

UDK: 336:008

POSLOVNA EKONOMIJA  
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI

Broj I

Str 315 – 329

doi:10.5937/poseko11-12490

Pregledni rad

**dr Dragoljub M Raduški<sup>1</sup>**

Univerzitet Educons, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment u Beogradu

## **MENADŽMENT I DIVERSIFIKACIJA IZVORA FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI U PERIODU TRANZICIJE**

**SAŽETAK:** U društveno-ekonomskim okolnostima karakterističnim za period tranzicije, posebno je otežan položaj i uslovi poslovanja kulturnih delatnosti, čemu dodatno doprinosi neadekvatan model organizovanja i finansiranja umetničkih organizacija, nasleđen iz socijalističkog perioda. U tom kontekstu, predmet ovog istraživanja je aktuelni model finansiranja kulture i umetnosti u periodu tranzicije, a osnovni cilj rada je da, na osnovu sveobuhvatne analize, inicira promene i proceni efikasnost određenih rešenja koja mogu poslužiti kao dobra osnova za dalja izučavanja i utvrđivanje pravaca reforme mehanizama finansiranja kulturnog sistema Srbije. U metodološkom smislu, ovo istraživanje je zasnovano na hrestomatskom izboru teorijskih i praktičnih saznanja iz oblasti kulturne politike i menadžmenta u kulturi, na kauzalnoj analizi stanja i problema u finansiranju umetničkih organizacija i projekata kod nas, kao i na uporednoj analizi pozitivnih evropskih iskustava kroz metod komparacije. S tim u vezi, osnovna hipoteza koja se ovim istraživanjem želi dokazati je da za redefinisanje modela finansiranja kulture i umetnosti u Srbiji najbolje polazište predstavlja dugoročno i dosledno opredeljenje za mešovite izvore finansiranja, zasnovano na implementaciji osnovnih principa, funkcija i metoda savremenog menadžmenta.

---

<sup>1</sup> dragoljubraduski@gmail.com

*Ključne reči:* tranzicija, finansiranje kulture i umetnosti, mešoviti izvori, „fundraising”, reforma, menadžment.

## UVOD

Sa poslednjom decenijom prošlog veka i padom Berlinskog zida, u zemljama centralne i jugoistočne Evrope započela je tranzicija iz totalitarnog socijalizma u liberalni kapitalizam, donoseći demokratiju i više stranački sistem, privatizaciju i tržišne odnose, ali i suštinske i često bolne promene u svim segmentima društvenog života. Proces postkomunističke tranzicije najsporije i uz najviše otpora sproveden je upravo u kulturnim delatnostima, a osnovni razlog za to krije se u neprihvatanju preduzetničkog načina poslovanja i zadržavanju anahronog sistema organizacije rada i finansiranja umetničkih ustanova.

I u kulturnoj praksi Srbije, koliko god zastareo i nefunkcionalan, još uvek je dominantan administrativni oblik organizovanja i budžetski model finansiranja, jer kadrovi koji vode organizacije u kulturi i umetnosti ne žele da vide i prihvate značaj diversifikacije izvora finansiranja i ulogu savremenog menadžmenta u upravljanju procesom poslovanja i realizacije umetničkih projekata.

## KULTURNA POLITIKA U PERIODU TRANZICIJE

U zemljama bivšeg socijalizma, u tranzicionom periodu koji je započeo početkom 1990-ih godina, moguće je razlikovati četiri sukcesivne faze: prva je period dezintegracije, rušenja „svega komunističkog”, uz kozmetičke reforme koje sprovode stari kadrovi na čelu novih političkih stranaka; druga faza je vreme potpunog bezvlašća i zloupotreba na svim nivoima, razdoblje pogodno za lično bogaćenje pod plaštrom neke nove ideologije i za stvaranje nove oligarhije finansijskih moćnika; u trećoj fazi, pod pritiskom međunarodnog faktora, dolazi do osvećivanja, prepoznavanja novog sistema vrednosti i početnog prilagođavanja evropskim standardima, što znatno lakše prihvataju novi nego stari, dovedeni kadrovi; i četvrta, završna faza tranzicije je vreme u kome nove generacije obrazovanih menadžera i političara pristupaju implementaciji novih standarda i modela poslovanja i normi ponašanja u praksi, uz suštinsku transformaciju ukupnih društveno-političkih i socio-ekonomskih odnosa na svim nivoima društvene zajednice, pa i u oblasti kulture i umetnosti (Lukić, 2008, str. 17).

Jedna od karakteristika proteklih četvrt veka u sferi kulture ovih država svakako je izraženi nedostatak političke volje da se nasleđeni kulturni sistem

transformiše i modernizuje, što je trebalo da dovede do povećanja efikasnosti, estetske i organizacione raznolikosti i mobilnosti. Međutim, reforma je naišla na agresivno protivljenje onih koji se plaše da će izgubiti davno stecene institucionalne privilegije proistekle iz automatizovane raspodele javnih budžetskih sredstava (Klaić, 2008, str. 55).<sup>2</sup>

Prelaz jednog stagnatnog sistema u dinamički podrazumeva transformaciju svih podstruktura društva, pri čemu kulturna podstruktura zauzima vrlo specifično mesto u tranzicionim preobražajima (Vukadinović, 2011). Tranzicija kao proces i način rešavanja nagomilanih strukturalnih problema u aktuelnim društveno-ekonomskim odnosima i okolnostima podrazumeva suštinske promene u političkom, ekonomskom i socijalnom sistemu zemalja centralne i jugoistočne Evrope, uključujući i redefinisanje kulturne politike.<sup>3</sup> Kod aktera reformskih aktivnosti to u početku izaziva brojne strateške dileme i tranzicionu konfuziju, pre svega zbog činjenice da još uvek nije uspostavljen demokratski kulturni sistem, utemeljen na demokratskim institucijama i procedurama odlučivanja o ključnim pitanjima kulturnog razvoja, što je kod nas posebno izraženo. Ova konfuzija grupiše se oko sledećih problema: nedovoljno razvijeni mehanizmi za aktivno participiranje javnosti u procesu donošenja odluka od značaja za kulturu; i dalje prisutna dominacija državnog modela kulturne politike; nerazvijeni partnerski odnosi između organa uprave; nedovoljno definisani strateški ciljevi kulturne politike; neshvatanje kulturnog turizma kao elementa razvojne strategije; nedefinisani kriterijumi kadrovske politike; nejasno profilisani odnosi između kulture i medija (Đukić-Đojčinović, 2003, str. 359).

I u zapadnoj Evropi se u domenu kulturne politike još uvek traga za optimalnim odnosom između moći političke vlasti, ekspertne administracije i intelektualnih i umetničkih elita, koje su međutim, u borbi za dalju demokratizaciju društva, ipak uspele da obezbede veliki stepen autonomije u kulturnoj delatnosti (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 20).<sup>4</sup> U Srbiji

<sup>2</sup> Na primer, u tranzicioni period zemlje centralne i istočne Evrope ušle su sa ukupno 680 aktivnih profesionalnih repertoarskih pozorišta, koja su imala oko 80.000 zaposlenih, ali samo mali broj od njih uspeo je da se održi ili čak napreduje, većina je ostala zavisna od državnih subvencija, pojedini teatri su se okrenuli komercijalizaciji repertoara i rentiranju poslovnog prostora, a neki su se vremenom rasformirali (Cipriana, Klaić, 1997).

<sup>3</sup> Kulturna politika predstavlja pravac razvoja kulture, izričito određen u obliku niza ciljeva i zadataka koje treba ostvariti uz pomoć konkretnih mera, instrumenata i aktivnosti (Dragićević-Šešić, Stojković, 2000, str. 9).

<sup>4</sup> U savremenom svetskom kulturnom kontekstu, izdvajaju se tri osnovna tipa kulturnih politika – kulturni difuzionizam, kulturni funkcionalizam i kulturni merkantilizam. Prvi model je utemeljen u tradiciji modernih nacionalnih država tokom 19. veka, a njegov smisao je da stvori uslove za kulturno stvaralaštvo i njegovu difuziju, radi učvršćivanja nacionalnog kulturnog identiteta. Drugi tip razvijen je tokom sedamdesetih i osamdesetih

takođe postoji generalno, ali još uvek samo deklarativno opredeljenje da odluke o strategiji, programima i projektima u kulturi treba da donose stručna, strukovna i potpuno kompetentna tela, a ne birokratija ili pojedinci na vlasti. Pri tome, veoma je važno dalju demokratizaciju kulturne politike usmeriti ka jačanju partnerstva između javnog, privatnog i civilnog sektora, što podrazumeva uspostavljanje novog sistema komplementarne raspodele odgovornosti, odlučivanja i kreiranja strategije daljeg razvoja kulture, uz veće učešće i značaj stručne ekspertize u ovoj oblasti.

Većina zemalja centralne i istočne Evrope, u poređenju sa zemljama članicama Evropske unije, nedovoljno je razvijena i raspolaže sa relativno skromnim razvojnim potencijalima (Paunović, Dimić, 2014, str. 111). U takvim uslovima, najznačajniji aspekt kulturne politike svodi se na mehanizme i obim finansiranja kulturnih delatnosti, posebno u tranzisionim uslovima, kada država više nije u mogućnosti da iz budžeta pokriva većinu troškova umetničkih institucija. U Srbiji, budžetska davanja za kulturu sa 0,3%, koliko je izdvajano do 2000. godine, narednih godina povećana su do 0,8%, ali nikako da pređu „začaranih” 1%, što se ne uklapa u standarde Uneska da država 1–3% budžeta treba da alocira za kulturne delatnosti. Ako bi taj procenat dostigao 1,5–2%, Srbija bi se svrstala u srednjerazvijene zemlje u oblasti kulture.<sup>5</sup>

Istovremeno, u Srbiji se posebno nameće potreba edukacije i stvaranja kritične mase stručnih i kompetentnih kadrova, bez čijeg je učešća svaka strategija unapred osuđena na propast, s obzirom na to da su u savremenom svetu najbitniji kapital postali upravo ljudi i njihovo znanje. Investiranje u kadrove (ekadacija, ali i zadržavanje obrazovanih ljudi u zemlji) predstavlja bitnu pretpostavku napretka savremenih društava, uz napomenu da „investiranje u humane resurse nikada nije trošak, nego pametno ulaganje (jer ljudi stvaraju projekte, a projekti donose novac)” (Lukić, 2011). U kontekstu ovog istraživanja, to se prvenstveno odnosi na kadrove iz oblasti menadžmenta u kulturi i umetnosti. Jednom rečju, implementacija osnovnih principa i funkcija naučnog menadžmenta jedna je od osnovnih prepostavki

godina 20. veka, zalaganjem međunarodnih kulturnih organizacija, a njegova suština je u stvaranju uslova za još demokratičniji kulturni život, uz istovremeno povećanje interne efikasnosti aktera u kulturi i veće uključivanje države kroz stimulativne instrumente i intersektorsko delovanje. Treći model proističe iz opredeljenja pojedinih zemalja za visoku ekonomsku liberalizaciju umetnosti i stava da se vrednost umetničkog proizvoda, kao i drugih, meri uspehom nastupa na tržištu (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 20).

<sup>5</sup> Od 2001. godine, u cilju stabilizacije kulture, na republičkoj Vladi su utvrđeni osnovni prioriteti buduće kulturne politike (decentralizacija, harmonizacija sa evropskim standardima, multikulturalizam, zaštita kulturnog nasleđa, i drugi), koji, međutim, nikada nisu zvanično razmatrani u Skupštini Srbije (Đukić-Dojčinović. 2003, str. 50).

bržeg umetničkog razvoja, organizaciono-tehničke modernizacije i ekonomske stabilizacije kulturnih delatnosti (Raduški, 2013, str.176–177).

## MENADŽMENT U KULTURI I UMETNOSTI

Mnogo toga je napisano o uspešnom upravljanju komercijalnim poslovima, ali je literatura o upravljanju kulturnim organizacijama relativno retka (Hagoort, 2004). Ali u poslednjih trideset godina došlo je do značajnog porasta broja publikacija i naučnih skupova o menadžmentu u umetnosti, a postoji i oko 400 programa obuke u kulturnom menadžmentu širom sveta (Edvard, Colbert, 2000). Sve to ukazuje na ubrzani razvoj menadžmenta u kulturi i umetnosti, što je posebno važno u transformaciji kulturnog sistema zemalja u tranziciji.<sup>6</sup>

Inače, menadžment kao naučna disciplina nije nezavisan od civilizacijskog i kulturnog konteksta u kome je nastao i razvijao se, pa se tako može reći da je filozofija evropskog menadžmenta okrenuta prošlosti i sadašnjosti i da je karakterišu mudrost, stabilnost, poštovanje konvencija, kvalitet i raznovrsnost, dok je američki menadžment usmeren ka budućnosti i odlikuju ga vitalnost, mobilnost, neformalnost, kvantitet i dobra organizacija. Dva rodonačelnika teorije menadžmenta – Frederik Tejlor (Amerika) i Anri Fajol (Francuska), najbolje ukazuju na razlike i uticaj dominantne kulture regiona na menadžersku praksu – prvi akcenat stavlja na produkciju, odnosno na ekonomičnost, efikasnost i produktivnost, a drugi na administrativnu organizaciju i striktnu podelu rukovodećih zadataka (Dragičević-Šešić, Stojković 2000, str. 18).<sup>7</sup>

Posmatrano na nivou Evrope, ustanove kulture u zapadnoevropskim zemljama samo delimično zavise od promena u okruženju, a menadžment umetnosti ima funkciju ne samo da odgovori na tu vrstu izazova, već i da ih učini akterima poželjnih promena i trendova. S druge strane, u zemljama centralne i istočne Evrope, u periodu tranzicije stvoren je neopravdani optimizam da će se samim preuzimanjem znanja iz ove oblasti i uvođenjem principa i metoda kulturnog menadžmenta stvoriti bogato i kompleksno umetničko tržište. Međutim, korist se svela na neutralisanje negativnih aspekata i posledica tranzicionog procesa u kulturi, a mogućnosti koje

<sup>6</sup> Menadžment u kulturi moguće je definisati kao stvaranje uslova za kulturno stvaralaštvo i proizvodnju kulturnih dobara (ideja i vrednosti), za njihovo oblikovanje u dela koja su dostupna kulturnoj javnosti i za recepciju tih dela u kulturnoj javnosti (Dragičević-Šešić, Stojković 2000, str. 11).

<sup>7</sup> Menadžment je naučna disciplina koja proučava i kreira upravljačke mere i akcije kojima se poboljšava realizacija aktivnosti i projekata i čini efikasnijim funkcionisanje i razvoj privrednih i društvenih sistema (Jovanović 2005, str. 1).

umetnički menadžment pruža u razvoju novih kulturnih inicijativa i umetničkih ustanova, uglavnom još uvek nisu iskorišćene u dovoljnoj meri (Dragićević-Šešić, Dragojević 2005, str. 7–8).

Generalno, sama umetnost tradicionalno se opirala uticaju ekonomskih zakonitosti na njeno stvaralaštvo, odnosno, potrebi da bude tržišno valorizovana. U tom smislu, prvi razlog odsustva organizacione komponente u umetnosti leži u njenoj imanentnoj odbojnosti prema ekonomskim kategorijama, a drugi uzrok krije se u činjenici da je društvo relativno kasno otkrilo ekonomski kapacitet umetnosti. Od tog momenta krenuo je nezaustavljiv tok ekonomске eksploracije umetnosti, koji je stvaralaštvo pretvorio u produkciju, a estetski doživljaj u potrošnju, pri čemu je estetski odnos prerastao u pretežno kupoprodajni, svojinski odnos, dok je delovanjem tržišta umetnik postao prodavac a konzument kupac umetničkih dela. Istovremeno, i menadžment je postao sasvim dobrodošao u oblasti kulture i umetnosti, pod uslovom da se ne narušavaju osnovni principi i uslovi umetničkog stvaralaštva (Nikodijević, 2006, str. 10–21).

Kultурне institucije su izgrađene na višestrukim tenzijama između umetničkih i upravljačkih vrednosti. Sposobnost da se postigne sporazum između ova dva sistema vrednosti je ključ za obezbeđivanje opstanka, održivosti i dugoročne organizacije. Strateški plan umetničke organizacije predstavlja svojevrsni sporazum koji je utvrđen između umetnosti i menadžmenta (Daigle, Rouleau, 2006). Da bi se kompanija koja ima profit kao svoj glavni motiv zaista mogla smatrati kulturnim preduzećem, njeni finansijski ciljevi moraju biti podređeni umetničkim, što međutim ne znači da ona može da radi sa gubitkom. Pri tome, upravo je menadžment taj koji mora da balansira preduzetničke sa kulturnim ciljevima (Hagoort, 2007 i Hagoort, 2013). Ali, treba istaći da umetnički i neprofitni karakter neke kulturne institucije nije automatska garancija visokog umetničkog kvaliteta, kao što profitna orijentacija ne mora da znači loše umetničke rezultate (Raduški, 2013, str. 171).<sup>8</sup>

Svi umetnici dele iste osnovne probleme: proizvoditi i predstavljati što vrednije umetničke radove u skladu sa svojom misijom, pronaći i zadržati publiku, obezbediti finansijsku i kreativnu dobrobit organizacije, obezbediti dobre kadrove i održati dobre odnose sa javnošću (Conte, Langley, 2007). Rukovodeći kadar u kulturnim delatnostima, iako se bavi lepim umetnostima i brine prvenstveno o kreativnosti, može imati višestruke koristi od modela i metoda koje nudi nauka o menadžmentu. Direktori i rukovodioci sektora u

<sup>8</sup> Svetski poznati mjuzikl *Mačke*, na sceni komercijalnog *New London Theatre* živeo je preko dvadeset godina i ostvario zaradu od preko dva miliona evra (Nikodijević 2008, str. 236).

kulturi obavljaju mnoge poslove slične onima koje rade menadžeri u državnim organima i u industriji (Kittleson, McCharty, 1973).<sup>9</sup>

Brojne su definicije preduzetništva u okviru kreativne industrije, a autori kao što je Hagoort (2004) koriste termin „kulturno preduzetništvo” koji označava proces integracije dve slobode: umetnička sloboda kao nematerijalizovana vrednost, i preduzetnička sloboda kao materijalna vrednost koja podržava nematerijalne (kulturne) vrednosti. U suštini, kulturni preduzetnik se može shvatiti kao neko ko stvara kulturni proizvod ili uslugu i ko koristi preduzetničke principe da organizuje i upravlja kreativnim aktivnostima na komercijalni način.

Dakle, implementacija osnovnih funkcija, metoda i tehnika menadžmenta jedna je od osnovnih prepostavki bržeg umetničkog i ekonomskog razvoja svih ustanova kulture, posebno u periodu tranzicije, ali pod uslovom da su uvažene sve specifičnosti, multidisciplinarnost i nepredvidivost umetničke produkcije. Od 20. veka čin stvaranja jednog dela nije više samo individualni čin, već je sve više neodvojiv od novca i politike (Molar, 2000:21), a suprotno tome, svrha neprofitne umetničke institucije je da omogući umetnicima da stvaraju i da prenose svoje stvaralaštvo celokupnom društvu, u skladu sa njihovom umetničkom svešću i savešću (Adižes, 2002, str. 32), dok je zadatak kulturnog menadžera da pomogne organizaciji i umetnicima da ostvare svoju viziju i ispune svoju misiju (Byrnes, 2009).

## **MEŠOVITI IZVORI FINANSIRANJA KULTURE I UMETNOSTI**

Finansiranje kulture, zavisno od društvenog uređenja u kome se odvija, može se razvrstati u tri osnovna modela – tržišni, budžetski i mešoviti. Tržišni način finansiranja u prvi plan stavlja slobodu izbora pojedinca kao kupca umetničkih proizvoda, mada više odgovara imućnom sloju stanovništva, dok budžetsko finansiranje omogućuje zadovoljenje kulturnih potreba svih društvenih grupa, ali ga karakteriše nefleksibilnost i uticaj državne kontrole nad slobodom stvaralaštva.<sup>10</sup> Međutim, nijedan od ovih

<sup>9</sup> Ključ kako biti dobar menadžer je mnogo više od pukog znanja šta da radimo – neophodno je da znamo i zašto radimo to što radimo, odnosno teorijske osnove i polazne principe koji vode naše akcije. Kada to što radimo prestane da radi za nas, ti osnovni pojmovi će nam pomoći da razumemo uzroke i inspirisaće naše kreativno razmišljanje (Byrnes, 2009).

<sup>10</sup> Tržišni sistem podrazumeva značajno učešće privatnog kapitala u svojinskoj strukturi, a odlikuje ga i veća prilagodljivost u procesu produkcije i eksploracije, zavisno od uspeha kod publike i ekonomski isplativosti projekata (Dragičević-Šešić, Stojković, 2005, str. 275).

oblika ne odgovara u potpunosti savremenim zahtevima i potrebama kulture, pa se kao rešenje nameće mešoviti sistem finansiranja kojim se prevazilaze nedostaci i koriste prednosti oba ova modela (Dragičević-Šešić, Stojković, 2000, str. 275).

S druge strane, uvođenjem projektne logike, tržišnog pristupa i mešovitog modela finansiranja, „na minimum se svodi bezbrižna pozicija životarenja na stopostotnim budžetskim finansijama, karakteristična za period socijalističkog uređenja kulturnog sistema” (Ljumović 2008, str. 37). Pri tome, u suštini, ne postavlja se pitanje da li država treba da učestvuje u finansiranju kulturne delatnosti ili ne, već u kojoj meri i na koji način – direktno, čime preuzima ulogu osnivača i upravljača, ili indirektno, poreskim olakšicama za ustanove kulture i za sponzore i donatore umetničkog stvaralaštva i drugim posrednim metodama (Raduški, 2012, str. 174).

### Diversifikacija izvora finansiranja i „fundraising” u kulturi

„Smatra se da je diversifikacija izvora finansiranja jedan od preduslova sticanja stabilnosti i uslova opstanka kulturne organizacije u turbulentnim okolnostima, ali i jedan od ključnih parametara za ocenu uspešnosti njenog razvoja” (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005, str. 138). I visokocentralizovane države istočnog bloka sa dugom tradicijom budžetskih subvencija, u periodu tranzicije ohrabruju institucije kulture da tragaju za sredstvima izvan tog sistema, po ugledu na tradicionalni model finansiranja kulture u zapadnoj Evropi, gde je „fundraising”, standardni mehanizam pribavljanja sredstava iz eksternih izvora za potrebe umetnosti.<sup>11</sup>

Mešovito finansiranje podrazumeva čitav spektar izvora finansija za kulturu, a „fundraising” je profesionalna menadžerska veština pronalaženja, privlačenja i objedinjavanja tih izvora u cilju formiranja fleksibilnog finansijskog paketa koji će omogućiti nesmetano i kvalitetno funkcionisanje ustanova kulture i najviše domete u umetničkom stvaralaštvu. Pri tome, budžetsko finansiranje od strane države i dalje ostaje osnovni oblik finansiranja celokupne delatnosti kulture u većini evropskih zemalja, svakako i kod nas, tako da „fundraising” treba shvatiti isključivo kao dopunu, a ne kao zamenu za postojeće javne subvencije. U okviru globalnih, strateških ciljeva ukupnog društveno-ekonomskog razvoja svake države, posebno u domenu sprovođenja nacionalne kulturne politike, zakonska je obaveza i odgovornost nadležnih državnih organa kao osnivača ustanova kulture da iz

<sup>11</sup> „Fundraising je skup veština i tehnika u procesu pribavljanja i objedinjavanja sredstava iz spoljnih izvora za finansiranje aktivnosti u oblasti kulture i nauke” (McIlroy, 2001, str. 27).

budžetskih fondova, popunjениh prvenstveno kroz mehanizme poreskog sistema države, finansiraju njihov rad i programske aktivnosti.

U okviru mešovitog modela finansiranja, donacije fondova i fondacija kao oblik finansijske podrške kulturnoj delatnosti odnose se na umetničke projekte koji se uklapaju u ciljeve i zahteve donatora, što iziskuje prethodnu analizu aktivnosti postojećih fondova i fondacija, dobro osmišljenu kampanju i profesionalan odnos u postupku apliciranja. S druge strane, sponzorstvo je priliv finansijskih sredstava iz privrede za kulturu, sa eksplicitnim ciljem da se predstavi ime, proizvod ili usluga koju sponzor nudi, pri čemu je to za njega poslovni izdatak koji traži povraćaj uloženih sredstava u vidu javnog priznanja i reklame ili privlačenja potencijalnih poslovnih partnera, uz određene povlastice i visok nivo uslužnosti (McLlroy, 2001, str. 33).<sup>12</sup> Do pre dve-tri decenije u Francuskoj, Nemačkoj i drugim evropskim državama koje tradicionalno vode brigu o kulturi, sponzorstvo kao privredni mecenat gotovo da nije postojalo, a danas je bitan faktor finansiranja kulture, pri čemu državni organi različitim merama stimulišu sponzorsku aktivnost velikih korporacija. U većini ovih zemalja donacije za razvoj neprofitnog sektora i sredstva za otkup umetničkih dela oslobađaju se poreza (Dragičević-Šesić, Stojković, 2000, str. 298).<sup>13</sup>

U praksi, dobar „fundraising“ plan podrazumeva precizno osmišljenu i vođenu kampanju, zasnovanu na temeljnom istraživanju tržišta, sa ciljem pribavljanja sredstava za razvoj i unapređenje programske delatnosti, a ne samo za uravnoteženje odnosa prihoda i rashoda. Nakon evidentiranja konkretnih finansijskih potreba i prioriteta na duži i kraći rok, kadrovskih i organizacionih resursa koji će se baviti ovom materijom, utvrđuju se elemenati za formulisanje sopstvene ponude, pri čemu umetnički kriterijumi nikada ne smeju doći u pitanje za račun finansijera i njegovih interesa. Prva faza u „fundraising“ planu aktivnosti je identifikovanje mogućih sponzora i donatora, odnosno pogodnih osoba za kontakt u tim organizacijama, a zatim pisanje i dostavljanje odgovarajućih ponuda ili zahteva, kreiranih tako da na prvi pogled zainteresuju potencijalnog finansijera. Najvažnija faza je pregovaranje sa budućim donatorom ili sponzorom, uz sažeto i ubedljivo iznošenje svih pogodnosti i mogućih koristi, ali i privilegija koje se nude u

<sup>12</sup> Treba spomenuti i mešovite fondove kao jedan od najpoznatijih oblika privatno-javnog partnerstva u svetu, koji se zasnivaju na principu uslovljenog udruživanja sredstava iz privatnih i javnih izvora. Partneri u privatno-javnim fondovima mogu biti različiti: saradnja javnih vlasti sa komercijalnim sektorom, korporacijama i bankama (Nemačka, Švajcarska, Italija), ili partnerstvo privatnih fondacija i nevladinih organizacija u zemljama gde privatni sektor još uvek nema dovoljno kapaciteta i interesa za ovu saradnju (Švedska, Litvanija, Mađarska, Bugarska). Tako se kultura Velike Britanije po ovom osnovu finansira prosečno godišnje sa oko 650 miliona funti (Mikić, 2011, str. 84).

<sup>13</sup> Na primer, u Nemačkoj sponzorstvo je potpuno oslobođeno poreza, ali samo uz zvanično verifikovane efekte svake realizovane reklame (Graskamp 2003, str. 29).

slučaju uspešnog uspostavljanja saradnje. I na kraju, ako je ugovor zaključen, završna aktivnost je pisanje pisma ili povelje zahvalnosti, ali i javna zahvalnica na konferenciji za štampu i odgovarajućoj manifestaciji, što je izuzetno važno za dugoročno partnerstvo. Posebnu pažnju treba posvetiti velikim donatorima i sponzorima, jer oni imaju vrlo specifičnu proceduru i uslove konkurisanja za dobijanje finansijskih sredstava (McIlroy 2001, str. 37).<sup>14</sup>

Ukratko, „fundraising“ objedinjuje finansijska sredstva iz svih navedenih izvora, pri čemu država i dalje nosi najveću odgovornost za stvaranje zdravog kulturnog okruženja i u tom okviru za finansiranje i razvoj kulture i umetnosti, dok privatni fondovi mogu biti isključivo dopuna, a nikako zamena za javne subvencije (Raduški, 2012, str. 177). Istovremeno, država mora podržavati finansiranje iz mešovitih izvora i „fundraising“ u kulturi donošenjem odgovarajućih zakonskih i poreskih mera, odnosno pozitivnim poreskim tretmanom pravnih i fizičkih lica koja pomažu kulturne ustanove od šireg društvenog značaja, ali i jasnim definisanjem uslova i pravila za sponzorstvo i pokroviteljstvo, uključujući i slučajeve kada ove aktivnosti nisu prihvatljive (proizvođači cigareta ili oružija). Pri tome, uloga države u jačanju tržišnih uslova poslovanja u kulturi, stvaranjem okvira za mešovite oblike finansiranja izuzetno je značajna za dalji razvoj umetnosti, ali se ne sme dogoditi da budžetska sredstva budu ograničena kulturnim ustanovama koja su u prethodnom periodu bila uspešnija od drugih u samostalnom obezbeđivanju dodatnih izvora finansiranja.<sup>15</sup>

### **Uloga menadžmenta u diversifikaciji izvora finansiranja kulturnog sistema Srbije**

Imajući u vidu stavove kompetentnih predstavnika celokupne kulturne i stručne ekonomске javnosti, nije teško zaključiti da postojeći model finansiranja već dugo ne zadovoljava potrebe savremenog umetničkog stvaralaštva u Srbiji. U skladu s tim, može se reći da još uvek važi – pre trideset godina na primeru pozorišne delatnosti izneta ocena – da su najveći problemi u kulturi vezani za finansiranje, organizaciju rada i upravljanje, kao i za nedostatak dugoročnog koncepta planskog razvoja (Ujes 1986, str. 8). U

<sup>14</sup> Sakupljanje i distribucija sredstava mora se vršiti na dostojanstven i zakonit način, kao što se mora paziti da donatori imaju dobar imidž i ugled u zajednici (Dašić, 2014, str. 328).

<sup>15</sup> U Velikoj Britaniji, iako je podsticala razvoj sponzorstva i stimulisala samostalni fundraising u oblasti kulture, vlada Margaret Tačer je posle nekoliko godina smanjila budžet za kulturu upravo ograničavanjem dotacija onim umetničkim organizacijama koje su se uspešnije od drugih snašle u fundraisingu (Dragičević-Šešić, Stojković, 2000, str. 305).

tom smislu, dalji prosperitet i dometi našeg kulturnog stvaralaštva zavisiće u velikoj meri od, u praksi primjenjenog novog modela finansiranja kulture i umetnosti, teorijski određenog na principima menadžmenta i projektnog menadžmenta.<sup>16</sup>

U periodu tranzicije, u zemljama centralne i jugoistočne Evrope uključujući i Srbiju, državne subvencije su postale nedovoljne da pokriju troškove kulturne produkcije pa se nametnula potreba prihvatanja dugoročnog opredeljenja za mešoviti model finansiranja kulture i umetnosti. Iako javni resursi ostaju preovlađujući izvor finansiranja, ova promena u ustanovama kulture s jedne strane podrazumeva veće učešće eksternih nebudžetskih prihoda, u koje spadaju korporativna podrška privatnih preduzeća u skladu sa njihovim poslovnim interesom (sponzorstvo), vladine i nevladine fondacije i fondovi (donatorstvo), kao i individualne donacije, a s druge strane i veće učešće sopstvenih u ukupnim prihodima, ostvareno prodajom osnovnih i perifernih proizvoda ili usluga (Đukić, 2010, str. 137–141).<sup>17</sup>

Dakle, i u Srbiji u cilju obezbeđivanja finansijskih sredstava dovoljnih da pokriju sve rashode i bez spuštanja umetničkog nivoa produkcije, menadžment kulturnih ustanova treba da se okrene ka mešovitom modelu finansiranja, iz više izvora i sa više nivoa (Đukić-Đođinović, 2005, str. 423). Ali istovremeno, nametnula se i potreba redefinisanja kriterijuma i mehanizma raspodele tako ograničenih budžetskih sredstava namenjenih kulturi i umetnosti. U tom smislu, prvo treba reći da se kriterijumi raspodele državnih subvencija, kolike god da su, kod nas još uvek prvenstveno zasnavaju na broju zaposlenih u ustanovama kulture. Prihvatanjem principa projektnog menadžmenta,<sup>18</sup> predmet budžetskog finansiranja ne bi bila sama kulturna organizacija, već umetnički projekti prema predračunu prihoda i rashoda, standardizovanim normativima i unapred sklopljenim ugovorima o nabavci resursa za proizvodnju, uključujući i umetničke honorare kao trošak

<sup>16</sup> U Evropi se pristupi u rešavanju problema finansiranja kulture kreću se od ekstremnog, poput procesa privatizacije i transformacije vlasničke strukture (Velika Britanija), preko stvaranja partnerstava između centralnih vlasti, gradova i privatnog sektora (Francuska), zaključno sa uvođenjem principa ekonomičnosti i efikasnosti u oblikovanju selektivne budžetske politike (Holandija, Danska, Belgija) (Mikić, 2011, str. 79).

<sup>17</sup> Na primer u pozorištu, pored prodaje ulaznica konkretni sopstveni izvori prihoda su i od prostora za reklamu u programima i drugim štampanim materijalima, od iznajmljivanja sale, od izdavanja viška poslovног prostora, od koncesija na servisne usluge, od prometa svojih prodavnica koje nude proizvode široke potrošnje sa logom teatra, od organizovanja pozorišnih kurseva, od kamata i deonica, od prodaje autorskih prava, od iznajmljivanja ili prodaje viška opreme, dekora, kostima i tehnike, itd. (Dunderović, 1993, str. 115–119).

<sup>18</sup> Projektni menadžment je naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se projekat realizovao na najefikasniji način (Jovanović i ostali, 2007, str. 5).

realizacije svakog pojedinačnog projekta. Pri tome, treba istaći da finansiranjem konkretnih projekata, praktično kroz nadoknadu razlike između realne cene koštanja umetničkog proizvoda i prodajne cene koju plaća krajnji konzument, država ne bi finansirala troškove rada kulturnih institucija, već bi investirala u sferu kulture i umetnosti, dotirajući korisnike kulturnih dobara i usluga.

Ukratko, sufinansiranjem umetničkih projekata umesto pokrivanja troškova rada ustanova kulture (sa težištem na platama zaposlenih), veći deo raspoloživih budžetskih sredstava mogao bi biti opredeljen za umetničku produkciju i razvoj kulturnih delatnosti.<sup>19</sup> U zbiru sa pozitivnim efektima predloženog zaokreta ka mešovitim izvorima finansiranja, to bi donelo značajne uštede i finansijsku stabilizaciju, kao i veću ekonomičnost i efikasnost rada ustanova u oblasti kulture i umetnosti, a tako i bržu organizaciono-tehničku modernizaciju i umetnički razvoj kulturnih delatnosti u Srbiji.

## ZAKLJUČAK

Rasprave o finansiranju umetnosti intenzivirane su početkom devedesetih godina prošlog veka, kada se shvata da narasla javna infrastruktura ne može opstati u tom obimu na budžetskim subvencijama kao jedinom izvoru finansiranja. U zemljama centralne i jugoistočne Evrope to se poklapa sa ulaskom u period tranzicije ukupnih društveno-političkih i socio-ekonomskih odnosa, koja podrazumeva prihvatanje preduzetničkih i tržišnih principa kao dominantnih u poslovanju svih organizacija i sistema, uključujući i kulturne.

S obzirom na to da javni resursi više nisu mogli samostalno da finansiraju funkcionisanje kulturnih delatnosti, u Srbiji kao i u svim zemljama u tranziciji, nametnula se potreba dugoročne i dosledne orientacije na mešovite izvore finansiranja, uz posebno naglašen značaj „fundraisinga” kao tehnike menadžmenta zadužene za pribavljanje i objedinjavanje

<sup>19</sup> Šire posmatrano, reprogramiranje važećeg modela finansiranja kulture na principima projektnog menadžmenta mora podrazumevati postizanje širokog konsenzusa o potrebi napuštanja sadašnjeg administrativnog, sektorskog modela organizacije u ustanovama kulture, prelaskom na projektnu, odnosno matričnu organizaciju u kojoj se, za razliku od funkcionalne, formiraju privremeni projektni timovi koji vrše planiranje, praćenje i kontrolu realizacije projekta i traju koliko i sam projekat (Raduški 2016, str. 271). Sektorska organizacija je nefleksibilna i neracionalna, a kulturnim organizacijama je potreban naučni koncept koji podrazumeva spremnost na brze promene, menadžerski timski rad, otvorenost prema novim idejama i interaktivan odnos prema korisnicima (Zdravković 2006, str. 16). Zato se slobodno može reći da prelazak sa institucionalne na projektnu logiku predstavlja jedan od polaznih koraka u reformi kulturnog sistema Srbije.

sredstava iz eksternih izvora (donacije, sponsorstvo, itd.), kao i implementacije naučnog menadžmenta radi postizanja veće efikasnosti i rentabilnosti poslovanja i konkurentnosti na tržištu kulturnih dobara, u cilju povećanog učešća sopstvenih u ukupnim prihodima umetničkih organizacija. Istovremeno, da bi mehanizmi finansiranja kulturnih ustanova zaista bili u funkciji vrhunskog umetničkog stvaralaštva, pokazalo se neophodnim na principima naučnog menadžmenta redefinisati kriterijume raspodele ograničenih budžetskih sredstava, i to finansiranjem po projektu, imajući u vidu da, u skladu sa pozitivnim evropskim iskustvima, osnovni izvor finansiranja umetničkih institucija i dalje moraju ostati budžetske subvencije, jer je briga o nacionalnoj kulturi ustavna i zakonska obaveza svake države.

## SUMMARY

### **MANAGEMENT AND DIVERSIFICATION OF FUNDING SOURCES FOR CULTURE AND ARTS IN THE PERIOD OF TRANSITION**

In the socio-economic circumstances of the transition period, the sector of culture faces an especially difficult position and business conditions, which is aggravated by an inadequate model of organization and funding of arts organizations, inherited from the socialist period. In this context, the subject of this research is the current model of financing of culture and arts in the transition period, and the main goal of this paper is to initiate changes and evaluate the effectiveness of possible solutions that could serve as a good basis for further study and determine the direction of redefining the funding mechanisms of the cultural sector in Serbia. In the methodological sense, the research is based on chrestomathic selection of scientific and practical knowledge in the field of cultural policy and in the field of management and project management in culture and arts. It is also based on a causal analysis of the current situation and identified deficiencies in the areas of arts organizations and projects funding in our country; as well as on the comparative analysis of positive European experience through a comparative method. Thus, the basic hypothesis that this study aims to prove is that the best starting point in the reform of culture and arts financing model in Serbia is a long-term and consistent commitment to mixed sources of funding, based on management principles, functions and methods.

*Key words:* transition, funding of culture and arts, mixed sources, "fundraising", reform, management.

## LITERATURA

1. Adižes, I. (2002). *Menadžment za kulturu*, Asee books, Novi Sad.
2. Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.
3. Cipriana, P., Klaić, D. (1997). *Reforma ili tranzicija – Budućnost repertoarskog pozorišta u Centralnoj i Istočnoj Evropi*, OSI, N. York.
4. Conte, D. M., Langley, S. (2007). *Theatre Management: Producing and Managing the Performing*, ArtsEntertainmentPro, New York.
5. Daigle, P., Rouleau L. (2006). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values, *International Journal of Arts Management*, 12, 3, Montreal.
6. Dašić, D. (2014). Etički aspekti marketinga miksa neprofitnih organizacija, *Poslovna ekonomija*, br. 2, Univerzitet Edukons, Novi Sad, 316–330.
7. Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2000). *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
8. Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima, organizacioni pristup*, Clio, Beograd.
9. Dundjerović, A. (1993). *Menadžment u pozorištu*, Muzej pozorišne umetnosti Srbije, Beograd.
10. Đukić, V. (2010). *Država i kultura – Studije savremene kulturne politike*, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd.
11. Đukić-Dojčinović, V. (2005). Menadžment i kulturna politika: pogled na tranzicione probleme repertoarskog pozorišta, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 8–9, FDU, Beograd, str. 413–443.
12. Đukić-Dojčinović, V. (2003). Sedam uzroka tranzicione konfuzije, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 6–7, FDU, Beograd, 359–378.
13. Evrard, Y. Colbert, F. (2000). Arts Management: A New Discipline Entering The Millennium, *International Journal of Arts Management*, 2, 2, Montreal.
14. Graskamp, V. (2003). *Umetnost i novac*, Clio, Beograd.
15. Hagoort, G. (2004). *Art Management: Entrepreneurial style*, Eburon Publishers, Utrecht.
16. Hagoort, G. (2007). *Cultural Entrepreneurship: On the Freedom to Create Art and the Freedom to Enterprise*, Utrecht University, Utrecht.
17. Hagoort, G. (2013). *Art and entrepreneurship*, Nätverkstan, Utrecht.
18. Jovanović, P. (2005). *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
19. Jovanović, P., Lečić, R., Lajšić, Đ. i Drobnjaković, S. (2007). *Projektni menadžer*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.

20. Kittleson, H., McCharty, M. (1973). Project Management in the Theatre Arts, *Educational Theatre Journal*, 25,1, Baltimore, P. 95–101.
21. Klaić, D. (2008). Loši rezultati tranzicije – nove promene na obzoru, *Scena*, br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 52–59.
22. Lukić, D. (2008). Osnovni problemi kazališne (post)tranzicije, *Scena* br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 21–26.
23. Lukić, D. (2011). Na koga trošimo novac u kulturi?, *Menadžment u kulturi*. Preuzeto 22. 08. 2011, sa <http://www.aduproduction.info/produkacija/menadzment-u-kulturi.html>.
24. Ljumović, J., (2008). Redizajn pozorišnih modela – dilema ili konkretni projekt, *Scena*, br. 4, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 30–35.
25. Mikić, H. (2011). Kulturna politika i savremeni izazovi finansiranja kulture: međunarodna iskustva i Srbija, *Kultura*, br. 130, ZZKR, Beograd, str. 75–104.
26. Molar, K. (2000). *Kulturni inženjering*, Clio, Beograd.
27. McIlroy, A. (2001). *Ulaganje u budućnost*, Balkankult, Beograd.
28. Nikodijević, D. (2008). *Menadžment u pozorišnoj delatnosti*, Megatrend univerzitet, Beograd.
29. Nikodijević, D. (2006). *Uvod u menadžment kulture*, Megatrend univerzitet, Beograd.
30. Paunović, S., Dimić, M. (2014). Ekonomski razvoj centralne i istočne Evrope, *Poslovna ekonomija*, br. 2, Univerzitet Edukons, Novi Sad, str. 316–330.
31. Raduški, D. (2013). Kulturni menadžment kao faktor razvoja pozorišne delatnosti, *Zbornik Matice srpske*, broj 48, Novi Sad, str. 167–178.
32. Raduški, D. (2012). *Ekonomski položaj, organizaciono-finansijska transformacija i pravci razvoja pozorišnog sistema Beograda u periodu tranzicije*, doktorska disertacija, Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd.
33. Raduški, D. (2016). Osnovne funkcije menadžmenta u pozorišnoj delatnosti, *Zbornik sa XX internacionalnog simpozijuma iz projektnog menadžmenta „Značaj projektnog menadžmenta”*, YUPMA, Beograd, 269–274.
34. Ujes, A. (1986). Organizaciona problematika savremenog jugoslovenskog pozorišta, *Scena*, br. 3, Sterijino pozorje, Novi Sad, str. 3–13.
35. Vukadinović, S. (2013). Procesi strateškog istraživanja i planiranja u kulturi kao instrumenti kulturne politike u tranziciji, *Menadžment u kulturi*. Preuzeto 27. 07. 2013, sa <http://www.aduproduction.info/produkacija/menadzment-u-kulturi.html>.
36. Zdravković, M. (2006). Savremeni menadžment u pozorištu, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 10, FDU, Beograd, str. 7–22.

Ovaj rad je primljen 23.11.2016., a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu 19.09.2017. godine.