

# Modeli financiranja institucija u kulturi

---

**Hajek, Petar**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Department of Cultural studies / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odjel za kulturologiju**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:156:290723>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the diploma theses of the Department of Cultural Studies, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

DIPLOMSKI RAD

Osijek, 10. lipnja 2015.

Petar Hajek

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

DIPLOMSKI RAD  
MODELI FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI

Osijek, 10. lipnja 2015.

Petar Hajek

---

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

ZNANSTVENO PODRUČJE: DRUŠTVENE ZNANOSTI

ZNANSTVENO POLJE: EKONOMIJA

ZNANSTVENA GRANA: FINACIJE

TEMA: MODELI FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI

PRISTUPNIK: PETAR HAJEK

Osijek,

Mentorica:  
Doc. dr. sc. Ivana Bestvina-Bukvić

Predsjednica odbora  
za završne i diplomske  
ispite:  
Izv. prof. dr. sc. Jasmina  
Lovrinčević

---

---

<b><i>ODJEL ZA KULTUROLOGIJU</i></b>		
<b><i>DIPLOMSKI RAD</i></b>		
Prilog:		Izrađeno:
Mj:	Broj priloga:	Primljeno: Mentor:
Pristupnik:		

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. METODOLOGIJA RADA.....	1
<b>2. DEFINIRANJE I POJAM FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI</b> .....	3
<b>3. ŠTO SU JAVNE USTANOVE U KULTURI?</b> .....	4
3.1. PRAVNI TEMELJI O FINANCIRANJU I „FUNDRAISINGU“ U KULTURI U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	5
<b>4. MODELI FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI – PRIKUPLJANJE SREDSTAVA U INSTITUCIJAMA KULTURE</b> .....	8
4.1. TRADICIONALNI IZVORI FINANCIRANJA KULTURE.....	11
4.1.1. FINANCIRANJE IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA.....	11
4.1.2. FINANCIRANJE IZ ŽUPANIJSKOG PRORAČUNA OSJEČKO – BARANJSKE ŽUPANIJE.....	15
4.1.3. FINANCIRANJE IZ GRADSKOG PRORAČUNA GRADA OSIJEKA.....	17
4.1.3.1. OSIJEK – EUROPSKA PRIJESTOLNICA KULTURE 2020.....	19
4.1.4. ISTRAŽIVANJE FINANCIJSKIH INDIKATORA HRVATSKE KULTURE.....	21
4.2. PROGRAMI, ZAKLADE I FONDOVI EU I RH.....	24
4.2.1. EU PROGRAMI „KULTURA 2007–2013“ I „KREATIVNA EUROPA“.....	25
4.2.2. OSTALI FONDOVI EU NAMJENJENI KULTURI.....	28
4.2.3. ZAKLADA „KULTURA NOVA“.....	29
4.3. SURADNJA SA JAVNIM, PRIVATNIM I CIVILNIM SEKTOROM.....	31
4.3.1. SPONZORSTVA U KULTURI.....	33
4.3.2. POKROVITELJI.....	37
4.3.3. MECENE.....	38
4.3.4. DONATORI.....	40
4.3.5. PRIJATELJI I STRUČNI SURADNICI.....	41
4.3.6. DOBROVOLJCI ILI VRIJEDNOST VOLONTERSKOG RADA.....	43
4.4. VLASTITI (UNUTARNJI) PRIHODI.....	44
4.4.1. ULAZNICE, ČLANARINE, PRISTOJBE, USLUGE.....	45
4.4.2. PRODAVAONICA (SUVENIRNICA).....	47
4.4.3. IZNAJMLJIVANJE PROSTORA/OPREME.....	48
4.4.4. MOGUĆNOST OROČENJA/POZAJMLJENJA SLOBODNIH FINANCIJSKIH SREDSTAVA.....	48
4.4.5. POTENCIJAL RESTAURACIJA I KAFETERIJA U INSTITUCIJAMA U KULTURI.....	49
4.5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH AKTIVNOSTI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA.....	50

<b>5. PRIKAZ MODELA FINANCIRANJA U KULTURNIM INSTITUCIJAMA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE.....</b>	<b>53</b>
5.1. STRUKTURA FINANCIRANJA HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA OSIJEK.....	54
5.2. STRUKTURA FINANCIRANJA MUZEJA LIKOVNIH UMJETNOSTI OSIJEK.....	56
5.3. STRUKTURA FINANCIRANJA DJEČJEG KAZALIŠTA BRANKO MIHALJEVIĆ OSIJEK.....	58
5.4. STRUKTURA FINANCIRANJA ZAVIČAJNOG MUZEJA NAŠICE.....	59
5.5. STRUKTURA FINANCIRANJA MUZEJA SLAVONIJE OSIJEK.....	60
5.6. USPOREDBA VLASTITIH PRIHODA ISTRAŽENIH INSTITUCIJA U KULTURI.....	61
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>64</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>68</b>

## **1. UVOD**

Problem nedostatka novca u institucijama u kulturi star je koliko i one same. Tradicionalni izvori poput državnih, regionalnih ili gradskih proračuna omogućavaju tek preživljavanje, ali ne i napredak i inovaciju. Država u pravilu stavlja kulturu i kulturne djelatnosti na začelje prioriteta financiranja te pogotovo u kriznim vremenima. Logično je i jasno da znanost, obrazovanje, zdravstvo, gospodarstvo imaju prioritet pri financiranju. Iz tog razloga, javlja se logična potreba za samofinanciranjem kulturnih institucija, jer sredstva dobivena iz proračuna, kao što je navedeno, nisu dostatna za napredak. Tako je veoma važno da se kod djelatnika i zaposlenika razvije svijest o važnosti alternativnih modela financiranja – prikupljanja financijskih i drugih sredstava kako bi se kulturne institucije mogle razvijati i napredovati.

Hipoteza ovog diplomskog rada jest: Problem nedostatka novca u institucijama u kulturi star je koliko i one same. Iz tog razloga sve se više razvija svijest o nužnosti pronalaženja novih izvora financiranja, kako bi institucije u kulturi mogle uspješno izvršavati svoju misiju, te kako bi se mogle razvijati i napredovati. Praksa je često pokazala da sredstva iz tradicionalnih izvora (državni, regionalni i gradski proračuni) nisu dovoljna za ambiciozno funkcioniranje institucija u kulturi u smislu unaprijeđenja kvalitete i kvantitete programa rada, stoga se pretpostavlja da je nužnost za „fundraisingom“ u institucijama u kulturi – velika.

Cilj diplomskog rada jest teorijskim i praktičnim pristupom istražiti modele financiranja institucija u kulturi, kolika je potreba i važnost modela samofinanciranja u suvremenim institucijama u kulturi te da li je i koliko razvijena svijest o „fundraisingu“ u menadžmentu kulturnih institucija u Republici Hrvatskoj.

### **1.1. METODOLOGIJA RADA**

U diplomskom radu korištene su istraživačke metode prikupljanja informacija radi analize primjera iz prakse (izvori financiranja Muzeja Slavonije Osijek, Hrvatskog narodnog kazališta Osijek i drugih.), te teorijskih primjera, iz raznovrsne teorijske literature, do stručnih web stranica, stručnih radova i ostalih izvora. S ciljem prikupljanja što iscrpnijih i kvalitetnijih informacija provedena je i metoda intervjua kako bi se analizirali konkretni primjeri iz prakse. Metoda analize te statistička metoda u postupku izrade rada korištene u svrhu obrade prikupljenih podataka i radi postizanja zaključaka o pojedinim slučajevima te na kraju metode



generalizacije i dokazivanja kako bi se izveo opći zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteze na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka.

U radu je provedena analiza financijskog poslovanja institucija u kulturi radi utvrđivanja intenziteta korištenja alternativnih izvora financiranja – „fundraising“ odabranih institucija s područja Osječko-baranjske županije. Navedene analize su provedene s ciljem provjere utemeljenosti postavljene hipoteze.

## 2. DEFINIRANJE I POJAM FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI

U značajnom dijelu domaće i strane literature pojam financiranja i funkcija pronalaženja i održavanja izvora financiranja naziva se „fundraising“. Taj pojam objedinjuje sve modele financiranja određenog subjekta, u slučaju ovog rada – institucija u kulturi. Najkraće rečeno, pojam „fundraising“, u nekim izvorima i „fund development“, odnosi se na prikupljanje sredstava. „Fundraising“ je sastavna funkcija menadžmenta svake organizacije, poduzeća, institucije ili ustanove. Pod „fundraising“ sustav ubrajamo sve aktivnosti vezane za planiranje, istraživanje, analize, pronalaženje i komunikaciju novih izvora svih oblika financiranja i pomoći koje su od koristi, u ovom slučaju, institucijama kulture. Pribavljanje sredstava jest „dobro nastojanje da se pridobije financijska podrška za neku izložbu“, odnosno za bilo koji projekt ili aktivnost institucije u kulturi.<sup>1</sup> Prikupljanje sredstava jest aktivnost usmjerena na pribavljanje sredstava koja su potrebna za realizaciju društveno korisnih ideja.<sup>2</sup>

U kapitalističkom sustavu, država dozvoljava i ohrabruje tzv. privatizaciju muzeja, te snažno potiče funkciju „fundraisinga“. Takve inicijative prisutne su primjerice u Velikoj Britaniji, Nizozemskoj, Francuskoj, Švedskoj.<sup>3</sup> U tim zemljama menadžment institucija u kulturi aktivno se bavi pronalaženjem sredstava. Te ustanove imaju posebne stručnjake za obavljanje ovih zadataka. U većim institucijama su organizirani i posebni odjeli za pronalaženje dodatnih izvora financiranja.

Bez obzira na to što se sve institucije iz područja kulture i umjetnosti ne mogu svrstati u neprofitne organizacije, većina njih ipak provodi aktivnosti svojstvene upravo neprofitnom sektoru – prikupljanju sredstava za vlastito djelovanje kako bi mogli ostvariti programe i projekte koje su namijenili svojim korisnicima.<sup>4</sup> Premda veliki broj institucija uglavnom računa na proračunska sredstva iz različitih fondova do kojih dolaze već dobro poznatim i uhodanim kanalima (ovisno o osnivaču/vlasniku institucije), čak i tada postoji potreba za ostvarivanjem dodatnih sredstava, bilo iz vlastite prodaje usluga i proizvoda ili iz sredstava sponzora i donatora.

---

<sup>1</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 173.

<sup>2</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 83.

<sup>3</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 172.

<sup>4</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfrević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str 258.

„Fundraising“ je težak posao koji podrazumijeva upornost, urednost, jasnoću, veze i njegovanje osobnih kontakata s potencijalnim donatorima i sponzorima i mnoge druge vrline menadžera institucija u kulturi. Stručnjak ili tim za „fundraising“ dobrom će analizom (dijelom i intuicijom) biti u stanju napraviti listu mogućih partnera i potom svratiti njihovu pozornost na kulturni „proizvod“ koji treba financijsku podršku kako bi se razvio. Stručnost i entuzijizam menadžmenta i osoblja institucije u kulturi mora uvjeriti ljude iz svijeta gospodarstva, trgovine, industrije i ostalih ekonomskih djelatnosti kako su program, planovi i aktivnosti institucije vrijedni podrške. Menadžment mora tražiti novac tamo gdje ga ima.

Prva zadaća menadžmenta se očituje privlačenjem raznih fondova, volontera, članova i drugih mogućih izvora da se uključe u aktivnosti institucije u kulturi. Sredstva se mogu prikupljati putem ubiranja pristojbi, donacija ili iz fondova vladinih tijela. Ova sredstva ne moraju biti isključivo financijska već mogu biti i materijalna.<sup>5</sup> Ovo su ključni zadaci „fundraisinga“ u institucijama kulture.

Prikupljanje sredstava za potrebe kulture i umjetnosti u Europi ima dugu tradiciju i obuhvaća čitav niz kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti, osobito što se tiče objavljivanja knjiga, organiziranja izložaba i sličnih javnih manifestacija/kulturnih događanja, njegovanja kulturne tradicije, koncerata, ali i značajnijih doprinosa poput izgradnje i opremanja muzeja, galerija, knjižnica, akademija i dr.<sup>6</sup>

### **3. ŠTO SU JAVNE USTANOVE U KULTURI?**

Prema članku 89. Ustava Republike Hrvatske, definirano je što je javna ustanova u kulturi i koje su njezine zadaće.

Javne ustanove u kulturi su ustanove koje se osnivaju za obavljanje djelatnosti kulture. One su sastavni dio javnog sektora neke države. Javni sektor može se definirati kao svojstvo koje osigurava državi obavljanje svoje zadaće na što efikasniji i demokratičniji način, kako bi se osigurali kapaciteti za primjenjivanje ekonomske, socijalne i kulturne politike, stvarajući „administraciju na usluzi korisnicima“. (Prof. dr. sc. Zvonimir Lauc).

---

<sup>5</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 75.

<sup>6</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfrevič, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str. 261.

Javni sektor pozicioniran je između državnog sektora (državne uprave) i privatnog sektora. Može djelovati i kao dio privatnog sektora, koji djelatnosti obavlja na tržišnim temeljima. Pod javni sektor spadaju društvene djelatnosti (obrazovanje, zdravstvo, kultura, sport...), infrastrukturne djelatnosti, komunalne djelatnosti i upravne organizacije čijim se radom zadovoljavaju interesi i potrebe građana.

Za razliku od javnog sektora, pod državni sektor ulaze institucije funkcioniranja same države poput ministarstava, državne upravne organizacije, središnjih državnih ureda, pravosudnih tijela, Ured predsjednika, Hrvatski Sabor, itd.

Javna ustanova u kulturi osniva se za obavljanje kulturnih djelatnosti ako je zakonom određeno da se ona obavlja kao javna služba. Javnu ustanovu može osnovati Republika Hrvatska, općina, grad, županija u okviru svoga samoupravnog djelokruga a sukladno zakonu, a fizička i pravna osoba samo ako je to zakonom dopušteno.

I javne ustanove i državna tijela financiraju se iz proračuna, međutim javne ustanove mogu imati i neke vlastite prihode.<sup>7</sup> Drugim riječima, i javne institucije u kulturi poput onih privatnih mogu obavljati gospodarske djelatnosti ali s obzirom da su javne institucije neprofitnog karaktera, sav prihod mora biti iskorišten u okviru institucije u kojoj je ostvaren za financiranje njezinih budućih programa

### **3.1. PRAVNI TEMELJI O FINANCIRANJU I „FUNDRAISINGU“ U KULTURI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Javna ustanova u kulturi pravna je osoba čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno Zakonom. Osniva se za trajno obavljanje djelatnosti kulture i ona ne smije stjecati dobit. Drugim riječima, javna ustanova u kulturi smije i može ostvarivati prihode, no uvijek na kraju obračunskog razdoblja prihod se mora izjednačiti sa rashodom, tj. sva stvorena dobit mora biti uložena u daljnje djelovanje i aktivnosti ustanove.

Načini financiranja kulture utvrđeni su ustavom i zakonom Republike Hrvatske.

Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi, članak 1.: „Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, općine i gradovi donose programe javnih potreba u kulturi, te za njihovo provođenje osiguravaju sredstva iz svojih proračuna, u skladu sa zakonom. Programom javnih potreba u

---

<sup>7</sup> Zakon o ustanovama (NN 76/93; NN 29/97, NN 47/99 - Ispravak i NN 35/08). <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/259439.html> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

kulturi obuhvaćaju se svi oblici poticanja i promicanja kulture i kulturnih djelatnosti što pridonose razvitku i unaprjeđivanju svekolikog kulturnog života u Republici Hrvatskoj.“<sup>8</sup>

„Za ostvarivanje ustavom i zakonom utvrđenih prava, potreba i interesa društva u kulturi, sredstva se osiguravaju fondovima za kulturu iz budžeta društveno-političkih zajednica.“<sup>9</sup>

Članak 2.: „Ustanove i druge organizacije kulture mogu stjecati i vlastite prihode obavljanjem svoje djelatnosti, naknadama za obavljanje usluga, prodajom usluga i proizvoda na tržištu, donacijama, sponzorstvom, poklonima i drugim načinom u skladu sa zakonom“.

Članak 10.: „Sredstva za financiranje javnih potreba u kulturi osiguravaju se u državnom proračunu i izdvajaju na poseban račun Ministarstva kulture i prosvjete koje raspolaže tim sredstvima. Sredstva za financiranje javnih potreba u kulturi osiguravaju se u proračunima županija, Grada Zagreba, općina i gradova i izdvajaju na poseban račun županijskog upravnog tijela nadležnog za kulturu; koje raspolaže tim sredstvima: Gradovima i općinama na području županije koji vlastitim sredstvima ne mogu osigurati ostvarivanje programa javnih potreba u kulturi na svom području, županija će u svom proračunu osigurati potrebna sredstva. Ako županija i Grad Zagreb vlastitim sredstvima ne mogu osigurati ostvarivanje svog programa javnih potreba u kulturi u osiguravanju potrebitih sredstava može sudjelovati Republika Hrvatska sredstvima državnog proračuna. Sredstva za financiranje javnih potreba u kulturi mogu se namicati i osnivanjem zaklada, fondova, te na drugi način u skladu sa zakonom.“

Zakon o ustanovama, članak 57.: „Sredstva za rad koja su pribavljena od osnivača ustanove, stečena pružanjem usluga i prodajom proizvoda ili su pribavljena iz drugih izvora čine imovinu ustanove. Ako u obavljanju svoje djelatnosti ustanova ostvari dobit, ta se dobit upotrebljava isključivo za obavljanje i razvoj djelatnosti ustanove u skladu s aktom o osnivanju i statusom ustanove.“<sup>10</sup>

Zakonom država potiče, podupire i ohrabruje privatni sektor da financira i podupire kulturne djelatnosti, tj, država omogućuje porezne olakšice za donatore kulture i umjetnosti: Zakon o porezu na dohodak ("Narodne novine" broj 177/04) u članku 36. stavak 27. regulira da „porezni obveznici mogu uvećati osobni odbitak za darovanja dana u tuzemstvu u naravi i u novcu doznačenim na žiro-račun, a u kulturne, odgojno-obrazovne, znanstvene, zdravstvene,

---

<sup>8</sup> Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90 ,NN 27/93, NN 38/09). <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/258359.html> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>9</sup> Zakon o ustanovama (NN 76/93; NN 29/97, NN 47/99 - Ispravak i NN 35/08). <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/259439.html> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>10</sup> Zakon.hr. <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

humanitarne, sportske i vjerske svrhe, udrugama i drugim osobama koje te djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima, do visine 2% primitaka za koje je u prethodnoj godini podnesena godišnja porezna prijava i utvrđen godišnji porez na dohodak.<sup>11</sup> Dakle, obveznici porez na dohodak mogu, po osnovu danih darovanja za neprofitne namjene, povećati svoj osobni odbitak za iznose danih darovanja, ali najviše do 2% ukupnih primitaka ostvarenih u prethodnoj kalendarskoj godini.

Ovdje su navedeni svi najvažniji zakoni i pravilnici koji su relevantni za upravljanje i financiranje kulturnih institucija u Republici Hrvatskoj:

#### *Odlučivanje u kulturi*

- Zakon o kulturnim vijećima (NN 48/04, NN 44/09, NN 68/13)

#### *Ustanove u kulturi*

- Zakon o ustanovama (NN 76/93; NN 29/97, NN 47/99 - Ispravak i NN 35/08)

- Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01)

- Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13)

- Zakon o muzejima (NN 142/98, NN 65/09)

- Zakon o knjižnicama (NN 105/97, NN 5/98, NN 104/00, NN 69/09)

- Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (NN 43/96, NN 44/96 - Ispravak)

- Zakon o volonterstvu (NN 58/07)

- Zakon o udrugama (NN 74/14)

#### *Financiranje kulture*

- Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90, NN 27/93, NN 38/09)

- Zakon o Zakladi "Kultura nova" (NN 90/11)

#### *Pravilnici*

- Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi ( NN 69/12, 44/13, 91/13)

---

<sup>11</sup> Službena web stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2166> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

#### **4. MODELI FINANCIRANJA INSTITUCIJA U KULTURI – PRIKUPLJANJE SREDSTAVA U INSTITUCIJAMA KULTURE**

Vječiti problem svake institucije, pa tako i one u kulturi, jest ograničeni resursi. Stoga je „fundraising“ nužnost i realnost. Sredstva državnog, regionalnog ili gradskog proračuna dostatna su samo za osnovne aktivnosti i funkcije institucije, tj. za upravljanje, administraciju, plaće, osnovne planove (primjerice kod muzeja – istraživanje, skupljanje i očuvanje muzejske građe) i slično. Za nešto više, treba prikupiti sredstva iz novih, alternativnih izvora, jer svaka aktivnost i htjenje za napretkom povećavaju troškove – koje navedeni proračuni ne pokrivaju.<sup>12</sup>

Gotovo da nema projekta koji bi se mogao realizirati bez novca. Kulturna djelatnost i akcije nisu izuzetak od ovog pravila. Međutim, za razliku od gospodarskih projekata projekti u kulturi realiziraju se i kad nisu ekonomski opravdani, odnosno kada su ulaganja u njih veća od mogućih prihoda. Stoga financiranje projekata u kulturi nije motivirano ekonomskim interesom već drugim razlozima.<sup>13</sup> Sve te okolnosti predstavljaju dodatne razloge zbog kojih prikupljanje sredstava u interesu realizacije kulturnih aktivnosti predstavlja izuzetno važan čimbenik o kojem ovisi uspješnost institucije u kulturi.

Na žalost, u Hrvatskoj se još uvijek na kulturu gleda kao na „pravog potrošača“, nužno zlo koje samo guta proračunske novce, dajući gotovo ništa zauzvrat. Takav stav razvijen je još u socijalizmu. Pojam opće potrošnje obuhvaćao je onu potrošnju kojom se održavaju institucije za zadovoljavanje potreba društva u cjelini kao npr. državna administracija, vojska i sl. Tako je područje kulture svrstano u zajedničku potrošnju, odnosno područje neproizvodne potrošnje, koju marksistička teorija definira kao pravu potrošnju. U pravoj potrošnji „proizvod izlazi iz svog društvenog kretanja, on postaje neposredno predmet i sluga pojedinačne potrebe i zadovoljava je u užitku.“ (Karl Marx) U periodu socijalizma u ime zadovoljenja zajedničkih potreba pokušava se zatomiti individualna inovativnost. U tom pogledu, kulturna djelatnost nije imala ulogu istraživanja i širenja kulture i kulturnih vrijednosti, već je služila kao propagandni alat tadašnjih režima. Kultura je bila medij i trošak očuvanja sustava. Kultura se tako financirala pretežito iz proračunskih sredstava i s vremenom postala ovisna o tim sredstvima, što je naravno odgovaralo tadašnjoj političkoj vlasti.

---

<sup>12</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 161.

<sup>13</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 108.

Danas je u Hrvatskoj još na snazi zastarjeli sustav financiranja kulture i njezinih djelatnosti, koji iz godine u godinu zahtjeva sve veći udio proračunskih sredstava. U većini razvijenih zemalja, financiranja za kulturu iz proračuna vlasti su u padu<sup>14</sup>, a kod nas unatoč krizi i recesiji koja već godinama traje, iz godine u godinu izdvajanja za kulturu su podjednaka, što predstavlja financijski teret te umanjuje raspoloživa sredstva za financiranje aktivnosti iz ostalih područja poput zdravstva, obrazovanja, i sl.<sup>15</sup> Zašto je tako? U razvijenim zemljama kultura „fundraisinga“ postala je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta institucija u kulturi, a kod nas ta svijest još uvijek nije dovoljno razvijena, nego se menadžment, umjesto da sam pronade izvore financiranja, bori za što veći udio „proračunskih kolača“. Naravno, unatoč tim naporima, sredstva iz proračuna su nedostatna, stoga institucije u kulturi, a slijedom toga i sama kultura – stagnira. Kulturnih događanja sve je manje, a institucije (materijalno) stagniraju ili polako propadaju.

Traženje izvora financiranja (fundraising) u suvremenom društvu postaje nezaobilazan dio svakodnevnog rada u kulturi i umjetnosti. Čak i u zemljama centraliziranog državnog sustava, s dugom tradicijom dodjeljivanja javnih sredstava za kulturu, danas se raznim mjerama nastoji poticati organizacije djelatne u kulturi i umjetnosti da sredstva traže izvan ustaljenih izvora.<sup>16</sup> Privatna i individualna inicijativa, vertikalna i horizontalna decentralizacija, te pronalaženje alternativnih izvora financiranja, često se smatraju čimbenicima na kojima bi se trebao temeljiti kulturni razvitak. Redefinicija prioriteta u financiranju tendencija je vladinih tijela u gotovo svim europskim zemljama. Umjetnost i kultura kontinuirano se suočavaju s konkurencijom ostalih djelatnosti od javnog značenja, kao što su obrazovanje, promet ili okoliš. Jednostavno rečeno, u državnim izvorima nema sredstava za sve. Traženje sredstava od sponzora, fondacija i individualnih pokrovitelja nameće se kao nužnost, naročito u zemljama gdje je država nekoć jedina imala obvezu financiranja kulture, te u zemljama u tranziciji u kojima su čitavo društvo, politika i ekonomija u fazi rekonstrukcije.

Menadžment nije uvijek popularan među djelatnicima u kulturi i umjetnosti. Međutim, nepobitna je činjenica da u posljednjih dvadesetak godina načela tržišnog gospodarstva i menadžerskog upravljanja nalaze sve veću primjenu i u tom području. Menadžerske tehnike u kulturi, kao što su marketing, upravljanje timom, detaljno strateško i financijsko planiranje,

---

<sup>14</sup> Primjerice u Francuskoj, gdje je državni proračun za kulturu u 2013. za razliku od 2012. pao za 4,3%; izvor: Koalicija kulturne raznolikosti – međunarodno udruženje profesionalaca iz kulturnog sektora. <http://www.cdc-cd.org/France-announces-its-2013-cultural?lang=fr> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>15</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str. 109.

<sup>16</sup> Vištica, Olinka. 2002. Alternativni izvori financiranja kulture – pregled međunarodnih fondacija i programa. Zagreb: Biblioteka Kulturni razvitak., str. 17.



danas su gotovo postale nužnost i još jedan pokazatelj da je kultura u vrlo živoj interakciji s ekonomskim okruženjem. Vještina prikupljanja sredstava zapravo je jedna od novih menadžerskih disciplina, koja bi trebala omogućiti produktivan i kontinuiran rad organizacija u kulturi i umjetnosti, te im pomagati u svakodnevnim prilagodbama ubrzanim društvenim promjenama. Važno je shvatiti da je uspješnost u prikupljanju sredstava izravno povezana s drugim parametrima u radu organizacije (poput razvijanja alternativnih programa, privlačenja publike, obrazovnih inicijativa i sl.), što znači da će se svaki pomak u tehnikama pribavljanja sredstava odraziti na učinkovitost i uspješnost kulturne i umjetničke djelatnosti.

Cilj menadžmenta treba bi biti prosperitet institucije. Kako bi se postigao prosperitet i napredak, potrebno je djelovati u smjeru pronalaska novih načina financiranja. Menadžment ne smije slijegati ramenima na stanje vlastitog proračuna. Osnovno poslanje menadžmenta je djelovanje.<sup>17</sup> Drugim riječima, postoji odgovornost prema financiranju i menadžment institucije u kulturi mora se pozabaviti ovim problemom i usmjeriti akciju na nju. Sve donedavno, mnogi kulturalni radnici bavili su se isključivo trošenjem i krajnje vrijeme je za „fundraising“ jer okolnosti su se promijenile.

„Fundraising“ u institucijama u kulturi može se podijeliti na sljedeće kategorije:

- Tradicionalni izvori
  - državni proračun
  - županijski proračuni
  - gradski proračuni
- Programi, zaklade i fondovi RH
- Programi, zaklade i fondovi EU
- Suradnja sa javnim i privatnim partnerima
  - sponzori
  - pokrovitelji
  - mecene
  - donatori
  - prijatelji
  - dobrovoljci (volonteri)
- Vlastiti prihodi
  - ulaznice
  - članarine
  - pristojbe
  - usluge

---

<sup>17</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 161.

- prodavaonica (suvenirnica)
- iznajmljivanje opreme/prostora
- oročenja/pozajmljenja slobodnih sredstava
- restauracija
- kafeterija
- izdavaštvo<sup>18</sup>
- ostalo

Zaključno, funkcija prikupljanja sredstava u institucijama u kulturi ima dvije glavne financijske zadaće<sup>19</sup>:

- Privlačenje resursa
- Alokacija resursa

Prva se zadaća očituje privlačenjem raznih fondova, volontera, članova i drugih mogućih izvora da se uključe u aktivnosti institucije u kulturi. Sredstva se mogu prikupljati putem ubiranja pristojbi, donacija ili iz fondova vladinih tijela. Ova sredstva ne moraju biti isključivo financijska već mogu biti i materijalna. Druga se zadaća očituje u uporabi i korištenju prikupljenih sredstava na učinkovit način, a u cilju ostvarenja misije institucije u kulturi, najvećim dijelom za realizaciju njezinih programa i projekata.

#### **4.1. TRADICIONALNI IZVORI FINANCIRANJA KULTURE**

Osnovni i glavni izvori financiranja svake institucije u kulturi su državni, regionalni i gradski proračuni. Iz ovih izvora dolazi velika većina sredstava. Iz proračuna se financira administracija i upravljanje ustanovama, investicije poput podizanja zgrada, preuređenja prostora, uređenje prodavaonice ili nekog drugog izdvojenog prostora, te čak i uspostavu (dijela) stalnog postava.<sup>20</sup> Drugim riječima, cjelokupno redovito poslovanje i kapitalna ulaganja.

##### **4.1.1. FINANCIRANJE IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA**

Državni proračun je blagajna koju pune svi građani i poduzeća (porezni obveznici), a novac iz te blagajne trebao bi se koristiti za opće potrebe države i njenih građana. Ekonomska

---

<sup>18</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 161.

<sup>19</sup> Meler, Marcel. 2003. Nefitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 105.

<sup>20</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 163.

svrha proračuna očituje se u utjecaju na ključne makroekonomske ciljeve. Pomoću njega se društvena proizvodnja dijeli na potrošnju, investicije i potrošnju države.

Financiranje javnih potreba u kulturi može biti proračunsko, iz proračuna Republike Hrvatske i jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave, te izvanproračunsko, iz vlastitih sredstava kulturnih institucija i umjetnika, doniranih sredstava gospodarskih i drugih subjekata, međunarodnih i pretprijetnih fondova, zaklada, fundacija i sl. Dakako, vrlo je često mješovito financiranje projekata<sup>21</sup>, tako da nije posve moguće podijeliti načine financiranja prema navedenim izvorima sredstava.

Financiranje kulturnih djelatnosti definirano je Ustavom Republike Hrvatske<sup>22</sup> na način da je propisano da država potiče i pomaže razvitak kulture i znanosti. Država štiti kulturna i umjetnička dobra kao duhovne vrednote, te jamči zaštitu moralnih i materijalnih prava koja proistječu iz znanstvenog, kulturnog, umjetničkog, intelektualnog i drugog stvaralaštva.

*Tablica 1.: Proračun Republike Hrvatske i Ministarstva kulture Republike Hrvatske, za 2012., 2013., 2014. i 2015. te projekcija za 2016. i 2017. godinu*

	<b>PRORAČUN RH</b>	<b>MINISTARSTVO KULTURE</b>	<b>Udio proračuna ministarstva kulture u odnosu na državni</b>
<b>Proračun 2012.</b>	132.413.411.201,99 kn <sup>23</sup> (131.576.408.465,00 kn)	804.878.171,51 kn (827.706.812,00 kn)	0,60% (0,62%)
<b>Proračun 2013.</b>	146.892.261.024,43 kn (144.667.691.943,00 kn)	813.291.058,08 kn (825.365.990,00 kn)	0,55% (0,57%)
<b>Proračun 2014.</b>	156.212.805.168,00 kn	770.808.160,00 kn	0,49%
<b>Proračun 2015.</b>	144.103.254.697,00 kn	867.953.039,00 kn	0,60%
<b>Projekcija za 2016.</b>	135.113.044.379,00 kn	818.919.468,00 kn	0,60%
<b>Projekcija za 2017.</b>	143.916.143.977,00 kn	782.908.804,00 kn	0,54%

Izvori: <http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2012-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2013-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2014-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2015-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>21</sup> Službena web stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/financiranje/> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

<sup>22</sup> članak 68. Ustava Republike Hrvatske, NN, 41/2001- pročišćeni tekst i 55/01-ispravak

<sup>23</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

Iz tablice 1. je u razdoblju 2012. – 2014. vidljiva tendencija podjednakog davanja Ministarstvu kulture iz proračuna Republike Hrvatske unatoč tomu što se državni proračun povećava, dok je za 2015. godinu slučaj koji karakterizira drugačiju situaciju gdje je planirano smanjenje državnog proračuna, a istodobno značajno povećanje proračuna Ministarstva kulture. No kada se u obzir uzme postotak (Udio proračuna ministarstva kulture u odnosu na državni) jasno je da je tokom navedenog razdoblja, proračun Ministarstva u relativnom balansu u odnosu na državni proračun.

*Tablica 2.: Podjela proračuna Ministarstva kulture – osnovna organizacijska i programska klasifikacija na kulturne djelatnosti*

	<b>Proračun 2012.</b>	<b>Proračun 2013.</b>	<b>Proračun 2014.</b>	<b>Proračun 2015.</b>
ADMINISTRACIJA I UPRAVLJANJE MINISTARSTVA	68.230.062,84 kn <sup>24</sup> (68.538.704,00 kn)	66.180.128,44 kn (66.490.988,00 kn)	64.115.165,00 kn	67.298.750,00 kn
ARHIVSKA DJELATNOST	82.311.649,65 kn (82.326.267,00 kn)	74.513.385,43 kn (74.515.176,00 kn)	73.216.937,00 kn	73.641.917,00 kn
MUZEJSKO-GALERIJSKA DJELATNOST	94.536.397,36 kn (94.551.320,00 kn)	91.693.613,42 kn (91.504.986,00 kn)	84.849.567,00 kn	87.000.966,00 kn
KAZALIŠNA I GLAZBENO-SCENSKA DJELATNOST	136.399.486,81kn (132.723.672,00 kn)	138.024.972,17 kn (135.165.518,00 kn)	129.032.381,00 kn	133.610.891,00 kn
KNJIŽNIČNA DJELATNOST	54.771.641,45 kn (54.833.000,00 kn)	54.010.939,12 kn (54.013.900,00 kn)	54.831.844,00 kn	53.610.271,00 kn
PROGRAMI AUDIO-VIZUALNE DJELATNOSTI I MEDIJA	72.153.927,92 kn (72.467.348,00 kn)	78.965.102,44 kn (79.677.120,00 kn)	63.341.641,00 kn	70.435.923,00 kn
OSTALE DJELATNOSTI KULTURE	106.009.225,09 kn (106.640.912,00 kn)	125.757.065,42 kn (124.211.890,00 kn)	127.331.799,00 kn	158.711.113,00 kn
ZAŠTITA KULTURNIH DOBARA	190.465.780,39 kn (215.624.689,00 kn)	184.145.851,64 kn (199.786.412,00 kn)	174.088.826,00 kn	223.643.208,00 kn

Izvori: <http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2012-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2013-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2014-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2015-godina> (pregledano 20. travnja 2015. godine)  
<http://www.min-kulture.hr/financiranje/> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>24</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

U tablici 2. je vidljivo da Ministarstvo kulture financira sve kulturne djelatnosti, institucije i udruge u Republici Hrvatskoj. Popisane su najvažnije stavke iz Ministarstva kulture, koje se tiču financiranja konkretnih kulturnih sektora. Najviše se ulaže i financiraju Zaštita, muzejske, kazališne i glazbeno-scenske djelatnosti. Ministarstvo kulture proračun financiranja kulturnih institucija razdvaja na organizacijski i programski dio. Gornja tablica se odnosi na zbroj oba dijela. Organizacijski dio odnosi se na plaće, održavanje i slične temeljne troškove korisnika proračuna, a programski dio odnosi se na programske djelatnosti tj. projekte korisnika proračuna prvenstveno kulturnih institucija za koje se Republika Hrvatska vodi kao osnivač pošto se one smatraju institucijama od državne važnosti (poput Muzeja Slavonije Osijek), te naravno do većih i manjih projekata koje poduzimaju institucije na županijskoj ili općinskoj (gradskoj) razini.

*Tablica 3.: Dvije zanimljive stavke za „fundraising“ koje spadaju pod proračunsku stavku „Ostale djelatnosti kulture“*

	<b>Proračun 2012.</b>	<b>Proračun 2013.</b>	<b>Proračun 2014.</b>	<b>Proračun 2015.</b>
DJELATNOST UDRUGA U KULTURI	5.900.000,00 kn (5.900.000,00 kn) <sup>25</sup>	5.920.000,99 kn (5.920.000,00 kn)	6.000.000,00 kn	6.500.000,00 kn
PODUZETNIŠTVO U KULTURI	1.988.000,00 kn (2.000.000,00 kn)	1.678.887,11 kn (1.680.000,00 kn)	2.000.000,00 kn	1.500.000,00 kn

Izvor: <http://www.min-kulture.hr/financiranje/> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

Iz 3. tablice mogu se vidjeti dobre prilike za udruge i manje ustanove, koje za svoje projekte imaju priliku dobiti financijska sredstva iz ovog dijela proračuna Ministarstva kulture. Fond poduzetništvo u kulturi namijenjen je svim nezavisnim udrugama, skupini ili pojedincima koji se bave poduzetništvom u kulturi. Ovim načinom država potiče nezavisno stvaralaštvo i kulturni profesionalizam, a sredstva mogu tražiti manje nakladničke kuće, glazbeni ansambli, umjetnici i ostali radnici u kulturnom sektoru.

<sup>25</sup>NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

#### 4.1.2. FINANCIRANJE IZ ŽUPANIJSKOG PRORAČUNA OSJEČKO – BARANJSKE ŽUPANIJE

Razvijanje kulturnog i umjetničkog stvaralaštva pridonosi unaprjeđenju kulturnog života u Osječko-baranjskoj županiji. Sredstva su osigurana kroz programe javnih potreba u kulturi financirajući Hrvatsko narodno kazalište (kao jedina županija u Republici Hrvatskoj), Galeriju likovnih umjetnosti u Osijeku, potičući rad udruga iz područja kulture, nakladništva i drugo. Isto tako vodi se računa o upravljanju kulturnim dobrima poštujući pravila restauratorske i konzervatorske struke, a sve u cilju optimalne zaštite kulturnih dobara.<sup>26</sup>

*Tablica 4.: Proračun Osječko-baranjske županije za 2012., 2013., 2014. i 2015., prijevike za 2016. i 2017. te izdvajanje iz istih za kulturu*

	<b>PRORAČUN OSJEČKO – BARANJSKE ŽUPANIJE</b>	<b>UPRAVNI ODJEL ZA PROSVJETU, KULTURU, ŠPORT I TEHNIČKU KULTURU</b>	<b>KULTURA</b>	<b>Udio proračuna za kulturu u odnosu na županijski</b>
<b>Proračun 2012.</b>	290.537.174,63 kn <sup>27</sup> (352.373.345,84 kn)	127.942.589,00 kn (139.721.089,69 kn)	16.683.377,41 kn (16.864.228,00 kn)	5,74% (4,78%)
<b>Proračun 2013.</b>	330.013.016,96 kn (354.445.269,00 kn)	137.780.944,00 kn (143.550.743,00 kn)	17.354.659,44 kn (17.456.718,75 kn)	5,25% (4,92%)
<b>Proračun 2014.</b>	358.249.229,00 kn	136.531.701,00 kn	16.357.000,00 kn	4,56%
<b>Proračun 2015.</b>	393.489.839,00 kn	138.589.019,00 kn	16.347.000,00 kn	4,15%
<b>Projekcija za 2016.</b>	379.240.950,00 kn	133.993.269,00 kn	16.351.990,00 kn	4,31%
<b>Projekcija za 2017.</b>	358.174.750,00 kn	134.053.269,00 kn	16.401.990,00 kn	4,57%

Izvor: <http://www.obz.hr> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>26</sup> Službena stranica Osječko-baranjske županije. <http://www.obz.hr> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>27</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

Iz tablice 4. vidi se da je kultura poprilično slabo pokrivena što se tiče financiranja iz proračuna Osječko-baranjske županije. Kada se uzme u obzir postotak udijela proračuna za kulturu u odnosu na sveukupni županijski, vidljiv je trend smanjenja financiranja kulture, iako u projekcijama za 2016. i 2017. se predviđa blagi rast davanja u kulturu. Ipak, kultura je godinama financijski zastupljena gotovo identično, a postotak varira zbog velikog nesrazmjera u godišnjim županijskim proračunima. Županija relativno slabo podržava kulturne projekte. Kultura se u proračunskom smislu nalazi u okviru Upravnog odjela za prosvjetu, kulturu, šport i tehničku kulturu. Od svih prethodno navedenih sektora kulturna djelatnost najmanje je zastupljena, a pod proračunski dio kulture odnosi se financiranje programa javnih potreba u kulturi poput raznih tamburaških sastava, kulturnih društava i festivala značajnih za županiju, te za financiranje županijskih institucija u kulturi poput Hrvatskog narodnog Kazališta i Muzeja Likovnih umjetnosti.

*Tablica 5.: Podjela proračuna Osječko-baranjske županije (dio namjenjen kulturi)*

	<b>Proračun 2012.</b>	<b>Proračun 2013.</b>	<b>Proračun 2014.</b>	<b>Proračun 2015.</b>
KAZALIŠNA DJELATNOST (HNK Osijek)	12.487.000,00 kn (12.487.000,00 kn) <sup>28</sup>	12.123.873,00 kn (12.123.873,00 kn)	11.987.000,00 kn	11.987.000,00 kn
GALERIJSKA DJELATNOST (Galerija/Muzej Likovnih Umjetnosti)	2.984.877,41 kn (3.027.228,00 kn)	3.581.553,38 kn (3.632.350,75 kn)	3.020.000,00 kn	2.910.000,00 kn
PROGRAM JAVNIH POTREBA U KULTURI	941.500,00 kn (1.070.000,00 kn)	1.150.500,00 kn (1.170.000,00 kn)	1.350.000,00 kn	1.450.000,00 kn
FINANCIRANJE UDRUGA GRAĐANA	170.000,00 kn (180.000,00 kn)	178.000,00 kn (180.000,00 kn)	180.000,00 kn	180.000,00 kn

Izvor: <http://www.obz.hr> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

Iz tablice 5. je vidljivo da Osječko-baranjska županija najviše sredstava izdvaja za kazališnu djelatnost u županiji, tj. za HNK Osijek, što ukazuje na to da Županija smatra HNK Osijek institucijom u kulturi od iznimne važnosti za razvoj kulture u županiji. Ostala davanja znatno su manja.

<sup>28</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

#### 4.1.3. FINANCIRANJE IZ GRADSKOG PRORAČUNA GRADA OSIJEKA

Grad Osijek kroz svoj Upravni odjel za društvene djelatnosti, Odsjek za kulturu, ima nesporno najvažniju ulogu u upravljanju kulturnim razvitkom, a koja se temelji na potrebi usklađivanja interesa svih dionika kulturnog i umjetničkog života na području grada.<sup>29</sup>

Upravni odjel za društvene djelatnosti obavlja stručne poslove u svezi sa zadovoljavanjem lokalnih potreba stanovništva u područjima: skrbi o djeci, obrazovanja i odgoja, kulture, športa i tehničke kulture. U Upravnom odjelu za društvene djelatnosti obavljaju se poslovi na osiguranju uvjeta za zadovoljavanje lokalnih potreba stanovnika Grada u području brige o djeci, obrazovanja i odgoja, kao i području kulture, sporta i tehničke kulture.

*Tablica 6.: Proračun grada Osijeka i dio koji se odnosi Upravni odjel za društvene djelatnosti koji, između ostaloga, financira projekte, programe i djelovanje institucija u kulturi*

	<b>PRORAČUN GRADA OSIJEKA</b>	<b>UPRAVNI ODJEL ZA DRUŠTVENE DJELATNOSTI</b>
<b>Proračun 2012.</b>	405.061.674,84 kn <sup>30</sup> (473.343.950,00 kn)	120.690.490,19 kn (129.903.070,00 kn)
<b>Proračun 2013.</b>	433.868.340,00 kn (468.912.000,00 kn)	126.740.968,46 kn (128.725.361,00 kn)
<b>Proračun 2014.</b>	452.741.000,00 kn	122.410.976,00 kn
<b>Proračun 2015.</b>	394.450.000,00 kn	90.541.954,35 kn
<b>Projekcija za 2016.</b>	397.153.250,00 kn	93.153.204,35 kn
<b>Projekcija za 2017.</b>	407.242.250,00 kn	95.653.204,35 kn

Izvor: <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-financije/Odsjek-za-proracun> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

Iz tablice 6. vidljivo je da se iz proračuna grada Osijeka odvaja značajan dio financijskih sredstava koje se dijele na sektore poput prosvjete, športa, kulture, itd., tj. djelatnosti koje su od javnog interesa. Za kulturu se iz proračuna Grada izdvajaju sredstva uglavnom samo za isplatu plaće djelatnika u institucijama u kulturi.

<sup>29</sup> Strategija kulturnog razvitka grada Osijeka 2014. – 2020. Osijek: Grad Osijek., travanj 2014.

<sup>30</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.



Odsjek za kulturu dio je Upravnog odjela za društvene djelatnosti grada Osijeka i on obavlja stručne i druge poslove u svezi sa zadovoljavanjem lokalnih potreba stanovništva u području kulture.<sup>31</sup>

Odsjek prati i potiče međunarodnu suradnju iz područja svoje mjerodavnosti, provodi različite aktivnosti u postupku privatizacije djelatnosti u kulturi, skrbi se za zaštitu kulturne baštine, potiče darovateljstva i pokroviteljstva (donatorstva i sponzorstva) poradi očuvanja i unaprjeđivanja standarda u kulturi te koordinira i prati namjensko korištenje prostora.<sup>32</sup> Odsjek za kulturu podupire i financira javne potrebe u kulturi Grada Osijeka koje obuhvaćaju programe, akcije i manifestacije u kulturi koje su od interesa za Grad Osijek.

*Tablica 7.: Proračun Odsjeka za kulturu, koji se financira iz gradskog proračuna, točnije iz Upravnog odjela za društvene djelatnosti Grada Osijeka*

	<b>Proračun 2012.</b>	<b>Proračun 2013.</b>	<b>Proračun 2014.</b>	<b>Proračun 2015.</b>
<b>PROGRAMI OD POSEBNOG ZNAČENJA ZA GRAD OSIJEK IZ PODRUČJA KULTURE</b>	1.174.162,03 kn <sup>33</sup> (1.430.000,00 kn)	798.186,04 kn (817.000,00 kn)	925.000,00 kn	3.060.000,00 kn
<b>PROGRAMSKA DJELATNOST UDRUGA I OSTALIH KORISNIKA IZ PODRUČJA KULTURE</b>	3.812.292,02 kn (3.866.800,00 kn)	3.789.562,70 kn (3.801.000,00 kn)	3.716.000,00 kn	340.000,00 kn
<b>KAZALIŠTA</b>	27.033.500,00 kn (27.033.520,00 kn)	27.375.520,50 kn (27.213.300,00 kn)	27.313.300,00 kn	23.040.725,00 kn
<b>GRADSKE GALERIJE</b>	429.892,44 kn (430.500,00 kn)	430.496,22 kn (430.500,00 kn)	430.500,00 kn	322.875,00 kn

Izvor: <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-financije/Odsjek-za-proracun> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

Iz tablice 7. vidljiva su izdvajanja za kulturu, točnije izdvajanja za javne potrebe u kulturi (Odsjek za kulturu), koja dolaze iz Upravnog odjela za društvene djelatnosti Grada Osijeka.

<sup>31</sup> Službena web stranica Grada Osijeka. <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-financije/Odsjek-za-proracun> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>32</sup> Službena web stranica Grada Osijeka. <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-drustvene-djelatnosti/Odsjek-za-kulturu> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>33</sup> NAPOMENA: Prve vrijednosti u tablici odnose se na izvršenje proračuna a vrijednosti u zagradi su plan proračuna. Za 2014. godinu pa na dalje još uvijek nema službenih dokumenata o izvršenju cjelogodišnjeg proračuna.

Bitno je napomenuti da se dio ovih financijskih sredstava osigurava iz tekućih pomoći iz županijskog proračuna, primjerice za 2015. iz županijskog proračuna je donirano 8.449.094,00 kuna za financiranje Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, a ta svota je uračunata u cjelokupni iznos naveden u tablici. U ovim stavkama uračunati su iznosi za funkcioniranje (plaće) ustanova, programsku djelatnost, infrastrukturnu obnovu, adaptacije i ostali prijeko potrebni zahvati na objektima kulture pogođenim ratnim razaranjima, kao i drugim objektima kulture.

Odsjek za kulturu promiče kulturnu i umjetničku djelatnost radi stvaranja jedinstvene kulturne politike grada Osijeka. Kulturna politika zasniva se na programima institucija u kulturi u vlasništvu Grada, ali i onih koje to nisu te na djelatnostima udruga građana i radu individualnih stvaratelja u kulturi.<sup>34</sup> Upravo iz navedenog razloga, financiranje projekata institucija u kulturi iz sredstava proračuna Grada Osijeka također predstavlja kvalitetnu alternativu.

#### 4.1.3.1. OSIJEK – EUROPSKA PRIJESTOLNICA KULTURE 2020.

Europski glavni grad kulture je naslov koji se godišnje dodjeljuje barem jednome europskom gradu kojeg Europska Unija odredi na razdoblje od jedne godine, tijekom koje mu se ukazuje prilika u najboljem svjetlu prikazati svoj kulturni život te svoju kulturno-povijesnu baštinu.

Ministarstvo kulture je 11. lipnja 2014. godine objavilo „Poziv za podnošenje prijave za inicijativu Unije Europska prijestolnica kulture za 2020. godinu u Republici Hrvatskoj“ unutar kojeg se nalaze svi podaci i dokumentacija potrebna za prijavu hrvatskih gradova.<sup>35</sup>

Grad Osijek podupire kandidaturu Osijeka za europsku prijestolnicu kulture. Grad Osijek ima čvrstu namjeru kandidirati se za naslov Europske prijestolnice kulture, jer žele čvršće pozicionirati i promicati Osijek u okviru Europske unije. Također je želja i snažnije razviti kulturne djelatnosti u gradu, posebice nezavisnu scenu.<sup>36</sup> Osijek, uz još osam gradova u petak, 17. travnja 2015. godine, u Muzeju Mimara u Zagrebu ušao u utrku za titulu Europska

---

<sup>34</sup> Službena web stranica Grada Osijeka. <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-drustvene-djelatnosti/Odsjek-za-kulturu> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

<sup>35</sup> Službena web stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=9390> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>36</sup> Strategija kulturnog razvitka grada Osijeka 2014. – 2020. Osijek. Grad Osijek, travanj 2014.

prijestolnica kulture 2020. kada je dogradonačelnik Vladimir Ham predao osječku kandidaturu te kratko predstavio program Osijeka.<sup>37</sup>

Smatra se da kandidatura može znatno doprinijeti promidžbi i 'brendiranju' grada, ali i zbog povezivanja i stvaranja sinergije unutar samog kulturnog sektora (povezivanje i umrežavanje svih kulturnih dionika na području grada, snažnija međusektorska suradnja npr. povezivanje kulture i turizma, umrežavanje institucija u kulturi i umjetničkih udruga i društava u nacionalne i međunarodne mreže, valorizacija multietničke i multikonfesionalne materijalne i nematerijalne kulturne baštine te zaštita i valorizacija spomeničke te industrijske i obrtničke baštine, poticanje razvoja kreativnih industrija u gradu, preusmjeravanje kulturnog sektora dijelom na nove mogućnosti financiranja projekata u kulturi iz EU fondova). Ovim procesom želi se potaći razvoj kreativnosti i inicijative pomalo uspavanoga kulturnog sektora u gradu (posebice kod obećavajućeg mladog naraštaja umjetnika i kulturnjaka koji se školuju na Umjetničkoj akademiji i Odjelu za kulturologiju), ali i samopreispitivanje vlastitih vrijednosti.

U 2013. pokreću se intenzivnije pripreme za kandidaturu Osijeka za Europsku prijestolnicu kulture 2020. Shodno tomu, Grad Osijek financijski podupire sve aktivnosti usmjerene prema ostvarenju ovog cilja.

*Tablica 8.: Proračun projekta Osijek – Europska prijestolnica kulture preko kojega se financiraju programi i aktivnosti usmjerene prema ostvarenju cilja*

	<b>Proračun 2013.</b>	<b>Proračun 2014.</b>	<b>Proračun 2015.</b>	<b>Projekcija za 2016.</b>	<b>Projekcija za 2017.</b>
<b>EUROPSKA PRIJESTOLNICA KULTURE 2020.</b>	/	/	400.000,00 kn	400.000,00 kn	1.400.000,00 kn

Izvor: <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-financije/Odsjek-za-proracun> (pregledano 20. travnja 2015. godine)

Stavka Europska prijestolnica kulture 2020. spada pod Programe od posebnog značenja za Grad Osijek iz područja kulture koji je financiran od strane Upravnog odjela za društvene djelatnosti. Iz tablice je vidljivo da, iako se navodi da je Grad 2013. godine počeo intenzivnije pripreme za kandidaturu, te ni sljedeće godine nije bilo posebne stavke u proračunu za kandidaturu. Tek 2015. predviđena su sredstva za projekte koja će, kako pokazuju projekcije, iz godine u godinu rasti.

<sup>37</sup> Javna rasprava: Osijek – europska prijestolnica kulture 2020. <http://oskultura.com/2015/04/20/osijek-predao-kandidaturu-za-europsku-prijestolnicu-kulture/> (pregledano 5. svibnja 2015. godine)

#### 4.1.4. ISTRAŽIVANJE FINACIJSKIH INDIKATORA HRVATSKE KULTURE

Ministarstvo kulture provelo je istraživanje financiranja kulture u Republici Hrvatskoj za 2011. godinu. Istražen je odnos državne potpore kulturi u odnosu na lokalnu potporu. Na anketni upitnik odgovorilo je ukupno 510 izvještajnih jedinica (županija, gradova i općina); nisu odgovorili: 65 općina i 1 grad. Na žalost, ovo istraživanje provedeno je samo za 2011. godinu, a svakako bi bilo zanimljivo vidjeti višegodišnju statistiku kako bi se mogao vidjeti trend financiranja.

Udio gradova u ukupnom iznosu bio je 51% (Grad Zagreb i svi ostali gradovi), Ministarstva kulture 41%, a županija i općina po 4%. Izdvajanja za kulturu u državnom proračunu iznosila su 0,71%, u lokalnim proračunima 6,18% a u ukupnom javnom proračunu (državnom i lokalnom) 1,49%. Udio kulture u BDP-u iznosio je 0,69%, što znači po glavi stanovnika u 2011. za kulturu je izdvojeno 545 kuna odnosno 72 eura.<sup>38</sup>

*Tablica 9.: Proračuni za kulturu općina, gradova, županija i Ministarstva kulture u 2011., 2012. i 2013. godini*

Proračunska razina	Iznosi za 2011. godinu	Iznosi za 2012. godinu	Iznosi za 2013. godinu
Općine	107.185.423,00 kn 4,58%	105.099.000,00 kn 4,86%	96.211.000,00 kn 4,49%
Gradovi	694.624.344,00 kn 29,68%	695.804.000,00 kn 32,20%	680.689.000,00 kn 31,76%
Grad Zagreb	493.881.127,00 kn 21,10%	464.251.000,00 kn 21,48%	466.034.000,00 kn 21,74%
Županije	88.823.764,00 kn 3,79%	90.654.000,00 kn 4,19%	86.538.000,00 kn 4,03%
Ministarstvo kulture	955.171.636,00 kn 40,82%	804.878.000,00 kn 37,25%	813.291.000,00 kn 37,95%
<b>UKUPNO</b>	<b>2.339.686.295,00 kn</b> <b>100%</b>	<b>2.160.686.000,00 kn</b> <b>100%</b>	<b>2.142.763.000,00 kn</b> <b>100%</b>

Izvori: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014.; Prosinac 2014. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

Iz tablice je vidljivo da su općine zajedno sa gradovima (uključujući i Grad Zagreb) najveći podupiratelji kulture i kulturnih aktivnosti u Republici Hrvatskoj, ako izuzmemo Ministarstvo

<sup>38</sup> Službena web stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=8053> (pregledano 28. travnja 2015. godine)

kulture kojoj je primarna funkcija podupiranje kulture. Također možemo zaključiti da se iz godine u godinu sudeći prema istraženim godišnjim razdobljima, sveukupni javni proračuni za kulturu imaju trend smanjenja, a razlog takvom trendu vidljiv je u tablici – Ministarstvo kulture, tj. državna razina značajno je smanjila proračun i to je glavni razlog padajućeg trenda.

*Tablica 10.: Udjeli kulture u 2011., 2012. i 2013. godini izraženi u postotku u odnosu na sveukupne javne proračune u Republici Hrvatskoj*

<b>IZVOR</b>	<b>Udjeli za 2011. godinu</b>	<b>Udjeli za 2012. godinu</b>	<b>Udjeli za 2013. godinu</b>
Državni proračun	0,71%	0,61%	0,55%
Lokalni proračuni	6,18%	6,16%	5,77%
<b>Ukupan javni proračun</b>	<b>1,49%</b>	<b>1,40%</b>	<b>1,26%</b>

Izvori: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014.; Prosinac 2014. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

Tablica 10. samo potvrđuje tablicu 9. da lokalni proračuni u kulturu, statistički gledano, izdvajaju najviše, a sveukupan udjel izdvajanja za kulturu iz javnih proračuna iznosi 1,49% za 2011. godinu. Postotak se odnosi na sveukupne javne proračune, tj. kolika su sveukupna izdvajanja za kulturu iz sveukupnih javnih proračuna u jednogodišnjem razdoblju. Iz tablice je vidljiv trend smanjenja izdvajanja za kulturu i to u prilično značajnom postotku.

*Tablica 11.: Redovna djelatnost institucija u kulturi u 2011. godini - prikaz proračuna kulturnih institucija u Republici Hrvatskoj*

<b>Proračunska razina</b>	<b>Iznosi</b>	<b>Udjeli</b>
Općine	40.072.484,19 kn	3,21%
Gradovi	377.906.530,49 kn	30,23%
Grad Zagreb	406.172.745,47 kn	32,49%
Županije	17.956.125,98 kn	1,44%
Ministarstvo kulture	407.956.986,59 kn	32,63%
<b>UKUPNO</b>	<b>1.250.064.872,72 kn</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.

Tablica je iznimno zanimljiva jer ukazuje da su gradovi zajedno sa općinama zapravo glavni nosioci kulturnih događanja u Republici Hrvatskoj. Čak oko dvije trećine financijskih sredstava izdvajaju gradovi, općine i Grad Zagreb, koji dominira u ovom statističkom podatku.

*Tablica 12.: Indikatori udjela redovne djelatnosti u kulturi RH u 2011. godini – sveukupan broj kulturnih institucija i sveukupan broj zaposlenih u istima*

	<b>Broj institucija</b>	<b>Broj zaposlenih</b>
Lokalna razina	426	5.854
Državna razina	64	2.368
<b>UKUPNO</b>	<b>490</b>	<b>8.222</b>

Izvor: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.

Hrvatska u 2011. je brojila nešto manje od 500 javnih institucija u kulturi u kojima je bilo zaposleno preko 8000 ljudi.

*Tablica 13.: Tri istaknute djelatnosti u financiranju redovne djelatnosti institucija u kulturi za 2011. godinu*

<b>Djelatnost</b>	<b>Udjeli</b>
Dramska (kazališna)	28%
Muzejsko-galerijska	21%
Knjižnična	19%

Izvor: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.

Najzastupljenije djelatnosti u Republici Hrvatskoj u 2011. godine bile su dramska (kazališna), muzejsko-galerijska i knjižnična djelatnost sa ukupnim postotkom od 68%. Dakle, 68% svih financijskih sredstava se odnosi na redovne djelatnosti institucija u kulturi ova tri sektora, što ih logički svrstava na sam vrh kulturnih djelatnosti po važnosti za Republiku Hrvatsku.

*Tablica 14.: Izdvajanja za programska djelatnost kulture u Republici Hrvatskoj u 2011. godini*

<b>Izdvajanje</b>	<b>Udjeli</b>
Izdvajanje lokalne razine za programsku djelatnost	39%
Izdvajanje državne razine za programsku djelatnost	57%

Indikator udjela programske djelatnosti kulture u ukupnim javnim izdvajanjima za kulturu RH	47%
---	-----

Izvor: Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.

Ovo istraživanje iscrpno prikazuje načine ali i tradiciju financiranja kulture u Republici Hrvatskoj. Svakako je zanimljivo spomenuti udio kulturnog sektora u sveukupnom BDPu Hrvatske koji je za 2011. godinu iznosio 0,69%. Usporedbe radi, udjel kulturnog sektora u Francuskoj iznosio je 3,2% BDPa u 2014. godini<sup>39</sup> što predstavlja otprilike 4,5 puta veći udjel. Sveukupni udjel kulturnog sektora u Republici Hrvatskoj se iz godine u godinu kako pokazuje istraživanje smanjuje.

#### 4.2. PROGRAMI, ZAKLADE I FONDOVI RH I EU

U Republici Hrvatskoj i Europskoj Uniji postoji mnoštvo fondova, zaklada, agencija i ostalih udruženja koje potiču i financiraju između ostaloga kulturu i kulturne projekte, čija sredstva mogu iskoristiti kulturne udruge i institucije za svoje projekte. U radu bit će nabrojani i pojašnjeni samo oni najaktualniji i najpoznatiji.

U doba kada vlade i javne institucije preispituju ulaganja u programe od društvenog značenja i suradnju s neprofitnim sektorom, aktivnosti inicirane i financirane unutar samog neprofitnog sektora zavrjeđuju sve veću pozornost. U raspravama o budućnosti ne samo kulturnih već i ekonomskih i socijalnih politika sve se više ističe mali, ali iznimno važan dio neprofitnog sektora, sastavljen od organizacija koje obično nazivamo fondacijama.<sup>40</sup> Međutim, značajke fondacija i niz uloga koje one obavljaju u suvremenom društvu, često ostaju nepoznate široj javnosti. Prema općoj i pojednostavljenoj definiciji, fondacija je neprofitna, nevladina organizacija čiji je osnovni cilj stimuliranje, održavanje i pomaganje humanitarnih, obrazovnih, kulturnih i drugih društvenih inicijativa koje ulaze u njezino specifično područje interesa. Fondacije djeluju potpuno neovisno zahvaljujući vlastitom i stalnom izvoru prihoda (obično, ali ne uvijek, rezultat donacije ili ostavštine) i samostalnom upravnom odboru. Prema utvrđenoj zakonskoj regulativi slobodno raspoložu materijalnim i financijskim sredstvima koja su im dodijeljena, ulažući ih u rad za opće dobro i društveni boljitak, bilo preko pomoći udrugama, institucijama ili pojedincima, bilo putem razvijanja i izvršavanja vlastitih operativnih programa.

<sup>39</sup> Službena stranica francuskog veleposlanstva u SADu. <http://frenchculture.org/visual-and-performing-arts/news/cultural-sector-france-benefit-economy> (pregledano 4. svibnja 2015. godine)

<sup>40</sup> Vištica, Olinka. 2002. Alternativni izvori financiranja kulture – pregled međunarodnih fondacija i programa. Zagreb: Biblioteka Kulturni razvitak., str. 21.

Fondacije su oblik izražavanja građanske svijesti i odgovornosti prema zajednici, odnosno nezaobilazan element aktivnog civilnog društva.

#### 4.2.1. EU PROGRAMI KULTURA 2007. – 2013. I KREATIVNA EUROPA

Europski fondovi služe kao financijski instrumenti koji potiču provedbu pojedinih politika Europske unije u zemljama članicama. Među najznačajnije politike uvrštava se Kohezijska politika čiji su ciljevi ujednačeni razvitak unutar EU te jačanje, gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije koja se postižu sredstvima Kohezijskog i strukturnih fondova.

Europska Unija snažno potiče razvoj kulturnih djelatnosti u cijeloj Europi. Tako je i Republika Hrvatska dobila znatna sredstva.<sup>41</sup> Prvenstveno, Republika Hrvatska je prvi put uključena u program Kultura 2007. – 2013. – program namijenjen projektima u kulturi.

Kultura 2007. - 2013. je okvirni program Europske Unije za razdoblje od 2007. do 2013. godine. Svojim fleksibilnim interdisciplinarnim pristupom, program je usmjeren na potrebe kulturnih djelatnika iznesene tijekom javnih konzultacija a koje su u konačnici rezultirale njegovim definiranjem. Provedba Programa započela je 1. siječnja 2007. godine, zamijenivši program Kultura 2000 (2000. - 2006.). Za programsko razdoblje od 2007. do 2013., ukupni programski proračun iznosi 400 milijuna € (cca. 3 milijarde kn). Program je uspostavljen zbog unaprjeđenja zajedničkog europskog kulturnog prostora, utemeljenog na zajedničkoj kulturnoj baštini, razvijanjem aktivnosti suradnje kulturnih djelatnika iz zemalja članica Programa, u cilju poticanja na stvaranje europskog državljanstva.

Posebni ciljevi ovog programa su promicanje transnacionalne mobilnosti zaposlenika u kulturnom sektoru, promicanje transnacionalnog kretanja djela i kulturnih kao i umjetničkih proizvoda te promicanje međukulturnog dijaloga.<sup>42</sup>

Programom Kultura<sup>43</sup> žele se postići tri važna cilja:

- promicanje prekogranične mobilnosti kulturnih djelatnika,
- poticanje transnacionalnog kretanja kulturnih i umjetničkih djela,
- njegovanje interkulturalnog dijaloga.

---

<sup>41</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6096> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

<sup>42</sup> Službena stranica delegacije EU u Republici Hrvatskoj. <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=1276> (pregledano 21. travnja 2015. godine)

<sup>43</sup> Službena stranica Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske Unije. <http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=532> (pregledano 21. travnja 2015. godine)



Programom Kultura 2007. - 2013. financiraju se projekti kulturne suradnje u svim vrstama umjetničkog i kulturnog rada: scenskim umjetnostima, vizualnim umjetnostima, književnosti, kulturnoj baštini, povijesti kulture, itd.

*Tablica 15.: Financiranje prema Pravilniku o sufinanciranju projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske unije Kultura 2007. – 2013. Za RH po godinama*

<b>2007.</b>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>
132.495,02 kn	323.619,16 kn	367.772,60 kn	369.999,01 kn	600.000,25 kn	1.009.000,00 kn
<b>Ukupno: 2.802.886,04 kn</b>					

Izvor: <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6096> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

Prema tablici 15. vidljiva je tendencija rasta financijskih sredstava koje su iskoristile hrvatske kulturne udruge i institucije. Ovo je obećavajući podatak jer je jasno razvijanje svijesti o važnosti pisanja EU projekata, te naravno, povećanje sredstava iz fonda Kultura 2007. – 2013. Za godinu 2013. nije pronađen podatak, no s obzirom da je sveukupni proračun europskog fonda Kultura 2007. - 2013. „težak“ oko 3 milijarde kuna, nešto manje od 3 milijuna kuna koje je Hrvatska uspjela iskoristiti, je zaista malen i poprilično nezadovoljavajuć. Ipak hrabri tendencija rasta odobrenih sredstava za provedbu programa udruga i institucija u kulturi na području Republike Hrvatske.

Završetkom programa Kultura 2007. - 2013., započinje se primjenjivati novi program pod imenom Kreativna Europa.

Novi program EU – Kreativna Europa<sup>44</sup> podupire europsku kinematografiju te kulturni i kreativni sektor s ciljem njihovog doprinosa održivom rastu i zapošljavanju. Predloženi proračun za razdoblje od 2014. do 2020. godine je 1.8 milijardi € (cca. 13,5 milijardi kn) što je ujedno i najveća svjetska potpora za kulturne i kreativne industrije. Program potpora bi trebao uključiti tisuće umjetnika, kulturnih profesionalaca i organizacija u izvedbenim i ostalim umjetnostima, oglašavanju, filmu, TV-u, glazbi, interdisciplinarnim umjetnostima, baštini i industriji video igara.

<sup>44</sup> Službena web stranica Europske komisije. [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/projects-and-actions-supported\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/projects-and-actions-supported_en.htm) (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

Program Europske unije Kreativna Europa (2014. – 2020.) sedmogodišnji je program namijenjen kulturnom i audiovizualnom sektoru u okviru kojeg se nalaze dva zasebna potprograma – potprogram Kultura i potprogram MEDIA.<sup>45</sup>

Prema europskim istraživanjima, kultura igra važnu ulogu u ekonomiji Europske unije gdje kulturne i kreativne industrije sudjeluju s ukupno 4.5% europskog BDP-a i čine 3.8% zaposlenih na europskoj razini (više od 8.5 milijuna radnih mjesta). Istraživanja su također pokazala da je u razdoblju od 2000. do 2007. godine zaposlenost u kulturnom i kreativnom sektoru rasla u prosjeku 3.5% godišnje.<sup>46</sup> Kreativna Europa stoga odgovara na ove trendove strateškim pristupom i planom ulaganja s očekivanim najvećim učinkom.

Procjene su Komisije da će u razdoblju od 2014. do 2020. godine najmanje 8 000 kulturnih organizacija, 300 000 umjetnika, kulturnih profesionalaca i njihovih proizvoda primiti potporu za prekograničnu suradnju što će im pomoći u stjecanju iskustva i stvaranju međunarodne karijere. Program će i dalje poticati prijevode europske literature s planiranih više od 5 500 knjiga i ostalih literarnih djela. Programska aktivnost MEDIA će poduprijeti svjetsku distribuciju više od 1 000 europskih filmova te pomoći profesionalcima u audiovizualnom sektoru u njihovoj međunarodnoj karijeri. Zahvaljujući uspješnom programu MEDIA, udio europskih filmova u europskim kinima je porastao s 36% 1989. godine na 54 % u 2009. godini. Mreža „Europa Cinemas“ broji više od 2 000 većinom nezavisnih kinodvorana u 475 gradova diljem Europe.<sup>47</sup>

S obzirom na raznoliko tržište izazovi ovog programa su – vrlo veliki. Europska unija broji 23 službena jezika, 3 pisma i više od 60 službeno priznatih regionalnih i manjinskih jezika. Istraživanje Eurobarometra iz 2007. godine je pokazalo da samo jedan mali postotak europskih građana gleda strane filmove, a njih samo 7% čita knjige stranih autora. Stoga će u fokusu izazova novog programa biti izgradnja sektorskog kapaciteta direktne interakcije s publikom raznim mogućim kanalima.<sup>48</sup> Plan je Komisije doprijeti novim programom, direktno i indirektno, do više od 100 milijuna ljudi.

---

<sup>45</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/ced/> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>46</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>47</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>48</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

Kreativna Europa je jednostavniji, pristupačniji i prepoznatljiviji program za sve europske profesionalce u kulturnom i kreativnom sektoru bez obzira na disciplinu unutar njega. Program će i dalje voditi Izvršna agencija za obrazovanje, kulturu i audiovizualnu djelatnost.

Kreativna Europa, baš kao i dosadašnji programi, MEDIA i Kultura, neće biti otvoren za pojedinačne prijave već samo za pravne osobe odnosno kulturne organizacije i institucije kroz koje se planira sudjelovanje više od 300 000 umjetnika i kulturnih djelatnika u samom programu.

Kreativna Europa je otvorena za sve zemlje članice EU, zemlje članice EFTA-e (Island, Lihtenštajn, Norveška i Švicarska), zemlje kandidatkinje, potencijalne kandidatkinje i susjedne zemlje.<sup>49</sup> Ostale zemlje će moći sudjelovati u programu u određenoj mjeri.

#### 4.2.2. OSTALI FONDOVI EU NAMJENJENI KULTURI

Europska Unija sa svojim financijskim fondovima snažno potiče provedbu pojedinih politika čiji su ciljevi ujednačeni razvitak unutar EU te jačanje gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije koja se postižu sredstvima Kohezijskog i strukturnih fondova. Središnje koordinacijsko tijelo nadležno za upravljanje EU fondovima je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.

Europski socijalni fond strukturni je instrument osnovan 1958. godine čiji je cilj uspostavljanje gospodarske i socijalne ujednačenosti na razini cijele Europske unije putem politike zapošljavanja u europskim regijama koje su pogođene visokom stopom nezaposlenosti.

Hrvatska također koristi ovaj instrument kako bi na pravi način provodila nacionalne politike usmjerene ka povećanju zaposlenosti. Osnovni prioriteti ovog instrumenta su poticanje ulaganja u ljudske resurse putem cjeloživotnog učenja ili obuka različitim stručnim područjima, poticanju povratka nezaposlenih među aktivnu radnu snagu, socijalna uključenost i podrška radu službi za zapošljavanje.

Europski fond za regionalni razvoj također je jedan od izvora financiranja za kulturne djelatnosti.<sup>50</sup> Cilj mu je jačanje ekonomske i socijalne kohezije te smanjivanje razlika između regija unutar EU, kroz podršku u razvoju i strukturnim prilagodbama regionalnih

---

<sup>49</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>50</sup> Službena stranica Agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske Unije. <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/306/europski-fond-za-regionalni-razvoj-erdf-eng-kratica?lang=hr> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

gospodarstava, kao i podršku prekograničnoj, transnacionalnoj i međuregionalnoj suradnji. Uglavnom je usmjeren na proizvodne investicije u cilju otvaranja radnih mjesta, infrastrukturne investicije te na lokalni razvoj i razvoj malog i srednjeg poduzetništva.<sup>51</sup> Hrvatska će korištenjem ovih fondova imati na raspolaganju sufinanciranje od 50 do 75 posto ukupne vrijednosti projekta.<sup>52</sup>

Zajedničke europske poljoprivredne politike u Republici Hrvatskoj provoditi će se putem Programa ruralnog razvoja, za koje je upravljačko tijelo Ministarstvo poljoprivrede. Ciljevi programa su poticati konkurentnost poljoprivrede, osigurati održivo korištenje upravljanja prirodnim resursima i klimatskim promjenama te postići uravnotežen teritorijalni razvoj ruralnih područja, uključujući stvaranje i očuvanje radnih mjesta. Program će se sufinancirati sredstvima Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, a u okviru tog fonda Republici Hrvatskoj je na raspolaganju 2.026 milijardi €.

Nacrtom Programa ruralnog razvoja<sup>53</sup> predviđena je mjera 7. Osnovne usluge i obnova sela u ruralnim područjima u sklopu koje su planirana ulaganja u pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo, uključujući kulturne aktivnosti i povezanu infrastrukturu.

#### 4.2.3. ZAKLADA „KULTURA NOVA“

Zakladu „Kultura Nova“ osnovala je Republika Hrvatska 15. srpnja 2011. godine, kao javnu zakladu sa osnovnom svrhom promicanja i razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti<sup>54</sup>. Zaklada „Kultura Nova“ pruža stručnu i financijsku potporu programima organizacija civilnog društva u kulturi koji: potiču razvoj produkcijskih i organizacijskih kapaciteta nositelja programa; podižu razinu profesionalnog djelovanja putem neformalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja; potiču uspostavljanje međusektorske suradnje, pospješuju programsko umrežavanje i suradnju na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini, potiču umjetničko stvaralaštvo i kulturno djelovanje mladih, potiču i druge programe usmjerene ostvarivanju svrhe Zaklade.

---

<sup>51</sup> Program IPA je integrirani pretpriprustni fond Europske unije za Hrvatsku za razdoblje 2007.-2013. godine.

<sup>52</sup> Konzultantski portal o EU fondovima. <http://www.eu-projekti.info/europski-fond-za-regionalni-razvoj> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>53</sup> Službena stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=11378> (pregledano 16. travnja 2015. godine)

<sup>54</sup> Zakon o Zakladi "Kultura nova" (NN 90/11). [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_08\\_90\\_1920.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_08_90_1920.html) (pregledano 27. travnja 2015.)

Zaklada u okviru hrvatskog modela kulturne politike predstavlja važan primjer utemeljenja autonomnog tijela kojem je dana odgovornost odlučivanja o pružanju stručne i financijske podrške civilnom sektoru u kulturi. "Kultura nova" je prva je zaklada u sektoru kulture u Hrvatskoj koju je osnovala država. Hrvatska je osnivanjem Zaklade "Kultura nova" napravila značajan iskorak prema praksama onih europskih zemalja koje kroz različite mehanizme unapređuju sustav financiranja u kulturnom i umjetničkom polju.<sup>55</sup> Organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti u posljednjih 15-ak godina igraju vrlo značajnu ulogu u cjelokupnom kulturnom sustavu Republike Hrvatske. Svojim su radom kontinuirano afirmirale suvremene kulturno-umjetničke prakse koje su u hrvatskoj javnosti bile nedovoljno poznate. Poticanjem interakcija između umjetničkog, kulturnog, tehnološkog, političkog i društvenog polja, dale su ozbiljan doprinos razvoju suvremene kulture, ali i društva u cjelini.

Zaklada se financira iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara sukladno Zakonu o igrama na sreću te Uredbi o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću te iz osnovne imovine, prihoda od osnovne imovine, donacija i ostalih prihoda sukladno zakonu.

*Tablica 16.: Proračun namjenjen korisnicima Zaklade „Kultura Nova“*

	<b>Proračun za 2013.</b>	<b>Proračun za 2014.</b>	<b>Proračun za 2015.</b>	<b>Projekcija za 2016.</b>	<b>Projekcija za 2017.</b>
<b>ZAKLADA „KULTURA NOVA“</b>	6.988.166,00 kn	8.724.892,00 kn	8.568.023,00 kn	8.715.774,00 kn	8.898.517,00 kn

Izvor: <http://www.min-kulture.hr/financiranje/> (pregledano 27. travnja 2015)

Iz tablice 16. je vidljiva količina financijskih sredstava namjenjena korisnicima Zaklade. Količina sredstava iz godine u godinu se povećava, što predstavlja sve ozbiljniji i izdašniji potencijalni izvor financiranja za kulturu u Republici Hrvatskoj.

<sup>55</sup> Zakon o Zakladi "Kultura nova" (NN 90/11) <http://www.zakon.hr/z/484/zakon-o-zakladi-kultura-nova> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

### 4.3. SURADNJA SA JAVNIM, PRIVATNIM I CIVILNIM SEKTOROM

Institucije u kulturi se danas, kao izvoru svoje egzistencije, okreću prema tržištu. Filantropija se zato danas supstituira tržišnim načinima financiranja. Umjesto međunarodnih i državnih izvora kao novi izvori pojavljuju se raznoliki načini „samofinanciranja“ koji se, uglavnom, temelje na tržišnim načelima.<sup>56</sup> Drugim riječima, cilj neprofitnih organizacija postaje, uz ostvarenje određenih društvenih ciljeva i zadovoljavanje potreba svojih korisnika, i ostvarenje određene dobiti (profita), kako bi mogli uspješno ostvarivati svoju misiju.

U razvijenim zemljama svijeta, a osobito u zemljama razvijene demokracije, gospodarski subjekti i pojedinci na raznolike načine pokušavaju doprinijeti razrješavanju problema u užoj (lokalnoj, regionalnoj) društvenoj zajednici ili u društvu kao cjelini. Zajedničkim imenom ovi načini doprinosa nazivaju se praksom socijalne (društvene) odgovornosti<sup>57</sup>, a u većini se zemalja pospješuju odgovarajućim poreznim poticajima usmjerenim prema doniranju u općedruštveno korisne svrhe. U marketinškom smislu, riječ je zapravo o marketingu opće koristi (dobrobiti).

Slijedom toga, sve više gospodarskih subjekata, organizacija i tvrtki inzistira na pronalaženju partnera u interesu ostvarenja poreznih olakšica, te inzistira na prepoznatljivim promocijskim aktivnostima i aktivnostima odnosa s javnošću kojima se na sve raspoložive i društveno prihvatljive načine nastoji učinkovito i inovativno komunicirati s njihovim ciljnim skupinama, ali i ostaloj javosti. Sve su češće slične inicijative suradnje gospodarskih subjekata s pojedincima i institucijama iz područja kulture i umjetnosti. Tu se tada radi o klasičnom primjeru „win-win“ situacije gdje se kombinira unaprjeđenje korporacijskog identiteta s konkretnom financijskom i logističkom podrškom institucijama i pojedincima u kulturi, tj. neposrednoj podršci lokalnoj zajednici.<sup>58</sup> Tu nastaje plodno tlo za suradnju kulturnih institucija sa gospodarskim sektorom i za razvoj partnerstava.

Pod partnerstvom treba podrazumijevati sljedeće oblike zajedništva: sponzorstvo, pokroviteljstvo, mecenarstvo, donatorstvo, društva prijatelja i dobrovoljce (volontere) u institucijama u kulturi. Partnerstvo je „konvergencija potreba institucija u kulturi i filantropskih osobina građana“.<sup>59</sup> Ono se tako može definirati kao dogovor na obostrano zadovoljstvo.

---

<sup>56</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 76.

<sup>57</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 84.

<sup>58</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str 258.

<sup>59</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 174.

Na žalost, u tranzicijskim zemljama (među kojima se nalazi i Hrvatska) i uopće u siromašnim zemljama nema jake tradicije partnerstva i partnerskih odnosa, te je već u startu otežano pronalaženje istih. Institucije u kulturi zapravo su ogledalo standarda države, građana te društva u cjelini.

Pod partnerstvom se smatraju svi oblici združivanja institucija u kulturi i ostalih zainteresiranih subjekata u naporu da što bolje obave svoje poslanje, proizvodeći usput i dobrotvorne efekte i za drugu stranu. Termin *partner*, označava oblik poslovnog odnosa određenog razmjenom vrijednosti.<sup>60</sup>

Iako je zapravo zaista teško klasificirati partnere, možemo ih podijeliti na:

- sponzore
- pokrovitelje
- mecene
- donatore
- prijatelje i stručne suradnike
- dobrovoljce ili volontere

U inozemnoj praksi „fundraisinga“ često se mogu naći preporuke/upute institucijama i organizacijama iz područja kulture i umjetnosti da partnere s kojima ostvaruju dugoročne odnose trebaju tretirati kao „povlaštene“ u odnosu na tzv. „sporadične“.<sup>61</sup> Zašto? Smatra se da su dugoročni partneri kvalitetniji budući da se njihovu suradnju i potporu može svrstati u kategoriju relativno „predvidljivih“ inputa u budućnosti, što bitno olakšava strateško planiranje u instituciji.

Međutim, nikako se ne smiju zanemariti niti jednokratni ili povremeni partneri koji itekako mogu biti značajna potpora institucijama. Sve partnere treba tretirati sa uvažavanjem i poštovanjem.

Ipak na kraju, institucija u kulturi u aktivnosti pronalaska dobrih partnera mora pripaziti i na vlastiti *imidž* i ugled, jer kolika je korist od dobivenih sredstava ako se kulturnu instituciju povezuje sa tvrtkom koja je stekla negativan ugled u primjerice ekološkom ophođenju i slično. Institucija u kulturi i u „fundraisingu“ mora paziti, pažljivo i promišljeno birati sa kim će surađivati.

---

<sup>60</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 176.

<sup>61</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str 52.

#### 4.3.1. SPONZORSTVA U KULTURI

Sponzorstvo sve više postaje tradicija u zapadnim zemljama. Spremnost i iznosi sponzorske podrške porasli su višestruko, ali je i broj onih koji ta sredstva traže također porastao.<sup>62</sup> To je razvoj koji ima za posljedicu dramatične promjene i za institucije u kulturi i za njen „proizvod“. Uostalom, velike i poznate izložbe danas se i izlažu u muzejima diljem svijeta zahvaljujući postojanju sponzorskog novca.

Ali što je uopće sponzoriranje i tko su sponzori? Prije svega, sponzorstvo nije dobrotvorna potpora nego interesno davanje.<sup>63</sup> Sponzorstvo je dio marketinga svih poduzeća i kao takvo, spremno je dati financijska sredstva kako bi poboljšali vlastiti *image* u okruženju. Sponzor može biti pojedinac, organizacija, politička stranka ili poduzeće.

Sponzor za svoj uloženi novac očekuje protuvrijednost: traži projekte koji će se dopasti njegovim ciljanim tržištima, traži profesionalizam, očekuje medijsku atraktivnost. Uz to inzistiraju na dobro napravljenom ugovoru, listi odgovornosti, terminima, jasnom rasporedu događanja, transparentnosti, komunikaciji.<sup>64</sup> Na sponzore se može gledati kao na privremene vlasnike.

Što dakle daje institucija u kulturi, a što sponzor? Za razliku od donatora i mecena koji svoju uslugu i podršku čine zbog volje da pomognu instituciji, sponzor sudjeluje u razmjeni dobara: za financijsku pomoć, sponzor dobiva medijsku pažnju, reklamu, poboljšani *image*. Sponzor želi dobiti priznanje i prepoznatljivost. Žele da se poduzeće prepozna kao društveno osjetljiva i filantropska organizacija, što uvelike pomaže u stvaranju *imagea* kako je ono između ostaloga zainteresirano i za opće dobro. U tom smislu, institucija u kulturi je medij preko kojeg sponzor ostvaruje vlastiti marketing i poboljšava odnose s javnošću.

Sponzorstvo dakle uvjetuje protučinidbu. Tako će sponzorirana institucija, dobivši sredstva, trebati uzvratiti primjerice postavljanjem oglasnog panoa za sponzora u svojim prostorijama, stavljanjem logoa na plakate organiziranih aktivnosti (koncerata, izložaba, i sl.), itd.

---

<sup>62</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 177.

<sup>63</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 177.

<sup>64</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 178.



Institucija u kulturi mora biti sposobna omogućiti i ostvariti sponzorove želje i naravno držati se dogovorenih odluka. Ukoliko institucija nije to u stanju, ne samo da će izgubiti postojeće sponzore, nego i buduće, te će narušiti vjerodostojnost, stručnost i *image* same institucije.

Kada se priča o privlačenju sponzora, institucija u kulturi ne treba se udvarati da bi dobila potporu, ali mora jasnim argumentima uspostaviti sliku solidnog partnera. U tom smislu je važno da predoči točno i kratko svoj program ili izložbu, itd., te da opiše kakva će biti u konačnoj izvedbi.<sup>65</sup> Jasnom prezentacijom i popratnim materijalima, institucija kulture mora objasniti prirodu i poslanje svoje institucije, realno predočiti njene jake strane i pokazati argumente tim tvrdnjama u prilog (utjecaj, nagrade, stručnost, iskustvo, odjek u medijima, itd.). Važno je ostati koncizan i vjerodostojan, a u gostoljublju ne pretjerati, želeći stvoriti dojam važnosti.

Vrlo je važno znati da veliki broj posjetitelja impresionira poslovni svijet i privlači ga za suradnju. Nadalje, sponzorima nije cilj institucija u kulturi, nego publika, posjetitelji, korisnici i zajednica u kojoj institucija djeluje, te naravno, uvijek treba paziti da se sa pogrešnim odabirom sponzora ne naruši integritet i dostojanstvo same institucije.

Zaključno, odnos obostrane koristi mora biti zalag buduću suradnju i izravna preporuka za nove sponzore.

Analize brojnih sponzorstava<sup>66</sup> pokazuju da postoje četiri razloga zbog kojih gospodarske tvrtke postaju sponzori kulturnih institucija, ustanova, projekata i akcija, a to su:

- kreiranje imidža tvrtke u javnosti vezanjem imena i zaštitnog znaka tvrtke uz određeni kulturni projekt,
- komunikacija tvrtke s partnerima i potrošačima,
- komunikacija tvrtke s vlastitim djelatnicima i dioničarima (vlasnicima),
- ostvarivanje poreznih, carinskih olakšica i drugih oblika povlastica.

Tako i u hrvatskoj možemo pronaći brojne primjere gdje se velike gospodarske institucije nude onim kulturnim. Primjerice, prema službenoj web stranici Nexe Grupe<sup>67</sup>, „*sastavni dio i jedna od strateških odrednica poslovanja Nexe Grupe je društveno odgovorno poslovanje, koje podrazumijeva i aktivan doprinos zajednici u kojoj djeluje kroz razne oblike pomoći. Sukladno*

---

<sup>65</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 181.

<sup>66</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 114.

<sup>67</sup> Službena web stranica Nexe Grupe. <http://www.nexe.hr>

tome, kao dio društveno odgovornoga poslovanja, Nexe Grupa je dugogodišnji sponzor brojnim sportskim klubovima, a tijekom godine već tradicionalno sponzorira kulturne, znanstvene, edukativne i humanitarne projekte i manifestacije te ekološke projekte i projekte vezane uz održivi razvoj.“ „Primjerice, u 2007. godini za sponzorstva i donacije, Nexe Grupa izdvojila je 7 milijuna kuna.“<sup>68</sup> Novijih podataka što se tiče sponzoriranja na žalost nema.

INA d.d.<sup>69</sup> u kulturi: *Svjetska i domaća iskustva pokazuju kako dobar odnos biznisa i kulture pridonosi razvoju uspješnog društva. U Ini se rukovodimo upravo ovom spoznajom i stoga već dugi niz godina nastojimo financijski poduprijeti sve važne događaje, ustanove i manifestacije u kulturi, s osobitim naglaskom na one koji promiču hrvatski nacionalni identitet.*<sup>70</sup> Na službenoj web stranici INA nudi mogućnost online zahtjeva za donacije i sponzorstva.

Primjerice, na web stranicama Hrvatskog narodnog kazališta Osijeku, te na njihovim plakatima za kazališne predstave i ostale događaje, možemo pronaći logotipove od INE, HEP-a, i T-coma.<sup>71</sup> „U 2012. godini HNK Osijek je privukao tri jake tvrtke kao nove velike sponzore – INU, HEP i T-com.“

“Ovoga tjedna šefica Marketinga i prodaje Dražena Vrselja, ravnatelj Opere Filip Pavišić i ja bili smo u Zagrebu i s upravom INE dogovorili nastavak lijepe i kvalitetne suradnje. Naime, s njima smo surađivali i prethodnih godina, a osobito u studenom prošle godine, kada nam je INA bila generalni sponzor premijere opere Nabucco. Sada će pak sponzorski “pokriti” premijeru opere “Nikola Šubić Zrinjski, koja je zakazana za 23. studenoga. O iznosu ne možemo govoriti jer je dogovoreno kako je to poslovna tajna, ali sredstva su poprilična. Zahvalni smo im na tome i drago nam je što će nas pratiti i dalje, kaže Božidar Šnajder, intendant osječkog HNK.“

#### Članak 1.

Primjera kvalitetnih sponzorstava u određenim kulturnim institucijama u Hrvatskoj ima mnogo, no velika većina institucija u kulturi na žalost još uvijek jako zaostaje za ovim pozitivnim primjerima, a pogotovo za Europom.

Sljedeći primjer sponzorstva u kulturi jest sponzoriranje kulture i umjetnosti putem natječaja Privredne banke Zagreb d.d. pod nazivom „PBZ prilika za uspjeh“ - javni natječaj Privredne

<sup>68</sup> Službena web stranica Nexe Grupe. <http://www.nexe.hr/default.aspx?id=94> (pregledano 21. travnja 2015. godine)

<sup>69</sup> Službena web stranica INA. <http://www.ina.hr>

<sup>70</sup> Službena web stranica INA. <http://www.ina.hr/default.aspx?id=4927> (pregledano 21. travnja 2015. godine)

<sup>71</sup> Službena web stranica Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku. [http://www.hnk-osijek.hr/hnk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=198](http://www.hnk-osijek.hr/hnk/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=198) (pregledano 21. travnja 2015. godine)

banke Zagreb d.d. za dodjelu sponzorskih donacija pod kategorijom Kultura i umjetnost.<sup>72</sup> Privredna banka Zagreb d.d. raspisala je javni natječaj za dodjelu donacija za realizaciju projekata koji, posredno ili neposredno, doprinose poboljšanju kvalitete života društvene zajednice u Republici Hrvatskoj. Cilj ovog javnog natječaja jest pružanje potpore projektima diljem Hrvatske čijom se realizacijom doprinosi razvoju društvenog okruženja hrvatskih građana ili se pak ublažavaju socijalni problemi na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini. Natječaj je bio otvoren od 15. ožujka 2014. godine do 5. travnja 2014. godine, a ukupno je pristiglo 658 prijava koje je ocjenjivalo stručno povjerenstvo te zaposlenici Privredne banke Zagreb.

U sklopu natječaja raspodijeljeno je sveukupno 250.000,00 kn a sredstva su odobrena za sljedeće kulturne institucije i udruge:

- Kazalište Hotel Bulić, Zagreb - 100.000,00 kn,
- Udruga Samoborski udaraljkaši, Bregana - 70.000,00 kn,
- Snaga kulture, Osijek - 40.000,00 kn.
- Donacija zaposlenika PBZ-a: Gradsko kazalište Beli Manastir, Beli Manastir - 40.000,00 kn.<sup>73</sup>

Dobra prilika za institucije u kulturi je i web stranica [www.sponzor.hr](http://www.sponzor.hr). Ona se bavi poticanjem, organiziranjem i praćenjem sponzorstava i donacija u Republici Hrvatskoj. Svi imaju mogućnost besplatno predstaviti svoj projekt na stranici, i tako se puno lakše posredstvom povezati sa potencijalnim sponzorima. Ova web stranica idealna je prilika za manje kulturne udruge, pojedince ili ustanove. Web stranica sponzor.hr posebno se koncentrira na sponzoriranje kulture, o čemu govori i njihov članak o navedenoj tematici.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Službena stranica Privredne banke Zagreb: (<http://www.pbz.hr/pbzprilikauspjeh#.VWMG9Eab-ig>); pregledano 25. svibnja 2015. godine

<sup>73</sup> Službena stranica Privredne banke Zagreb: (<http://www.pbz.hr/pbzprilikauspjeh#.VWMG9Eab-ig>); pregledano 25. svibnja 2015. godine

<sup>74</sup> Web portal sponzor.hr. <http://www.sponzor.hr/component/k2/item/68-sponzoriranje-kulture> (pregledano 21. travnja 2015. godine)

„Posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj se osnažuje razvoj korporativne kulture sponzoriranja kulture. Najvidljivije je to na primjeru različitih kulturnih festivala koji dominiraju hrvatskim kulturnim prostorom u ljetnim mjesecima. Vjerojatno najetabliraniji među festivalima, Dubrovačke ljetne igre, ima proračun oko dva milijuna eura, od čega Festival čak polovicu uprili od sponzorstava te od prodaje ulaznica (ali tek 10 posto prihoda), dok ostatak dolazi iz sredstava države, Grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije. Već godinama mlađu populaciju u Istru pak privlači Motovunski filmski festival koji također više od pola svoga budžeta (uobičajeno oko 2.5 milijuna kuna) nabavlja iz izvora koje ne financiraju porezni obveznici.“

#### Članak 2.

Velike tvrtke sve češće sponzoriraju i financiraju značajne kulturne projekte. Sponzoriranje u sportu je normalna stvar, baš zbog ogromne popularnosti i koncentracije „korisnika“ sportskog proizvoda. Kultura se ne može mjeriti sa popularnosti i utjecajem sporta, ali ipak iz godine u godinu kvalitetan kulturni proizvod itekako može imati dobar odraz na primjerice turizam. Svaka turistička ruta prolazi barem kroz jednu kulturnu ustanovu, pohodi barem jedan kulturni projekt, spomenik kulture i naravno da tu velike tvrtke vide prostor za građenje svog *imidža*.

#### 4.3.2. POKROVITELJI

Pokroviteljstvo (*patronage*) najčešće se tumači kao pristanak važnog pojedinca ili ustanove da svojim imenom i reputacijom podupre akciju ili projekt. Takvo pokroviteljstvo ne donosi izravnu materijalnu potporu, ali je marketinški upotrebljivo i daje događaju, projektu ili akciji status koji je marketinški atraktivan.

U širem smislu, pokroviteljstvo podrazumijeva financijsku podršku (u novcu ili uslugama), ali neobojeno interesom, za razliku od sponzorstva. Pokrovitelji su pojedinci, udruženja prijatelja, vladine i ostale organizacije (npr. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske), zaklade, korporacije, dobrotvorne ustanove, međunarodne organizacije, itd.<sup>75</sup> Pokrovitelji su svoju potporu najspremniji dati ako se institucija u kulturi slaže sa njihovim gledanjem na ulogu javnog dobra. Zato potencijalnim pokroviteljima jasno i temeljito treba argumentirati ulogu i misiju institucije u kulturi.

Pokrovitelji mogu svoju ulogu ostvariti ne samo utjecajnošću ili novčanim darom, nego i uslugom, nabavkom tehničkih sredstava, besplatnom reklamom, uređenjem prostora, itd. Pokroviteljima će podrška biti „vraćena“ kvalitetom posla (projekt, akcija, stalni postav, izložba, akvizicija, oprema, itd.).

---

<sup>75</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 182.

Najbolje rezultate na području „fundraisinga“ ostvaruju one ustanove koje svoje pokrovitelje i donatore učine suradnicima, emocionalno ih vezujući za svoje projekte i instituciju kulture, razvijajući u njima svijest da je projekt „njihov koliko i naš“.<sup>76</sup>

Pokroviteljstvo dakle jest svako poticanje i podupiranje (novčano, materijalno i nematerijalno) nekog kulturnog projekta ili događaja. Najjednostavniji i najpoznatiji primjeri jesu brojna pokroviteljstva Ministarstva kulture Republike Hrvatske. Iako Ministarstvo putem proračuna financira kulturne institucije i projekte, samo ime Ministarstva na promidžbenim letcima i plakatima daje do znanja da se radi o značajnom, dobrom i kvalitetnom projektu ili događaju. Sama činjenica da Ministarstvo kulture podupire neki projekt, to znači da je taj projekt kvalitetan te shodno tomu i vrijedan posjete.

Ne smiju se zaboraviti ni medijski pokrovitelji, čija je ogromna važnost zbog besplatne i efikasne promocije i promidžbe. Medijski pokrovitelji su najvažniji komunikacijski kanal prema „potrošačima“, ali i ostalim postojećim i potencijalnim sponzorima, pokroviteljima i sl. Medijski pokrovitelji mogu biti dnevne novine, radio i televizijske postaje, časopisi, web portali i sl. Održavanje dobrih odnosa sa medijskim pokroviteljima znači, osim promidžbe svojih aktivnosti, čuvanje dobrog *imagea* same institucije.

Primjera pokroviteljstava ima mnogo, primjerice Festival znanosti (Budućnost – Festival znanosti 2013.)<sup>77</sup> koji se održavao od 22. do 27. travnja 2013. godine i koji nije konkretno kulturni festival, iako se može djelomično svrstati i u kulturnu manifestaciju, kao glavnog pokrovitelja ima Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta<sup>78</sup>. To pokroviteljstvo festivalu daje sjajnu referencu kvalitete, te će shodno tomu ugled i *image* festivala biti veći. Festival znanosti sjajno je i medijski pokriven<sup>79</sup> zahvaljujući brojnim medijskim pokroviteljima poput Večernjeg lista, Glasa Slavonije, Slobodne Dalmacije, koji su najavljivali festival i redovito izvještavali o događajima tijekom festivala.

### 3.3.3. MECENE

Budući da tradicionalne kulturne, znanstvene i umjetničke djelatnosti, već po svojoj naravi, nikada nisu mogle biti do kraja profitabilne, jer i nisu služile praktično-egzistencijalnim nego navlastito duhovnim potrebama čovjeka, za njihovu je opstojnost od bitne važnosti

---

<sup>76</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 83.

<sup>77</sup> Službena stranica Festivala znanosti. <http://www.festivalznanosti.hr/2013/organizatori> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>78</sup> Službena web stranica Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta: (public.mzos.hr)

<sup>79</sup> Službena stranica Festivala znanosti. <http://www.festivalznanosti.hr/2013/organizatori> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

oduvijek bila i materijalna podrška nekog (imućnijeg) pojedinca, institucije (npr. Crkve) ili društva, tj. uže i šire zajednice.<sup>80</sup>

Mecena je u pravilu, filantropski osviješten, moćan, velikodušan, darežljiv pojedinac, poduzeće ili institucija koja stalnom potporom omogućuje nečiji rad<sup>81</sup>. Mecene su društveno osjetljivi pojedinci ili poduzeća, koje za razliku od sponzora, ne traže nikakvu protuuslugu, već im je dovoljna satisfakcija što su pomogli u ostvarenju nekog plemenitog cilja. Njih motivira odgovornost prema okolini, te između institucije kulture i mecenata uvijek krasi posebniji, prisniji i dugotrajniji odnos, te će institucija kulture jednoga dana nekakvom gestom moći zahvaliti meceni za svu pomoć (npr. nazivanjem neke sobe po njima, ako govorimo o muzejima).

Kao primjeri poznatog mecene može se uzeti Ante Topić Mimara (1898. - 1987.), po struci restaurator i slikar, alinadasve uspješan kao sakupljač umjetnina. On je hrvatskome narodu darovao veliku zbirku vrijednih umjetničkih predmeta, od prapovijesti do 20. stoljeća, koja je od 1987. godine smještena i trajno izložena u nekadašnjoj zgradi Gimnazije na Rooseveltovu trgu u Zagrebu, preuređenoj u današnji Muzej Mimara.<sup>82</sup> Drugi primjer je Josip Juraj Strossmayer (1815. – 1905.), crkveni velikodostojnik, političar i humanist, pod geslom „Sve za vjeru i domovinu“, uistinu je za hrvatsku kulturu, znanost i umjetnost učinio više negoli svi njegovi suvremenici zajedno. Novčano je pomagao brojne hrvatske književnike (među ostalima i Ivana Kukuljevića Sakcinskog), sufinancirao mnoge hrvatske kulturne institucije i društva.<sup>83</sup>

Ukratko, Strossmayerove i Mimarine financijske i materijalne donacije najveće su i najvrijednije donacije hrvatskoj kulturi, koje su i obilježile i usmjerile cijeli jedan period hrvatske kulture, što govori o iznimnoj važnosti kulture pokroviteljstva za razvoj kulture općenito te njenih institucija.

---

<sup>80</sup> Fišer, Ernest. 2010. Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri, Izlaganje sa znanstvenog skupa HAZU Varaždin, UDK78.073:78.034.7 (497.523 Varaždin). Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, Vol. No. 21, Varaždin.

<sup>81</sup> Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 183.

<sup>82</sup> Fišer, Ernest. 2010. Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri, Izlaganje sa znanstvenog skupa HAZU Varaždin, UDK78.073:78.034.7 (497.523 Varaždin). Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, Vol. No. 21, Varaždin.

<sup>83</sup> Fišer, Ernest. 2010. Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri, Izlaganje sa znanstvenog skupa HAZU Varaždin, UDK78.073:78.034.7 (497.523 Varaždin). Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, Vol. No. 21, Varaždin.

### 3.3.4. DONATORI

Donacija je darivanje u svrhu potpore nekom cilju. Donacija ima različite oblike uključujući novčanu pomoć, pomoć u hrani, smještaju itd., bilo novim ili korištenim stvarima. Donacija je bespovratni prijenos sredstava u svrhu darivanja.<sup>84</sup> Donacija je svaki dobrovoljni i bezuvjetni – nerecipročni prilog za neku društveno korisnu svrhu.

Donatori su, najčešće, jednokratni pokrovitelji, a za razliku od sponzora i pokrovitelja, mogu ostati i anonimni. Donatori su davatelji koji poklonom (donacijom) svoja dobra pretvaraju u javna dobra, a tu se radi o novčanom prilogu, zgradi, opremi, knjigama, zbirci (primjerice kod muzeja, donacija predmeta je normalna stvar). Donatori, baš kao i mecene, ne traže neku očitu korist zbog svoje potpore.<sup>85</sup> No ipak, donatori nisu mecene. Mecene su zaljubljenici u kulturu ili neku od umjetnosti, te tako motivirani zbog svoje životne filozofije ili ljubavi prema kulturi i društvu doniraju privatne zbirke i svoj novac kulturnim institucijama<sup>86</sup>, dok su donatori primjerice neka poduzeća ili pak i sama država koja pomaže instituciji u kulturi donacijom npr. informatičke opreme. Donatori u pravilu odobravaju jednokratnu potporu ili pomoć.

Donatori mogu biti pojedinci, fondacije, zaklade, korporacije, vlade. Donatori su, također kao mecene, ponukani poslanjem da posluže napretku društva, tako da bespovratno pomažu različitim institucijama koje se bave općim interesom. Kao što je i napisano, svaki pojedinac može postati donator. Primjerice, poklanjanje neke knjige ili nekakvog predmeta iz svog privatnog vlasništva knjižnici i muzeju naziva se doniranje i tako ti predmeti postaju dijelom imovine kulturne institucije tj. javnog dobra koje obogaćuje cijelu zajednicu.

Kao i za pokrovitelje, donatorima treba argumentirati i objasniti vlastito poslanje i misiju kako bi znali što točno, kako i u kojem obliku može pokloniti (donirati).

Donatori također ipak znaju uvjetovati donacije. Primjerice, kada donator želi donirati cijeli jedan postav za muzej, on može zahtijevati da muzej osigura i pripremi adekvatan prostor za istu na vlastiti trošak. Drugim riječima, donator će pokloniti svoju imovinu muzeju ili instituciji u kulturi, samo ako je ona adekvatna za očuvanje te imovine.

---

<sup>84</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfrević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str. 52.

<sup>85</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 185.

<sup>86</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str. 113.

### 3.3.5. PRIJATELJI I STRUČNI SURADNICI

Prijatelji institucija u kulturi su oni koji nemaju nikakvih skrivenih motiva i interesa. Oni su produžena ruka, građani koji se stavljaju u službu profesionalnih ciljeva. Prijatelji su partneri institucija u kulturi, a takav odnos mora biti osnovan na obostranom povjerenju, razumijevanju i poštovanju.<sup>87</sup> Prijatelji su neka vrsta „fanova“ ili pristalica. To je razlog više da ih se poštuje, a ne samo uvažava za razliku od sponzora i ostalih interesnih partnera. Tu se radi o odnosu između potreba institucija kulture i filantropskih osobina građana. Prije svega to su već navedene mecene te društva, udruge i pojedinci koji mogu ponuditi svoje vrijeme, sposobnosti, utjecaj i volju, te ponekad malo novca instituciji na raspolaganje.<sup>88</sup> Menadžment institucija mora shvatiti da je suradnja sa društvima, udrugama i ostalima moćan komunikacijski kanal prema zajednici, društvu i korisnicima. U svijetu danas postoje brojne udruge, udruženja i društva promicatelja kulturnih djelatnosti koje aktivno surađuju sa institucijama kulture, što institucijama kulture može predstavljati nužnu i besplatnu pomoć u planiranju, organizaciji i realizaciji projekata.

Primjerice, najveća i najutjecajnija takva udruga je „Svjetska federacija prijatelja muzeja“ (WFFM). Prva konferencija te federacije održana je 1972. godine i od tada se konferencije održavaju redovito. Federacija okuplja manja društva i zastupa djelovanje u korist muzeja, djelovanje u korist svojih članova, utjecanje na opću publiku i širenje svijesti o postojanju i ulozi muzeja u društvu. Cilj je također djelovanje na vlasnike novca i moći da se osvijeste i da sudjeluju u problematici zaštite i komuniciranja kulturne baštine.

Takva društva veoma su važna za institucije u kulturi jer su važan posrednik između publike i institucija, te su jaka javna potpora institucijama u svim situacijama (primjerice, utjecanje na potencijalne donatore, pokrovitelje, mecene, itd.)<sup>89</sup>

Vrlo važna je stručna suradnja – razmjena (diseminacija) znanja i iskustava sa drugim srodnim kulturnim institucijama. Stručna suradnja manifestira se na raznim znanstvenim skupovima gdje se razmjenjuju znanstveno–istraživački radovi na poljima (istraživačkog) interesa institucije u kulturi, te također na upravno–administratorskim poljima. Tu su i razni seminari, predavanja u organizaciji bilo institucije ili drugih specijaliziranih institucija, te na tim mjestima

---

<sup>87</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 187.

<sup>88</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 187.

<sup>89</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 192.



i događajima, zaposlenici kulturnih institucija kontinuirano šire vlastito znanje, a svoje znanje daju na raspolaganje drugima. Ovo se zapravo odnosi na stručno usavršavanje i profesionalnu obuku, gdje svi radnici u instituciji kulture stječu znanje i to se može shvatiti kao jedan od oblika „fundraisinga“ u duhovnom obliku. Menadžment institucije u kulturi treba poticati čitanje stručne literature poput knjiga, članaka i časopisa, aktivno praćenje vijesti iz kulture, vijesti iz struke, te sudjelovanje na znanstvenim skupovima, susretima i seminarima kako bi ostali u koraku sa najnovijim eventualnim promjenama, trendovima, inovacijama iz područja interesa institucije.

Najbolja prilika za stručnu suradnju i povezivanje za primjerice muzeje i ostale srodne kulturne institucije je svakako ICOM<sup>90</sup> (International council of museums). ICOM je forum muzejskih stručnjaka koji omogućava otvoreni i demokratski pristup muzejskom profesionalizmu, brine se o obavještavanju svojih članova, o njihovom sudjelovanju u radu ICOM-a i pružanju pomoći koja im je potrebna u obavljanju muzejske djelatnosti.<sup>91</sup> ICOM povezuje muzejske institucije diljem svijeta i više od 20 000 muzeja okupljeno je oko ovog foruma. On organizira stručne sastanke muzejskih stručnjaka, podupire sve oblike stručnog usavršavanja svojih članova, obavlja izdavanje stručnih publikacija i promidžbenih materijala kao i drugu muzejsku izdavačku djelatnost i dr.<sup>92</sup>

Muzej Slavonije Osijek primjerice, u interesu stručne suradnje ima sklopljene broje sporazume. Tako je u 2009. godini sklopljen sporazum sa Odjelom za fiziku<sup>93</sup> u sastavu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Tim sporazumom dogovorena je svrha i mogući načini međusobne suradnje između Muzeja Slavonije i Odjela za fiziku u znanstvenom i stručnom području djelovanja.<sup>94</sup>

Isto tako, Muzej Slavonije Osijek izdaje Osječki zbornik<sup>95</sup> koji služi za objavljivanje znanstvenih i stručnih radova, te kraće priloge u dodatku, koji do sada nisu publicirani, a vezani su uz Slavoniju i Baranju. Muzej Slavonije svoj Osječki zbornik šalje na adrese brojnih muzeja

---

<sup>90</sup> Međunarodni forum muzejskih stručnjaka. <http://icom.museum/> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>91</sup> Forum muzejskih stručnjaka Hrvatska. <http://www.icom-croatia.hr/o-nama/pozdravna-rijec/> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>92</sup> Forum muzejskih stručnjaka Hrvatska. <http://www.icom-croatia.hr/o-nama/poslanje-i-ciljevi/> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>93</sup> Službena web stranica Odjela za fiziku. <http://www.fizika.unios.hr>

<sup>94</sup> Službena web stranica Odjela za fiziku.

[www.fizika.unios.hr/~ilukacevic/dokumenti/Suradnja\\_sporazum\\_Muzej\\_Slavonije\\_Odjel\\_za\\_fiziku.pdf](http://www.fizika.unios.hr/~ilukacevic/dokumenti/Suradnja_sporazum_Muzej_Slavonije_Odjel_za_fiziku.pdf) (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>95</sup> Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek. <http://www.mso.hr/index.php?page=izdavacka-djelatnost> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

u Hrvatskoj i svijetu, a za uzvrat dobija njihove znanstvene časopise, te tako dobiva neprocjenjivo znanje.

### 3.3.6. DOBROVOLJCI ILI VRIJEDNOST VOLONTERSKOG RADA

Kada se odluče za izravnu, regularnu pomoć, prijatelji postaju dobrovoljci, drugom riječju - volonteri. Volonter je osoba koja besplatno obavlja neku službu. Oni su fizička snaga koji daju svoje vrijeme, znanje, volju i trud za realizaciju projekata i akcija. U mnogim situacijama, suradnja institucija u kulturi sa volonterima je presudna za samo njezino funkcioniranje.

Prema Zakonu o volonterstvu „volontiranjem se smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako ovim Zakonom nije drukčije određeno“.<sup>96</sup>

Dobrovoljci (volonteri) su osobe različitih profila koji nude svoj rad u razmjenu za iskustvo, i tako oni obavljaju različite poslove. Od primjerice pomaganja u tehničkim poslovima u restauratorskoj i konzervatorskoj radionici muzeja, pomoći pri postavljanju pozornica, izložaba, dekoraciji, preuređenjima, anketiranju građana, do statiranja u kostimima u nekim okolnostima muzeja na otvorenom i slično.<sup>97</sup> Volonteri su kvalitetna i visoko motivirana radna snaga jer su dobrovoljno i samovoljno odlučili sudjelovati u nekom radu ili projektu.

Korist je obostrana. Institucije u kulturi dobivaju sjajnu i besplatnu fizičku snagu, a dobrovoljci neprocjenjiva radna i ostala iskustva. No to nije dovoljno. Da bi vrijednost volontera došla do pravog izražaja, potrebna je volja menadžmenta i stručnog osoblja da ih prihvate, obrazuju, discipliniraju i vode. Oni nisu samo pomoć, već i briga. Treba ih tretirati kao ravnopravne članove institucije, treba im dati osjećaj važnosti.

Gotovo sve institucije i udruge u kulturi organiziraju volonterski rad. Primjerice Muzej Slavonije Osijek za organiziranje svojih projekata također privlači mlade ljude koji su spremni dio svog vremena pokloniti muzejskim aktivnostima. Jedan od primjera suradnje Muzeja i

---

<sup>96</sup> Zakon o volonterstvu (NN 58/07). <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298299.html> (pregledano 27. travnja 2015. godine)

<sup>97</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 196.

volontera je 18. muzejska pedagoška akcija "Muzejske pričalice".<sup>98</sup> U sklopu akcije od 5. do 17. svibnja 2013. organizirana su besplatna vodstva za zainteresirano građanstvo, koje su provodili studenti, volonterski.

### 3.4. VLASTITI (UNUTARNJI) PRIHODI

Postoje brojni načini samofinanciranja. Prije svega to su ulaznice, članarine, prodavaonice (suvenernice), iznajmljivanje prostora, naplate posebnih priredbi (vlastite putujuće izložbe i predstave), naplate prava na korištenje imovine (primjerice korištenje muzejskih fotografija), turističko vodstvo, pa čak i restauracija, kafeterija, izdavaštvo, prihodi od oročenih/pozajmljenih slobodnih financijskih sredstava<sup>99</sup>, razne ostale usluge, itd.<sup>100</sup>

Na institucije u kulturi uglavnom se gleda kao na institucije koje samo troše društveni novac. No nove ekonomske ideje i metode otkrivaju „upotrebnu“ vrijednost kulture. Još ukoliko analiziramo i potrošnju izvan institucija u kulturi koja je posredno rezultat institucija u kulturi (transport, smještaj, prehrana, kupovina koju obavljaju korisnici i posjetitelji institucija u kulturi), može se reći da teza o kulturi kao gutaču novca i nema čvrstu podlogu. Naime, novija istraživanja su pokazala da jedno radno mjesto u muzeju donosi 1,5 novih radnih mjesta izvan muzeja.<sup>101</sup> Samofinanciranje mora počivati na održivim financijskim projektima, odnosno programima. Samofinanciranje će biti efikasno onoliko koliko je kvalitetan proizvod kulture, što već ulazi u okvir marketinga institucije u kulturi. Iz tog razloga, menadžment institucija, unatoč svim vanjskih prihodima i financiranjima mora pronaći nove kreativne ideje koje će dodatno pomoći razvoju i napretku iste.

*Tablica 17.: Istraživanje o strukturi izvora prihoda kod neprofitnih organizacija (u koje spadaju i institucije u kulturi) u SADu 1996. godine*

<b>IZVOR PRIHODA</b>	<b>% OD UKUPNOG PRIHODA</b>
Pristojbe, članarine, ulaznine (unutarnji prihodi)	38,6 %

<sup>98</sup> Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek.

<http://www.mso.hr/index.php?mact=News%2Ccntnt01%2Cdetail%2C0&cntnt01articleid=273&cntnt01origid=178&cntnt01returnid=178> (pregledano 14. svibnja 2015)

<sup>99</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 76.

<sup>100</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 164.

<sup>101</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 166.

Državni izvori	31,7 %
Individualni prilozi (sponzorstva, donacije)	18,9 %
Drugi prihodi	10,8 %

Izvor: Meler, M.; Nefitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003., str. 106. (prema Hutton, S., Phillips, F., America's Nonprofit Sector in brief; 1996., str 13.)

Tablica 17. je zanimljiva jer ukazuje da su neprofitne organizacije u SADu već davne 1996. godine samo trećinu proračuna pokrivala iz tradicionalnih izvora, a sve ostalo je samofinanciranje i suradnja sa partnerima. Bilo bi vrlo zanimljivo znati kakva je struktura financiranja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, no na žalost kako stvari trenutno stoje, takva konkretna istraživanja još nisu provedena.<sup>102</sup> Podaci u tablici pokazuju kako se neprofitne organizacije uglavnom uspijevaju same financirati, i to pretežito putem „prodaje“ svog proizvoda/usluge.

#### 3.4.1. ULAZNICE, ČLANARINE, PRISTOJBE, USLUGE

Prije svega, ulaznice i članarine su najjednostavniji i najosnovniji način samofinanciranja institucije u kulturi. Naravno, ako se radi o muzeju ili kazalištu, tu se misli na ulaznice, dok kod manjih kulturnih društava, članarine su najvažniji oblik samofinanciranja. Prihod od članarine pojavljuje se kada uprava ili menadžment neke institucije, udruge ili projekta u kulturi donese odluku o članstvu, tj. da li će se pojedincu naplaćivati određena svota novca za neki vremenski period za korištenje usluga ili sudjelovanje u aktivnostima institucije. Članarine su tipične za knjižnice, gdje član besplatno posuđuje koliko god knjiga hoće, a kompenzaciju za to podmiruje na kraju nekog vremenskog perioda, u pravilu se radi o jednogodišnjem periodu.

Prihod od ulaznica u pravilu se pojavljuje kada se posjećivanje kulturnom događaju ili mjestu jednokratno naplaćuje.<sup>103</sup> Posjetitelj plaća ulaznicu i time sudjeluje u prihodima koje ostvaruje institucija u kulturi.

U kategoriju najosnovnijih načina samofinanciranja spadaju još pristojbe i usluge za koje je institucija u kulturi specijalizirana.

Cijena usluga vrlo je važna tema svake institucije. Ona mora biti prilagođena društvenoj situaciji, karakteru institucije i tržištu. Naplaćivanjem ulaznica institucije u kulturi davno su napustile tradiciju slobodnog ulaza što se pomalo kosi sa izvornom idejom demokratskih ustanova čije usluge može koristiti svatko. Naplatom ulaznice, institucija u kulturi obvezuje se

<sup>102</sup> Meler, Marcel. 2003. Nefitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 107.

<sup>103</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 112.

na odgovornost i ozbiljnost svojega poslanja da će i ubuduće pružiti kvalitetan proizvod kulture. Institucija u kulturi mora davati „vrijednost za novac“ i svojim djelovanjem jasno dati na znanje da cilj nije zarađivanje na posjetiteljima i korisnicima, nego razmjena u kojoj se prihod pojavljuje samo kao mogućnost investiranja u poboljšavanje kvalitete usluga.<sup>104</sup> Takav koncept danas je obostrano prihvaćen i razumljiv.

Cijena mora biti odraz kvalitete „ponude“ institucija u kulturi, ali unatoč tomu, menadžment mora biti socijalno osjetljiv jer ipak treba cijenom dati do znanja kome je taj proizvod namjenjen. A namjenjen je nikomu drugomu nego – građanstvu i društvu.

Isto tako treba razmišljati kada se govori i o članarinama. One su osnovni izvor financiranja kulturnih udruga, no one moraju biti u skladu sa poslanjem i misijom udruge, društvenim standardom i količini aktivnosti koje udruga provodi.

Kao primjer je odabran Muzej Slavonije Osijek. Najjednostavniji izvor samofinanciranja, kao i kod većine institucija u kulturi jesu ulaznice za svoje stalne postave i izložbe, a cijene ulaznica se kreću od 5 kn do 18 kn, ovisno o statusu posjetitelja i o vrsti usluge (moguće je odabrati i stručno vodstvo). Ulaznice su pojedinačne i grupne.<sup>105</sup>

Prema službenoj web stranici Muzeja Slavonije, neke od ostalih usluga koje pružaju i naplaćuju su<sup>106</sup>:

- Ekspertize (usmene i pismene ekspertize na zahtjev stranke o određenom predmetu ili artefaktu)
- Zaštitna (nadzorna) arheološka iskopavanja manjeg opsega za firme i građane
- Umnožavanje, raspačavanje, javno prikazivanje i korištenje pisane, tiskane i dokumentacijske građe muzeja
- Ustupanje prostora za izložbe
- Ustupanje prostora za reklamne svrhe i za druge muzejske potrebe
- Posudba rukopisne građe, sitnog tiska, plakata, fotografija i ostale tiskane građe (knjižne)

---

<sup>104</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 206.

<sup>105</sup> Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek. <http://www.mso.hr/index.php?page=info> (pregledano 28. travnja 2015. godine)

<sup>106</sup> Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek. <http://www.mso.hr/uploads/cjenik-usluga.pdf> (pregledano 28. travnja 2015. godine)

- Posudba knjiga, brošura i ostalih tiskovina za presnimavanje
- Izrada kopija tiskane građe i fotografija
- Fotografiranje muzejskih predmeta
- Snimanje građe za javnu prezentaciju
- Izrada kopija muzejskih predmeta i predložaka za suvenire

### 3.4.2. PRODAVAONICA (SUVENIRNICA)

Dobar način samofinanciranja je i prodavaonica (suvenirnica) u sklopu institucije. Pošto su institucije u kulturi ustanove općeg dobra, prodavaonice moraju odavati isti karakter: ljubaznost osoblja, izbor predmeta i cijene. Te prodavaonice mogu se nalaziti na istoj lokaciji gdje je i institucija, no sve češće se pojavljuju situacije gdje su kolodvori, trgovački centri ili aerodromi mjesta gdje se nalaze štandovi sa suvenirima. To mogu biti veoma dobri marketinški potezi.

Ponuda prodavaonice mora karakterom biti sukladna instituciji kulture. Ona dakle nudi svoj proizvod u malom. Dakle, maleni suveniri i predmeti koji podsjećaju i prikazuju ono što se nudi u instituciji.<sup>107</sup> Nadalje, tu su i knjige i radovi koje institucija kulture izdaje, te edukacijski materijal koji se odnosi na program institucije. I oblikovanjem prostora prodavaonica bi trebala biti usklađena s karakterom institucije.

Ponuda prodavaonice i atmosfera koju tamo zatiče posjetitelj mora biti daleko od agresivne trgovine, a ukus i kvaliteta materijala moraju biti primjereni. Institucija kulture i u prodavaonici mora pružati dokaz svojem poslanju i socijalnoj odgovornosti. To mora biti mjesto poštene ponude i prave vrijednosti za uloženi novac. Veoma je važno očuvati karakter javne ustanove.

Slijedom toga, mnogi bi tvrdili da prodavaonica stvara gubitak. U mnogim slučajevima to je točno, no unatoč tome, prodavaonice su vrlo važne za promociju same institucije kulture. Najbolji potrošači su djeca i posjetitelji koji kupuju poklone,<sup>108</sup> tako se mogu proizvesti i ponuditi primjereni materijali, inače niskih proizvodnih troškova, poput kalendara, notesa, slagalica, majica, privjesaka i razglednica sa simbolima i proizvodima institucije.

Prodavaonica je dakle mjesto ili prostor gdje se vrši razmjena određenih proizvoda i publikacija institucije kulture za novac.

---

<sup>107</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 201.

<sup>108</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 202.

Kao primjer ponovo je uzet Muzej Slavonije Osijek. Muzej Slavonije u svom sklopu ima malu trgovinu u kojoj se mogu kupiti<sup>109</sup>:

- suveniri (primjerice majice, igre za djecu sa muzejskom tematikom, razglednice, replike zlatnog i srebrnog nakita, replike zlatnog i srebrnog novca, magneti, privjesci za ključeve sa logotipom muzeja, šalice sa muzejskim motivima, i ostalo)
- publikacije (tiskovine, katalozi izložbi, Osječki zbornik, edukacijski materijali i slično)

#### 4.4.3. IZNAJMLJIVANJE PROSTORA/OPREME

Prihod od iznajmljivanja prostora i opreme javlja se u pravilu kao posljedica iznajmljivanja prostora ili opreme s kojom raspolaže institucija u kulturi.<sup>110</sup> Iznajmljivanje prostora i opreme može se svrstati i u usluge koje institucija inače pruža, no tu se podrazumijeva iznajmljivanje npr. prostora za razne aukcije, gdje aukcionar i institucija u kulturi gdje je aukcija izvršena dijeli ostvareni prihod po sklopljenom ugovoru. Ista stvar je sa nekim putujućim ili gostujućim privatnim izložbama gdje se naplaćuju ulaznice, a prihod od tih ulaznica se također dijeli po sklopljenom ugovoru. Ovakav način samofinanciranja veoma je rijedak, no zna biti izdašan način prikupljanja sredstava. Idealno bi bilo kada bi institucija u kulturi imala poseban prostor koji bi bio prepoznat kao odličan prostor za aukcije, druženja i ostalo za bogatije pojedince ili poduzeća, te dodatnu specijaliziranu opremu za iznajmljivanje za primjerice privatna arheološka iskopavanja i istraživanja.

Ovdje se može spomenuti i mogućnost iznajmljivanja dijela samog muzejskog fundusa u svrhe raznih privatnih izložbi i slično.

#### 4.4.4. MOGUĆNOST OROČENJA/POZAJMLJENJA SLOBODNIH FINANCIJSKIH SREDSTAVA

Prihod od kamata pojavljuje se u slučaju kada uprava institucije u kulturi svoja sredstva koja trenutno nisu potrebna ulaže u banku ili na drugi način oplođuje.<sup>111</sup> Iako je ovo teorijska mogućnost, barem u Hrvatskoj primjer ovog načina „fundraisinga“ je vrlo teško pronaći, a ukoliko ga eventualno i ima, radi se o zanemarivim sredstvima, no *cash pooling* nije rijetka pojava. *Cash pool* je specifičan financijski proizvod koji kroz objedinjeno vođenje računa za više sudionika na jednom obračunskom računu kod banke osigurava klijentima efikasnije

---

<sup>109</sup>Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek. <http://www.mso.hr/uploads/cjenik-usluga.pdf> (pregledano 28. travnja 2015)

<sup>110</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 112.

<sup>111</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 112.

upravljanje likvidnošću, znatne uštede, povećanje prihoda te pametno gospodarenje sredstvima. Cash pool je namijenjen grupama povezanih pravnih subjekata koji raspolažu s više računa i podračuna, npr. jedinice lokalne i regionalne samouprave (županije, gradovi, općine), zatim vlasnički povezana poduzeća i institucije.

Grad Osijek i povezani subjekti imaju ugovoren cash pool u Zagrebačkoj banci d.d., koji imaju mogućnost koristiti i institucije u kulturi čiji je vlasnik ili suvlasnik Grad Osijek.

#### 4.4.5. POTENCIJAL RESTAURACIJA I KAFETERIJA U INSTITUCIJAMA U KULTURI

U velikim institucijama, primjerice u muzejima, gdje posjet može trajati nekoliko sati, pametno je ponuditi mjesto gdje je moguće obaviti neki od dnevnih obroka, a da se prostor institucije ne napušta. Postojanje restoracije rješava potrebe i zaposlenih, a dobro vođena i organizirana, može donijeti i prihode. Korist je višestruka, jer će korisnici puno duže ostati u instituciji.

Ova praksa ima dugu tradiciju u SADu, a sve više europskih muzeja osniva slične projekte.<sup>112</sup> Ne moraju to biti elitni restorani koji nadilaze mogućnosti korisnika, u manjim muzejima i institucijama to mogu biti i mjesta jednostavne, brze i jeftine ponude, pa čak i automati sa sendvičima, slasticama, kavom, pićem, itd.

Idealno bi bilo da restoran također nudi muzejske sadržaje u vidu domaće kulinarske tradicije. To može imati i obrazovne efekte, a poslanje institucije bilo bi prožeto u svakom kutku svojega prostora.

Isto kao i sa restoranima, institucija može imati i vlastitu kafeteriju, ali kad se gledaju prioritete, na prvo mjesto onda dolazi kafeterija, pošto ona cijenama može služiti najvećem broju posjetiteljima. Ona je zamišljena za udobnost posjetitelja, kratak odmor i predah, kako bi im boravak u instituciji bio ugodan i što duži.

I kafeterija je mjesto kreativnosti, pa ju treba dekorirati u skladu sa sadržajem i poslanjem institucije.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 203.

<sup>113</sup> Šola, Tomislav, 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 205.



Cilj je da se posjetitelju pruži doživljaj i zabava u spoju sa edukacijom (*edutainment*)<sup>114</sup>, te tu svi popratni sadržaji poput restorana ili kavane igraju veliku ulogu. Oni ne moraju direktno donositi prihode instituciji, no uvelike mogu povećati *image* institucije i tako indirektno doprinijeti ostvarenju većih prihoda.

Zajedno sa klasičnim „proizvodom“ kulture, sve ove inicijative čine totalni (integralni i objedinjeni) proizvod jedne institucije kulture,<sup>115</sup> koji će korisnicima pružiti osjećaj zadovoljstva sa „kupljenim proizvodom“ odnosno odlaskom u instituciju kulture.

#### **4.5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH AKTIVNOSTI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA**

Analizirajući brojne uspješne primjere aktivnosti prikupljanja sredstava u sklopu kampanja kod institucija iz područja kulture i umjetnosti, može se reći da su im zajedničke sljedeće opće karakteristike<sup>116</sup>:

- **Jasno i pravodobno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti** (npr. jednokratna pomoć u organiziranju manifestacije; više sredstava iz proračuna, dugoročna partnerska suradnja; pokrivanje nepredviđenih troškova i dr.).
- **Dobar odabir partnera** (za pokretanje poduzetničkog projekta – npr. otvaranje ugostiteljskog objekta u sklopu institucije, proizvodnja i prodaja prigodnih suvenira, iznajmljivanje prostora, itd.), za sponzoriranje/doniranje institucije i/ili pojedinih projekata, za korištenje medijskog prostora, za posredovanje i podršku (npr. za distribuciju ulaznica, provođenje marketinških istraživanja i dr.).
- **Jasna poruka partnerima što se od njih očekuje** (npr. novac, usluge, savjeti, odgoda plaćanja, povoljnije cijene i dr.).
- **Jasno definirane procedure i načini uključivanja partnera** (npr. raspolagati preciznim uputama kako konkretno uplatiti sredstva, kome se obratiti za dodatne informacije, tko je kontakt - osoba u instituciji, mogu li i kako kontrolirati utrošak sredstva i sl.).

---

<sup>114</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 169.

<sup>115</sup> Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 171.

<sup>116</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str 260.

- **Prepoznavanje interesa „druge strane“ – partnera za suradnju** (korist je dvojaka: izdvajaju se eventualni budući partneri i mogu se ponuditi konkretni argumenti kako bi se partnere uvjerilo u korisnost suradnje).
- **Vodenje precizne evidencije o svim sadašnjim i potencijalnim partnerima** (adrese/osobe, specifičnosti ostvarivanja komunikacije/načini ostvarivanja suradnje, „ključne riječi“, osobe iz institucije koje su već ostvarile/pokušale ostvariti kontakt, što i koliko su spremni sponzorirati/pokriti/donirati, postoje li neka negativna iskustva iz prethodnih kontakata/suradnje, s kojim još srodnim institucijama surađuju, je li došlo do nekih organizacijskih promjena i sl.)
- **Proaktivan pristup pronalaženju i kontaktiranju potencijalnih/postojećih donatora/sponzora** (preporučuje se da institucije preuzmu inicijativu u uspostavljanju i održavanju kontakata s partnerima jer je izravne i neizravne konkurencije (druge kulturne institucije) na relativno oskudna sredstva koja su tvrtke, državne institucije, neprofitne organizacije i pojedinci spremni ustupiti – izuzetno mnogo. Nadalje još treba održavati dobar odnos sa postojećim partnerima, a to se može ostvariti pozivanjem na važne događaje i projekte, dodjelom određenog broja besplatnih ulaznica partnerima i slične beneficije.)

Pri prikupljanju sredstava, drugu stranu potrebno je uvjeriti da je to u njenom interesu i da davanjem sredstava čine nešto dobro. Tri su zlatna pravila u prikupljanju sredstava<sup>117</sup>:

- Budi spreman! – objasniti o čemu se radi i zašto je to važno.
- Budi povjerljiv! – jer kvalitetan odnos proizlazi iz povjerenja.
- Budi jasan! – kratkoća i jasnoća argumenta rezultat je dobre pripreme.

Antolović je definirao 10 koraka za uspješno prikupljanje sredstava u<sup>118</sup>:

1. Analiza vlastite organizaciju i potrebe
2. Razrada plana i politike prikupljanja sredstava, postavljanje cilja
3. Uspostavljanje tima ili odbora za prikupljanje sredstava
4. Istraživanje/pronalaženje potencijalnih partnera
5. Utvrđivanje sponzorskog i ulagačkog paketa/potencijala
6. Komunikacija sa partnerima – prezentacija organizacije i projekta
7. Inteligentno pristupanje – pronalaženje prave razine komunikacije

<sup>117</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 116.

<sup>118</sup> Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian., str 119.

8. Dokumentiranje i vrjednovanje vlastitog rada
9. Izgradnja odnosa sa partnerima
10. Učenje iz iskustva

Institucije u kulturi i njihov menadžment često nepotrebno griješi i ostaje bez potpore. Temeljem iskustava nekih od značajnih donatora/sponzora u Hrvatskoj, mogu se izdvojiti „zajednički nazivnici“ najčešćih pogrešaka koje pri uspostavljanju i održavanju odnosa s partnerima čine domaće institucije iz područja kulture i umjetnosti, ali i druge neprofitne organizacije<sup>119</sup>:

- **Propusti u komunikaciji s partnerima** (neorganiziranost i nepripremljenost predstavnika institucije piri osobnoj komunikaciji/kontaktima; partneri iz prezentiranih dopisa/na temelju razgovora često ne mogu procijeniti o čemu se zapravo radi, odnosno, što bi to konkretno trebali podržati i na koji način; pojedinci koji kontaktiraju partnere odbijanje suradnje ponekad pogrešno shvaćaju kao osobnu uvredu; kašnjenje na dogovorene sastanke; neshvaćanje važnosti dobrog prezentiranja ideje/projekta/institucije – loša priprema prezentacije što ostavlja dojam u vezi s kompetentnosti institucije da iste provede na odgovarajući način; loše i neažurirane web stranice; davanje neutemeljenih obećanja i sl.)
- **Nepotrebno/neprijmerno lobiranje** (pokušavanje pronalaženja „veza“ kod partnera u situacijama kada je to potpuno nepotrebno, čak i kontraproduktivno).
- **Nerealni i neutemeljeni zahtjevi** („tražiti više nego što treba da bi se dobilo manje“, zahtjevi za potporom su nedovoljno argumentirani i preopćeniti; traži se potpora za ono što se ne uklapa u misiju partnera).
- **Pogrešna percepcija odnosa sa partnerom** (partneru se ne pristupa dovoljno ozbiljno iako se, zapravo, radi o poslovnom odnosu koji treba biti koristan za one koji ustupaju i za one koji primaju sredstva)
- **Nepoštivanje procedura i uputa** (partneri imaju često propisane formalne procedure koje trebaju poštivati oni koji žele financijsku ili neku drugu potporu; propusti u smislu prilaganja nepotpunih dokumenata, obrazaca, nepoštivanje vremenskih rokova i sl.)
- **Neostvarivanje dobre suradnje s medijima** (institucije često ne uspijevaju svoje projekte/programe/manifestacije učiniti dovoljno medijski atraktivnima, npr. na

---

<sup>119</sup> Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia., str 261. (studija slučaja iz poslovne prakse – Pavičić, J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003.)

dobrotvornoj priredbi nema poznatih osoba iz javnog života, program suviše tradicionalan ili neprepoznatljiv, nepozivanje medijskih radnika na događaj. Takvi propusti izravno utječu na spremnost tvrtki da budu sponzori jer i oni pomoću tih događaja ostvaruju svoj interes.)

- **Pretjerano oslanjanje na postojeće izvore financiranja** ( Iako je suradnju s jednim ili nekoliko partnera lakše provesti u praksi, preporučuje se „disperziranje“ kako bi se smanjio rizik ovisnosti o jednom izvoru financiranja u slučajevima kada se mijenja situacija u okruženju, npr. promjena kontakt - osoba, promjena vlasništva izvora financiranja, propast izvora financiranja i sl.)
- **Nedovoljno korištenje postojećih pozitivnih iskustava i znanja drugih** – benchmarkinga (institucije često gube vrijeme i novac „otkrivajući toplu vodu“ čak i kod najjednostavnijih stvari kao što su pisanje zahtjeva za financijsku potporu ili traženje kontakt - adresa partnera).
- **Loš „timing“** (u nastojanju da se osigura donirani/sponsorirani prostor u medijima često se ne vodi računa o „*timingu*“, odnosno, nemogućnosti medija da se instituciji „na brzinu“, bez prethodne najave i potrebnih pripremnih radnji osigura npr emitiranje spota u željenim terminima; pri apliciranju za dodjelu sredstava putem sponzorstava i donacija od tvrtki ne vodi se računa o tome da one uglavnom unaprijed planiraju sredstva za takve namjene i da često ne mogu reagirati na zahtjeve koji nisu pravodobno upućeni, pogotovo ako se radi o većim traženim iznosima).

## **5. PRIKAZ MODELA FINANCIRANJA U KULTURNIM INSTITUCIJAMA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE**

Radi što boljeg razumijevanja kako se financiraju institucije u kulturi u Republici Hrvatskoj najbolje je pregledati godišnja izvješća o izvršenju programa i financijske izvještaje kulturnih institucija. Iz tih izvješća vrlo dobro se mogu iščitati naponi vodstava institucija u pronalaženju i htjenju pronalaženja novih ili alternativnih modela financiranja. S obzirom da je iz godine u godinu očito da izdvajanja za kulturu iz proračuna u najboljem slučaju stagniraju a troškovi funkcioniranja i troškovi programa (rashodi) svake godine rastu, potrebno je usmjeriti energiju na pronalaženje novih modela financiranja, ukoliko se želi postići daljnji prosperitet i napredak institucije u kulturi. U ovom poglavlju proučit će se višegodišnja financijska izvješća Hrvatskog narodnog kazališta Osijek, Muzeja likovnih umjetnosti Osijek kako bi proučili trend financiranja tih institucija. Dječje kazalište Branka Mihaljevića Osijek, Zavičajni muzej Našice

i Muzej Slavonije Osijek biti će također predmeti istraživanja barem u skladu sa dostupnim informacijama i izvješćima.

## 5.1. STRUKTURA FINANCIRANJA HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA U OSIJEKU

U svrhu istraživanja strukture financiranja Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku kao glavni izvor informacija poslužilo je Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2011. i 2013. iz kojih su izvučeni detaljni podaci za četverogodišnje razdoblje 2010. – 2013. kako bi mogli relativno istražiti strukturu, modele i načine financiranja ove institucije u kulturi. Potrebno je istražiti višegodišnje financijske rezultate i statistiku kako bi otkrili trendove financiranja ove institucije. U tablici prikazani su svi detaljni prihodi institucije a ispod podataka financijskih sredstava izračunat je i postotak koliko je pojedini izvor financiranja velik u odnosu na sveukupne prihode.

Tablica 18.: Izvori financiranja i prihodi koji važe za 2010., 2011., 2012., 2013. godinu

IZVORI FINANCIRANJA	Prihodi 2010.	Prihodi 2011.	Prihodi 2012.	Prihodi 2013.
MINISTARSTVO KULTURE RH	2.856.670,00 kn 9,67%	2.560.653,00 kn 8,91%	2.502.000,00 kn 8,35%	1.983.000,00 kn 6,81%
ŽUPANIJA OSJEČKO-BARANJSKA	11.733.764,00 kn 39,73%	11.797.000,00 kn 41,07%	12.502.000,00 kn 41,74%	12.160.748,00 kn 41,80%
GRAD OSIJEK	12.459.050,00 kn 42,19%	12.185.620,00 kn 42,43%	12.742.200,00 kn 42,53%	12.569.473,00 kn 43,20%
Ulaznice	1.005.542,00 kn 3,40%	820.390,00 kn 2,85%	822.246,00 kn 2,74%	1.000.148,00 kn 3,43%
Sponzori	318.454,00 kn 1,07%	346.625,00 kn 1,20%	532.426,00 kn 1,77%	318.553,00 kn 1,09%
Gostovanja drugih kazališta	123.406,00 kn 0,41%	111.801,00 kn 0,38%	162.478,00 kn 0,54%	87.615,00 kn 0,30%
Gostovanja HNK Osijek	371.059,00 kn 1,25%	249.321,00 kn 0,86%	222.123,00 kn 0,74%	514.947,00 kn 1,77%
Najam prostora	242.076,00 kn 0,81%	301.930,00 kn 1,05%	183.296,00 kn 0,61%	233.411,00 kn 0,80%
Najam bifea	38.000,00 kn 0,12%	- 0,00%	- 0,00%	- 0,00%

Prodaja propagandnog materijala	6.206,00 kn 0,02%	7.215,00 kn 0,02%	32.420,00 kn 0,10%	17.970,00 kn 0,06%
Donacije	86.151,00 kn 0,29%	38.000,00 kn 0,13%	48.617,00 kn 0,16%	29.110,00 kn 0,10%
Najam kostima i dekora	3.496,00 kn 0,01%	23.714,00 kn 0,08%	13.063,00 kn 0,04%	4.460,00 kn 0,01%
Ostali prihodi	2.276,00 kn 0,007%	3.456,00 kn 0,01%	800,00 kn 0,002%	1.600,00 kn 0,005%
Prihodi od kamata	2.638,00 kn 0,008%	3.058,00 kn 0,01%	412,00 kn 0,001%	589,00 kn 0,002%
Prihodi od naplate šteta i ostalo	263.784,00 kn 0,89%	219.765,00 kn 0,76%	179.852,00 kn 0,60%	154.452,00 kn 0,53%
Prihod od prodaje stanova i opreme	16.080,00 kn 0,05%	49.823,00 kn 0,17%	12.334,00 kn 0,04%	13.956,00 kn 0,04%
<b>UKUPNO VLASTITI PRIHODI</b>	<b>2.479.168,00 kn 8,39%</b>	<b>2.175.098,00 kn 7,57%</b>	<b>2.210.067,00 kn 7,37%</b>	<b>2.376.811,00 kn 8,17%</b>
<b>UKUPNI PRIHODI I PRIMICI</b>	<b>29.528.652,00 kn 100,00%</b>	<b>28.718.371,00 kn 100,00%</b>	<b>29.956.267,00 kn 100,00%</b>	<b>29.090.032,00 kn 100,00%</b>
<b>UKUPNI RASHODI I IZDACI</b>	<b>31.573.533,00 kn</b>	<b>28.891.728,00 kn</b>	<b>28.933.224,00 kn</b>	<b>29.757.963,00 kn</b>
Manjak/višak prihoda i primitaka	- 2.044.881 kn	- 173.357,00 kn	897.667,00 kn	- 810.661,00 kn

Izvori: Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2011. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2013.

Tablica 18. ukazuje na podjednak godišnji proračun Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku tijekom promatranih godina. Većina prihoda dolazi iz gradskog i županijskog proračuna a on je namjenjen najviše za plaće djelatnika institucije. Ono što nije dobro i zabrinjava u tablici jest konstantan trend manjka prihoda tijekom godišnjeg perioda u odnosu na rashode. Još treba uzeti u obzir ono što nije navedeno u tablici, što nije predmet promatranja, a to su preneseni manjci iz prijašnjih godina što dodatno povećava ovaj rezultat. Iznimka je 2012. godina kada je zabilježen višak, ali kada se uspoređi sa ostalim razdobljima, taj višak je ipak nedovoljan da bi se pokrili svi rashodi i dugovi. Samo 2013. godine višak iz 2012. godine je doslovno poništen. Ukupan prosjek vlastitih prihoda tijekom proučenog razdoblja iznosi oko 8%, no s obzirom na specifičnost i ograničenost kazališnog prostora, nije realno očekivati veće prihode od prodaje ulaznica. Upitno je da li Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku baš zbog ograničenosti prostora

može imati veće vlastite prihode, no s obzirom na minuse koje ostvaruju na godišnjim razinama, svakako bi trebali svoje napore usmjeriti na dodatna sponzorstva, prodaju i ostale modele financiranja, s obzirom na velike rashode kakve ovakva institucija ima.

## 5.2. STRUKTURA FINANCIRANJA MUZEJA LIKOVNIH UMJETNOSTI OSIJEK

U svrhu istraživanja strukture financiranja Muzeja likovnih umjetnosti Osijek kao glavni izvor informacija poslužilo je izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku za 2012., za 2013., te za 2014. kada je Galerija promijenila ime u Muzej. Iz ovih izvješća izvučeni su detaljni podaci za četverogodišnje razdoblje 2011. – 2014. kako bi mogli relativno istražiti strukturu, modele i načine financiranja ove institucije u kulturi. Potrebno je istražiti višegodišnje financijske rezultate i statistiku kako bi otkrili trendove financiranja ove institucije. U tablici prikazani su svi detaljni prihodi institucije a ispod podataka financijskih sredstava izračunat je i postotak koliko je pojedini izvor financiranja značajan u odnosu na sveukupne prihode.

Tablica 19.: Izvori financiranja i prihodi koji važe za 2011., 2012., 2013., 2014. godinu:

<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>Prihodi 2011.</b>	<b>Prihodi 2012.</b>	<b>Prihodi 2013.</b>	<b>Prihodi 2014.</b>
MINISTARSTVO KULTURE RH	116.000,00 kn 4,02%	124.000,00 kn 3,85%	138.000,00 kn 4,20%	126.548,00 kn 3,49%
OSJEČKO BARANJSKA ŽUPANIJA	2.662.101,19 kn 92,27%	2.885.061,21 kn 89,69%	2.978.295,58 kn 90,73%	3.020.000,00 kn 83,30%
GRAD OSIJEK	18.000,00 kn 0,62%	33.000,00 kn 1,02%	25.000,00 kn 0,76%	30.000,00 kn 0,82%
GRAD ZAGREB	5.000,00 kn 0,17%	- 0,00%	- 0,00%	- 0,00%
Prodaja ulaznica, kataloga i čestitki	7.126,00 kn 0,24%	5.392,69 kn 0,16%	50.299,00 kn 1,53%	16.898,00 kn 0,46%
Najam prostora	- 0,00%	- 0,00%	- 0,00%	- 0,00%
Najam umjetnina	38.540,00 kn 1,33%	33.800,00 kn 1,05%	52.130,00 kn 1,58%	63.996,33 kn 1,76%
Ostali prihodi	9.180,00 kn 0,31%	5.747,20 kn 0,17%	- 0,00%	31.939,45 kn 0,88%

Stručno osposobljavanje	- 0,00%	- 0,00%	8.260,35 kn 0,25%	- 0,00%
Kamate	5.090,87 kn 0,17%	3.035,17 kn 0,09%	355,40 kn 0,01%	341,98 kn 0,01%
Prihod od prodaje stana	408,34 kn 0,01%	507,91 kn 0,01%	555,05 kn 0,01%	607,52 kn 0,01%
Donacije	23.500,00 kn 0,81%	126.000,00 kn 3,91%	29.673,00 kn 0,90%	169.710,00 kn 4,68%
<b>UKUPNO VLASTITI PRIHODI</b>	<b>83.845,21 kn 2,90%</b>	<b>174.482,97 kn 5,42%</b>	<b>141.272,80 kn 4,30%</b>	<b>283.493,28 kn 7,82%</b>
Primici od fin. imovine i zaduživanja	- 0,00%	- 0,00%	- 0,00%	165.000,00 kn 4,55%
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>2.884.946,40 kn 100,00%</b>	<b>3.216.544,18 kn 100,00%</b>	<b>3.282.568,38 kn 100,00%</b>	<b>3.625.041,28 kn 100,00%</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>2.823.737,34 kn</b>	<b>3.141.765,67 kn</b>	<b>3.148.231,27 kn</b>	<b>3.435.328,73 kn</b>
Manjak/višak prihoda i primitaka	61.209,06 kn	74.778,51 kn	134.337,11 kn	189.712,55 kn

Izvori: Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku za 2012.

Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku za 2013.

Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Muzeja likovnih umjetnosti u Osijeku za 2014.

Muzej likovnih umjetnosti u Osijeku ima otprilike 10 puta manji proračun od Hrvatskog narodnog kazališta Osijek i za razliku od njega, kada se pogleda razlika između ukupnih prihoda i rashoda, Muzej likovnih umjetnosti ima puno izbalansiranije poslovanje iz razloga što ne postoji računovodstveni manjak prihoda i primitaka, već svaku godinu bilježe blagi pozitivni porast, što je u svakom slučaju pohvalno. No kada se uspoređi sveukupni udjel vlastitih prihoda tijekom proučenih razdoblja, Hrvatsko narodno kazalište iz sveukupnih prihoda ima udjel od oko 8%, dok je taj postotak kod Muzeja likovnih umjetnosti duplo manji. Ipak ohrabruje podatak iz 2014. godine gdje se taj postotak približio razini HNK, točnije vrlo blizu 8%. Ova promjena poklapa se sa promjenom imena Galerije likovnih umjetnosti u Muzej likovnih umjetnosti i bit će vrlo zanimljivo vidjeti izvještaj za 2015. godinu da li se ovaj trend nastavlja ili je samo iznimka. Bilo kako bilo, sveukupni prihodi Muzeja iz godine u godinu rastu, ali isto tako i troškovi (rashodi), stoga radi rasterećenja javnih proračuna, ovaj podatak o značajnom porastu samofinanciranja Muzeja je svakako pozitivna stvar. Ipak, većina prihoda dolazi iz županijskog proračuna a on je namjenjen najviše za plaće djelatnika institucije.



### 5.3. STRUKTURA FINANCIRANJA DJEČJEG KAZALIŠTA BRANKO MIHALJEVIĆ OSIJEK

U svrhu istraživanja strukture financiranja Dječjeg kazališta Branko Mihajević Osijek kao glavni izvor informacija poslužilo je izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Dječjeg kazališta Branko Mihajević Osijek za 2014. Iz ovih izvješća izvučeni su detaljni podaci za dvogodišnje razdoblje 2013. – 2014. kako bi mogli relativno istražiti strukturu, modele i načine financiranja ove institucije u kulturi. Potrebno je istražiti višegodišnje financijske rezultate i statistiku kako bi otkrili trendove financiranja ove institucije. U tablici prikazani su svi detaljni prihodi institucije a ispod podataka financijskih sredstava izračunat je i postotak koliko je pojedini izvor financiranja velik u odnosu na sveukupne prihode.

Tablica 20.: Izvori financiranja i prihodi koji važe za 2013., 2014. godinu:

<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>Prihodi 2013.</b>	<b>Prihodi 2014.</b>
GRAD OSIJEK	3.249.300,00 kn 67,70%	3.284.929,00 kn 70,81%
TEKUĆE POMOĆI IZ GRADSKOG PRORAČUNA	5.000,00 kn 0,10%	27.000,00 kn 0,58%
TEKUĆE POMOĆI IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA	310.000,00 kn 6,45%	209.900,00 kn 4,52%
TEKUĆE POMOĆI IZ ŽUPANIJSKOG PRORAČUNA	12.000,00 kn 0,25%	5.000,00 kn 0,10%
Prihodi od ulaznica, upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	1.116.175,00 kn 23,25%	976.262,00 kn 21,04%
Prihodi od pruženih usluga	89.816,00 kn 1,87%	107.153,00 kn 2,30%
Prihodi od prodaje proizvoda i robe	2.675,00 kn 0,05%	40,00 kn 0,00%
Donacije	11.500,00 kn 0,23%	8.500,00 kn 0,18%
Prihodi od imovine	39,00 kn 0,00%	1.200,00 kn 0,02%
Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	2.657,00 kn 0,05%	2.683,00 kn 0,05%
Ostali prihodi	-	16.000,00 kn 0,34%
<b>UKUPNI VLASTITI PRIHODI</b>	<b>1.222.862,00 kn</b> <b>25,48%</b>	<b>1.095.838,00 kn</b> <b>23,62%</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>4.799.162,00 kn</b> <b>100,00%</b>	<b>4.638.667,00 kn</b> <b>100,00%</b>

<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>4.966.239,00 kn</b>	<b>4.903.381,00 kn</b>
Manjak/višak prihoda i primitaka	- 167.077,00 kn	- 264.714,00 kn

Izvor: Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Dječjeg kazališta Branko Mihaljević u Osijeku za 2014.

Dječje kazalište Branka Mihaljevića posebno je zanimljivo s obzirom da njihovi vlastiti prihodi u odnosu na sveukupne iznose za Hrvatsku iznadprosječnih 24 do 25%, barem kada se uzmu u obzir proučena godišnja razdoblja. Usporedimo li druge institucije, ovo je nekoliko puta veći postotak i samim time je iznimka, barem kada se priča o osječkim kulturnim institucijama financiranim većinom javnim novcem. Unatoč velikim vlastitim prihodima u odnosu na sveukupne prihode, kazalište ipak bilježi manjak prihoda i primitaka u odnosu na rashode. Glavnu prednost i glavni izvor prihoda ovog kazališta jest samo njegovo područje djelovanja. U usporedbi sa Hrvatskim narodnim kazalištem koje se bazira isključivo na izvođenje domaćih i gostujućih kazališnih vrhunskih umjetnika i izvođenju skupih kazališno-dramskih djela, Dječje kazalište Branko Mihaljević, između ostaloga, bavi se i odgojem djece te na taj način preko članarina, raznih programa i edukacija uspijevaju uprihoditi značajna financijska sredstva, pa tako dolazimo do situacije da kazalište koje ima nominalno 8 puta manji proračun od HNK, ima samo duplo manju zaradu iz svojih programa, aktivnosti i djelovanja. Većina prihoda dolazi iz gradskog proračuna a on je namjenjen najviše za plaće djelatnika institucije.

#### **5.4. STRUKTURA FINANCIRANJA ZAVIČAJNOG MUZEJA NAŠICE**

U svrhu istraživanja strukture financiranja Zavičajnog muzeja Našice kao glavni izvor informacija iskorišten je intervju na temu načina i modela financiranja Muzeja sa prof. Slivijom Lučevnjak, ravnateljicom Zavičajnog muzeja Našice, održanog 20. travnja 2015. Zavičajni muzej Našice posebnih aktivnosti oko prikupljanja sredstava, baš kao ni Muzej Slavonije Osijek nisu imali, no uprava i ravnateljstvo Muzeja redovito se javlja na natječaje Ministarstva kulture i Županije. U 2012. godini Muzej je imao i dvije osobe na mjeri zapošljavanja bez zasnivanja radnog odnosa, što zapravo znači kao volontere. Isto tako i 2013. i 2014. godine Muzej je imao 2 osobe na stručnom osposobljavanju. Većina prihoda dolazi iz gradskog proračuna a on je namjenjen najviše za plaće djelatnika institucije. U tablici prikazani su svi detaljni prihodi institucije a ispod podataka financijskih sredstava izračunat je i postotak koliko je pojedini izvor financiranja velik u odnosu na sveukupne prihode.

Tablica 21.: Izvori financiranja i prihodi koji važe za 2012., 2013. i 2014. godinu

<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>Prihodi 2012.</b>	<b>Prihodi 2013.</b>	<b>Prihodi 2014.</b>
MINISTARSTVO KULTURE	15.000,00 kn 2,02%	15.000,00 kn 2,04%	15.000,00 kn 2,19%
GRAD NAŠICE	661.030,00 kn 89,23%	639.900,00 kn 87,36%	611.640,00 kn 89,42%
OSJEČKO - BARANJSKA ŽUPANIJA	5.000,00 kn 0,67%	6.000,00 kn 0,81%	5.000,00 kn 0,73%
VLASTITI PRIHODI	48.825,00 kn 6,59%	65.835,00 kn 8,98%	46.447,00 kn 6,79%
SPONZORSTVA I DONACIJE	10.930,00 kn 1,47%	5.727,00 kn 0,78%	5.906,00 kn 0,86%
<b>UKUPNO</b>	<b>740.785,00 kn</b> <b>100,00 %</b>	<b>732.462,00 kn</b> <b>100,00 %</b>	<b>683.993,00 kn</b> <b>100,00 %</b>

Izvor: podaci obrađeni na temelju intervjua sa prof. Slivijom Lučevnjak, ravnateljicom Zavičajnog muzeja Našice, održanog 20. travnja 2015.

U tablici 21. su predstavljeni svi izvori financijskih sredstava Zavičajnog muzeja Našice. Predstavljena je struktura financiranja u postocima. Zavičajni muzej Našice uglavnom se oslanja na svojeg osnivača - Grad Našice. Kada se govori o vlastitim prihodima, postotak od oko prosječno 8% vlastitih prihoda u odnosu na sveukupne ne zvuči kao nekakav posebno značajan podatak, no ipak treba uzeti u obzir veličinu grada Našica i prigradskih naselja koji ne prelazi 15 000 stanovnika. Teško je očekivati da institucija sa ovako malenim godišnjim proračunom i sa poprilično neiskorištenim turističkim potencijalom grada sa toliko malenom bazom stanovnika generira znatno veće prihode od onih navedenih u tablici.

## **5.5. STRUKTURA FINANCIRANJA MUZEJA SLAVONIJE OSIJEK**

U svrhu istraživanja strukture financiranja Muzeja Slavonije Osijek, glavni izvor informacija bio je zahtjev za pristup informacijama dostavljenog Muzeju Slavonije Osijek 17. travnja 2013., gdje su zatraženi podaci o izvorima financiranja Muzeja za 2012. godinu. Od 1994. godine Ministarstvo kulture, odnosno Republika Hrvatska, preuzima osnivačka prava Muzeja Slavonije u Osijeku te na taj način potvrđuje značaj i vrijednost fundusa Muzeja te preuzima najveći dio financijskih obveza. Za projekte koji se odnose na teme vezane za gradsko, odnosno županijsko područje traže se sredstva od Grada, odnosno Županije. Muzej Slavonije u Osijeku financira se i iz vlastitih prihoda koje ostvaruje: arheološkim iskopavanjem, stručnim arheološkim nadzorima, prodajom vlastitih izdavačkih publikacija, prodajom

suvenira, naplatom ulaznica, iznajmljivanjem prostora za koncerte i druge aktivnosti. U tablici prikazani su svi prihodi institucije a pored podataka financijskih sredstava izračunat je i postotak koliko je pojedini izvor financiranja velik u odnosu na sveukupne prihode.

*Tablica 22.: Izvori financiranja i količina financijskih sredstava koji važe za 2012. godinu*

<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>Prihodi 2012.</b>	<b>Udjeli</b>
MINISTARSTVO KULTURE	7.326.728,00 kn	86,00 %
GRAD OSIJEK	15.000,00 kn	0,17 %
OSJEČKO - BARANJSKA ŽUPANIJA	5.000,00 kn	0,05 %
VLASTITI PRIHODI	1.174.848,00 kn	13,78 %
SPONZORSTVA	0,00 kn	0,00 %
DONACIJE	0,00 kn	0,00 %
<b>UKUPNO</b>	<b>8.521.576,00 kn</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Podaci obrađeni na temelju zahtjeva za pristup informacijama dostavljenog Muzeju Slavonije Osijek 17. travnja 2013.

U tablici 21. su predstavljeni svi izvori financijskih sredstava Muzeja Slavonije Osijek. Predstavljena je struktura financiranja u postotcima. Jasno je vidljivo da se Muzej Slavonije Osijek isključivo oslanja na svoje osnivače, tj. na proračun Republike Hrvatske, odnosno Ministarstva kulture. 13,78% od svih izvora financiranja se odnosi na vlastite načine financiranja, tj. vlastite prihode poput prodaje ulaznica, suvenira, izdavaštva i dr., a treba posebno izdvojiti činjenicu da suradnje sa gospodarskim sektorom za 2012. godinu uopće nema. Prikupljeni su podaci samo za 2012. godinu ne nedostaju podaci o rashodima, pa se na žalost na temelju prikupljenih informacija ne može donijeti nekakav konkretan i relevantan zaključak o trendovima financiranja ove institucije u kulturi.

## **5.6. USPOREDBA VLASTITIH PRIHODA ISTRAŽENIH INSTITUCIJA U KULTURI**

U ovom dijelu, točnije u tablici biti će izračunati udjeli sveukupnih vlastitih prihoda u odnosu na sveukupne prihode tijekom istraženih godišnjih tablica institucija u kulturi obrađenih u posljednjih 5 poglavlja. Tako će se moći izračunati ukupni prosijek udjela vlastitih prihoda u odnosu na sveukupne prihode istraženih institucija u kulturi tijekom istraženih razdoblja. Svakako ovaj rezultat ne može biti reprezentativan, ali može biti zanimljiv pokazatelj kako posluju i funkcioniraju javne institucije u kulturi na području Osječko-baranjske županije.

Tablica 23.: Udjel vlastitih prihoda istraženih institucija u kulturi u odnosu na sveukupne tijekom istraženih razdoblja

<b>Institucija u kulturi</b>	<b>Istražena godišnja razdoblja</b>	<b>Udjel vlastitih prihoda u odnosu na sveukupne tijekom istraženih razdoblja</b>
HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U OSIJEKU	2010., 2011., 2012., 2013.	7,87%
MUZEJ LIKOVNIH UMJETNOSTI OSIJEK	2011., 2012., 2013., 2014.	5,11%
DJEČJE KAZALIŠTE BRANKA MIHALJEVIĆA OSIJEK	2013., 2014.	24,55%
ZAVIČAJNI MUZEJ NAŠICE	2012., 2013., 2014.	8,49%
MUZEJ SLAVONIJE OSIJEK	2012.	13,78%
<b>UKUPNI PROSJEK</b>		<b>11,96%</b>

Kada govorimo o sveukupnom udjelu vlastitih prihoda ovih 5 institucija u kulturi, on iznosi 11,96%. Kao što je već rečeno, ovo ne možemo uzeti kao nekakav reprezentativni podatak za stanje samofinanciranja institucija u kulturi u Osijeku ili Osječko-baranjskoj županiji, ali može poslužiti za promišljanje barem o relativnim trendovima što se tiče financiranja institucija u kulturi zadnjih nekoliko godina. Ovaj podatak može nam djelomično pomoći u razumijevanju ove tematike. Zanimljivo je pak vidjeti da Dječje kazalište Branko Mihaljević poprilično podiže prosjek ostalim institucijama iz tablice. To se može pripisati kako je već u poglavlju 5.6. komentirano, da to kazalište osim ulaznica, kao glavni izvor vlastitih prihoda ima i članarine za različite dječje kazališne sekcije, što za primjerice Hrvatsko narodno kazalište jednostavno nema mogućnost pošto je to kazalište drugačijeg tipa. Zanimljivo je također napomenuti i usporediti udjel Zavičajnog muzeja Našice i udjel Hrvatskog narodnog kazališta ili Muzeja likovnih umjetnosti, s obzirom da Zavičajni muzej Našice ima veći ukupni udjel od osječkih institucija u kulturi i ako se uzme u obzir turistički potencijali Osijeka i Našica, baza stanovništva, standard i ostali parametri, 8,49% kojega ostvaruje Zavičajni muzej Našice u odnosu na ostale je iznimno dobar rezultat. Kada usporedimo ovu tablicu sa Tablicom 17. (poglavlje 3.4.; str. 41) gdje američke institucije u kulturi u 1996. godini ostvaruju udjel od preko 55% vlastitih prihoda u odnosu na sveukupne dovoljno govori o različitosti strategija koje provode naše i američke institucije u kulturi ali i ekonomskoj snazi gospodarstva. Naravno osim strategije, ne smijemo zanemariti i razlike u tradiciji, kulturi, mentalitetu i životnom

standardu koji su između SAdA i Hrvatske jednostavno neusporedivi te koji svakako utječu na krajnji rezultat ovog istraživanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Institucije u kulturi ustanove su općeg dobra, promicanja i očuvanja tradicije i kulture nacije, i kao takve zasigurno trebaju imati zasluženno mjesto u društvu i brigu državne uprave. Ipak razumljivo je, zdravstvene, znanstvene i obrazovne djelatnosti i institucije moraju imati prioritet, i zato iz tog razloga davanja za kulturu iz državnog, regionalnih i gradskih proračuna nisu prioritetna. Međutim, u (državnom) proračunu Ministarstva kulture postoje dodatne stavke usmjerene na kulturu za koje se menadžment institucija i udruga tek treba izboriti. Stoga je potreba za znanjima i dodatnim aktivnostima menadžmenta u području „fundraisinga“ – velika. „Fundraising“ kao jedna od funkcija menadžmenta svake organizacije, poduzeća i institucije, vrlo je važan, a u puno slučajeva i presudna za opstanak. Stoga analiza, pronalaženje i pribavljanje alternativnih izvora financiranja su značajne posebice za institucije u kulturi, jer su državni, regionalni i gradski proračuni dostatni samo za osnovne aktivnosti i funkcije institucije, tj. za administraciju, upravljanje, plaće, osnovne planove (primjerice kod muzeja – istraživanje, skupljanje i očuvanje muzejske građe) i slično. Za nešto više, provedbu kvalitetnijih programa, provedbu projekata, međunarodnih suradnji i sl. treba prikupiti sredstva iz novih, alternativnih izvora, jer svaka aktivnost i htjenje za napretkom povećavaju troškove – koje navedeni proračuni ne financiraju. Slijedom toga, država aktivno podupire nastojanja institucija kulture u pronalaženju novih izvora financiranja. To su sponzorstva (poduzeća, korporacije), pokroviteljstva, donatorstva, mecenarstva (pojedinci), zatim pomoći od prijatelja muzeja (udruge, udruženja) i dobrovoljaca (volontera). Krajnji cilj jest potaknuti produktivno partnerstvo između kulturnih institucija i gospodarskih resursa te uspješno koristiti financijske mogućnosti koje nude fondovi Europske Unije. Dobrim menadžmentom putem ovih izvora mogu se namaknuti kvalitetna sredstva pomoću kojih se instituciju i njen „proizvod“ može uzdići na novu razinu kvalitete. Ako ubrojimo i neke nove ideje, inovacije i inicijative poput restorana, kavana, suvenirnica i ostalog, institucija u kulturi sa sposobnim menadžmentom može osigurati mogućnosti razvoja ne samo sebi, nego i gospodarstvu oko sebe, a ujedno time i društvu u cjelini. Prosperitetna, moderna i inovacijska institucija u kulturi razvijat će okolinu oko sebe ne samo ekonomski, već i onako kakvo joj je i prirodno poslanje – a to je razvijanje duha i kulturno obrazovanje svih građana. U domaćoj praksi prikupljanja sredstava za potrebe kulture i umjetnosti još uvijek ne postoje tako „glamurozni“ primjeri prikupljanja sredstava i s time povezanih poduzetničkih aktivnosti ili poslovnih partnerstava kao što se može pronaći u brojnim slučajevima diljem Europe, ali pozitivnih primjera napretka u ovom području svakako ima. U medijima su prisutne vijesti i obavijesti o uspješnim aktivnostima prikupljanja sredstava (npr. INA, T-Com sa HNK Osijek) što s jedne strane govori o tomu da te aktivnosti nisu

„zaboravljene“. No, konkretni primjeri dobiveni metodom prikupljanja informacija i analizom, ukazuju na to da u dovoljnoj mjeri još nije razvijena svijest o važnosti pronalaženja alternativnih izvora financiranja, barem u nekim kulturnim institucijama. Shodno tomu, moguće je zaključiti da još uvijek u nekim institucijama kulture vlada državni odnosno proračunski način upravljanja institucijama, gdje se velika većina financijskih sredstava ubire iz tradicionalnih izvora. Takva metoda naučena je „davnih dana“ kada je kultura i sve vezano uz nju, nije smatrana potrebom za napredak društva, već ponekad i propagandnim alatom režima, izravno financirana i kontrolirana od strane centralne vlasti. Promjenom ekonomskog sustava u današnji demokratski, stvari su se promijenile. Država sve više gubi moć kontrole i financiranja apsolutno svega, a troškovi rastu kako i institucije rastu. Institucije u kulturi pronašle su se, ili će se uskoro pronaći pred zidom, gdje više neće biti dovoljno sredstava iz tradicionalnih izvora, pa možda čak i za puko preživljavanje. Stoga je institucijama kulture potreban novi i moderan menadžment, spreman na promjene, koji će prilagoditi institucije današnjem vremenu, te time rasteretiti opterećenu državu, te što više povezati javni sektor sa privatnim (gdje se nalazi kapital), te time ponuditi novi kulturni „proizvod“ koji će biti prihvatljiv i zanimljiv svima, a na taj način ujedno i podići te nastaviti razvijati institucije kulture u skladu s vremenom, na zadovoljstvo svih građana Republike Hrvatske.

U današnjem konkurentskom kontekstu umjetnost i kultura ne zauzimaju često visoko mjesto na popisu prioriteta nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti, te međunarodnih donatora. Isticanje uloge koju one mogu preuzeti u općem razvitku modernog društva i gospodarstva u osnovi je svakog procesa traženja izvora financiranja. Poznato je u kolikoj mjeri kultura i umjetnost pridonose zdravstvu i obrazovanju ili na koji način kulturna baština i suvremena kulturna događanja mogu stimulirati razvitak turizma i lokalnog gospodarstva uopće. Nadalje, kultura može promijeniti negativne percepcije o zemlji iz koje dolazi, dok raznolikost umjetničke produkcije nudi zanimljiv i inovativan sadržaj za stvaralačke industrije budućnosti kao što su turizam, zabava i nove tehnologije. Upravo je definiranje i isticanje širih vrijednosti kulture nužno kako bi ona postala zanimljiva većem broju potencijalnih financijera koji možda nisu njezini prirodni poznavaoци i zagovornici. Opasnost od instrumentalizacije kulture i umjetnosti dakako uvijek postoji, no inteligentan i pragmatičan pristup ulozi kulture u općem društvenom razvitku, koji ni u kom slučaju ne kompromitira izvornu umjetničku i znanstvenu viziju, trebao bi joj omogućiti da opstane, razvija se i bude dostupna široj publici. Ovdje se ne govori o tomu da se institucije u kulturi moraju u potpunosti okrenuti tržišnim načelima i pritom zanemariti svoju primarnu misiju. Potpuno je jasno da kazališta, a pogotovo muzeji i galerije nisu samo izložbe i predstave za masu, nego tu je i istraživački i znanstveni rad koji, ako ćemo



gledati iz aspekta tržišta, nikako nisu isplativi. Misija i cilj kulturnih institucija nisu samo organiziranje atraktivnih i zanimljivih izložbi, tu je i kompleksan i težak znanstveno – istraživački rad koji zahtjeva vrijeme, prostore, materijalna sredstva, visokoobrazovane stručnjake, itd. Trenutno jednostavno nije moguće da se troškovi tog dijela kulturnih institucija pokrivaju iz vlastitih prihoda, pogotovo u Hrvatskoj. Isto tako kada uzmemo u obzir manje ili lokalne kulturne institucije poput Zavičajnog muzeja u Našicama koji se bazira na šire našičko područje koje broji nešto manje od 20.000 stanovnika, područje koje trenutno nema razvijen turistički potencijal, iluzija je očekivati kako taj Muzej može imati značajnije vlastite prihode od sadašnjeg solidnog postotka od 8,49%, ukoliko se uzme u obzir udjel vlastitih prihoda prema sveukupnima, međutim uvijek postoje mogućnosti, strategije i metode da se i ta statistika djelomično promjeni ili poboljša. Naravno, u svemu tomu ne smije se zanemariti i opća društveno-političko stanje u zemlji koje je možda presudni faktor kada se govori o alternativnim modelima financiranja kulturnih institucija. Društvena i politička kretanja na žalost trenutno ne daju plodno tlo za nekakav ozbiljniji razvoj ideja o vlastitim i alternativnim modelima financiranja. Kada se to promijeni, tek onda će se moći razgovarati o novim strateškim planovima i idejama financiranja kulturnih institucija. Svakako ne možemo uspoređivati Republiku Hrvatsku i primjerice Sjedinjene Američke Države čisto radi tradicije i standarda, no prema istraživanju Hutton, S., Phillips, F., (America's Nonprofit Sector in brief), vlastiti prihodi (zajedno sa sponzorstvima i donacijama) američkih ustanova u kulturi iznose preko 55%, a to je podatak za 1996. godinu. Kada usporedimo stanje u Republici Hrvatskoj, pri čemu je analiza stanja provedena na osnovu odabranih institucija u kulturi Osječko-baranjske županije, barem istraženih institucija u ovom radu, taj postotak iznosi oko 10% što je 5,5 puta manji broj. Svakako, razlika je značajna i ona predstavlja pokretač uspjeha američkih kulturnih institucija. Još jedan dobar primjer uspješnog „fundraisinga“ je Prado Muzej (Museo nacional del Prado)<sup>120</sup> iz Madrida koji je u 2009. imao prihode od preko 48 milijuna eura, a vlastiti prihodi su činili sveukupno 45% svih prihoda. Većina tih prihoda je došlo od prodaje ulaznica, a slijede sponzorski ugovori, donacije i iznajmljivanja prostora. Analizirajući poslovanje Prado muzeja, može se primijetiti da muzej priprema svoju ponudu baziranu na zahtjevima, željama i potrebama publike i javnosti. Te informacije se crpe iz posebnog marketinškog istraživanja, te sa suradnjom sa Institutom za turizam. Rezultati prikupljeni na te načine su korišteni na veoma produktivan način, poboljšavajući ponudu kada se ustanovi da ju korisnici doživljavaju

---

<sup>120</sup> Corbos, Razvan-Andrei. 2012. Prado muzej – uspješan model za podizanje konkurentnosti rumunjskih kulturalnih organizacija u kontekstu urbanog razvoja, Management and Marketing Journal, 2012, vol. X, Akademija ekonomskih studija, Bukurešt

nedovoljno atraktivnom ili nekvalitetnom, ili ju drže na postojećoj razini kada je publika zadovoljna.

Kada govorimo o hipotezi diplomskog rada da je samofinanciranje s vremenom postaje sve važnije za normalno funkcioniranje institucija u kulturi u smislu unaprijeđenja kvalitete i kvantitete programa rada, mnogi autori i literatura to potvrđuju, a samo neki od autora su navedeni kao izvor informacija u diplomskom radu. Nadalje, kao što je već navedena usporedba američkih i hrvatskih kulturnih institucija, velika razlika je očigledna. Kada pogledamo odnos ukupnih vlastitih prihoda istraženih kulturnih institucija, može se vidjeti da postotak udjela vlastitih prihoda prema sveukupnima od institucije do institucije značajno varira. Od 5,11% Muzeja likovnih umjetnosti do 24,55% Dječjeg kazališta Branko Mihaljević što, kada se uzme u obzir da su to javne institucije većinom financirane iz javnih proračuna, je zaista velika razlika, koja ukazuje na to da je samofinanciranje moguće i to u značajnijem postotku koje može rezultirati sa poboljšanjem kvalitete funkcioniranja institucija. Sljedeće, kada pogledamo dostupne informacije o rashodima istraženih institucija, vidimo da primjerice Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku ima svake godine sve veće rashode za razliku od ukupnih prihoda. Naravno, ti rashodi moraju biti podmireni. S obzirom da se radi o javnoj instituciji u kulturi, za pretpostaviti je da će dugove podmiriti najvjerojatnije javni proračuni, tj. njezin osnivač ili građani Republike Hrvatske, što predstavlja neplanirane dodatne rashode za lokalnu ili državnu zajednicu. To se eventualno može riješiti razvojem ideja o novim načinima samofinanciranja tj. traženjem alternativnih izvora financiranja. U suprotnom, kao što je već navedeno, dugove će morati pokriti javni proračuni što predstavlja dodatni neplanirani pritisak za iste. S druge strane, primjer Muzeja likovnih umjetnosti ima najmanji postotak samofinanciranja u odnosu na sveukupne prihode, ali ako usporedimo postotak od 5,11% i višak prihoda i primitaka kroz istražena godišnja razdoblja, primjetit ćemo da baš taj postotak stvara višak, tj. pozitivnu razliku između sveukupnih prihoda i sveukupnih rashoda kroz sva istražena godišnja razdoblja. Takva pozitivna razlika pruža im sigurnost u vidu financijske stabilnosti i za nadolazeće vrijeme pa tako sigurno imaju više slobode i prostora za kreativnost, planiranje i realiziranje nekih novih ideja putem kojih bi mogli podići kvalitetu rada institucije. Stoga se može zaključiti i opravdati hipoteza o važnosti pronalaženja novih alternativnih izvora financiranja koji su nužni ne samo za pokrivanje sve većih rashoda institucije, već i za daljnji napredak i podizanje kvalitete programske ponude, te samog funkcioniranja kulturne institucije.

## 5. LITERATURA

### Primarni izvori:

1. Šola, Tomislav. 2001. Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
2. Meler, Marcel. 2006. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić. 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia.
4. Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian.
5. Meler, Marcel. 2003. Neprofitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Pavičić, Jurica. 2003. Strategija marketinga neprofitnih organizacija - studija slučaja iz poslovne prakse. Zagreb: Masmedia.
7. Fišer, Ernest. 2010. Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri, Izlaganje sa znanstvenog skupa HAZU Varaždin, UDK78.073:78.034.7 (497.523 Varaždin). Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, Vol. No. 21, Varaždin.
8. Sood, Amritha, Cathy Pharoah. 2011. Fundraising activity in arts, culture, heritage and sports organisations: The CASE programme: A qualitative study, London: Department for Culture, Media and Sport.
9. Jurinić, Boris. 2012. Rezultati anketnog istraživanja ministarstva kulture: financiranje javnih potreba u kulturi u Republici Hrvatskoj 2011. Izvješće NIZ A1-A3. Zagreb: Ministarstvo kulture.
10. Strategija kulturnog razvitka grada Osijeka 2014. – 2020. Osijek, travanj 2014.
11. Vištica, Olinka. 2002. Alternativni izvori financiranja kulture – pregled međunarodnih fondacija i programa. Zagreb: Biblioteka Kulturni razvitak.
12. Corbos, Razvan-Andrei. 2012. Prado muzej – uspješan model za podizanje konkurentnosti rumunjskih kulturalnih organizacija u kontekstu urbanog razvoja, Management and Marketing Journal, 2012, vol. X, Akademija ekonomskih studija, Bukurešt.

### Financijska izvješća:

1. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2011.
2. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2013.

3. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku za 2012.
4. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku za 2013.
5. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Muzeja likovnih umjetnosti u Osijeku za 2014.
6. Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Dječjeg kazališta Branko Mihaljević u Osijeku za 2014.
7. Zahtjev za pristup informacijama dostavljen Muzeju Slavonije Osijek, 17. travnja 2013. u kojemu se traže informacije o izvorima financiranja MSO.
8. Intervju sa prof. Slivijom Lučevnjak održanog 20. travnja 2015. u kojemu se traže informacije o izvorima financiranja Zavičajnog muzeja Našice.
9. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014.; Prosinac 2014. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

#### **Internet (zakoni RH):**

1. Službena web stranica Narodnih novina. <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/259439.html> (pregledano 20. travnja 2015. godine)
2. Zakon.hr. <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (pregledano 20. travnja 2015. godine)
3. Članak 68. Ustava Republike Hrvatske, NN, 41/2001- pročišćeni tekst i 55/01- ispravak. <http://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

#### **Internet (ostalo):**

1. Službena web stranica Ministarstva kulture. <http://www.min-kulture.hr> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)
2. Službena web stranica Ministarstva financija. <http://www.mfin.hr/> (pregledano 20. travnja 2015. godine)
3. Službena web stranica Europske Unije. <http://www.delhrv.ec.europa.eu> (pregledano 21. travnja 2015. godine)
4. Službena web stranica Europske komisije. [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/projects-and-actions-supported\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/projects-and-actions-supported_en.htm) (pregledano 1. svibnja 2015. godine)

5. Službena stranica Osječko-baranjske županije. <http://www.obz.hr> (pregledano 20. travnja 2015. godine)
6. Službena web stranica Središnje agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske Unije. <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/306/europski-fond-za-regionalni-razvoj-erdf-eng-kratica?lang=hr> (pregledano 1. svibnja 2015. godine)
7. Službena web stranica „Coalition for cultural diversity“. <http://www.cdc-cdd.org/France-announces-its-2013-cultural?lang=fr> (pregledano 20. svibnja 2015. godine)
8. Službena web stranica Grada Osijeka. <http://www.osijek.hr> (pregledano 20. svibnja 2015. godine)
9. Službena web stranica Grada Osijeka – Odsjek za proračun. <http://www.osijek.hr/index.php/cro/Gradska-uprava/Gradski-uredi-odjeli-i-sluzbe/Upravni-odjel-za-financije/Odsjek-za-proracun> (pregledano 20. travnja 2015. godine)
10. Službena web stranica Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU. <http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=532> (pregledano 21. travnja 2015. godine)
11. Službena web stranica Nexe grupe. <http://www.nexe.hr/default.aspx?id=94> (pregledano 21. travnja 2015. godine)
12. Službena web stranica INA. <http://www.ina.hr/default.aspx?id=4927> (pregledano 21. travnja 2015. godine)
13. Službena web stranica Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku. [http://www.hnk-osijek.hr/hnk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=198](http://www.hnk-osijek.hr/hnk/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=198) (pregledano 21. travnja 2015. godine)
14. Web portal Sponzor.hr. <http://www.sponzor.hr/component/k2/item/68-sponzoriranje-kulture> (pregledano 21. travnja 2015. godine)
15. Službena stranica Festivala znanosti. <http://www.festivalznanosti.hr/2013/organizatori> (pregledano 27. travnja 2015. godine)
16. Međunarodni forum muzejskih stručnjaka. <http://icom.museum/>. (pregledano 27. travnja 2015. godine)
17. Forum muzejskih stručnjaka Hrvatska. <http://www.icom-croatia.hr/o-nama/pozdravna-rijec/> (pregledano 27. travnja 2015. godine)
18. Službena web stranica Odjela za fiziku, Osijek. [www.fizika.unios.hr/~ilukacevic/dokumenti/](http://www.fizika.unios.hr/~ilukacevic/dokumenti/)

- Suradnja sporazum Muzej Slavonije Odjel za fiziku.pdf (pregledano 27. travnja 2015. godine)
19. Službena web stranica Muzeja Slavonije Osijek. <http://www.mso.hr/index.php?page=izdavacka-djelatnost> (pregledano 27. travnja 2015. godine)
  20. Javna rasprava: Osijek – europska prijestolnica kulture 2020. <http://oskultura.com/2015/04/20/osijek-predao-kandidaturu-za-europsku-prijestolnicu-kulture/> (pregledano 5. svibnja 2015. godine)
  21. Službena stranica francuskog veleposlanstva u SADu. <http://frenchculture.org/visual-and-performing-arts/news/cultural-sector-france-benefit-economy> (pregledano 4. svibnja 2015. godine)
  22. Konzultantski portal o EU fondovima. <http://www.eu-projekti.info/europski-fond-za-regionalni-razvoj> (pregledano 16. travnja 2015. godine)
  23. Službena stranica Privredne banke Zagreb. <http://www.pbz.hr/> (pregledano 25. svibnja 2015. godine)

#### **Novinski članci:**

1. Glas Slavonije, članak „INA, HEP i T-com novi veliki sponzori”, objavljeno 14. rujna 2012. godine