

KULTURNI MANAGEMENT

priročnik

Uredili:

Mirna Buić, mag. Nevenka Bandelj
in mag. Armand Faganel

Izdalo:

Kulturno izobraževalno društvo PiNA

Koper, avgust 2014

Kulturni management
Priročnik

Uredniki: Mirna Buić, mag. Nevenka Bandelj in mag. Armand Faganel

Lektorica: Petra Jordan

Oblikovanje in prelom: Tomaž Leskovec

Izdajatelj: Kulturno izobraževalno društvo PiNA

Tisk: ZALOŽBA LIPA Božo Stražar s.p.

Naklada: 300 izvodov

Finančna podpora: Evropski socialni sklad in Ministrstvo za kulturo

KAZALO

UVODNIK Mirna Buić	5
JE MOŽEN DRUGAČEN PRISTOP? KRATKA REFLEKSIJA UPRAVLJANJA MEDETNIČNE RAZLIČNOSTI dr. Mateja Sedmak	7
ZAPOS LJIVOST V KULTURI mag. Nevenka Bandelj	11
PRAVNI OKVIRJI IN DAVČNA ZAKONODAJA Angelika Lukačić, mag. Armand Faganel	15
VODENJE ORGANIZACIJE Vid Tratnik	33
PROJEKTNI MANAGEMENT Borut Jerman	45
PRIDOBIVANJE SREDSTEV V KULTURI mag. Armand Faganel	55
VIDNOST KULTURNIH DOGODKOV Kaja Cunk	69

UVODNIK

Metode in orodja managementa so se uspešno prenesli na področje neprofitnih dejavnosti v izobraževanju, humanitarnih dejavnostih in tudi v kulturo. Njihovo nadaljnje uveljavljanje v kulturnih društvih, ustanovah in drugih organizacijah ali pri delu posameznikov je čedalje aktualnejše in pravzaprav potrebno. Ne nazadnje *Nacionalni program za kulturo RS za obdobje 2014–2017* poudarja potrebo in nujnost po uvedbi in razvoju managerskih modelov in pristopov, po profesionalizaciji, ustvarjanju novih delovnih mest in povečanju zaposlitev na področju kulture ter razvoju kulturnih in kreativnih industrij. Le tako bo kulturni sektor kos obstoječim in bodočim finančnim ter ekonomskim izzivom. Izobraževanje iz kulturnega managementa v kulturi pa je pri tem ključnega pomena.

Kultura ni samo optimalno področje za razvijanje managerskih potencialov organizacij in posameznikov, ampak je tudi področje, ki spodbuja, predvsem pa omogoča integracijo. Opozorila predstavnikov priseljenskih skupnosti glede njihove diskriminiranosti v sklopu kulturnega proračuna, opozarjanje različnih strokovnjakov na nizka sredstva, namenjena področju kulture narodov narodnih skupnosti bivše SFRJ, in druge tem skupnostim neugodne družbene razmere kažejo na potrebo po razvoju na narodnostni raznolikosti zasnovanega kulturnega pluralizma, ki bo pozitivno vplival na delovno motivacijo, strpnejši odnos do drugačnosti, solidarnostno in družbeno konstruktivno razmerje med večinskim slovenskim narodom in pripadniki drugih narodov.

Iz navedenih razlogov smo v Kulturno izobraževalnem društvu PiNA med novembrom 2013 in marcem 2014 v sklopu projekta *»Kulturni inkubator pripadnikov narodnih skupnosti narodov nekdanje SFRJ v Obalno-kraški regiji«*, delno podprtega s sredstvi Evropskega socialnega sklada, v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov 2007–2013, 4. razvojne prioritete *»Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti«*, prednostne usmeritve 4.3 *»Dvig zaposljivosti ranljivih družbenih skupin na področju kulture in podpora njihovi socialni vključenosti«*, izvedli skupaj tristourni intenzivno usposabljanje iz multimedijskega ustvarjanja in kulturnega managementa za ciljno skupino.

Namen projekta je dvigniti zaposljivost pripadnikov narodnih skupnosti bivše SFRJ na območju Obalno-kraške regije na področju kulture, ki omogoča ohranjanje kulturne identitete pripadnikov in povečuje njihovo socialno vključenost v slovensko družbo. Modul usposabljanja Kulturni management pa je bil izbran na podlagi pregleda Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, ki kot ključen element dviga zaposljivosti ranljivih skupin, med katere sodijo tudi pripadniki narodnih skupnosti, poudarja ravno usposabljanje za pridobitev znanj s področja managementa kulturnih projektov. Usposabljanje je tako na regionalnem nivoju odgovarjalo na potrebe kulturnih delavcev in organizacij tako ciljne skupine kakor tudi ostalih, ki delujejo na področju kulture v najširšem smislu, po dodatnih znanjih in veščinah na področju projektne managementa in povišanju ravni upravljaljske in tehnično administrativne sposobnosti.

Rezultat usposabljanja iz kulturnega managementa je pričujoči priročnik. Vsebuje prispevke predavateljev, ki se profesionalno ukvarjajo z vprašanji, relevantnimi za učinkovito in uspešno delovanje na zelo širokem področju kulture. Poglavlje o upravljanju medetničnih različnosti in zaposljivosti v kulturi sledijo poglavja, ki obravnavajo ključne teme na področju kulturnega managementa: pravne okvire in davčno zakonodajo, vodenje organizacije, projektni management, pridobivanje sredstev v kulturi in vidnost kulturnih dogodkov. Priročnik tako predstavlja celosten vpogled v kulturni management. Zato je namenjen vsem, ki potrebujejo

ali želijo pridobiti več znanja s tega področja, in tudi tistim, ki morda skušajo preko svojega delovanja spodbujati in podpirati kulturno pluralnost, večkulturnost in medkulturni dialog na etnično in kulturno raznolikih območjih, kot je Obalno-kraška regija.

Mirna Buić
Avgust, 2014

JE MOŽEN DRUGAČEN PRISTOP? KRATKA REFLEKSIJA UPRAVLJANJA MEDETNIČNE RAZLIČNOSTI

dr. Mateja Sedmak
Inštitut za družboslovne študije, Znanstveno-raziskovalno središče
Univerze na Primorskem

1 Uvod v upravljanje medetnične različnosti

Korenine soočanja z vprašanji medetnične različnosti in regulacije medetničnih odnosov, kakršna poznamo v Evropi danes, segajo skladno z Rexom (1995, 1996, 1997) v obdobje po drugi svetovni vojni, ko se je Evropa morala soočiti s posledicami množičnih migracij. Povečana potreba po delovni sili je v hitro rastočem gospodarstvu povojne Evrope botrovala tako meddržavnim kot medkontinentalnim migracijam. Skladno s Chahrokh idr. (2004) je možno v tem okviru identificirati tri sklope držav, ki so bile v povojnem obdobju še posebej privlačne za delavske imigrante, in sicer: nekdanje kolonialne države (npr. VB, Francija, Nizozemska), države, ki so sistematično vabile delavsko imigrantsko silo (npr. Avstrija, Nemčija, Danska, Švedska, Luksemburg in Belgija), in kasneje v 80. in 90. letih 20. stoletja, t. i. države »nove imigracije« (Španija, Grčija, Italija, Finska, Portugalska, Republika Irska). Delavski imigranti pa so večinoma prihajali iz nekdanjih evropskih kolonij (Afrike, južne Azije, s Karibov), Turčije in nekdanjih socialističnih držav (npr. države nekdanje Jugoslavije, Romunija, Latvija, Bolgarija, Estonija, Poljska idr.).

Evropske države so se bile primorane, če so želele ohraniti vsaj določeno mero družbene in politične stabilnosti, soočiti s posledicami množičnih migracij, in sicer na eni strani s kulturnim, verskim, »rasnim«¹ in jezikovnim pluralizmom (tj. upravljanje medetnične različnosti) ter na drugi strani s povečanim pojavom nestrpnosti, ksenofobije in diskriminacije.

Pri upravljanju medetnične različnosti sta se kot ključna izpostavila dva problema: a) vprašanje *politične, družbene in ekonomske enakosti* in b) *akomodacija kulturnih razlik* (Rex 1995). Upravljanje medetničnih razlik je bilo v domeni posameznih držav. Naddržavni in mednarodno usklajeni pristop v soočanju s tem vprašanjem se pojavi šele v poznih 90. letih 20. stoletja. Vprašanje enakosti so evropske države reševale v okviru posameznih socialnih politik: kjer je npr. prevladovala politika gostujočega delavca (Nemčija, Avstrija) migranti po definiciji niso bili upravičeni do državljskih oz. političnih pravic; kjer pa so imigranti prejeli politične pravice – npr. Francija, se je kot osrednje izpostavilo vprašanje »rasne« ali etnične diskriminacije.

Po manjših zastojih in zmerni meri skepticizma je bil pristop *multikulturalizma* kot načina upravljanja medetničnih razlik konec 90. let 20. stoletja v Evropi vsesplošno sprejet koncept. S podporo ideje evropske integracije, ki se je pričela že davnega leta 1957, se je koncept multikulturalizma hvaležno širil po Evropi in leta 1997 v okviru Amsterdamskega sporazuma doživel zakonodajno potrditev v obliki prvega naddržavnega akta, ki eksplicitno prepoveduje diskriminacijo na osnovi »rase«, etničnosti in vere.

¹ Zaradi spornosti termina »rasa«, ki korenini v zgodovinskem poskusu kategorizirati ljudi na osnovi barve kože in fizičnih karakteristik, ga navajam v narekovajih. Termin »rase« je neznanstven in predstavlja ideološki in družbeni konstrukt točno določenega obdobja s točno določenim namenom. Uporabljam ga, ker ga še danes najdemo v množični rabi v številnih evropskih državah (ob popisih prebivalstva, v zakonodaji, literaturi itd.). Naj si ob tej priložnosti izposodim Appiahovo izjavo: »Toliko časa sem si prizadeval za zanikanje obstoja 'rase', da tega izraza preprosto ne morem navesti brez narekovajev.« (Appiah, 2007, 339).

2 Dvom v evropski multikulturalni projekt

Optimizem, ki je prežemal Evropo na prelomu stoletja in ga ponazarja Glazerjeva (1998) izjavi (ki je ni izrekel brez obžalovanja): »sedaj smo vsi multikulturalni« (1998), je (pre)kmalu zamenjal govor o »razkolu« civilizacij, »tenzijah med vzhodom in zahodom«, izvirajočih iz domnevno nepremostljivih kulturnih razlik (Huntington 1996). Politična podpora multikulturalnemu projektu se je pričela zmanjševati: med politiki in akademiki je bil multikulturalizem deležen vse več kritik in prikazan kot zmeta. Omenjeni preobrat v odnosu Evrope do priseljencev in imigrantskega vprašanja pooseblja izjava nemške kanclerke Angele Merkel, ki je leta 2010, razočarana nad družbeno situacijo, izjavila, da je »multikulturalizem mrtev«.

Kljub splošnim ciljem, ki jim je bila Evropa še posebej intenzivno zavezanav zadnjih 30 letih v promoviranju kulturne in jezikovne različnosti, spoštovanju manjšinskih pravic, vzpostavljanju integrativnih modelov za migrante ter izogibanju prostorske in družbene getoizacije, nas empirična realnost sodobne Evrope sooča z dejstvom, da multikulturalni projekt ni tako uspešen, kot bi si želeli. Kljub formalni zaščiti kulturne različnosti in zagotovljenim političnim pravicam je manjšinska realnost razvidna iz uličnih bojov in nasilnih demonstracij frustriranih migrantov prve, druge in tretje generacije, ki so namesto polnopravnega državljanstva pogosto deležni diskriminacije in segregacije.

Spodletelost multikulturalnega poskusa ponazarja tudi nemški avtor Radtke (1997), ki izpostavi primer Nemčije in njenega modela obravnave priseljencev. Nemški socialnodemokratski model blaginje priseljencem zagotavlja skorajda vse socialne beneficije, obenem pa jim povsem odreka možnost politične participacije. Na ta način ohranja paternalistični položaj v odnosu do priseljencev in jih postavlja v položaj ranljivih subjektov, potrebnih pomoči. Nemški pristop k reševanju priseljeniškega vprašanja, izpostavlja Radtke, jača etnične vezi priseljencev in jih prikazuje kot etnično homogeno skupino, koncentrirano okoli tradicionalnih in/ali religijskih simbolov, ki ne samo ohranjajo kulturno identiteto v sovražnem okolju, temveč se nemški družbi kažejo takšni, kot jih ta dejansko želi videti. Pri tem pa dodaja, da »učinek multikulturalizma v povezavi s klnetelizmom ni etnična mobilizacija temveč samoetnicizacija manjšine« in da »vse dokler manjšine nimajo možnosti politične akcije, bo multikulturalizem neizogibno končal kot folklorizacija« (1997: 255). Če povzamemo, Radtke v svoji kritiki multikulturalnega sistema Nemčije zaključuje, da je takšen multikulturalizem samo obrnjen etnocentrizem, saj spodbuja in reificiramedetnične razlike, namesto da bi se zavzemal za njihovo dekonstrukcijo, redukcijo in demistifikacijo (1997: 256).

Nekateri avtorji gredo v kritiki multikulturalnega sistema še dlje in izpostavijo, da je ideja multikulturalizma v svoji osnovi nekompatibilna z evropskim političnim sistemom. Mesić (2006) v tem okviru tako obrazloži neuspešnost evropskega multikulturalnega političnega projekta zaradi specifičnega razumevanja *različnosti* v zahodnem svetu. Avtor trdi, da so politične institucije evropskih držav nesposobne vključiti različnost v svoj sistem delovanja. Zanje je različnost bodisi »prehodna stvar« bodisi »privatna zadeva«. Za zahodno kulturo je kulturna različnost pravzaprav grožnja (2006).

Podobno kritičen je Katunarić (1993), ko izpostavi problem kombiniranja koncepta ekonomske in politične centralizacije sodobnih evropskih držav z idejami multikulturalizma. Ekonomska superiornost in centralizacija sta namreč neločljivo povezani s kulturno dominacijo. Takšne družbe so multikulturene zgolj na površini, medetnični odnosi pa znosni samo, dokler je dovolj služb in zadostna politična volja. Tak model je v bistvu zelo soroden kvaziimperialističnemu in kvazikolonialističnemu modelu (Katunarić 1993: 668).

3 Obstaja alternativa?

Vzporedno z manjšanjem zaupanja v evropski multikulturni projekt smo priča pojavljanju alternativnih videnj, ki izpostavljajo transkulturnost, hibridnost in mešanost. Skladno z Welshovo (1995) teorijo transkulturnosti smo tako vsi na individualni kot kolektivni ravni kulturni hibridi. V svoje vsakdanje kulturne prakse (pogosto nevede) vključujemo kulturne in vedenjske vzorce drugih kultur. Pri tem so odločilnega pomena mediji množične komunikacije in sodobne tehnologije komuniciranja. Tudi akademiki s področja postkolonialnih študij (npr. Bhabha 1994) izpostavljajo specifične posledice medkulturnih stikov na sodobno podobo Evrope: govorijo o procesu hibridizacije in fenomenu hibridnih identitet. Teoretične predpostavke podpirajo tudi empirične evidence, vse več ljudi se, ko imajo možnost, opredeljuje kot »mešan« (Rizman 2008 ali 2011). V tem oziru govorimo o pravi »kulturi mešanosti« (Sedmak 2011). Kultura mešanosti izpostavi pravico do dvojnih ali multiplih opredeljevanj, simboličnih ali »nadopredeljevanj«. Spodkopava domnevo o čistih in jasno prepoznanih kulturnih identitetah in kulturah, ki so v veliki meri zgolj iluzija in družbeni konstrukt v službi nacionalističnih ideologij.

Ozavestiti moramo, da ideja o etničnem opredeljevanju s poudarkom na enoznačnem in izključujočem etničnem opredeljevanju sovpada z nastankom modernih nacionalnih držav, ko je za oblastnike in vzpostavljalce političnih in jasno zamejenih nacionalnih tvorb postalo ključnega pomena, kdo bo vsebinsko »napolnil« te družbeno skonstruirane politične tvorbe. »Nejasne«, mešane etnične identitete so s tega vidika predstavljale grožnjo.

Danes bi lahko, obratno, črpali moč in vednost prav iz empiričnih dokazov o vseprisotnosti mešanih etničnih identitet, ki jih nazorno izpričujejo otroci mešanih družin, priseljenci prve, druge, tretje generacije, ljudje, živeči ob mejah, ki so še izdatno izpostavljeni transkulturnim vplivom, predstavniki »avtohtonih«, staroselskih manjšin ter vsi mi, ki smo v globalnem in omreženem svetu podvrženi transkulturnim vplivom (Welsh 1995). Prav prepoznavanje, priznavanje in izpostavljanje dejanske mešanosti in ne etnične čistosti na individualni in skupinski ravni bi lahko predstavljalo izhodišče za dekonstrukcijo mita o nepremostljivih medkulturnih razlikah, ki vladajo med »nami« in »njimi«, in izhodišče za novo obliko upravljanja medetnične različnosti, ki pa bi s takšnim pristopom pravzaprav izgubila smiselnost, saj bi se doslej ločeni poenotili v »mešanosti«.

VIRI IN LITERATURA

Appiah, Kwame Anthony, 2007: Identiteta, avtentičnost, preživetje: Multikulturne družbe in družbena reprodukcija" V. N. Jeff (ur.): *Zbornik postkolonialnih študij*. Ljubljana: Založba Krtina. 339–53.

Ali, Suki, 2011: Mixed Race Politics. *Annales – Analizaistrske in mediteranske študije (Series Historia et Sociologia)* 21(2). 237–48.

Bhabha, K. Homi, 1994: *The Location of Culture*. London, New York: Routledge.

Chahrokh, Haleh, Klug, Wolfgang, Bilger, Veronika, 2004: *Migrants, Minorities and Legislation: Documenting legal measures and remedies against discrimination in 15 Member States of the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Glazer, Nathan, 1998: *We Are All Multiculturalists Now*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goldberg, D. Theo, 1995: Introduction: Multicultural Conditions. V: Goldberg, D. T. (ur.): *Multiculturalism: A Critical Reader*. Blackwell, Oxford. 1–41.

Katunarić, Vjeran, 1993: Interkulturalizem. *Teorija in praksa* 1-2. 14–22.

- Mesić, Milan, 2006: *Multikulturalizam. Društveni i teorijski izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Radtke, Frank-Olaf, 1997: Multiculturalism in Welfare States: The Case of Germany. V: Guibernau, M. & Rex, J. (ur.): *The Ethnicity Reader. Nationalism, Multiculturalism and Migration*. Cambridge, Oxford, Malden: Polity Press. 248–56.
- Rex, John, 1995: Multiculturalism in Europe and America. *Nations and Nationalism I(2)*. 243–59.
- Rex, John, 1996: Multiculturalism in Europe. V: Hutchinson J. & Smith A. D. (ur.): *Ethnicity*. Oxford: Oxford University Press. 241–45.
- Rex, John, 1997: The Concept of Multicultural Society. V: Guibernau, M. & Rex, J. (ur.): *The Ethnicity Reader. Nationalism, Multiculturalism and Migration*. Cambridge, Oxford, Malden: Polity Press. 205–20.
- Rizman, Rudi, 2008: *Globalizacija in avtonomije. Prispevki za sociologijo globalizacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Sedmak, Mateja, 2011: Kultura mešanosti. Družbeno in politično prepoznavanje socialne kategorije mešanih ljudi. *Annales – Anali za istrske in mediteranske študije (Series Historia et Sociologia) 21(2)*. 261–74.
- Welsch, Wolfgang, 1995: Transculturality – the puzzling form of cultures today. *California Sociologist 17–18*. 19–39.

ZAPOS LJIVOST V KULTURI

mag. Nevenka Bandelj
Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba Koper

1 Opredelitev kulturnega sektorja

Kulturni sektor obsega različne kulturne dejavnosti in predstavlja 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 kulturni sektor tako prištevamo naslednje dejavnosti:

- dejavnost arhitekturnega in tehničnega projektiranja, tehničnega preizkušanja in analiziranja;
- kulturne in razvedrilne dejavnosti;
- dejavnost knjižnic, arhivov, muzejev in druge kulturne dejavnosti;
- založništvo;
- radijsko in televizijsko dejavnost;
- dejavnost filma, video- in zvočnih zapisov.

2 Javni interes na področju kulture

Narod brez kulture ne obstaja. Kulturna dejavnost predstavlja temeljni gradnik narodne identitete, zato je v interesu vsake družbe, da se kultura ustvarja, posreduje in ohranja. Na državnih in lokalnih ravneh se ta javni interes uresničuje tako, da so na obeh nivojih organizirane službe, ki skrbijo, da se zagotavljajo pogoji za ohranjanje in razvoj kulture.

Nosilci javnega interesa so organi na državnih in lokalnih ravneh in osebe javnega prava, na katere je z javnim pooblastilom preneseno izvajanje posameznih nalog.

Na državni ravni Državni zbor in Vlada Republike Slovenije zagotavljata javni interes preko naslednjih nosilcev (ZUJIK):

1. Ministrstvo za kulturo
 - direktorati,
 - službe, uradi, strokovne komisije,
 - organa v sestavi – Inšpektorat RS za kulturo in medije in Arhiv Republike Slovenije,
 - dialoške skupine.
2. Skladi, agencije (javni skladi, javne agencije)
 - Javni sklad RS za kulturno dejavnost,
 - Javna agencija za knjigo RS,
 - Slovenski filmski center, javna agencija RS.

Nosilci javnega interesa izvajajo svoje naloge v sodelovanju s civilno družbo, ki jo predstavljajo:

- Nacionalni svet za kulturo in sveti lokalnih skupnosti,
- Kulturniška zbornica Slovenije in
- strokovne komisije ministra oziroma pristojnega organa lokalnih skupnosti.

2.1 Vloga države kot glavnega nosilca javnega interesa

Država ustanavlja javne zavode in financira javne kulturne programe drugih izvajalcev

ter podpira kulturne projekte, ki pokrivajo celotno območje Slovenije ali so zaradi vodilne vloge na posameznem področju oziroma posebnega pomena za celovitost slovenskega kulturnega prostora pomembni za vso Slovenijo. Država financira tudi tiste programe, ki so posebej namenjeni:

slovenskim narodnim skupnostim v Italiji, Avstriji, na Madžarskem in Hrvaškem ter Slovencem po svetu,

avtohtoni italijanski in madžarski narodni skupnosti ter romski skupnosti,

kulturni integraciji manjšinskih skupnosti in priseljencev,

potrebam slepih, gluhonemih in drugih skupin prebivalstva s posebnimi potrebami (ZUJIK).

Država financira tudi tiste javne kulturne programe in kulturne projekte, ki so posebej namenjeni zagotavljanju intenzivne prisotnosti slovenske kulture v svetu in bogatitvi slovenske kulture z dosežki svetovnih kultur.

2.2 Vloga občine kot nosilca javnega interesa na lokalnem nivoju

Občina zagotavlja najmanj tiste javne kulturne dobrine, ki jih določa posebni zakon (knjižničarstvo, varstvo kulturne dediščine, arhivska dejavnost ipd.), podpira ljubiteljske kulturne dejavnosti, vključno s tistimi, ki so namenjene kulturni integraciji manjšinskih skupnosti in priseljencev, ter pokriva tudi druge kulturne potrebe prebivalcev, ki jih ugotovi s svojim programom za kulturo.

3 Izvajalci kulturne dejavnosti

Kulturno dejavnost izvajajo institucije in organizacije v javnem in zasebnem sektorju ter nevladne organizacije (NVO). Javni sektor ima zelo velik pomen v Sloveniji. Zasebna podjetja namreč predstavljajo le manjši delež kulturnega sektorja. Poleg tega tudi podjetja v tistih panogah, ki so v splošnem sicer privatizirane (npr. založništvo, film, produkcija in distribucija glasbe), velik del sredstev pridobijo iz javnih virov. Zelo pomembno vlogo na področju kulture imajo tudi nevladne organizacije. Pomembni delež Kreativne industrije je financiran s strani države, in sicer preko ministrstva za kulturo, Filmskega sklada, Javne agencije za knjigo ter Javnega sklada za kulturne dejavnosti (ZRSZ 2013).

3.1 Javni sektor

Izvajalci kulturne dejavnosti v javnem sektorju skrbijo za področja, namenjena uporabi in koristi vseh ljudi in dostopna vsem. Ker so dejavnosti, ki jih izvajajo, koristne za vse, rečemo, da uresničujejo javne interese in javne potrebe. Sredstva za izvajanje teh dejavnosti prispeva država. Najpogostejša oblika organizacije izvajanja kulturne dejavnosti v javnem sektorju je javni zavod. Država preko državnega proračuna zagotavlja delovanje naslednjih javnih zavodov:

- kulturni domovi,
- knjižnice,
- muzeji/galerije,
- arhivi,
- varstvo kulturnih vrednot (krajinski parki),
- varstvo nepremičnine kulture (Kobilarna Lipica),
- RTV.

3.2 Zasebni sektor

V zasebni sektor spadajo podjetja, ki imajo lastnika, in temu podjetje prinaša denar. S tem denarjem lastnik plačuje svoje delavce. Tudi zasebnemu sektorju država občasno finančno pomaga na različne načine.

3.3 Nevladne organizacije (NVO)

NVO so organizacije, ki jih lahko na lastno pobudo ustanovi vsak. V vseh pogledih delujejo neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih značilnosti. So neprofitne, večinoma prostovoljne. V Sloveniji poznamo tri oblike: društva, ustanove in (zasebni) zavodi. Najpogostejša oblika organiziranja nevladnih organizacij na področju kulturne dejavnosti so kulturna društva. Kulturna društva so združenja, v katera se posamezniki združujejo z namenom, da:

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

Kulturnemu društvu, ki deluje v javnem interesu, se lahko podeli status društva v javnem interesu v skladu z zakonom, ki ureja društva. Status delovanja v javnem interesu na področju kulture lahko pridobijo tudi druge pravne osebe zasebnega prava (zavodi, ustanove, zadruga).

Iz registra pravnih oseb zasebnega prava, ki delujejo v dejavnosti kulture, so najpogostejša kulturno-umetniška društva, društva za dediščino in podeželje, orkestri in pevski zbori, akademska društva ter zveze društev s področja kulture, umetnosti, ohranjanja dediščine.

4 Vrste zaposlitev v kulturnem sektorju

Največji del zaposlitev brezposelnih oseb v kulturni sektor v letih od 2008 do 2013 predstavljajo redne zaposlitve, delež samozaposlitev po prvotnem porastu v letu 2009 po letu 2011 ponovno pada. Brezposelni se najpogosteje zaposlujejo pri družbah z omejeno odgovornostjo, javnih zavodih in kot samostojni podjetniki. Opazen je trend prekerizacije zaposlitev v kulturnem sektorju.

4.1 Samozaposleni v kulturi

Samozaposleni v kulturi so ustvarjalci na področju kulture, ki opravljajo samostojno specializiran poklic s področja kulture kot edini ali glavni poklic. V razvid samozaposlenih v kulturi pri ministrstvu se lahko vpiše posameznik, ki izpolnjuje naslednje pogoje (ZUJIK):

- samostojno opravlja specializiran poklic na področjih iz 4. Člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo in ni uživalec pokojnine ter
- ima ustrezno strokovno izobrazbo oziroma z dosedanjim delom izkazuje, da je usposobljen za opravljanje te dejavnosti.

Samozaposleni v kulturi lahko na podlagi Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo in Uredbe o samozaposlenih v kulturi zaprosi za pridobitev pravice do plačila prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za obvezno zdravstveno zavarovanje ter za starševsko varstvo in za zaposlovanje iz državnega proračuna.

4.2 Status samostojnega novinarja

Samostojni novinarji so novinarji, ki svojo dejavnost opravljajo kot samostojen poklic. To pomeni, da niso v delovnem razmerju oz. niso v delovnem razmerju za več kot polovični delovni čas oz. ne opravljajo druge samostojne poklicne dejavnosti. Status samostojnega novinarja se pridobi z vpisom v razvid samostojnih novinarjev (ZUJIK).

Država z razvidi, evidencami in registri vodi sezname izvajalcev, ki na področju kulturne dejavnosti delujejo v javnem interesu. Registracija v različne evidence izvajalcem omogoča lažje dostopanje do javnih sredstev za izvajanje dejavnosti oziroma za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih.

5 Zaposlenost v kulturnem sektorju

V kulturnem sektorju je vedno več prostih delovnih mest razpisanih za zaposlitev za določen čas (v letu 2012 jih beležimo 77,7 %), išče se bolj izobražen kader (vsaj srednješolsko izobrazbo zahteva dobrih 80 % razpisanih prostih delovnih mest v letu 2012) (ZRSZ 2013).

V letu 2012 je bilo največ prostih delovnih mest objavljenih v dejavnosti založništva; sledita dejavnost knjižnic, arhivov, muzejev in drugih kulturnih dejavnosti ter radijska in televizijska dejavnost. Najmanj razpisanih delovnih mest je bilo v arhitekturni in urbanistični dejavnosti in dejavnosti v zvezi s filmi, video- in zvočnimi zapisi (ZRSZ 2013).

Število delovno aktivnega prebivalstva v kulturnem sektorju od leta 2009, podobno kot na državni ravni, počasi pada. Država načrtuje povečanje števila zaposlenih v kulturi. S sedanjih 23.503 zaposlenih naj bi se število do leta 2017 povečalo za tri odstotke, vendar ne v javnem sektorju, kjer se bo število zaposlenih zmanjševalo za odstotek na letni ravni. To naj bi dosegli z večjo integracijo samozaposlenih in nevladnih organizacij v javne zavode ter z večjo prehodnostjo zaposlitev, tako iz javnega v zasebni sektor kot v nasprotni smeri (ReNPK14-17).

VIRI

Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 (ReNPK14-17).

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), *Uradni list RS* 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11 in 111/13.

Zavod RS za zaposlovanje, 2013, interni podatki.

PRAVNI OKVIRJI IN DAVČNA ZAKONODAJA

Angelika Lukačič
Insonvenčna pisarna, Angelika Lukačič s.p.

mag. Armand Faganel
Fakulteta za management Univerze na Primorskem

1 Kaj je pravo?

Pravo je sistem pravil, ki urejajo najpomembnejše odnose v določeni družbi. Pravila so dolžni spoštovati vsi, ki se nahajajo na območju njihove veljave, tj. teritoriju države. Predpostavlja se, da naslovljenci poznajo pravna pravila (*Ignorantia iuris nocet* – nepoznavanje prava škoduje), kar se zagotavlja z njihovo predhodno objavo v uradnem glasilu države, npr. v Uradnem listu. Država in lokalna skupnost zagotavljata učinkovitost pravil z institucijami, kot so sodišča, policija, tožilstvo, upravni organi, izvršilni organi. Na takšen način država posameznikom prepoveduje reševanje sporov z nasiljem (zakon močnejšega) in ga pridržuje zase (državna represija), v zameno pa posameznikom ponuja reševanje sporov v pravnem postopku.

1.1 Obligacijsko pravo – pogodba

Izredno pomembno področje prava je obligacijsko pravo, ki ureja pravna razmerja med fizičnim in pravnimi osebami. Pogodba je dvostranski pravni posel, ki ga stranki skleneta z namenom, da se ustanovi, spremeni ali preneha določeno razmerje (OZ; Korže 2008).

- Nastane s svobodno in sporazumno voljo strank.
- Pogodbena svoboda je posledica dispozitivne narave pogodbenega prava.
- Pogodba je sklenjena, ko se stranki sporazumeta o bistvenih delih pogodbe.
- Stranki lahko svojo voljo za sklenitev pogodbe izjavita pisno, ustno, z običajnimi znaki ali tudi s konkludentnim ravnanjem, iz katerega se da sklepati, da je sporazum dosežen (sprejem ponudbe).
- Ponudbo lahko ponudnik umakne samo, če je naslovník prejel umik, preden je prejel ponudbo ali hkrati z njo. Ponudba, ki ima določen rok, do katerega mora biti sprejeta, pa veže ponudnika do izteka tega roka.
- Razstavljanje blaga z označitvijo cene se šteje za ponudbo (če ne izhaja iz okoliščin kaj drugega).
- Poslani katalogi, ceniki, tarife in druga obvestila ter oglasi v tisku, z letaki, po radiu, televiziji ali kako drugače niso ponudbe za sklenitev pogodbe.
- Če naslovník molči, to še ne pomeni, da sprejema ponudbo.
- Za sklenitev pogodbe se praviloma ne zahteva posebna oblika.
- Vendar pa morajo biti nekateri tipi pogodb sklenjeni v pisni obliki: gradbena, licenčna, prodaja na obroke itd.

2 Pravni in gospodarski subjekti

S terminom pravni subjekt označujemo nosilca pravic in dolžnosti, torej udeleženca določenega pravnega razmerja. Značilnost pravnega subjekta, da lahko pridobiva pravice in sočasno tudi prevzema dolžnosti, je pravna sposobnost. Pravne subjekte pa lahko delimo na

fizične in pravne osebe.

2.1 Fizične osebe

Fizične osebe so posamezniki. Velja splošno sprejeto načelo, da ima vsak človek pravno sposobnost, to je sposobnost biti nosilec pravic in obveznosti. Človek pravno sposobnost pridobi z rojstvom, pri čemer je vsak človek pravno sposoben, a pravni red upošteva dejstvo, da nimajo vsi ljudje v vsaki starosti enako razvitih umskih sposobnosti in sposobnosti presoje. Zaradi tega prisilne pravne norme zahtevajo, da mora biti fizična oseba za pravne posle in za protipravna ravnanja voljno sposobna – v obveznostnem pravu je sposobnost izraziti pravo voljo za sklenitev posla poimenovana kot poslovna sposobnost.

Fizične osebe lahko opravljajo osebno dopolnilno delo in registrirano dejavnost (samostojni novinarji, odvetniki, notarji, idr.). Posebna in najpogostejša oblika fizične osebe, ki opravlja dejavnost je samostojni podjetnik (s.p.).

2.1.1 Samostojni podjetnik

Podjetnik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja (ZGD-1). Samostojni podjetnik (s.p.) je za mnoge podjetnike prva oblika opravljanja dejavnosti. Oblika podjetja, poznana kot s. p., je velikokrat najprimernejša za začetek podjetniške kariere, predvsem zato, ker ni začetnega kapitala, pa tudi prispevki so relativno nizki. Vpis s.p. v poslovni register je enostaven in hiter. Lahko se opravi preko spletnega portala e-VEM ali na vstopnih točkah VEM. Za vpis je treba izpolniti obrazec ter lastnoročno podpisano izjavo, da ustanovitelj nima neporavnanih dospelih obveznosti iz prejšnjih poslovanj. Po vpisu v Poslovni register lahko samostojni podjetnik začne opravljati svojo dejavnost. Za ustanovitev druge vrste podjetij, ki niso s.p. ali d.o.o., je treba obiskati notarja ter plačati.

Samostojni podjetnik lahko postanete v treh korakih:

- prijava v poslovni register (AJ PES),
- prijava na DURS,
- prijava na ZZZS.

Podjetnik je odgovoren za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Za podjetnika se smiselno uporabljajo določbe ZGD-1 o dejavnosti, firmi, sedežu, prokuri. Firma podjetnika vsebuje ime in priimek podjetnika, skrajšano oznako, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.), oznako dejavnosti in morebitne dodatne sestavine.

Značilnosti s. p. so naslednje:

- s.p. ni pravna oseba;
- s.p. odgovarja z vsem svojim premoženjem, tudi z osebnim premoženjem, kljub temu da je njegovo osebno premoženje fizično ločeno od premoženja podjetja;
- s.p. navadno ne opravlja dejavnosti z velikim kapitalom in z veliko odgovornostjo, ker gre za fizično osebo;
- za s.p. veljajo glede dejavnosti, firme, sedeža, podružnic, prokure in poslovne skrivnosti določbe ZGD;
- po obsegu dejavnosti so s.p. različni, razlikujejo se glede na število zaposlenih, vrednost aktive in dobiček:
 - srednji in veliki podjetniki: podjetniki, katerih velikost podjetja ustreza merilom za

srednje in velike gospodarske družbe, zanje se smiselno uporabljajo določila o sodnem registru,

- mali podjetniki: dejavnost začne opravljati s priglasitvijo davčnemu organu;
- s.p. ne potrebuje zastopnika, ker gre za fizično osebo, ki lahko sama stopa v razmerja (lahko pa ima zastopnika);
- za ustanovitev s.p. ni potreben ustanovni kapital;
- samostojni podjetnik ne more biti družbenik v osebni družbi, lahko pa je družbenik v kapitalski družbi.

Ustanovitev s.p. poteka tako:

- s.p. mora začetek opravljanja dejavnosti priglasiti na DURS;
- priglasitev mora vsebovati: firmo podjetnika, podatke o sedežu, skrajšano firmo, ime in priimek podjetnika, prebivališče podjetnika, dejavnost, ki jo bo opravljal;
- DURS vodi vpisnik podjetnikov, kamor vpisuje vse s.p.;
- če s.p. izpolnjuje pogoje, ki jih predpisuje zakon, ga DURS mora vpisati v vpisnik podjetnikov.

Za prenehanje s.p. pa je postopek sledeč:

- s.p. mora prenehanje dejavnosti prijaviti na DURS;
- vsaj 3 mesece pred priglasitvijo prenehanja mora o tem na primeren način obvestiti upnike.

Prednosti pravnoorganizacijske oblike samostojni podjetnik je več, prednosti pa so naslednje:

- ni potreben denarni vložek v obliki osnovnega kapitala;
- enostavno razpolaganje z denarnimi sredstvi – podjetnik prosto razpolaga z denarjem;
- hitra in enostavna ustanovitev;
- nižji administrativni stroški.

Slabosti:

- oblika samostojni podjetnik (s.p.) ni ločena od fizične osebe, zato s.p. in fizična oseba med seboj ne moreta poslovati;
- podjetnik odgovarja za svoje obveznosti neomejeno z vsem svojim premoženjem;
- ob višjih dobičkih je davčno breme visoko;
- ni primerna v primerih, kadar želi podjetje ustanoviti več oseb;
- nižja kredibilnost v pravnem prometu v primerjavi z drugimi pravnoorganizacijskimi oblikami.

Samostojni podjetnik (s.p.) lahko opravlja vse gospodarske dejavnosti, razen kadar je izrecno z zakonom določeno, da katere izmed njih ne more opravljati (omejitve veljajo npr. za bančništvo, borznoposredniško hišo itd.). Ob vpisu v poslovni register mora samostojni podjetnik registrirati dejavnosti, ki jih namerava opravljati. Samostojni podjetnik (s.p.) sme opravljati gospodarske posle zgolj v okviru dejavnosti, za katere je registriran, zato je priporočljivo, da se v sodni register vpiše nekoliko širši nabor dejavnosti.

S.p. vodi knjige enako kot majhne družbe (dvostavno knjigovodstvo), izjeme (enostavno knjigovodstvo) pridejo v poštev, če v zadnjem letu ni prekoračil dveh od treh meril:

- povprečje delavcev ne presega treh (3) zaposlenih,
- letni prihodki s.p. so nižji od 50.000 evrov,
- povprečna aktiva na prvi in zadnji dan leta ne presega 25.000 evrov.

Z zadnjimi spremembami zakonodaje glede normiranih odhodkov pri podjetjih morajo davčni obračun (ne bilance!) oddajati tudi normiranci.

Zelo razširjen je termin »popoldanski s.p.«. Popoldanski s. p. ni pravni oziroma zakonski termin, zato ga ne morete najti v zakonih ali pravnih aktih. Gre za pogovorni izraz, ki označuje samostojnega podjetnika, ki opravlja dopolnilno dejavnost in ki si prispevkov za socialna zavarovanja ne plačuje sam, ampak je zavarovan z drugega naslova. Tovrstna oblika dejavnosti je primerna za posameznika, ki ima plačilo prispevkov za socialno varnost urejeno prek zaposlitve v drugem podjetju ali pa je to rešeno s socialnim statusom, kot je to v primeru upokojenca. Obstajata dve takšni skupini oseb, in sicer osebe s statusom:

- upokojenca ali
- zaposlenega:
 - zaposleni za polni delovni čas,
 - zaposleni za polovični oziroma delni delovni čas.

Pravni status navadnega s.p. in popoldanskega s.p. je enak, med njima ni nobene razlike. Tudi dolžnosti in pravice navadnega s.p. in popoldanskega s.p. so enake. Razlika je le v plačilu prispevkov za socialno varnost, ki so pri popoldanskem s.p. pavšalni in bistveno nižji.

2.2 Pravne osebe

Poleg fizičnih oseb so subjekti pravnih razmerij tudi pravne osebe. Pravno osebo definiramo kot družbeno tvorbo, ki ji je pravni red priznal pravno sposobnost. Da bi si v posameznem pravnem redu določena skupina ljudi oziroma družba ali organizacija (subjekt) pridobila lastnost pravne osebe, morajo biti izpolnjeni nekateri temeljni pogoji:

- določen namen,
- sredstva za uresničevanje določenega namena,
- organizacija, ki rabi za uresničitev namena tako povezanih subjektov, in
- s strani veljavnih pravnih predpisov predvidena možnost, da se subjekti lahko organizirajo v določeno pravnoorganizacijsko obliko pravne osebe.

2.2.1 Gospodarska družba

Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost (ZGD-1). Gospodarska družba je pravna oseba, kar pomeni, da:

- je lahko lastnik premičnin in nepremičnin,
- lahko pridobiva pravice in obveznosti, pri čemer je bistvo pravne osebnosti v sposobnosti pravne osebe biti nosilec pravic in obveznosti v pravnih razmerjih,
- lahko toži ali je tožena.

Po ZGD-1 so pravne osebe vse oblike družb, razen tihe družbe. Vpis v sodni register je konstitutiven.

Gospodarska družba se organizira v eni izmed teh oblik:

- kot osebna družba (družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, tiha družba),
- kot kapitalska družba (družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba).

ZGD poleg gospodarskih družb pozna še dve vrsti opravljanja gospodarske dejavnosti, in sicer:

- gospodarsko interesno združenje, v katero se lahko povezujejo osebne ali kapitalske družbe, ki ima za cilj olajšati in pospeševati pridobitno dejavnost svojih članov, izboljševati in povečevati rezultate te dejavnosti, ne pa ustvarjati lastnega dobička, in je torej nepridobitna organizacija.
- Podjetnik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja. Podjetnika je treba razlikovati od obrti, ki je način opravljanja določene dejavnosti, urejen s posebnimi predpisi.

Statusne značilnosti gospodarskih družb:

- dejavnost,
- firma,
- sedež,
- zastopanje,
- odgovornost za obveznosti.

Dejavnost:

- je glavni ustvarjalni vir za doseganje ciljev družbe in temeljna statusna značilnost družbe,
- pomeni konkretno delo oziroma predmet poslovanja družbe,
- opredeljena mora biti v aktu o ustanovitvi in vpisana v SR,
- družba jo opravlja samostojno s svojim podjetjem,
- z rezultati dejavnosti družba nastopa na trgu,
- je organizirana in programirana aktivnost podjetja,
- je relativno trajne narave.

V pojem dejavnosti sodijo vse tiste poslovne dejavnosti, ki jih gospodarska družba trajno in sistematično opravlja, da uresniči namen, zaradi katerega je ustanovljena:

- kot pridobitna dejavnost se šteje vsaka dejavnost, ki se izvaja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Praviloma bo dejavnost gospodarskih družb pridobitna;
- lahko pa se oblika gospodarske družbe uporabiti tudi za opravljanje nepridobitne dejavnosti.

Dejavnost gospodarske družbe so lahko katerikoli posli razen tistih, ki so po zakonu prepovedani. Dejavnost določi ustanovitelj v ustanovitvenem aktu; dejavnost mora biti vpisana v registru:

- gospodarska družba sme opravljati svojo gospodarsko dejavnost le tedaj in le tisto dejavnost, ki je vpisana v register;
- če opravlja družba neko dejavnost izven okvira registrirane dejavnosti, sicer krši predpise, vendar takšni posli niso neveljavni. ZGD namreč določa, da so pravni posli, ki jih sklene družba s tretjimi osebami in s katerimi prekorači v registru vpisano dejavnost ali sicer dovoljene posle, veljavni, razen če je tretja oseba vedela ali bi morala vedeti za prekoračitev;
- če torej tretja oseba ni v dobri veri (ve, da družba posluje izven registrirane dejavnosti), takšni posli niso veljavni.

Poleg registrirane dejavnosti je družbi dovoljeno, da opravlja tudi druge posle, za katere sicer ni registrirana, so pa potrebni za njen obstoj in za opravljanje dejavnosti, vendar ne pomenijo neposrednega opravljanja dejavnosti.

Firma:

- je ime, s katerim družba posluje,

- je distinktivni, razlikovalni element v pravnem prometu, zato se ob trajno uspešnem gospodarskem poslovanju firma družbe spremeni v samostojno poslovno kategorijo, ki ima svojo materialno vrednost,
- vpisana mora biti v sodni register in imeti jo mora vsaka družba.

V kolikor družba uporablja skrajšano firmo, mora biti tudi ta vpisana v SR.Obvezne sestavine firme:

- ime družbe
 - priimek osebno odgovornega družbenika pri osebnih družbah,
 - fantazijski dodatek pri kapitalskih družbah,
- označba dejavnosti,
- označba oblike družbe (kratica d. n. o., d. d. ...).

Sedež:

- je kraj, kjer družba posluje; kot sedež se šteje kraj, ki je kot sedež vpisan v register.
- Tako kot za dejavnost in firmo velja tudi za sedež, da sodi med podatke, ki jih mora vsobovati prijava za vpis družbe v sodni register. Če pride do sprememb v register vpisanih podatkov, npr. spremembe sedeža, je treba opraviti prijavo spremembe podatka.
- Sedež je pomemben, ker se po njem ravna pripadnost posamezne gospodarske družbe določenemu pravnemu sistemu; tako veljajo vse gospodarske družbe, ki imajo sedež v RS, za slovenske pravne osebe.

2.2.2 Družba z omejeno odgovornostjo

Najpogostejša oblika gospodarske družbe je družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in predstavlja pravno osebo, ki kot samostojni nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu jamči za prevzete obveznosti le do višine lastnega premoženja. Osnovni kapital družbe z omejeno odgovornostjo sestavljajo osnovni vložki družbenikov, na podlagi katerih ti pridobijo z vrednostjo v osnovnem kapitalu svoj poslovni delež, izražen v odstotkih. Družbo lahko ustanovi ena oziroma več domačih ali tujih pravnih in fizičnih oseb. Najpomembnejša lastnost družbe z omejeno odgovornostjo je, da družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe. Odgovornost je mogoče razširiti le izjemoma in pod posebnimi zakonsko določenimi pogoji – takrat govorimo o spregledu pravne osebe. Omejena odgovornost družbenikom omogoča opravljanje gospodarske dejavnosti brez tveganja, da bodo v primeru neuspeha upniki posegli tudi na njihovo osebno premoženje.

Družbeno pogodbo je mogoče skleniti na posebnem obrazcu e-VEM ali v obliki notarskega zapisa. Obrazec e-VEM je primeren le v razmeroma enostavnih odnosih med družbeniki, saj vsebuje zgolj osnovne sestavine družbene pogodbe. Kadar so odnosi med družbeniki bolj kompleksni in je treba v družbeno pogodbo vključiti tudi druge določbe, ki podrobneje urejajo nekatere pomembne elemente, se bolj priporoča sklenitev družbene pogodbe pri notarju.

Primer enoosebne d.o.o.:

- enoosebna d. o. o. je mejna oblika med s.p. in običajno d. o. o.,
- enoosebna d. o. o. lahko nastane s preoblikovanjem s.p.

Ustanovitev enoosebne d. o. o.:

- d.o.o. ima enega samega družbenika;
- enoosebna d.o.o. ne nastane s pogodbo, ampak z aktom o ustanovitvi v obliki notarskega zapisa;
- akt o ustanovitvi je enak kot pri d.o.o., ureja samo razmerja med družbo in družbenikom

(ne pa med družbeniki);

- veljajo enaka pravila o osnovnih vložkih in osnovnem kapitalu kot za d.o.o.;
- razlika je v tem, da je tu samo en osnovni vložek in da mora edini ustanovitelj zagotoviti celoten osnovni kapital;
- če edini družbenik določi, da denarni vložekne bo takoj izplačan v celoti, mora dati za to določeno garancijo.

Nekaj razlik med d.o.o. in s.p.:

Samostojni podjetnik – s.p.	Družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o.
Ni ustanovnega kapitala.	Ustanovni kapital 7.500 evrov.
Samostojni podjetnik za posle odgovarja s svojim premoženjem.	Ločenost premoženja (družbeniki odgovarjajo samo s svojim deležem v družbi).
Progresivna obdavčitev, ki velja za samostojnega podjetnika, ni primerna za velike dobičke.	Primerna oblika za večje dobičke (enotna davčna stopnja za pravne osebe).
Pravnoorganizacijska oblika: fizična oseba z dejavnostjo.	Pravna oseba.
Enostavno/dvostavno knjigovodstvo ali normirani odhodki.	Dvostavno knjigovodstvo.
S.p. prosto razpolaga s sredstvi na računu.	Za vsak odliv je treba imeti ustrezen dokument (račun, potni nalog...).
S.p. velja za nekoliko manj kredibilno obliko podjetja.	Nekoliko večja kredibilnost podjetja pri poslovanju.
Enoosebna oblika opravljanja dejavnosti.	Eno- ali večoosebna oblika podjetja.
Slaba oblika v primeru, da računate na investicijo.	Možnost vstopa novega lastnika, povečanja osnovnega kapitala...

2.2.3 Društvo

Društvo je prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji, skladno z Zakonom o društvih, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delo-

vanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva. Ni dovoljeno ustanoviti društva, katerega namen je ustvarjanje dobička, ali društvo, katerega izključna dejavnost je pridobitna dejavnost, niti ni dovoljeno delovanje takšnega društva.

Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe. Ne glede na navedeno pa gospodarska družba ne more ustanoviti društva, ki ima v temeljnem aktu določeno dejavnost, ki jo gospodarska družba opravlja kot svojo dejavnost. Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva (Zdru-1).

- Zahtevo za registracijo društva oziroma podružnice tujega društva poda zastopnik društva oziroma zastopnik podružnice tujega društva.
- Za registracijo društev je pristojna upravna enota, na območju katere je sedež društva. O pritožbah zoper odločbe upravne enote odloča ministrstvo za notranje zadeve.
- Vlogo za registracijo društva poda zastopnik ali oba zastopnika društva, kadar imata skupno pooblastilo za odločanje, pri upravni enoti, na območju katere ima društvo sedež.

Zahtevi za registracijo mora društvo priložiti:

- zapisnik ustanovnega zbora,
- en izvod temeljnega akta,
- seznam s podatki ustanoviteljev (osebno ime, EMŠO, državljanstvo in naslov stalnega prebivališča oziroma ime pravne osebe, identifikacijsko številko, sedež in naslov sedeža ter osebno ime zastopnika pravne osebe) in njihovimi lastnoročnimi podpisi,
- dokazilo o pridobitvi pravne osebnosti za tuje pravne osebe, ustanoviteljice društva,
- odločitev pristojnega organa pravne osebe, ustanoviteljice društva, o ustanovitvi društva,
- naslov sedeža društva,
- osebno ime, EMŠO, državljanstvo in naslov stalnega prebivališča oziroma začasnega prebivališča zastopnika društva, če v Republiki Sloveniji nima stalnega prebivališča, in način zastopanja ter meje pooblastil za zastopanje, kadar društvo določi dva zastopnika,
- podatek o dejavnostih društva in predlog za glavno (nepridobitno) dejavnost.

Temeljni akt društva mora določati:

- ime, skrajšano ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja) ter morebitnih podružnic,
- namen, cilje in pogoje delovanja društva,
- dejavnost oziroma naloge društva,
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanje članstva,
- pravice in obveznosti članov,
- način upravljanja društva,
- zastopanje društva,
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva,
- način zagotavljanja javnosti dela društva,
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta,
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

2.2.4 Zavod

Zavod je pravna oseba javnega ali zasebnega prava, ustanovljena za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Ta lastnost zavod razlikuje od večine drugih pravnoorganizacijskih oblik, ki so ustanovljene z namenom opravljanja pridobitne, gospodarske dejavnosti (ZZ).

Gre za obliko, ki nekoliko spominja na d.o.o. in d.n.o., vendar pri zavodu najdemo kar nekaj specifik – tu ni predvidenega ustanovnega kapitala, namen ni opravljanje pridobitne dejavnosti ipd.

Omejitev glede opravljanja nepridobitne dejavnosti pa tudi pri zavodih ni absolutna, saj 18. člen Zakona o zavodih (v nadaljevanju: ZZ) izrecno določa, da lahko zavod opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen. Zaradi omenjene določbe in nekaterih drugih prednosti predstavlja zavod privlačno alternativno ostalim pravnoorganizacijskim oblikam, predvsem družbi z omejeno odgovornostjo (d.o.o.).

Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (1. člen ZZ). V aktu o ustanovitvi je torej lahko kot namen ustanovitve določen samo en ali več zgoraj navedenih razlogov. Zavode v grobem ločimo na zasebne in javne, ki se ustanovijo za opravljanje javnih služb (npr. zavod za zdravstveno zavarovanje). V nadaljevanju se osredotočamo izključno na zasebne zavode, ki niso ustanovljeni za opravljanje javne službe.

Prednosti zasebnega zavoda so predvsem naslednje:

- ni predpisanega minimalnega osnovnega kapitala;
- ustanovitelji ne odgovarjajo za obveznosti zavoda (kar je treba izrecno opredeliti v aktu o ustanovitvi);
- letna poročila se na AJ PES ne objavljajo javno (jih je pa treba oddajati);
- dobiček iz opravljanja nepridobitne dejavnosti ni predmet obdavčitve.

Slabosti zasebnega zavoda so predvsem naslednje:

- gre za omejeno število dejavnosti, za katere se lahko ustanovi zavod;
- treba je izkazati nepridobitni namen ustanovitve;
- niso možne brezplačna ustanovitev in spremembe prek e-VEM, temveč preko notarja (kar ni brezplačno) oziroma na klasičen "peš" način (kar traja dlje).

Minimalni osnovni kapital pri zavodu ni predpisan. Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji (7. člen ZZ). Ob vpisu v register pristojno sodišče presodi, ali vložena sredstva zadoščajo za ustanovitev in opravljanje dejavnosti zavoda.

Ime zavoda mora vsebovati označbo, ki navaja na dejavnost, in sedež zavoda, lahko pa vsebuje tudi ime ustanovitelja. Sestavni del imena je lahko tudi znak ali grafična oblika imena, zavod pa ima lahko tudi skrajšano ime.

Akt o ustanovitvi zasebnega zavoda je temeljni akt zavoda, ki ureja njegovo poslovanje ter razmerja med ustanovitelji. Akt o ustanovitvi zavoda skladno z 8. členom ZZ vsebuje:

- ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja,
- ime in sedež zavoda,
- dejavnosti zavoda,
- določbe o organih zavoda,
- sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela,
- vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda,
- način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda,
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu,

- določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda,
- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda,
- morebitne druge določbe skladno z zakonom.

Na področju davka na dodano vrednost (DDV) in obdavčitve osebnih prejemkov se za zavod uporabljajo enaka pravila kot za druge pravne osebe, ki so ustanovljene za opravljanje gospodarske dejavnosti.

2.2.5 Razlika med društvom in zavodom

Bistvena razlika med obema statusnima oblikama je v tem, da je društvo članska organizacija, ki združuje praviloma večje število ljudi s skupnim interesom za izvajanje določenih aktivnosti. O najpomembnejših zadevah odločajo člani na skupščini (Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2013).

Zavod pa je pravna oseba, ki jo ustanovimo predvsem zaradi izvajanja neprofitnih dejavnosti na področju vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva in socialnega zavarovanja. Na neprofitnem področju funkcionira podobno kot gospodarska družba na profitnem področju. Delo vodi direktor, svet zavoda pa odloča o najpomembnejših zadevah. Zato je stvar ustanoviteljev, kakšne namene imajo in kako vidijo organizacijo, ki jo ustanavljajo v perspektivi nekaj let. Za ljubitelje gledališča, na primer, ki želijo v svojem lokalnem okolišju obuditi in izvajati gledališke predstave ali druge kulturne prireditve, je društvo primernejša oblika. Ustanovni člani bodo imeli interes, da pridobijo še več članov za svoje aktivnosti.

Za skupino ustanoviteljev, strokovnjakov na določenem področju, ki želijo posebej razvijati določeno kulturno dejavnost, razvijati in izvajati izobraževalne programe ali izdajati publikacije, pa je zavod primernejša oblika. Svojo dejavnost bodo verjetno širili z zaposlovanjem novih strokovnjakov v zavodu. Članstvo v društvu ni pravica, ki bi jo dediči lahko dedovali po smrti člana, ni prenosljiva in je vezana na individualno osebnost. Drugače pa velja pri zavodih – tu naj bi bile ustanoviteljske pravice prenosljive in bi dediči ustanovitelja (fizične osebe) lahko zahtevali prenos teh pravic nase, na podlagi sklepa o dedovanju.

3. Socialno podjetje

Socialno podjetje je poseben status, ki ga lahko pridobi nepridobitna pravna oseba, če izpolnjuje z Zakonom o socialnem podjetništvu (ZSocP) predvidene pogoje. Socialno podjetje tako ni posebna statusno pravna oblika (kot npr. društvo, zveza društev, zavodi, ustanova, d.o.o.), ampak lahko vsaka od teh pravnih oseb »postane« socialno podjetje. Socialno podjetništvo je oblika podjetništva, ki krepi družbeno solidarnost, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo. V Uradnem listu RS, št. 35/2013, je bil objavljen tudi Pravilnik o spremljanju poslovanja socialnih podjetij (2013), katerega priloga jevezorec sklepa, ki ga zahteva 14. člen zakona (sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava poslovati kot socialno podjetje). Socialno podjetje lahko ustanovijo nepridobitne pravne osebe, namen ustanovitve pa ne sme bitipretežno ali izključno pridobivanje dobička. Status socialnega podjetja lahko pridobi nepridobitna pravna oseba za trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva oziroma za zaposlovanje ranljivih skupin oseb. Nepridobitna pravna oseba je društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba zasebnega prava, ki ni ustanovljena izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženja ne deli, prav tako ne deli ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki oziroma jih deli v omejenem obsegu, v skladu z zakonom.

Nepridobitna pravna oseba, ki želi poslovati kot socialno podjetje, mora vlogo za registracijo socialnega podjetja nasloviti na pristojni registrski organ. K vlogi priloži akt o ustanovitvi ali temeljni akt socialnega podjetja oziroma spremembo akta o ustanovitvi ali spremembo temeljnega akta.

Dejavnosti socialnega podjetništva se opravljajo na področjih:

- socialnega varstva,
- družinskega varstva,
- varstva invalidov,
- znanosti, raziskovanja, izobraževanja in vzgoje,
- zagotavljanja in organiziranja mladinskega dela,
- varstva in promocije zdravja,
- zagotavljanja socialne vključenosti, spodbujanja zaposlovanja in poklicnega usposabljanja oseb, ki so brezposelne ali jim grozi brezposelnost,
- posredovanja zaposlitve osebam iz 6. člena tega zakona, vključno z dejavnostjo zagotavljanja dela takšnih delavcev drugemu delodajalcu,
- ekološke proizvodnje hrane,
- ohranjanja narave, urejanja in varstva okolja in zaščite živali,
- spodbujanja uporabe obnovljivih virov energije in razvoja zelene ekonomije,
- turizma za osebe, ki jim življenjske razmere onemogočajo ali ovirajo dostop do turističnih storitev, na način, ki spoštuje vrednote trajnosti, dostopnosti in solidarnosti (socialni turizem),
- trgovine za socialno ogrožene osebe (socialna trgovina) in trgovine, ki zagotavlja prodajo proizvodov majhnih proizvajalcev iz gospodarsko najbolj nerazvitih okolij na temelju etičnih, preglednih in enakopravnih poslovnih razmerij med proizvajalci ter trgovcem, usmerjenih predvsem v zagotavljanje možnosti pravičnega plačila proizvajalcev in s tem njihovega preživetja (pravična trgovina), ter trgovine s storitvami in proizvodi iz dejavnosti socialnega podjetništva,
- kulture, tehnične kulture in ohranjanja kulturne, tehnične in naravne dediščine,
- amaterskega športa in telesne kulture, katere namen je rekreacija in socializacija,
- reševanja in zaščite,
- spodbujanja razvoja lokalnih skupnosti,
- podpornih storitev za socialna podjetja.

S posebnimi zakoni se lahko opredelijo tudi druga področja dejavnosti socialnega podjetništva.

Akt o ustanovitvi socialnega podjetja mora poleg vsebine, ki jo določajo zakoni, ki urejajo pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe, vsebovati še vse druge elemente, ki so določeni v 12. členu zakona – Akt o ustanovitvi:

- ime in sedež društva (izbrani krajposlovanja društva),
- namen in cilje delovanja društva,
- dejavnosti oziroma naloge društva,
- pogoje in način včlanjevanja ter
- prenehanja članstva,
- pravice in obveznosti članov,
- način upravljanja društva,
- zastopanje društva,
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem spremljanjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva,
- način zagotavljanja javnosti dela društva,

- način sprejemanja sprememb indopolnitev temeljnega akta,
- način prenehanja društva in razpolaganjes premoženjem v takem primeru.

Registrski organ z aktom, s katerim odloči o vpisu nepridobitne pravne osebe v register, odloči tudi, da se pri firmi ali imenu nepridobitne pravne osebe v register vpiše dostavek »socialno podjetje« (so. p.). Z vpisom tega dostavka v register ali javno evidenco nepridobitna pravna oseba pridobi status socialnega podjetja in lahko začne poslovati kot socialno podjetje.

Za ustanovitev socialnega podjetja je tako treba najprej ustanoviti eno od nepridobitnih pravnih oseb, ki bo nato zaprosila za pridobitev statusa socialnega podjetja. Oba postopka (to sta postopek ustanovitve in postopek pridobitve statusa) je možno sprožiti istočasno, kar pomeni, da bo organ, pristojen za registracijo, ob sami ustanovitvi presojal tudi izpolnjevanje pogojev za pridobitev statusa socialnega podjetja.

Obveznosti socialnih podjetij se delno ločijo glede na to, ali gre za socialno podjetje tipa A ali za socialno podjetje tipa B. Za socialno podjetje tipa A velja, da:

- izvaja dejavnosti iz Uredbe o opredelitvi dejavnosti socialnega podjetništva,
- trajno zaposluje najmanj enega delavca v prvem letu svojega delovanja in najmanj dva delavca v nadaljnjih letih poslovanja ter
- mora po izteku drugega koledarskega leta iz dejavnosti socialnega podjetništva v letnem poročilu izkazati najmanj 40 odstotkov vseh prihodkov, po tretjem in vseh nadaljnjih letih poslovanja pa najmanj 50 odstotkov vseh prihodkov. Socialno podjetje tipa A lahko torej opravlja tudi ostale dejavnosti (ki niso dejavnosti socialnega podjetništva), mora pa iz dejavnosti socialnega podjetništva ustvarjati najmanj polovico svojih prihodkov.

Za socialno podjetje tipa B velja, da:

- lahko opravlja katerokoli dejavnost in
- ves čas svojega delovanja trajno zaposluje najbolj ranljive skupine ljudi na trgu dela, in sicer ima najmanj eno tretjino takšnih delavcev izmed vseh delavcev. Socialno podjetje tipa B ima lahko tako samo enega zaposlenega, v kolikor gre za osebo iz najbolj ranljivih skupin.

Za najbolj ranljive skupine na trgu dela (pri tipu B) se štejejo:

- invalidi,
- brezposelne osebe, pri katerih so ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in imajo zato bistveno manjše možnosti, da se zaposlijo ali ohranijo zaposlitev ali v zaposlitvi napredujejo,
- dolgotrajno brezposelne osebe (24 mesecev),
- iskalci prve zaposlitve,
- starejši od 55 let,
- pripadniki romske skupnosti,
- mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja,
- osebe, ki več kot šest mesecev niso imele redno plačane zaposlitve in še ni preteklo eno leto od prestane kazni zavora oziroma so v času pogojnega odpusta,
- begunci, vključeni v programe integracije,
- osebe v programu ali v dveh letih po zaključku programa zdravljenja odvisnosti od alkohola ali drog in
- brezdomci.

Za trajno zaposlitev (pri tipu A in tipu B) se šteje zaposlitev za nedoločen čas ali za določen čas najmanj 12 mesecev z najmanj polovičnim delovnim časom.

Za oba tipa podjetij (tip A in tip B) velja, da:

- morajo ves čas delovanja spoštovati načela socialnega podjetništva (4. člen ZSocP).
- Presežka prihodkov nad odhodki (dobička) ne smejo deliti med svoje ustanovitelje, člane ali delavce. Ta prepoved velja za nevladne organizacije sicer že na podlagi zakonov, ki urejajo njihov položaj (Zakon o društvih – ZDru-1, Zakon o ustanovah – ZU in drugi). V kolikor ima status socialnega podjetja pravna oseba, ki sicer na podlagi zakona lahko delidobiček (npr. d.o.o. ali zadruga), pa lahko dobiček namenja samo za zakonsko določene namene (investicije v osnovna sredstva, izobraževanje delavcev idr.).
- Do 31. marca tekočega leta morajo poročati ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve o izpolnjevanju pogojev za ohranitev statusa socialnega podjetja in o doseganju ciljev socialnega podjetništva.
- Svoje poslovne knjige morajo voditi v skladu s posebnim računovodskim standardom SRS 40 – Računovodske rešitve v socialnih podjetjih (2012).

Organizacija lahko pridobi status socialnega podjetja, četudi ne izpolnjuje vseh pogojev iz te točke – npr. v času podaje vloge ne zaposluje zadostnega števila delavcev (pri tipu A in tipu B) ali iz dejavnosti socialnega podjetništva ne ustvarja najmanj 50 odstotkov svojih prihodkov (pri tipu A). Status socialnega podjetja se namreč pridobi, če organizacija izpolni zahteve iz točke 2, to je, če registrskemu organu predloži svoj temeljni akt in ostalo zahtevano dokumentacijo, iz katerih je razvidno, da bo poslovala kot socialno podjetje. Da organizacija takšen status tudi obdrži, pa mora te pogoje v prvem letu svojega delovanja tudi izpolniti.

Edina zakonska pravica za vsa socialna podjetja (tipa A in tipa B), ki jo pozna ZSocP, je t.i. posebna spodbuda za poslovanje. Socialno podjetje je namreč v prvih dveh letih po pridobitvi statusa upravičeno do sofinanciranja usposabljanja in izobraževanja oseb, odgovornih za poslovanje, in delo z ranljivimi skupinami ljudmi.

Za socialna podjetja tipa B, ki zaposlujejo invalide (ne pa tudi ostalih najbolj ranljivih skupin), veljajo na podlagi ZSocP enake finančne spodbude kot za delodajalce, ki zaposlujejo nad predpisano kvoto za zaposlovanje invalidov. Praktično gledano to pomeni, da so takšna socialna podjetja oproščena plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje za zaposlene invalide (74. člen Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov – ZZRZI) in imajo pravico do nagrade za zaposlovanje invalidov v višini 25 odstotkov minimalne plače (16. člen Uredbe o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov).

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti spodbuja razvoj socialnega podjetništva tudi prek javnih razpisov, ki se sofinancirajo iz sredstev Evropskega socialnega sklada.

4 Samozaposleni v kulturi

Samozaposleni v kulturi so ustvarjalci na področju kulture, ki opravljajo samostojno specializiran poklic s področja kulture kot edini ali glavni poklic. V razvid samozaposlenih v kulturi pri ministrstvu se lahko vpiše posameznik, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- samostojno opravlja specializiran poklic na področjih iz 4. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo, v nadaljevanju: ZUJIK) in ni uživalec pokojnine ter
- ima ustrezno strokovno izobrazbo oziroma z dosedanjim delom izkazuje, da je usposobljen za opravljanje te dejavnosti.

Kdor prvič po končanem študiju zaprosi za vpis v razvid, se vpiše pod naslednjimi pogoji:

- njegovi študijski dosežki obetajo pomembno delovanje na področju kulture ali ko gre za deficitarni poklic,

- od zaključka študija oziroma strokovnega izpita, če je ta predpisan, nista minili več kot dve leti.
- Šteje se, da posameznik samostojno opravlja specializiran poklic, če z osebnim delom samostojno opravlja umetniško ali katero drugo dejavnost.

Posameznikova usposobljenost za opravljanje dejavnosti na področju kulture se presoja na podlagi predloženega življenjepisa, bibliografije (po možnosti izpis iz COBISS) oziroma seznama del ali umetniških dosežkov, kritik in objav v strokovni literaturi, iz katerih sta razvidna tudi obseg in kakovost njegovega dela v zadnjem triletnem obdobju.

Za študijske dosežke, ki obetajo pomembno delovanje na področju kulture, se štejejo dela in dosežki v času študija, za katere so študenti prejeli univerzitetno študentsko nagrado ali študentsko nagrado drugega visokošolskega zavoda na področju umetnosti in kulture, ali drugi pomembni dosežki v času študija na področju umetnosti in kulture, ki se presojajo na podlagi življenjepisa, bibliografije oziroma seznama del ali umetniških dosežkov v času študija.

Vpis v razvid samozaposlenih v kulturi je vezan na obvezno sklenitev pokojninskega, invalidskega in obveznega zdravstvenega zavarovanja in mesečnega plačevanja prispevkov zanj.

5 Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo

Javni interes za kulturo temelji na zagotavljanju javnih kulturnih dobrin, s katerimi se uresničuje kulturni razvoj Slovenije in slovenskega naroda, za katerega skrbijo Republika Slovenija (v nadaljnjem besedilu: država) in lokalne skupnosti. Javni interes za kulturo se uresničuje predvsem z zagotavljanjem pogojev za:

- kulturno ustvarjalnost,
- dostopnost kulturnih dobrin,
- kulturno raznolikost,
- uveljavljanje in razvoj slovenskega jezika,
- slovensko kulturno identiteto,
- skupen slovenski kulturni prostor,
- mednarodno prepoznavnost in uveljavitev slovenske kulture in umetnosti v mednarodnem prostoru.

Nacionalni program za kulturo je strateški dokument razvojnega načrtovanja kulturne politike, ki izhaja iz zgodovinsko doseženega položaja kulture in s katerim se ugotovi vlogo kulture v razvoju Slovenije in slovenskega naroda ter javni interes zanj, opredeli področja kulture, kjer se zagotavljajo kulturne dobrine kot javne dobrine, načrtuje investicije v javno kulturno infrastrukturo, postavi cilje in prioritete kulturne politike in določi čas za njihovo uresničitev ter kazalce, po katerih se bo merilo njihovo doseganje. Nacionalni program za kulturo predvidi usmeritve na področju investicij ter pravne, finančne in organizacijske usmeritve, ki so potrebne za njegovo uresničitev na državni in lokalnih ravneh. Nacionalni program za kulturo se sprejema za obdobje štirih let, pri čemer vsebuje tudi dolgoročne usmeritve, ki presegajo to obdobje.

Nacionalni svet za kulturo je neodvisno telo, ki usmerja nacionalno strategijo za kulturo. Predsednika in šest članov sveta imenuje državni zbor na predlog vlade izmed osebnosti, ki uživajo javni ugled, za obdobje petih let in so lahko ponovno imenovani. Vlada zagotovi administrativno in tehnično podporo ter sredstva za delovanje sveta. Način svojega dela svet uredi s poslovnikom.

Nacionalni svet za kulturo:

- spremlja in ocenjuje vpliv kulturne politike na kulturni razvoj,
- daje mnenje k nacionalnemu programu za kulturo in letnim poročilom o njegovem izva-
janju,
- obravnava predloge zakonov in drugih predpisov s področja kulture ter tistih, ki zadevajo
tudi področje kulture,
- daje pobude in predloge za urejanje posameznih vprašanj na področju kulture.

Vlada in pristojno delovno telo državnega zbora obravnavata mnenja, pobude in predloge nacionalnega sveta ter se do njih opredelita in ga o tem seznanita najkasneje v roku 60 dni potem, ko jih prejmeta.

Kadar je trebam javnem interesu zagotavljati javne kulturne dobrine trajno in nemoteno, jih zagotavlja država oziroma lokalna skupnost neposredno ali tako, da ustanovi javni za-
vod na področju kulture. Javne kulturne dobrine iz prejšnjega odstavka se zagotavljajo kot
javne službe ali pod enakimi pogoji in na način, ki velja za javno službo. Pod enakimi pogoji
in na način javne službe se zagotavljajo tudi tiste javne kulturne dobrine, ki jih na podlagi
večletnega javnega kulturnega programa drugih kulturnih izvajalcev financira država ozi-
roma lokalne skupnosti. Kadar gre za dejavnost, ki jo je treba zaradi njene posebne narave
določiti za javno službo, to uredi področni zakon.

Za javne zavode na področju kulture se uporabljajo predpisi o javnih zavodih, razen če
ta zakon določa drugače. Javna sredstva za financiranje javnih zavodov zagotovijo njihovi
ustanovitelji oziroma soustanovitelji. Sredstva za financiranje javnih zavodov, ki jih lahko za
uresničevanje svojih potreb na področju kulture ustanovita italijanska in madžarska narodna
skupnost, zagotavlja država, v okviru sredstev za italijansko oziroma madžarsko narodno
skupnost. Poleg tega se javni zavodi financirajo tudi iz nejavnih virov, ki jih izvajalci pridobivajo z
opravljanjem javne službe in z opravljanjem drugih dejavnosti. Pri tem opravljanje
drugih dejavnosti ne sme ogroziti izvajanja javne službe. Če je več občin ustanovilo javni
zavod in če se ne dogovorijo drugače, zagotavljajo javna sredstva v deležih, ki so sorazmerni
številu njihovih prebivalcev.

Javni kulturni program je kulturna dejavnost, ki je po vsebini in obsegu zaključena celota in
jo izvaja kulturni izvajalec, katerega ustanovitelj ni država ali lokalna skupnost, je pa njegovo
delovanje v javnem interesu do te mere, da ga država ali lokalna skupnost financira na pri-
merljiv način kot javni zavod. Javni kulturni program je določen s cilji kulturnega izvajalca, ki
morajo upoštevati cilje in prioritete kulturne politike in biti relevantni, merljivi, uresničljivi in
časovno opredeljeni.

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

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

5.1 Status delovanja v javnem interesu na področju kulture

Status delovanja v javnem interesu na področju kulture lahko pridobijo društva oziroma
druge pravne osebe zasebnega prava v skladu z 80. in 81. členom Zakona o uresničevanju
javnega interesa za kulturo – v nadaljevanju ZUJIK (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno
prečiščeno besedilo, 56/08, 94/09 – odl. US, 4/10, 20/11 in 100/11 – odl. US), nevladne or-
ganizacije iz 107. člena Zakona o varstvu kulturne dediščine – v nadaljevanju ZVKD-1 (Uradni

list RS 16/08, 123/08, 8/11 in 30/11 – odl. US), če je njihovo delovanje splošno koristno.

Status v javnem interesu na področju kulture lahko pridobijo društva oziroma druge pravne osebe zasebnega prava iz 80. in 81. člena ZUJIK ter s 107. člena ZVKD-1, če v javnem interesu opravljajo kulturno dejavnost iz 4. člena ZUJIK in izpolnjujejo druge splošne pogoje v skladu s 30. členom Zakona o društvih:

- da njeni ustanovitelji in člani niso pravne osebe javnega prava,
- da ima dejavnost, ki je v javnem interesu, opredeljeno v temeljnem aktu,
- da je registrirana in deluje na področju kulture najmanj dve leti pred vložitvijo vloge za pridobitev statusa,
- da je zadnji dve leti uporabljala sredstva pretežno za opravljanje te dejavnosti in je redno izvajala programe, projekte ali druge dejavnosti za uresničevanje namena in ciljev, ki so v javnem interesu na področju kulture,
- da ima izdelane programe prihodnjega delovanja,
- da lahko izkaže pomembnejše dosežke svojega delovanja, ki se jih ugotavlja na podlagi 5. člena Pravilnika o določitvi kriterijev za izkazovanje pomembnejših dosežkov delovanja društva za podelitev statusa društva v javnem interesu na področju vzgoje in izobraževanja, raziskovalne dejavnosti, kulture in športa (Uradni list RS, št. 102/12).

Za organizacije v javnem interesu na področju kulture lahko veljajo tudi ugodnosti na podlagi 74. in 75. in eventualno 79. člena ZUJIK. Ministrstvo, pristojno za kulturo, oziroma pristojni organ lokalne skupnosti lahko 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. Javna kulturna infrastruktura se lahko odda v upravljanje oziroma v uporabo organizaciji, ki deluje v javnem interesu po 80. členu ZUJIK, brez javnega razpisa. Javna kulturna infrastruktura se daje v upravljanje ali uporabo izvajalcem kulturnih dejavnosti brezplačno, pod pogojem, da prevzamejo obveznost rednega tekočega vzdrževanja.

VIRI

Državni portal Republike Slovenije, 2012. *Ustanovitev in registracija društva*. <https://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1740&sid=200>.

Korže, Branko, 2008: *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2013: Socialno podjetništvo. http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/socialno_podjetnistvo/.

Ministrstvo za kulturo, 2013: Društva in druge pravne osebe zasebnega prava v javnem interesu na področju kulture. http://www.mk.gov.si/si/storitve/postopki/statusi_in_pravice/pridobitev_statusa_v_javnem_interesu/.

Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS* 83/2001.

Pravilnik o spremljanju poslovanja socialnih podjetij. *Uradni list RS* 35/2013.

SPIRIT, 2012. Socialno podjetje (so.p.). <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja/socialno-podjetje-sop>.

SRS 40 – Računovodske rešitve v socialnih podjetjih. *Uradni list RS* 2/2012.

Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. *Uradni list RS* 32/2007.

Uredba o samozaposlenih v kulturi. *Uradni list RS* 9/04, 76/06 in 45/10.

Zakon o društvih (Zdu-1). *Uradni list RS* 64/11.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* 65/09– uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13.

Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP). *Uradni list RS* 20/2011.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). *Uradni list RS* 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11 in 111/13.

Zakon o ustanovah (ZU). *Uradni list RS* 70/05 – uradno prečiščeno besedilo in 91/05 – popr.

Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). *Uradni list RS* 16/08, 123/08, 8/11 in 30/11 – odl. US.

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI). *Uradni list RS* 16/07, 87/11 in 96/12 – ZPIZ-2.

Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS* 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, 2013. Ustanovitev društva. <http://www.cnvos.si/article/id/169/cid/105>.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, 2012. Odgovori na pet najpogostejših vprašanj o statusu socialnega podjetja. <http://www.cnvos.si/article/id/6406/cid/79>.

VODENJE ORGANIZACIJE

Vid Tratnik
Kulturno izobraževalno društvo PiNA

1 Strukture organizacij

Ljudje ustanavljamo organizacije s ciljem uresničiti zamisli in aktivnosti, ki jih sami ne bi mogli. Organizirana skupina ljudi lahko doseže veliko več kot posameznik in tudi več, kot bi bila vsota dela posameznikov. V organizaciji imajo ljudje (ali enote) različne pristojnosti in naloge, razmerja moči med njimi pa ohranjajo organizacijo uravnoteženo.

Posamezne organizacijske oblike prinesejo različno ureditev, pri vseh pa ločimo dva dela: politični in operativni del organizacije. Lahko si jo predstavljamo kot peščeno uro, kjer je zgornji trikotnik (od več ljudi k manj) politični, spodnji pa operativni, pri čemer stik med operativno in politično ravno predstavlja izvršni organ oz. managerski del organizacije. Sestava in delovanje političnega dela sta definirana v temeljnem aktu organizacije, nekatere zahteve glede tega pa so tudi zakonske. Za operativni del skrbi manager, njegova organiziranost pa je veliko bolj fleksibilna.

1. 1 Društvo

Vrhovni organ je skupščina, to so vsi člani organizacije. Skupščina voli organe, spreminja statut in sprejema programske dokumente in poročila. V statutu je določeno poslanstvo organizacije.

Upravni odbor, ki ga vodi predsednik društva, je izvršni organ. Predsednik v imenu upravnega odbora vodi in upravlja operativni del organizacije.

Nadzorni odbor skrbi za to, da je delovanje upravnega odbora v skladu s zahtevami in smernicami skupščine.

Zakoniti zastopnik društva je predsednik.

1. 2 Zavod

Svet zavoda imenujejo ustanovitelji zavoda, v dogovorjenih razmerjih. Svet zavoda imenuje direktorja, ki vodi poslovanje. Zavod ima lahko tudi strokovni odbor, ki ga imenuje svet zavoda, ta svetuje in usmerja direktorja pri vsebinskih zadevah.

Zakoniti zastopnik zavoda je direktor.

1. 3 Podjetje (d. o. o.)

Skupščino predstavljajo lastniki podjetja, število njihovih glasov je sorazmerno z deležem podjetja, ki ga imajo v lasti. Skupščina sprejema strateške odločitve, programske dokumente in poročila ter imenuje direktorja.

Direktor je zakoniti zastopnik podjetja.

2 Management kulturne organizacije

Management pomeni koordinacijo dela ljudi v organizaciji, ki je usmerjena k skupnim ciljem. Dober management je usmerjen v povečanje produktivnosti tima, torej k čim bolj učinkovitemu uresničevanju ciljev. Management kulturne organizacije obsega enake odgo-

vornosti in naloge kot vodenje drugih organizacij, in sicer:

- koordinacija sodelavcev,
- zastopanje organizacije,
- sprejemanje odločitev,
- načrtovanje strategije,
- finančno upravljanje.

Manager organizacije uresničuje poslanstvo in vizijo, ki jo določa politični organ organizacije (npr. svet zavoda pri zavodu, skupščina članov pri društvu ali skupščina lastnikov pri d. o. o.). Manager nosi odgovornost za poslovanje in delovanje organizacije, ki je zakonsko določena, vključno z objektivno odgovornostjo. Hkrati nosi odgovornost do svojega političnega telesa za doseg zastavljenih ciljev. Sorazmerno z visokimi odgovornostmi ima manager tudi moč v organizaciji. Ta izhaja predvsem iz štirih funkcij:

- **Odločevalska**

Manager je pristojen za sprejemanje odločitev v organizaciji oz. za določanje, kdo v organizaciji lahko odloča o čem. Orodja, ki jih lahko uporablja, so: planiranje in organizacija, reševanje problemov, delegiranje in pooblašcanje, posvetovanje.

- **Informacijska**

Manager je vozlišče informacij v organizaciji. Orodja, ki jih lahko pri tem uporablja, so: nadzor, informiranje, razčiščevanje.

- **Motivacijska**

Manager lahko odloča o nagradah in kaznih zaposlenih in je vzor ostalim v organizaciji. Orodja, ki jih lahko uporablja, so: motiviranje, vzor, priznanje, nagrajevanje.

- **Osmišljenje in izgradnja odnosov**

Manager predaja vizijo in poslanstvo. Orodja, ki jih pri tem uporablja, so: podpora in razvoj, reševanje konfliktov, mreženje.

3 Vodenje ljudi in motivacija

Motivacija vodi in usmerja naša dejanja. V neprofitnih organizacijah, kjer cilj ni ustvarjanje dobička, ampak izvajanje določenega poslanstva, je motivacija zaposlenih in sodelavcev ključnega pomena. Motiviran tim boljše sodeluje, je bolj učinkovit, bolj kreativen in hitreje rešuje izzive.

Ena izmed ključnih nalog managerja je torej motivirati ekipo. Preden pregledamo različne dejavnike motivacije, si je pomembno zapomniti, da lahko druge motiviramo le, če smo sami motivirani. Zato je prvo vprašanje za managerja: »Kaj me motivira?«

3.1 Maslowova piramida motivacije

Po Maslowu motivacija izhaja iz potreb. Človek samodejno teži k njihovem zadovoljevanju v določenem vrstnem redu, torej so hierarhično razvrščene: na prvem mestu so fiziološke potrebe, potem varnost, pripadnost skupini, samozavest in samorealizacija.

Motivacijo lahko razdelimo tudi glede na njeno kvaliteto in izvor. Tako ločimo zunanje in notranje dejavnike ter pozitivno in negativno motivacijo. V tabeli je primer za vsako.

MOTIVACIJA	pozitivna	negativna
zunanja	npr. plačilo za delo	npr. kazen za prehitro vožnjo
notranja	npr. notranja rast	npr. strah pred neuspehom

Trenutna paradigma deluje predvsem na zunanjih dejavnikih (npr. če vozim prehitro, dobim kazen, če ne naredim domače naloge, bom dobil minus, če kradem, grem v zapor ...). Tudi v organizacijah se motivira s sistemom nagrad in kazni, saj je to veliko enostavneje. Dokazano je najboljša motivacija notranja in pozitivna, te pa se ne da direktno vzpostaviti, ampak je del kulture organizacije. Smiselno je torej ustvarjati okolje v organizaciji, kjer bodo zaposleni delali v prvi vrsti zato, ker iskreno želijo nekaj doseči.

3. 2 Teorija x in y

Za razumevanje kako upravljati motivacijo zaposlenih nam pomagata tudi dve teoriji iz 20. stoletja, imenovani teorija x in teorija y. Teorija x, ki je nastala v času prvih serijskih produkcij v tovarnah, izhaja iz podmene, da smo ljudje v osnovi leni, zato potrebujemo sistem nadzora in spodbujanja za to, da smo produktivni. V tem kontekstu je naloga managerja, da natančno sistematizira delo in nadzira izvajanje, pri čemer ima na razpolago orodja zunanje motivacije, kot so plača za opravljeno delo, nagrade in kazni v primeru kršitev. Teorija y, v nasprotju s teorijo x, stoji na podmeni, da je ustvarjalnost del človekove biti, delo pa je način udejstvovanja človekove ustvarjalnosti, ki prinaša zadovoljstvo. Ljudje si tako želimo delati in napredovati, naloga managerja v organizaciji pa je ustvarjati tako okolje, v katerem bodo ljudje lahko čim boljše udeležali svoje potenciale.

3. 3 Model enakostraničnega trikotnika in teorija »stewardshipa«

Pri načrtovanju in uresničevanju spodbudnega okolja za zaposlene je uporaben model enakostraničnega trikotnika 3P (iz ang. Product, People, Proces). Ta model pravi, da je organizacija sestavljena iz treh dejavnikov: produktov, ljudi in procesov, ki so enako pomembni. Ohranjanje ravnotežja med temi tremi dejavniki je naloga managerja in ustvarja spodbudno ustvarjalno okolje.

Po modelu »stewardshipa« je vloga managerja, da vzpostavi okolje, v katerem lahko delavci realizirajo svoje potenciale, vodja pa je na uslugo svojim sodelavcem, ko karkoli potrebujejo, za to da to dosežejo.

Vsak vodja ima svoj osebni značaj in način vodenja, ki je edini pravi zanj in ni prenosljiv na druge. Predstavljeni modeli lahko služijo kot osnova za razvoj lastnega vodenja oziroma za razmislek o tem, na kakšen način želimo voditi organizacijo. Kot že omenjeno, manager lahko motivira druge le, če je sam motiviran, kar pomeni, da mora iskreno uživati v svojem delu in se dobro počutiti v svoji vlogi.

3. 4 12 zlatih pravil managementa in vodenja

Spodaj naštetih dvanajst zlatih pravil je povzetih po enem izmed strokovnjakov na področju managementa, Tomu Petersu, ki je vzel za svojo teorijo motivacije y in podobne pristope. Trenutno managerjem največjih svetovnih organizaciji predava o vodenju. Ne gre za zbirko pravil o tem, kako postati dober manager, kajti za to ne bi bilo dovolj prebrati nekaj pravil, če že, pa bi jih bilo potrebno nekaj več kot dvanajst. Gre prej za opomnik, namenjen managerjem, da se v kopici vsakodnevnega dela spomnijo, kaj je tisto, kar res šteje.

1. Vse je odvisno. Situacija se nenehno spreminja. Resnica je temeljni zakon.
2. Vodje so na uslugo (sodelavcev). Če organizacije obstajajo, da služijo ljudem, vodje živijo, da služijo organizaciji. Najboljši vodja je tisti, čigar člani ekipe so svobodni, da uresničijo svoj potencial v celoti.

3. Vodje so optimisti. »Voditelj je trgovec z upanjem.« (Napoleon)
4. Vodje obožujejo kaos. (Če je videti, da so stvari pod kontrolo, to pomeni, da se ne odvijajo dovolj hitro.)
5. Vodje dajejo vzor (Ljudje ne delajo, kar jim rečemo, naj naredijo, ljudje naredijo, kar vidijo, da delamo sami.)
6. Vodje delajo velike napake. Večje so napake, hitrejši je napredek.
7. Vodje poslušajo. Vodje se posvetujejo. («Kaj TI misliš?» je najboljšo orodje vodje.)
8. Vodje vedo, da entuziazem kliče po entuziazmu.
9. Vodje rečejo »Hvala«.
10. Vodje se smeji.
11. Vodje uživajo v vodenju.
12. Dobri vodje težijo k odličnosti.

4 Strateško načrtovanje

Martin Krpan je premagal Brdavsa, čeprav je bil ta dosti večji in močnejši od njega ter je imel boljšo opremo. Zmagal je zato, ker je imel taktiko. Poznal je Brdavsa, njegove prednosti in slabosti, predvideval je, kaj bo naredil, in se na to ustrezno pripravil z izkoriščanjem virov, ki jih je imel na razpolago. Torej je strateško načrtoval. Strateško načrtovanje je proces snovanja in določanja ciljev organizacije ter strategij za doseg te ciljev.

Strateško načrtovanje v kulturni organizaciji ima več faz, v katere so vključeni različni ljudje. V nekaterih sodeluje samo vodstvo, za druge pa je pomembno, da vanje vključimo čim širši krog deležnikov. Tako lahko npr. vodstvo pripravi anketo in zbere mnenja čim več deležnikov. Uporabi jih pri pripravi strateških usmeritev, ki jih potem predstavi na sestanku in preveri s sodelavci v organizaciji.

V kulturnih organizacijah strateško načrtujemo za obdobje 2–10 let. Daljše obdobje prinaša večjo trajnost za organizacijo in omogoča bolj izdelane strategije. Preden se lotimo strateškega načrtovanja, se je pomembno zavedati še dveh stvari.

Strateško načrtovanje je proces. Ne gre za to, da strateško načrtujemo, zato da bomo imeli strateški načrt. Skozi proces strateškega načrtovanja spoznavamo svojo organizacijo, razmišljamo in se o njej pogovarjamo s sodelavci. Strateški načrt je živ dokument, ki odraža trenutno razumevanje organizacije in njenega razvoja s strani managementa.

Strateško načrtovanje se ne ukvarja s prihodnostjo, temveč s tem, kaj bodo prinesle v prihodnosti odločitve, ki jih bomo sprejeli v sedanosti.

4. 1 Kako pripraviti strateški načrt organizacije

Strateški načrt ima svojo hierarhijo, ki nam hkrati določa vrstni red procesa strateškega načrtovanja. Ta je:

Vrednote ► Poslanstvo ► Vizija ► Analiza stanja ► Strateški cilji ► Cilji ► Aktivnosti

Vrednote organizacije izhajajo iz njenih deležnikov. V procesu strateškega načrtovanja ne postavljamo vrednosti, ampak jih samo ugotavljamo.

Poslanstvo organizacije je razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Tudi poslanstva ne postavljamo ali načrtujemo, temveč strateški načrt izhaja iz njega. Napisano je v temeljnem aktu organizacije.

Vizija organizacije je idealno stanje, ki ga želi organizacija doseči v določenem obdobju. Celoten strateški načrt izhaja iz vizije, oz. konkretnije, je načrt, kako doseči vizijo, in velja za

obdobje, za katerega je določena vizija. Če ne znamo razlikovati med vizijo in poslanstvom, si pomagamo na enostaven način: ko organizacija doseže svojo vizijo, pripravi novo in z njo nov strateški načrt, ko doseže svoje poslanstvo, preneha obstajati, saj je izpolnila razlog svojega obstoja.

Dobra **analiza stanja** je pomembna, saj predstavlja izhodiščno stanje. Vizija je zeleno končno stanje, strateški načrt pa je pot od trenutnega stanja do zelenega. Vsaj del analize stanja mora biti kvantitativen. V njem moramo opredeliti kazalnike, po katerih mislimo, da je možno meriti uspeh naše organizacije (npr. število uporabnikov, število zaposlenih ...). Taka analiza je tudi osnova za načrt spremljanja strateškega načrta. Analiza stanja nam mora tudi pokazati šibkosti in prednosti naše organizacije ter nevarnosti in priložnosti v okolju. Priročno orodje za to je analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti (ang. SWOT analysis).

Strateške prioritete so ključni momenti, ki jih moramo uresničiti, da se dejansko stanje spremeni iz trenutne situacije v opisano v viziji. V običajnem strateškem načrtu imamo 2–5 strateških prioritet. Pomembno je, da vsaka od njih dosega več ciljev hkrati in da nakazuje na metodo, s katero bomo to dosegli. Eden izmed načinov za postavljanje strateških ciljev je križanje nevarnosti in prednosti ter slabosti in priložnosti iz SWOT analize.

Pri določanju ciljev je dobro imeti v spominu kratico SMART (ang. simple, measurable, achievable, relevant, time-bounded). Vsak pameten cilj mora tako biti:

- Enostaven

Ko cilj preberemo, je jasen in direkten, takoj nam pove, kaj moramo doseči. Če ni tako, premislimo, ali ga lahko razdelimo na dva ali več ciljev oz. zapišemo bolj enostavno.

- Merljiv

V cilju je jasno izraženo, kaj bomo dosegli, in tudi kvantificirano, tako da lahko izmerimo, ali smo cilj dosegli ali ne.

- Dosegljiv

Cilji so postavljeni visoko, a realno, tako da jih lahko dosežemo, če se potrudimo. Postavljanje nerealnih ciljev niha moralo v organizaciji, ko se ti ne dosežejo.

- Relevanten

Cilj je utemeljen v strateških prioritetah in viziji. Doseganje cilja predstavlja jasen prispevek k doseganju vizije.

- Časovno omejen

Ker je čas pomemben, je določeno, v kolikem času oz. do kdaj bomo dosegli določen cilj.

Za lažje razumevanje je v nadaljevanju naštetih nekaj pametnih ciljev, vsekakor pa priporočam, da ob branju priročnika hkrati odprete nekaj strateških načrtov katerekoli organizacije, ki so dostopni na spletu, in tako povežete teorijo s praktičnimi primeri.

Do konca leta bomo zaposlili novo osebo za področje komuniciranja.

V letošnji poletni sezoni bomo organizirali sklop 5 literarnih prireditev.

V jeseni bomo izvedeli predavanje na temo kulturne dediščine Istre, ki se ga bo udeležilo 45 slušateljev.

5 Monitoring in vrednotenje

5. 1 Monitoring

Monitoring je kvantitativna analiza procesa v teku. Pomeni sprotno spremljanje kazalnikov oz. indikatorjev organizacije, projekta ali dejavnosti. Izvajamo jo zato, da lahko sproti usmerjamo in po potrebi popravljamo proces in da imamo podatke za nadaljnje vrednotenje.

Kot smo videli pri analizi stanja, identificiramo nekatere kazalnike, ki določajo uspešnost organizacije. Te kazalnike bomo uporabili za izvajanje monitoringa. Če so izbrani pravilno, je sam proces zelo enostaven. V tabelo, ki ji pravimo načrt monitoringa, bomo vpisali kazalnike, njihovo začetno stanje ter vir, iz katerega je mogoče dobiti jasne podatke o stanju kazalnika (npr. AJPES, statistični urad Slovenije, lastna evidenca, štetje, lastna analiza ...) Ko imamo tako pripravljen načrt monitoringa, moramo samo periodično (npr. tedensko, mesečno, letno) preverjati stanje kazalnikov in jih vpisovati v tabelo. V nekaj časa se bo nabralo veliko podatkov, ki nam bodo dali jasno sliko o napredkih po področjih, ki smo jih sami določili kot pomembne.

Pri določanju kazalnikov smo lahko v zadregi, saj je za isti cilj, strateško prioriteto ali vizijo mogoče postaviti več kazalnikov. Hkrati pa ti kazalniki opisujejo drugi nivo stanja, tj. realizacijo, vpliv ali učinek. Poglejmo si primer:

Cilj je izgradnja nove ceste med točko A in B.

Kazalnik realizacije: št. km novozgrajene ceste.

Kazalniki vpliva: zmanjšanje potrebnega časa poti (v minutah), povečana varnost (v št. nesreč), ...

Kazalnik učinka: povečano število nočitev v regiji (zaradi večje dostopnosti).

Sami odločimo, ali bomo za en cilj uporabili več kazalnikov in kateri nivo kazalnika bomo uporabili oz. ali jih bomo uporabili več. Važno je imeti v mislih, katera povratna informacija nam je najbolj pomembna, da bomo lahko spremljali napredek.

5. 2 Vrednotenje

V vrednotenju ali evalvaciji ugotavljamo uspešnost procesov, doseganje učinkov in vplivov. Vrednotenje je tudi najpomembnejši interni učni proces organizacije in prispeva k usklajenosti tima.

Vrednotimo lahko:

- učinke projekta,
- potek procesa implementacije projekta,
- delovanje organizacije kot celote,
- sodelovanje in vzdušje v ekipi,
- zadovoljstvo uporabnikov ...

Ponavadi je vrednotenje kvalitativno, temelji pa na predhodno zbranih kvantitativnih podatkih, predvsem iz monitoringa.

Vrednotenje poteka ponavadi na koncu aktivnosti ali projekta (končna evalvacija) ali med potekom (vmesna evalvacija). Poznamo tudi vroče vrednotenje (neposredno po aktivnosti) in hladno vrednotenje (nekaj časa po zaključku aktivnosti).

6 Upravljanje s sredstvi

Osnovni ekonomski problem izhaja iz ugotovitve, da so dobrine redke, da jih je torej manj, kot je potreb. Iz tega izhaja, da moramo omejena sredstva razporejati na različne načine, da bi z njimi čim boljše zadovoljevali potrebe. Poskušamo torej doseči največji možni učinek za dana sredstva ali dani učinek zagotoviti s čim manj sredstvi. Razliko med učinkom in vloženi sredstvi imenujemo dodana vrednost. Organizacija, ki dobro upravlja svoje vire, je učinkovita, njeno delovanje pa prinaša dodano vrednost, ki je v dobrobit družbi.

Sredstva v organizaciji lahko razdelimo v tri osnovne sklope: delo, materialna sredstva in

finančna sredstva.

Delo pomeni kakršenkoli fizični ali umski napor, ki ga opravi človek v določenem času. Lahko gre za fizično delo, organizacijsko delo, avtorsko delo ipd. Meri se v delovnih urah na osebo.

Materialna sredstva so vsa opredmetena sredstva od papirja do tehnološke opreme, ločimo jih na potrošni material in osnovna sredstva.

Storitev, ki jih izvajajo pravne osebe, kot so podjetja ali druge organizacije, lahko vključujejo kombinacijo dela in izposoje materialov. Storitvev je na primer najem prostora ali opreme, tisk plakatov, distribucija po pošti, najem oglasnega prostora itd. Ob opravljeni storitvi organizacija (ki ji v tem primeru pravimo izvajalec) izda račun.

Finančna sredstva imajo v tej razdelitvi poseben status. Denar sam po sebi ne more zadovoljiti nobene potrebe, težko si namreč predstavljamo, da bi denar sam po sebi lahko opravil fizično delo ali kakšno storitev. Denar je konstrukt, temelječ na družbenem dogovoru, ki nam olajša izmenjavo ostalih sredstev. Finančna sredstva, ki jih imamo na razpolago, so indikator vrednosti različnih storitev, materialnih sredstev in dela, za katere jih lahko zamenjamo, saj lahko predvidevamo, da bomo za določeno vsoto finančnih sredstev lahko našli ustrezno organizacijo ali osebo, ki jih bo prevedla v druga sredstva.

Nekateri novejši ekonomski pristopi delijo sredstva še dodatno na **znanje in ideje**, kar se z vidika kulturnih organizacij zdi smiselno, saj ravno v teh organizacijah velikokrat pokažemo, kako lahko znanje in ideje v kombinaciji z ostalimi sredstvi prinesejo boljši učinek in večjo dodano vrednost.

6. 1 Finančni načrt organizacije

Tabela z opredelitvijo potrebnih sredstev za izvedbo projekta ali delovanja organizacije nam jasno prikaže, katera sredstva bomo potrebovali in v kakšnem obsegu, kar je pomembno pri načrtovanju dela. Ta izhaja iz načrta aktivnosti.

Finančni načrt organizacije nam pomaga upravljati s sredstvi tako, da imamo za vsako načrtovano aktivnost na voljo dovolj sredstev, da jo lahko izpeljemo. Stroške pa moramo kriti v določenem roku od njihovega nastanka. V prvem primeru govorimo o solventnosti, v drugem pa o likvidnosti organizacije. Glavni inštrument za zagotavljanje solventnosti organizacije je finančni načrt organizacije, glavni inštrument za zagotavljanje likvidnosti pa je tabela finančnega toka.

Finančni načrt organizacije se izdeluje za določeno obdobje, ponavadi v dolžini enega leta. Ima prihodkovni in stroškovni del, ki morata biti uravnotežena. V njem so predvideni vsi stroški, ki jih bo imela organizacija v določenem časovnem obdobju, ter vsi finančni viri, ki jih bo pridobila. Finančni načrt organizacije obsega fiksne in variabilne stroške. Vemo namreč, da so nekateri stroški stalni, ne glede na proizveden učinek organizacije, drugi pa so odvisni od proizvedenega učinka. *Primer: organizacija potrebuje pisarniški prostor, za katerega plačujemo enako najemnino, ne glede na to, koliko ga uporabljamo. Poraba elektrike in vode pa se pri povečani dejavnosti organizacije poveča. Ravno tako se ob aktivnosti povečajo stroški, vezani na projekte in dejavnosti.*

Poleg stroškov in prihodkov, vezanih na delovanje organizacije, imamo tudi finančne vplive projektov na finančni načrt organizacije. Finančni načrt projekta lahko izkazuje prihodek s strani organizacije, kar pomeni, da je to strošek v finančnem načrtu organizacije ali pa obratno, pomeni prihodek za finančni načrt organizacije. Učinki vseh projektov, ki jih organizacija izvaja, se vključijo v finančni načrt organizacije.

6. 2 Časovne razmejitve

Nekatere aktivnosti se lahko raztezajo preko več obdobji, ki jih krije finančni načrt organizacije, izobraževalni program se npr. začne oktobra in konča marca. V tem primeru moramo projekt časovno razmejiti. Projekt lahko pavšalno razporedimo glede na trajanje v mesecih in ga sorazmerno razdelimo. Če na primer program traja 6 mesecev, od tega 3 v letu 2014 in 3 v letu 2015, bomo finančni učinek na organizacijo razdelili na pol in vpisali eno polovico v finančni načrt 2014 in drugo v tistega za leto 2015.

6. 3 Finančni tok

Čeprav nam finančni načrt organizacije pravi, da imamo za leto 2014 dovolj sredstev za izvajanje vseh dejavnosti, to še ne pomeni, da smo v vsakem trenutku likvidni. Zaradi dinamike izplačil lahko od nastanka stroška do prihodka, vezanega na ta strošek (npr. nakazila s strani sponzorja), mine tudi več mesecev, v tem času pa mora organizacija zalagati ta sredstva. Zaradi takih primerov moramo biti pozorni na finančni tok organizacije, ki nam pove višino sredstev na računu v zaporednih časovnih obdobjih.

Instrument, ki zagotavlja nadzor in uspešno upravljanje finančnega toka, je tabela finančnega toka. V njej navedemo vse predvidene stroške, tako obratovalne kot tiste iz projektov, in predviden čas plačila. V isto tabelo vnašamo tudi predvidene prihodke in datum izplačila, pri čemer moramo biti natančni. Upoštevati moramo, da se nekateri stroški pojavijo po izvedeni dejavnosti, npr. redni stroški in stroški dela se ponavadi plačujejo za pretekli mesec, nekateri stroški pa nastanejo pred izvedbo, npr. za nakup opreme preko interneta moramo ponavadi plačati predračun pred prejetjem. Podobno velja za prihodke. Nekateri prihodki kapljajo dnevno na račun v določenem obdobju. Take prihodke je za preglednost lažje združiti in narediti npr. oceno tedenskega ali mesečnega prihodka, ki jo vpišemo konec vsakega tedna/meseca. Tabela vedno začnemo s stanjem na dan 1. 1., ki ga prenesemo iz prejšnjega leta. Vsak manager mora znati predvideti, kdaj bodo nastali posamezni stroški/prihodki.

6. 4 Prispevek v naravi

Prispevek v naravi pomeni uporabo sredstev, ki so potrebna za izvedbo projekta, za katere pa ni direktnega finančnega stroška. Prispevek v naravi mora imeti jasno določljivo vrednost za projekt ali organizacijo, ki jo lahko ocenimo na podlagi cen na trgu. Ovrednotenje prispevkov v naravi je pomembno za pridobivanje sredstev sponzorstev in razpisov, za jasno vrednotenje položaja financirjev in za pregled nad vsemi porabljenimi sredstvi na projektu. Višino tega prispevka lahko natančno ocenimo z uporabo različnih metod. Pri delu lahko vzamemo povprečna plačila za vrsto dela in ga pomnožimo s številom opravljenih ur dela. Pri materialih in storitvah lahko strošek izračunamo na dva načina: glede na dejanski strošek uporabe ali pa glede na cene na trgu. Dejanski strošek uporabe dobimo z izračunom amortizacije. Ceno na trgu ugotovimo tako, da pridobimo ceno primerljivega materiala ali storitve na trgu.

6. 5 DDV

Davek na dodano vrednost je potrošni davek, ki obdavčuje materiale in storitve. V Slovenji veljata dve stopnji DDV-ja (22 % in 9,5 % ob času pisanja priročnika). Nižja, zmanjšana stopnja DDV-ja velja za posebne dobrine, kot so hrana in knjige, višja, splošna stopnja DDV-ja pa za vse ostale izdelke. Davek se imenuje tako, ker obdavčuje dodano vrednost, ki jo ustvari

podjetje ali organizacija. V primeru zavezancev za DDV, to so podjetja in večje organizacije, se od DDV-ja, ki ga organizacija zaračuna ob prodaji, odšteje DDV, ki ga je organizacija plačala ob nakupu. Manjše organizacije večinoma niso zavezanci za DDV, kar pomeni, da ga pri prodaji svojih storitev ne obračunajo in ga pri nakupih plačajo v celoti. Zavezanec za DDV postane vsaka organizacija, ki izpolnjuje pogoje, ki jih določa DURS (v času pisanja je to več kot 50.000 € letnega prihodka iz pridobitne dejavnosti oz. več kot 50.000 € takega prihodka v zadnjih 12 mesecih).

Primer: Za skodelico kave, za katero smo plačali 1,5 €, smo dejansko plačali 1,23 € gostincu in 27 centov DDV-ja. V primeru, da za isto ceno kupimo časopis, pa je neto znesek 1,36 €, 14 centov pa znaša DDV po znižani stopnji.

6. 6 Načini za izplačilo dela

Za izplačilo dela, ki ga opravijo sodelavci, in z njim povezanih stroškov obstajajo različne možnosti, ki se razlikujejo po nekaterih omejitvah in po višini davčnih obremenitev. Navedeni so v vrstnem redu od najnižje davčne obremenitve do najvišje. Posamezne določbe o višini davkov, prispevkih in raznih omejitvah se predvsem v zadnjih letih zelo spreminjajo, za ažurne podatke je treba preveriti strani DURS-a.

6. 6. 1 Pogodba o prostovoljnem delu

V pogodbi so določene naloge, ki jih opravlja prostovoljec, namen in št. ur dela. Na podlagi te pogodbe lahko prostovoljcem povrnemo potne stroške, malico in materialne stroške, ki nastanejo zaradi dela. Za posebne dosežke lahko preko te pogodbe izplačamo tudi enkratno denarno nagrado. Izplačila preko te pogodbe niso obdavčena.

6. 6. 2 Študentska napotnica

Do dela preko študentske napotnice so upravičeni študenti in dijaki. Pred pričetkom dela študent pridobi študentsko napotnico pri študentskem servisu, na kateri so navedeni njegovo ime, vrsta dela in delodajalec. Ob zaključku dela organizacija pošlje študentskemu servisu obračun ur, na podlagi katerega študentski servis izda račun organizaciji ter izvede plačilo študentu. Davčni predpisi za ugotavljanje davčne osnove upoštevajo normirane stroške študentskega dela v višini 10 %, ki se odbijejo od davčne osnove, zato moramo morebitna povračila za stroške ob delu, kot so potni stroški in malica vključiti, v obračun ur dela in od njih ravno tako plačati davke. Bruto strošek pri delu preko napotnice je okoli 30 % višji od neto izplačila. Razlika je namenjena delno proviziji študentskega servisa, dajatvam za Študentsko organizacijo Slovenije, gradnji študentskih domov, skladu za štipendije ter zdravstvenemu zavarovanju.

Primer izračuna: 100 € izplačila študentu + 25 % koncesijske dajatve = 125 € + DDV na koncesijsko dajatev (22 % od 25 €) = 5,5, skupaj 130,5 €. K temu moramo prišteti še prispevek za zdravstveno zavarovanje v višini 4,64 € za vsako prvo napotnico študenta v mesecu, ne glede na višino neto zneska.

6. 6. 3 Avtorska pogodba

Avtorska pogodba se lahko sklene izključno za izplačilo avtorskih del, kot so predavanja, glasbeni nastopi, pisanje člankov ipd. Točna opredelitev, kaj je in kaj ni avtorsko delo, je

dostopna na spletni strani DURS-a. Na podlagi sklenjene pogodbe, ki opredeljuje vrsto in obseg dela, ter avtorja in naročnika, naročnik nakaže neto znesek sredstev na račun avtorja in direktno plača davek, v tem primeru akontacijo dohodnine na DURS z uporabo obrazca REC-II. Za povračilo materialnih stroškov velja enako kot pri napotnici: pri odmeri dohodnine so upoštevani normirani stroški v višini 10 %, zato morebitnih potnih ali materialnih stroškov ne nakazujemo posebej, ampak jih vključimo v znesek avtorske pogodbe. Znesek akontacije dohodnine dobimo tako, da od zneska, ki ga nakažemo, odbijemo 10 % normiranih stroškov in temu pravimo davčna osnova. Od davčne osnove odmerimo dohodnino v višini 25 %.

6. 6. 4 Samostojni podjetnik

Fizične osebe lahko pridobijo status samostojnega podjetnika za izvajanje različnih del. Samostojni podjetnik za svoje delo izda račun. Ker je pravna oseba, zanj veljajo enaka pravila za poslovanje kot za podjetja. Če je davčni zavezanec, se za storitev obračuna DDV, sicer pa med neto in bruto zneskom ni razlike. Samostojni podjetniki plačujejo mesečne prispevke za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter davek od dobička na koncu poslovnega leta.

6. 6. 5 Podjemna pogodba

Podjemna pogodba je splošna pogodba o delu, ki skoraj nima omejitev in ima skupaj z zapolnitvijo najvišjo obdavčitev, bruto znesek je 50–100 % višji od neto izplačila.

6. 6. 6 Pogodba o zaposlitvi

Pogodba o zaposlitvi se sklene za dolgoročna dela. Poznamo pogodbo za določen čas (npr. pol leta, leto, tri leta ipd.) in tisto za nedoločen čas, ki velja do preklica. Vsebine pogodbe o zaposlitvi so predpisane po zakonu. Pogodba o zaposlitvi zavezuje zaposlenega, da izpolni določene odgovornosti do zaposlovalca, hkrati pa mu dodeljuje posebne pravice socialne varnosti. Pogodbo je možno prekiniti le iz utemeljenih razlogov. Bruto znesek je 50–100 % višji od neto izplačila, razlika je namenjena prispevkom za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter akontaciji dohodnine.

6. 6. 7 Osnovna sredstva in amortizacija

Osnovna sredstva so tista materialna sredstva večje vrednosti, ki jih organizacija uporablja v daljšem časovnem obdobju, npr. računalniška oprema, fotoaparati, ozvočenje ipd. Med osnovna sredstva spadajo tudi nepremičnine in prevozna sredstva. Ta sredstva imajo ob nakupu neko vrednost, ki z leti pada, dokler njihova vrednost postane nič. Izračunu izgube vrednosti osnovnega sredstva pravimo amortizacija, za njen izračun pa potrebujemo vrednost ob nakupu in predvideno življenjsko dobo sredstva. Vzemimo primer, da naša organizacija veliko najema kombi in ugotovi, da ga bi bilo finančno bolj smotrno kupiti. Zanj odštejemo 7000 € in predvidevamo, da bo služil 7 let. Njegova amortizacija je torej 1000 € na leto oz. dobrih 83 € na mesec pri predvideni amortizacijski dobi 7 let.

LITERATURA

Depolo, Marco, 1998. *Psicologia delle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna.
Filipčič, Drago in Mlinarič, Franjo, 1999: *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Flessenkemper, Tobias (ur.). 2004; *T-kit nr.9: Funding and financial management*. Strasbourg: Svet Evrope.

Mrak, Irena, 2014. *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Mladinski svet Slovenije, Ljubljana.

PROJEKTI MANAGEMENT

Borut Jerman
Kulturno izobraževalno društvo PiNA

1 Uvod

Ni dovolj dati vse od sebe; najprej je treba vedeti, kaj početi, in potem dati vse od sebe.
(W. Edwards Deming)

Veliko ljudi verjame, da so sposobni nadpovprečnega kreativnega razmišljanja in inovativnih idej. Ne morem sicer trditi, da to ni res, vendar je pot od razmišljanja do strukturiranja ideje ter seveda do njene implementacije dolga in težavna. Večina idej zato ostane v glavi ali pride na dan v večnih razpravah o reševanju sveta.

Pri pripravi in izvedbi predavanj/delavnic o Projektne vodenju v kulturi sem izhajal iz praktičnih primerov in lastnih izkušenj, ki sem jih pridobil pri izvajanju raznovrstnih kulturnih in drugih projektov. Večina dela je bila neposreden odziv na udeležence usposabljanja ter njihove potrebe in pričakovanja, predvsem pa na njihovo motiviranost pri iskanju projekta, ki bi izhajal iz potreb okolja in bil vreden realizacije. Tovrstno obliko dela je težko "spraviti" v priročnik, potrudil pa sem se zaobjeti vse osnovne teme, ki smo jih na usposabljanju obdelali.

Vodenje projektov v kulturi se ne razlikuje bistveno od projektov z ostalih vsebinskih področij. Dobro vodenje temelji na organizaciji dela in vnosu managerskih prvin. Projektne management je zame skupek metod in orodij, ki poskrbijo za to, da posameznik ali organizacija ideje konkretizira, planificira, realizira in evalvira. Od trenutka, ko ideja postane projekt, projektne management spremlja vse faze življenjskega cikla projekta – načrtovanje, realizacijo in evalvacijo.

1.1 Projekt

Project Management Institute je leta 2004 izdalo priročnik A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), ki je postal nekakšna osnova projektne managementa. V tem delu je projekt definiran kot *začasna struktura, narejena za ustvarjanje edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Začasna pomeni, da ima projekt jasno opredeljen začetek in konec.*

Poleg jasno določenega začetka in konca ima vsak projekt jasno določene cilje, katerih uresničitev določa uspešnost ali neuspešnost projekta. Velika večina vsebin, ki so v polju kulture, je projektne narave (predstave, izobraževanja, performansi, koncerti, dogodki ipd.).

1.2 Projektne management

Če vas zanima projektne management, boste o tem fenomenu našli ogromno literature. Ta literatura se sicer še vedno pretežno ukvarja z razvojem novih proizvodov ali storitev, vendar tudi področje t. i. družbenih dejavnosti postaja prežeto s projektne managementom. Že prej omenjeni priročnik PMBOK Guide definira projektne management kot *skupek znanj, veščin, orodij in tehnik za projektne aktivnosti z namenom izpolnjevanja pričakovanj, vpletenih v projekt.* Priročnik omenja devet področij, ki jih projektne management pokriva oz. vodi:

- vključevanje,
- čas,

- kvaliteto,
- obseg,
- stroške,
- človeške vire,
- komunikacijo,
- tveganje,
- preskrbo.

Sam bi dodal še evalvacijo, če spremljanje oz. monitoring vključimo na področje kvalitete.

1.3 Kultura

Kultura je zelo abstrakten in široko razumljen pojem. Najširše definicije kulture vključujejo skorajda vsa področja človekovega delovanja, vendar pa bomo v konkretnem primeru tega priročnika kulturo omejili in definirali. Uporabil bi definicijo dr. Gregorja Tomca, ki kulturo definira (Tomc, 1994) kot dejavnosti ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih vrednot, tj. celoto znanj (jezik, veščina, postopek itd.) in verovanj (ideja, okus, običaji itd.), ki jih človek pridobi od drugih. Ločimo dva nivoja kulture: konvencionalno (znanja in vrednote drugih v sebi) in ustvarjalno (neponovljiva znanja in vrednote posameznika).

T. i. področje kulture skrbi za produkcijo in reprodukcijo vsebin, ki tvorijo bodisi kolektivni konvencionalni bodisi ustvarjalni nivo.

2. Pred idejo

Delo na področju družbenih dejavnosti oz. kulture je mamljivo za izrazito različne profile ljudi. Še posebej nevladni sektor združuje raznolike posameznice in posameznike. Za veliko izmed njih je delo na tem področju kot izpolnjevanje nekakšnega višjega poslanstva. Napaka, ki se pogosto pojavlja, je, da se projektne ideje išče v osebnih prepričanjih in ne toliko v potrebah okolja oz. z družbeno-analitičnim pristopom.

Družbeni razvoj je potisnjen na rob družbe. Akademska sfera se vztrajno pomika proti tehničnim in empiričnim znanostim, poudarja se povezovanje z gospodarstvom. Iskanje resnih alternativ dokazano zgrešenih pristopov v kulturi, izobraževanju, delu z mladimi in politiki je prepuščeno sporadičnemu akademskemu projektному delu ter delu nevladnega sektorja. Ravno zaradi tega so pomen in vrednote realiziranih projektov na tem področju toliko večji.

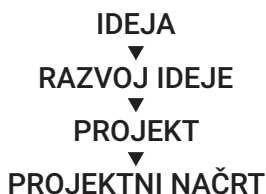
Na usposabljanju smo z udeleženci prek niza vprašanj, ki sem jih povzel po projektu Andragoškega centra Slovenije, razmišljali o razlogih, ki so nas kot posameznike pripeljali do želje po delu na področju kulture. Vprašanja so naslednja:

- Kdo smo?
- Kaj nam je pomembno?
- Kaj počnemo?
- Zakaj to počnemo?
- Od kod smo prišli?
- Kje smo?
- Zakaj smo tu?
- Kaj želimo?
- Kako lahko dosežemo, kar želimo?

Vprašanja so sicer namenjena iskanju vizije organizacije, vendar učinkujejo tudi pri definiranju lastnih vrednot in vizije. Vsakomur, ki je prepričan, da je delo na področju kulture to, kar si v življenju želi početi, svetujem, naj najprej iskreno odgovori na ta vprašanja. Odgovori lahko presenetijo in so tudi odlična osnova za nadaljnje delo.

3. Projektni načrt

Najpomembnejši element vsakega uspešnega projekta je dober projektni načrt. Ta vsebuje opise vseh elementov projekta, od namena, ciljev, aktivnosti, rezultatov in financ do spremljanja projekta.

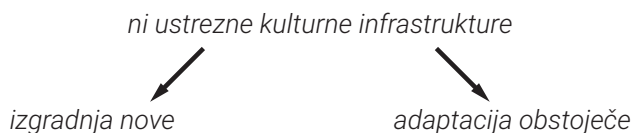


Osnova vsakega dobrega projekta je ideja.

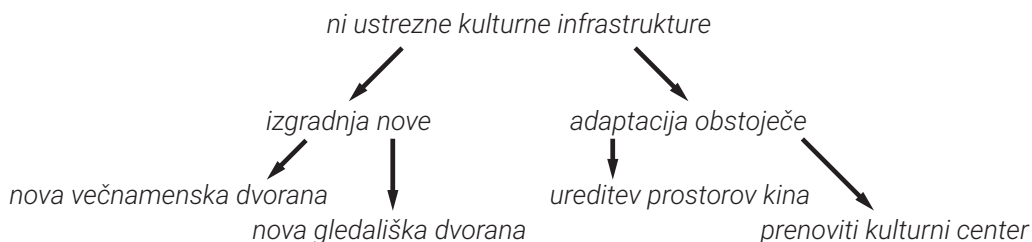
3.1 Razvoj projektne ideje

Dobra ideja vedno nastane kot odgovor na pereč družbeni problem. Projekt je konkretizacija te ideje, njeno uresničenje, prenos zamisli v realnost. Najučinkovitejši način za razvoj ideje je s pomočjo metode vprašanja "kako?".

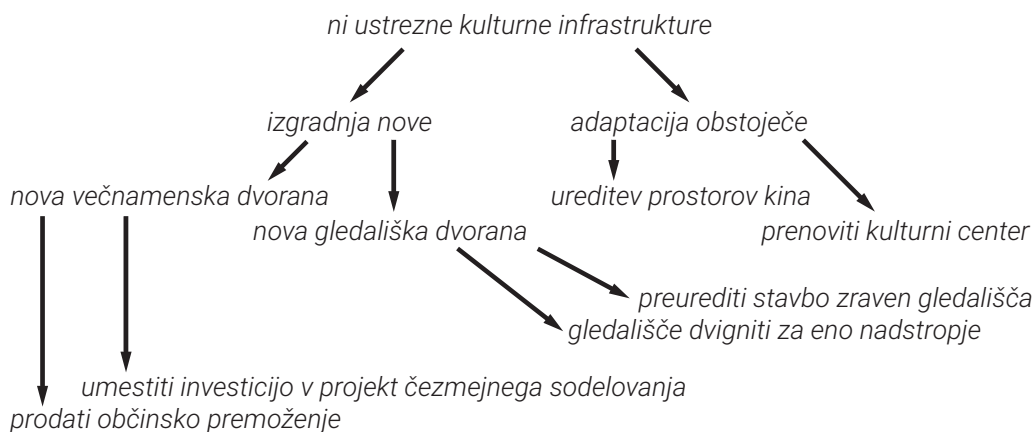
Če recimo ugotovimo, da je na področju kulture na našem lokalnem območju najbolj pereč problem ta, da ni ustrezne kulturne infrastrukture, si v prvem koraku kot cilj zastavimo dva odgovora na vprašanje, kako bi ta problem lahko rešili.



Na naslednji stopnji poiščemo dva odgovora na vprašanje "kako?" za vsak odgovor s prve stopnje.



Trenutno imamo štiri odgovore na vprašanje "kako?"; vsi štirje predlogi rešujejo zastavljeni začetni problem. Nadaljujemo na naslednji nivo, ki postane že bolj kompleksen, saj se z ravni idej premaknemo na konkretnjšo raven.



Na četrtem nivoju imamo že konkretne projektne predloge. Primer je šolski zaradi lažjega razumevanja, vendar metoda deluje tudi pri kompleksnejših problemih.

Nekaj napotkov za pomoč pri razvoju ideje prek vprašanja "kako?":

- Vedno ostanite pri vprašanju "kako?". Ne sprašujte se, zakaj, čemu, kje ali kdo.
- Vedno iščimo rešitve, ne problemov.
- Stavke poskusite začenjati s "tako, da ...".
- S projekti načeloma spreminjamo obstoječo ureditev (zakonsko, družbeno ipd.), zato je skorajda logično, da je obstoječa slaba. Naša naloga je ugotoviti, kako jo spremeniti/izboljšati.
- Najlažje je kritizirati, nekaj spremeniti pa zelo težko.

3.2 Splošni cilj, specifični cilji, aktivnosti, rezultati

Ti štirje pojmi – splošni cilj, specifični cilji, aktivnosti in rezultati – so vsebinsko jedro vsakega projekta. Če so te kategorije dobro definirane, je vse nadaljnje delo pri pripravi projektnega načrta in načrta izvajanja lažje ter uspeh projekta zagotovljen.

Splošni cilj projekta je širši družbeni cilj, k uresničitvi katerega bo naš projekt pripomogel, ne bo pa ga dosegel. Je abstrakten in vizionarski, vendar je naš projekt le del mozaika za njegovo doseglo.

Specifični cilji projekta povedo, kakšne neposredne koristi bo k družbi oz. izbranim ciljnim skupinam prispeval naš projekt. Ti cilji so dosegljivi v času trajanja projekta, so merljivi in so prvo vodilo pri izvajanju projekta. Vse zastavljene specifične cilje moramo doseči do konca projekta. Lahko jih sicer določimo več, je pa priporočljivo, da jih projekt nima več kot pet. Specifične cilje čim natančneje določite, saj bo tako lažje načrtovati aktivnosti in izvajanje. Izogibajte se obljubljanju nemogočega, kajti če v času projekta ne dosežete zastavljenih ciljev, projekt ni uspešen. Dobro določen cilj nam pove, kaj bomo dosegli, kako bomo to naredili in katera je ciljna skupina.

Aktivnosti projekta so vse potrebne dejavnosti in opravila, ki so nujna za uresničevanje specifičnih ciljev. Bolj ko so podrobno načrtovana, lažje je pri izvedbi projekta.

Rezultati projekta so vse dobrine, znanje in učinki, ki jih projekt uresniči in jih ciljne skupine uporabljajo v času projekta. Rezultati projektov praviloma nastajajo na treh nivojih: vpliv (impact), izid (outcome) in proizvod, izdelek, storitev (output). Vpliv je posreden in dolgoročni rezultat projekta ter pripomore k doseganju splošnega cilja; izid je srednjeročen rezultat in kaže na doseganje specifičnih ciljev, proizvodi, izdelki, storitve pa so neposredni rezultati aktivnosti.

Na usposabljanju sem predstavil dva praktična primera: prvi izhaja iz gospodarskega sektorja, kjer je brezposelnost trenutno velik problem, drugi pa iz kulturnega sektorja in je tipičen primer posrednega vpliva nevladnega sektorja na ciljno publiko prek sistema formalnega izobraževanja. Oba primera sta zaradi lažjega razumevanja poenostavljena, še posebej kadar se s temi pojmi prvič srečujemo.

Primer 1:

<i>Splošni cilj</i>	Dvigniti zaposlenost
<i>Specifični cilj</i>	Odprtje novih delovnih mest
<i>Aktivnost</i>	Ustanovitev podjetja
<i>Rezultat</i>	30 novih delovnih mest

Primer 2:

<i>Splošni cilj</i>	Dvig ozaveščenosti o kulturni dediščini
<i>Specifični cilj</i>	Ozaveščanje študentov
<i>Aktivnost</i>	Delavnice za profesorje
<i>Rezultat</i>	20 usposobljenih profesorjev

3.2.1 Določitev ciljev projekta

Najtežja naloga pri pripravi projektne predloga je določitev ciljev. Najučinkovitejši sistem za določitev ciljev je izhajanje iz problemov obravnavanega področja dela.

Najprej je treba določiti najbolj pereče probleme področja, s katerim se ukvarjate oz. se želite ukvarjati. Probleme razvrstite od bolj do manj perečih.

Izmed vseh naštetih problemov izberete tistega, ki se vam zdi ključen. Za ta problem se vprašate po njegovih **vzrokih** in **posledicah**. Izmed vzrokov in posledic problema izberete tiste, ki jih lahko omilite oz. preprečite.

Če problem iz problematične izjavne oblike obrnete v pozitivno obliko, je ta vaš splošni cilj, izbrani vzroki oz. posledice pa vaši specifični cilji.

Primer:

Problem:

Predstavniki lokalnih oblasti ne razumejo vloge nevladnega sektorja.

Vzrok:

Predstavniki lokalnih oblasti niso dovolj informirani o delu nevladnega sektorja, nimajo dostopa do informacij in jih to niti ne zanima.

Posledica:

Predstavniki lokalnih oblasti ne upoštevajo nevladnega sektorja kot objektivnega in referenčnega sogovornika za razvoj kulturne strategije.

Splošni cilj:

- Popolna ozaveščenost predstavnikov lokalnih oblasti o pomenu nevladnega sektorja na področju kulture.

Specifični cilji:

- Vzpostavitev učinkovitega spletnega informiranja o delu nevladnega sektorja za predstavnike lokalnih oblasti.
- Vzpostavitev mešane delovne skupine predstavnikov lokalnih oblasti in nevladnega sektorja za pripravo strategije razvoja kulture v lokalnem okolju.

3.3 Logični okvir (logical framework)

Logični okvir (LO) oz. angleško logical framework je svetovno priznana metoda za načrtovanje in izvajanje projektnega dela. Izjemno priljubljen je zaradi logičnih povezav med vsebinskimi deli projekta. LO se uporablja tudi za ocenjevanje in spremljanje projekta, saj je iz dobro pripravljene LO razvidno, kje so potencialne šibke točke projekta.

Logični okvir je v obliki matrice s štirimi stolpci in štirimi vrsticami:

Logični okvir

	logika projekta	objektivno preverljivi kazalniki/indikatorji	viri in sredstva preverjanja	predvidevanja/tveganja
splošni cilj				
specifični cilji				
rezultati				
aktivnosti				

Vertikalna logika LO nam prikazuje, kaj in kako želi projekt doseči ter pojasnjuje odnose med aktivnostmi, rezultati ter specifičnimi in splošnimi cilji.

Poglejmo na *primeru 2* iz poglavja o ciljih.

splošni cilj	dvig ozaveščenosti o kulturni dediščini
specifični cilji	ozaveščanje študentov
rezultati	20 usposobljenih profesorjev
aktivnosti	delavnice za profesorje



Iz horizontalne matrice je razvidno, da bomo z delavnicami za profesorje 20 profesorjev, ki poučujejo na fakultetah, seznanili z načini dviganja ozaveščenosti. Profesorji bodo usvojeno znanje uporabili na svojih študentih. Zaradi projekta se bo med študenti dvignila zavest o pomenu kulturne dediščine in posredno splošna ozaveščenost o tem vprašanju.

Horizontalna logika matrice LO določa kazalnike, prek katerih bo viden učinek, ki ga ima projekt, vire, s katerimi bomo merili kazalnike, ter vsa predvidevanja in tveganja, ki so povezana s specifičnimi cilji, rezultati in aktivnostmi.

	logika projekta	objektivno preverljivi kazalniki/indikatorji	vir in sredstva preverjanja	predvidevanja/tveganja
splošni cilj	ozaveščanje študentov	število študentov, ki se je udeležilo predavanj o kulturni dediščini	seznam prisotnosti	odsotnost študentov



Sam sem najboljšo obrazložitev matrike LO dobil na delavnici Pridobivanje sredstev in uspešno pisanje projektov, ki jo je organiziral **CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij Slovenije**. Vodja delavnice **Mojca Krisper Figueroa** nam je za pomoč pri pripravi LO dala tabelo, ki sem si jo shranil in jo pri pisanju LO še vedno uporabljam. Za to in za izjemno kakovostno delavnico sem ji še vedno izredno hvaležen.

Logični okvir

	logika projekta	objektivno preverljivi kazalniki/indikatorji	vir in sredstva preverjanja	predvidevanja/tveganja
splošni cilj	Kateri je splošni širši cilj, h kateremu bo projekt partnerstvo prispeval?	Kateri so ključni kazalniki, povezani s splošnim ciljem?	Kateri so viri informacij za te kazalnike?	
specifični cilji	Kateri so specifični cilji, ki jih bo projekt uresničil?	Kateri so količinski ali kakovostni kazalniki, ki kažejo, ali in do kolikšne mere so uresničeni specifični cilji?	Kateri so obstoječi viri informacij, ki se lahko zberejo? Katere metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	Kateri so dejavniki in pogoji, ki niso pod neposrednim nadzorom projekta, vendar so potrebni za uresničitev teh ciljev? Katera tveganja je treba upoštevati?
rezultati	Kateri so konkretni načrtovani rezultati za uresničitev posebnih ciljev? Kateri so načrtovani vplivi in koristi projekta? Kakšne izboljšave in spremembe bo prispeval projekt?	S katerimi kazalniki je mogoče izmeriti, če in do kolikšne mere projekt dosega načrtovane rezultate in vplive?	Kateri so viri informacij za te kazalnike?	Katere zunanje dejavnike in pogoje je treba doseči za uresničitev pričakovanih rezultatov?
aktivnosti	Katere so ključne aktivnosti, ki jih je treba izvesti, in kakšen je njihov vrstni red, da bodo doseženi pričakovani rezultati?	Katera sredstva so potrebna za izvajanje teh aktivnosti, kot so osebje, oprema, usposabljanja, študije, oskrba, operativne zmogljivosti itd.?	Kateri so viri informacij o napredovanju projekta?	Katere predpogoje je treba izpolniti pred začetkom projekta? Katere pogoje, ki so zunaj neposrednega nadzora projekta, je treba izpolniti za izvedbo načrtovanih aktivnosti?

3.4 Finančni načrt projekta

Finančni načrt projekta je projekcija porabe sredstev po posameznih aktivnostih projekta. Natančno izdelan finančni načrt vam bo pri izvajanju omogočil dobro vodenje in pregled nad izvajanjem projekta.

Finančni načrt nima določene forme ali obrazca. Najbolj uporabna je klasična tabela, razdeljena po kategoriji stroška/aktivnosti. Najpomembnejša stvar pri izdelavi finančnega načrta projekta, ki jo večina ljudi pozablja, je, da mora načrt imeti tako odhodkovno kot prihodkovno stran, poleg vseh stroškov torej tudi vse finančne in druge vire, s katerimi bomo stroške pokrili.

Najlažje je, če stroške predvidite glede na aktivnosti in rezultate. Pri pripravi pazite, da so podatki kar se da točni, torej stroškov "ne napihujte". Seveda pa si pustite nekaj manevrskega prostora, kajti če načrtujete enega ali več letnih projektov, se lahko v tem času višina stroškov določenih aktivnosti spremeni.

Pri vsaki aktivnosti ocenite višino sredstev, ki jih potrebujete za realizacijo aktivnosti, in pripišite, kako ste do tega prišli. To še posebej velja za stroške honorarjev (npr. 12 mesecev, 20 ur tedensko, 15 eur bruto na uro, plačilo po podjemni pogodbi). Vsi zneski v finančnem načrtu so bruto, kar pomeni, da so zraven všteti že vsi davki in druge dajatve. Cene posameznih storitev in produktov lahko dobite prek spletnih cenikov ali konkretnih ponudb, ki jih zahtevate od različnih ponudnikov. Tako boste dobili vpogled v razpon cen za posamezno storitev ali produkt.

Finančnega načrta se lotite takrat, ko boste imeli do potankosti razdelane aktivnosti in rezultate projekta. Izhodišče finančnega načrta naj bodo aktivnosti in rezultati. Poskušajte se izogibati obratni poti, torej načrtovati aktivnosti na podlagi razpoložljivih sredstev.

3.5 Časovni načrt projekta

Časovni načrt ali časovnica projekta je grafično prikazana celotna časovna dimenzija izvajanja aktivnosti projekta. Tudi za časovnico ni predvidenih splošnih obrazcev¹; uporabite takega, da bo ustrezal vam in vašemu projektu.

Dobro pripravljena časovnica prikaže bodisi celovito časovno dinamiko projekta, torej kdaj in koliko časa se bo kakšna aktivnost odvijala, bodisi specifične posameznih aktivnosti: koliko ur in koliko ljudi bo potrebno, kdaj so predvideni rezultati ipd.

V časovnico vnesemo tudi predvidene aktivnosti spremljanja oz. monitoringa in seveda evalvacije.

4. Izvedba in evalvacija

4.1 Izvedba in spremljanje

Pri začetku izvajanja projekta je pomembno, da sledite točkam projektnega načrta. Zelo verjetno je, da boste zaradi zunanjih dejavnikov med projektom soočeni s potrebo po spremembi načrtovanih aktivnosti, stroškov ali časa projekta. Ko se to zgodi, morate dobro premisliti, kako se s spremembo načrta spopasti. Lahko jo sprejmete ali zavržete, pomembno je, da vse pritiske resno premislite in se odločite za to, kar je za projekt najboljše. Okvirno pravilo je, da so spremembe dovoljene, če ne vplivajo na spremembo rezultatov projekta.

Najpomembnejše je, da potek projekta redno spremljate. Obstaja več metod spremljan-

¹ Enega izmed uporabnih obrazcev ponuja Microsoft za Excel na povezavi <http://office.microsoft.com/sl-si/templates/casovnica-projekta-TC102930043.aspx>.

ja, pomembno je, da uporabite tisto metodo, ki vam omogoča kontrolo nad bistvenimi aktivnostmi projekta, to so tiste aktivnosti, ki so ključnega pomena za doseganje ciljev projekta. Spremljanje mora potencialne spremembe identificirati pravočasno, saj imate le tako dovolj časa za spremembe in popravke. Razlika med kontrolo in nadzorom je ravno v tem, da je nadzor opazovanje, kontrola pa omogoča sprotno spreminjanje aktivnosti.

Ena izmed najučinkovitejših metod kontrole so redni sestanki s projektnimi sodelavci (kolegiji), kjer na (recimo) tedenski ravni povzamete dogajanje v prejšnjem tednu in obdelate naslednji teden, tako da vsi sodelavci vedo, kaj se dogaja, vodja projekta pa ima nadzor nad izvajanjem aktivnosti. Pri soočenju s težavami tako sodelujejo vsi projektni sodelavci, kar zagotavlja kreativne rešitve.

Med izvajanjem projekta pozorno kontroliramo tri dimenzije izvajanja:

- uresničevanje predvidenih aktivnosti,
- skladnost aktivnosti s časovnim načrtom projekta,
- skladnost porabe sredstev s finančnim načrtom projekta.

Od vseh projektnih sodelavcev zahtevajte sprotna poročila o delu, ki vsebujejo število ur, porabljenih za izvajanje aktivnosti, in vsebinsko poročilo. To vam bo zagotavljalo sprotno kontrolo nad vsemi tremi dimenzijami izvajanja projekta.

Posebej pomembna je administrativna plat projektnega vodenja. Poskrbite, da boste vso potrebno dokumentacijo (pogodbe, računi ipd.) pripravili in arhivirali v skladu z zakonodajo in računovodskimi standardi.

4.2 Evalvacija

Končna evalvacija je za dobro projektno delo ključnega pomena, čeprav je na koncu projekta energije malo in prevladuje želja po naslednjemu projektne ciklu. Vendar je ravno zaradi novih projektov bistveno, da izvedene projekte kakovostno evalviramo, saj bomo tako pridobili pomembne informacije o našem izvajanju, predvsem pa, kje je še možnost za izboljšave.

Namen evalvacije je oceniti uspešnost izvajanja predvidenih projektnih aktivnosti, skladnost s časovnim in finančnim načrtom ter doseganje zastavljenih ciljev projekta. Hkrati ocenimo tudi dosežene rezultate in vpliv projekta na ciljne skupine. Pri evalvaciji dejansko primerjamo podatke o izvajanju projekta s tistimi, ki smo jih načrtovali. Ko imamo primerjavo, ocenimo, kako dobro smo se držali načrta (izvedene aktivnosti, porabljene ure dela, porabljena sredstva, trajanje aktivnosti ipd.), in za vsa odstopanja poiščemo razloge. Pomembno je, da v tej fazi ne iščemo in obsojamo krivcev, ampak izkušnjo ugotovljenih napak in razlogov zanje uporabimo pri načrtovanju naslednjega projekta.

Evalvacijo lahko izvedemo na različne načine. Sam bi predlagal dva – skupinskega in individualnega. Skupinski je izdelava SWOT analize, individualni pa je evalvacijski vprašalnik za projektne sodelavce in preostale udeležence v projektnih aktivnostih. Z vprašalnikom naj sodelavci in udeleženci ocenijo različne vidike projekta, kot so vodenje, delo, zunanji dejavniki ipd.

4.2.1 SWOT analiza

SWOT je kratica za Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, ki v slovenskem prevodu pomeni prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. SWOT analiza je vsestranski instrument, ki ga lahko uporabimo za analizo različnih področij, kot so projekt, organizacija, sektor ... Metoda temelji na preprosti matriki dveh stolpcev in dveh vrstic.

prednosti	priložnosti
slabosti	nevarnosti

Levi stolpec s prednostmi in slabostmi se nanaša na notranje dejavnike, desni stolpec s priložnostmi in nevarnostmi pa na zunanje dejavnike. Bistvena razlika je v tem, da imamo na notranje dejavnike neposreden vpliv, na zunanje pa ne – nanje lahko samo posredno vplivamo.

Analizo za projekt je dobro delati s celotno ekipo projektnih sodelavcev in identificirati čim večje število prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Ko je analiza opravljena, lahko izluščimo strategijo, ki temelji na tem, da nadaljujemo razvoj prednosti, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo potencialne, ki se skrivajo v priložnostih, in pripravimo načrt za izognitev tveganjem, ki so med nevarnostmi.

VIRI IN LITERATURA

Andragoški center Slovenije: Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011, podprojekt: Usposabljanje za samoevalvacijo v izobraževanju.

Tomc, Gregor, 1994: *Profano: Kultura v modernem svetu*. Ljubljana: Študentska organizacija Slovenije.

PRIDOBIVANJE SREDSTEV V KULTURI

mag. Armand Faganel
Fakulteta za management Univerze na Primorskem

1 Izdelki ter odjemalci v kulturi in umetnosti

Kultura (iz latinske besede *cultura*, izpeljane iz *colere*, kar pomeni »gojiti«) se na splošno nanaša na oblike človeške dejavnosti in simbolične strukture, ki dajejo taki aktivnosti pomen.

V najširšem pomenu označuje izraz *kultura* vse produkte posameznika, skupine ali družbe inteligentnih bitij. Sem spadajo tehnika, umetnost, znanost kot tudi moralni sistemi in značilna vedenja ter navade izbranih inteligentnih entitet. Ožje pa ima izraz natančnejše pomena na različnih področjih človeške dejavnosti.

Termin umetnost vključuje glasbo, ples, dramo, ljudsko umetnost, kreativno pisanje, arhitekturo in povezana polja, slikanje, kiparstvo, fotografijo, dizajniranje mode, snemanje filmov, televizijo, radio, zvočno snemanje, umetnosti, povezane s predstavljanjem, poustvarjanjem, izvajanjem in razstavljanjem takšnih najpomembnejših oblik umetnosti, ter študij in uporabo umetnosti za razvoj človeštva (Sinclair 1995).

1.1 Izdelek v umetnosti

Bottijeva (2000) je konceptualizirala izdelek v umetnosti kot kombinacijo štirih koristi za odjemalca:

- funkcionalne ali kulturne koristi (učenje ali uživanje skupka storitev);
- simbolne koristi (legitimiziranje socialnih razlik);
- socialne koristi (socializacija, klepet, srečevanja);
- čustvene koristi (ugodje, hedonistično izpopolnjevanje, čustvena vznburjenost ter senzorična stimulacija).

Boorsmajeva (2006) je dodala konceptu štirih koristi Bottijeve še peti element: umetnostno korist (odjemalci igrajo vlogo in tako dopolnjujejo umetnostno obliko, ki jo spremljajo).

Zatrdimo lahko tudi, da je v marketingu kulture vedno treba doseči določeno ravnovesje, in sicer:

- ravnovesje v izvedbi (popularne vs. zahtevnejše oblike umetnosti, glede na potrebe odjemalcev);
- ravnovesje v upodabljanju (skrbi, da lahko interaktivni displeji, videi, posebni učinki ali poceni replike degradirajo umetnost);
- ravnovesje v občinstvu (iskanje novega občinstva ali skrb in vzgajanje obstoječega).

1.2 Občinstvo kulturnih dogodkov

Semenik in Young (1979) sta podala osnovne prepoznane segmente odjemalcev kulture:

- *Abonenti* (73,8 %): posamezniki, ki se zanašajo na informacije iz direktne pošte. To so starejši iz višjih družbeno ekonomskih slojev, z višjo izobrazbo kot druga dva segmenta.
- *Občasni obiskovalci* (11,6 %): zanašajo se ustna priporočila. Niso zvesti, pridejo le, če nastopajo znana imena.
- *Pogosti obiskovalci, ki niso abonenti* (14,6 %): zanašajo se na ustna priporočila. Navdušenci, mlajši in manj izobraženi.

1.3 Neodjemalci

Identificiranje in kategorizacija neodjemalcevsta zelo koristna za ponudnike kulturnih dogodkov, saj lahko tako uveljavljajo različne oblike informiranja. Številne kulturne organizacije imajo za poslanstvo razvoj občinstva v čimširšem spektru družbe:

- *Poznavalci*. S pozitivno percepcijo umetnosti, a ne razkrivajo svoje namere za obisk dogodka.
- *Indiferentni*. Nimajo jasnih mnenj o kulturi ali velike motivacije. Zanimivi so, ker nimajo negativnih stališč.
- *Sovražni*. Skorajda se jih ne splača prepričevati.

Številni so brezbržni do kulture in ne obiskujejo dogodkov, ker:

- jim primanjkuje zaupanja v svojo sposobnost, da bi uživali v umetnosti, verjetno zaradi pomanjkanja izobrazbe ali izkušenj s tega področja;
- zaradi družbenega pritiska referenčnih skupin, ki želijo odvrniti posameznike od udeležbe v kulturnem dogajanju;
- obstaja občutek, da je umetnost le za višje družbene razrede;
- ponuja televizija alternativo, ki je ustvarila mit in metamedij ter pogosto predstavlja celotno intelektualno veselje za mnoge odjemalce.

1.4 Investiranje v izobraževanje

Izpostavljenost kulturi v času šolanja lahko prispeva k zmanjšanju občutka ogroženosti in lahko služi demistifikaciji kulture za novo generacijo mladih. Če obstaja možnost vzbuditi zanimanje, bo morda del teh mladih celo prepričal prijatelje in sorodnike, da se prvič udeležijo kulturnega dogodka.

- *Prilagajanje lokacije*: spremeniti naravo lokacije kulturnega dogodka.
- *Prilagajanje portfolia*: razširiti paleto oblik kulture, ki jih prirejamo na določenem prizorišču.

1.5 Pridobivanje občinstva na spletu

Poleg tradicionalnih medijev lahko uporabljamo za privabljanje novega občinstva h kulturnim dogodkom tudi spletne načine. V tem okolju imajo kulturne organizacije na razpolago šest dodatnih orodij za marketinško komuniciranje:

- iskalni (*search*) marketing;
- spletni PR;
- spletna partnerstva;
- interaktivni oglasi;
- spletna pošta s privoljenjem (*opt-in*);
- viralni marketing.

Klasično (*offline*) komuniciranje pa obsega naslednja orodja:

- oglaševanje;
- osebna prodaja;
- pospeševanje prodaje;
- PR – odnosi z javnostmi;
- sponzorstva;
- neposredna pošta;
- razstave;

- merchandising;
- embalaža;
- od ust do ust (*word-of-mouth*).

1.6 Odnosi z javnostmi na spletu

Chaffey in Smith (2013) trdita, da obstajajo štiri temeljne dejavnosti spletnega PR:

- *povezovanje – linkbuilding* (maksimiziranje števila ugodnih omemb blagovne znamke, organizacije, spletne strani);
- komuniciranje z novinarji na spletu (posebne podstrani, namenjene medijem, na spletni strani organizacije);
- *blogi in RSS* (za sodelovanje z občinstvom, npr. www.artinliverpool.com/blog);
- *spletni management ugleda* (ustvarjanje pozitivnih vsebin o organizaciji in/ali upravljanje z negativnimi govoricami ter odgovarjanje na kritike, kjer je to primerno).

1.7 E-pošta s privoljenjem (opt-in email)

V kulturi je e-pošta s privoljenjem kritičnega pomena za razvoj spletnih razmerij, za izgradnjo zavedanja o dogodkih, za podajanje dodatnih informacij ali za prodajo vstopnic. Ključ za uspeh leži v pridobitvi privoljenja za pošiljanje e-pošte, kar je v mnogih državah že zakonsko zahtevano. Obiskovalci spletne strani se lahko vpišejo za prejemanje okrožnic ali novic preko e-pošte, pri tem pa določijo pogostost in vsebino informacij, ki jih bodo dobivali.

1.8 Viralni marketing

Viralni marketing ali tudi govornice od ust do ust – WOM (*word-of-mouth*) – uporablja sposobnost svetovnega spleta za hitro in osebno komuniciranje. To je mehanizem, s katerim se spodbujastranke organizacije za prenašanje sporočila prijateljem, s čimer promovirajo organizacijo.

Kirby in Marsden (2003) trdita, da bi morali v viralni kampanji upoštevati tri elemente:

1. virusno sredstvo: kreativni material, sporočilo ali ponudba in kako se ti širijo (besedilo, slika, video);
2. sejanje – identificiranje spletnih strani, spletnih dnevnikov ali ljudi, ki jim je treba poslati sporočilo, da se prične virus širiti;
3. sledenje – spremljanje učinka, da se oceni vračilo stroškov razvoja kampanje.

1.9 Pridobivanje in razvoj odjemalcev

Ko je kulturna organizacija pridobila novega odjemalca, lahko shrani njegove osnovne informacije (kontaktni podatki, način plačila, kje je izvedel za organizacijo, želje po načinu komuniciranja in hranjenju njegovih podatkov), patudi osnovne podatke FRAC glede nakupnega vedenja: pogostost (*frequency*), nedavnost (*recency*), količino nakupa (*amount of purchase*) ter vrsto dogodka (*category of performance*). Podatke lahko nato uporabijo na številne načine: spodbujanje zvestobe, navzkrižna prodaja, povečevanje nakupa ter učinkovito ciljanje:

- *Spodbujanje zvestobe odjemalcev* mora biti primerno za specifično obliko kulturnega dogodka. Pogosto to dosežemo z zbiranjem točk, ki se jih lahko izkoristi npr. za dodatne vstopnice ali brezplačno nadgradnjo vrednosti sedeža.
- *Navzkrižna prodaja (cross-selling)* se lahko v kulturnem marketingu pojavi v dveh različnih oblikah: a) spodbujanje odjemalcev ene kategorije za obisk in ogled druge ali b) razvijanje

povezav z drugo organizacijo ter previdna delitev imen/naslovov.

- *Povečevanje nakupa (up-selling)*: razvoj odjemalca v nakupovanje dražjih sedežev ali za pogostejše obiskovanje.

Učinkovito ciljanje odjemalcev: ko organizacija spozna nakupno vedenje svojih odjemalcev, lahko to znanje izkoristi pri ciljanju s specifičnimi kampanjami na tiste posameznike, ki se bodo najbolj verjetno odzvali.

Rudarjenje podatkov (DM – datamining): marketinška baza podatkov odpira neverjeten vpogled v naravo odjemalcev, s katerimi sodelujemo, in ključne poteze njihovega vedenja. V kontekstu kulturnega marketinga lahko DM poda odgovore:

- Kakšne interese na področju življenjskega stila imajo moji odjemalci?
- Kakšen profil imajo moji najvrednejši odjemalci?
- Ali določen tip odjemalcev obiskuje določene dogodke?
- Ali obstajajo segmenti odjemalcev v bazi podatkov, ki se odzivajo na določen način komuniciranja?
- Kateri je najboljši način za razvoj vrednosti odjemalca?

1.10 Upravljanje odnosov s strankami

CRM (*customer relationship management*) predstavlja metodologije, tehnologije ter sposobnosti e-trgovine, ki jih uporabljamo za upravljanje razmerij z odjemalci. Orodja CRM nam pomagajo identificirati odnose z odjemalci kulture, ki ne bodo nikoli dobičkonosni, običajno zato, ker nas sčasoma več stane komuniciranje s temi posamezniki, kot bodo ti prispevali prihodka. Pomaga nam lahko tudi razvijati vrednost odjemalcev, ki bodo dobičkonosni. Dober CRM vključuje razmišljanja skozi marketinški proces, kot ga doživlja odjemalec, in zato pomaga načrtovati primerne sisteme za odgovarjanje na povpraševanje; zato da jih spoznamo, da upravljamo s problemi, da poskušamo pridobiti bivše odjemalce.

2 Pridobivanje finančnih sredstev

Kultura je danes obravnavana kot pomembno sredstvo za spodbujanje družbenih sprememb. Kulturne organizacije sedaj niso pozicionirane le kot proizvajalci kulture, temveč kot strokovnjaki, ki so sposobni ustvarjati in izvajati programe za družbeno vključenost, opolnomočenje skupnosti ter vseživljenjsko učenje. Kot agenti družbene regeneracije ter kreativni izobraževalci morajo prispevati neposredno k uresničenju širokega nabora družbenih ciljev v zameno za javno financiranje.

Lahko rečemo, da podarjanje denarja ni samo sebi namen, gre za dejanja z namenom. Svoj pomen in bistvo črpa iz namena, ki mu služi: skrb, pomoč, zdravljenje, nega, vodenje, učenje, ustvarjanje, preprečevanje, ohranjanje vrednot, promoviranje določene zadeve itn. Zbiranje sredstev tako temelji na vrednotah, te morajo voditi proces. Fundraisinga ne smemo razvrednotiti le na banalno nabiranje denarja.

Nepridobitne organizacije obstajajo zato, da ponujajo odgovor na določene posameznikove ali družbene potrebe. Potreba ali priložnost za storitev ponuja organizaciji poslanstvo – razlog za obstoj, kakor tudi pravico do načrtovanja in izvajanja programov ali strategij, ki zadovoljujejo to potrebo. Ta razlog postane osrednja skrb organizacije.

Poslanstvo ponuja »alibi« za nadaljnje aktivnosti, te pa upravičujejo zbiranje finančnih sredstev. Organizacija lahko prosi ali zahteva sredstva na temelju deleža neobdavčenih prihodkov zaradi svojega delovanja, programov, odzivnosti na konkretne probleme. Potencialni dajalci pa imajo pravico reči da ali ne na vsako prošnjo, kar moramo spoštovati.

Vsaka organizacija, ki se nameni zbirati prispevke za svoje delovanje, mora biti pripravljena za odgovore na številna vprašanja (Tempel, Seiler in Aldrich 2011: 6):

- Zakaj obstajate?
- V čem se razlikujete od drugih?
- Zakaj mislite, da si zaslužite podporo?
- Kaj nameravate doseči in kako?
- Kako boste skrbeli za odgovorno porabo sredstev?

Odgovor na vprašanje »Kdo ste?« in »Zakaj obstajate?« se skriva v poslanstvu organizacije. Ta stavek naj izraža več kot le pojasnilo za obstoj in več kot le definicijo ciljev. Definira naj sistem vrednot, ki bo vodil programske strategije. Poslanstvo je magnet, ki bo pritegnil prostovoljce, zaposlene in financerje.

Odgovor na vprašanje »V čem se razlikujete od drugih?« se da razbrati v ciljih in programih, ki jih ponujate v zadovoljevanje prepoznanih potreb. Vprašanje »Zakaj mislite, da si zaslužite podporo?« ter »Kaj nameravate doseči in kako?« sta tesno povezani; pomembno je, da znamo postreči z jasnim načrtom, kako zastavljene cilje doseči. Vprašanje »Kako boste skrbeli za odgovorno porabo sredstev?« je temeljno vprašanje glede tega, ali smo trajno zavezani in zvesti poslanstvu. Vzpostavljeno zaupanje deležnikov in širše skupnosti v nepridobitno organizacijo ter v njeno delovanje je sveto.

2.1 Javni viri financiranja

Nepridobitne organizacije potrebujejo za svoje delovanje določena sredstva, ki jih lahko pridobivajo iz različnih virov (denar, storitve, pravice, izdelki). Med nematerialna sredstva prištevamo znanje, izkušnje, veščine in zavzetost deležnikov. Ker je običajno delež sredstev, pridobljen iz lastnih virov, majhen, skušajo neprofitne organizacije večji del sredstev pridobiti iz zunanjih virov.

Zunanji viri so lahko javni ali zasebni.

- Javni viri so lahko sistemski in predstavljajo redno financiranje, lahko pa so občasni in si je treba prizadevati za njihovo pridobivanje s prijavi projektnih predlogov.
- Razlogi za javno financiranje so največkrat povezani z javnim interesom.

Zasebni viri so lahko individualni ali pa izhajajo iz organizacij.

- Organizacijski viri so lahko komercialni (sponzorstvo) ali nekomercialni (donatorstvo). Razlogi za takšno financiranje so lahko ugled, pospeševanje prodaje, publiciteta ...
- Individualno pa prispevajoposamezniki sredstva v denarju ali naravi, delo in čas ali pa znanje in pravice.

Oblike teh individualnih prispevkov se kažejo kot popusti, znižanja, darila, volila, zapuščine, odvečne dobrine, prostovoljno delo ipd.

2.2 Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK 2002)

Država ustanavlja javne zavode in financira javne kulturne programe drugih izvajalcev ter podpira kulturne projekte, ki pokrivajo celotno območje Slovenije ali so zaradi vodilne vloge na posameznem področju oziroma posebnega pomena za celovitost slovenskega kulturnega prostora pomembni za vso Slovenijo. Poleg javnih kulturnih programov in kulturnih projektov iz prejšnjega odstavka država financira tudi tiste, ki so posebej namenjeni »kulturni

integraciji manjšinskih skupnosti in priseljencev, če njihovi kulturni programi oziroma projekti presegajo lokalni pomen ...» (ZUJIK 2002, 65. člen).

Javni kulturni program je kulturna dejavnost, ki je po vsebini in obsegu zaključena celota in jo izvaja kulturni izvajalec, katerega ustanovitelj ni država ali lokalna skupnost, je pa njegovo delovanje v javnem interesu do te mere, da ga država ali lokalna skupnost financira na primerljiv način kot javni zavod (ZUJIK 2002, 56. člen).

- nacionalni program za kulturo,
- občinski programi za kulturo.

Podpora kulturnim projektom je oblika javnega financiranja, ki je namenjena temu, da se omogoči izvedba posamičnih kulturnih aktivnosti, ki so v javnem interesu. Država oziroma lokalna skupnost sklene z izvajalcem kulturnega projekta pogodbo iz 93. člena tega zakona na podlagi javnega razpisa oziroma javnega poziva po postopku, določenem s tem zakonom (ZUJIK 2002, 60. in 61. člen). Javna sredstva za financiranje kulturnih projektov zagotavljajo tako država kot lokalne skupnosti, pri čemer je država pristojna za financiranje kulturnih projektov državnega pomena, lokalne skupnosti pa za projekte, ki so pomembni za njihovo območje.

Občina zagotavlja najmanj tiste javne kulturne dobrine, ki jih določa posebni zakon (knjižničarstvo, varstvo kulturne dediščine, arhivska dejavnost ipd.), podpira ljubiteljske kulturne dejavnosti, vključno s tistimi, ki so namenjene *kulturni integraciji manjšinskih skupnosti in priseljencev* ter pokriva tudi druge kulturne potrebe prebivalcev, ki jih ugotovi s svojim programom za kulturo (ZUJIK 2002, 66. člen).

Postopek za zbiranje predlogov javnih kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo iz javnih sredstev, se izvede kot (ZUJIK 2002, 102. člen):

- javni poziv,
- javni razpis.

Ne glede na določbo prejšnjega odstavka lahko izjemoma minister izda sklep o financiranju določenega javnega kulturnega programa ali kulturnega projekta brez javnega poziva oziroma javnega razpisa, če se financira iz interventnih sredstev ministrstva in če je neogibno nujno zaradi kratkega časa, ki je na razpolago za odločitev o financiranju.

Postopek javnega poziva se uporabi takrat, ko je mogoče jasno vnaprej določiti umetniške, kulturnopolitične, strokovne in druge kriterije ter zahteve, ki jih mora izpolnjevati javni kulturni program ali kulturni projekt za financiranje iz javnih sredstev. Financirajo pa se programi oziroma projekti, ki te kriterije in zahteve izpolnjujejo, in sicer po vrstnem redu prispetja predlogov do porabe sredstev. Postopek javnega razpisa se uporabi takrat, ko je mogoče vnaprej določiti le kriterije za ocenjevanje in vrednotenje predlogov kulturnih programov ali projektov, financirajo pa se tisti programi oziroma projekti, ki so v postopku izbire ocenjeni oziroma ovrednoteni višje (ZUJIK 2002, 103. člen).

Novela Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) uvaja tri ukrepe za spodbujanje delovanja samozaposlenih na področju kulture. To so:

- kulturne žepnine, s katerimi želi vlada sofinancirati nove projekte samozaposlenih na področju kulture,
- nadomestilo samozaposlenim na področju kulture za bolniško odsotnost, daljšo od 31 dni, in
- izvajanje računovodstva za samozaposlene na področju kulture, ki so po spremembah davčne zakonodaje v slabšem položaju.

Kulturna žepnina je namenjena izključno fizičnim osebam s statusom samozaposlenega v kulturi, ki so vpisani v razvid samozaposlenih v kulturi pri ministrstvu za kulturo. Kulturne

žepnine so nov mehanizem aktivne politike ministrstva za kulturo na področju spodbujanja ustvarjalnosti in delovanja samozaposlenih. Za razliko od siceršnjih javnih razpisov in pozivov, kjer ministrstvo sofinancira zaključene projekte, ki morajo biti predstavljeni javnosti, gre pri kulturnih žepninah za podporo aktivnosti, ki bodo izvedene v letu 2014 in pomenijo pripravo in/ali izvedbo projekta.

Takšno žepnino bodo lahko prejeli vpisani v razvid samozaposlenih v kulturi, enkrat na tri leta ob izpolnjevanju drugih pogojev (med drugim bodo do sredstev upravičeni prijavitelji, katerih aktivnosti, za katere je bila podana vloga za kulturno žepnino, niso bile že financirane iz javnih sredstev, in prijavitelji, ki v zadnjih treh letih niso bili prejemniki delovne štipendije Ministrstva za kulturo). Višina kulturne žepnine bo znašala predvidoma do največ 1.500 evrov bruto.

Javnim zavodom in drugim kulturnim izvajalcem se lahko za izvedbo kulturnega projekta ali kulturnega programa, ki je sofinanciran iz proračuna Evropske unije in je bil izbran na javnem razpisu, ki ga je izvedla institucija zunaj Republike Slovenije, dodelijo tudi proračunska sredstva države ali lokalne skupnosti na podlagi izvedenega javnega poziva (ZUJIK-E 2013).

2.3 Obzorje 2020

Kaj je Obzorje 2020? Program financiranja raziskav in inovacij EU v višini 80 milijard evrov za obdobje 2014–2020 (Evropska komisija 2014b):

- enoten program, ki združuje tri doslej ločene programe/pobude,
- več inovacij, od raziskav do trga, podpora vsem oblikam inovacij,
- osredotočenost na družbene izzive Evropske unije, kot so zdravje, čista energija in promet,
- poenostavljen dostop za vse gospodarske družbe, univerze, inštitute v vseh državah EU in drugje.

Tri prednostne naloge:

1. odličnost v znanosti,
2. vodstvo industrije,
3. družbeni izzivi.

Razlogi za tretjo prednostno nalogo:

- ciljev politik EU (podnebje, okolje, energija, promet itd.) ni mogoče doseči brez inovacij;
- revolucionarne rešitve nastajajo s sodelovanjem med različnimi disciplinami, vključno z družbenimi in humanističnimi vedami;
- obetavne rešitve je treba preizkusiti, prikazati in okrepiti.

Predlagano financiranje projektov (v milijonih evrov, 2014–2020):

Zdravje, demografske spremembe in blaginja	8.028
Varna prehrana, trajnostno kmetijstvo in biogospodarstvo	4.152
Varna, čista in učinkovita energija	5.782
Pameten, okolju prijazen in celovit promet	6.802
Podnebni ukrepi, učinkovitost virov in surovin	3.160
Vključujoče, inovativne in varne družbe	3.819

2.4 Creative Europe: podporni program za kulturni in ustvarjalni sektor od 2014

Evropski parlament je odobril nov program Evropske unije Ustvarjalna Evropa (2014–2020), ki bo omogočal podporo za evropsko kulturo, film, televizijo, glasbo, literaturo, scenске umetnosti, kulturno dediščino in druga s tem povezana področja (Evropska komisija 2014a).

Filozofija pridobivanja sredstev v kulturi

- Pridobivanje sredstev (fundraising) je služabnik filantropije že od 17. stoletja, še posebej razširjeno v anglosaški kulturi.
- Ameriški duh dajanja je še posebno znan in cenjen po vsem svetu.
- Lahko rečemo, da ne gre le za mehanistične formule dajanja, dejanja so vodena tudi z uresničevanjem določenih ciljev samorealizacije posameznika.

2.5 Komericalna sponzorstva

Sponzoriranje kulture vplete podjetje v izmenjavo podpore (običajno denarno) v zame-no za vrsto koristi, ki jih je kulturna organizacija, glede na naravo svojega portfolia ali pro-fila odjemalcev, sposobna ponuditi. S korporativne perspektive lahko sponzorstvo ponuja vrsto koristi, izmed katerih so mnoge tako privlačne, da se jim nameni pomemben delež marketinškega proračuna. Najpogostejše koristi:

- graditi prepoznavnost imena podjetja ali blagovne znamke;
- dodajati vrednost imenu blagovne znamke z izkazovanjem družbene odgovornosti;
- ustvarjati ugodno publiciteto za sponzorja;
- za učkanje pomembnih kupcev/distributerjev/zaposlenih skozi oskrbo z vrhunsko za-bavo.

Običajno dajejo podjetja več poudarka na ustvarjanje ugodne publicitete. Če je ta izbrana v pravem trenutku, lahko pogosto izmerimo neposreden vpliv na prodajo. Za kulturne organi-zacije, ki prvič razmišljajo o sponzorstvu, bi bilo priporočljivo, da poiščejo takšne organizaci-je, ki imajo določene sinergije z njihovo produkcijo ali ciljnim odjemalci, ki si jih prizadevajo pridobiti. To ne bi smel biti konec raziskovanja, saj podjetja pogosto podpirajo kulturne or-ganizacije, za katere bi si težko predstavljali, da imajo kaj skupnega z njimi.

Medtem ko bodo kulturne organizacije nedvomno hvaležne za vsako podporo, ki jo bodo dobile, obstajajo tudi širši pomisleki od samega prejemanja denarja. Kultura in/ali zgodovina določenih kategorij organizacij sta lahko razloga, da jih prepoznamo kot neprimerne spon-zorje. Tiste, ki izvajajo sumljive okoljske prakse, ali organizacije, ki nimajo ravno uglednega odnosa do držav v razvoju, so še posebej kandidati za izogibanje. Tako kot za druge oblike korporativnega zbiranja sredstev tudi pri iskanju sponzorjev ne smemo zanemariti pazljivega raziskovanja potencialnih kandidatov.

2.6 Financiranje nepridobitnih organizacij

Prosilci sredstev želijo spoznati splošne strategije zaradi večje uspešnosti pri zbiranju sredstev, v odvisnosti od nivoja, ki so si ga zastavili v ciljih. Nasloviti je treba specifične seg-mente med financerji. Pozicioniranje projekta/društva/organizacije znotraj vsakega seg-menta mora biti ocenjeno glede na vrednost in predstavnost, ki ju želi organizacija sporočati. Jasno mora biti tudi, kako se razlikujejo od potencialnih konkurentov za pridobivanje sred-stev. Na izvedbenem nivoju je treba strategije natančno izpeljati ter predstaviti, kako bodo cilji doseženi (npr. za posameznike, podjetja ali podeljevalce sredstev).

Pri zbiranju sredstev je ključen temeljit razmislek o razlogih, zakaj naj bi vas finančno podprli. To je formalno izražen namen projekta ter zakaj je dobro za donatorja, da prispeva sredstva. Biti mora dobro izoblikovan in razumljiv za vse morebitne donatorje. Običajno sporoča:

- poslanstvo in vrednote;
- pomen in nujnost;
- specifične cilje;
- zgodovino in kredibilnost;
- kaj bi se zgodilo, če bi bila organizacija neuspešna;
- kako lahko donatorji pomagajo.

2.6.1 Individualni donatorji

Neprihoditne organizacije izkoriščajo številne oblike marketinga, da bi zbrale potrebna sredstva s strani individualnih donatorjev. Najpomembnejše kategorije so:

- direktni marketing (internet, neposredna pošta ali osebno zbiranje sredstev);
- zbiranje sredstev v skupnosti (lokalni dogodki, sejmi rabljenih izdelkov, ulično, šolsko ali zbiranje od-vrat-do-vrat);
- dogodki zbiranja sredstev (uradne večerje, gala plesi, zabavni teki ter sponzorirani dogodki);
- dajanje sredstev neposredno iz plač (nagovarjanje zaposlenih);
- zbiranje večjih donacij (osebno, bogati);
- zapuščinsko zbiranje sredstev (zadnja želja, oporoča).

Iskanje donatorjev:

- Stroški pridobivanja novih donatorjev vas lahko stanejo med 75 in 150 % zbranega denarja. Z vidika uravnovešenosti virov zbranih sredstev je smiselno usmeriti večino virov na tiste donatorje, ki bodo ustvarili najvišji nivo dobička. Običajno imamo tako med 70 do 80 % stroškov, glede na višino zbranih sredstev.
- Vendar pa obstaja vedno potreba po pridobivanju novih donatorjev, saj določeni donatorji prenehajo z razmerjem, ko se razmere spremenijo.

Selekcioniranje medijev in načrtovanje:

- neposredna pošta;
- izmenjava list (ali recipročnost);
- nenaslovljena pošta;
- oglaševanje v časnikih in revijah;
- zloženke;
- neposredni nagovor ali od-vrat-do-vrat;
- televizijske oddaje z neposrednim odzivom;
- internet;
- SMS-sporočila.

2.6.2 Zbiranje sredstev pri podjetjih

Oblike poslovne podpore:

- finančne donacije;
- donacije delnic;
- publiciteta;
- darila v izdelkih/storitvah;

- prostovoljstvo – čas zaposlenih;
- sponzorstva;
- zbiranje sredstev pri zaposlenih;
- zbiranje sredstev pri kupcih.

2.6.3 Marketing z namenom (causerelated marketing)

McDonald's iz ZDA je bilo prvo podjetje, ki je razvilo marketing z namenom, s povezovanjem nakupa njihovih izdelkov z dobrotelnim skladom Ronald McDonald. Šele 1981 pa je termin CRM uporabil American Express, da bi definiral novo obliko korporativnega dajanja. Povezava z neprofitnim sektorjem se uporablja kot pomoč pri povečevanju prodaje lastnih izdelkov. Motivacija torej ni filantropska.

2.6.4 Družbena odgovornost podjetij (corporate social responsibility)

CSR je trajno prizadevanje podjetja, da bi se obnašali etično in prispevali h gospodarskemu razvoju z izboljševanjem kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin, kakor tudi lokalne skupnosti in širše družbe (WBCSD 2007).

Agenda CSR zajema tri komponente:

- temeljne vrednote, politike in prakse podjetja;
- management okoljskih in družbenih vprašanj preko vrednostnih verig poslovnih partnerjev;
- prostovoljne prispevke, ki jih daje podjetje za razvoj skupnosti.

2.6.5 CSR in razmerja z nepridobitnimi organizacijami

Nepridobitne organizacije lahko tudi prispevajo k razvoju donatorja, ne velja le obratno:

- prenos znanja o vplivih poslovnih politik na lokalno skupnost ter okolje;
- pomoč pri oblikovanju praks, ki bodo primernejše za lokalne pogoje ter dolgoročno trajnostno politiko.

Pri razvoju prodajnega paketa pokažite potencialnemu donatorju, kakšne rešitve ponuja vaš projekt zanj, in ne kakšno rešitev pomeni donator za vas!

2.6.6 Korporativno sponzorstvo

Sponzorstva so pogodbe, kjer sponzor pričakuje specifične koristi za izdatke v denarju, izdelkih ali storitvah. Donacije so darila, ki ne vsebujejo nobenih dogovorov za posebne koristi. Vprašati se morate, ali ciljna organizacija izvaja eno od omenjenih oblik ali oboje. Značilnosti sponzorstva so, da gre za izgradnjo odnosov med partnerjema, kjer je treba poskrbeti za: skrbnost, pretočnost, potencial za rast, zaupanje, resnico ter vero/zaupanje. Dokazano je, da je večletno pojavljanje blagovne znamke ob sponzoriranju povezano z izboljšano podobo blagovne znamke in nakupnimi namerami (npr. Lacey et al. 2012). Štetje sekund izpostavljenosti logotipa in kombiniranje tega z doseganjem publike preozko upošteva kompleksnost sponzorskega ocenjevanja. Vodje trženja morajo upoštevati tudi količino šuma na zaslonu, torej števila konkurenčnih sponzorjev, kot tudi predpogoje svoje blagovne znamke – poznavanje blagovne znamke in prejšnje nakupno vedenje (Breuer in Rumpf 2011). V raziskovanju potencialnih sponzorjev raziščite, koga sponzorirajo in koga ne sponzorirajo, kakšne koristi želijo sponzorji, odkod so upravljani, kdo je odločevalec, kako in kdaj sprejemajo odločitve ipd.

Razvoj sponzorskega predloga:

- analiza SWOT;
- bodite pošteni;
- bodite realistični;
- oportunitetni stroški;
- cilji morajo biti merljivi;
- ukrojite obliko po meri potencialnega sponzorja;
- nikoli ne obljublajte medijske publicitete, če ta ni 100 % zagotovljena.

V svoj predlog vključite naslednje vidike:

- spremljevalno pismo;
- kratka vsebina dogodka ali projekta;
- podrobnosti medijskega programa;
- identifikacija ciljnega trga;
- stroški sponzorstva (različni nivoji);
- spisek obstoječih sponzorjev;
- časovni okvir;
- obsežen seznam sponzorjevih koristi;
- marketinška izpostavljenost;
- udeležba;
- strategija evalvacije sponzorstva;
- zgodovinski rezultati (če je to možno);
- fotografije;
- komentarji;
- pričevanja.

Določanje stroškov sponzorstva:

- ne pripisujte finančne vrednosti na vse predlagane sponzorjeve koristi;
- stroški sponzoriranja bi morali zajemati: dejanski stroški + stroški kadrov/storitev;
- sponzorstvo mora izravnati vaše stroške;
- nikoli ne razkrivajte, kako bo denar porabljen;
- stroški morajo vključevati posledice DDV;
- razmislite o oportunitetnih stroških/vrednosti ugleda;
- najboljši čas za pristop je 6 mesecev pred naslednjim proračunskim obdobjem.

Kontaktiranje s potencialnimi sponzori:

- Pričnite gradnjo odnosa/razmerja
 - obvestilo, povabilo, predstavite se.
- Vaš ciljni trg vs. njihov ciljni trg
 - ali ste naravno komplementarni?
- Vaši cilji vs. njihovi cilji.
- Relevantnost.
- Personalizirajte svoj pristop – F2F (*face-to-face*).
- Nikoli ne pošiljajte le pisma!
- Preučite/razmislite o drugih sponzorjih.
- Ekskluzivnost – nikoli ne omenjajte njihovih tekmecev.
- Vedno imejte pripravljen predlog.
- Kaj vam lahko ponudi sponzor?

Kakšno hierarhijo bomo vzpostavili pri strukturi sponzorstev? Npr.:

- platinasti, zlati, srebrni, bronasti;
- partner, večji, elitni, sponzorji, podporni sponzorji;
- sponzor s pravico do uporabe imena dogodka, programski sponzor, sponzor dogodka.

Med različnimi nivoji sponzorstev mora biti jasno razlikovanje. Vse mora biti natančno opredeljeno v pogodbi. Treba je skrbeti tudi za odnose s svojimi sponzorji:

- ne pozabite nanje, ko jih ne potrebujete;
- delite jih z drugimi;
- vpletite jih;
- poznati morate imena njihovih partnerjev, otrok;
- občasno jih pozdravite;
- povabite jih na kavo, kosilo;
- vprašajte jih za mnenje;
- naslednjič bodite še boljši.

2.6.7 Množično financiranje sredstev – crowdfunding

Crowdfunding je prepričevanje posameznikov, da vam vsak da majhno donacijo – 10 €, 50 €, 100 €, morda več. Ko pridobite več tisoč podpornikov, zberete dovolj denarja za razvoj ideje. Vse to je postalo možno v zadnjih letih, zahvaljujoč razcvetu spletnih strani, ki omogočajo neprofitnim organizacijam, umetnikom, glasbenikom in da, podjetjem, zbiranje denarja. To je zbiranje sredstev v obliki družbenih omrežij.

Najpogostejši način množičnega zbiranja sredstev predstavlja uporaba spletnih strani, kot sta Kickstarter in Indiegogo, kjer se išče donacije v zameno za posebne nagrade. To lahko pomeni zastoj izdelke, prve izdelke ali celo možnost biti vpleten v načrtovanje in razvoj izdelka ali storitve. Možna je tudi uporaba crowdfundinga za zbiranje posojil in obrestno financiranje. Spletna stran Lending Club na primer omogoča članom neposredno investiranje in sposojanje drug od drugega, s trditvijo, da izločitev posrednikov pomeni korist za vse vpletene v transakcijo. Spletne strani obrestnega financiranja so redkejšje, ideja pa je povezati lastnike podjetij z investitorji, ki posojajo denar za zagotovljen odstotek prihodkov od tega, kar podjetje prodaja.

Množično zbiranje ponuja še eno strategijo za startup ali mlada podjetja, ki se pripravljajo za naslednjo fazo v razvoju, kot je uvajanje izdelka ali storitve na trg. Pred tem je bil lastnik podjetja odvisen od kapric posameznega poslovnega angela ali uradnikov banke, zadolženih za posojila. Sedaj je možno podati poslovni načrt v oceno množicam. Uspešen krog crowdfundinga ne le zagotavlja podjetju potreben denar, ustvarja tudi bazo kupcev, ki se počutijo, kot da so udeleženi pri uspehu podjetja.

Če nimate dobre zgodbe, ki bo pritegnila podpornike, lahko postane vaša crowdfunding ponudba strel v prazno. Spletne strani, kot je Kickstarter, ne zbirajo denarja, dokler vaš zastavljeni cilj glede višine financiranja ni dosežen, kar predstavlja precej zapravljenega časa za rast podjetja, ki bi bil sicer lahko porabljen na koristnejši način. Lahko je še slabše, če dosežete cilj, nato pa ugotovite, da ste podcenjevali, koliko denarja bi potrebovali. Podjetje tvega tožbe, če obljublja kupcem izdelke ali koristi v zameno za donacije, ki jih potem ne more izvršiti. Tu je še en argument, poslovni angeli in banke ponujajo več kot le denar. Podjetnikom ponujajo potrebne nasvete. Lastniki lahko pogrešajo takšno mentorstvo, če zanemarijo tradicionalne investitorje in se obrnejo na množice.

Dobro je imeti vsaj majhno mrežo navdušenih prijateljev in družino, ki so vam pripravljene pomagati pri sprožanju snežene kepe z dajanjem in prepričevanjem drugih za doniranje. Če

obljubljate nagrade in koristi v zameno za denar, se prepričajte, če bodo te nagrade, koristi navduševale. Predstavite resen poslovni načrt in razlago, zakaj bo zbrani denar pripomogel pri nadaljnjem razvoju podjetja. Pokažite, da tudi sami tvegate v tej igri, zaradi osebnega vložka, ki ste ga že vložili v podjetje. Dodajte video spodbudo, ki naj bo kratka in zgovorna, s pozivom k dejanjem. Bodite pripravljeni za življenje na spletu, ostajajte aktivni na družbenih omrežjih, dokler se kampanja množičnega zbiranja ne zaključi.

Obstajajo pa tri pravila crowdfundinga:

1. *Jasna, prepričljiva zgodba.* Eden izmed razlogov, zakaj vam ljudje dajo denar, je, da se jih zgodba dotakne, zato morate zelo jasno izraziti, kaj bi radi dosegli in zakaj je to pomembno.

- Crowdfunding temelji na odnosih, razmerjih. To je zelo človeški fenomen.
- Pripravljeni in sposobni morate biti za to, da se boste izpostavili pred množico investitorjev in se neposredno povezali z njimi preko videa ali fotografij. Potencialni investitorji morajo videti dovolj visoko stopnjo navdušenja in zagretosti, da bodo pomislili, kako si želijo postati del tega.

2. *Obstoječa mreža.* Proces crowdfundinga je odvisen od zaupanja in ugleda, zato potrebujete jedro notranje skupine, ki bo jamčila za vas ter širila informacije.

- Vsaka uspešna kampanja crowdfundinga ima bližnjo mrežo neposrednih kontaktov, ki vskočijo v kampanjo takoj na začetku.
- To ne pomeni, da morate imeti tisoče prijateljev na Facebooku, potrebujete le majhno skupino, ki se je pripravljena izpostaviti za vas in premakniti snežno kepo.
- Nihče ne bo prvi zaplesal na srednješolskem plesu; investitorji imajo enak občutek zadržanosti in pomisleke – bolje se počutijo ob doniranju svojega denarja, če so to že storili drugi.

3. *Zaželene bonitete.* V zameno za denar morate investitorjem ponuditi nagrado, bodisi vzorec, možnost glasovanja o dizajnu izdelka ali priložnost zgodnjega dostopa do izdelka ali storitve, še preden ga uvedemo na trg.

- Želeli boste ponuditi tudi različne nivoje bonitet za spodbudo širšemu spektru prispevkov. Običajni nivo donacije na RocketHubu je 20 \$, povprečje pa je 75 \$. Zgodijo se tudi (sicer redko) donacije, ko neznanci darujejo na primer 10.000 \$. Zato morate imeti strukturirano točkovanje za donacije.

2.6.8 Dobra praksa

1. *Diferenciranje nivojev donacij.* Če zbirate denar na primer za izdelavo filma, razmislite o hierarhiji različnih bonitet, kot so ogled filma, seznanjanje o napredovanju snemanja po e-pošti, seznanjanje z ozadji snemanj (backstage tour). Priložnosti in možnosti je ogromno.

2. *V poziv za financiranje vključite tudi video.* S tem ko vključite video, omogočite potencialnim investitorjem, da vidijo, kdo ste, občutijo vašo strast in vidijo, kaj želite doseči. Vse to je vključeno v večino uspešnih pozivov za donacije preko množičnega financiranja.

3. *Imejte že obljubljeni denar, preden se obrnete na javnost.* Za boljši učinek prepričevanja potencialnih novih investitorjev imejte zbranega vsaj 30 odstotkov denarja že pred kampanjo. Veliko je odvisno od tega, da se začnejo stvari premikati takoj na začetku zbiranja. To vpliva tudi na psihologijo, saj se izteka priložnost za sodelovanje v nečem pomembnem in potencialni investitorji bodo želeli pravočasno izkoristiti to možnost.

4. *Bodite aktivni na spletu.* Koliko denarja boste zbrali, je odvisno od tega, koliko potencialnih investitorjev boste dosegli. Bistvo crowdfundinga izhaja iz vaše mreže na socialnih omrežjih. Prepričajte se, da vašo aktivnost spremljajo vaši sledilci na Facebooku, vaše povezave na LinkedIn, vaši sledilci na Twitterju, vaša e-mail lista. Vsi ti predstavljajo vašo družbeno valuto.

5. *Prepričajte se, da je cena prava.* Podjetniki največkrat posežejo po crowdfundingu, ko že imajo prototip, nimajo pa denarja za pokritje proizvodnih stroškov. Določitev cene izdelka in embalaže ter seznanjanje s stroški, preden vprašate po denarju, je ključna, saj hočete biti prepričani, da bodo podporniki (backers), kot jih imenujejo na crowdfunding platformah Indiegogo in Kickstarter, resnično dobili izdelek.

In medtem ko ni natančnih zahtev, si podjetniki običajno prizadevajo, da bi njihovi podporniki dobili izdelek v roke v treh do šestih mesecih. Ne želite končati v situaciji, ko ste ponudili smešno ceno za izdelek, zato da bi pritegnili financerje, potem pa ne morete uresničiti svoje obljube.

VIRI IN LITERATURA

- Boorsma, Miranda, 2006: A strategic logic for arts marketing: Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy* 12(1). 73–92.
- Botti, Simona, 2000: What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value. *International Journal of Management* 2(3). 14–27.
- Breuer, C. in C. Rumpf, 2011: Assessing the drivers of sport sponsor identification: Findings from an empirical lab study. *Thunderbird International Business Review* 53(6). 739–46.
- Chaffey, Dave in PR Smith, 2013: *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. London: Routledge.
- Evropska komisija, 2014a. Creative Europe. http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/index_en.htm.
- Evropska komisija, 2014b: *Horizon 2020*. <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>.
- Kirby, Justin in Paul, Marsden, 2006: *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*. New York: Taylor and Francis.
- Lacey, R., A. Close in R. Finney, R. 2010: The pivotal roles of product knowledge and corporate social responsibility in event sponsorship effectiveness. *Journal of Business Research* 63(11). 1222–8.
- Semenik, R. J in C.E. Young, 1979: *Market segmentation in arts organisation*. Proceedings of the 1979 American Marketing Association.
- Sinclair, Andrew, 1995: *Arts and Cultures, The History of the 50 Years of the Arts Council of Great Britain*. London: Sinclair-Stevenson Ltd.
- Tempel, Eugene R., Timothy L. Seiler in Eva E. Aldrich, 2011: *Achieving Excellence in Fundraising*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK)
Uradni list RS 96/2002, 123/2006-ZFO-1, 7/2007 Odl.US: U-I-35/04-11, 53/2007, 65/2007 Odl.US: U-I-276/05-11, 77/2007-UPB1, 56/2008, 94/2009 Odl.US: U-I-278/07-17, 4/2010, 20/2011, 100/2011 Odl.US: U-I-210/10-10, 111/2013.

VIDNOST KULTURNIH DOGODKOV

Kaja Cunk
Kulturno izobraževalno društvo PiNA

1 Ozadje kulturnega dogodka

Ko se organizacije, skupine ljudi ali posamezniki odločijo prirediti kulturni dogodek, imajo različne razloge, zakaj se takšnih dogodkov lotevajo: gre za odgovor na izražene potrebe po kulturni ponudbi, vizionarsko idejo užitkov prihodnosti ali orodje opolnomočenja oziroma sredstvo opozarjanja na specifične družbene skupine? Lahko gre tudi za preplet različnih razlogov, ki skupaj tvorijo ozadje nastanka kulturnega dogodka.

2 Program in načrt

Iz ozadja se tvori program, na katerega vplivajo številne dimenzije (kot so ciljno občinstvo, razpoložljivi finančni viri, infrastruktura). Ključni del oblikovanja programa je razmislek o udeležencih dogodka. Na program kulturnih dogodkov lahko vpliva tudi vidnost sama, ko izberemo določen tip aktivnosti oziroma goste dogodkov, ki pritegnejo določeno javnost na dogodek.

3 Strategija odnosov z javnostmi

Ko je organizacija opredelila načrt kulturnega dogodka, na podlagi tega določi strategijo odnosov z javnostmi, kar pomeni, da razišče in analizira, kdo so njene ciljne javnosti (organizatorjev in kulturnega dogodka), kakšna je njena trenutna javna podoba (organizatorjev, kulturnega dogodka, če že obstaja) in kakšne odnose z javnostmi želi vzpostaviti.

Za trajnostni razvoj kulturnih dogodkov (in tudi organizacije same) je pomembno, da imajo različne javnosti pozitivno mnenje o kulturnem dogodku – podoba namreč predstavlja kapital, ki vpliva na odločitev različnih skupin deležnikov pri zadovoljevanju njihovih potreb. Podoba je neoprijemljiva, saj se nahaja v mislih deležnikov. Oblikuje se na podlagi informacij o izvajalcu dogodka in o samem dogodku ter drugih informacij, ki jih deležnik prejme in oblikuje po svoje.

4 Praktične vaje

Vaja 1: Srečanje ključnega ciljnega deležnika kulturnega dogodka

Udeleženci usposabljanja predstavijo ključnega ciljnega deležnika svojega kulturnega dogodka. Lahko gre za študenta, predstavnika manjšinske organizacije, lokalnega odločevalca, občana ali kogarkoli drugega. V nadaljevanju imajo od 10 do 30 minut časa za pripravo nagovora ključnega ciljnega deležnika o kulturnem dogodku – nato ga bodo zaigrali ostalim udeležencem. Nagovor mora vključevati tudi jasen poziv k udeležbi na kulturnem dogodku. Udeleženec skozi vajo razmisli o potencialnih obiskovalcih kulturnega dogodka in prične razvijati komunikacijsko strategijo. Z vajo je prav tako mogoče preveriti sposobnosti javnega nastopanja udeležencev.

Ko opredelimo strategijo in določimo, komu želimo kulturni dogodek narediti viden, je treba razmisliti o sporočilih, ki jih želimo prenesti deležnikom. Kadar gre za organizacije civilne družbe, je pomembno, da se sporočila razlikujejo od drugih in da so vidna v konkurenci

mnogih.

Vaja 2: Oblikovanje izložbenega okna

Udeleženci usposabljanja predstavijo svoje kulturne dogodke in opredelijo, komu želijo kulturni dogodek predstaviti (narediti viden). V roku 30 minut imajo nalogo izdelati koncept izložbenega okna, v katerem bo predstavljen njihov kulturni dogodek. Za povečanje kreativnega razmisleka se udeležencem v nalogo doda tri elemente, ki jih morajo nujno vključiti: reprezentativno barvo mesta, v katerem bo potekal kulturni dogodek; predmet, kot je na primer lestev, in slogan, ki si ga izmislijo udeleženci in mora biti viden v izložbi. Izložbo nato izrišejo na pripravljene pole papirja in predstavijo ostalim udeležencem. Skozi vajo so udeleženci spodbujeni k vizualizaciji miselnega razumevanja kulturnih dogodkov.

Pri komuniciranju je treba izbrati tako kombinacijo komunikacijskih orodij, ki je najbolj primerna za posamezno situacijo. Izbira je odvisna prvotno od načina dela in vizije organizatorjev, nato pa še od resursov in želje po pozornosti javnosti. Kulturne dogodke lahko naredimo vidne z vzpostavitvijo lastnih komunikacijskih kanalov (spletne strani, liste obveščanja, socialna omrežja, tiskovine), z oglaševanjem na javnih mestih (plakati, letaki) ali socialnih omrežjih (na primer zakup oglasov na Facebooku), gverilskimi in promocijskimi akcijami (stojnice, predstavitve na drugih dogodkih, kreativne akcije), predstavitvami (gostovanja na drugih dogodkih, predstavitve v izobraževalnih institucijah) in preko medijev.

Vaja 3: Adrema novinarjev

Adrema oziroma seznam naslovljencev je eden izmed osnovnih in hkrati najbolj nepogrešljivih pripomočkov v odnosih z mediji. Adrema je uporabno orodje v večini stikov z novinarji. Z njo si pomagamo predvsem pri pošiljanju sporočil za javnost in prirejanju novinarskih konferenc. Udeležencem se poda osnovna šablona za pripravo adreme (tabela, ki vključuje ime medija, naslov, ime in priimek novinarja ali urednika, elektronska pošta, telefonska številka, opombe) in se jih pozove k pripravi individualnih seznamov idej, kako tovrstne sezname zapolniti (od kod pridobiti informacije). Udeleženci nato skupaj zberejo ideje, ki jih izvajalec po potrebi dopolni (pri pripravi si na primer lahko pomagamo z medijskimi objavami, iz katerih razberemo, kateri novinarji pogosto poročajo o nas ali o naši temi).

V naslednji fazi (če čas dopušča) se udeležence pozove, da začnejo izpolnjevati adremo. Pri tem jih je pomembno opozoriti, da nas ne sme zavesti, da informacije o naši organizaciji posredujemo samo tistim novinarjem, ki jih imamo v adremi. Osredotočimo se na to, koga potrebujemo oziroma hočemo – kdo poroča o panogi, o nas pa ne, kdo veliko piše o konkurenci, pa nas prezre, kdo piše o storitvah, pozablja pa na ponudnike?

Na podoben način kot adremo novinarjev lahko sestavimo tudi seznam za ostale javnosti, ki jih želimo obvestiti o svoji dejavnosti oziroma s katerimi želimo sodelovati. Najbolj klasični obliki obveščanja novinarjev sta priprava sporočil za javnost in novinarska konferenca.

5 Sporočilo za javnost

Sporočilo za javnost vključuje datum, kraj, naslov, uvod, besedilo in kontaktne informacije. Običajno je sestavljeno v obliki obrnjene piramide, kar pomeni, da v uvodu odgovorimo na pet najosnovnejših novinarskih vprašanj (kdo, kje, kaj, kako, kdaj), šele v nadaljevanju pa dodamo preostalo razlago in manj pomembna dejstva oziroma odgovarjamo na vprašanje zakaj. Pri pisanju sporočila je treba upoštevati, da mora biti jasno, kratko, zaokroženo in jezikovno pravilno.

6 Novinarska konferenca

Novinarska konferenca je eno najpogostejših orodij odnosov z javnostmi, za katero se odločimo, če svojega projekta ne moremo predstaviti medijem s pomočjo sporočila za javnost. Za novinarsko konferenco je treba določiti govornike in njihov vrstni red, izberemo pa jih na podlagi hierarhije v organizacijski strukturi oziroma njihove strokovnosti. Konferenca potrebuje scenarij, torej, kdo bo najprej nastopil, o čem bo govoril ter tudi na kakšen način bo novinarska konferenca moderirana. Bistvo novinarske konference je, da govorniki v čim krajšem času povedo vsebinsko najpomembnejše podatke. Pred novinarsko konferenco se preveri prostor (stoli, luči, zrak v prostoru...) ter pripravi mikrofone in tablice z imeni, če govorniki sedijo. Že pred konferenco pripravimo tudi gradivo za novinarje oziroma novinarsko mapo, v kateri so ključni poudarki z novinarske konference ali posamezni pomembni podatki. Pri določitvi datuma je pomembno upoštevati ostale dogodke in najavljene novinarske konference.

7 Vidnost dogodkov z vidika razpisovalcev – praktična vaja

Vaja 4: Kako drugi razumejo vidnost

Številni razpisi vključujejo vidnost oziroma komuniciranje prijavljenih dogodkov. V sklopu vaje udeleženci pregledajo razpise in skozi zastavljena vprašanja definirajo, na kakšen način razpisovalec razume vidnost in zakaj je pomembno, da so financirani dogodki vidni. Na podlagi vaje se z udeleženci pripravi seznam vprašanj, ki si jih je treba zastaviti pred dogodkom in nanje odgovoriti po njem.

Primer 1 (Javni razpis za izbor operacij s področja socialnih in državljskih kompetenc mladih):

Navedite ciljne javnosti, ki jih zadevajo načrtovane aktivnosti informiranja in obveščanja, pri čemer upoštevajte, da je treba informirati tako predstavnike ciljne skupine kot tudi širšo javnost. Opišite konkretne aktivnosti obveščanja in informiranja (opredelite vključenost izvirnih metod/orodij/pristopov obveščanja in informiranja javnosti).

Primer 2 (JPR-UM-2014):

Predvidena dostopnost in odmevnost projekta (število obiskovalcev, kraj izvedbe, promocijski načrt, preseganje lokalnih interesov, odmevnost, referenčnost prizorišč).

Primer 3 (Javni razpis za sofinanciranje prireditve v Občini Izola):

Navedite, kako boste prijavljeno prireditev promocijsko podprli (navedite možnost izdaje priložnostne tiskovine – brošura, zloženska, razglednica, publikacija).

