajo še druge ugodnosti. Ministrstvo za kulturo oziroma pristojni organ lokalne skupnosti lahko namreč da javno kulturno infrastrukturo v upravljanje oziroma uporabo drugim pravnim osebam, ki izvajajo javne kulturne programe ali kulturne projekte na podlagi javnega razpisa s pogodbo. Organizaciji, ki deluje v javnem interesu pa se javna kulturna infrastruktura lahko odda v upravljanje oziroma v uporabo brez javnega razpisa in brezplačno pod pogojem, da prevzame obveznost rednega tekočega vzdrževanja. Izvajalcu, ki trajneje zadovoljuje kulturne potrebe na posameznem področju in katerega delovanje je v javnem interesu, pa mu niso zagotovljena sredstva v okviru drugih oblik javnega financiranja niti ni dobil v upravljanje ali uporabo javne kulturne infrastrukture, lahko država oziroma lokalna skupnost zagotavlja sredstva za pokrivanje stroškov, ki so povezani z zagotavljanjem prostorskih pogojev delovanja (Ministrstvo RS za kulturo 2011). Ministrstvo torej lahko zagotavlja prostore, v katerih delujejo društva v javnem interesu in s tem spodbuja njihovo delovanje.

Društva s statusom v javnem interesu na področju kulture morajo pristojnemu ministrstvu do 31. marca tekočega leta predložiti poročilo o delu, iz katerega mora biti razvidno izvajanje programov, projektov in drugih dejavnosti, ki jih je izvajala v javnem interesu za preteklo leto, in o porabi sredstev za njihovo doseganje. Po preteku starega programa delovanja mora predložiti tudi nov program prihodnjega delovanja, vse do 31. marca tekočega leta (Ministrstvo RS za kulturo 2011). Če društvo kljub opozorilu ministrstva tudi v naknadnem roku 30 dni tega ne stori, mu ministrstvo lahko status odvzame. Prav tako mu ga odvzame, če ne izpolnjuje več pogojev, ki smo jih našteali oziroma če pravna oseba ne opravlja več dejavnosti v javnem interesu in če se podeljenemu statusu pisno odreče (Ministrstvo RS za kulturo 2011).

3 Študija primera: Šentjakobsko gledališče Ljubljana

3.1 Šentjakobsko gledališče in njegova umestitev v neprofitni sektor

Društvo Šentjakobsko gledališče Ljubljana je najstarejše repertoarno gledališče v Sloveniji in po nekaterih virih celo v Evropi. Ustanovljeno je bilo leta 1920, danes pa je organizirano kot samostojno in nepridobitno društvo, ki deluje na osnovi prostovoljnega združevanja članov s ciljem, da iz tradicij ljudskega gledališča skrbi za razvoj amaterske (ljubiteljske) kulture pri nas. Ta cilj dosega s pripravljanjem in izvedbo gledaliških predstav za odrasle in mladino, z izobraževanjem svojih članov in pridobivanjem novih članov, s sodelovanjem z drugimi ljubiteljskimi skupinami in poklicnimi gledališči, s posebno skrbjo za svoje najmlajše občinstvo, ki se kaže v določenem številu otroških in mladinskih predstav in s skrbjo za prijetno druženje svojih članov ter vseh, ki imajo radi gledališče (Temeljni akt ŠG, 1. čl.). Šentjakobskemu društvu je ministrstvo za kulturo zaradi uspehov in kakovosti programa leta 1997 podelilo status društva, ki deluje v javnem interesu na področju kulture (Avguštin v Valentinčič 2008, 21) in ta status ima še danes.

Dejavnosti društva so:

- priprava in uprizorjanje gledaliških del domače in tuje dramatike, pri čemer društvo namenja posebno skrb izvedbi slovenskih del;
- priprava in izvedba drugih kulturnih prireditvev s področja gledališkega ustvarjanja izven rednega repertoarnega programa (študijske in eksperimentalne predstave, proslave in prireditve ob jubilejih in praznikih ipd.);
- izdajanje gledališkega lista kot svojega glasila ob vsaki premieri ter izdajanje drugih priložnostnih publikacij s področja gledališke dejavnosti v skladu z veljavnimi predpisi;
- strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje v gledališki stroki ter spodbujanje ustvarjalnosti članov;
- sodelovanje z vzgojno-izobraževalnimi in drugimi zainteresiranimi organizacijami;
- organiziranje igralskih, pantomimskih, govornih, plesnih, pevskih in podobnih tečajev (Temeljni akt ŠG, 6. čl.).

Društvo lahko opravlja tudi pridobitno dejavnost kot dopolnilno dejavnost (npr. oddaja prostore gledališča v najem, posoja kostume in opremo, izdaja ter trži knjige in publikacije ipd.), pri čemer se morajo vsi prihodki iz dopolnilne dejavnosti društva uporabiti le za izvajanje dejavnosti društva in za nemoteno zagotavljanje pravic članov (Temeljni akt ŠG, 6. čl.). ŠG torej ponuja preferirane privatne dobrine, ki so močno povezane s poslanstvom gledališča, vendar se lahko prodajajo tudi na privatnem trgu, operira pa tudi z nepreferiranimi privatnimi dobrinami, kjer so nekatere bolj, nekatere manj povezane s poslanstvom, vendar prihodek iz tega naslova gledališče uporabi za izvajanje temeljnega poslanstva.

Zaključimo lahko, da Šentjakobsko gledališče spada med zasebne neprofitne organizacije, točneje med društva, ki delujejo v javnem interesu.

3.2 Struktura gledališča

Po temeljen aktu ŠG so organi društva naslednji:

- 1.) **Občni zbor**, ki je najvišji organ društva in ga sestavljajo vsi člani z volilno pravico.
- 2.) **Predsednik društva**, ki je tudi predsednik upravnega odbora in skupaj z direktorjem skrbi za normalen potek dela v društvu.
- 3.) **Upravni odbor (UO)**, katerega sestavlja 6 članov ter predsednik in je najvišji organ društva, kadar ne zaseda občni zbor.
- 4.) **Nadzorni odbor (NO)**, ki ima tri člane in deluje samostojno.
- 5.) **Direktor društva**, ki organizira ter vodi delo in poslovanje društva.
- 6.) **Umetniški svet in/ali umetniški vodja**, ki skrbi za vprašanja kulturno-umetniške narave in je sestavljen iz članov društva in poklicnih gledališčnikov ali pa je vodja samo profesionalni zunanji sodelavec.
- 7.) **Disciplinska komisija**, ki odloča o disciplinskih postopkih zoper člane društva, sestavljajo pa jo trije člani (Temeljni akt ŠG, 66. čl.).

V nadaljevanju natančneje predstavljam funkcijo direktorja društva ter upravni in nadzorni odbor, ki so največkrat neposredno vpeti v finančno poslovanje gledališča.

Direktor društva med drugim opravlja naslednje naloge:

1. vodi poslovanje društva in ga v tem okviru predstavlja in zastopa;
2. sodeluje pri oblikovanju koncepta programske politike;
3. predlaga letni program in finančni načrt in sprejema ukrepe za njuno izvajanje;
4. izvršuje sklepe občnega zbora in Upravnega odbora;
5. predlaga sprejem splošnih aktov društva;
6. skrbi za pravočasno pridobivanje zunanjih sodelavcev, ki so potrebni za izvedbo programa ter sklepa pogodbeno razmerja z zunanjimi sodelavci, ki sodelujejo pri izvedbi programa oziroma so angažirani za opravljanje drugih del za potrebe društva;
7. pripravlja program zaposlitev za tekoče leto in v skladu s potrjenim programom sklepa pogodbe o zaposlitvi;
8. določa in uveljavlja ukrepe za gospodarno upravljanje z materialnimi in finančnimi sredstvi društva;
9. skrbi za obveščanje članov o delovanju društva;
10. poroča Upravnemu odboru in občnemu zboru o izvajanju programa in delovanju društva;
11. skrbi za zakonitost poslovanja;
12. zagotavlja izvajanje predpisov o varstvu pri delu in o varstvu pred požarom;
13. razporeja delavce in jim odreja delo;
14. opravlja druge zadeve v skladu z veljavnimi predpisi, temeljnim aktom in drugimi splošnimi akti društva (Temeljni akt ŠG, 68. čl.).

Upravni odbor je najvišji organ društva, kadar ne zaseda občni zbor, kateremu za svoje delo odgovarja. UO sestavlja 6 članov in predsednik, katerega občni zbor izvoli neposredno (Temeljni akt ŠG, 46. čl.). Predsednik društva je po svoji funkciji predsednik UO in poleg direktorja skrbi za normalen potek dela v društvu, tako da predstavlja in zastopa društvo v vseh zadevah, razne v tistih, ki so v pristojnosti direktorja društva, sklicuje in vodi seje UO in sodeluje z direktorjem na vseh področjih direktorjevega dela s poudarkom na umetniškem delu, delu s člani društva, stikih z drugimi pravnimi ali fizičnimi osebami, promociji in pridobivanju novih članov (Temeljni akt ŠG, 45. čl.).

Upravni odbor društva med drugim izvaja naslednje naloge:

1. spremlja izvajanje dejavnosti društva in sprejema ukrepe, ki so potrebni za odpravljanje pomanjkljivosti in za zagotovitev normalnih pogojev za delo in poslovanje društva;

2. odloča o konceptu programske politike na podlagi strokovnih predlogov direktorja in umetniškega sveta oziroma umetniškega vodje;
3. razpravlja o predlogu programa društva in ga tudi sprejema;
4. sklepa o finančnem načrtu in potrjuje zaključni račun;
5. sprejema ukrepe, ki so potrebni za normalno izvedbo programa;
6. določa ukrepe za izpolnjevanje sklepov občnega zbora;
7. odloča o realizaciji sprejetih sklepov o naložbah v osnovna sredstva društva;
8. v skladu s konceptom programske politike potrjuje predlog direktorja o pridobivanju strokovnih sodelavcev, potrebnih za izvedbo programa;
9. odloča o programu zaposlitev, ki ga predloži direktor;
10. sprejema sklepe o realizaciji finančne konstrukcije za opremo predstav (scena, kostumi, režija, koreografija, glasba itd.);
11. odloča o pritožbi člana društva k izrečenemu disciplinskemu ukrepu;
12. razpravlja o tekoči problematiki v zvezi z izvedbo gledališkega programa;
13. sprejema periodične obračune in določa ukrepe, ki zadevajo finančno poslovanje društva;
14. imenuje in razrešuje direktorja društva;
15. imenuje in razrešuje umetniškega vodjo in umetniški svet;
16. sprejema interne akte društva;
17. predlaga spremembo temeljnega akta;
18. poroča občnemu zboru o svojem delu v preteklem letu do konca junija naslednjega leta;
19. odloča o vseh drugih vprašanjih, za katera ni pristojen drug organ društva (Temeljni akt ŠG, 48. čl.).

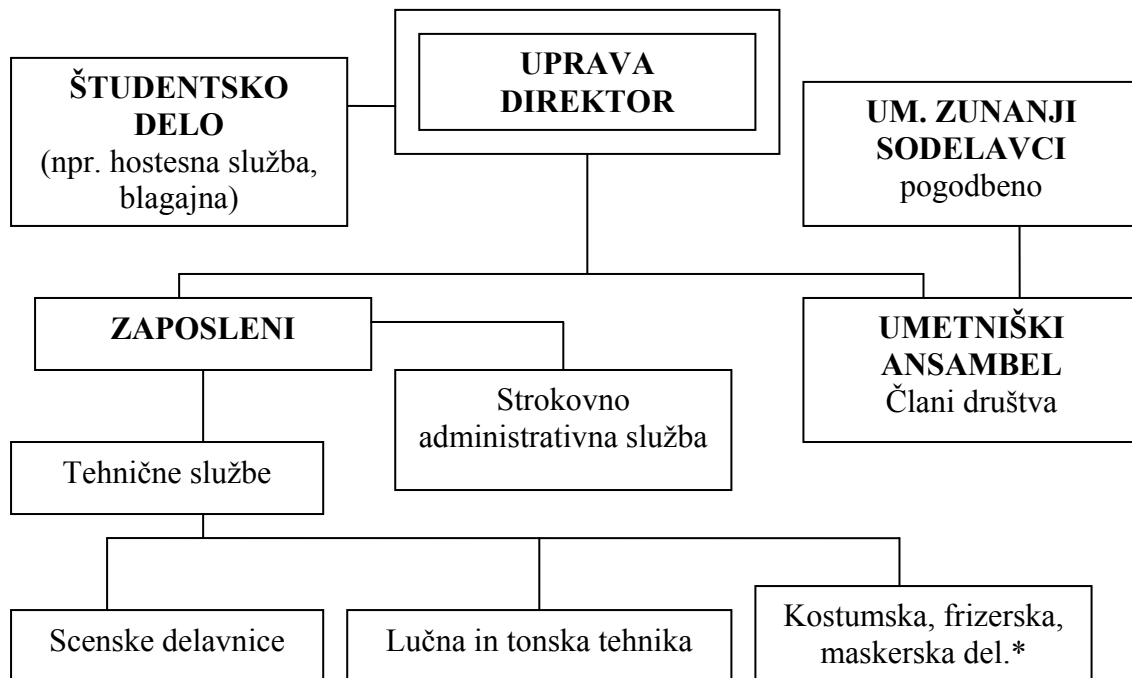
Nadzorni odbor nadzira:

1. izvajanje temeljnega akta in drugih splošnih aktov društva;
2. izvajanje sklepov organov društva;
3. izpolnjevanje dolžnosti članov in organov društva;
4. zakonitost in smotrnost uporabe finančnih in materialnih sredstev in razpolaganja z njimi;
5. uresničevanje in varstvo pravic in interesov članov;
6. obveščanje članov (Temeljni akt ŠG, 60. čl.).

V praksi NO sodeluje tudi pri drugih pomembnejših vprašanjih glede delovanja gledališča, vendar pri odločanju nima glasovalne pravice. Opravlja torej tudi nekakšno svetovalno funkcijo, velikokrat tudi na področju financiranja.

Struktura gledališča in sodelujočih v njem je v grobem predstavljena tudi na spodnji sliki (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Struktura Šentjakobskega gledališča glede na opravljanje dela



* trenutno ni zaposlenih

Glede na kadrovsko strukturo lahko gledališče delimo na tri glavne skupine, in sicer na neprofesionalni del, profesionalni del in zunanje sodelavce.

Neprofesionalni del predstavlja umetniški ansambel, torej člani. Igralci so v društvo prostovoljno včlanjeni ljudje vseh starosti, ki se z gledališko dejavnostjo ukvarjajo ljubiteljsko v svojem prostem času in za to ne prejemaajo honorarja (Valentinčič 2008, 29). Število članov je v zadnjem desetletju variiralo od 110 do 180 članov, od tega 80 aktivnih, torej tistih, ki redno sodelujejo pri predstavah in drugih dejavnostih. Predsednik UO in zastopnik gledališča je član Kajetan Bajt, ki je poleg tega del umetniškega ansambla.

Umetniške zunanje sodelavce (režiserje, dramaturge, scenografe, kostumografe, koreografe, korepetitorje in druge), sama opredeljujem kot posebno skupino, saj k sodelovanju pristopijo pogodbeno in so v večini profesionalci na gledališkem področju, vendar ne delujejo v gledališču konstantno, zato se z delovanjem društva tudi ne ukvarjajo (z izjemo umetniškega

vodje). Sodelujejo torej samo projektno za potrebe ustvarjanja predstav in ne vplivajo na vodenje gledališča, v smislu delovanja npr. na kadrovskem ali finančnem področju.

Profesionalni del sestavljajo direktor društva in zaposleni v društvu. V društvu je trenutno redno zaposlenih pet ljudi, in sicer organizator kulturnega programa Srečko Kermavner (ki je do leta 2011 opravljal funkcijo direktorja gledališča), poslovna sekretarka, ki skrbi za marketing in stike z javnostjo, tehnični vodja, tehnični delavec in lučni mojster. Ostali so zaposleni pogodbeno, med njih spada pa tudi sedanji direktor Polde Pungerčar, ki ima z gledališčem sklenjeno pogodbo za dopolnilno delo za 20 odstotkov za polni mandat (4 leta). Do Pungerčarjevega mandata je bil tudi direktor redno zaposlen, poslovni sekretar pa je opravljal delo organizatorja kulturnega programa in trenutne poslovne sekretarke. Z letom 2011 se je, zaradi sprememb v društvu, gledališče odločilo za drugačno razporeditev. Društvo mora zaposlenim izplačevati plače in nadomestila v višini, kot jih določajo predpisi za zaposlene v javnem sektorju (Temeljni akt ŠG, 79. čl.). Delovna razmerja delavcev se urejajo v skladu z veljavnimi kolektivnimi pogodbami za negospodarske in kulturne dejavnosti ter dodatno s posebno kolektivno pogodbo ali pravilnikom o delovnih razmerjih delavcev (Temeljni akt ŠG, 84. čl.).

Zaposlene lahko razdelimo na dve podskupini, in sicer na strokovno-administrativno službo ter tehnično službo, kamor spadajo scenska delavnica, lučna in tonska tehnika ter kostumska, maskerska in frizerska delavnica (Bezeljak Glazer 2001). Gledališče ima letno približno 20 sodelujočih prek študentskih servisov (MOL 2008, 186), predvsem v hostesni službi in na blagajni, včasih tudi tehnični delavnici.

Glede na strukturo delujočih v organizaciji, lahko zaključimo, da Šentjakobsko gledališče spada med mešane organizacije, saj svojo dejavnost izvaja tako z zaposlenimi kot s prostovoljci.

3.3 Financiranje Šentjakobskega gledališča

Šentjakobsko gledališče vodi finančno materialno poslovanje v skladu z veljavnimi zakonskimi predpisi in pravili računovodskega standarda za društva, ki ga sprejme pooblaščen organizacija. Za zakonitost finančnega poslovanja je odgovoren direktor. Finančno poslovanje društva se vodi preko ustreznega računa pri pooblaščen finančni inštituciji. Finančne dokumente podpisuje direktor ali od njega pooblaščen zaposlena oseba v

društvu. Nadzor nad finančnim poslovanjem v okviru društva opravlja Nadzorni odbor (Temeljni akt ŠG, 80. čl.).

Finančno poslovanje torej na vsakodnevni ravni opravlja direktor gledališča, posvetovalno funkcijo imajo tudi člani UO in NO, ob redkih primerih celo občni zbor. Računovodska dela že mnogo let pogodbeno opravlja članica gledališča Marija Kolar.

Šentjakobsko gledališče kot društvo v javnem interesu, sledi teoretičnemu modelu financiranja neprofitnih organizacij (natančneje društev v javnem interesu), ki sem ga predstavila v prvem delu diplomske naloge. Dejavnost gledališča (ter z njo povezano finančno poslovanje) lahko razdelimo na osnovno programsko dejavnost, kamor spadajo pripravlanje in izvajanje gledaliških del ter izobraževanje igralcev ter na neprogramski del, kamor spadajo plače zaposlenih ter neprogramski stroški, ki niso vezani na gledališko ustvarjanje. Prihodke gledališča lahko razdelimo na javne in izvirne oziroma lastne prihodke, stroške pa na splošne materialne stroške, stroške dela in predstav ter investicije (Bezeljak Glazer, 2001). Z željo po orisu celovitejšega poslovnega delovanja gledališča v zadnjih letih, v nadaljevanju predstavim temeljne značilnosti obeh skupin virov financiranja, spremembo v javnem financiranju v letu 2009 ter analiziram in primerjam prihodke in stroške gledališča med leti 2006 in 2010. Za vsako podskupino sem s pomočjo pridobljenih podatkov pripravila tudi grafične prikaze za boljšo ponazoritev in večjo preglednost. Pri vseh podskupinah finančnega poslovanja poleg analize ponudim še nekaj možnih rešitev in izboljšav glede na trenutno finančno stanje gledališča, ki bi lahko v prihodnje omogočile boljše poslovanje organizacije.

3.3.1 Prihodki Šentjakobskega gledališča

Temeljni akt ŠG predvideva, da društvo sredstva za svoje delovanje pridobiva iz javnih sredstev, z dohodki od prodanih vstopnic in gledaliških listov, iz članarin članov društva, z dohodki od gostovanj ter drugih oblik delovanja v okviru svoje dejavnosti, z dohodki od sponzorjev in z darili, z dohodki iz zakupa dvorane in drugih prostorov, kostumov, scenske in gledališke opreme, prodaje posnetkov predstav, z objavo propagandnih in drugih oglasov v gledališkem listu in prostorih društva, z dohodki iz internega bifeja in na druge načine v okviru svoje dejavnosti (Temeljni akt ŠG, 78. čl.).

Sama prihodke razdelim med javne in lastne ter posebne podskupine, ki jih opredeljujem v nadaljevanju.

Javni prihodki

Možne institucije kot javni viri financiranja gledališča so:

- Mestna občina Ljubljana,
- Javni sklad RS za kulturne dejavnosti,
- Ministrstvo za kulturo RS,
- Zavod RS za zaposlovanje.

MOL kot vir financiranja

Do leta 2009 je bil MOL glavni javni financer gledališča in je povprečno pokrival manj kot polovico prihodkov gledališča. Točneje, z izjemo leta 2006, ko je financiranje MOL predstavljalo 47 odstotkov prihodkov, je nato do leta 2009 pokrival 44 odstotkov vseh prihodkov gledališča (Šentjakobsko gledališče 2011).

Sredstva iz naslova MOL so se delila na programska in neprogramska, kjer so programska pokrivala manjši odstotek kot neprogramska (Valentinčič 2008, 31). Natančneje ta razmerja predstavim v analizi razmerja med javnimi in lastnimi prihodki kasneje.

Financiranje MOL je potekalo preko programskega razpisa za sredstva za obdobje treh let in projektnega razpisa za vsako koledarsko leto, kamor se je gledališče vsako leto uspešno prijavljalo. Pri vsakoletni izbiri je tričlanska komisija prijavitelje ocenjevala na podlagi vrste kriterijev, med drugim na podlagi splošnih razpisnih kriterijev, torej kakovosti in uspešnosti realizacije programa v preteklem letu, kakovosti in izvedljivosti programa predlagatelja za leto ocenjevanja ter prednostnih razpisnih kriterijev, kot so število programskih enot, število izvedb posameznih programskih enot v okviru festivalov z mednarodno udeležbo, število izvajalcev in koprodukcija s tujimi producenti. Možno število skupnih točk je bilo 100, Šentjakobsko gledališče pa je v letih 2008 in 2009 doseglo 80 točk, točke je izgubilo zaradi nižje ocene kakovosti in uspešnosti izvedbe programa v preteklem letu, manjše aktualnosti in raznovrstnosti ponudbe v preteklem letu, manjše odmevnosti v strokovni javnosti v obliki kritik in nagrad v preteklem letu, nižji stopnji finančne soudeležnosti pri izvedbi programa z lastnimi sredstvi v preteklem letu, premajhnega pričakovanega mednarodnega sodelovanja in gostovanja v ocenjevanem letu ter neplanirane koprodukcije s tujimi producenti

(Šentjakobsko gledališče 2011). Do finančne pomoči je bilo društvo upravičeno, če je doseglo določeno število točk, višina dotacij pa je bila dodeljena osnovi razpoložljivih sredstev v proračunu in kvote doseženih točk (Valentinčič 2008, 31).

Z uvedbo evra so se sredstva za program zmanjšala za četrtno. Pred uvedbo je gledališče namreč dobilo približno 10 milijonov tolarjev, nato pa 30.000 evrov, kar zneso približno 7,5 milijona tolarjev (Kermavner v Valentinčič 2008, 97).

JSKD kot vir financiranja in sprememba v javnem financiranju ŠG leta 2009

Javni sklad je že do leta 2009 predstavljal možni vir javnega financiranja, predvsem zaradi sofinanciranja udeležbe na gledaliških seminarjih in srečanjih. V omenjenem letu pa je prišlo do sistemske spremembe, saj se je mestna občina odločila, da financiranje triletnega programa gledališča ne bo več potekalo direktno z MOL, temveč preko Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti, s katerim lahko ŠG prav tako sklene triletno pogodbo, kjer sredstva za financiranje še vedno v celoti namenja MOL iz svojega proračuna namenjenega financiranju ljubiteljske kulture v Ljubljani (Šentjakobsko gledališče 2011). Razlogov za to naj bi bilo več.

V uradnem pojasnilu glede nadaljnjega sofinanciranja društva je dr. Uroš Grilc, načelnik oddelka za kulturo MOL zapisal, da je "gledališče pri komisijah za uprizoritvene umetnosti MOL dosegalo minimalno število točk in vedno dobivalo precej nizko oceno kvalitete, saj gledališče deluje na drugačnih osnovah in z drugačnimi cilji, kot to velja za ostale nevladne organizacije, ki delujejo na tem področju" (Grilc 2009). Pri tem je pomembno vedeti, da pregled točk pri ocenjevalnih kriterijih, ki sem jih že omenila, ne pokaže tako nizke uspešnosti gledališča, kot mogoče implicira odgovor načelnika. V istem odgovoru Dr. Grilc pravi tudi, da je "gledališče na samem vrhu kakovosti ljubiteljskih gledališč" in bo zato "financiranje v okviru JSKD gotovo pomenilo tudi priložnost za razvoj ljubiteljskih gledališč". Pri premiku financiranja je MOL obljubil, da je sofinanciranje prek JSKD primernejše in da v ničemer ne bo zmanjšalo dosedanjih sredstev za sofinanciranje programa (Grilc 2009).

Direktor JSKD Igor Teršar pa pravi, da je premik financiranja pozitiven zato, ker lahko Javni sklad vsakodnevno spremlja delovanje gledališča in mu posveča več časa za komunikacijo in dogovore kot MOL (Teršar 2011). To se je izkazalo tudi v praksi, saj se je gledališče v

preteklem letu z Javnim skladom domenilo na primer tudi za predčasno nakazovanje sredstev za nujno reševanje finančne situacije.

Financiranje s strani sklada je komentiral tudi samostojni strokovni svetovalec za gledališko in lutkovno dejavnost na JSKD Matjaž Šmalc, ki je kot prednosti navedel ustaljen postopek, dobro poznavanje delovanja društev in usposobljenost ljudi. Meni, da društva zaradi tega niso oškodovana, saj ima sklad z občinami večletne pogodbe, ki so zagotovilo, da bodo le-te namenile vsaj tak znesek za sofinanciranje v naslednjem obdobju (Šmalc 2011).

Poleg trenutnega triletnega financiranja programa, JSKD sofinancira tudi posamezne kulturne projekte. V letu 2011 bo na primer sofinanciral udeležbo Šentjakobskega gledališča na mednarodnem festivalu Jadran, kjer je strokovna programska komisija projektu prisodila 88 od skupaj 100 možnih točk (Šentjakobsko gledališče 2011).

Ministrstvo za kulturo RS ko vir financiranja

Na razpise Ministrstva za kulturo se Šentjakobsko gledališče že vrsto let neuspešno prijavlja (Kermavner v Valentinčič 2008, 31), kar pomeni, da tukaj nedvomno obstaja možnost pridobitve dodatnih sredstev v primeru spremembe pogojev na ministrstvu ali drugačnega delovanja gledališča, ki bi ustrezalo njihovim merilom.

ZRSZZ kot vir financiranja

Zavod za zaposlovanje je v določenem obdobju odobril sredstva gledališču v okviru programov aktivne politike zaposlovanja. Od leta 1999 do leta 2001 je za zaposlitev mlajših iskalcev prve zaposlitve ter dolgotrajno brezposelnih oseb, opravljanje javnih del in usposabljanje brez delovnega razmerja Zavod sofinanciral zaposlitev osmih (8) posameznikov in odobril malo več kot 4 milijone tolarjev letno (Bezeljak Glazer 2001). Trenutno gledališče iz tega naslova ne pridobiva nikakršnih sredstev.

Lastni (izvirni) prihodki

Šentjakobsko je eno redkih gledališč, ki v glavnem vsaj polovico denarja za potrebe svojega delovanja zasluži samo (Kermavner v Valentinčič 2008, 31), zato v nadaljevanju natančneje predstavim vire lastnih prihodkov.

Članarine

Vsak član Šentjakobskega gledališča mora za tekočo sezono poravnati članarino, ki že nekaj let znaša 10 evrov. Četudi je članov gledališča v določeni sezoni okoli 180, to gledališču prinese skromnih 1800 evrov, kar predstavlja slab procent ali manj celotnih prihodkov. Pregled društev v Sloveniji do leta 1997 pokaže, da so članarine največji posamični vir prihodkov, saj znaša njihov delež v strukturi letnih prihodkov skoraj 20 odstotkov, komercialni prihodki pa le slabih 16 odstotkov, zato jih ne moremo označiti kot komercializirane (Kolarič in drugi 2002, 175-176). ŠG zagotovo ne spada v to skupino, saj članarine predstavljajo skoraj neznamen del njegovega celotnega prihodka iz lastnih virov in celotnega prihodka nasploh.

Prodaja predstav in abonmajev

Šentjakobsko gledališče je repertoarno gledališče, ki na gledališko sezono pripravi od štiri do šest premier. Med drugim uprizarja tudi otroške in maturitetne predstave, ki so namenjene predvsem zaključenim skupinam. Svojim obiskovalcem gledališče na sezono ponudi vsaj dva različna abonmaja (redni in komedija), včasih tudi abonma uspešnica, kar pomeni, da iz naslova prodaje abonmajev že na začetku sezone pridobi nekaj inkasa na blagajni, s katerim lahko razpolaga že v začetni fazi postavljanja sezone. Gledališče sredstva pridobiva tudi s prodajo gostovanj po vsej Sloveniji, kar mu omogoča izvedbo predstav tudi v primeru zasedenosti matičnega odra na Krekovem trgu. Prednost maturitetnih predstav in otroških »Dedkov mrazov« je, poleg več ali manj zasedene dvorane v obeh primerih, tudi v možnosti prodaje prvih skoraj skozi celotno sezono in slednjih v decembru, pred iztekom koledarskega leta, ko so dodatna finančna sredstva za dober poslovni izid nujno potrebna.

Oddajanje dvorane

Leto 2009 je prineslo drastične spremembe, saj je Šentjakobsko gledališče sprejelo kompromis o sobivanju na Krekovem trgu z Lutkovnim gledališčem Ljubljana. S tem je izgubilo suverenost pri upravljanju s časom in prostorom, kar pomeni, da je izgubilo možnost oddajanja dvorane za razliko od preteklih let, ko je iz tega naslova pridobilo približno 30.000 evrov (Šentjakobsko gledališče 2011). Ta manko mora sedaj pokrivati s povečano produktivnostjo drugih segmentov.

Donacije in sponzorstva

Kot smo že ugotovili, je razlika med donatorstvom in sponzorstvom v tem, da lahko donatorji v zameno za donacijo pričakujejo le zahvalo, sponzorji pa v zameno zahtevajo oglaševanje, ki je bilo domenjeno. Donatorji in sponzorji ŠG so bili v preteklosti tako fizične kot pravne osebe, višina donacij pa se skozi leta močno spreminja (Šentjakobsko gledališče 2011).

Prodajanje uslug

Sem bi lahko šteli dohodke iz izposoje kostumov, scenske in gledališke opreme, prodaje posnetkov predstav ter organizacijo delavnic. Čeprav večina prihodka v neprofitne organizacije prihaja iz naslova storitev, povezanih s poslanstvom, kot so blagajniški prihodki v gledališču, se organizacije poslužujejo prodaje pomožnih proizvodov za povečanje prihodka (Anheier 2005, 211). Tako se lahko ŠG poslužuje tudi pridobivanja prihodkov iz naslova npr. gledališkega bifeja.

3.3.2 Analiza prihodkov med 2006 in 2010

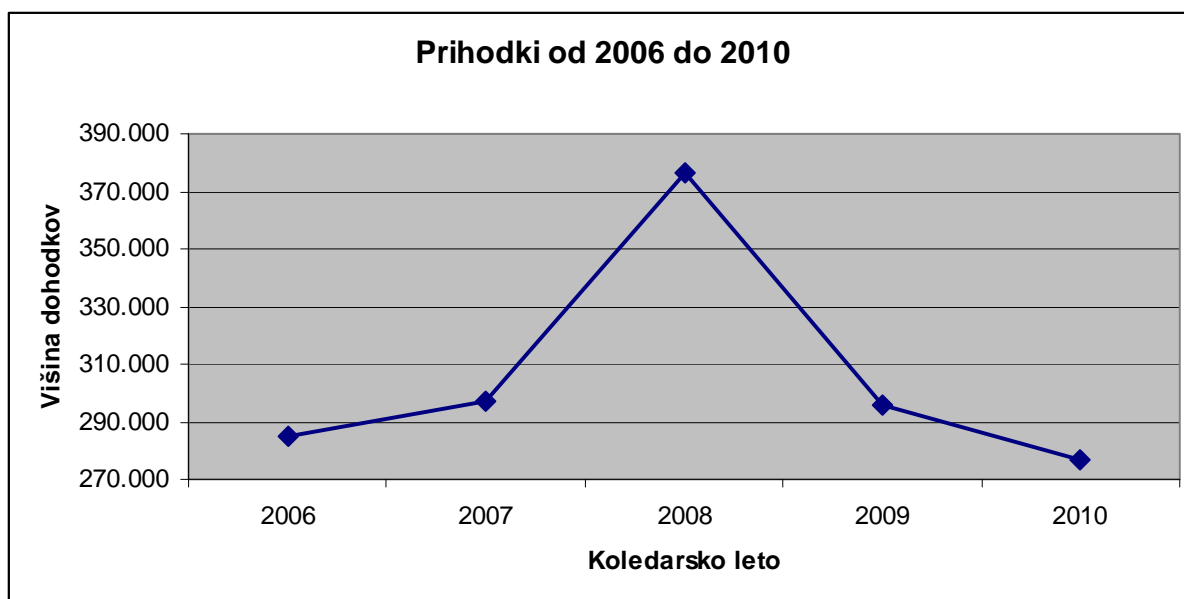
Naslednja tabela (glej Tabelo 3.1) in graf (glej Graf 3.2) prikazujeta pregled višine prihodkov med izbranim obdobjem. Na prvi pogled lahko opazimo velik porast prihodkov v letu 2008, potem pa zopet drastični upad leta 2009 in 2010, kjer je višina prihodkov primerljiva za leti 2007 in 2006. Razlogov za vsakoletno stanje je seveda ogromno. Za bolj celovit in poglobljen prikaz bi bila potrebna natančnejša individualna analiza vsakega vira prihodkov posebej in vseh skupaj. Za potrebe diplomske naloge pa sem se osredotočila le na celotne prihodke v izbranih letih in s pomočjo letnih poročil izpostavljam le nekatere finančne postavke v določenem koledarskem letu.

Tabela 3.1 : Višina prihodkov (v evrih) od 2006 do 2010

LETO	PRIHODKI
2006	285.082
2007	297.299
2008	376.311
2009	295.886
2010	277.114

Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Graf 3.2 : Prikaz prihodkov od 2006 do 2010



Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Leta 2007 je bil očiten skoraj tretjinski upad prihodka na blagajni v primerjavi z letom 2006, bil pa je tudi za polovico manjši od načrtovanega. Leta 2006 je bil inkaso na blagajni visok predvsem zaradi velikega števila ponovitev muzikla *Briljantine*, ki je bila v preteklih letih najuspešnejša predstava v ŠG. V letu 2007 je padlo tudi skupno število predstav, vendar le za 4 odstotke, medtem ko je število gostovanj padlo iz 31 (leta 2006) na 27 predstav, kar je občutnih 13 odstotkov manj, ne glede na to, da je gledališče v načrtih predvidevalo povečanje trženja na tem področju. Zato je razumljiv tudi manjši prihodek iz tega naslova, ki je bil v primerjavi z letom 2006 nižji za 18 odstotkov. Manko v prihodu je gledališče delno kompenziralo z zaključenimi predstavami, ki so v tem letu pokrile nenačrtovanih 54 odstotkov vseh predstav. Primankljaj je bil opazen tudi pri pridobivanju sponzorskih in donatorskih sredstev, kjer je bil izkupiček precej manjši kot leto poprej (Šentjakobsko gledališče 2011).

Kljub zgornjemu grafičnemu prikazu prihodkov v bilančnem stanju je leto 2008 zaznamovalo zmanjševanje prihodkov v praktično večini segmentov lastne dejavnosti, in sicer zaradi upada števila predstav in obiskovalcev. Zmanjšanje prihodkov od inkasa na blagajni in zaključenih predstav je bilo za 20 odstotkov manjše kot leto poprej, prihodek od gostovanj celo za 29 odstotkov. Omenjeni manko je ŠG kompenziral s prihodu od oddaje dvorane, ki so bili za 55 odstotkov višji kot v letu prej. Znatno so se povečala tudi sponzorska sredstva, ki so bila

štirikrat večja kot leta 2007, vendar nominalno še vedno neizmerno nizka (rahlo nad 6000 evrov). Ugoden bilančni rezultat leta 2008 je bil posledica odpisa obveznosti iz preteklih let, in sicer skoraj 55 tisoč evrov iz naslova avtorskih honorarjev za igralce in okoli 30 tisoč evrov izrednih prihodkov iz naslova javnih sredstev, zaradi dobljene tožbe zaračunavanja najemnine po pridobitvi statusa društva, ki deluje v javnem interesu. Če omenjenega ne bi bilo, bi bila slika mnogo bolj alarmantna (Šentjakobsko gledališče 2011).

Leto 2009 je prineslo nadaljne upadanje lastnega prihodka, vzrok pa je bil predvsem v pomanjkanju odra za učinkovitejšo izpeljavo načrtovanega programa. Padeč dohodka iz naslova zaključenih predstav glede na leto prej je bil 5,6 odstotka. V preteklih letih je gledališče na račun zaključenih predstav v decembru dosegal boljše finančne rezultate, kar je predstavljalo zalogo za mesece po novem letu, ko zaradi poteka razpisov še ni moglo črpati javnih sredstev. V letu 2009 se je zmanjša tudi prihodek od gostujočih predstav oziroma od oddajanja dvorane, in to za 70 odstotkov glede na leto poprej. Na drugi strani so se dvignili prihodki od prodanih vstopnic na blagajni (za približno 25 odstotkov glede na leto 2008), kar je pomenilo prekinitev triletnega trenda upadanja prihodka iz tega naslova. Prihodek od gostovanj je ostal na ravni leta 2008 (Šentjakobsko gledališče 2011).

Nizek prihodek v letu 2010 je nedvomno posledica nerealiziranja dveh načrtovanih premier, in sicer komedije Ugrabitev in maturitetne predstave Gospa Bovary, manjša prodaja predstav na matičnem odru ter manjši inkaso na blagajni (Šentjakobsko gledališče 2011).

3.3.3 Primerjava razmerja med javnimi in lastnimi sredstvi od leta 2006 do 2010

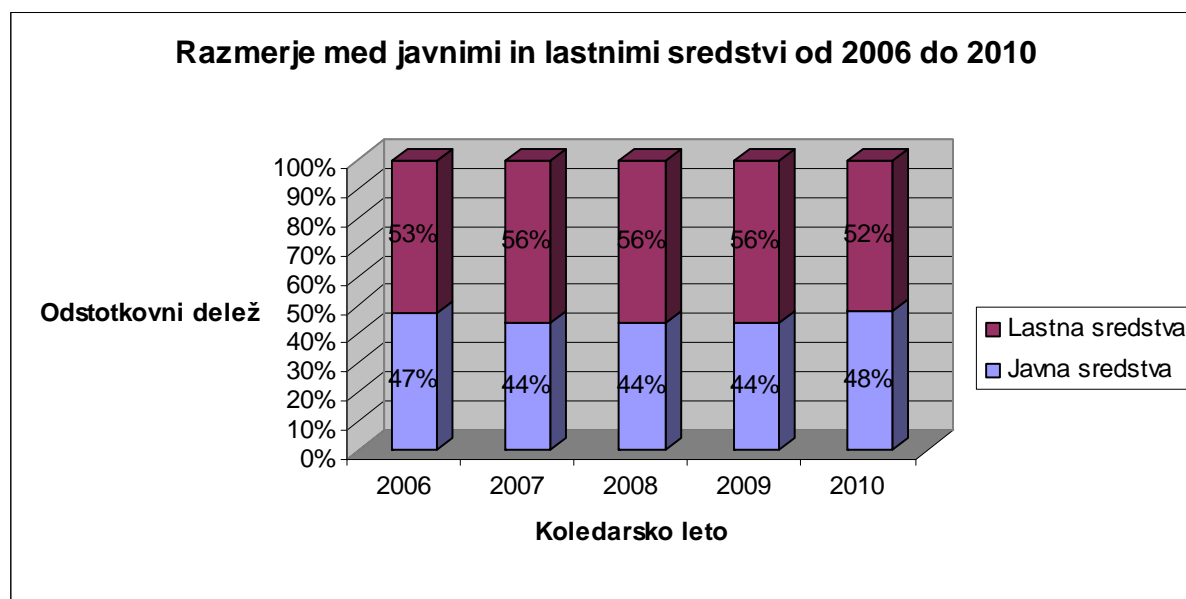
Kot sem že omenila, so bila sredstva MOL (glavnega financerja do leta 2009) deljena na neprogramska in programska sredstva, zato v nadaljevanju poleg razmerja med javnimi in lastnimi sredstvi natančneje opredelim razmerje tudi na programskem in neprogramskem področju.

Tabela 3.2 Razmerje med javnimi in lastnimi (izvirnimi) sredstvi od 2006 do 2010

LETO	JAVNA SREDSTVA	LASTNA SREDSTVA
2006	47%	53%
2007	44%	56%
2008	44%	56%
2009	44%	56%
2010	48%	52%

Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Graf 3.3: Prikaz razmerja med javnimi in lastnimi sredstvi od 2006 do 2010



Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Kot je razvidno tudi iz zgornje tabele (glej Tabelo 3.2) in grafičnega prikaza (glej Graf 3.3) je Šentjakobsko gledališče eno redkih gledališč, ki v glavnem vsaj polovico denarja za svoje delovanje zasluži samo (Kermavner v Valentinčič 2008, 31).

Če je bilo razmerje med javnimi in lastnimi sredstvi leta 2006 47 odstotkov proti 53 odstotkov v korist slednjih, sej je to razmerje v letu 2007 še povečalo, saj je ŠG z lastnimi sredstvi pokrtil kar 56 odstotkov. Razlika je bila opazna predvsem na programskem področju, kjer je bilo razmerje kar 77% proti 23% v korist lastnim sredstvom. MOL je sicer skoraj dvotretinjsko pokrival neprogramske stroške, vendar je gledališče za program namenilo več kot tri četrtine. Leto 2008 v splošnem razmerju ni prineslo spremembe, vendar se je spremenilo razmerje na programskem področju, in sicer na 17% proti 83% v korist lastnim sredstvom (Šentjakobsko gledališče 2011).

Leto 2009 zopet ni prineslo sprememb, moramo pa zopet opozoriti, da je v tem letu prišlo do sistemske spremembe in se je financiranje premaknilo iz MOL na JSKD. Kot je bilo obljubljeno, se v letu 2010 javna sredstva nominalno niso zmanjšala, zato se tudi razmerje ni bistveno spremenilo, čeprav je ŠG z lastnimi sredstvi pokrtil samo 52 odstotkov, kar je celo manj kot leta 2006 (Šentjakobsko gledališče 2011).

Zaključimo lahko, da Šentjakobsko gledališče spada med komercialne neprofitne organizacije, saj večino prihodkov pridobi iz naslova prodaje predstav.

3.3.4 Stroški Šentjakobskega gledališča

Stroške ŠG lahko razdelimo na splošne materialne stroške, stroške dela, stroške predstav in investicije (Bezeljak Glazer 2001). V nadaljevanju jih točneje opredelim in predstavim analizo stroškov v zadnjih petih koledarskih letih.

Splošni materialni stroški

Med splošne materialne stroške lahko štejemo stroške ogrevanja, elektriko, komunalo, vzdrževanje, varovanje, poštno storitve, čiščenje, pisarniški material, oglaševanje in objave ter druge stroške (Bezeljak Glazer 2001). ŠG za prostore, ki so mu dodeljeni v uporabo ne plačuje najemnino, saj je s pridobitvijo statusa društva, ki deluje v javnem interesu na področju kultur upravičeno tovrstnih stroškov (Kermavner v Valentinčič 2008, 31).

Stroški dela

Sem spadajo plače zaposlenih, prispevki in dajatve, prehrana, prevoz na delo, regresii, honorarji, ki niso vezani na predstave in drugi stroški dela (Bezeljak Glazer 2001).

Stroški predstav

Med stroške predstav spadajo vsi stroški povezani s predprodukcijo in postprodukcijo predstav v gledališču, kamor spadajo honorarji režiserjev, scenografov, kostumografov, raznih asistentov, koreografov, stroški z izdelavo scene in kostumov, honorarji tehničnih delavcev ipd.

Investicije

Sem lahko štejemo vsakršno vlaganje v opremo gledališča (na primer večletno obnovo tehnike) ali druge investicije v prostore.

3.3.5 Analiza stroškov med 2006 in 2010

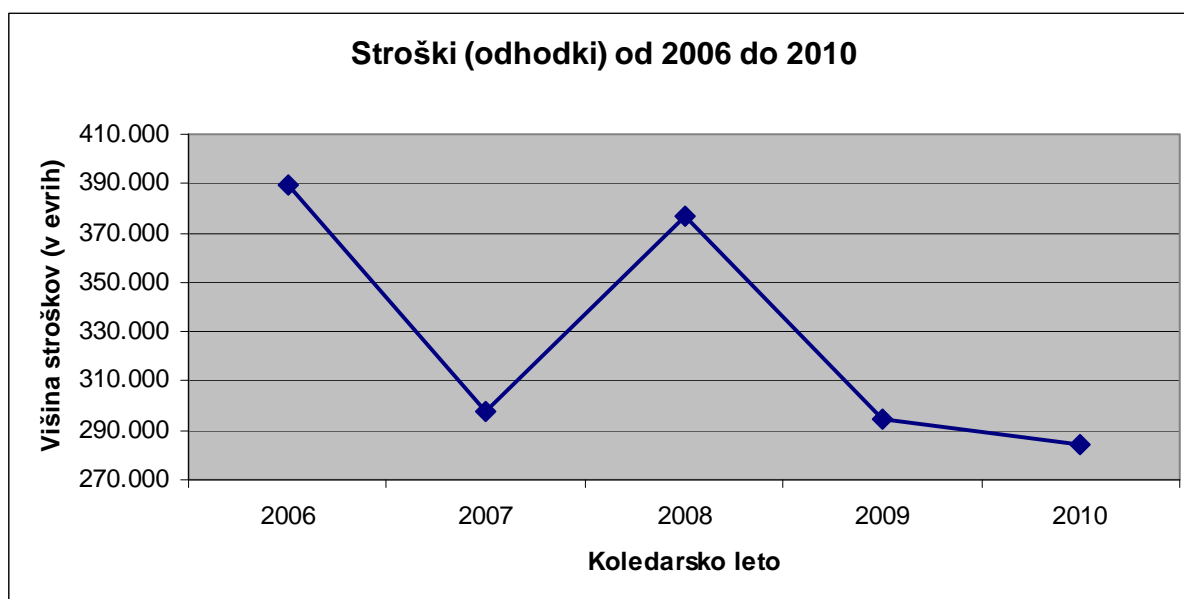
Spodnja tabela (glej Tabelo 3.3) in graf (glej Graf 3.4) prikazujeta stroške gledališča med leti 2006 in 2010.

Tabela 3.3 : Višina odhodkov/stroškov (v evrih) od 2006 do 2010

LETO	STROŠKI
2006	389.243
2007	297.634
2008	376.901
2009	294.306
2010	284.190

Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Graf 3.4: Prikaz stroškov od 2006 do 2010



Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Visoki stroški leta 2006 so do neke mere nedvomno povezani tudi s pred in post produkcijo predstave *Briljantina*, predvsem z avtorskimi honorarji in materialnimi stroški (Šentjakobsko gledališče 2011).

V letu 2007 so bili odhodki manjši kot leto poprej. Povečali so se neprogramski stroški, in sicer za 6 odstotkov, predvsem na račun večjih stroškov dela in podražitve telekomunikacij ter energije. Gledališče je največ prihranilo pri materialnih stroških (37 odstotkov), od tega največ pri izdelavi scene ter pri avtorskih honorarjih umetniških sodelavcev, vendar nekaj več porabilo za kostumografijo in večje honorarje za tehnične sodelavce kot prejšnje leto (Šentjakobsko gledališče 2011).

Zaradi dobrega finančnega stanja, so leta 2008 v gledališču popustili pri omejevanju višine honorarjev zunanjih delavcev, kar je razumljivo, saj so v tej sezoni sodelujoči uveljavljeni režiserji in sodelavci zahtevali višji honorar. Enormno povišanje stroškov se je pojavilo pri izdelavi scene in kostumov (pri prvi za 127 odstotkov in pri drugi za 64 odstotkov glede na prejšnje leto), povišanje stroškov energije za 35 odstotkov pa je bila posledica splošnih podražitev, na katere gledališče nima vpliva. Povečali so se tudi stroški oglaševanja, in sicer za 30 odstotkov (Šentjakobsko gledališče 2011).

Manjši stroški v letu 2009 glede na leto 2008 so nedvomno v manjši produkciji gledališče. V letu 2008 so v Šentjakobu namreč izvedli 7 premier, leta 2009 pa le 4. Prav tako so se stroški v zadnjih dveh opazovanih letih zmanjšali zaradi verjetno zmanjšali zaradi omejevanja porabe sredstev za produkcijo izvedenih predstav (Šentjakobsko gledališče 2011).

3.3.6 Pregled poslovnega izida ter možne rešitve in izboljšave

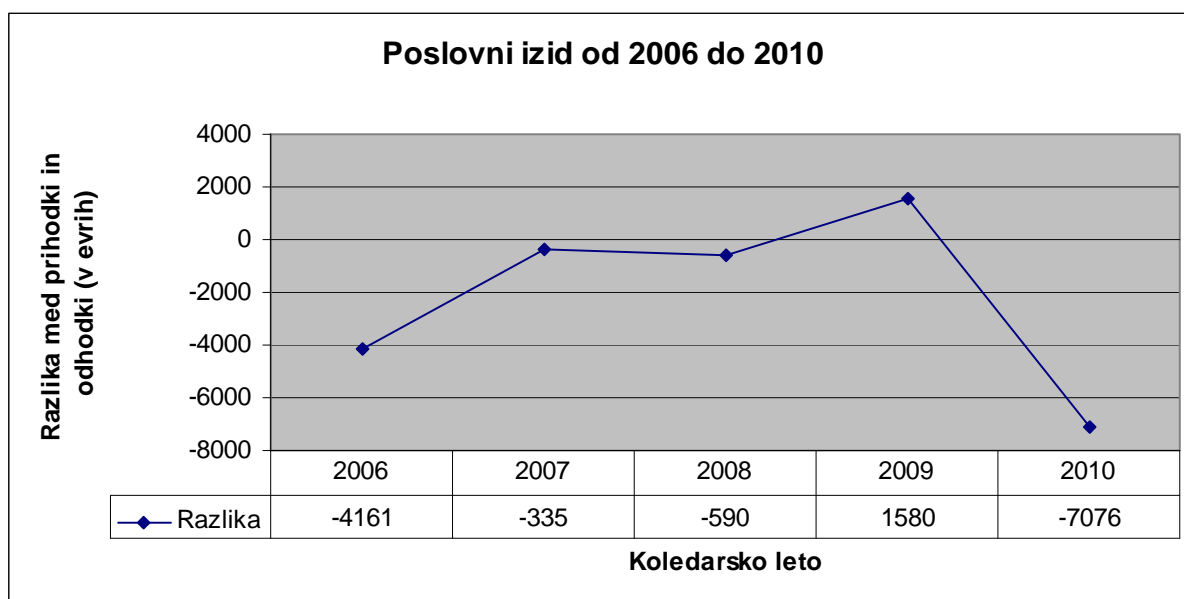
Spodnja tabela (glej Tabelo 3.4) in graf (glej Graf 3.5) prikazujeta poslovne izide oziroma razlike med prihodki in dohodki med leti 2006 in 2010.

Tabela 3.4: Poslovni izid (v evrih) od 2006 do 2010

LETO	POSLOVNI IZID
2006	-4161
2007	-335
2008	-590
2009	1580
2010	-7076

Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Graf 3.5: Prikaz poslovnega izida od 2006 do 2010



Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Ker sem prihodke in odhodke v vseh koledarskih letih že analizirala, bi se na tem mestu osredotočila na zadnji dve opazovani leti, torej na 2009 in 2010 (Šentjakobsko gledališče 2011).

Največja značilnost v letu 2009 je bila kronična nelikvidnost, ki se je nadaljevala tudi v naslednje leto. Čeprav je gledališče bilančno leto 2009 zaključilo z rahlo pozitivno (1580

evrov), je bil dolg do dobaviteljev okrog 80 tisoč evrov, kar je imelo izjemno negativen vpliv na likvidnostno stanje. Odnosi neprofitnih organizacij z njihovimi dobavitelji in podizvajalci, ki so nepogrešljivi pri nemotenem delu organizacije, velikokrat rezultirajo v odloženem plačilu (Michalski 2011, 1004), kar lahko pripelje do takšne situacije, saj je lahko organizacija v kasnejšem obdobju zaradi nepredvidenih nujnih stroškov prisiljena prestaviti poravnavo dolga, kar lahko pripelje tako do nezadovoljstva na strani podizvajalcev kot do finančnih problemov organizacije same (Šentjakobsko gledališče 2011).

Leta 2010 so se (kljub grafičnemu prikazu) zadeve začele stabilizirati, vendar so posledice izgube popolne suverenosti v matični dvorani še vedno vidne, zato je gledališče poseglo po nekaterih ukrepih za enostavnejšo in fleksibilnejšo produkcijo (Šentjakobsko gledališče 2011).

V nadaljevanju predlagam nekaj možnih izboljšav za boljše poslovanje gledališča v prihodnosti in opišem področja, na katerih mora biti vodstvo gledališča še produktivnejše.

Oglaševanje

Oglaševanje je vsakršna plačana oblika predstavitve in promocije ideje, dobrine ali storitve definiranega sponzorja (Kotler in Keller 2009, G1).

Temeljni akt ŠG predvideva, da društvo širšo javnost obvešča preko javnih občil, preko svoje spletne strani, z gledališkim listom in propagandnimi akcijami (Temeljni akt ŠG, 10. čl.).

Novi produkti potrebujejo močnejše oglaševanje, da se javnost oziroma potencialne stranke seznanijo z njimi (Kotler in Keller 2009, 499), zato bi moral ŠG ob vsaki premieri poskrbeti za dobro oglaševalsko kampanjo predstavo, ter podatke o njej plasirati na čim več oglaševalskih prostorov. V letu 2010 so v gledališču na primer namenili in porabili 1.400 evrov za oglaševanje (Šentjakobsko gledališče 2011), kar je občutno premalo.

Nedvomno se gledališče lahko osredotoča predvsem na brezplačno oglaševanje (na primer preko Facebooka in spletne strani ter drugih na drugih brezplačnih prostorih za oglaševanje), vendar ob tem ne sme pozabiti na povečanje plačanega oglaševanja, predvsem v primeru upada gledalcev in naročil za zaključene predstave, s čimer se namreč srečuje v zadnjem letu. Prav tako je poleg začetnega oziroma informativnega oglaševanja pomembno prepričevalno

in opominjevalno oglaševanje, kjer organizacija prepričuje stranke, da je njihov produkt najboljši in jih opominjajo na vračanje k temu produktu (Kotler in Keller 2009, 499), kar je potrebno tudi za Šentjakobsko gledališče.

Oglaševalska mesta, ki so primerna za ŠG so radio, distribucija plakatov, deljenje letakov in pojavljanje v časopisih ter revijah. Kljub temu, da bi povečanje plačanega oglaševanja pomenilo tudi povečanje letnih stroškov, bi se dolgoročno izplačalo pri povečanju prihodkov in še večji prepoznavnosti gledališča.

Zbiranje donacij

Skozi analizo smo opazili, da Šentjakobskemu gledališču manjka strategija zbiranja donacij, saj je nominalna vrednost sredstev pridobljenih iz tega naslova občutno premajhna. V času finančne krize je zbiranje donacij oteženo, vendar to ne pomeni, da je nemogoče. Zato bi se v gledališču morali posvetiti tudi temu področju, kot so v preteklosti že poskušali z nekaterimi akcijami, kot je bila na primer prošnja za sponzoriranje kostumov pri predstavi Prevezetnost in pristranost, kjer bi po končanem igranju predstave sponzorji dobili obleko, za katero so podarili sredstva in bili omenjeni v gledališkem listu.

S pomočjo načrta za donacije Metropoliške javne knjižnice (Hawkins and others v Greenfield 1997, 19-20), lahko v primeru Šentjakobskega gledališča naredimo naslednji seznam možnih virov za zbiranje sredstev:

1. Posamezniki kot potencialni viri prispevkov so:

- člani UO,
- bivši člani UO,
- prijatelji gledališča,
- donatorji,
- obiskovalci dogodkov,
- zaposleni.

2. Organizacije kot potencialni viri prispevkov so:

- velike korporacije,
- srednje velika podjetja,
- lokalni trgovci,
- velike privatne fundacije,
- majhne družinske fundacije,
- javne ustanove.

Zaposleni v organizaciji morajo organizirati in arhivirati pomembne dokumente in sezname naslovov potencialnih donatorjev, opravljati raziskave, pošiljati zahvale za opravljene donacije in planirati zbiranje donacij v prihodnosti. Vodstvo organizacije mora prevzeti pobudo, neprestano generirati nove ideje in spodbujati vključevanje članov UO in ostalih članov k iskanju donatorjev. Predvsem člani UO, seveda pa tudi drugi člani, lahko pripomorejo z osebnimi donacijami, priskrbijo kontakte in osebne veze za potencialne donatorje, organizirajo dogodke, ki bi lahko služili za zbiranje donacij in pomagajo pri izvajanju plana, ki ga pripravi uprava (Howe v Greenfield 1997, 229).

Prodaja predstav (zaključene, gostovanja)

Osnovna dejavnost ŠG je pripravljanje gledaliških iger, le-te pa mora gledališče za nadaljnje delovanje tudi prodajati. Ne sme se odpovedati pripravi otroških in maturitetnih predstav ter mora poskrbeti za njihovo prodajo, saj so zaključene predstave tiste, ki lahko prinašajo mnogo prepotrebni dodatnih sredstev z velikim številom ponovitev.

Povečevanje števila obiskovalcev

Obiskovalci predstav so primarne stranke storitev Šentjakobskega gledališča. Z nakupom abonmajev prinašajo začetni kapital v sezoni, z nakupom vsake karte za posamezno predstavo pa priskrbijo sredstva za nadaljnje delovanje gledališča. Hkrati predstavljajo brezplačno reklamo, saj se pozitivna kritika predstave praviloma izrazi v povečanem številu obiskovalcev. Več kot je obiskovalcev ene predstave, več možnosti obstaja, da bo njihovo navdušenje v gledališče pripeljalo nove posameznike. Število obiskovalcev je sicer odvisno od kvalitete programa gledališča, dovolj obširnega oglaševanja in gospodarskega stanja v državi, vendar se mora gledališče kljub kompleksnosti problema truditi, da vsako leto poveča tako število abonentov kot število obiskovalcev nasploh.

Naslednja tabela (glej Tabelo 3.5) in graf (glej Graf 3.6) prikazujeta število obiskovalcev od leta 2004 do 2010.

Tabela 3.56: Število obiskovalcev od 2004 do 2010

LETO	ŠTEVILO OBISKOVALCEV*
2004	20.073
2005	20.301
2006	30.490
2007**	31.792
2008***	30.421
2009	32.183
2010	25.408

Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Graf 3.6: Prikaz števila obiskovalcev od 2004 do 2010



Vir: Šentjakobsko gledališče 2011 in lastna raziskava

Čeprav se je število obiskovalcev med leti 2006 in 2009 močno povečalo, lahko v letu 2010 opazimo znaten padec, ki avtomatično pomeni manjši prihodek iz naslova prodaje kart ter

⁶ * Nekatera leta vsebujejo tudi št. obiskovalcev na gostovanjih, ne le v matični dvorani, ker drugih podatkov nisem pridobila.

** Število obiskovalcev doma je bilo 25.587.

*** Všteto je št. obiskovalcev predstave *Briljantina* v Hali Tivoli (koprodukcija), obiskovalcev doma je bilo 20.932.

tako manjša sredstva, s katerimi lahko gledališče razpolaga pri izvajanju svoje dejavnosti. To bi lahko rešilo tudi povečano (primerno in uspešno) oglaševanje, ki sem ga opredelila že prej, ki bi rezultiralo v večjem številu strank, ki bi lahko z obliko brezplačnega oglaševanja podajanja informacij oziroma tako imenovane reklame »od ust do ust« zopet povečali število obiskovalcev. Obiskovalce lahko gledališče pridobi tudi s primernimi akcijami, npr. točno določene predstave za študente ali upokoјence po nižjih cenah in akcijami tipa »dve karti za ceno ene«.

Zmanjševanje stroškov

Zmanjševanje materialnih (neprogramskih) stroškov je tako rekoč nemogoče, predvsem zaradi vse večje podražitve nekaterih, gledališču nujno potrebnih storitev, na katere društvo ne more vplivati. Prav tako zmanjševanje materialnih stroškov ne bi prineslo velikih sprememb, ker te stroški predstavljajo majhen odstotek vseh letnih stroškov. Gledališče bi se torej moralo osredotočiti na stroške dela in stroške predstav. V letu 2010 so bili stroški zaposlenih malo nad 100 tisoč evrov, kar ponuja v razmislek možnost o zmanjševanju števila zaposlenih in nadomeščanju preko študentskega dela ali celo popolni opustitvi plačevanja delovnih mest in opravljanje teh del prepustiti članom. O zmanjševanju stroškov predstav smo govorili že pri analizi stroškov v opazovanih letih, gledališče mora paziti predvsem na vzdrževanje kvalitete svojega programa kljub zmanjševanju sredstev za pripravo predstav.

Predlog prednostnih razvojnih usmeritev

Na podlagi predloga prednostnih razvojnih usmeritev Slovenskega mladinskega gledališča (SMG v MOL 2008,76-78) in ŠG (Šentjakobsko gledališče v MOL 2008, 188) ter teoretičnih izhodišč in analize stanja, predstavljenih v pričujoči nalogi, lahko pripravimo tudi predlog načrta finančnih ciljev ŠG v naslednjih treh letih.

Možni cilji so:

1. povečanje deležna lastnih sredstev in deleža sredstev pridobljenih in ministrstva ter od EU (občinska sredstva se po vsej verjetnosti ne bojo zviševala, obstaja celo možnost, da se v prihodnje znižajo);
2. revitalizacija marketinških in promocijskih aktivnosti;
3. povečanje sponzorskih sredstev;
4. reorganizacija in zmanjšanje št. zaposlenih v tehničnem sektorju (celo v upravi);
5. kvantitativno povečanje gostovanj;
6. varčevanje pri stroških dela in prestav.

Zaključimo lahko, da se stvari lahko še bistveno poslabšajo, predvsem zaradi možnega nadaljevanja finančne krize in zmanjševanja javnih sredstev. Zato se mora gledališče zateči k varčevanju, predvsem v smislu bolj restriktivne politike na področju honorarjev in materialnih programskih stroškov (torej stroškov predstav), ter komercializirati program ter prodajo tega do te mere, da se bo lahko še močnejše zanašalo na lastne vire (Šentjakobsko gledališče 2011). V skrajnem primeru bi bila mogoča celo popolna reorganizacija gledališča, predvsem z zmanjšanjem števila zaposlenih in pogodbenih delavcev, ter povečanjem števila članov, ki bi poleg igranja opravljali tudi administrativna in vodstvena dela.

4 Sklep

V diplomskem delu sem najprej v teoretičnem delu opredelila neprofitne organizacije, pojasnila osnove njihove financiranja, predstavila tekmovanje in komercializacijo v neprofitnem sektorju, opredelila profesionalizacijo in voluntarizem v neprofitnih organizacijah ter opredelila društva, njihovo financiranje in status delovanja v javnem interesu. V empiričnem delu sem nato umestila Šentjakobsko gledališče med neprofitne organizacije, predstavila temeljne značilnosti njegovega finančnega poslovanja, analizirala obdobje med leti 2006 in 2010 ter poskusila podati nekaj predlogov za izboljšave pri poslovanju v prihodnosti. Skozi diplomsko nalogo sem torej poskusila odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila na začetku.

Pri iskanju značilnosti financiranja neprofitnih organizacij, lahko s pomočjo teoretičnega dela naloge povzamemo, da se neprofitne organizacije financirajo s pomočjo lastnih virov, kjer organizacije pridobiva sredstva iz prodaje lastnih produktov ali storitev (v to skupino štejemo vse prihodke iz neprofitne ali profitne dejavnosti organizacije ter članarine in druge izvirne prihodke), iz naslova dotacij in subvencij državnih, občinskih ali drugih institucij, ki preko raznih razpisov ali zaradi zakonskih ureditev z dodatnimi sredstvi omogočajo lažje delovanje tovrstnih organizacij ter s prihodki od donacij, ki niso vezane na prodajo produkta ali na zakonsko določeno financiranje in nimajo določenega namena (sem spadajo donacije posameznikov ali drugih organizacij). Najpomembnejša razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami je, da imajo slednje pravico do ustvarjanja dobička, vendar jim je prepovedano razdeljevanje svojega profita ali zaslužka tistim, ki vodijo organizacijo.

Pri iskanju odgovorov o financiranju Šentjakobskega gledališča kot društva, ki deluje v javnem interesu, sem v empiričnem delu gledališče umestila v neprofitni sektor ter ugotovila, da je njegovo financiranje podobno teoretičnemu modelu financiranja neprofitnih organizacij. Šentjakobsko gledališče se namreč prav tako financira iz lastnih oziroma izvirnih virov, javnih virov in donacij posameznikov ali organiziranih skupin. Ugotovila sem tudi, da je bilo v opazovanem obdobju najmanj uspešno pridobivanje donacij, saj gledališče ni vzpostavilo določene strategije, ki bi ponujala smernice na tem področju.

Pri analizi financiranja in poslovnega uspeha v zadnjih petih letih sem ugotovila, da lahko najdemo več razlogov za močno različne poslovne uspehe od leta 2006 do 2010, med drugim sem spadajo nepredvideni stroški, sprememba števila premier v sezoni, nizka donatorska sredstva, razni odpisi dolgov, uspešna prodaja določene predstave (npr. muzikala Briljantina) in tako dalje. Največja značilnost v zadnjih dveh letih je bila kronična nelikvidnost, predvsem zaradi izgube suverenosti v matični dvorani in zaradi velikega dolga dobaviteljev, kar je imelo izjemno negativen vpliv na likvidnostno stanje.

Predstavila sem tudi financiranje gledališča iz javnih virov. Pri tem je zelo pomembno dejstvo, da je v letu 2009 prišlo do premika financiranja iz MOL na JSKD, s katerim sedaj sklepamo triletno pogodbo o financiranju, pri tem pa sredstva še vedno prihajajo iz občinskega proračuna za kulturo. Uradni razlog za to naj bi bil, da je Šentjakobsko gledališče dobivalo nizke ocene pri razpisu na občini ter da lahko Javni sklad bolje spremlja razvoj in delovanje gledališča ter mu ponuja več časa za reševanje problemov.

Pri razmerju javnih in lastnih sredstev sem ugotovila, da Šentjakobsko gledališče praviloma pokriva več kot polovico prihodkov z lastnimi sredstvi. V času financiranja MOL so le-ta skoraj dvotretjinsko pokrivala neprogramske stroške, medtem ko je gledališče za program namenilo več kot tri četrtine.

Za boljše poslovanje v prihodnosti se mora gledališče osredotočiti na povečanje deleža lastnih sredstev in sredstev pridobljenih od EU ter iz naslova ministrstva za kulturo, revitalizacijo marketinških in promocijskih aktivnosti, povečanje sponzorskih in donatorskih sredstev, reorganizacijo zaposlenih, kvantitativno povečanje gostovanj in varčevanje pri stroških dela in predstav.

Če povzamem, sem skozi diplomsko nalogo ugotovila, da se Šentjakobsko gledališče tako kot večina neprofitnih organizacij financira iz javnih ter lastnih oziroma izvirnih virov, kjer v ŠG slednji pokrivajo več kot polovico vseh prihodkov. Za različne poslovne izide v opazovanem obdobju so krive nepravilne odločitve pri razporeditvi sredstev v gledališču, včasih nepredvidene situacije, nedvomno pa tudi nenehno spreminjajoče in kompleksno okolje, v katerem ŠG deluje. Predstavila sem tudi premik financiranja iz MOL na JSKD, ki na prvi pogled morda ponuja celo boljše pogoje in odnose z javnim financerjem kot prej. Pri predlogih za izboljšavo sem izpostavila možnost komercializacije, boljšega oglaševanja,

varčevanja pri stroških za delo in pripravi predstav in celo reorganizacije gledališča. Pri vsem tem Šentjakobsko gledališče ne sme popustiti pri kvaliteti pri izvedbi programa, ki ga že 90 let drži na samem vrhu ljubiteljskih gledališč in gledališč v Sloveniji nasploh, saj bi se, kot pravi samo »omenjenih težav delno lahko lotili z bolj "komercialno" produkcijo, kar pa znova vpliva na umetniško in izrazno profiliranost gledališča« (Šentjakobsko gledališče v MOL 2008, 186). Ravno letošnja devetdeseta obletnica ustanovitve lahko gledališču ponudi nov začetek tudi v finančnem smislu. Z zamenjavo direktorja se je začelo gledališče bolj celovito ukvarjati s finančnim področjem, ki bi lahko v primeru zanemarjanja posledično vplivalo na propad celotne organizacije. Zdaj se finančnih težav in njihovih možnih rešitev gledališča še bolj zaveda, kar lahko poleg povečanih donatorskih sredstev in oglaševanja, ki jih pričakuje zaradi jubileja, postavi mejnik za nov začetek in finančno rast Šentjakobskega gledališča Ljubljana.

5 Literatura

Anheier, K. Helmut. 2005. *Nonprofit organization: Theory, management, policy*. London: New York: Routledge.

Bezeljak Glazer, Branka. 2001. *Poročilo za leto 2000 in 2001*. Ljubljana: Arhiv Šentjakobskega gledališča.

Blazek, Jody. 2008. *Nonprofit financial planning made easy*. Hoboken: Hoboken: John Wiley & Sons. Dostopno prek: GoogleBooks.

Bowman, Woods. 2011. *Finance Fundamentals for Nonprofit: building Capacity and Sustainability*. Hoboken: John Wiley & Sons. Dostopno prek: GoogleBooks.

Connors, Tracy Daniel, ur. 1988. *The Nonprofit Organization Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Dicke, A. Lisa. 2011. A nonprofit organization. V *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*, ur. Kathryn A. Agard, 29-37. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: GoogleBooks.

Duncan, J. Brian. 1998. *Financing charitable organizations and non-profit firms*. Dissertation. Santa Barbara: University of California.

Greenfield, M. James, ur. 1997. *The Nonprofit Handbook: fund raising*. New York [etc.]: John Wiley & Sons.

Grile, Uroš. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 13. junij.

Herman, D. Robert, ur. 1994. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Heyman, Rodriguez Darian. 2011. *Nonprofit management 101: A complete and practical guide for leaders and professionals*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostopno prek: GoogleBooks.

Hopkins, R. Bruce. 2009. *Statrting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. Hoboken: John Wiley & Sons.

James, Estelle. 2003. Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities and constraints. V *To profit or not to profit (The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector)*, ur. Burton A. Weisbrod, 271-285. New York; Cambridge: Cambridge University Press.

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kermavner, Srečko. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. avgust.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

Kolarič, Zinka. 2003. Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj - od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa* 40 (1): 37-56.

McLeish, J. Barry. 1997. Marketing strategies in development. V *The Nonprofit Handbook: fund raising*, ur. James M. Greenfield, 28-49. New York [etc.]: John Wiley & Sons.

Michalski, Grzegorz. 2011. Optimal strategy of liquidity financing for non-profit organizations. *Economics, Management and Financial Markets* 6 (1): 1002-1011.

Ministrstvo RS za kulturo. 2011. *Pridobitev statusa v javnem interesu*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/si/storitve/postopki/statusi_in_pravice/pridobitev_statusa_v_javne_m_interesu/ (28. julij 2011).

MOL. 2008. *Analiza stanja področjih kulture v Mestni občini Ljubljana: Strokovne podlage za Program razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2008-2011*. Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.

PIC. 2011. *Viri financiranja – darilo, donacija, dotacije, subvencija in državna pomoč*. Dostopno prek: http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=144&Itemid=179 (4. junij 2011).

Raymond, Susan Ueber. 2010. *Nonprofit Finance for Hard Times: Leadership Strategies When Economies Falter*. Hoboken: John Wiley & Sons. Dostopno prek: GoogleBooks.

Salamon, M. Lester in Helmut K. Anheier. 1997. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester; New York: Manchester University Press.

Sorko, Nataša. 2002. *Viri financiranja društev*. Dostopno prek: <http://www.racunovodja.com/mdokumenti/findru.asp> (12. maj 2011).

--- 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 12. avgust.

Steinberg, Richard. 2002. Economic theories of nonprofit organizations. V *The nonprofit sector: a research handbook*, ur. Walter W. Powell in Richard Steinberg, 117-139. ZDA: Yale University. Dostopno prek: GoogleBooks.

Sturm, C. Arthur. 1988. Marketing. V *The Nonprofit Organization Handbook*, ur. Tracy Daniels Connors, 27.1-27.12. New York: McGraw-Hill.

Šentjakobsko gledališče. 2007. *Temeljni akt ŠG*. Ljubljana: Arhiv Šentjakobskega gledališča.

--- 2011. *Finančna poročila, programska poročila in bilance od 1997 do 2010*. Ljubljana: Arhiv Šentjakobskega gledališča.

Šmalc, Matjaž. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. junij.

Teršar, Igor. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 31. julij

Tuckman, P. Howard. 2003. Commercialism among nonprofits and the evolution of nonprofit organizational structures. V *To profit or not to profit (The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector)*, ur. Burton A. Weisbrod, 25-45. New York; Cambridge: Cambridge University Press.

Valentinčič, Tjaša. 2008. *Identiteta Šentjakobskega gledališča: Šentjakobsko gledališče v očeh članov, sodelavcev, občinstva in javnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/valentincic-tjasa.pdf> (12. julij 2011).

Zakon o društvih (Zdru-1-UPB2). Ur. l. RS 64/2011 (3. avgust 2011).

Zietlow, John, Jo Ann Hankin in Alan Seidner. 2007. *Financial management for nonprofit organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons. Dostopno prek: GoogleBooks.

Zveza društvenih organizacij Slovenije. 2011. *Poročilo posveta »Financiranje društvenih organizacij«*. Dostopno prek: <http://www.zdos.si/aktualno/aktualne-novice/?id=724> (3. junij 2011).

Wolf, Thomas. 1999. *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century*. Rockefeller Center: Fireside. Dostopno prek: GoogleBooks.

Worth, J. Michael. 2011. *Nonprofit Management – Principles and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc. Dostopno prek: GoogleBooks.

Young, R. Dennis in Lester M. Salamon. 2002. V *The state of nonprofit America*, ur. Lester M. Salamon, 423-226. Washington: Brookings Institution Press. Dostopno prek: GoogleBooks.

Priloge

Priloga A: Igor Teršar - Intervju z avtorico, 31. julij 2011

S: Zakaj je prišlo do premika financiranja Šentjakobskega gledališča iz MOL na JSKD, se vam zdi to pozitivno ali negativno in zakaj?

T: MOL ima institucij ogromno, na občini se s kulturo ukvarja Oddelek za kulturo. S premikom financiranja na JSKD lahko društvu posvetimo več časa za pogovor, opazujemo, kako organizacija deluje, pomagamo strokovno in finančno, saj smo za to specializirani. Skupaj rešujemo probleme, obrnemo se tudi na občino, kadar je to potrebno. Rešujemo lahko tako denarna kot prostorska vprašanja in tesno sodelujemo z društvom. Mislim torej, da je odločitev pravilna, torej premik pozitiven, saj lahko sklad vsakodnevno spremlja delovanje gledališča in mu posveča več časa za komunikacijo in dogovore kot MOL.

Priloga B: Nataša Sorko – Intervju z avtorico, 12. avgust 2011

S: Kakšna je razlika v financiranju med društvi in društvi, ki delujejo v javnem interesu in kakšni so bistveni problemi pri obeh oblikah?

N: Bistvene razlike v resnici ni. Ena izmed razlik je pri namenjanju dohodnine slednjim in pa dodatne točke pri javnem financiranju. Težko rečem, kakšni so problemi pri društvih, ki delujejo na področju kulture, saj se osebno bolj spoznam na socialno področje. V grobem bi rekla, da ministrstva dobro skrbijo za organizacije, čeprav je odvisno od posameznega primera. Društva se morajo zavedati, da ne morejo samo zahtevati denarja, ampak morajo imeti ustrezn program ter ljudi, da si pridobijo zaupanje s strani financerjev. Res je, da nasplošno denarnega financiranja iz zasebnih naslovov skoraj več ni, vse več je materialnih oblik financiranja. Društva morajo tudi ločiti, kaj spada pod nepridobitno in kaj pod pridobitno dejavnost. Če hočejo društva preživeti, morajo na žalost delovati tudi gospodarsko, kar je po mojem mnenju napačno, saj bi se morala ohraniti na nepridobitnem nivoju. Društvo so predvsem ljudje in tradicija društva, nikakor ne pridobitna dejavnost in pretirano ukvarjanje s financami. Recesija je seveda naredila svoje, zato se posledice vidijo tudi v financiranju društvenih organizacij.

S: Imajo po vašem mnenju društva dovolj možnosti, da se izobražujejo na področju financiranja? Je dovolj dostopne literature in seminarjev?

N: Literature skoraj ni, seminarje pa organizirajo v večini profitne organizacije, kar pomeni, da si manjša društva ne morejo privoščiti izobraževanja. V zadnjem času je sicer tudi kar

nekaj brezplačnih seminarjev, vendar lahko v grobem rečem, da društva nimajo dovolj možnosti za samoizobraževanje na tem področju.

Priloga C: Matjaž Šmalc – Intervju z avtorico, 11.7.2011

Podrobnosti glede prenosa financiranja iz MOL na JSKD ne poznam. Se pa vse več občin odloča, da financiranje društev (MOL vsa ljubiteljska društva financira preko JSKD). Imamo ustaljen postopek, delovanje društev poznamo zelo dobro, imamo za to usposobljene ljudi. Mislim, da društva zaradi tega niso oškodovana, nasprotno, ker imamo z občinami večletne pogodbe, je to zagotovilo, da bodo te namenile vsaj tak znesek za sofinanciranje v naslednjem obdobju. Problemi financiranja društev, ki delujejo v javnem interesu, se po mojem mnenju ne razlikujejo bistveno od tistih, ki tega statusa nimajo. S stališča lokalni skupnosti imajo sicer prva po eni strani nekaj več ugodnosti, vendar vsaj manjše občine med njimi ne delajo razlike glede na status (nenazadnje občine nimajo nikakršnega vpliva na podelitev tega statusa), temveč jih financirajo glede na dejansko aktivnost. Generalne rešitve za rešitev problema ne vidim. Nekatero občine se zavedajo pomena kulturnih (in drugih) društev in za njihovo delovanje namenjajo primerne količine sredstev, druge spet manj. Dvomim, da bi zakonske ureditve pripomogle k boljšemu financiranju društev, saj so občine različno velike, število društev ni enako, tudi ni pravila, da so večja društva bolj aktivna. Rešitev vidim predvsem v promociji pomembnosti delovanja (kulturnih) društev in v osvetlitvi problemov, ki jih imajo pri svojem delovanju. Ko se bodo lokalne skupnosti v polni meri zavedale pomena delovanja društev, bo s tem avtomatsko rešen tudi problem financiranja. JSKD skrbi za vsa kulturna društva, ne samo tista v javnem interesu. Društva financiramo preko naših razpisov in pozivov. Društva v javnem interesu tu zaradi statusa avtomatsko pridobijo dodatne točke.

Priloga Č: Uroš Grilc - Intervju z avtorico, 13.7.2011

Izvajanje programa ljubiteljskih kulturnih dejavnosti društev in organizacij s sedežem na območju MOL podpirata in sofinancirata MOL in Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti . V letu 2006 je bila ustanovljena Območna izpostava Ljubljana, ki na območju MOL opravlja naloge javnega sklada. Javni sklad zagotavlja izvedbo javnega poziva oz. javnega razpisa, s katerim oblikuje seznam kulturnih projektov nosilcev oz. izvajalcev programov s področja ljubiteljskih kulturnih dejavnosti z območja MOL in jih financira s proračunskimi sredstvi, ki jih MOL redno zagotavlja z letnimi proračuni – obseg sredstev za ljubiteljsko kulturo je določen v finančnem načrtu Oddelka za kulturo. Predlagam, da se za

več informacij in podatkov o delovanju Območne izpostave Ljubljana obrnete direktno na izpostavo. Za ugotavljanje problemov, s katerimi se srečujejo društva pri svojem delovanju, bo najbolje, da vam jih predstavijo sami. Sistemsko določa načina financiranja Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (projekti, programi), društev s področja kulture je veliko, njihovi programi obsežni, javnih sredstev bo vedno premalo, kulturni trg je pri nas nasploh šibek.

Priloga D: Srečko Kermavner - Intervju z avtorico, 10. 8. 2011

V nominalnem smislu prehod z neposrednega financiranja s strani MOL na JSKD ni imel nikakršnih posledic - v sistemskem smislu, pa to pomeni, da sicer lokalna skupnost (MOL) še vedno zagotavlja sredstva JSKD, slednji pa nam. Glede na razlage s strani načelnika OK (dr. Grilc) je do tega prišlo predvsem zaradi dviga kriterijev in prioritete MOL na področju kulture, kjer se neposredno z razpisi MOL podpira predvsem profesionalna, po mnenju pristojnih komisij visoko kvalitetna produkcija, kamor pa ŠG kot amatersko društvo ne sodi. Tako, da omenjeno spremembo lahko razumemo tudi kot nek maneuver za zagotavljanje sredstev ŠG v dosedanjem obsegu, brez da bi bili podvrženi vprašenju (kritikam) s strani nekaterih profesionalnih institucij. Kot že rečeno, nekih konkretnih posledic omenjena sprememba zaenkrat nima - količina denarja ostaja enaka kot v preteklih letih, kako bo v prihodnje pa nihče ne ve - bo pa po mojem mnenju prej prevladal trend zmanjševanja, kot pa povečevanja sredstev, kar bo tudi posledica dejstva, da se bodo dosedanji finančni pritiski na javni sektor še povečevali. Ne nazadnje prav te dni od finančnih strokovnjakov znova poslušamo, da bo potrebno še večje zategovanje pasu na področju javnih izdatkov, sociale itd.. Kar se tiče načina ocenjevanja na razpisih - zadeve so vse bolj standardizirane oz. natančno opredeljene skozi točkovaalnike. Omenjeni način dela je prvo uvedlo MK, kmalu je sledil MOL potem pa še JSKD, pri katerem si še nekaj let nazaj, dobil samo neko pisno oceno (odločbo) o potrditvi oz. zavirnitvi posameznega projekta, zdaj pa imajo tudi oni že kriterije precej natančno opredeljene. Prijavljene programe običajno ocenjujejo strokovne komisije za posamezna področja, ki jih običajno sestavljajo trije strokovni delavci oz. vidni kulturni ustvarjalci s posameznih področij.