Uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta u Republici Hrvatskoj

Šain, Marija

Doctoral thesis / Disertacija

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:025205

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

Marija Mihaljević

ULOGA I ZNAČAJ KORPORATIVNE PODRŠKE U FINANCIRANJU KAZALIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Doktorski rad

Osijek, 2015.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

Marija Mihaljević

ULOGA I ZNAČAJ KORPORATIVNE PODRŠKE U FINANCIRANJU KAZALIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Doktorski rad

Osijek, 2015.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija

Marija Mihaljević

ULOGA I ZNAČAJ KORPORATIVNE PODRŠKE U FINANCIRANJU KAZALIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Doktorski rad

Mentor: prof. dr. sc. Branimir Marković

Komentor: doc. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

Osijek, 2015.

Za sve koji su, na bilo koji način, doprinijeli ovoj disertaciji!

SADRŽAJ

1. UVOD 2

1.1. Predmet istraživanja 2

1.2. Ciljevi istraživanja 4

1.3. Metodologija istraživanja 6

1. 4. Struktura rada 7

2. ZAKONSKI I ORGANIZACIJSKI USTROJ RADA KAZALIŠTA 10

2. 1. Kazalište kao kulturna djelatnost 10

2.2. Zakonski okvir rada kazališta u Republici Hrvatskoj 12

2.2.2. Zakon o kazalištima 18

2.2.3. Inicijative za bolji položaj kazališta 19

2.3. Organizacija i upravljanje u kazalištu 19

2.3.1. Kazališno vijeće 22

2.3.2. Očevidnik kazališta 24

2.3.3. Organizacijski modeli u kazališnoj djelatnosti Republike Hrvatske 25

2.4. Nadležnost Ministarstva kulture Republike Hrvatske u upravljanju kazalištem 30

2.4.1. Kulturna vijeća 30

2.4.2. Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi 31

2.4.3. Kulturna politika i suvremeni pravci razvoja 34

2.5. Kazalište kao društvena organizacija 37

2.6. Odnos kazališta i ekonomskih znanosti 38

2.7. Kazalište kao gospodarska djelatnost 39

2.8. Kazalište u okviru kreativne industrije 40

3. FINANCIRANJE KAZALIŠTA 43

3.1. Povijest financiranja kazališta 44

3.2. Sustav financiranja kazališta 46

3.2.1. Različiti pristupi klasificiranju izvora financiranja u kulturi 48

3.2.2. Izvori financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj 52

3.2.2.1. Proračunsko financiranje 52

3.2.2.1.1. Direktno financiranje 55
3.2.2.1.2. Indirektno financiranje 69
3.2.2.1.3. Financiranje javnih potreba u kulturi 72
3.2.2.1.4. Argumenti za javna ulaganja u kulturu 76
3.2.2.2. Korporativna podrška 80
3.2.2.2.1. Donacije 82
3.2.2.2.2. Sponzorstvo 83
3.2.2.2.3. Financiranje putem korporativne podrške 85
3.2.2.2.4. Porezni tretman donacije i sponzorstva 88
3.2.2.2.5. Porezni tretman korporativne podrške u izabranim europskim zemljama 93
3.2.2.3. Vlastiti prihod 96
3.2.3. Model financijske održivosti 101
3.2.4. Kulturna politika i modeli financiranja kulture 105
3.2.5. Alternativni izvori financiranja kulture u Republici Hrvatskoj 109
3.2.6. Suvremeni trendovi i prakse u financiranju kulture 112

4. KORPORATIVNA PODRŠKA U FINANCIRANJU KAZALIŠTA 119

4.1. Razvoj korporativne podrške u kulturi kroz europske strateške dokumente 120
4.2. Korporativna podrška u okviru politike socijalno odgovornog gospodarstva 123
4.3. Poticajne mjere za ulaganje poslovnog sektora u kazalište 125
4.3.1. Društveno odgovorno poslovanje 128
4.3.2. Marketinška strategija i stvaranje imidža 131
4.3.3. Konkurentska prednost poduzeća 134
4.3.4. Specifični motivi za davanja u kazalište 137
4.3.5. Motivi za korporativnu podršku u kulturu u Republici Hrvatskoj 141
4.4. Prepreke za davanje korporativne podrške 145

5. KORPORATIVNA PODRŠKA I SUVREMENO UPRAVLJANJE KAZALIŠTEM 154

5.1. Uloga korporativne podrške u kazalištu 154
5.2. Menadžerski pristup u upravljanju kazalištem 156
5.3. *Fundraising* (prikupljanje sredstava) kao menadžerska disciplina 159

5.4. Uspješno prikupljanje sredstava 162
5.5. *Fundrasing* model za kazalište 165
5.6. Uloga države u poticanju *fundraisinga* 167
5.7. Partnerski odnos između poslovnog sektora i kulture 169

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI I ZNAČAJU KORPORATIVNE PODRŠKE U FINANCIRANJU KAZALIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ 172

6.1. Definiranje uzorka 172
6.2. Metode prikupljanja podataka 173
6.3. Statistička analiza 175
6.4. Rasprava o rezultatima istraživanja 215
6.5. Mjere za unaprjeđenje odnosa između kazališta i poslovnog sektora 230

7. ZAKLJUČAK 236

LITERATURA 245
POPIS TABLICA 258
POPIS SLIKA 260
POPIS GRAFIKONA 261
PRILOG 1. 263
ŽIVOTOPIS 268

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

U uvjetima ekonomske krize i smanjenja proračunskih sredstava za financiranje kulturnog sektora, a time ujedno i kazališta, ukazala se potreba za osiguravanjem dodatnih izvora financiranja. Javna sredstva nisu dovoljna za pokrivanje svih troškova i potreba, stoga se kazališta ne mogu i ne trebaju oslanjati samo na taj izvor. Neophodno je okrenuti se tržištu i raditi na diverzifikaciji izvora prihoda, što bi značilo orijentirati se na više različitih izvora financiranja koji bi omogućili financijsku stabilnost kazališta. Diverzificirani izvori prihoda uključuju javna sredstva iz državnog, županijskog, gradskog ili općinskog proračuna, korporativnu podršku kroz donacije i sponzorstva te vlastiti prihod. Prihodovanje od tržišta u obliku donacija i sponzorstva te vlastitog prihoda postaje sve veći imperativ u kazalištima i kulturnim institucijama.

Dodatna sredstva potrebna za rad i razvoj, između ostalog, kazališta mogu prikupiti od poslovnog sektora u obliku donacija i sponzorstava. Stoga se predmet istraživanja odnosi na dva objekta znanstvenog istraživanja, a to su korporativna podrška i financiranje kazališta u Republici Hrvatskoj. Istražit će se korporativna podrška, njezin udio u prihodima kazališta, prednosti koje ima, a sve kako bi se postiglo učinkovitije financiranje i funkcioniranje kazališta jer javna sredstva, koja se sve više smanjuju, nisu dovoljna za nesmetano funkcioniranje kazališta.

Iz tog razloga, u radu se daje naglasak na ulogu i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta u Republici Hrvatskoj, gdje suradnja i partnerstvo poslovnog sektora s kazalištem mogu imati obostranu korist, ali i korist za zajednicu. Tako, zbog svojih značajki, korporativna podrška u obliku donacija i sponzorstva kao izvor prihoda ima velik potencijal te može biti relativno atraktivan i važan izvor financiranja kazališta, ali i kulturnih institucija općenito. Međutim, uslijed ekonomske krize, i proračunska sredstva i sredstva poslovnog sektora se smanjuju te nisu u mogućnosti izdvajati veće iznose za podršku kulturi i kazalištu. Također, poslovni sektor zasigurno će se prije orijentirati prema komercijalnim projektima i dati podršku sektoru koji ima jači marketinški učinak, primjerice sportu. Zato su se u radu analizirale financijske i nefinancijske mjere kako bi se potaknulo ulaganje poslovnog sektora u kazalište i kulturu općenito, uključujući ulogu i utjecaj države kroz porezni okvir i poticajno

zakonodavstvo. U tom segmentu nameće se potreba otklanjanja postojećih nedostataka i prihvaćanje suvremenijih i inovativnijih trendova u financiranju kulture.

Pretpostavka je da sredstva korporativne podrške u kazalištu nisu značajna te su kao takva nedovoljna za nadoknadu izgubljenih proračunskih sredstva i održivost kazališta. Stoga postoji potreba za rješavanjem tog problema i prevladavanjem takve nepovoljne situacije. Osim što je doktorski rad primarno usmjeren na identifikaciju uloge i značaja korporativne podrške, također nastoji identificirati prepreke za veću razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištima.

Unatoč povijesnim okolnostima, društveno-političkoj situaciji i razdoblju tranzicije koje je obilježeno određenom nesigurnošću, integracija kazališta i kulturnog sektora općenito u šire gospodarske okvire značajan je činitelj održivosti samog kulturnog sektora, ali i razvoja nacionalne ekonomije. S obzirom na nedostatnost javnih sredstava za financiranje kulture, uključivanje kazališta u tržišne tijekove postaje značajna i neodgodiva zadaća. Trebaju se okrenuti suradnji s poslovnim sektorom i osigurati raznolikost izvora prihoda. Kako bi privukla podršku poslovnog sektora, kazališta moraju razmišljati na poduzetnički način. U današnjem vremenu kazališta se moraju voditi na način prilagođen tržištu, što zahtijeva primjenu i provedbu suvremenijih menadžerskih vještina kojima bi se postiglo njihovo neometano funkcioniranje. S obzirom na navedeno, uviđa se važnost prikupljanja sredstava (tzv. *fundraising*) u kazalištima kao jedne od potrebnijih i važnijih menadžerskih disciplina.

U doktorskom radu utvrđeno je predmetno i područno razgraničenje. Republika Hrvatska donošenjem Očevidnika kazališta definirala je da samo kazališta upisana u taj Očevidnik imaju status profesionalnog kazališta te kao takva imaju pravo na dobivanje potpore iz javnih sredstava. Stoga će se radom obuhvatiti kazališta upisana u Očevidnik kazališta jer time dokazuju svoj pravni i profesionalni status. Područno razgraničenje odnosi se prvenstveno na proučavanje i istraživanje profesionalnih kazališta na području Republike Hrvatske.

Iako su predmet istraživanja ovog rada kazališta, i druge kulturne institucije (poput muzeja, galerija i knjižnica) također su važne u kulturnom sektoru i razvitku društva i države te su, kao i kazališta, suočene s nedostatkom financijskih sredstava. Iz tog razloga, određeni

zaključci i preporuke koji su dani u ovom radu mogu se odnositi i na te institucije. Pritom rad ima široku primjenu i otvara mogućnost za daljnja istraživanja i unaprjeđenje poslovanja ostalih kulturnih institucija.

1.2. Ciljevi istraživanja

Financiranje kulture, a posebice njezinih djelatnosti, uglavnom je slabo ili nedovoljno istraženo područje u Republici Hrvatskoj, odnosno ne postoji neko slično istraživanje na ovom području. U ovom radu objekt su istraživanja kazališta od kojih se sve više zahtijeva prikupljanje dodatnih izvora financiranja, a ne oslanjanje samo na javna sredstva koja se sve više smanjuju i ne osiguravaju stabilno poslovanje kazališta.

Sukladno navedenom, ciljevi su istraživanja višestruki. Jedan je od ciljeva prikaz i ocjena trenutne situacije u Republici Hrvatskoj s obzirom na financiranje kazališta kroz identifikaciju i analizu izvora financiranja kazališta. Kao primaran cilj ističe se identificirati ulogu i značaj korporativne podrške kao izvora prihoda u kazalištima, čime se želi ispitati i pružiti uvid u postojeće stanje korporativne podrške u kazalištu. Primjenom odgovarajućih znanstvenih metoda cilj je istražiti, analizirati i vrjednovati udio korporativne podrške u ukupnim prihodima kazališta. Korporativna podrška u obliku donacija i sponzorstava postaje neophodna u kazalištima, ali i ostalim kulturnim institucijama. Uz analizu postojećeg stanja financiranja kazališta, u radu se istražuje i uloga države u izdvajanju sredstava poslovnog sektora u kulturu. Pritom se analizira zakonodavstvo i porezno okruženje kao glavni elementi državnog utjecaja na rast korporativne podrške u kazalište. U tom segmentu cilj je istražiti i otkriti načine povećanja korporativne podrške u kazalištima, financijskim, ali i nefinancijskim mjerama koje nisu u potpunoj domeni države. S obzirom na tu činjenicu, povećanje korporativne podrške u kazalištu zahtijeva i upravljanje kazalištem koje uključuje menadžerski pristup i djelovanje na tržištu s ciljem stjecanja dodatnih izvora prihoda. Dodatni izvori prihoda najčešće su i tzv. tržišni izvori prihoda koji se prepoznaju u obliku korporativne podrške i vlastitog prihoda. Osim stjecanja financijskih sredstava, takvi izvori financiranja kao sekundarni cilj podrazumijevaju povećanje publike. To obuhvaća implementaciju i korištenje svih ekonomskih alata u vođenju kazališta (marketing, menadžment, planiranje, financijsko upravljanje itd.) kojima je cilj uspješno prikupljanje tržišnih prihoda. Ono predstavlja velik izazov za vodeće ljude kulturnih institucija. U tom

segmentu cilj je ovog rada identificirati moguće prepreke (u domeni poslovnog sektora, kazališta i države) u povećanju korporativne podrške te u skladu s time dati određene preporuke. Također, u ovom radu proučavaju se prakse i trendovi u financiranju kulture u drugim zemljama te se predlažu moguća rješenja za primjenu u Republici Hrvatskoj.

U skladu s navedenim ciljevima doktorskog rada, postavljene su sljedeće hipoteze:

1. Korporativna podrška kao izvor prihoda nije financijski značajna u ukupnim prihodima kazališta.
2. Značaj korporativne podrške u ukupnim prihodima razlikuje se ovisno o statusu kazališta.
3. U kazalištima su značajnija sredstva donacija od sponzorstava.
4. Zakonodavstvo i porezna politika Republike Hrvatske dostatno potiču donacije i sponzorstva u kulturu.

Istraživanje provedeno u doktorskom radu temelji se na navedenim hipotezama te je provedeno u svrhu sagledavanja i pronalaženja rješenja financiranja kazališta putem korporativne podrške kao mogućeg izvora financiranja u kazalištu. Kroz pružanje uvida u postojeće stanje korporativne podrške u kazalištu, cilj je ponuditi promišljanja o partnerstvima poslovnog sektora i kazališta i dodanoj vrijednosti koja može rezultirati iz takve suradnje. Rezultat toga su rješenja i instrumenti za poboljšanje stanja u smislu povećanja i razvoja podrške poslovnog sektora u kazalište.

Ključni nalazi disertacije očitovat će se u sveobuhvatnom i sistematiziranom prikazu izvora financiranja kazališta s posebnim naglaskom na korporativnu podršku. Empirijsko istraživanje rađeno je u cilju otkrivanja uloge i značaja korporativne podrške u financiranju kazališta. Na osnovu rezultata istraživanja, koji su prezentirani u ovom radu, iznose se zaključci vezani za: strukturu financiranja kazališta, ulogu i značaj korporativne podrške, ograničavajuće, ali i poticajne čimbenike za povećanje udjela korporativne podrške u ukupnom financiranju rada kazališta te su dane preporuke kako bi se dovelo do pozitivnog pomaka u analiziranom segmentu.

Svrha je doktorskog rada temeljem provedenog istraživanja, putem anketnog upitnika, predložiti potrebne mjere za unaprjeđenje odnosa država – poslovni sektor – kazalište,

odnosno mjere u području zakonodavstva, upravljanja kazalištem i odnosa poslovnog sektora prema kazalištu i obrnuto.

1.3. Metodologija istraživanja

U pisanju doktorske disertacije i empirijskom istraživanju korištene su mnogobrojne znanstvene metode provedene prema uvjetima koje zahtijeva metodologija znanstvenog i stručnog istraživanja. Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka za potrebe kvalitativnog i kvantitativnog utvrđivanja predmeta istraživanja provedeno je na brojnim istraživanjima, dokumentima, izvješćima te statističkim podatcima. U izradi rada korištene su studije i službeni podatci drugih zemalja kako bi se analizirale i usporedile prakse u financiranju kulture. Posebna pozornost posvećena je makroekonomskim čimbenicima, zakonodavnim i poreznim propisima.

U teorijskom dijelu disertacije, usmjerenom na dosadašnje spoznaje predmeta istraživanja koje disertacija izučava, naglašena je upotreba metode analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, metode klasifikacije, metode deskripcije, metode kompilacije, komparativne metode i statističke metode. Korištenje navedenih metoda omogućila je kompilaciju dosadašnjih istraživanja i spoznaja o načinima, izvorima i pristupima financiranja kulture i kazališta. Metodom klasifikacije navedenih načina, izvora i pristupa financiranja raščlanjen je i postavljen adekvatan sustav financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj, što je jedan od ključnih nalaza disertacije. Ono je značajno i kao teorijska podloga za daljnje empirijsko istraživanje. U izradi disertacije korištene su opće metode koje se koriste u svim znanstvenim disciplinama, a to su metode indukcije i dedukcije te analize i sinteze. Njima je analizirana porezna i zakonska regulativa financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj, ali i drugim zemljama, te su isto tako analizirane financijske i nefinancijske mjere za povećanje podrške poslovnog sektora u kazalište. Također, pomoću navedenih metoda prikazan je zakonski i organizacijski okvir funkcioniranja kazališta i kazališne djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

Statistička metoda korištena je kod analize sekundarnih podataka (dobivenih iz raznih izvješća, proračuna, državne statistike, međunarodnih studija itd.) te je poslužila za jasniji prikaz trenda i korelacije u financiranju kazališta i kulture općenito. U tom segmentu značajna je metoda komparacije kojom se prikazuju suvremeni trendovi i prakse u financiranju kulture u odabranim zemljama. Istraživanje i analiza postojećih kvantitativnih podataka omogućila je

dolazak do određenih činjenica i zaključaka koji su odredili svrhu i potrebu za proučavanjem tog predmeta istraživanja.

Provedeno empirijsko istraživanje temeljilo se na polaznoj hipotezi da udio korporativne podrške nije financijski značajan u ukupnim prihodima kazališta. Kao instrument prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik, posebno kreiran za potrebe istraživanja. Statističkom obradom anketnog upitnika grupirani su podatci na temelju kojih su, metodama i mjerama za pravilno tumačenje rezultata provedenog istraživanja (deskriptivna statistika – mjere centralne tendencije, mjere disperzija, korelacija; neparametrijske metode poput hi-kvadrat testa i Spearmanova koeficijenta korelacije ranga), oni obrađeni i interpretirani. Nadalje, metodom sinteze primarnih podataka, izvedeni su određeni zaključci i zaključna promišljanja.

1. 4. Struktura rada

Disertacija je strukturirana u sedam poglavlja usklađenih s istraživačkim ciljevima i hipotezama. U teorijskom dijelu doktorskog rada prikazat će se način funkcioniranja kazališta u Republici Hrvatskoj, njegovo financiranje te uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta. U praktičnom dijelu koristit će se empirijsko istraživanje te se obrađivati primarni podatci, kako bi se na temelju dobivenih rezultata mogle provjeriti hipoteze postavljene na početku istraživanja.

U uvodnom dijelu iznose se predmet i ciljevi istraživanja, metodologija istraživanja te struktura rada. Obrazlaže se potreba za istraživanjem tog predmeta, njegova svrha i cilj koji se želi postići. U tom segmentu definirane su i hipoteze prema kojima je provedeno istraživanje. Navodi se i metodologija rada pomoću koje se pisala disertacija i provelo istraživanje kako bi se dobiveni podatci uspješno obradili, interpretirali i prezentirali.

U drugom poglavlju obrađen je zakonski i organizacijski ustroj rada kazališta, u okviru kojeg je definiran pojam kazališta te je dan povijesni pregled kazališnog zakonodavstva od osamostaljenja Republike Hrvatske. Prikazana je organizacija kazališta i kazališne djelatnosti u okviru sadašnjih zakonskih organizacijskih modela te je prikazan način upravljanja kazalištem ovisno o statusu kazališta. U tom segmentu upravljanje kazalištem može se promatrati na mikrorazini, gdje je upravljanje kazalištem u nadležnosti njegovih vodećih ljudi, te na makrorazini, gdje je u nadležnosti Ministarstva kulture, koje je glavni nositelj kulturne politike. Također, analiziran je Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi koji ima

najvažniju ulogu u financiranju kulture i kulturnih djelatnosti, pa tako i kazališta. Uočava se i značaj proučavanja kazališta ne samo kao dijela kulturne djelatnosti i umjetnosti koja proizlazi iz njega nego se naglašava i važnost njegova proučavanja u okviru ekonomskih znanosti. U ovom poglavlju postavljene su temeljene teorijske postavke značajne za daljnju obradu u radu.

Treće poglavlje prikazuje sustav financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj. Na temelju različitih pristupa u financiranju kulture, u ovom poglavlju prikazan je primjeren i primjenjiv sustav financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj. Iznose se zakonski okviri djelovanja i financiranja kazališta na području Republike Hrvatske, kao i različiti statistički podatci financiranja kulture i kazališta iz proračunskih sredstava. S obzirom na navedene podatke, koji bilježe konstantno smanjivanje, prikazana je i naglašena važnost financiranja iz tržišnih izvora – korporativne podrške i vlastitog prihoda. Analiziran je pojam korporativne podrške koji se ogleda u dvama oblicima (donacije i sponzorstva), a čiji je porezno-pravni tretman u okviru ovog poglavlja detaljno objašnjen. Također, prezentiran je tzv. model ekonomije mješovitog financiranja, koji se, prema nekim autorima, smatra modelom financijske održivosti u kulturnim institucijama. Za bolje razumijevanje i unaprjeđenje financiranja kulture i kazališta prikazani su suvremeni trendovi i prakse koji postoje u nekim drugim zemljama, a koji mogu svoju primjenu naći i u Republici Hrvatskoj.

Četvrto poglavlje usmjereno je na prikaz korporativne podrške u financiranju kazališta. Uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta postojala je oduvijek, ali se od osamdesetih godina 20. st. njezina važnost počela prepoznavati i prikazivati u raznim europskim dokumentima. Zato je u poglavlju prikazan povijesni slijed prikazivanja i naglašavanja važnosti korporativne podrške u europskim dokumentima. Također, važnost korporativne podrške očituje se kroz tzv. socijalno odgovorno gospodarstvo, čija je uloga najznačajnija u trenutcima ekonomskih kriza. Nadalje, analizirane su razne nefinancijske mjere kojima se potiču ulaganja poslovnog sektora u kulturu i kazalište. Isto tako, istražene su i prepreke za povećanje davanja poslovnog sektora u kazalište. Prepreke su analizirane i promatrane kroz tri uključene strane: kazalište, poslovni sektor i država.

U petom poglavlju korporativna podrška, odnosno prikupljanje sredstava (*fundraising*) iz poslovnog sektora promatra se kao važan dio suvremenog upravljanja kazalištem. To znači da se upravljanje kazalištem treba prilagoditi uvjetima na tržištu i okruženju. U skladu s tim,

fundraising se smatra važnom menadžerskom disciplinom koja, uslijed smanjenih financijskih sredstava, postaje sve važnija u upravljanju kazalištem, ali i u upravljanju drugim kulturnim institucijama. Navode se potrebne aktivnosti kako bi prikupljanje sredstava bilo što uspješnije. Isto tako, prikazan je model *fundraisinga* za kazališta koji se, uz određene minimalne preinake, odnosno prilagodbe konkretnoj djelatnosti, može primijeniti i na ostale kulturne institucije. Kroz cijeli se rad proteže teza da je neminovna uloga države pa se tako njezin značaj naglašava i u ovom segmentu proučavanja. S obzirom na to da je jedan od ciljeva disertacije unaprjeđenje odnosa između poslovnog sektora i kazališta, prikazani su indikatori koje je potrebno implementirati za stvaranje dugoročne i uspješne suradnje između tih dvaju sektora.

Šesto poglavlje prikazuje rezultate empirijskog istraživanja provedenog među kazalištima u Republici Hrvatskoj. U okviru toga, pojašnjeni su: organizacija i struktura istraživanja, opis uzorka, ograničenja, metode prikupljanja podataka, objedinjavanje podataka te obrada i rezultati provedenog istraživanja, kao i rasprava o rezultatima istraživanja. Analiziraju se dobiveni podatci na temelju kojih su doneseni zaključci vezani za postojeće stanje u strukturi financiranja kazališta te se daju preporuke za učinkovitiju i efikasniju suradnju, odnosno unaprjeđenje odnosa među promatranim sektorima (država, poslovni sektor i kazalište).

Sedmo je poglavlje zaključak. U njemu se daju razmatranja o predmetu istraživanja te se izvodi zaključak na temelju provedenog istraživanja, koji proizlazi iz činjenice da financiranje putem korporativne podrške ne pridonosi učinkovitoj uspostavi financijske održivosti kazališta te je potrebno provesti određene mjere kako bi se uspostavio i razvio partnerski odnos između kulturnog i poslovnog sektora u svrhu postizanja dugoročnog i stabilnog poslovanja kazališta. Primjena tih mjera omogućila bi i ostalim institucijama u kulturi stabilan rad i razvoj, što čini poseban doprinos ove disertacije. Nakon zaključka slijedi popis literature, grafikona, tablica i slika, prilog i životopis.

2. ZAKONSKI I ORGANIZACIJSKI USTROJ RADA KAZALIŠTA

Riječ „kazalište“ dolazi od riječi „kazivati“ u smislu složenice „pokazati, prikazati“ (lat. *monstrare*). Prema Škavić (1999), „kazalište“ ili „teatar“ nazivi su koji označuju:

1. zgradu ili mjesto gdje se izvode kazališne predstave,
2. družinsku organizaciju ili ustanovu koja organizira kazališne predstave,
3. kazališnu umjetnost,
4. cjelovit autorski izraz pojedinog pisca, redatelja ili razdoblja.

Teatar (grč. *theatron*), kao internacionalna riječ za kazalište, vrlo se rano javlja u hrvatskom kazališnom nazivlju.

Batušić (1991) kazalište definira na sljedeći način:

a) kazalištem nazivamo zgradu ili bilo kakvu građevinu, odnosno posebno obilježeno mjesto za izvedbe predstava. Kazališnim prostorom postaje svaki onaj lokalitet koji se aktivira u scenski, istodobnim sudjelovanjem izvođača i publike;

b) kazalište može biti istoznačnica za predstavu;

c) u širem smislu kazalište je ustanova, tijelo ili umjetnička organizacija koja bez obzira na društveni, pravni, staleški ili financijski status priprema, organizira i izvodi kazališne predstave;

d) u estetičkom smislu pojam kazalište označava cjelovito stilsko razdoblje (barokno kazalište, Držićevo kazalište…). Ovo se određenje odnosi i na neke žanrovske specifičnosti, sociološka ili tehničko izvedbena obilježja (lutkarsko kazalište, kazalište sjena…).

Hrvatski opći leksikon (2012) definira kazalište kao zgradu ili prirodnu pozornicu gdje se izvode predstave scenskih djela, a istoznačnice su tom pojmu *teatar* i *glumište*.

2. 1. Kazalište kao kulturna djelatnost

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007.g.,[1] djelatnost kazališta pripada području *Umjetnosti, zabave i rekreacije* koje uključuje širok raspon djelatnosti.[2] Nadalje se to područje sužava na skupinu *Kreativne, umjetničke i zabavne djelatnosti* koja se odnosi na

[1] http://www.dzs.hr/Hrv/important/Nomen/nkd2007/nkd2007.pdf (2. 3. 2015.)

[2] Unutar područja Umjetnosti, zabave i rekreacije djelatnosti su podijeljene na četiri skupine: 1. Kreativne, umjetničke i zabavne djelatnosti, 2. Knjižnice, arhivi, muzeji i ostale kulturne djelatnosti, 3. Djelatnosti kockanja i klađenja, 4. Sportske djelatnosti te zabavne i rekreacijske djelatnosti.

pružanje usluga u svrhu zadovoljavanja kulturnih i zabavnih interesa njihovih korisnika, kao i na rad samih objekata koji pružaju takve usluge. To podrazumijeva pripremu i promociju izvedbi uživo, priredbi ili izložbi namijenjenih javnosti te sudjelovanje u njima, odnosno pružanje umjetničkih, kreativnih ili tehničkih vještina za stvaranje umjetničkih djela i izvedbi uživo. Unutar navedene skupine djelatnosti se dijele još na razrede, koji obuhvaćaju izvođačku umjetnost i umjetničko stvaralaštvo te s njima povezane djelatnosti. Konkretno, riječ je o četirima razredima: *Izvođačka umjetnost*, *Pomoćne djelatnosti u izvođačkoj umjetnosti*, *Umjetničko stvaralaštvo* te *Rad umjetničkih objekata*. Preciznije definirano, razred *Izvođačka umjetnost* uključuje pripremu i izvedbu kazališnih predstava, koncerata i opera ili plesnih priredbi i drugih scenskih priredbi; djelatnosti kazališnih i plesnih skupina ili ansambala, cirkuskih trupa, orkestara ili glazbenih sastava te djelatnosti slobodnih umjetnika kao što su glumci, plesači, glazbenici, predavači ili govornici. *Pomoćne djelatnosti u izvođačkoj umjetnosti* kao poseban razred uključuje pomoćne djelatnosti u izvođačkoj umjetnosti potrebne za izvedbu kazališnih predstava, koncerata i opera ili plesnih priredbi i drugih scenskih priredbi, djelatnosti režisera, producenata, dizajnera scenskih kulisa, scenskih radnika, kostimografa, majstora rasvjete itd. Razred *Umjetničko stvaralaštvo* obuhvaća djelatnosti slobodnih umjetnika kao što su kipari, slikari, crtači crtanog filma ili karikaturisti, graveri, itd.; djelatnosti slobodnih autora za različita područja, uključujući beletristiku kao i tehničke tekstove; djelatnost slobodnih novinara; restauriranje umjetničkih djela kao što su umjetničke slike itd., dok se razred *Rad umjetničkih objekata* odnosi na rad koncertnih i kazališnih dvorana te ostalih umjetničkih objekata, ali isključuje rad kinematografa, djelatnosti agencija za prodaju karata te rad muzeja svih vrsta (koji pripadaju posebnoj skupini unutar područja *Umjetnosti*, *zabave* i *rekreacije*).

Može se zaključiti kako se prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti kazalište nalazi u razredu *Izvođačka umjetnost*, u skupini *Kreativne*, *umjetničke i zabavne djelatnosti* te području *Umjetnosti*, *zabave i rekreacije*. Prema tome, kazalište pripada istom području kao i npr. djelatnosti klađenja i kockanja, kao i u područje rada sportskih klubova i fitnes-centara. Međutim, kazalište ne pripada u istu skupinu kao i djelatnosti muzeja, knjižnica i arhiva koje su prvenstveno baštinske, kulturne institucije i kao takve pripadaju u posebnu skupinu s ostalim kulturnim djelatnostima. Kazališta više pripadaju sektoru kreativnih djelatnosti, što je širi pojam od kulturnih djelatnosti.[3]

[3] Detaljnije u poglavlju 2.8. Kazalište u okviru kreativne industrije.

Prema Ministarstvu kulture Republike Hrvatske,[4] kulturne djelatnosti dijele se na devet kategorija: *Glazba i glazbeno-scenska umjetnost*, *Dramska umjetnost*, *Audiovizualna djelatnost*, *Knjiga i nakladništvo*, *Knjižnična djelatnost*, *Arhivska djelatnost*, *Muzejsko-galerijska djelatnost*, *Vizualna umjetnost* te *Inovativne umjetničke i kulturne prakse*. Sukladno prikazanom, kazalište kao kulturna djelatnost nije izrijekom navedeno kao kulturna djelatnost. Ono se nalazi unutar *Dramske umjetnosti*, gdje se nalaze propisi vezani uz kazališnu djelatnost, koje, između ostalog, uključuje i propis vezan za Kulturno vijeće za dramsku i plesnu umjetnost, te izvedbene umjetnosti. Prema navedenom, kazališna djelatnost podrazumijeva dramsku, plesnu te izvedbenu umjetnost, što obuhvaća širi opseg poimanja te djelatnosti. Međutim, prilikom definiranja propisa za pojedine kulturne djelatnosti, Ministarstvo kulture kategoriziralo ih je različito, i to kao: *Arhivska djelatnost*, *Knjižnična djelatnost*, *Muzejska djelatnost*, *Kazališna i glazbeno-scenska djelatnost*, *Audiovizualna djelatnost*, *Samostalni umjetnici*, *zaštita i očuvanje kulturnih dobara* te *Mediji*. U toj kategoriji kazališna je djelatnost kao takva navedena uz glazbeno-scensku djelatnost koja je u prvoj kategorizaciji bila odvojena od kazališta, odnosno dramske umjetnosti. Stoga se može reći kako kazalište kao kulturna djelatnost nije jednoznačno podijeljena na internetskoj stranici Ministarstva kulture.

Republika Hrvatska ima posebne zakone o gotovo svakoj pojedinoj kulturnoj djelatnosti, čime su regulirane specifičnosti svake od tih djelatnosti.

2.2. Zakonski okvir rada kazališta u Republici Hrvatskoj

Na djelatnost kazališta utječu različiti zakonski propisi, od onih općih koji se neposredno odnose na rad u kulturi i kazalištu (Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave, Zakon o ustanovama, Zakon o upravljanju javnih ustanova u kulturi, Zakon o kulturnim vijećima, Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi), do specifičnih propisa za kazališnu djelatnost (Zakon o kazalištima), ali i oni posebni propisi koji nisu izravno vezani uz djelatnost i rad kazališta, ali imaju utjecaj na njega (razni porezni propisi).

[4] Službene stranice Ministarstva kulture, http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5 (3. 3. 2015.)

2.2.1. Povijesni pregled kazališnog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj

Po osamostaljenju, u lipnju 1991. g.,[5] Republika Hrvatska (RH) u studenom iste godine donosi Zakon o kazalištima (dalje u radu ZOK). To je bio jedan od prvih izglasanih zakona u Hrvatskom saboru. Preteča je tog zakona Zakon o kazališnoj i glazbeno-scenskoj djelatnosti iz 1982. godine donesen u Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji (SFRJ). Najvažnije obilježje Zakona iz 1982. g. bilo je samoupravljanje, a u radu kazališta osobito se naglašavalo sudjelovanje predstavnika društvene zajednice u odlučivanju. Financiranje kazališta spominje se u dijelu Društveno-ekonomskih odnosa koji se nadovezuje na Opći zakon o kazalištu iz 1956., u okviru kojeg su regulirane zakonske pretpostavke za samofinanciranje.

Priprema za prvi Zakon o kazalištima u samostalnoj RH započela je 1990. g., kada je posebno imenovana stručna grupa napravila tzv. Stručnu podlogu za izradu prijedloga novog Zakona o kazalištima. Riječ je o radnoj verziji koja je dijagnosticirala stanje kazališne djelatnosti u RH, uključujući aktualne probleme. U toj verziji, kako navodi Lončar (2013), detektiran je *Popis problema kazališne djelatnosti u RH* od 26 točaka, koje se bave širokim spektrom tema od izostanka stimuliranja domaćih autora, nedovoljnog poštivanja autorskih prava, nedovoljno organizirane struke, nepostojanja kolektivnog ugovora, nejasne podjele koja se bavi kazališnom djelatnošću prema širini područja koje bi trebalo obuhvaćati, nepovoljnog materijalnog položaja u djelatnosti, vrlo niskog udjela vlastitih prihoda kazališnih subjekata u ukupnom financiranju, pada broja publike, nepostojanja strategije i zakonodavnog okvira općenito pa tako i za sponzorstva i donacije, nezadovoljavajuće obrazovne strukture djelatnika unutar kazališta do neprimjerenog omjera umjetničkog, administrativnog i tehničkog osoblja u kazalištima itd. Može se primijetiti da se 1990. g. govorilo o nepoticajnom zakonodavstvu u vezi donacija i sponzorstva. Nakon Stručne podloge, napravljen je Nacrt Prijedloga Zakona o kazalištu (svibanj 1991.). Za ovu analizu i rad zanimljiv je prijedlog da „financiranje javnih kazališta iz proračuna ovisi o ostvarenim prihodima od prodaje ulaznica odnosno ako je vlastiti prihod manji od 5 % ukupno potrebnih sredstava za tekuću godinu, to kazalište gubi pravo na sredstva iz proračuna“. (Lončar, 2013: 38). To znači da priljev sredstava iz tadašnjeg Ministarstva prosvjete i kulture ovisi o visini ostvarenih vlastitih prihoda kazališta. Prema tom prijedlogu, privatna se kazališta mogu

[5] Sabor RH donio je 25. lipnja 1991. g. Ustavnu deklaraciju o suverenosti i samostalnosti RH, a 8. listopada iste godine i Odluku o raskidanju svih državno-pravnih odnosa s ostalim republikama koje su tvorile bivšu SFRJ.

natjecati za sredstva iz proračuna ako su vlastitim prihodom osigurala više od 50 % ukupnih sredstava za rad kazališta u tekućoj godini. Prema nekima, takav bi zakon riješio pitanje financiranja kulture. Međutim, takav prijedlog izazvao je nesuglasice. Na raspravama uoči donošenja novog zakona, neki zastupnici upućuju na značaj i dužnost nacionalnih kazališta govoreći kako oni ne mogu ostvarivati vlastite prihode kakva ostvaruju primjerice *Folies Berger*, *Crazy Horse* itd., dok su drugi zastupnici uspoređivali hrvatska kazališta s drugim, europskim kazalištima. Tako navode kako naša nacionalna kazališta ne ostvaruju više od 4 do 5 % vlastitog prihoda[6] dok, primjerice, *Comedie Francaise* u Parizu ostvaruje vlastiti prihod u iznosu od 20 do 27 %. Isto tako, u Austriji granica vlastitoga prihoda ispod koje država/grad ne financiraju kazalište je na 25 do 30 %, odnosno vlast čvrsto stoji pri stavu da kazalište ne može dobivati sredstva iz državnog proračuna ako ne ostvaruje 25 % vlastitoga prihoda. Napominju da bolji program ujedno ima i više publike, a zakonodavac smatra da se o publici treba voditi računa, a ne da se predstave prave za kritičare, dok je publika totalno nezainteresirana. Smatra se da će glumci, ukoliko se ostvare veći prihodi, imati i više za plaće, a dobit će i više sredstava iz proračuna. Što se tiče privatnih kazališta, oni se trebaju okrenuti tržišnim načelima, ali da prema novom ZOK-u mogu očekivati veću potporu lokalne uprave ako ostvare preko 50 % vlastitih prihoda, što po ZOK-u iz 1982. g. nije bilo moguće. Većina se složila da takav zakon u nepovoljniji položaj stavlja privatna kazališta u odnosu na javna. S obzirom na daljnje nesuglasice oko tog prijedloga, on je bio odbijen. Međutim, mora se naglasiti kako je u tim raspravama bilo i zastupnika koji su se zalagali za povećanje postotka vlastitih sredstva, odnosno onih koja kazališta moraju ostvariti ukoliko žele dobiti sredstva iz državnog proračuna.

Jedno od pitanja prije donošenja zakona, navodi Lončar (2013), bio je i tada trenutni (velik) broj nacionalnih kazališta u RH. Uspoređujući ga s brojem nacionalnih kazališta u drugim razvijenim zemljama, čiji je broj stanovnika neusporedivo veći, (Njemačka ima tri, Ujedinjeno Kraljevstvo dva, a SAD nema nijedno), pitanje je koliko ima potrebe za tadašnjim četirima nacionalnim kazalištima u RH. To pitanje bilo je aktualno i prije donošenja sadašnjeg Zakona o kazalištima iz 2006.

[6] U to vrijeme (1989. g.), samo je Narodno kazalište August Cesarec u Varaždinu i Satirično kazalište „Jazavac“ u Zagrebu ostvarivalo 5 % prihoda od prodaje ulaznica; što bi značilo da bi, prema ovom prijedlogu, sva ostala javna kazališta ostala bez javnih sredstava. (prema: Lončar, 2013: 47)

Donesenim ZOK-om iz 1991. g. propisano je da kazališta mogu biti: nacionalna, gradska, općinska i privatna čiji vlasnici mogu biti samo domaće pravne i fizičke osobe,[7] a da kazališnu djelatnost osim kazališta obavljaju i kazališne kuće.[8] Što se tiče financiranja, odredba o minimalnom postotku odbačena je. Kazališta se, osim iz vlastitih prihoda, financiraju i od osnivača, dok privatna kazališta mogu financirati država te lokalne uprave i samouprave, i to samo za program za koji se ocijeni da je javna potreba.

Što se privatne inicijative tiče, Lončar (2013) navodi kako ZOK iz 1991. g. otvara mogućnost da kazališta mogu biti u vlasništvu domaćih (pravnih i fizičkih osoba) te se mogu osnovati kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije. Zbog određenih zakonskih propusta, privatna i amaterska kazališta nisu znala u koji organizacijski oblik pripadaju te za njih taj Zakon nije bio dobro prilagođen. Zato tih godina privatna kazališta nisu bila toliko razvijena te se kazališna djelatnost ponajprije odvijala u javnom sektoru, odnosno u nacionalnim kazalištima (Zagreb, Osijek, Split i Rijeka) i javnim gradskim ustanovama (kazalištima i kazališnim kućama). Situacija se mijenja tek 1996. g., kada Sabor donosi Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. Tim zakonom uređuju se prava samostalnih umjetnika, kao i osnivanje i djelovanje umjetničkih organizacija te mjere za poticanje kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. Prema članku 2. toga zakona, samostalni umjetnici su umjetnici izvan radnog odnosa, kojima je umjetničko stvaralaštvo i djelovanje jedino i glavno zanimanje. Oni mogu osnovati umjetničku organizaciju za obavljanje umjetničke djelatnosti kao neprofitnu pravnu osobu.

Osim posebnog zakona donesenog za obavljanje i ustrojstvo kazališne djelatnosti, na kazalište djeluju i neki opći zakoni koji neposredno utječu na njegov rad. Jedan je od njih Zakon o

[7] Jedan od prijedloga prije samog donošenja Zakona bio je da se kazališta dijele i na regionalna pa bi tako kazališta u Rijeci, Osijeku i Splitu nosila status regionalnog kazališta, a Zagreb nacionalnog. Međutim, ravnatelji (intendanti) tih triju kazališta pobunili su se i tražili brisanje podjele na regionalna kazališta s preporukom da budu nacionalna, što je i uvaženo.

[8] Specifičnost je kazališnih kuća u tome što ona, za razliku od kazališta, nemaju ansambl, tj. angažirane glumce, stalan repertoar i vlastiti profesionalnu produkciju, nego raspolažu s prostorom pogodnim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela i potrebnim (umjetničkim i tehničkim) osobljem. Od stupanja na snagu ZOK-a 2006.g., u RH više ne postoji formalno-pravni oblik zvan kazališna kuća za moguće obavljanje kazališne djelatnosti (kazališna kuća kao oblik obavljanja kazališne djelatnosti i dalje je navedena trenutnim Zakonom, međutim, sve kazališne kuće morale su se preregistrirati u kazališta). Lukić (2010b) navodi primjer da gotovo sva kazališta u Italiji imaju status kazališne kuće, s izuzetkom nekoliko stalnih kuća sa stalnim ansamblima. Kazališne kuće imaju zgradu (uključujući opremu, tehniku i ljude), ali nemaju vlastitu umjetničku produkciju. Oni zapravo ugošćuju već gotove projekte i eksploatiraju proizvode koje je netko drugi proizveo negdje drugdje. Uglavnom imaju vrlo mali broj zaposlenih djelatnika u tehnici i administraciji koji su dostatni za takav posao i u pravilu ih lokalna zajednica skromno subvencionira.

upravljanju ustanovama u kulturi[9] donesen 1995. g., koji je predvidio da ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća. To bi značilo da se funkcija i određene ovlasti intendanta odnosno ravnatelja trebaju zamijeniti kolektivnim tijelom koje bi vodilo kazalište. Takva odredba izazvala je burne reakcije te su, uz lobiranje i zagovaranje,[10] izmjenama i dopunama Zakona 1997. g. kazališta postala jedina institucija u kulturi koja nije imala obvezu osnivanja upravnih vijeća. Osim problema upravljanja, prema Lončar (2013), pojavio se i problem vlasništva nacionalnih kazališta. Zakonom i kazalištima iz 1991. vlasnici nacionalnih kazališta bili su Ministarstvo kulture i gradovi Zagreb, Split, Rijeka i Osijek. Na temelju čl. 78. Zakona o javnim ustanovama, Ministarstvo prosvjete, kulture i športa prenijelo je svoja vlasnička prava na gradove Split i Rijeku, a u Osijeku na Osječko-baranjsku županiju (22. veljače 1994. g. HNK u Osijeku postao jedina ustanova sa statusom nacionalnog kazališta u (su)vlasništvu županije). Time se riješilo pitanje vlasništva kazališta i njegovo financiranje na način da sredstva za njihov rad osiguravaju, u svojim proračunima, vlasnici kazališta – županija odnosno grad i država. Jedan od prijedloga bio je da se i Varaždinu dodijeli status nacionalnog kazališta, ali taj je prijedlog odbijen.

Trenutno važeći Zakon o kazalištima donesen je 2006. g., ali njegova je priprema započela već 2001. g. Zadatak je bio napraviti prijedloge i sugestije za izmjene i dopune ZOK-a kako bi se doprinijelo boljem reguliranju kazališnog života u RH. Radna skupina koja se okupila oko izrade prijedloga novog ZOK-a nije bila zadovoljna situacijom u kazalištu i smatrala je da je potrebno više kontrole te da se treba razmotriti uvođenje upravnih vijeća u kazalište. Isto tako, jedan od prijedloga bio je uspostavljanje financijske komisije koja bi se trebala osnovati pri nadležnom tijelu za kulturu radi nadzora financija u kazalištu. Tema financijskog poslovanja bila je prisutna na sjednicama, gdje je najčešća riječ u okviru toga bila – odgovornost. Vladalo je mišljenje da je zbog nedostatka odgovornosti došlo do bezvlađa te da se ravnatelji gradskih i državnih kazališta ponašaju kao da su njihova privatna, a da gradovi i

[9] Od 2001. g. Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi.

[10] Pojam lobiranja u kulturi podrazumijeva skup akcija i djelovanja usmjerenih u pravcu potpore nekog užeg interesa, obično konkretne organizacije, ustanove, programa ili projekta. Nasuprot tome, pod pojmom zagovaranja podrazumijeva se potpora širim društvenim i kulturnim interesima, akcijama i inicijativama. Strategija lobiranja i zagovaranja dobivanja potpore razvija se u turbulentnim vremenima osobito često kao odgovor na prijetnje iz okruženja, političke pritiske, zabrane te mehanizme gospodarskih pritisaka (npr. ukidanje ili smanjivanje dotacija, povećanje rente za prostor i sl.). Strategija lobiranja podrazumijeva okupljanje uže i šire kulturne javnosti oko jasno definiranog i doista ostvarivog cilja, bez obzira na to je li vezan za opstanak same organizacije ili za svrhu i razlog njezina djelovanja, a koji mogu biti dovedeni sa svakom promjenom političkog sustava ili režima. Organizacija može biti nositelj lobiranja koje je usmjereno prema poboljšanju općih uvjeta kulturnog razvoja u nekoj sredini, posebno na poljima razvoja legislative i financijskog okvira, razvoja profesionalnih standarda osiguravanja statusa kulturnim organizacijama i ustanovama. (prema: Dragojević, Dragičević-Šešić, 2008: 129).

država (odnosno porezni obveznici) pokrivaju njihove gubitke. Govorilo se kako se programi pišu nekvalitetno, kako su proračuni netransparentni te kako financijeri uopće ne traže od korisnika proračunskih sredstava podatke o prihodu ulaznica. Ugovorni bi odnosi morali biti jasniji i obvezujući, uz uvođenje veće discipline u svim segmentima. Situacija u kojoj se za hladni pogon izdvaja 80 % sredstava, a za program samo 20 % smatra se neodrživom na duži rok i štetnom za kazalište. Također je predloženo da se pokušaju riješiti i olakšice za sponzorstva, a ne samo donacije, kako je trenutačno riješeno Zakonom o porezu na dobit i Zakonom o porezu na dohodak. U tom je smislu predloženo umrežavanje kazališta, zajednički izlazak i pritisak na medije kako bi objavljivali sponzore predstava, koji su sve zahtjevniji. Zaključeno je da svi žele isto – puna kazališta i dobre predstave, a pitanje je može li ZOK u tome pomoći. Isto tako razgovaralo se o tome kako se novac od igara na sreću i od Hrvatske lutrije ne usmjerava za kulturu (kao što je praksa u mnogim drugim europskim zemljama). (prema Lončar, 2013: 179–182.)

Što se tiče upravljanja u kazalištu, u tekstu Nacrta zakona koji je sada na snazi predloženo je da se zakonski uvede funkcija poslovnog ravnatelja jer su većina intendanata – odnosno ravnatelja – umjetnici koji nisu vješti u financijskom vođenju jedne institucije. Stoga je nužno potreban menadžer koji bi se birao natječajem, a ne kao dio intendantove ekipe. S obzirom na različita iskustva s takvim načinom vođenja, neki su smatrali da takva praksa generira sukob. Također, ponovno je pokrenuto pitanje upravnih vijeća gdje se traži da oni upravljaju javnim kazalištima, što je u prijedlogu ZOK-a i odobreno. Prema tom prijedlogu, upravno vijeće bi upravljalo, intendant vodio, a ravnatelj rukovodio kazalištem (Lončar (2013) to naziva potpunom „terminološkom“ zbrkom). Zanimljivo je da je predložena potreba za čvršćim povezivanjem nacionalnih kazališta jer se pretpostavlja da ih se po europskim standardima neće moći zadržati četiri. Međutim, danas je situacija takva da RH nije smanjila broj nacionalnih kazališta već ih je čak povećala. Od 2013. g. Varaždin je dobio status Hrvatskog narodnog kazališta,[11] što znači da RH trenutno ima pet nacionalnih kazališta.[12]

[11] Čl. 1. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o kazalištima (NN 121/13).

[12] Lukić (2010b) navodi kako u većini europskih zemalja naziv nacionalnih kazališta imaju samo glavna prijestolnička kazališta, kojima je uglavnom država vlasnik i osnivač. Uobičajen je standard postojanja jedne nacionalne opere i baleta na 3,5 do 4 milijuna stanovnika. Hrvatska sa svoja četiri (sadašnjih pet, nap. M. M.) nacionalna kazališta na manje od 5 milijuna stanovnika za ovog autora predstavlja ozbiljan presedan. Doda li se tomu činjenica da je samo jednoj od njih (zagrebačkoj) uistinu zakonski vlasnik i osnivač država (Republika Hrvatska), presedan postaje još veći. To je, smatra Lukić, posljedica povijesne uvjetovanosti održanja nacionalne kulture u vremenima opstajanja pod vlašću drugih naroda pa je naziv „hrvatsko narodno“ posljedica tog

Prije konačnog donošenja ZOK-a 2006. g., termin *upravno vijeće* zamijenjen je terminom *kazališno vijeće*, koje predstavlja savjetodavno i, na neki način, nadzorno tijelo. Intendant/ravnatelj upravlja nacionalnim odnosno javnim kazalištem te tako i dalje ostaje ključna osoba u kazalištu.

2.2.2. Zakon o kazalištima

Kazališna je djelatnost, prije svega, javna služba i od izuzetne je važnosti za Republiku Hrvatsku te je kao takva regulirana posebnim zakonom za tu djelatnost – Zakonom o kazalištima (ZOK).[13] Njime se uređuje obavljanje kazališne djelatnosti u Republici Hrvatskoj, odnosno pitanja osnivanja kazališta i kazališnih družina, ustrojstvo i upravljanje kazalištem, položaj kazališnih umjetnika i radnika te ostala pitanja od značenja za kazališnu djelatnost. Prema članku 3. toga zakona, kazališna djelatnost obuhvaća pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela (dalje: scenska i glazbeno-scenska djela). Kazališnu djelatnost obavljaju kazališta i kazališne družine kao samostalne pravne osobe, a iznimno kao posebne ustrojstvene jedinice unutar druge pravne osobe te kazališne kuće. Člankom 4. istoga zakona definirano je da su kazališta pravne osobe koje pripremaju i organiziraju te javno izvode scenska i glazbeno-scenska djela, raspolažu kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela, potrebnim umjetničkim osobljem te organizacijskim i tehničkim radnicima, dok su kazališne družine pravne osobe koje se osnivaju radi pripreme i izvođenja scenskih i glazbeno-scenskih djela. Ukoliko su ti uvjeti ispunjeni, može se osnovati kazalište. Postojanje uvjeta za osnivanje kazališta utvrđuje županijski ured državne uprave nadležan za poslove kulture županije na čijem se području kazalište osniva, odnosno gradski ured za kulturu Grada Zagreba. Kazališta i kazališne družine osnivaju se kao javna i privatna. U javna kazališta ubrajaju se: nacionalna, županijska, gradska i općinska kazališta, a njih osnivaju Republika Hrvatska te jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave kao javnu ustanovu. Privatna kazališta mogu osnovati domaće i strane fizičke i pravne osobe te mogu biti registrirana kao (privatna) ustanova, trgovačko društvo ili umjetnička organizacija.

---

povijesnog razvitka kazališta u različitim dijelovima Hrvatske i tradicije, bez stvarne utemeljenosti u trenutačnom stanju vlasničkih odnosa i danas posve emancipirane nacionalne kulture.

[13] Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14).

2.2.3. Inicijative za bolji položaj kazališta

Koliko su važne prethodno objašnjene strategije lobiranja i zagovaranja, govore i dvije inicijative koje su pokrenuli kulturni djelatnici nezadovoljni stanjem kulture i kazališta u RH. Riječ je o inicijativi „1000 potpisa hrvatskih kulturnih djelatnika“ (1994.) i „Bijeli kvadrat hrvatske kulture“ (2002.). Povod prvoj inicijativi bio je, kako ga i Lončar (2013) navodi, *nepostojeći* Zakon o sponzorstvu, odnosno set poreznih mjera koji su bili na štetu kulture te su destimulirali ulaganje gospodarskih subjekata u kulturu. Naime, jedna od Vladinih odredbi tada odnosila se na zabranu sponzoriranja kulturnih projekata. Inicijativa, koja je zahtijevala bolji položaj kulture i kulturnih stvaratelja, prijetila je bojkotom manifestacija koja su pod pokroviteljstvom države. Njezin rezultat bio je donošenje Zakona o pravima samostalnih umjetnika te poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva koji je uvelike poboljšao situaciju u kulturi i obavljanja kazališne djelatnosti.

Druga inicijativa odnosila se na poboljšanje statusa i definiranje položaja kulturnih djelatnika, odnosno samostalnih umjetnika. Ono se prije svega odnosilo na Zakon o doprinosima za obvezna osiguranja koji bi, prema tadašnjim promjenama, kulturu i umjetnike doveo u mnogo teži položaj od onoga u kakvom su bili do tada. Nakon dvogodišnjeg djelovanja, kulturni djelatnici poboljšali su svoj status te je još jedna inicijativa polučila pozitivnim ishodom.

Josipović (1997) spominje kako nedržavna tijela, kulturne institucije, nevladine organizacije i umjetnici pojedinci i njihove udruge također snažno utječu na formiranje i provođenje kulturne politike. Oni to ostvaruju kroz utjecaj na formiranje odluka državnih tijela i tijela lokalne uprave oblikovanjem javnog mnijenja o kulturnim i umjetničkim pitanjima te različitim oblicima lobiranja i zagovaranja kojima se nastoji utjecati na odlučivanje državnih tijela. Stoga takve građanske inicijative imaju važnu ulogu u ostvarivanju željenih ciljeva, čime utječu i na oblikovanje kulturne politike kao dijela javne politike jedne države.

2.3. Organizacija i upravljanje u kazalištu

Prema Zakonu o kazalištima, kazališta se dijele na javna i privatna. Republika Hrvatska i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave osnivaju javna kazališta koja mogu biti: nacionalna, županijska, gradska i općinska. S obzirom na navedenu podjelu, razlikuje se i upravljanje u javnim kazalištima.

Člankom 19. ZOK-a, nacionalna kazališta svojim programima zadovoljavaju javne potrebe na razini Republike Hrvatske u obavljanju kazališne djelatnosti. Ostvaruju programe dramske i glazbeno-scenske umjetnosti, uvažavajući teritorijalnu ravnomjernost i regionalnu zastupljenost u obavljanju kazališne djelatnosti. U Republici Hrvatskoj djeluje pet nacionalnih kazališta – Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku, Hrvatsko narodno kazalište Split, Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka i Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu. Jedino je Hrvatsko narodno kazalište (HNK) u Zagrebu u državnom vlasništvu, odnosno suvlasništvu; 51 % vlasnik je Ministarstvo kulture, a 49 % Grad Zagreb, dok je HNK u Osijeku u suvlasništvu Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije (50 – 50 %). HNK Split, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka i HNK Varaždin u vlasništvu su gradova u kojima jesu. Prema čl. 13. ZOK-a, osnivač(i) osigurava(ju) sredstva za rad koja uključuju sredstva za program, materijalne izdatke, kao i sredstva za investicije i investicijsko održavanje. Sredstva za program su plaće i honorari te troškovi opreme i izvođenja programa. Sredstva za materijalne izdatke podrazumijevaju tekuće izdatke redovitog poslovanja koje osnivač osigurava u visini opravdanih stvarnih troškova. Što se tiče upravljanja u nacionalnim kazalištima, njima upravlja intendant. Propisano je (čl. 22. ZOK-a) da on predstavlja i zastupa kazalište, organizira i provodi umjetnički program i za njega je odgovoran, kao i za zakonitost rada kazališta. Intendant se imenuje na temelju javnog natječaja na vrijeme od četiri godine. Prema Izmjenama i dopunama ZOK-a iz 2014. g.,[14] intendanta nacionalnog kazališta na prijedlog kazališnog vijeća imenuje i razrješava predstavničko tijelo osnivača (odnosno sporazumno predstavnička tijela osnivača kada nacionalno kazalište ima više osnivača), a potvrđuje ga ministar kulture. Posebno je regulirano imenovanje i razrješenje intendanta HNK u Zagrebu, s obzirom na to da je ono u suvlasništvu države. Izmjenama i dopunama ZOK-a iz 2013. g.,[15] intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika Grada Zagreba. Ako se ne utvrdi zajednički prijedlog u roku od sedam dana od dana podnošenja pisanog zahtjeva ministra kulture ili gradonačelnika Grada Zagreba radi utvrđivanja zajedničkog prijedloga, intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra kulture.

Uz intendanta, nalazi se i poslovni ravnatelj kao njegov pomoćnik, koji organizira i vodi poslovanje nacionalnog kazališta. Potreba za poslovnim ravnateljem iskazana je prije

[14] čl. 1., Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14)
[15] čl. 2., Isto

donošenja posljednjeg, trenutnog na snazi, ZOK-a iz 2006. g. jer se smatra da takvom institucijom, osim umjetnika, treba upravljati i osoba koja ima obrazovanje vezano uz upravljanje organizacijom.[16] Zakonom nije izričito navedeno ni koje struke treba biti poslovni ravnatelj, niti je opisan konkretan opseg njegova posla, već je u čl. 22. ZOK-a navedeno da se zadaće i ovlasti intendanta i poslovnog ravnatelja pobliže utvrđuju aktom o osnivanju i statutom. Tako je, primjerice, Statutom HNK Ivana pl. Zajca Rijeka[17] definirano da poslovni ravnatelj, prema nalogu i uputama Intendanta, organizira, usmjerava i vodi financijsko poslovanje Kazališta na način da Kazalište u cijelosti provodi osnovni programski i financijski okvir. Isto tako, propisuje se da se za poslovnog ravnatelja može imenovati osoba koja ispunjava sljedeće uvjete:

– završeni preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij s područja ekonomije, kao i stečena visoka stručna sprema s područja ekonomije sukladno propisima koji su bili na snazi prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju,

– najmanje 5 godina radnog iskustva na organizacijskim ili rukovodećim poslovima,

– znanje jednog svjetskog stranog jezika.[18]

Sukladno navedenom, poslovni ravnatelj osoba je koja ima znanje i iskustvo u upravljanju organizacijom potrebno svakoj organizaciji, pa tako i kulturnoj, a ponajviše onoj najvećoj kao što je nacionalno kazalište. Intendantu koji je većinom umjetničkog ili humanističkog smjera te je stručnjak u vođenju umjetničke komponente nacionalnog kazališta, dio poslovanja koji se tiče menadžmenta zasigurno je nepoznat. Zato se to riješilo tako definiranim zakonskim aktom. Poslovnog ravnatelja, prema čl. 23. ZOK-a, imenuje Kazališno vijeće prema prijedlogu intendanta. Prema tome, intendant i dalje ima glavnu riječ oko odabira poslovnog ravnatelja i ljudi s kojima će raditi. Prije donošenja aktualnog ZOK-a, prijedlog je bio da se poslovni ravnatelj bira samo na temelju javnog natječaja kako intendant ne bi okupio oko sebe bliske ljude koji će ga bespogovorno slušati. Prema Statutu HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, on

[16] Prijedlog da se uz intendanta uspostavi i funkcija poslovnog ravnatelja pridonijela je situacija u HNK u Zagrebu, u kojem je došlo do znatnog probijanja proračuna zbog nesnalaženja intendanta Mladena Tarbuka u financijskom vođenju kazališta. (prema: Lončar, 2013: 187)

[17] Pregledom internetskih stranica ostalih nacionalnih kazališta, uočeno je kako jedino HNK u Osijeku nema navedeno ime poslovnog ravnatelja (nije poznato je li to slučajno ili ga nema). HNK Varaždin tu je osobu nazvao poslovnim menadžerom, dok ostala nacionalna kazališta imaju navedene poslovnog ravnatelja/icu.

[18] Službene stranice HNK Rijeka, Statut Kazališta dostupan na: http://www.hnk-zajc.hr/Default.aspx?sec=9095 (4. 3. 2015.)

zasniva radni odnos na određeno vrijeme u trajanju mandata intendanta koji je predložio njegovo imenovanje. Osim poslovnog ravnatelja, intendant kazališnom vijeću predlaže i imenovanje umjetničkih voditelja – ravnatelja za dramski, operni i baletni program.

Osim kao nacionalna kazališta, javna kazališta mogu biti i županijska, gradska i općinska. Svojim programima ona ostvaruju interes osnivača u zadovoljavanju javnih potreba za kazališnom djelatnošću. Njima upravlja ravnatelj koji organizira i provodi umjetnički program, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa kazalište, vodi poslovnu politiku i odgovoran je za zakonitost rada. Zadaće i ovlasti ravnatelja pobliže se utvrđuju aktom o osnivanju i statutom. Ravnatelj može, sukladno statutu, kazališnom vijeću predložiti imenovanje pomoćnika ravnatelja. Za razliku od nacionalnih kazališta, gdje je zakonom izrijekom propisano postojanje poslovnog ravnatelja kao pomoćnika intendanta, u javnim kazalištima pomoćnik ravnatelja može, ali i ne mora biti. Kao i kod nacionalnih kazališta, javna kazališta također imaju kazališno vijeće, sa svim ovlastima i odgovornostima kao i u nacionalnim kazalištima. Prema članku 25. ZOK-a ravnatelja javnog kazališta čiji su osnivači županije, Grad Zagreb, gradovi i općine, imenuje i razrješava predstavničko tijelo osnivača na prijedlog kazališnog vijeća. Ukoliko javno kazalište ima više osnivača, ravnatelja imenuju i razrješuju, na prijedlog kazališnog vijeća, sporazumno predstavnička tijela osnivača.

„Nacionalna i javna gradska kazališta svrstavamo u tzv. repertoarna kazališta, što znači da ta kazališta zapošljavaju stalni ansambl, a na repertoaru imaju veći broj naslova koje izvode naizmjence, po nekoliko sezona.“ (Lončar, 2013: 211)

Privatna kazališta i privatne kazališne družine mogu se osnivati kao ustanove, trgovačka društva i umjetničke organizacije. Njima upravlja i vodi ravnatelj kojeg imenuje osnivač po postupku i uz uvjete utvrđene zakonom, aktom o osnivanju i statutom. Statut i druge opće akte donosi ravnatelj uz suglasnost osnivača prema propisima po kojima je privatno kazalište ili privatna kazališna družina osnovana. Programsku politiku privatnih kazališta autonomno određuje njegov osnivač odnosno ravnatelj. Umjetničke organizacije pripadaju tzv. civilnom ili trećem sektoru odnosno nezavisnoj sceni.

2.3.1. Kazališno vijeće

Kazališno vijeće, uz intendanta, poslovnog ravnatelja i umjetničkog ravnatelja, čini upravu nacionalnog (ali i ostalih javnih) kazališta. Ono je iznimno važno tijelo u radu javnih

kazališta. Kazališno vijeće javnog kazališta i kazališne družine ima pet ili sedam članova[19] od kojih većinu imenuje predstavničko tijelo osnivača iz reda uglednih umjetnika i radnika u kulturi, koji nisu državni službenici ureda državne uprave u županiji na čijem području kazalište djeluje, odnosno gradskog ureda nadležnog za poslove kulture. Najmanje jedan član bira se iz redova kazališnih umjetnika, a jedan iz redova svih zaposlenika.[20] Kazališta kojima je osnivač RH članove kazališnog vijeća imenuje ministar kulture, a ukoliko kazalište ima više osnivača, broj članova kazališnog vijeća mora biti razmjeran osnivačkim udjelima, odnosno utvrđen osnivačkim aktom, statutom i međusobnim ugovorom osnivača. Mandat je članova vijeća četiri godine te za vrijeme trajanja mandata vanjski član kazališnog vijeća ne smije umjetnički djelovati u tom kazalištu. Ako članu vijeća iz reda kazališnih umjetnika, odnosno zaposlenika, prestane rad, prestaje mu i članstvo u vijeću. Ovlasti kazališnog vijeća definirane su čl. 4. Izmjenama i dopunama ZOK-a:

– na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja usvaja godišnji program rada i razvoja javnog kazališta, odnosno javne kazališne družine, koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i financijskim okvirom iz članka 27. stavka 3. ovoga Zakona,

– na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja, usvaja financijski plan,

– na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja, usvaja godišnji obračun te plan nabave,

– prati ostvarivanje programa te njegovo financijsko i kadrovsko izvršavanje,

---

[19] Od 2006. do 2013. g. kazališno vijeće moglo je imati i tri člana. Izmjenama i dopunama ZOK-a iz 2013. g. kazališna vijeća imaju minimalno pet članova.

[20] Mcllroy (2001), Marland (2005), Margitich i Gara (2005) te Bona Pavelić (2002) govore o američkoj praksi upravljanja kulturnim organizacijama. Značajnu ulogu u upravljanju i financiranju tamošnjih kulturnih institucija ima upravni odbor (*Board of Directors*) ili, kako ih Mcllroy (2001) naziva, Odbor za razvoj. Bona Pavelić (2002) navodi kako osnivači moraju regrutirati upravni odbor koji ima vjere u osnivače i misiju organizacije te je voljan pružiti vlastita sredstva, potruditi se da namakne sredstva iz drugih izvora, dati profesionalnu ekspertizu, kao i kredibilitet organizaciji. Ti su pojedinci često bogati i istaknuti u društvu te daju organizaciji težinu, pristup potencijalnim donatorima, a često posjeduju i komplementarne vještine koje im omogućuju rukovođenje razvojem organizacije. To su poslovni ljudi, bankari, pravnici, priznati umjetnici i vodeće osobe u pojedinim zajednicama. Autorica vjeruje da je jak odbor, čiji članovi dobrovoljno ulažu rad, svoje vrijeme i sredstva, najvažniji ključ u održavanju financijskog zdravlja današnjih organizacija koje se bave umjetnošću. Marland (2005) kaže kako u SAD-u ima nepisano pravilo za takav odbor: pruži, pronađi ili idi. Dakle, svaki član i sam mora dati novac te ohrabrivati prijatelje da i oni novčano pomognu, ili moraju otići. Oni i savjetuju i pomažu u uvjeravanju financijera da novčano pomogne. Uvijek najmanje jedan član upravnog odbora ima isključivo zadatak da se stalno bavi ovim poslovima, i to ne samo aktivnostima prikupljanja sredstava već i neprekidnim njegovanjem odnosa s aktualnim i potencijalnim financijerima (tzv. kultivacija). Uspoređujući broj članova, Margitich i Gara (2005) kažu kako u njihovu muzeju (Muzej moderne umjetnosti New York) upravni odbor ima 43 člana, dok europski obično imaju četiri do šest članova, a koji su najčešće postavljeni političkom odlukom. Autori to čak smatraju pravednim s obzirom na to da se kulturne institucije u Europi većinom financiraju iz državnog novca.

– razmatra i usvaja programska i financijska izvješća intendanta, odnosno ravnatelja,

– na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja, donosi statut uz suglasnost osnivača, odnosno osnivača s većinskim udjelom i druge opće akte kazališta, odnosno kazališne družine,

– obavlja i druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.[21]

Kazališta su jedine javne ustanove u kulturi za koje ne vrijede odredbe Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi. Njime je propisano da javnim ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća, osim ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Kazališni djelatnici prije izglasavanja ZOK-a 2006. g. izborili su se da se na njih ne odnose odredbe tog zakona te je stoga u svim javnim kazalištima savjetodavno i nadzorno tijelo – kazališno vijeće.

2.3.2. Očevidnik kazališta

Očevidnik kazališta sadrži temeljne podatke o svim javnim i privatnim kazalištima, kazališnim družinama i kazališnim kućama u Republici Hrvatskoj, bilo da obavljaju kazališnu djelatnost kao samostalne pravne osobe ili kao posebne ustrojstvene jedinice unutar druge pravne osobe. Člankom 11. ZOK-a propisano je da se kazališta, kazališne družine i kazališne kuće upisuju u sudski ili drugi odgovarajući registar te u Očevidnik kazališta. Kazališta koja su osnovana kao ustanove i trgovačko društvo upisuju se u sudski registar, a kazališta osnovana kao umjetničke organizacije u Registar umjetničkih organizacija. Međutim, neovisno o organizacijskom obliku, sva kazališta koja se profesionalno bave kazališnom djelatnošću trebaju biti upisana u Očevidnik kazališta, čime dobivaju certifikat o formalno-pravnom statusu svoga djelovanja. Očevidnik kazališta vodi Ministarstvo kulture, a ministar kulture pravilnikom propisuje njegov sadržaj i način vođenja.

Očevidnik kazališta donesen je ZOK iz 2006. g. iako je potreba za njim postojala i ranije. ZOK iz 1991. g. predvidio je postojanje Očevidnika kazališta u kojem bi na jednom mjestu trebali biti upisani svi subjekti koji se bave kazališnom djelatnošću u RH. Međutim, on nije bio donesen. Do 2006. g. nije postojao dokument koji bi objedinio i dao točne podatke o broju subjekata koji se bave kazališnom djelatnošću. Do tada su kazališta koja su bila registrirana kao javne ustanove u kulturi bila upisana u sudski Registar ustanova, trgovačka društva upisana pri Trgovačkom sudu, umjetničke organizacije u Registar umjetničkih organizacija, a subjekti registrirani kao udruge u Registar udruga pri Ministarstvu pravosuđa. Iako je pristup

[21] Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14)

svim tim registrima bio moguć, kao što kaže Lončar (2013), nisu se mogli znati točni podatci o tome koliko RH ima subjekata koji na zakonit način obavljaju kazališnu djelatnost. Stoga je donošenje Očevidnika kazališta pomoglo u uklanjanju „sivog tržišta“ u kazalištu RH. Očevidnik je javno dostupan na stranicama Ministarstva kulture.[22] Sastavni je dio Očevidnika imenik koji sadrži abecedni popis kazališta prema sjedištu (gradu) kazališta, koji uključuje naziv kazališta, sjedište (adresu) kazališta, redni broj Upisnog lista kazališta[23] te naziv i sjedište (adresu) osnivača.

Lončar (2013) smatra kako je potrebno promovirati njegovu važnost s obzirom na to da nijedan pravni subjekt koji se bavi profesionalnom kazališnom djelatnošću, a nije upisan u Očevidnik kazališta, ne bi smio biti angažiran za obavljanje te djelatnosti ni u jednom segmentu javnog djelovanja kao što su obrazovanje, znanost, turizam, kulturne i ostale društvene aktivnosti. Isto tako, na javnim bi natječajima takvi subjekti trebali odmah zbog neregularnosti biti eliminirani iz daljnje procedure. Bitno je napomenuti kako je Ministarstvo kulture 2008. g. donijelo odluku da financira programe samo onih kazališta koja su upisana u Očevidnik kazališta. Takva odluka natjerala je mnoga privatna kazališta da usklade svoju osnivačku i upravljačku dokumentaciju sa ZOK-a kako bi se mogla upisati u Očevidnik i kako bi bila u prigodi dobiti sredstva na Natječaju javnih potreba u kulturi u RH. Tako sva kazališta koja se nalaze u Očevidniku kazališta, neovisno o njihovom formalno pravnom obliku, imaju mogućnost dobiti financijska sredstva na Natječaju javnih potreba u kulturi u RH.

2.3.3. Organizacijski modeli u kazališnoj djelatnosti Republike Hrvatske

Profesionalna kazališna djelatnost može se obavljati u trima organizacijsko-pravnim oblicima: ustanova, trgovačko društvo i umjetnička organizacija.

Ustanova je pravna osoba čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno Zakonom o ustanovama. Prema čl. 1. toga zakona, ona se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja,

[22] Očevidnik kazališta, dostupno na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868 (5. 1. 2015.)

[23] Upisni list označen je brojem koji se ispunjava na temelju podnesene prijave za upis u Očevidnik, prema obrascu. U Obrazac prijave za upis u Očevidnik kazališta upisuje se: Naziv kazališta, Sjedište kazališta (adresa, telefon, telefaks, *e-mail*), Status kazališta (ustanova, trgovačko društvo, umjetnička organizacija), Naziv i sjedište osnivača kazališta, Naziv i sjedište pravne službe u čijem je sastavu kazalište, Broj i datum akta o osnivanju kazališta, Broj i datum donošenja statuta i suglasnosti osnivača kazališta, Broj i datum upisa kazališta u sudski ili drugi registar, Ime i prezime intendanta, odnosno ravnatelja kazališta ili vršitelja dužnosti, odnosno privremenog intendanta ili ravnatelja, te broj i datum akta o imenovanju, Popis članova kazališnog vijeća, datum njihova izbora i imenovanja te stručna sprema i zanimanje, Statusne promjene i prestanak kazališta (broj i datum akta te podatci o promjenama i brisanju iz sudskog ili drugog registra) i Posebne napomene. (čl. 3. Pravilnika o Očevidniku kazališta (NN 35/2007), dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/297548.html) (5. 1. 2015.)

znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti.[24] Cilj je osnivača ustanove zadovoljiti određeni opseg i razinu potrebe interesa građana, a ne ostvariti dobit. Ustanova može biti javna i privatna. Javnu ustanovu osniva Republika Hrvatska te jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Najvažnije i najveće institucije u kulturi osnovane su kao javne ustanove. Izuzev kazališta, na sve javne ustanove u kulturi primjenjuje se Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi.

Prema čl. 5. Zakona o ustanovama, ustanovu može osnovati domaća i strana fizička i pravna osoba, ako za obavljanje određene djelatnosti ili za određene ustanove nije zakonom drugačije određeno. Privatna kazališta također se mogu osnovati kao ustanove.

Prema Očevidniku kazališta, u Republici Hrvatskoj ukupno su 32 ustanove koje obavljaju kazališnu djelatnost, od čega su 31 javne ustanove, a samo je jedna privatna ustanova.

Kazališna djelatnost može se obavljati u obliku trgovačkog društva kojem je cilj ostvarenje dobiti. Za takvo poslovanje vrijede pravila kao i za bilo koju drugu djelatnost koja ima takav cilj. Ono se obavlja prema pravilima Zakona o trgovačkim društvima. Prema Očevidniku kazališta samo je 12 trgovačkih društava koje obavljaju kazališnu djelatnost. Razlog manjeg broja registracije kazališta u trgovačka društva, Lončar (2013) vidi u tome što je prema Zakonu o trgovačkim društvima potrebno investirati financijska sredstva u temeljni kapital. Pretpostavka je da su se osnivači trgovačkih društava odlučili za tu vrstu registracije jer u trenutku kada su željela registrirati svoja kazališta, nisu imali status umjetnika ili su se uz kazališnu djelatnost željeli baviti još nekom drugom djelatnošću (primjerice, osim izvedbe predstava, mogu imati i pedagošku djelatnost – vođenje dramskih skupina i sl.).

Umjetničke organizacije su neprofitne pravne osobe koje mogu obavljati samo umjetničku djelatnost za koju su registrirane, primjerice kazališnu, glazbenu, filmsku itd. Kao i ustanove, one obavljaju kazališnu djelatnost bez namjere ostvarivanja dobiti, već primarno radi ostvarenja određenih kulturnih ciljeva. Pravni položaj umjetničke organizacije reguliran je Zakonom o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, donesenim 1996. g. Prema čl. 15. toga zakona, umjetnička organizacija stječe pravnu osobnost i počinje s radom upisom u Registar umjetničkih organizacija pri Ministarstvu kulture. Umjetnička organizacija predstavlja najpovoljniji i najčešći oblik obavljanja

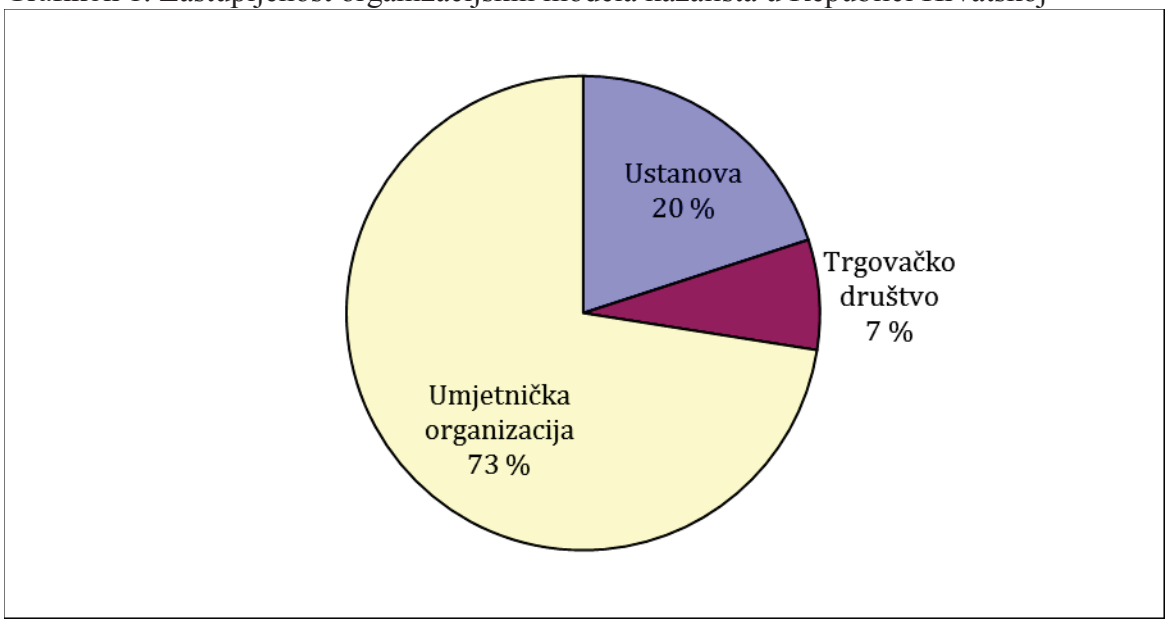
[24] čl. 1. Zakon o ustanovama (NN 76/93; NN 29/97, NN 47/99 – ispravak i NN 35/08)

profesionalne kazališne djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Da bi se mogla osnovati, umjetnička organizacija mora ispunjavati određene uvjete, tj. za njezino osnivanje potrebna su najmanje dva umjetnika[25] koji nemaju ugovor o radu s nekim kazalištem na razdoblje duže od godine dana. To je regulirano čl. 49. ZOK-a u kojem piše da osobe koje su zaposlenici javnog kazališta ili javne kazališne družine na temelju ugovora o radu zaključenog na dulje od godine dana ne mogu biti osnivači ni ravnatelji privatnog kazališta i privatne kazališne družine. Osoba koja se zaposli u javnom kazalištu, odnosno javnoj kazališnoj družini na dulje od godine dana, dužna je u roku od 15 dana odreći se prava upravljanja ili prenijeti osnivački udio u privatnom kazalištu ili privatnoj kazališnoj družini.[26]

Broj registriranih umjetničkih organizacija u Očevidniku kazališta je 116.[27] Riječ je o najbrojnijem formalno-pravnom obliku obavljanja profesionalne kazališne djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

Za pregledniju zastupljenost pojedinih organizacijskih oblika obavljanja profesionalne kazališne djelatnosti u RH, ono je grafički prikazano na sljedeći način:

Grafikon 1. Zastupljenost organizacijskih modela kazališta u Republici Hrvatskoj



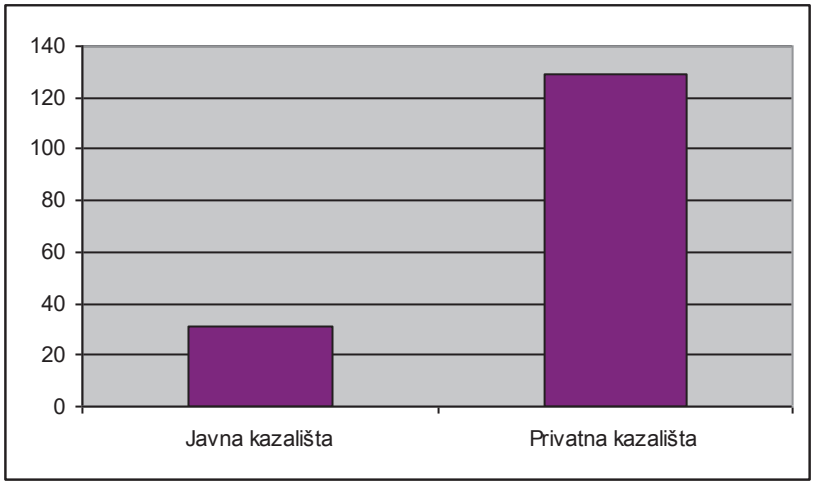
Izvor: vlastita izrada prema podatcima iz Očevidnika kazališta, dostupno na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868 (5. 1. 2015.)

[25] Status umjetnika dokazuje se potvrdom odgovarajuće strukovne (umjetničke) udruge. U slučaju kazališta, riječ je o Hrvatskom društvu dramskih umjetnika (HDDU).
[26] Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14)
[27] Na dan 5. 1. 2015, prema Očevidniku kazališta dostupnim na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868

Iz Grafikona 1. primjetno je kako je najzastupljeniji formalno-pravni oblik obavljanja profesionalne kazališne djelatnosti umjetnička organizacija, a najmanje je zastupljen oblik trgovačko društvo. Razlog su tomu zasigurno zakonske (ne)povoljnosti jednog i drugog oblika registracije.

Sljedeći grafikon prikazuje zastupljenost javnih i privatnih kazališta.

Grafikon 2. Odnos broja javnih i privatnih kazališta u Republici Hrvatskoj



Izvor: vlastita izrada prema podatcima iz Očevidnika kazališta, dostupno na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868 (5. 1. 2015.)

Danas su javna kazališta u brojčanoj manjini u odnosu na privatni sektor, njihov je omjer 20 : 80 % u korist kazališta osnovanih privatnom inicijativom.[28] Tomu je doprinio Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva donesen 1996. g., a koji umjetnicima omogućava osnivanje umjetničkih organizacija. Upravo se privatna inicijativa za sve kulturne djelatnosti sve više promovira kao nositelj budućeg razvoja. S time se slažu i Dragojević te Dragičević-Šešić (2008), koji ova vremena u kojima se nalazi kultura nazivaju turbulentnima, a u takvim je uvjetima jedino pravo rješenje samoinicijativa koja omogućava istinsku efektivnost i samoodrživost na duže vrijeme.

[28] Primjerice, Lončar (2013) navodi podatak da je krajem ožujka 2010. g. taj omjer bio 36 : 64 % u korist privatnih kazališta.

Tablica 1. Teritorijalna rasprostranjenost kazališta u Republici Hrvatskoj

Red. br.	Županija	Ustanova	Trgovačko društvo	Umjetnička organizacija	UKUPNO
1.	Bjelovarsko-bilogorska	0	0	1	1
2.	Brodsko-posavska	1	0	1	2
3.	Dubrovačko-neretvanska	1	0	0	1
4.	Grad Zagreb	11	9	85	105
5.	Istarska	1	0	3	4
6.	Karlovačka	1	1	1	3
7.	Koprivničko-križevačka	0	0	2	2
8.	Krapinsko-zagorska	0	0	0	0
9.	Ličko-senjska	0	0	0	0
10.	Međimurska	1	0	0	1
11.	Osječko-baranjska	2	0	3	5
12.	Požeško-slavonska	1	0	0	1
13.	Primorsko-goranska	2	1	6	9
14.	Sisačko-moslavačka	1	0	0	1
15.	Splitsko-dalmatinska	3	0	8	11
16.	Šibensko-kninska	1	0	0	1
17.	Varaždinska	1	0	1	2
18.	Virovitičko-podravska	1	0	0	1
19.	Vukovarsko-srijemska	1	0	1	2
20.	Zadarska	2	0	2	4
21.	Zagrebačka	1	1	2	4
UKUPNO		**32**	**12**	**116**	**160**

Izvor: vlastita izrada prema podatcima dostupnim na http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868 (5. 1. 2015.)

Prema Tablici 1. vidljivo je kako je brojčano najviše kazališta u Gradu Zagrebu, odnosno više od pola (65 %) ukupnog broja kazališta nalazi se u glavnom gradu, u kojem je i najveći broj svakog organizacijskog modela. Nakon toga slijede Splitsko-dalmatinska i Primorsko-goranska županija. Dvije županije nemaju nijedan formalno-pravni oblik kazališne djelatnosti, dok je u najvećem broju županija dominantan broj jedan do dva kazališta.

2.4. Nadležnost Ministarstva kulture Republike Hrvatske u upravljanju kazalištem

Ministarstvo kulture je krovna, nadležna organizacija za rad i razvoj kulturnih institucija, različitih kulturnih djelatnosti i kulture općenito na području Republike Hrvatske. Ministarstvo kulture sudjeluje u pripremi proračuna te odlučuje o distribuciji proračunskih sredstava korisnicima državne potpore za različite kulturne projekte, obavlja nadzor nad radom institucija koja se bave kulturnom djelatnošću, imenuje ravnatelje (i intendante) javnih ustanova u kulturi, osnivač je najvažnijih kulturnih institucija u državi i ima odlučujući utjecaj na upravljanje tim institucijama.

Djelokrug Ministarstva kulture određen je Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (NN br. 150/11). Članak 24. toga zakona kaže da Ministarstvo kulture obavlja upravne i druge poslove u području kulture koji se odnose na: razvitak i unaprjeđenje kulture, kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, kulturnog života i kulturnih djelatnosti; osnivanja ustanova i drugih pravnih osoba u kulturi; promicanje kulturnih veza s drugim zemljama i međunarodnim institucijama; stručne i upravne poslove za Hrvatsko povjerenstvo za UNESCO; upravne poslove u području javnog informiranja; poticanje programa kulturnih potreba pripadnika hrvatskoga naroda u drugim zemljama; osiguravanje financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za obavljanje i razvitak djelatnosti kulture, a osobito muzejske, galerijske, knjižničarske, arhivske, kazališne, glazbene i glazbeno-scenske, nakladničke, likovne i filmske djelatnosti.

Prema tome, Ministarstvo kulture je najvažniji čimbenik kreiranja i provođenja kulturne politike u RH.

2.4.1. Kulturna vijeća

Pri Ministarstvu kulture za pojedina se područja umjetničkog i kulturnog stvaralaštva osnivaju Kulturna vijeća (dalje: Vijeća), za čije članove ministar kulture imenuje kulturne djelatnike i umjetnike koji svojim iskustvom, savjetima i prijedlozima pridonose realizaciji ciljeva kulturne politike. Oni su zaduženi za predlaganje mjera za njezino provođenje te posebice za predlaganje programa javnih potreba u kulturi za koje se sredstva osiguravaju iz državnog proračuna Republike Hrvatske, a takav je princip bitan radi ostvarivanja utjecaja kulturnih djelatnika i umjetnika na donošenje odluka važnih za kulturu i umjetnost. U ostvarivanju tih zadaća, Vijeća pružaju stručnu pomoć ministru kulture pri donošenju i provedbi godišnjih i dugoročnih programa javnih potreba u kulturi od interesa za Republiku Hrvatsku i njihovo

financiranje, suodlučuju o utvrđivanju kulturne politike i u tu svrhu daju stručne podloge i mišljenja Ministarstvu kulture i ministru te obavljaju i druge poslove predviđene Zakonom koji pridonose ostvarenju spomenutih zadaća. Njihova prava i obveze regulirana su Zakonom o kulturnim vijećima (NN 48/04, NN 44/09, NN 68/13).

Zakonom o kulturnim vijećima osnivaju se Vijeća za sljedeća područja: za glazbu i glazbeno-scenske umjetnosti; dramsku i plesnu umjetnost te izvedbene umjetnosti; knjižnu, nakladničku i knjižarsku djelatnost; vizualne umjetnosti; kulturno-umjetnički amaterizam, inovativne umjetničke i kulturne prakse; međunarodnu kulturnu suradnju i financiranje međunarodnih projekata. S obzirom na razvoj suvremene umjetnosti, kulture i kreativnih industrija, prema potrebi osnivaju se i druga Vijeća sukladno odluci ministra kulture.

Prema čl. 2. o Izmjenama i dopunama iz 2013. g., Vijeća imaju pet ili sedam članova, o čemu odluku donosi ministar kulture. Za članove Vijeća imenuju se kulturni djelatnici i umjetnici te drugi stručnjaci koji svojim dosadašnjim dostignućima i poznavanjem problema vezanih uz utvrđivanje i provedbu kulturne politike mogu pridonijeti ostvarenju ciljeva radi kojih je Vijeće osnovano. Kulturna vijeća osnivaju se za područje županije, Grada Zagreba te grada koji ima više od 20.000 stanovnika, a mogu ih osnovati i druge općine i gradovi ako to ocijene svrhovitim. Prema tome, i „Ministarstvo kulture i jedinice lokalne i regionalne samouprave u pravilu imaju savjetodavna tijela koja čine umjetnici i drugi kulturni radnici. Ta tijela predlažu smjernice kulturne politike, a posebno savjetuju o tome koje kulturne programe treba i na koji način financirati iz proračuna“ (Josipović, 1997: 567).

2.4.2. Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi

Kulturna vijeća važno su tijelo i stručna savjetodavna komisija prilikom dodjele financijskih sredstava za potrebe u kulturi. Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi iznimno je važan s obzirom na to da se njime utvrđuju kriteriji za dodjeljivanje financijskih sredstava za obavljanje kulturnih djelatnosti.

Godine 1993. g. Zakon o fondovima za kulturu mijenja naziv u „Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi“. U njemu je, čl. 2., propisano da 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 kulturi obuhvaćaju se svi oblici poticanja i promicanja kulture i kulturnih djelatnosti što

pridonose razvitku i unaprjeđivanju svekolikog kulturnog života u Republici Hrvatskoj. Pri utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi polazi se od potreba i postignutog stupnja razvitka kulture i kulturnih djelatnosti.

Prema čl. 9. tog zakona, javne su potrebe u kulturi za koje se sredstva osiguravaju iz državnog proračuna Republike Hrvatske kulturne djelatnosti i poslovi, akcije i manifestacije u kulturi od interesa za Republiku Hrvatsku, a osobito:

– djelatnost ustanova kulture i drugih organizacija kulture od interesa za Republiku, kao i onih utvrđenih zakonom,

– ostvarivanje kulturnih akcija i manifestacija od interesa za Republiku, kao i onih utvrđenih zakonom,

– skrb o obnovi u Domovinskom ratu razorenih i oštećenih spomenika kulture i svekolike nacionalne kulturne baštine,

– poticanje kulturnih djelatnosti u područjima i sredinama razorenim u Domovinskom ratu,

– ostvarivanje programa zaštite spomenika kulture nulte i prve kategorije te programa zaštite muzejske i kazališne građe, kao i objekata prirode, od interesa za Republiku,

– obavljanje arhivske djelatnosti i djelatnosti službe zaštite spomenika kulture utvrđenih posebnim zakonom,

– poticanje umjetničkog stvaralaštva,

– tiskanje vrijedne knjige i osiguranje sredstava za otkup knjiga za potrebe knjižnica,

– razvitak svih područja kinematografije, proizvodnje i prikazivanja filmova te zaštite filmske baštine,

– obavljanje poslova matičnih službi u djelatnostima kulture na republičkoj i regionalnoj razini,

– razvitak kulture u kulturno nedovoljno razvijenim sredinama i područjima,

– ostvarivanje međunarodne kulturne suradnje na osnovi sporazuma i programa kulturne suradnje s drugim državama, kao i s međunarodnim asocijacijama, što ih je prihvatila Republika,

– zadovoljavanje kulturnih potreba hrvatskih manjina, naših radnika i naših iseljenika u inozemstvu te Hrvata koji žive izvan Republike,

– zadovoljavanje kulturnih potreba narodnosti u Republici,

– investicijsko održavanje, adaptacije i hitne intervencije na objektima kulture od posebnog interesa za Republiku,

– razvijanje kulturnog amaterizma,
– mirovinsko i zdravstveno osiguranje samostalnih umjetnika u skladu s posebnim propisima,
– ostvarivanje i drugih zakonom i Programom javnih potreba Republike.[29]

Sredstva za financiranje javnih potreba u kulturi iz tog članka Zakona osiguravaju se u državnom proračunu i izdvajaju na poseban račun Ministarstva kulture i prosvjete[30] koje raspolaže tim sredstvima.

Prema Zakonu o financiranju javnih potreba u kulturi (čl. 9a) javne potrebe u kulturi, za koje se sredstva osiguravaju iz proračuna županija, Grada Zagreba, općina i gradova, su kulturne djelatnosti i poslovi, akcije i manifestacije u kulturi od interesa za županije, Grad Zagreb, općine i gradove koje oni programom utvrde kao svoje javne potrebe, kao i one koje su utvrđene posebnim zakonom, a osobito: djelatnost i poslovi ustanova kulture, udruženja i drugih organizacija u kulturi, kao i pomaganje i poticanje umjetničkog i kulturnog stvaralaštva, akcije i manifestacije u kulturi što pridonose razvitku i promicanju kulturnog života, posebno u područjima i sredinama pogođenim ratnim razaranjima; investicijsko održavanje, adaptacije i prijeko potrebni zahvati na objektima kulture pogođenim ratnim razaranjima, kao i drugim objektima kulture. Županija donosi program javnih potreba u kulturi od zajedničkog interesa za općine i gradove na njezinom području te županiju kao cjelinu, usklađuje interese i poduzima aktivnosti radi ravnomjernog kulturnog razvitka općina i gradova na njezinom području i županije kao cjeline, utvrđuje odnose u financiranju kulture pojedinih općina i gradova na području županije i županije kao cjeline te usklađuje razvitak i utvrđuje mrežu ustanova i drugih organizacija kulture, kao i objekata kulture od važnosti za područje županije kao cjeline. Županija svojim programom javnih potreba u kulturi utvrđuje raspored sredstava za matične i regionalne ustanove i druge organizacije kulture koje su od interesa za županiju. Program tih javnih potreba donosi predstavničko tijelo županije, Grada Zagreba, općine i grada na prijedlog župana, gradonačelnika Grada Zagreba, gradonačelnika i općinskog načelnika zajedno s godišnjim proračunima županije, Grada Zagreba, općine i grada. Sredstva za financiranje navedenih javnih potreba u kulturi osiguravaju se u proračunima županija, Grada Zagreba, općina i gradova i izdvajaju na poseban račun

[29] Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90 27/93, NN 38/09).
[30] U Zakonu o financiranju javnih potreba u kulturi donesenom 1993. g. stoji ime tadašnjeg nadležnog ministarstva. Iako je 2009. g došlo je do izmjena i dopuna toga Zakona, u njima se nije promijenilo ime u sadašnje nadležno ministarstvo, što je uočena pogrješka tog Zakona. Umjesto „Ministarstvo kulture i prosvjete“ treba biti navedeno „Ministarstvo kulture“.

županijskog upravnog tijela nadležnog za kulturu, koje raspolaže tim sredstvima. Gradovima i općinama na području županije koja vlastitim sredstvima ne mogu osigurati ostvarivanje programa javnih potreba u kulturi na svom području, županija u svom proračunu osigurava potrebita 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 druge načine koji su u skladu sa zakonom.

Ministarstvo kulture i prosvjete[31] propisuje kriterije i rokove za utvrđivanje programa javnih potreba i osiguravanje sredstava, način njihova raspoređivanja i dodjele te način praćenja njihova korištenja. Županijsko odnosno upravno tijelo Grada Zagreba nadležno za poslove kulture propisuje kriterije i rokove za utvrđivanje programa javnih potreba i osiguravanje sredstava, način njihova raspoređivanja i dodjele te način praćenja njihova korištenja.

Tim zakonom također je propisano da 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 načinima u skladu sa zakonom.

2.4.3. Kulturna politika i suvremeni pravci razvoja

Kulturna politika je „sredstvo sveukupne državne politike koja se tiče kulture, odnosno, područje javne politike vezano uz aktivnosti koje uključuju umjetnost i kulturu te potiču razvoj kulturne raznolikosti i pristupačnosti“ (Borovac-Pečarević, 2014: 20). Strategija kulturnog razvitka (2003), dokument koji je iniciralo Ministarstvo kulture, definira kulturnu politiku kao skup zakonskih i upravnih mehanizama koji pokreću i usmjeravaju uporabu različitih resursa – financijskih, fizičkih, političkih, umjetničkih, znanstvenih, obrazovnih i socijalnih – radi povećanja kulturnog kapitala zemlje i utjecaja na oblikovanje kulturnog krajolika. Čopič (2011) navodi da se kulturna politika općenito odnosi na državne intervencije koje štite i promiču aktivnosti na području kulture. Prema svemu navedenom, kulturna se politika sastoji u „provođenju javnog interesa u kulturi i odgovornosti države“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011: 34)

[31] Pogledati prethodnu napomenu.

Glavni nositelj kulturne politike u RH je Ministarstvo kulture, koje je nadležno i donosi odluke za kulturu i njezin razvoj. Ministarstvo kulture veza je između države i kulture, a na regionalnoj i lokalnoj razini poveznica su s Ministarstvom kulture Upravni odjeli za društvene djelatnosti pri županiji i gradu unutar kojih se nalazi i odsjek za kulturu. Prema tome, kulturna politika oblikuje se na lokalnoj, županijskoj, državnoj, ali i međunarodnoj razini putem različitih zakona i strategija.

Suvremena kulturna politika temelji se na dvjema ključnim riječima. To su *autonomnost* i *decentralizacija*, koje se smatraju novim, učinkovitim pravcima razvoja. „Autonomnost kulture ne obuhvaća tek demonopolizaciju kulture[32] u korist struke, što je u znatnoj mjeri ostvareno donošenjem i provođenjem Zakona o kulturnim vijećima, kojim se uspostavlja suodlučivanje u kulturi. Autonomnost pretpostavlja i novu poreznu politiku kojom se, uz državna proračunska sredstva, za kulturu otvaraju novi, raznovrsniji izvori financiranja. To se, prije svega, odnosi na vezivanje gospodarskih i kulturnih interesa. Posebne porezne olakšice namijenjene su onima koji žele ulagati u kulturu i poticati kulturno i umjetničko stvaralaštvo, bilo da je riječ o domaćim gospodarskim tvrtkama ili stranim donatorima i sponzorima.“ (Vištica, 2002: 13). Decentralizacija, kao drugi ključni pojam u pravcu poboljšanja i unaprjeđivanja razvoja kulturne politike, predstavlja „oblik odnosa koji postoji između središnje države i jedinica lokalne vlasti gdje su prebačene određene ovlasti i aktivnosti u samoupravni i fiskalni segment nadležnosti lokalnih jedinica vlasti uz pridržavanje središnjih zakonskih propisa i djelomičan nadzor tijela središnje države“. (Marković, 2011: 370).

Osnivanje Kulturnih vijeća pri Ministarstvu kulture u skladu je s decentralizacijom gdje se najčešće spominje novi način biranja i rada koji su bili možda najveći iskorak u smjeru autonomnosti kulture te jačanja ovlasti i odgovornosti samih kulturnih djelatnika. Uz to se kroz Kulturna vijeća otvaraju i novi odnosi države i kulture u korist nezavisnosti kulture. Upravo kroz decentralizaciju, ulogu u odlučivanju o financiranju kulture nema samo Ministarstvo nego i regionalna i lokalna uprava te samouprava koja, kroz odluke Kulturnih vijeća, financira javne potrebe u kulturi iz svoje nadležnosti i prema svojim interesima i potrebama. Time su proširene ingerencije i samostalnost lokalnih samouprava u upravljanju i razvoju lokalnog kulturnog sustava jer, kao što smatra Marković (2011), lokalni javni sektor može mnogo bolje i efikasnije odgovoriti na preferencije lokalnog stanovništva nego javni sektor središnje vlasti. Ono je u skladu i s općim načelom europske kulturne politike –

[32] Izmjenama i dopunama ZOK-a iz 2000. po kojoj ministar kulture više naknadno ne potvrđuje ravnatelje kazališta nego samo intendante.

načelom supsidijarnosti. Namjena je načela supsidijarnosti, navodi Borovac-Pečarević (2014), osigurati učinkovito donošenje odluka na razini što bližoj građanima. Prema tome, svaki grad i županija donose program svojih javnih potreba u kulturi i na temelju osnovanih Kulturnih vijeća iz svoje nadležnosti odlučuju o raspodjeli financijskih sredstava, što je u skladu sa suvremenom kulturnom politikom. Dragičević-Šešić, Stojković (2011) spominju da se za decentralizaciju često upotrebljava i termin *demetropolizacija kulture*, aktivnost kojom se ostvarenja iz sektora kulture prenose iz prijestolnice (grada metropole koji je kulturno središte zemlje) u što veći broj regionalnih kulturnih centara u kojima se ostvaruju mogućnosti za razvoj kulturnog života.

Zakonom o kulturnim vijećima učinjen je korak prema decentralizaciji odlučivanja o financiranju kulture, ali prema mišljenju Švob-Đokić i dr. (2008), on nije u potpunosti proveden ni na lokalnoj, niti na državnoj razini. Isto smatra i Marković (2011). Razlog takvu mišljenju zasigurno leži u činjenici da se model kulturne decentralizacije koji pokriva financiranje, infrastrukturu, odlučivanje i planiranje temelji na teritorijalnom ustrojstvu koji je neodrživ. Države u tranziciji, kao što je i Hrvatska, donijele su ostavštinu nekadašnjeg društvenog poretka, snažnog centralističkog modela vladanja središnje vlasti gdje su lokalne jedinice imale smanjenu autonomiju. Naime, Marković (2011) ističe kako u Republici Hrvatskoj postoje mnoge jedinice lokalnih vlasti koje nemaju dostatan administrativan i financijski kapacitet za financiranje i održavanje postojećih redovitih djelatnosti i aktivnosti održavanja javnih funkcija. Zbog toga proces decentralizacije nije u potpunosti provediv, a zbog nedostatka sredstava na lokalnoj razini, na koje će još dodatno utjecati smanjenje poreza na dohodak u 2015. godini (što je glavni izvor prihoda za lokalne vlasti), ono može biti dodatno usporeno. To će utjecati na daljnje smanjenje sredstava za lokalne vlasti, a time i na provođenje decentralizacije.

S obzirom na tu složenost odlučivanja i provođenja kulturne politike u Hrvatskoj, nameće se potreba, kako je i Vjeran Zuppa još predlagao (Lončar, 2013: 108), za uvođenjem Zakona o kulturnoj politici kako bi se u cjelini pravno uredilo područje kulture.

2.5. Kazalište kao društvena organizacija

Poslovanje kazališta i kulturnih institucija općenito pripada u područje društvenog poslovanja, koji obavlja društveno korisne aktivnosti s ciljem zadovoljenja određenih društvenih interesa i potreba, a sve u svrhu društvenoga razvoja.

Osim u okviru društvenog poslovanja, kazališta pripadaju i u tzv. djelatnost neprofitnog poslovanja, osnovanog s ciljem od određenog javnog interesa i s misijom da zadovolji kulturne potrebe i želje korisnika, gdje osnovna svrha njihova postojanja nije ostvarivanje dobiti. Sukladno navedenom, primaran im cilj nije ostvarivanje profita nego izvršenje njihove misije. S obzirom na to da se radi o neprofitnim organizacijama, sva sredstva trebaju se koristiti za unaprjeđenje organizacije.

Budući da je navedeni značaj kazališta i kulturnih institucija općenito u službi obavljanja društveno korisnih aktivnosti i razvoja društva, ono je od interesa za Republiku Hrvatsku. Time kazališta ulaze u domenu javne sfere, odakle i namiruju sredstva za rad.

Balog (2010) iznosi stajalište o neprofitnim organizacijama utemeljeno na istraživanju knjižnica u RH. „Iskustva pokazuju da je upravljanje knjižnicama, ili nekom drugom neprofitnom organizacijom, složenije i osjetljivije od upravljanja u poduzećima. Ne samo što su knjižnice odgovorne prema 'interesnim skupinama' korisnika, osnivača, državnih tijela, uporišnih ili nadzornih skupina, tzv. *stakeholdersa*, do zainteresirane javnosti i tijela mjesne samouprave, nego i financiranje postaje sve složenije i sve neizvjesnije. Knjižnice, kao i druge neprofitne organizacije, bit će sve izloženije tržištu i natjecanju za udio u opadajućim zalihama" (Balog, 2010: 44). Navedeni stavovi primjenjivi su na sve kulturne institucije jednako, pa tako i na kazališta. Kultura se ne promatra samo kao važan segment društva i njegove uloge u službi javnog servisa nego, sve više, i kroz segment ekonomije i gospodarstva. S jedne strane, država smanjuje financijska sredstva za kulturu jer ju doživljava kao trošak i ekonomski neisplativu, dok se s druge strane kultura, u okviru sve rastuće tzv. kreativne ekonomije, prepoznaje kao vrlo važan segment gospodarskog razvoja jedne zemlje. Iz navedenog proizlazi potreba za proučavanjem kulture i njezinih djelatnosti kao dijela tog segmenta.

2.6. Odnos kazališta i ekonomskih znanosti

Brojnost kulturnih potreba i ograničene mogućnosti njegova financiranja možemo promatrati kroz ekonomske zakone i posebnu znanstvenu disciplinu – ekonomiku kulture. Antolović (2013) definira ekonomiku kulture kao jednu od novijih područja znanstvene discipline, koja objašnjava nužnost, principe i instrumente uređenja ekonomskih odnosa na području kulturnih djelatnosti. Prema njoj, kultura doprinosi ekonomskom razvoju, posebice u području kreativnih industrija.

Kazalište u okviru ekonomske znanosti spominje se prvi put 1966. g. objavom knjige *Performing Arts: The Economic Dilemma* autora Williama J. Baumola i Williama G. Bowena. Oni se smatraju začetnicima tzv. umjetničke ekonomije ili ekonomije umjetnosti u području izvedbenih umjetnosti, gdje kazalište i pripada. U svojoj knjizi napravili su ekonomsku analizu brojnih društvenih djelatnosti, pa tako i izvedbenih umjetnosti. Analizirali su ekonomske pokazatelje funkcioniranja kazališta, stanje i financijske probleme u kojima se ono nalazi i implikacije tih problema na budućnost umjetnosti u SAD-u. Tako putem različitih statističkih pokazatelja prikazuju odnose između broja posjetitelja u kazalištu (konzumenata kulture) i broja gledatelja raznih sportskih aktivnosti, a sve u kontekstu društvenog i ekonomskog okruženja tog doba. Također, uspoređuju u Londonu i New Yorku plaće glumaca, glazbenika, nastavnika i tvorničkih radnika s rastom troškova života tijekom određenog razdoblja, zatim troškove kazališnih ulaznica uzimajući u obzir i ostale troškove koji uključuju takav odlazak (trošak prijevoza, restoran, plaćanje dadilje i sl.). U svom djelu navode kako je kazalište u krizi i velika većina njih iskazuje deficit. Zaključuju, te 1966. g., da će se financijske teškoće kroz koje prolaze kulturne organizacije vremenom samo pogoršavati.

Nakon Baumola i Bowena, značajne studije u okviru ekonomskih istraživanja kazališta imali su Throsby, C. D. i Withers, A. 1979. g. (*The Economics of the Performing Arts*) te autori poput Towsea, R. (*The Textbook of Cultural Economics*), Heilbruna, J. i Graya, C. M. (*The Economics of Arts and Culture*), koji su dali izniman doprinos u proučavaju ekonomike kulture. Ta istraživanja imaju poseban značaj u shvaćanju kulture kao važnog segmenta gospodarskog i društvenog razvoja i kao značajna podloga za daljnja istraživanja kulture u okviru ekonomskih znanosti.

2.7. Kazalište kao gospodarska djelatnost

S obzirom na odnos prema tržištu, Dragičević-Šešić, Stojković (2011) klasificiraju kulturne djelatnosti na profitne (tržišno suficitarne) djelatnosti i neprofitne (tržišno deficitarne) djelatnosti. U prve se ubrajaju: izdavačka djelatnost, kinematografija, glazbena produkcija, moda i dizajn. Riječ je o djelatnostima koja svoje prihode pretežno ostvaruju na tržištu. Međutim, u malim zemljama i na jezično zatvorenim područjima takve djelatnosti teško ostvaruju profit. U neprofitne djelatnosti ubrajaju se: arhivi, muzeji i galerije, institucije koje su netržišno orijentirane te njihovi proizvodi uopće ne dospijevaju na tržište. Njihovo su tržište posjetitelji koji plaćaju cijenu ulaznice često ispod prave vrijednosti te su tako troškovi uvijek veći od prihoda, dok se kod tržišno orijentiranih djelatnosti može uspostaviti monopolska pozicija (strategija „predatornih cijena“[33]). Takva podjela kulturnih djelatnosti danas nema pravog utemeljenja. Naime, sve se više teži tomu da muzeji i galerije budu što više okrenuti tržištu.[34] U svom poslovanju oni se trebaju orijentirati na sve zahtjevnije potrebe posjetitelja, ulagati u marketing te uključiti neke dodatne sadržaje koji će privući posjetitelje i tako osigurati dodatna sredstva. Zbog već spomenutih smanjenih javnih sredstava, takve kulturne institucije moraju razmišljati o svojoj financijskoj održivosti i opstanku.[35]

Što se tiče kazališta, navedeni autori taj sektor smatraju prijelaznim oblikom između tržišno suficitarnih i tržišno deficitarnih djelatnosti. Oni kazalište dijele na profitne (komercijalno kazalište) i neprofitne organizacije (repertoarska kazališta) kojima je zajedničko da prodaju svoje proizvode (predstave, odnosno ulaznice), često ispod realne cijene vrijednosti. Međutim, spominje se da oni ostvaruju i dodatne prihode (autori ih navode kao *neophodnu razliku*) raznim sponzorskim akcijama ili komercijalnim prihodom poput najma dvorane.

Da je kazalište oduvijek bilo sposobno ostvarivati zaradu, dobit i profit, govori podatak da su već početkom 16. st. u Francuskoj postojale profesionalne putujuće družine koje su bile

[33] Ili tzv. „ponuda kojoj se ne može odoljeti“, kada proizvođač proizvode/usluge privremeno prodaje po cijenama nižima od proizvodne cijene s ciljem da svoju konkurenciju istisne s tržišta ili da im spriječi pristup tržištu. „Predator“ na taj način povećava svoj tržišni udio do moguće monopolizacije tržišta i naposljetku ostvarenja dodatnog profita.

[34] Tomu u prilog ide i prijedlog novog Zakona o muzejima u Republici Hrvatskoj koji planira proširiti popis stručnih muzejskih zvanja zvanjima koja su u međuvremenu tehnološkim razvojem i razvojem muzejske struke postale sastavni dio muzejskog stručnog osoblja (voditelj marketinga i voditelj odnosa s javnošću). To govori kako je marketing u muzejima, ali i kulturnim institucijama općenito, neophodan za privlačenje publike te ujedno tržišnih izvora financiranja.

[35] U susret reformi javnog sektora s ciljem racionalizacije javne uprave i javne potrošnje, u Sloveniji je predloženo da općinske javne institucije kulture koje imaju manje od 15 zaposlenih od 1. siječnja 2015. godine izgube pravni status i prestanu s radom.
(http://nsk slo.si/index.php/novice/objava/izjava_nacionalnega_sveta_za_kulturo_20._11._2014) (1. 12. 2014.)

financijski samoodržive. Lukić (2010a) spominje kako su kazališta vremenom zauzela pozicije gospodarskih subjekata u društvu te se prepoznaje utjecaj kulture na gradove, na kataliziranje urbane regeneracije, a u novije vrijeme ono je pomaknuto na urbane kulturne tvornice, društvene vrijednosti i redizajniranje urbanog okruženja osjetljivog prema okolišu i kulturi.

Sukladno promjenama gospodarskih tijekova, kultura se sve više promatra kao dio ukupne ekonomije, pri čemu Kolber (2010) naglašava da ne treba zanemariti ekonomsku snagu kulturnih institucija s obzirom na broj radnih mjesta koje stvaraju i njihov udio u nacionalnom proizvodu. Upravo ta spoznaja da se kultura mijenja sukladno promjenama gospodarskih tijekova razvila je prethodno spomenutu ekonomiku kulture koja proširuje istraživanja i promišljanja o kulturi kroz ekonomske zakonitosti i njezin doprinos razvoju i društva i gospodarstva. Danas se značaj kulture u ekonomiji promatra kroz razvoj tzv. kreativne industrije.

2.8. Kazalište u okviru kreativne industrije

Razvoj novih tehnologija prvenstveno informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) utjecao je na nastanak nekih novih industrija. Danas, u razvijenom svijetu, te nove industrije koje donose prosperitet i razvoj nisu one klasične „teške“ industrije (poput metalurgije) nego kreativne industrije. U tim industrijama naglasak je na kreativnosti i ICT tehnologiji, a obuhvaćaju širok spektar sektora. Kreativne industrije mogu se definirati kao „one aktivnosti čije je podrijetlo u individualnoj kreativnosti, sposobnosti i talentu te koje imaju potencijal za stvaranje bogatstva i poslova putem generiranja i korištenja intelektualnog vlasništva, a sve uz pomoć novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija“ (Howkins, 2003: 37).

Pojam „kreativnih industrija“ novijeg je datuma,[36] za razliku od pojma „kulturnih industrija“ koje su nešto starijeg datuma i koje su namijenjene isključivo za područje kulture i masovnu potrošnju. Kreativne industrije mnogo su širi pojam i uključuju one sektore koji nisu isključivo vezani u kulturu; obuhvaćaju sve djelatnosti povezane s kreativnošću, odnosno intelektualnim kapitalom.

[36] Prvi se put spominje 1994. g. u Australiji (Queensland), a na europskom području 1997. g., kada Velika Britanija unutar Odjela za kulturu, medije i sport osniva Odjel za kreativne industrije. Od tada kreće razvoj te industrije na europskom kontinentu te se raznim studijima (*Economy of Culture in Europe*, *KEA&European Commission* itd.) uviđa njezin značaj u gospodarskom i društvenom razvoju.

Autori koji se bave tim područjem najčešće smještaju kazališta u kategoriju kreativnih industrija. Sektori koje ona uključuje su: oglašavanje, arhitektura, umjetnost i umjetnički obrti, dizajn, moda, film i video, glazba, nakladništvo, izvedbene i vizualne umjetnosti, *software* i video/kompjutorske igre, televizija i radio. Iz navedenog je vidljivo kako kreativne industrije obuhvaćaju širok spektar sektora koji se ne doživljavaju kao „tipične" kulturne djelatnosti. Specifično je za nabrojane sektore da su oni pretežno prepušteni tržištu i kao takvi se financiraju. Upravo su u toj domeni najvidljiviji procesi kulturne tranzicije koji se očituju i u drugačijem odnosu prema financiranju – kulturni su sektori snažnije orijentirani na tržište te više nisu primarno ograničeni na javna financijska sredstva. U takvim industrijama naglasak je na proizvodu koji treba biti kreativan i inovativan, stoga Dragojević i Dragičević-Šešić (2006) naglašavaju kako treba intersektorski pristupiti problemima (unutar) kulturne politike, pri čemu prevladavajući model sve više postaje *projektni pristup*, za razliku od dosadašnjeg, kojemu je u središtu bila *institucija*. Konkretno, treba cijeniti kvalitetu, kreativnost i inovativnost proizvoda (u slučaju kazališta – predstavu) te tako dodijeliti određena financijska sredstva, a ne dodjeljivanje sredstava vršiti prema značaju institucije. Stoga se poslovanje u kreativnim industrijama percipira kao rizično i samo nekolicina njih uspije.[37]

Neka istraživanja pokazuju kako kreativne industrije proizvode oko 3 do 5 % BDP-a. Riječ je o najbrže rastućoj grani ekonomije, gdje je ključna riječ u okviru te industrije – kreativnost, koja se sve više percipira kao pokretačka snaga novog ekonomskog razvoja. Miletić (2014) će reći da su ekonomska kriza i mjere štednje u kulturi svoje ideološko opravdanje našli u isticanju koncepta kreativnosti koji se sve više promovira, a u kojem on, unutar sadašnjih okvira, ne vidi perspektivu. Međutim, većina njih vidi kreativnu industriju kao budućnost u (gospodarskom i društvenom) razvoju države, ali i na razini grada. Uočeno je kako „kulturne industrije, posebno izvedbene umjetnosti, mogu tvoriti vitalnu sastavnicu ekonomije grada, ne samo u većim centrima kakvi su London i New York, nego također u manjim regionalnim mjestima i gradovima" (Throsby, 2001: 124).

„U Hrvatskoj ne postoji eksplicitna politika razvoja kulturnih/kreativnih industrija. Nema nekog cjelokupnog pravnog okvira koji se specifično bavi promocijom i razvojem sektora kulturnih i kreativnih industrija i one nisu prepoznate kao potencijalno zanimljive za ulaganje, a nisu ni percipirane kao područje koje donosi profit. Kulturne i kreativne industrije nisu

[37] Tzv. „ekonomija zvijezda" ili „*winner takes it all*" – vrhunski kulturni kreativni proizvodi uspijevaju i dobivaju najviše novaca, a svi oni ispod zarađuju neusporedivno manje (primjerice, u nakladništvu samo 8-9 naslova od njih 35 donose dobit).

prepoznate kao zasebno područje ni na razini javnih politika. Potpora koja postoji na državnoj i lokalnoj razini, a kojom se mogu koristiti (i koriste se) akteri kreativnih industrija, strukturirana je unutar već postojećih natječaja za javne potrebe u kulturi, posebne natječaje, te nagrade (na državnoj i lokalnoj razini)“ (Švob-Đokić, N. i dr., 2008: 77). S obzirom na navedeno, isti autori nude različite pristupe razvoju kulturnih i kreativnih industrija:

a) Komercijalni pristup – za područje kulturne i kreativne industrije potrebno je napraviti radikalnu promjenu sustava financiranja. Takvim pristupom tržište je u fokusu. Trenutni sustav je prespor i dotrajao te sadrži previše modela financiranja i regulacije iz „prošlog sustava“ koji ne korespondiraju s trenutnim potrebama sektora. Država bi trebala utjecati na sektor kulturnih i kreativnih industrija, ali samo kao regulator zakonodavstva.

b) Reformistički pristup – potrebna je ravnoteža između financijskog međudjelovanja države i tržišta jer nije dobro kulturu u potpunosti okrenuti prema tržištu i da se posve primjenjuju tržišni modeli. S druge strane, kultura se previše oslanja na subvencije. Naglašava se potreba za reformom sadašnjeg sustava koja bi kombinirala dobre karakteristike „novog i starog sustava“ (subvencije i stroži kriteriji pri odabiru projekta). Trebalo bi pokrenuti kreditne linije za poduzetnike u kulturnim i kreativnim industrijama ili potporu za osnivanje novih tvrtki u kulturnim i kreativnim industrijama.

c) Globalistički pristup – tržište nije samo u granicama države nego je okrenuto prema širim, globalnim okvirima. Taj pristup ima značajke komercijalnog pristupa.

Na osnovi iznesenih podataka, autori se slažu oko toga da bi reformistički pristup zasigurno bio optimalan za hrvatski kontekst. Razlog je tomu zasigurno shvaćanje kako su unutar RH prije potrebne određene reforme koje bi uklonile postojeće nedostatke nego cjelovito mijenjanje tradicionalno postojećeg pristupa, kojeg je teško brzo i odjednom promijeniti.

3. FINANCIRANJE KAZALIŠTA

Pod pojmom „financiranje“ podrazumijeva se „davanje novca nekoj osobi (pravnoj ili fizičkoj), državi ili kakvoj drugoj političko-teritorijalnoj zajednici da ga koristi po vlastitoj želji ili utvrđenoj namjeni“ (Antolović, 2013: 76). Financiranje se može kategorizirati kao svojevoljan čin (dobrotvorno davanje) za određenu namjenu ili svrhu u koju se daje novac ili kao „prisilno“ davanje koje se očituje kroz davanja npr. plaćanja različitih poreza prema državi. Potonje navedeno davanje država može koristiti prema vlastitoj želji odnosno potrebama društva ili prema unaprijed utvrđenim namjenama reguliranim kroz destinirane poreze.

Kultura u različitim društvima uživa različite statuse, a svaka država snosi odgovornost o stvaranju tog statusa u njezinoj cjelokupnoj politici. Nekim zemljama kultura je pitanje najvišeg nacionalnog značaja, a budući da ju smatraju dijelom svog nacionalnog identiteta, tako se i ophode prema njoj. Za neke druge zemlje, kultura je pitanje prestiža i popularne kulture koju prepuštaju otvorenu tržištu, dok neke treće zemlje kombiniraju oba pristupa.

Republika Hrvatska do prije dvadesetak godina bila je u sastavu socijalističkih država koje su davale punu podršku umjetnicima i javnim ustanovama u kulturi iz državne blagajne. U tom periodu, kaže Antolović (2013), pokušava se zatomiti individualna inovativnost i „proizvodnja“ kulture te je naglasak samo na njezinoj potrošnji. Kultura se tako počinje financirati pretežito iz proračunskih sredstava i vremenom postaje ovisna o tim sredstvima, što je odgovaralo tadašnjoj političkoj vlasti. „Problemi koji danas postoje u kulturi, posebno velik pritisak na javne financije i nedovoljna tržišna dimenzioniranost kulturnih programa, rezultat su razvoja sustava financiranja kulture u prethodnim periodima, koji je bio opredijeljen društveno-ekonomskim uređenjem zemlje“ (Mikić, 2011: 87). Danas je za takve države mnogo teže da prihvate i provedu neko liberalno i demokratsko načelo, kao što je financiranje kulture – iz privatnog sektora. Naprotiv, društva u kojima je demokratski sustav ranije implementiran ubrzo su uvela otvoreno tržište i privatne izvore kao sredstvo za financiranje kulture. U današnjem globalno liberalnom svijetu i vremenu kada su svi sustavi spojeni u jedan globalni liberalno-kapitalistički sustav, konzervativni stavovi i pristupi u financiranju kulture podvrgnuti su reformama.

3.1. Povijest financiranja kazališta

Potreba za osiguranjem sredstava za programski rad kazališta postoji oduvijek. Byrnes (2009) obrađuje kratak povijesni osvrt na financiranje kazališta, prvenstveno u Europi, ali i šire. Tako navodi kako su prvi državni sustavi koji sponzoriraju kazališne festivale uspostavljeni još u drevno doba, u Grčkoj oko 534. g. p. n. e. Financijsku podršku pružali su bogati građani, a grad je osiguravao prostor. Rimljani su organizirali razne umjetničke festivale koje je financirala država, a gradski sudci u tom dobu bili su zaduženi za nadgledanje i rukovođenje zabave u njihovim zajednicama. Menadžeri su od gradskih sudaca osiguravali financijsku podršku potrebnu za predstave. Neka istraživanja govore kako je gotovo stotinu dana godišnje u starom Rimu bilo posvećeno raznim kazališnim festivalima. Takvi festivali zahtijevali su menadžerske vještine u planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli, kao i danas, stoga je ta brojka održanih festivala, kao i sposobnost menadžera da u potpunosti upravlja takvim događajima, uistinu impresivna. U srednjem vijeku uloga menadžera postaje sve značajnija, posebice zato što se razvija sustav sponzorstva i pokroviteljstva koja vrše trgovačka udruženja. Byrnes (2009) citira autore koji su pisali o povijesti kazališta te kaže da je došlo do „složenije produkcije koja je zahtijevala pažljivu organizaciju, rukovođenje osobljem koje je ponekad obuhvaćalo i tri stotine glumaca, složene specijalne efekte, a velik iznos novca nije se mogao prepuštati slučaju“. Shodno tomu, menadžer odnosno osoba koja će upravljati svim time bio je od velike važnosti. Ovdje se spominju i prve predstave koje ostvaruju profit putem prodaje ulaznica. „Ta je promjena proizvela dva bitna učinka... prvo, naplaćivanje ulaza je ograničilo društveni rang publike, i drugo, različite su cijene ulaznica dodatno podijelile publiku, koja je već bila selektirana prema klasama.“ (Lukić, 2010a: 97). Osim što su naplaćivali ulaznice i time omogućili gledanje predstave samo onima koji žele i mogu platiti ulaznicu, menadžeri toga doba dosjetili se i segmentirati cijenu ulaznica prema klasama, što je vjerojatno i rezultiralo davanjem boljih mjesta onima koji plate veću cijenu ulaznice (pretpostavka M. M.). U renesansi dolazi do profiliranja i specijaliziranja niza kazališnih profesija odnosno osoblja zaduženog za rad u kazalištu i kazališnoj sceni, a uloga menadžera postajala je sve značajnija. Njegova zadaća bila je potraga za novčanom podrškom. U ono vrijeme, glavno sredstvo financiranja bila je podrška crkve i kraljevskih obitelji. Međutim, ono što je predstavljalo problem tog doba jest cenzura, koju su nametnuli odnosno kontrolirali navedeni financijeri i država. „Kroz povijest, izvođači i umjetnici morali su da se bore sa manje ili više izraženom kontrolom koju su nametale i Crkva i država. Stalna sputavanja javljala su se pri izboru predstave, pristupu prostoru za izvođenje predstave, pa čak i izboru

glumaca. Tako je menadžer umjetnosti bio u unakrsnoj vatri između umjetnika koji traži prostor za svoj umjetnički izraz i države ili vjerske zajednice koja pokušava da uguši djelo“ (Byrnes, 2009: 47). Stoga je vidljivo da su kulturne institucije bile više ili manje primorane djelovati prema nahođenju onoga tko ih (većinski) financira. Od 17. do 19. stoljeća osnivaju se državna kazališta (Francuska, Njemačka) i formalizira se struktura menadžmenta koja njima upravlja. U isto vrijeme, u SAD-u su popularna putujuća kazališta (čemu je doprinio i razvoj željeznice) kojima su upravljali producenti i agenti („bukeri“) koji su im organizirali turneje. Umjetnost u Europi početkom 19. i 20. st. razvijala se zahvaljujući bogatim industrijalcima i vlasnicima korporacija koji su bili pokrovitelji umjetnika i umjetničkih djela.

Promatrano kroz povijest, financiranje kazališta oduvijek je povezano s centrima ekonomske i političke moći unutar kojih su kazališta morala djelovati.

Međutim, u 20. st., razvoj novih tehnologija (radio i televizija) utjecao je na znatan pad posjećenosti kazališta u SAD-u. Kao odgovor tomu počinju se osnivati kazališta s komercijalnim pristupom (poput Broadwaya, danas najpoznatijeg središta američke kazališne industrije) te dolazi do drugačijeg pristupa kazališnoj distribuciji. Javlja se sve veća konkurencija koja iziskuje potrebu za dobrim menadžerima koji bi vodili takve komplekse i organizirali predstave tijekom cijele godine. Osim toga, javlja se i konkurencija u smislu dobivanja financijske podrške, a vremenom i razvoj nove tehnologije koji potražuje neka nova znanja (upravljanje internetskim stranicama i razmjena informacija s javnošću). Sve brži razvoj tehnologije utječe i na zadovoljenje potreba publike, koja postaje sve zahtjevnija. Prema tome, funkcija menadžera postepeno postaje sve kompleksnija, a kulturne potrebe sve zahtjevnije.

Također, u tom vremenu javlja se pitanje dugotrajne prakse vladinih subvencija. Državna uloga u kulturi kretala se od onih ekstremnih (u socijalističkim zemljama), gdje je u potpunosti prisutan utjecaj države koja financira kulturu, do liberalnijih kulturnih sustava (prvo u SAD-u, a kasnije Velika Britanija), gdje je kultura prepuštena tržištu.[38] Uslijed ekonomske krize, sve se više na europskom području počinje prihvaćati američki model koji uključuje privatnu i javnu podršku kulturi. Država se povlači i potrebno je osigurati dodatna financijska sredstva za daljnji rad i opstanak. To je natjeralo mnoge kulturne organizacije da

[38] Kolber (2012) navodi podatak da u SAD-u izvođačke umjetnosti ne dobivaju više od 10 % svojih prihoda iz javnih izvora, a većina ih ne dobije ni dolar.

osposobe stručne kadrove kako bi prikupljali sredstva od poslovnog sektora. „Sve te promjene širom svijeta postavljaju imperativ pred menadžere umjetnosti i kulture da se prilagode novim zahtjevima i prošire svoje vještine i sposobnosti da bi bolje služili svojim organizacijama.“ (Byrnes, 2009: 52)

3.2. Sustav financiranja kazališta

Većina autora (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011; Novković, 2011) razlikuje tri osnovna sustava financiranja u kulturi:

1. Proračunsko financiranje,
2. Tržišno financiranje,
3. Mješovito financiranje.

Proračunski sustav financiranja odnosi se na centralizirani državni model financiranja u kojem se kultura većinski financira iz državnog proračuna. To je karakterističan sustav financiranja za europsku tradiciju, socijalističke zemlje i zemlje čije je povijesno naslijeđe monarhija i kraljevina, koje su se naučile tradicionalno zaštitnički ponašati prema kulturi. Razlog je tomu što se kultura shvaća kao važan čimbenik u odgajanju i razvoju društva te ima bitnu ulogu u očuvanju i promociji nacionalnog identiteta. Takav sustav financiranja, prema Novković (2011), primjeren je za kulturne institucije od nacionalne važnosti (poput muzeja, arhiva i knjižnica) zbog njihove misije očuvanja i prezentiranja nacionalne kulturne baštine. Također, proračunski način financiranja omogućuje širem sloju stanovništva zadovoljavanje kulturnih potreba jer subvencionira stvarnu (mnogo veću) tržišnu vrijednost kulture. U takvu modelu, država se, osim kao glavni financijer, najčešće javlja i kao osnivač tih institucija. U tom slučaju neminovan je, kako navode Dragičević-Šešić, Stojković (2011), jak utjecaj državne kontrole te političkih i ideoloških čimbenika, nefleksibilnost, rigidnost u određivanju strukture troškova (materijalni troškovi i plaće nasuprot programskim troškovima), a svaku promjenu strukture troškova mora odobriti osnivač, odnosno država, županija ili grad. „Ako je Vlada glavni izvor financiranja, kulturne ustanove su više ili manje prisiljene na suradnju u vladinim krugovima, dok ovakav sustav financiranja osigurava financijsku stabilnost pružajući pouzdanu osnovu za dugoročno planiranje nego što bi to privatna podrška pružala“ (Heilbrun i Gray, 2004: 270). Međutim, danas takav sustav financiranja nije dovoljan za nesmetan rad u kulturnim djelatnostima i kazalištu te postoji tendencija prema prikupljanju

sredstava iz drugih, neproračunskih izvora. Najveći je nedostatak takva sustava nefleksibilnost koja je izrazito naglašena, tj. sredstva se često dobivaju neovisno o uspjehu kod publike, kvaliteti rada i efikasnosti u poslovanju.

Tržišni sustav financiranja karakterističan je za liberalne kapitalističke državne modele u kojima je izrazito naglašena decentraliziranost. To bi značilo da glavnu riječ, odnosno odluke, ne donosi država nego pojedinci kao proizvođači i potrošači. Takav sustav vrjednuje kulturu prema uspjehu koji je „dobiven" kod publike i njegovoj ekonomskoj isplativosti. U tom sustavu, kultura slijedi logiku tržišta kao i svaki poslovni subjekti koji prodaju svoje proizvode na tržištu. Time kulturne institucije stvaraju vlastite prihode od tržišta – izravno putem prodaje ulaznica ili neizravno putem potpore poslovnih subjekata. Prema tome, korporativna podrška također se karakterizira kao financiranje koje dolazi od strane tržišta. Novković (2011) navodi kako u tržišnim dogovorima prevladava pravilo *quid pro quo* – kulturne institucije trebaju ponuditi nešto što će druga strana biti spremna platiti. Kako bi uspjeli prikupiti tržišna sredstva, neke kulturne institucije okreću se komercijalizaciji, koja se često spominje kao glavni nedostatak odnosno posljedica tog načina financiranja. U usporedbi s proračunskim sustavom financiranja, tržišni sustav financiranja, prema Dragičević-Šešić, Stojković (2011), pogoduje prvenstveno imućnijim pojedincima koji mogu izdvojiti novac i platiti zadovoljavanje svojih kulturnih potreba.

Mješoviti sustav financiranja uključuje dva prethodno navedena sustava. Ono podrazumijeva kombinaciju financijskih davanja države i tržišta, tj. obuhvaća javna sredstva, donacije i sponzorstva (kao vid korporativne podrške), ali i vlastiti prihod, koji se ostvaruje kroz prodaju proizvoda i usluga. I tržišni i proračunski način financiranja imaju svoje prednosti i nedostatke. Korištenje samo jednog od tih modela ne doprinosi uspostavljanju financijske stabilnosti ni održivosti. Najučinkovitije rješenje je kombinacija tih dvaju načina financiranja, kojima se osiguravaju različiti izvori financiranja kulture u svrhu ostvarivanja stabilnosti i nesmetanog rada. U većini zapadnih zemalja svjesno se pristupa razradi i primjeni takva pristupa, dok se u, „turbulentnim sredinama" (prema Dragičević-Šešić, Stojković, 2011) ono nameće kao neminovan imperativ opstanka. Mješoviti financijski sustav, prema Novković (2011), podrazumijeva korištenje 50 % proračunskih sredstava i 50 % sredstava s tržišta.

„Pronalaženje adekvatnog modela financiranja kulture koji će u velikoj mjeri ispuniti ciljeve kulturne politike, interese i očekivanja kulturne zajednice, ne znači apsolutno opredjeljenje za neki od postojećih koncepata financiranja kulture, već iznalaženje najrazličitije kombinacije onih organizacijskih dimenzija koje odgovaraju tradiciji, društveno-ekonomskom kontekstu, postojećem sustavu institucija kulture, odnosu države i kulture, ekonomskom razvoju zemlje i sl.“ (Mikić, 2011: 75). Svaka zemlja, prema svojim obilježjima, koristi određeni model financiranja kulture.

Koji će pristup financiranju kulture prevladavati ovisi o:

- funkciji kulture i njezinom značaju za društveni razvoj,
- ulozi države za potporu sektoru,
- obliku i opsegu sudjelovanja javnosti na tržištu (Tomova, 2004: 19).

Ovisno o navedenim parametrima, država primjenjuje određeni sustav financiranja Naposljetku, Antolović (2013) je zapravo prepoznao onu potrebnu paradigmu koja se provlači kroz cijeli taj koncept, a to je da je sustav financiranja u mnogim državama napušten i transformiran u sustav ulaganja u kulturu. Takva promjena rezultat je shvaćanja kulture i njezina značenja u gospodarskom, pa i ukupnom razvitku države.

3.2.1. Različiti pristupi klasificiranju izvora financiranja u kulturi

Dosadašnja istraživanja o financiranju kulture i kulturnih institucija navode različitu klasifikaciju izvora financiranja. U ovisnosti o društvenom uređenju države i značaju koji se pridaje kulturi, prevladavat će određeni sustav financiranja, odnosno razlikovat će se dominantnost određenog izvora financiranja.

Prema Novković (2011), postoje tri glavna izvora financiranja u kulturi: financiranje pomoću države, financiranje pomoću tržišta, financiranje pomoću treće sfere. Financiranje od strane države autorica prepoznaje kao primarni izvor financiranja kulture u europskoj tradiciji te se slaže da, iako taj izvor financiranja osigurava sigurnu financijsku podršku za kulturne institucije, one sve više moraju kompenzirati s tržišnim izvorima prihoda. Naglašava kako postoji tendencija prema diverzificiranim izvorima sredstava koje je moguće ostvariti putem tržišta. Svijest o logici tržišta neophodna je, slaže se Novković, barem kao dopunski izvor sredstava. Tržišno financiranje podrazumijeva stvaranje vlastitog prihoda – izravno od prodaje karata ili umjetničkih djela i neizravno putem marketinških akcija i usluga. Svaka

vrsta potpore koja dolazi iz poslovnog sektora računa se kao financiranje od sredstava tržišta te je sponzorstvo klasificirano kao „tržišni izvori“. Prikupljanje sredstava iz neprofitnog sektora – pojedinačne ili korporativne donacije, pokroviteljstvo i mecenstvo pripadaju u financiranje od sredstava treće osobe. Takav segment financiranja kulture odnosi se na čisti dobrovoljni i filantropski motiv, čiji učinjeni doprinos ne traži ništa zauzvrat.

Novković također ima još jednu podjelu izvora financiranja, gdje pravi razliku između vanjske potpore i unutarnjeg samogeneriranog prihoda. Vanjska potpora odnosi se na izravnu javnu potporu (iz državnog proračuna), neizravnu javnu potporu (kroz porezne olakšice i lutrijska sredstva) te na potpore iz privatnog sektora (u koje se ubrajaju: sponzorstva, korporativne i individualne donacije, zaklade i fondovi te dobrotvorni i drugi doprinosi). Unutarnji samogenerirani prihodi podrazumijevaju one izvore sredstava ostvarene ili zarađene prodajom proizvoda (ulaznice, umjetnička djela itd.) ili različitim vrstama usluga na tržištu.

Jedan od mogućih načina klasifikacije izvora prihoda navodi i Krivošejev (2012). Prema njemu, prihodi se dijele na:

1. redovne prihode od osnivača, bez obzira na njihov broj, status i međusobni odnos,
2. vlastite prihode, tj. različite načine stjecanja,
3. prihode od donacija, nevezano uz njihovo porijeklo (državni organi, državni i privatni fondovi, pravne i fizičke osobe) i način stjecanja (inicijativa donatora, zahtjev primatelja),
4. prihode od sponzora.

Isti autor spominje i podjele koje mogu biti zasnovane na temelju:

1. osnivačkih obaveza (prihodovna sredstva dijele se na prihode od osnivača – osnovne, funkcionalne i ostale prihode) te
2. pravnog položaja izvora financiranja: a) državni (proračunski),

   b) nedržavni (neproračunski, izvanproračunski).

Antolović (2013) navodi moguće izvore financiranja projekata u kulturi. On ih dijeli na dvije velike grupe izvora, a to su vlastiti prihodi i financijska podrška. Pod vlastite prihode

podrazumijeva prihode ostvarene od članarina, ulaznica, najamnine za prostor ili opremu, promidžbenih aktivnosti, kamata i posebnih programa. Detaljnije o vlastitim prihodima bit će objašnjeno u daljnjem tekstu. Financijsku podršku također dijeli, i to na tri skupine:

a) potpore (državni proračun; proračun regionalne i lokalne samouprave – županije, gradovi i općine; poslovni subjekti – trgovačka društva i ustanove; zaklade i fondacije; udruge građana te međunarodni subjekti – zaklade, fondacije, međunarodne organizacije itd.),

b) donacije,

c) sponzorstva.

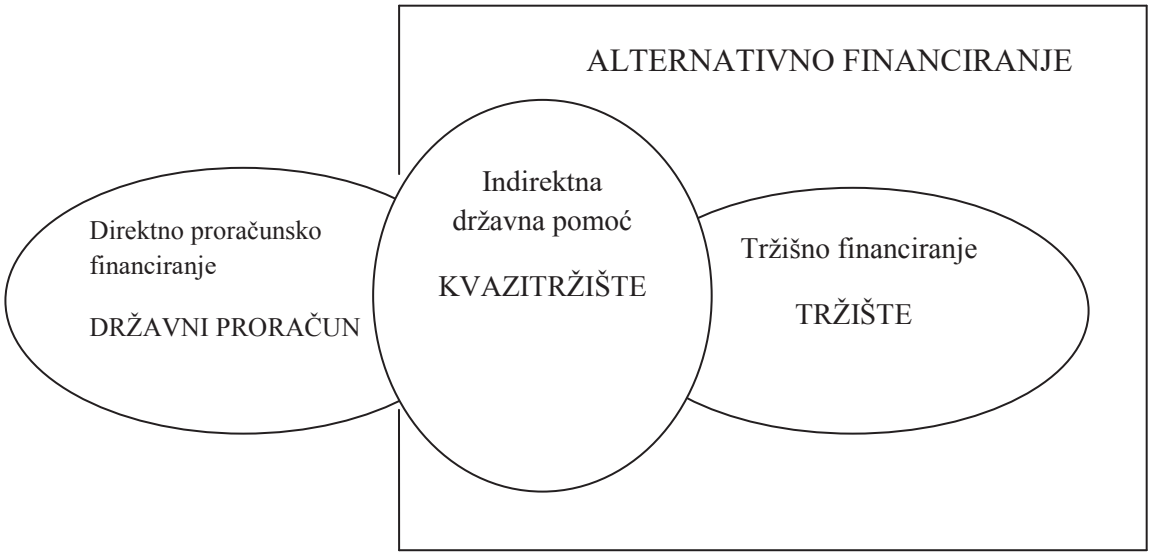
Prema tome, financijska potpora uključuje sva javna proračunska sredstva dobivena s bilo koje razine vlasti, kao i različite zaklade i fondacije (domaće i međunarodne) te financijsku podršku koju daju poslovni subjekti. Donacije i sponzorstva on promatra kao zasebne kategorije.

Financiranje svih subjekata kulture, neovisno o tome jesu li javni ili privatni, Đukić (2010) dijeli na unutarnje (ostvareno direktnim komercijalnim djelovanjima samog subjekta) i vanjske (sredstva pristigla sa strane). U vanjsko financiranje, uz korporativnu podršku, ubraja i dobivanje proračunskih sredstava, bilo od osnivača, bilo iz drugih državnih sredstava.

Tomova (2004) također razlikuje tri pristupa financiranju kulture: proračunsko, kvazitržište[39] i tržišno. Posljednja dva pristupa svrstava pod zajedničkim imenom „alternativni izvori financiranja“ jer se ne odnose na proračunsko financiranje. Grafički, ono je prikazano ovako:

[39] Pojam je izvorno preuzet iz rada (Tomova, 2004); nema prijevod na hrvatski jezik. Kvazitržište odnosi se na tržište koje se nalazi između izravnog proračunskog financiranja i tržišnog financiranja. Ono bi se moglo prevesti kao „indirektno financiranje“.

Slika 1. Alternativno, tržišno i kvazitržišno financiranje



Izvor: Tomova, 2004: 11

Iz slike je vidljivo da se tzv. kvazitržište odnosi na indirektno financiranje, odnosno na indirektnu državnu pomoć putem poreznih olakšica. Definira ga kao neizravni oblik javne potpore kroz mehanizme Ministarstva financija. Kvaziizvori financiranja fiskalnog su karaktera, očituju se putem različitih poreznih olakšica i kao takvi ne predstavljaju tržišno financiranje nego alternativno, što je širi pojam od tržišnog financiranja. Tomova (2004) koristi pojam alternativnog financiranja kulture kao svako financiranje u koje nisu uključene dotacije iz državnog proračuna. Prema tome, alternativno financiranje ili alternativni izvori financiranja uključuju tržišno i kvazi (indirektno) financiranje kulture. Direktno financiranje promatra kao zasebnu kategoriju.

Towse (2010) u svojoj knjizi navodi izvore financiranja u kazalištu, razlikujući zarađeni prihod (od prodaje ulaznica i drugih prodaja programa, najma...) i nezarađeni prihod koji dolazi iz javnih sredstava i privatnih sredstva.

Obuhvatan i praktičan pregled izvorima financiranja dao je Šola (2001) koji sve prihode od osnivača naziva tradicionalnima (neovisno o tome je li osnivač javni ili privatni), a one koji nisu dospjeli od osnivača naziva vlastitima. Autor polazi od toga da su ti prihodi ostvareni vlastitim trudom, a svrstava ih u dvije kategorije, unutrašnju (prihodi od ulaznica, prodaje u prodavaonicama, ugostiteljske usluge, iznajmljivanje prostora i sl.) i vanjsku (prihodi od

sponzora, pokrovitelja, donatora, mecena...). Tako razlikuje unutarnji vlastiti prihod i vanjski vlastiti prihod.

Trend koji danas sve više zahvaća kulturne institucije očituje se u smanjenju izravne državne potpore, koje može ugroziti normalno poslovanje kulturnih institucija. To rezultira potrebom za povećanjem drugih oblika prihoda; Šolinom klasifikacijom – i vanjskih i unutarnjih. Da bi se „doskočilo“ tom sve prisutnijem trendu, potrebno je poticati poslovni sektor različitim financijskim i nefinancijskim mjerama, promicati kulturu i utjecati na društvenu osviještenost i veću participaciju u kulturi.

Kao što je u poglavlju prikazano, postoje različiti pristupi i načini organizacije izvora financiranja u kulturi, što govori kako nema jedinstvenog pristupa na tom području. Sve to odraz je društvenog uređenja države te dugogodišnje kulturne tradicije i javnih politika. Za potrebe ovog rada prikazan je pristup financiranja kulture koji autorica smatra najcjelovitijim i adekvatnim u financiranju kulture odnosno kazališta na području Republike Hrvatske.

3.2.2. Izvori financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj

Financiranje kazališta u RH prikazat će se podjelom na tri moguća izvora financiranja: proračunsko financiranje (javna sredstva), korporativna podrška (donacije i sponzorstva) te vlastiti prihod.

3.2.2.1. Proračunsko financiranje

Kultura je područje od javnog interesa i kao takva smještena je u javni sektor, gdje je velik dio kulturnih institucija u vlasništvu države, županija ili gradova. Zbog toga, kultura i kulturne djelatnosti unutar nje u Republici Hrvatskoj pretežno su vezane uz proračun. Antolović (2013) će reći da je na snazi zastarjeli sustav financiranja kulture i njezinih djelatnosti, koji iz godine u godinu zahtijeva sve veći udio proračunskih sredstava za podmirenje troškova javnih potreba. Dok je u većini razvijenih zemalja proračunsko financiranje u padu, u RH je još uvijek pretežito prebivanje na takvim načelima. To je stanje, kao što je već rečeno, odraz starog vremena u kojem se socijalistička država obvezala pobrinuti za opstojnost i kontinuiran rad mnogih institucija, pa tako i onih u kulturi. Takvo je stajalište u današnjem okruženju pogrješno, ponajprije zato što je društvo odavno odbacilo zastarjelu proizvodnu koncepciju te današnji mehanizmi demokracije ostavljaju kulturi neku vrstu autonomije. Vladaju nova ekonomska načela, koja nastoje smanjiti ovisnost o

financiranju iz proračuna. Ondje gdje postoji ta vrsta ovisnosti, zatomljuju se kompetitivni duh i borba za tržište. Većina kulturnih djelatnosti u RH „žive“ izvan tržišta, što je praksa koja u konačnici uvelike šteti i gospodarstvu. Kao zahtjev se postavlja implementacija poslovanja, koja uključuje strateško planiranje, marketing, istraživanje tržišta (publike) itd. Uvođenjem takvih, gospodarskih načela poslovanja, može se postići financiranje utemeljeno na tržišnim principima (putem donacija, sponzorstava i vlastitog prihoda) te osigurati mješovit sustav financiranja kao idealan temelj za daljnji rast i razvoj.

North (2003) navodi da je transformacija iz centralizirane državne ekonomije na tržišnu izuzetno složena, a nužnost institucionalnih promjena (političkih i ekonomskih) nametnuta je i nadasve kompleksna. Složenost proizlazi iz činjenice da je sustav ideja i vrijednosti temeljen na prethodnom iskustvu važan čimbenik ograničavanja naše sposobnosti da se situacija promijeni na bolje u kratkom roku.

U Hrvatskoj postoji velik nesrazmjer kod proračunskog financiranja kazališta u javnom i privatnom vlasništvu, odnosno tzv. nezavisne scene. Argumente možemo pronaći u „nefleksibilnosti proračunskog tipa financiranja te u jakom utjecaju državne kontrole, politike i ideologije“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011: 254). „Ono što Hrvatsku u ovome trenutku ograničava prije svega je Zakon o ustanovama u kulturi koji obvezuje gradove i državu da u potpunosti financiraju takozvani pogon javnih institucija, na koje je zato usmjereno više od 90 posto njihovih budžeta.“[40] Javna tijela vlasti javljaju se u ulozi osnivača javnih kulturnih institucija prema kojima su ih, kao osnivači, obvezni financirati. Ovisno o osnivačkim udjelima u kulturnoj instituciji, država, županija ili grad financiraju rad te ustanove. Upravo zbog osnivačkih udjela i utjecaja vlasnika osnivačkih udjela na poslovanje kazališta, nezaobilazno je spomenuti nacionalno kazalište – HNK Osijek. Naime, promjenama u ZOK-u 1996. odlučeno je da HNK Osijek ima dva vlasnika, Županiju (Osječko-baranjsku) i Grad (Osijek), koji u jednakom omjeru financiraju rad te ustanove. Upravo je to dualno vlasništvo nekoliko puta dovelo HNK Osijek u financijsku i organizacijsku krizu jer se, navodi Banović (2013), politički interes dvaju vlasnika stavlja(o) ispred interesa samog kazališta.
Proračunsko financiranje u Hrvatskoj pretežito se odnosi na javnu institucionalnu kulturu. Tomova (2004) smatra da je neosporna važnost kulture i kulturnih institucija za društveni

[40] http://www.mvinfo.hr/clanak/ministrica-zlatar-potrazivanje-privatne-inicijative-i-poticaji-poduzetnicima (13. 10. 2014.)

razvoj prema kojoj je ona uvjetovana institucionalnim okruženjem, gdje joj je i mjesto. Institucionalno okruženje oblikuje društveni stav prema „obvezama“ države i tržišta. Faktori koji su izgradili institucionalno okruženje su: uloga države, važnost kulture, javna odgovornost poslovanja te porezna politika.

Karakteristike institucionalnih organizacija su:

1. vrsta upravljanja / načelo hijerarhije,
2. vladavina prava,
3. princip političke neutralnosti,
4. načelo odgovornosti (Čopič, 2011: 15).

Transformacija javnih institucionalnih organizacija podrazumijeva velike promjene u vezi tih načela. Te će promjene, smatra ta autorica, donijeti tržišnu filozofiju neophodnu za dugoročnu stabilnost i razvoj. Da bi se to uspjelo, ne sugeriraju se drastične promjene nego prvenstveno korektivne. „Tradicionalni model financiranja kulture obično predstavlja uobičajenu praksu koja se teško mijenja, tako da reforme financiranja kulture posežu za mjerama koje imaju prije korektivni karakter, nego radikalno mijenjanje modela financiranja kulture“ (Mikić, 2011: 75).

Način financiranja, uz organizacijsku strukturu, glavno je obilježje razlikovanja nezavisne scene od javne. Mišković (2013) smatra da je kulturni sustav u Hrvatskoj okrenut prvenstveno institucijama, što je naslijeđe koje vuče porijeklo još iz Austro-Ugarske, a nastavljeno je u socijalističkom periodu. Zbog toga se, navodi taj autor, kultura u Republici Hrvatskoj nalazi u financijskim problemima koji su posljedica društvene situacije u kojoj se kultura nisko vrjednuje, kulturna je potrošnja slaba, a kulturno tržište gotovo nepostojeće. Isto tako, ne postoji tradicija korporativnog ili pojedinačnog privatnog ulaganja u kulturu i ono je minimalno. Sve to zapravo utječe na ovisnost kulture o javnim sredstvima, bez obzira na to jesu li ona državna, županijska ili gradska.

Međutim, još 1997. godine Josipović konstatira kako ni u zemljama s razvijenim tržišnim gospodarstvom kultura (posebno ona elitna[41]) nema uvjeta za opstanak na tržištu bez državne intervencije. Ta se intervencija u pravilu odvija u dvjema osnovnim formama:

1. državno (direktno) financiranje,
2. propisivanje stimulativnih (u pravilu poreznih) mjera kojima se olakšava položaj kulture te stimuliraju građani i poduzetnici na ulaganje u kulturu (indirektno financiranje).

3.2.2.1.1. Direktno financiranje

„Direktno financiranje“ podrazumijeva izravno doznačivanje javnih (državnih, županijskih, gradskih ili općinskih) financijskih sredstava na račun. Jednostavno rečeno, to je prijenos novčanih sredstava s jednog računa na drugi. Dragičević-Šešić, Stojković (2011) direktno financiranje vežu uz neposredni instrument prisutan u zemljama u kojima se kultura najčešće financira javnim sredstvima, odnosno proračunom. Tu pripadaju dotacije i subvencije. Dotacije obuhvaćaju izravno dodjeljivanje financijskih sredstava za pokrivanje svih troškova (uključujući i plaće), dok se subvencije odnose, primjerice, na smanjenje cijene pojedinog proizvoda ili usluge kako bi se potaknuo interes publike za kulturu. U tom slučaju, država nadoknađuje razliku između pune, ekonomske cijene i one cijene koja je dostupna većini.

Direktno financiranje, smatra Dimitrijević-Mišković (2011), manje je favorizirano zbog problema transparentnosti i odgovornosti državnog financiranja jer nedostaje otvorene i pravedne konkurencije, kao i mjerila izvršenja danih sredstava koja trebaju osigurati „vrijednost za novac“.

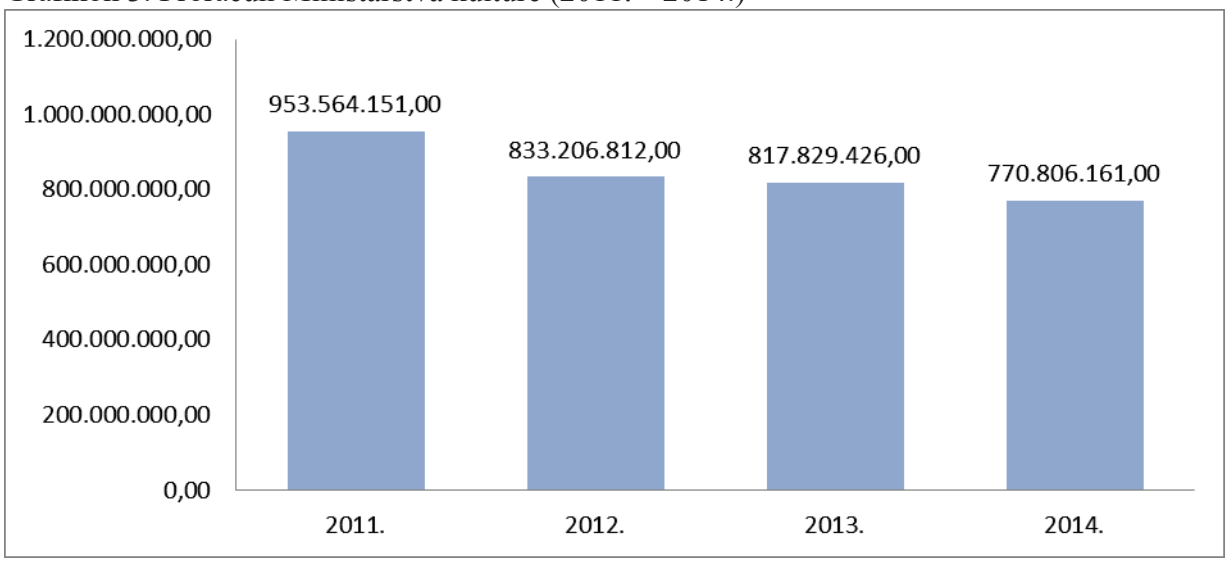
Upravo sustav subvencija Lukić (2008) smatra jednim od temeljnih elemenata za provedbu kulturne politike. Ali već dugo se, navodi autor, taj osnovni mehanizam pokazuje kao vrlo problematično oruđe i postavlja u svijetu razvijene demokracije krajnje ozbiljna pitanja. Naprimjer, ostvareni učinci državnih subvencija na kazalište (u istraživanju *Committee for Cultural Co-Operation of The Council of Europe*, 1977. g.) upozorili su na golem sociokulturni problem kojemu se do danas (u RH) nije ozbiljno pristupilo. Naime, korist od

[41] Kultura u kojoj su nekoć uživali samo viši (imućniji ili intelektualno jači) slojevi društva. Danas je toga sve manje; razvojem potrošačkog društva, porastom životnog standarda, dostupnošću informacija putem informacijsko-komunikacijske tehnologije svi manje-više mogu uživati u najvrjednijim umjetničkim ostvarenjima (koncertima, izložbama, kazalištu...). Takve promjene u društvu utječu i na odnos država – kultura.

državnih subvencija, pokazalo je to istraživanje, ima vrlo uzak krug građana, i to upravo visokoobrazovana viša srednja klasa. Pojednostavljeno, politikom subvencija kulturni se programi, dakle, pojeftinjuju zbog onih koji već ionako imaju i dovoljno novaca, i dovoljno edukacije i dovoljno zadovoljenih kulturnih potreba. Ukratko, to bi značilo da se sredstva svih poreznih obveznika troše za zadovoljavanje kulturnih potreba za otprilike između 2 i 10 % stanovništva, ovisno o zemlji. U takvim modelima, pokazalo se, u najboljem slučaju, čak 90 % građana (poreznih obveznika i birača) takvom politikom ostaje uskraćeno za sustavnu i promišljenu državnu skrb o vlastitim kulturnim potrebama. Temeljem takvih podataka, u najrazvijenijim su europskim zemljama provedene potrebne prilagodbe u proteklih trideset godina. Međutim, bez obzira na provedeni sustav subvencioniranja, kazališta se i danas susreću s problemom (nedovoljne) brojnosti publike. Stoga je potrebno, osim cjenovne politike, koristiti još neke načine kojima bi se privukla nova publika.

Uslijed ekonomske recesije, princip direktnog financiranja postao je nedostatan za omogućavanje kulturnih potreba, rad i razvoj kulture te kulturnih institucija. Trenutna kriza, koja se pojavila 2008. g., utjecala je na smanjenje BDP-a i proračunskih sredstava, a time i na javno financiranje kulture. Još 2001. g. Inkei (2001) u svojoj studiji smatra kako je smanjenje proračunskih sredstava prijelazno razdoblje i da će doći do gospodarskog oporavka, kada će država ponovno moći financirati kulturu „bez neugodne pomoći poduzeća i pojedinaca“. Od tada do danas pomaka na bolje nije bilo, dapače, i dalje se bilježi silazni trend. Dokaz su tomu i statistički podatci prikazani u nastavku.

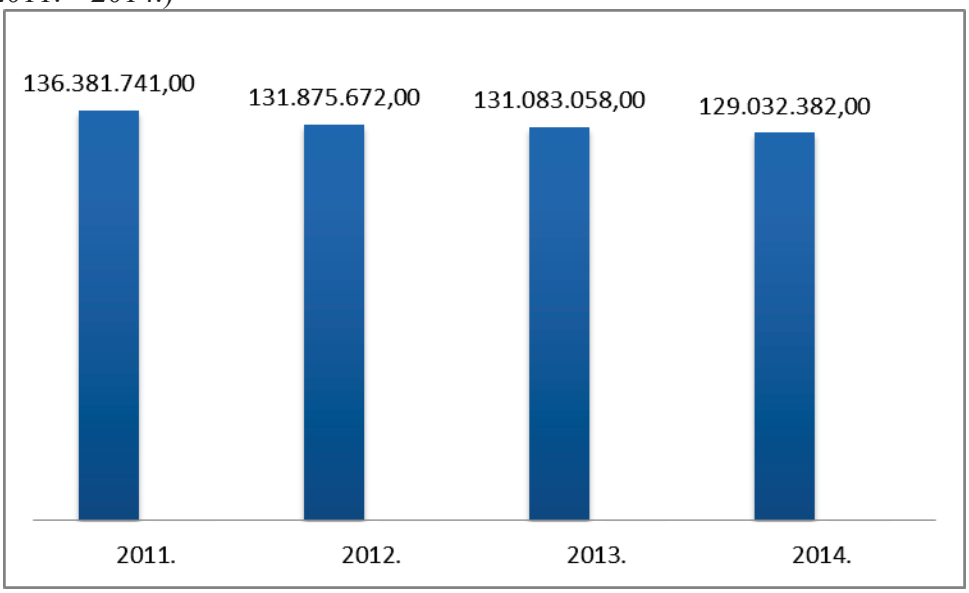
Grafikon 3. Proračun Ministarstva kulture (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Ministarstva kulture za 2011., 2012., 2013. i 2014. g. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/proracun_2011.pdf, http://www.minkulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20%201web.pdf, http://www.minkulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www.min-kulture.hr/financiranje/ (20. 2. 2015.)

Ukupna državna sredstva za kulturu prikazuju pad javnog financiranja kulture kroz promatrano razdoblje od četiriju godina. Primjetan je zamjetan pad financijskih sredstava od 2011. g. (953.564.151,00 kn) do 2014. g. (770.808.161 kn). Izravne javne potpore kulturi imaju tendenciju smanjenja, a posljedice financijske krize ubrzavaju taj proces. Smanjenje državnih javnih izvora za kulturu utječe na financiranje svih kulturnih djelatnosti i institucija iz njezine nadležnosti. To pokazuje i sljedeći grafikon, koji se odnosi na financiranje kazališne i glazbeno-scenske djelatnosti iz proračuna Ministarstva kulture.

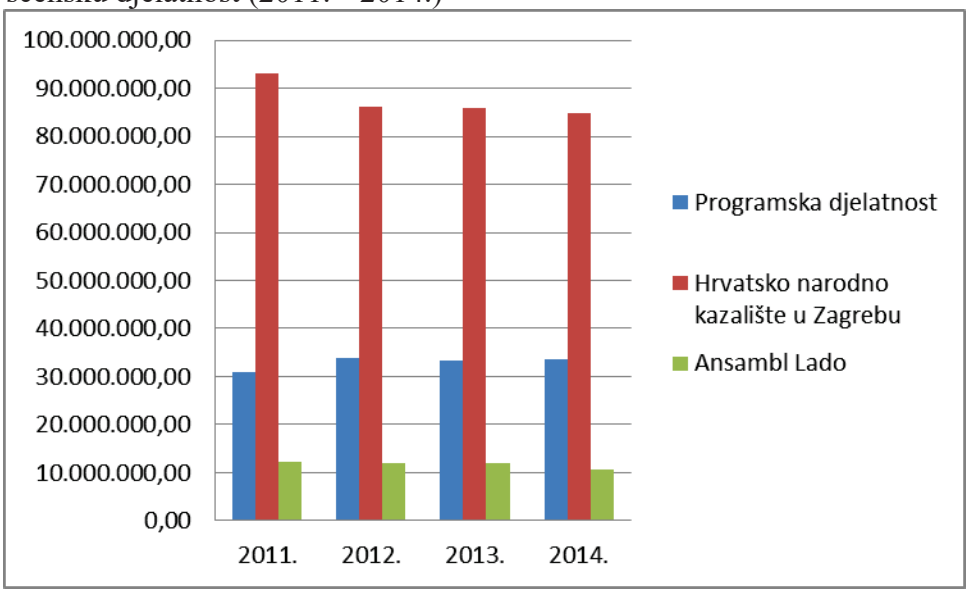
Grafikon 4. Financiranje kazališne i glazbeno-scenske djelatnosti iz proračuna Ministarstva kulture (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Ministarstva kulture za 2011., 2012., 2013. i 2014. g. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/proracun_2011.pdf, http://www.minkulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20%201web.pdf,http://www.minkulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www.min-kulture.hr/financiranje/ (20. 2. 2015.)

Iz grafikona je vidljivo kako su se tijekom promatranog razdoblja sredstva Ministarstva kulture za kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost konstantno smanjivala. Od 2011. do 2014. g. financijska sredstva smanjila su se za sedam milijuna kuna. Ministarstvo kulture iz svoje nadležnosti financira programsku djelatnost od javnog interesa, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (jer je, zajedno s gradom Zagrebom, suosnivač) te Ansambl Lado. Tijekom posljednjih četiriju godina, sredstva za te namjene bila su raspoređena na način prikazan u sljedećem grafikonu.

Grafikon 5. Raspodjela financijskih sredstva iz proračuna Ministarstva kulture za kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Ministarstva kulture za 2011., 2012., 2013. i 2014. g. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/proracun_2011.pdf, http://www.minkulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20%201web.pdf, http://www.minkulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www.min-kulture.hr/financiranje/(20. 2. 2015.)

Grafikon prikazuje kako najveći dio proračuna Ministarstva kulture za kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost odlazi na financiranje HNK u Zagrebu. Stoga se može reći kako je ta nacionalna kuća najveći „gutač“ proračuna Ministarstva kulture za kazališnu djelatnost. Međutim, financiranje tog kazališta bilježi postepeni pad, dok, primjerice, programska djelatnost bilježi blago povećanje financijskih sredstva.

Lončar (2013) smatra da je financiranje kazališta u RH dostatno te da se u sustavu kakav je danas ne bi ništa bitno promijenilo i da je financiranje veće. To zapravo govori kako autorica smatra da današnji sustav financiranja ne potiče izvrsnost te da bi povećanje financijskih sredstava dovelo do iste (prosječne) kazališne ponude. Bez uspostave relevantnih kriterija, takav pristup financiranju predstavlja glavnu prijetnju razvoju izvrsnosti na kulturnoj sceni. Mikić (2011) rješenje vidi u uvođenju konkurencije. Njome bi, za resurse koje država usmjerava prema kulturnom sektoru, konkurirale kulturne institucije kvalitetom programa, nižim troškovima i povećanim brojem posjetitelja.[42] Slično razmišlja i Đukić (2010), koja

[42] „Skandinavske zemlje pristupile su procesu uvođenja efikasnosti u kulturni sustav, i to dovodeći u vezu posjećenost programa i programske troškove prilikom odlučivanja o proračunskim aproprijacijama koje mogu biti odobrene kulturnim institucijama. Uveden je princip srednjoročnih aproprijacija, tj. planiranje financijskih planova na četiri godine, kako bi na taj način institucije kulture bile u mogućnosti da osmisle strategiju pribavljanja dodatnih sredstava za financiranje svojih programa. Uvode se i raznovrsni indikatori praćenja i

smatra da, kada država smanjuje financijske dotacije iz svog proračuna, moguće rješenje predstavljaju programsko-organizacijske konkurentne strategije. Od te teze u svom radu polazi i Marković (2014), koja proučava programsko poslovanje dvaju javnih kazališta u Beogradu. Ona smatra da održivost tih kazališta zahtijeva njihovo maksimalno korištenje vlastitih komparativnih prednosti i intenzivan rad na privlačenju publike, tj. implementaciji programsko-organizacijske konkurentske strategije komercijalizacije programa i širenja usluga. To je u skladu s tzv. diverzifikacijom programa o kojoj govori Krivošejev (2012), a koja se primjenjuje kada analize ukažu na to da programski sadržaji ne ispunjavaju uočene potrebe društva u cjelini i posebnih društvenih grupa. Zasniva se na promjeni programskog sadržaja, s težištem na njegovoj raznovrsnosti u sklopu podrške kulturnom pluralizmu kako bi se pozitivno djelovalo na različite ciljne grupe i time zadržala stara i osigurala nova publika.

„Direktno financiranje kao primarni ekonomski instrument regulacije kulturnog razvoja, pokazao se disfunkcionalnim u većini zemalja, nezavisno od njihovog društveno-ekonomskog uređenja. Potrebno je napustiti tradicionalno vođenje sektorskih politika, jer uvođenje kulturnog sektora u razvojne tokove iziskuje stvaranje koherentnog sustava koji će uravnotežiti javne i privatne inicijative i koji će omogućiti intersektorsku suradnju i povezivanje na relaciji kultura – obrazovanje – ekonomija – turizam – regionalni i lokalni razvoj. Također je važno i širenje afirmativnog pristupa kulturi koji bi išao u pravcu promjene percepcije kulture kao elitističke tvorevine, ka viđenju kulture kao ekonomskog i simboličkog kapitala u najširem smislu te riječi“ (Mikić, 2013: 12).

Kakvo je stanje financiranja kazališta u Europi, govore sljedeći podatci: „...u Španjolskoj zatvaraju dramska kazališta budući da je država smanjila trećinu budžeta za kulturu. U Nizozemskoj su državne i gradske dotacije institucionalnim kazalištima još od prošle godine smanjene za 40 posto, što je također rezultiralo nestankom nekih kazališnih skupina. U Velikoj Britaniji i Francuskoj oko 20 posto smanjeno je financiranje kazališta, a budžet za javna kazališta u Italiji manji je za više od 30 posto. Portugal gotovo više nema institucionalnih teatara, već samo glumačke družine koje preživljavaju putem koprodukcijskih projekata i tako ih spašava neka druga, bogatija i kulturi sklonija europska zemlja.“[43] S obzirom na navedeno, stanje u kazališnoj djelatnosti u drugim europskim zemljama u lošijoj

kontrole efikasnosti rada kulturnih institucija, poput tekućih troškova po zaposlenom ili posjetitelju; prosječan samostalni prihod po posjetitelju, iznos državnih dotacija po posjetitelju i sl., a sve s ciljem da se dođe do granskih pokazatelja prosječne efikasnosti i ekonomičnosti institucija“ (Mikić, 2011: 79).

[43] http://www.jutarnji.hr/samo-u-hrvatskoj-i-njemackoj-raste-popularnost-kazalista/1099161/ (8. 2. 2015.)

je situaciji nego što je to trenutno stanje u Hrvatskoj. Međutim, takav krizni val hrvatska kazališta zasigurno trebaju shvatiti kao upozorenje. Tomu u prilog idu i riječi bivše ministrice kulture Andree Zlatar Violić, koja kaže: „Dok u perspektivi od četiri godine očekuje da na državnom proračunu ostanu tri vrste institucija – arhivi, biblioteke i muzeji od nacionalne važnosti, ministrica je napomenula kako se u cjelini mora promijeniti način omjera financiranja, kako bi se uspostavili ravnopravni odnosi sudionika svih onih koji proizvode umjetnost i kulturu.“[44] Primjetno je da se naglasak stavlja na baštinske institucije koje su glavni nositelji identiteta i očuvanja tradicije, dok se kazališta nisu ni spominjala, stoga se iz toga ne može pretpostaviti u kojem smjeru ide sudbina kazališne djelatnosti.

Navedene promjene događaju se ne samo u Europi nego u cijelom svijetu. Za to kako je razvoj tržišnog gospodarstva utjecao na kazalište, najbolji je primjer Kina. U jednom razgovoru za hrvatske medije,[45] kineska kazališna djelatnica (organizatorica, redateljica i glumica) govorila je o tome kako odgovoriti tržišnim principima, a ne izgubiti umjetnost. Naime, posljednjih godina, razvojem tržišne ekonomije u Kini, došlo je do drastičnih promjena u organizacijskom sustavu kazališta. Naime, nacionalna kazališta (koja financiraju i vode državne i lokalne vlasti) pretvorena su u neovisna kazališta koja se moraju sama financirati i kao takva prilagoditi se tržišnoj ekonomiji, gdje je prihod, odnosno dobit, jedino mjerilo uspjeha. To je, kaže ona, utjecalo i na teme i programe samih kazališta koja su se prilagodila promjenama i kazališnoj sceni koja je sada tržišno motivirana. Kako bi preživjeli, morali su se uklopiti u ono što se publici može svidjeti da bi povećali zaradu na blagajni.[46] To je zapravo glavna briga suvremenog kineskog kazališta, ali zasigurno ne samo njega već i svih ostalih – često se zarada stavlja ispred umjetničke komponente. Međutim, ta sugovornica i dalje smatra da je dobra drama srž dobrog kazališta, a da publika i prihod s blagajne dolaze nakon toga.

U sljedećem grafikonu prikazan je tijek izdvajanja za kulturu iz državnog proračuna u Republici Hrvatskoj.

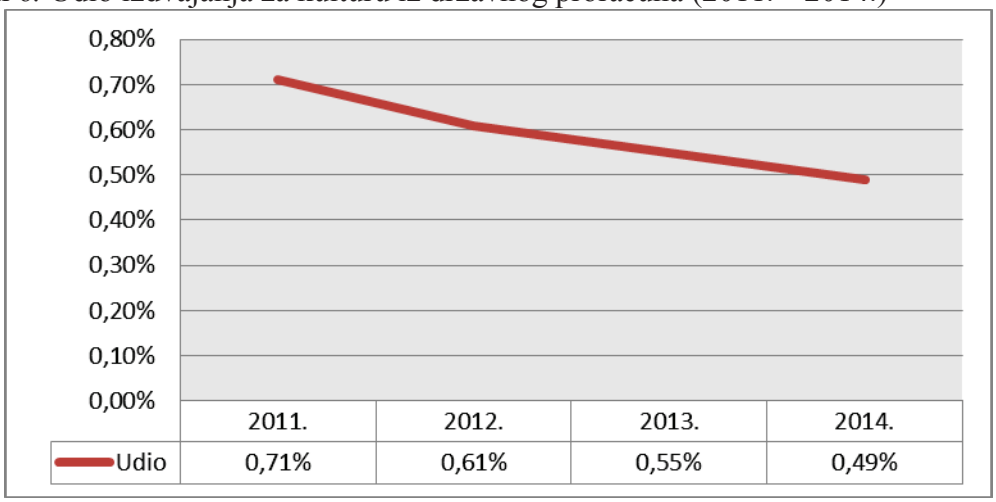
---

[44] http://www.mvinfo.hr/clanak/ministrica-zlatar-potrazivanje-privatne-inicijative-i-poticaji-poduzetnicima (13. 10. 2014.)

[45] Boko, J. (2011). Kako odgovoriti tržišnim principima, a ne izgubiti umjetnost, *Kazalište*, br. 47/48, str. 122–125.

[46] Sugovornica ovog razgovora rekla je da je zbog globalne krize publika počela sve više tražiti komedije i kazališta kod kojih je svrha zabava, pa su se i teme promijenile.

Grafikon 6. Udio izdvajanja za kulturu iz državnog proračuna (2011. – 2014.)



Izvor: izračun prema podatcima proračuna Republike Hrvatske za 2011., 2012., 2013., 2014. g. Dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2011-godina, http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2012-godina, http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2013-godina, http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2014-godina (20. 2. 2015.)

Svake promatrane godine udio izdvajanja za kulturu iz državnog proračuna opada za 10 %. Od 2011. g., kada je izdavanje za kulturu u ukupnom proračunu bilo 0,71 %, u roku od tri godine ono je palo za 22 %, dok 2014. g. iznosi 0,49 %, što je najniža točka još od 90-ih godina. Stoga je javno mišljenje da se kultura u Hrvatskoj nedovoljno podupire. Ideal kojem se teži je 1 %, što je norma u svijetu. To je RH približno imala 2008. g., kad je za kulturu izdvojeno 0,92 % ukupnog proračuna.[47] Nakon toga, od 2009. g., kada je nastupila ekonomska recesija, udio se smanjio na 0,77 %, od kada se taj udio samo smanjuje. Pozivajući se na Kompendij kulturnih politika i trendova u Europi,[48] uspoređeni su udjeli proračuna za kulturu u ukupnom državnom proračunu drugih europskih zemlja. Tako Austrija izdvaja 0,82 % (2011.) svoga ukupnog proračuna za kulturu, Bugarska 1,72 % (2011.), Njemačka 1,67 % (2011.), Italija 0,90 % (2011.), Lihtenštajn 3 % (2011.), Estonija 3,21 % (2011.), Mađarska 1,65 % (2011.), Španjolska 1,28 % (2011.), Poljska 0,50 % (2011.), Irska 0,31 % (2011.) Od Novković (2011) preuzeti su podatci za Srbiju, koja je 2008. g. izdvajala 0,98 % svoga proračuna za kulturu, zatim 2009. g. 0,92 %, a u 2010. g., 0,79 %. Prema navedenim podatcima, Lihtenštajn i Estonija izdvajaju visok udio svoga proračuna za kulturu,

[47] U Strategiji kulturnog razvitka navedeno je kako su 2001. g. prvi put sredstva za kulturu prerasla 1 % državnog proračuna (Strategija kulturnog razvitka, 2003: 10).

[48] Kompendij kulturnih politika i trendova u Europi (*Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*) je sustav prikupljanja informacija i praćenja kulturnih politika, njezinih instrumenata, rasprava i trendova u Europi koji se redovito ažuriraju na internetskoj stranici: http://www.culturalpolicies.net/web/index.php. Kompendij je iniciralo Vijeće Europe 1998. godine kao zajednički projekt u suradnji s Europskim institutom za komparativna kulturna istraživanja (*The European Institute for Comparative Cultural Research*, ERICarts).

za razliku od drugih zemalja gdje je taj udio oko 1 %. U usporedbi s drugim europskim zemljama, Hrvatska se nalazi na dnu ljestvice izdvajanja za kulturu, gdje jedino Poljska i Irska izdvajaju još manje iznose, koji su ispod pola posto.

Neke zemlje koje ne izdvajaju više financijskih sredstava za kulturu razvile su inovativne metode u financiranju kulture, što je prikazano u poglavlju *Suvremeni trendovi i prakse u financiranju kulture*.

Kriteriji kao što su izdvajanje sredstava za kulturu prema glavi stanovnika i udio u bruto domaćem proizvodu (BDP) predstavljaju relevantne parametre za promatranje financiranja kulture jedne zemlje. Oni su stavljeni u međunarodni komparativni kontekst kako bi se usporedilo stanje u kulturi u RH i na europskom prostoru.

Tablica 2. Izdatci za kulturu po glavi stanovnika i udio u BDP-u u izabranim europskim zemljama (2011. g.)

Red.br.	**Država**	**€ po stanovniku**	**% u BDP**
1.	Lihtenštajn	700	0,65 %
2.	Švedska	278	0,66 %
3.	Austrija	273	0,80 %
4.	Estonija	188	1,6 %
5.	Španjolska	149	0,65 %
6.	Njemačka	117	0,38 %
7.	Rumunjska	41	0,73 %
8.	Irska	40	0,11 %
9.	Bugarska	29,30	0,64 %
10.	Srbija	15	0,35 %
11.	Hrvatska	72	0,69 %

Izvor: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, http://www.culturalpolicies.net/web/statistics-funding.php (30. 1. 2015.)

Udio kulture u BDP-u iznosio je najviše u Estoniji (1,6 %), jedinoj državi gdje je taj udio iznad 1 %. Najmanji je udio kulture u BDP-u u Moldaviji (0,08 %) i Irskoj (0,11 %). Što se tiče izdvajanja za kulturu po glavi stanovnika, najviše se izdvaja u Lihtenštajnu (oko 700 €) i Norveškoj (oko 500 €), dok se, prema navedenom izvoru, najmanje izdvaja u Moldaviji (7,7 €) i Ukrajini (12 €). Republika Hrvatska se po izdvajanjima po glavi stanovnika nalazi negdje

u sredini, odnosno nije na razini ni razvijenih, niti nerazvijenih zemlja. Što se tiče udjela u BDP-u, Hrvatska je među razvijenijim zemljama, čak štoviše, ima veći udio BDP-a od Njemačke koja ima iznenađujuće nizak udio kulture u BDP-u.

Na neadekvatan sustav financiranja u Hrvatskoj upozorila je bivša ministrica kulture Andrea Zlatar Violić, koja kaže: „Porazna je situacija u Hrvatskoj u cjelini da se više od 90 posto svih financiranih kulturnih programa financira iz proračunskih sredstava. Porazna je i činjenica da u Hrvatskoj postoje samo dva izvora financiranja: na gradskoj i nacionalnoj razini, budući da u cjelokupnom iznosu županije i općine sudjeluju samo s po četiri posto.“[49] To potvrđuju sljedeći podatci:

Tablica 3. Javni izdatci za kulturu prema razinama javnog sektora, 1999. – 2000. i 2009. – 2013. (u %)

Godina / Razina javnog sektora	1999.	2000.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Ministarstvo kulture	38	43	42	43	41	37	38
Gradovi	30	27	25	28	29	32	32
Grad Zagreb	24	22	26	22	23	22	22
Županije	5	5	4	4	4	4	4
Općine	3	3	3	3	3	5	4
Ukupno	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Izvor: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, http://www.culturalpolicies.net/web/croatia.php?aid=622&curln=104 (30. 1. 2015.)

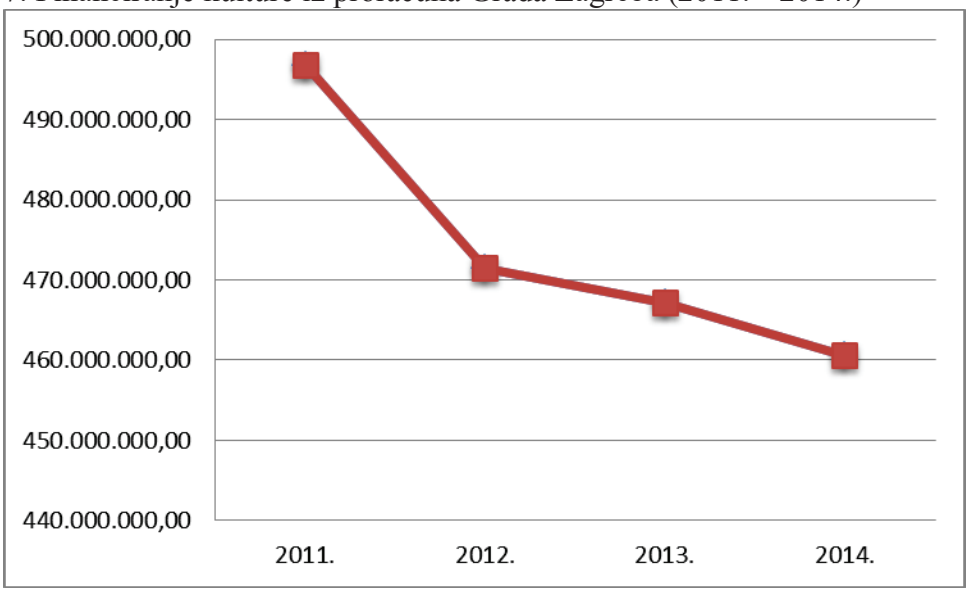
Prvotno, kao što se može vidjeti iz Tablice 3., udio javnih izdataka za kulturu prema razinama javnog sektora nije se bitno promijenio u promatranom razdoblju. Podatci potvrđuju kako županije i općine imaju nizak udio u financiranju kulture te bi se, prema mišljenju bivše ministrice kulture Zlatar Violić, takav omjer financiranja svakako trebao promijeniti. Financiranje kulture na nacionalnoj i lokalnoj razini neusporedivo je veće nego na regionalnoj i općinskoj razini, zbog čega se uočava potreba „regionalizacije i decentralizacije financiranja kulture kao jednog važnog trenda koji pruža veću fleksibilnost i upravljanje kulturnim

[49] http://www.mvinfo.hr/clanak/ministrica-zlatar-potrazivanje-privatne-inicijative-i-poticaji-poduzetnicima (13. 10. 2014.)

institucijama i aktivnostima“ (Varbanova, 2003: 1). Međutim, zbog nedostatka sredstava na lokalnoj razini, taj proces nije u potpunosti provediv, a razlog je tomu, navode Marković i Matić (2006), zasigurno velik broj lokalnih jedinica u Republici Hrvatskoj, gdje je sustav prikupljanja prihoda uglavnom nedovoljan za kvalitetu i funkcionalno financiranje javnih potreba na lokalnoj i regionalnoj razini. Autori smatraju da nije dovoljno izvršiti decentralizaciju financiranja jedinica lokalne i regionalne samouprave, nego je nužno povećati dodjelu državnih sredstava iz zajedničkih poreza za jedinice lokalne i područne samouprave, povećati autonomiju lokalnih i regionalnih jedinica u uvođenju vlastitih prihoda, osobito poreza, brinuti se o provedbi funkcionalne decentralizacije te potaknuti lokalne i regionalne samouprave u realizaciji veće upotrijebljenosti vlastitih fiskalnih prihoda. Stoga je potrebno promišljati i nastaviti potragu za novim modelima reguliranja financijskih odnosa između države i lokalnih jedinica.

U tablici je također prikazano da Grad Zagreb, ustrojen kao regionalna jedinica, ima važnu ulogu u financiranju kulture u Hrvatskoj. S obzirom na tu činjenicu, i činjenicu da se u Zagrebu nalazi više od polovine kazališnih institucija, u nastavku će se prikazati financiranje kulture i kazališne djelatnosti u glavnom gradu RH.

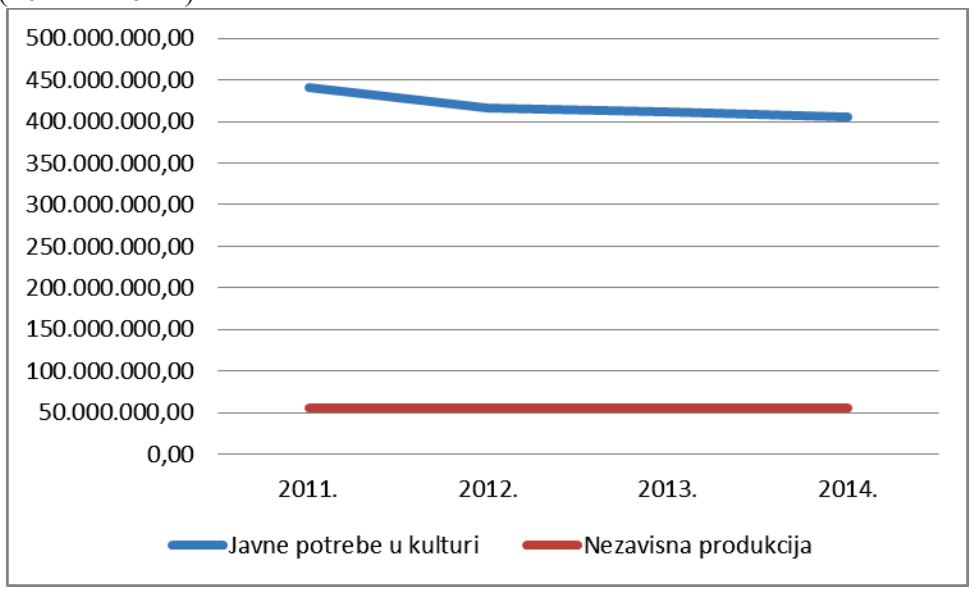
Grafikon 7. Financiranje kulture iz proračuna Grada Zagreba (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Grada Zagreba za 2011., 2012., 2013. i 2014. g. Dostupno na: http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/52e5cbe929e7b66fc125696500452b27/044b96d45e852774c125780200327112/$FILE/012%20Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202011.pdf, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20-%201web.pdf, http://www.min kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/10288f1421388ff8c1256f2d0049015b/c4b1648572a82079c1257c4e003f35b6/$FILE/Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202014.pdf (21. 2. 2015.)

Unazad četiriju godina, financiranje kulture u Gradu Zagrebu bilježi značajan pad, od skoro 50 milijuna kuna. Unutar programa kulture, razlikuje se financiranje javnih potreba u kulturi i financiranje nezavisne produkcije.

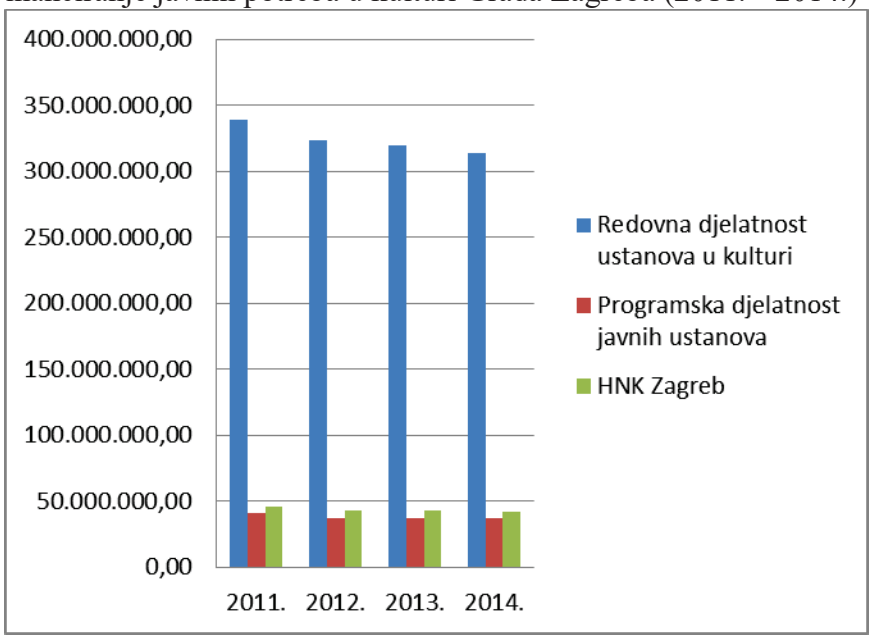
Grafikon 8. Omjer financiranja javnih potreba u kulturi i nezavisne produkcije u Gradu Zagrebu (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Grada Zagreba za 2011., 2012., 2013. i 2014. g. Dostupno na: http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/52e5cbe929e7b66fc125696500452b27/044b96d45e852774c125780200327112/$FILE/012%20Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202011.pdf, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20-%201web.pdf, http://www.min kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/10288f1421388ff8c1256f2d0049015b/c4b1648572a82079c1257c4e003f35b6/$FILE/Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202014.pdf (21. 2. 2015.)

Financiranje javnih potreba u kulturi i nezavisne produkcije u Gradu Zagrebu prikazuje velik nesrazmjer, što je očekivano s obzirom na to da javne potrebe u kulturi podrazumijevaju financiranje javnih ustanova u kulturi koje su u vlasništvu Grada Zagreba. Međutim, primjetno je kako se smanjuju financijska sredstva za javne potrebe kulturi, što redovnu djelatnost kulturnih institucija zasigurno čini težom za obavljanje. Također, tu su troškovi koji svake godine rastu, a javna se sredstva sve više smanjuju.

Grafikon 9. Financiranje javnih potreba u kulturi Grada Zagreba (2011. – 2014.)

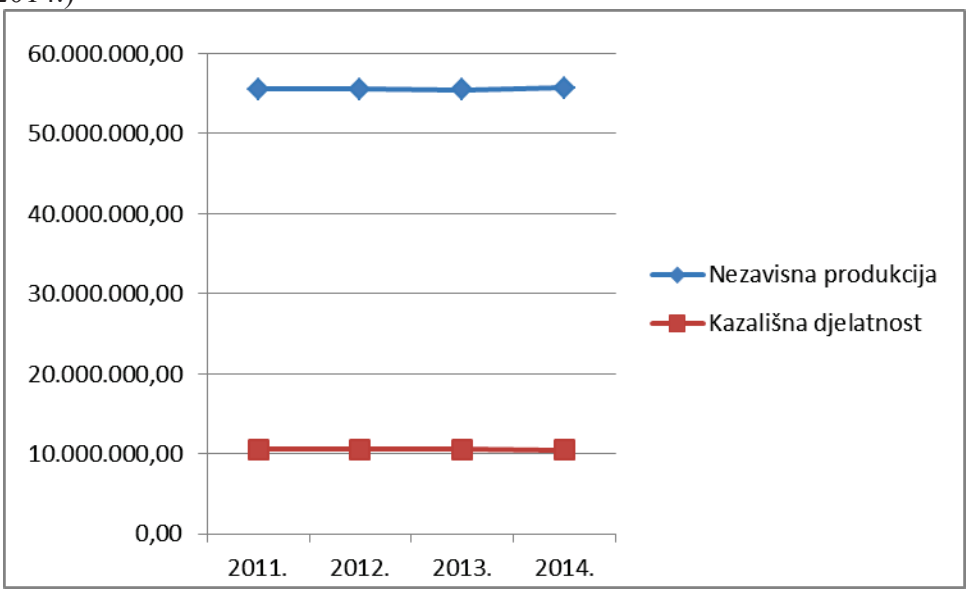


Izvor: Proračun Grada Zagreba za 2011, 2012, 2013, 2014 godinu. Dostupno na: http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/52e5cbe929e7b66fc125696500452b27/044b96d45e852774c125780200327112/$FILE/012%20Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202011.pdf, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20-%201web.pdf, http://www.min kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/10288f1421388ff8c1256f2d0049015b/c4b1648572a82079c1257c4e003f35b6/$FILE/Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202014.pdf (21. 2. 2015.)

Unutar javnih potreba u kulturi, podmiruju se troškovi redovne djelatnosti ustanova u kulturi, troškovi programske djelatnosti javnih ustanova te se posebno izdvajaju troškovi za rad Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu budući da je Grad Zagreb zajedno s državom suosnivač tog kazališta. Redovna djelatnost ustanova u kulturi podrazumijeva podmirivanje plaća zaposlenika, tekućih troškova održavanja ustanove i ostalih rashoda poslovanja. Mnogo manji iznos sredstava izdvaja se za programsku djelatnost javnih ustanova, odnosno čak manje nego što se izdvaja za poslovanje HNK Zagreb. Tijekom promatranog razdoblja, financijska sredstva koje je dobio HNK Zagreb uvijek su bila veća od financijskih sredstava za programsku djelatnost javnih ustanova. Prema tome, proračun se većinom odnosi na tzv. hladni pogon te s obzirom na takvu strukturu, on nema razvojnu funkciju. Tijekom promatranog razdoblja primjetno je da su se financijska sredstva za sve nabrojane troškove unutar javnih potreba u kulturi – smanjila.

Proračunom Grada Zagreba predviđena su i financijska sredstva za nezavisnu produkciju. Sredstva dana nezavisnoj produkciji i unutar nje – kazališnoj djelatnosti tijekom četiriju godina nisu se mijenjala, odnosno stagnirala su. To pokazuje i sljedeći grafikon.

Grafikon 10. Financiranje nezavisne produkcije i kazališne djelatnosti u Gradu Zagrebu (2011. – 2014.)



Izvor: Proračun Grada Zagreba za 2011., 2012., 2013., 2014. g. Dostupno na: http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/52e5cbe929e7b66fc125696500452b27/044b96d45e852774c125780200327112/$FILE/012%20Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202011.pdf, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20-%201web.pdf, http://www.min kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf, http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/10288f1421388ff8c1256f2d0049015b/c4b1648572a82079c1257c4e003f35b6/$FILE/Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202014.pdf (21. 2. 2015.)

Nezavisna produkcija odnosi se na aktivnosti knjižne djelatnosti, časopisa, muzejske djelatnosti, kazališne djelatnosti, glazbene djelatnosti, likovne djelatnosti, filmske djelatnosti, djelatnosti centara za kulturu, na kulturno-umjetnički amaterizam, urbanu kulturu i kulturu mladih te na djelatnosti međunarodne, međužupanijske i međugradske suradnje. Za kazališnu djelatnost odvaja se petina proračuna namijenjena za nezavisnu produkciju.

S obzirom na prikazani trend, u budućnosti se zasigurno ne mogu očekivati značajnija povećanja izdvajanja proračuna za kulturu, što svakako ne mora biti razlog smanjene kvalitete i broja kulturnih projekata. Razlog je tom mišljenju tvrdnja autorice Mikić (2013) koja smatra da se otklanjanjem postojećih nedostataka i prihvaćanjem suvremenijih trendova i modela financiranja kulture te kvalitetnijom raspodjelom mogu očekivati bolji rezultati i efekti raspodjele. Tu se, smatra ona, prvenstveno pažnja treba usmjeriti na javne institucije kulture koje bi se trebale okrenuti racionalnom ponašanju, ekonomičnosti, inovativnosti programa i orijentiranosti ka razvoju publike.

3.2.2.1.2. Indirektno financiranje

Osim što država ima glavnu dužnost i ulogu u financiranju kulture i njezinih djelatnosti, ona ima i značajnu ulogu u uređenju poreznog zakonodavstva, koje može omogućiti poticajno okruženje. „Svrha neizravne državne intervencije je povećanje financiranja kulture i njenih djelatnosti kroz povoljnije porezne okolnosti u zakonskom sustavu određene zemlje.“ (Novković, 2011: 59)

Indirektno financiranje ili indirektna pomoć karakterizira indirektni (posredni, neizravni) utjecaj države na financiranje kulture. Ono se, prema Dragičević-Šešić, Stojković (2011), odnosi na razne porezne olakšice i poticaje koje država daje kako bi podupirala kulturu raznim mjerama u okviru porezne i kreditne politike. Riječ je o tome da se čitavom kulturnom sektoru ili pojedinim djelatnostima unutar kulture smanjuju ili čak ukidaju porezna davanja koja su obvezna za druge djelatnosti, ili se kulturnim institucijama omogućavaju krediti uz povoljne uvjete (niže kamatne stope, duži rok otplate...). Time se želi utjecati na povećanje potrošnje kulturnih dobara i usluga, poboljšanje statusa kulture itd.

Porez na dodanu vrijednost (PDV) najznačajniji je porezni oblik, koji ima snažnu funkciju poticanja na potrošnju i proizvodnju robe. Kako bi se to poticalo u kulturi, omogućena je primjena poreznih olakšica, sniženih stopa ili porezno oslobođenje. „Porezne olakšice koje se predviđaju u vezi s PDV-om predstavljaju ključni mehanizam kojim nosioci porezne politike mogu utjecati na unaprjeđenje i funkcioniranje kako kulturnog sektora, tako i drugih sektora podvrgnutih privilegiranom poreznom tretmanu“ (Ćorić-Erić, 2014: 13). U RH je na snazi opća porezna stopa od 25 % te dvije snižene stope od 5 % i 13 %. U kulturne svrhe koriste se dvije snižene stope – ulaznice za koncerte koje se oporezuju stopom od 13 % i ulaznice za kino sa stopom od 5 %. Smanjena stopa PDV-a korisna je i za proizvođača (kulturna se proizvodnja povećava) i za potrošača (veći je pristup zbog nižih cijena). Prema Zakonu o PDV-u, plaćanja PDV-a oslobođene su određene djelatnosti od javnog interesa. Tako su čl. 39. toga zakona plaćanja PDV-a oslobođene usluge u kulturi i s njima usko povezane isporuke dobara koje obavljaju ustanove u kulturi, tijela s javnim ovlastima ili druge pravne osobe u kulturi. Pravilnikom o PDV-u (čl. 61.), usluge u kulturi i s njima usko povezane isporuke dobara koje obavljaju ustanove u kulturi, tijela s javnim ovlastima ili druge pravne osobe u kulturi oslobođene su plaćanja PDV-a kada ih obavljaju muzeji, galerije, arhive, knjižnice, kazališta, orkestri i druge glazbeno-scenske te konzervatorske i restauratorske

ustanove, ustanove za zaštitu spomenika kulture i umjetničke organizacije uz uvjet da djelatnost obavljaju u skladu s posebnim propisima koji uređuju obavljanje tih djelatnosti. Uslugama i isporukama iz stavka ne smatraju se usluge i isporuke dobara koje ustanove u kulturi, tijela s javnim ovlastima ili druge pravne osobe za trajnu naobrazbu i kulturu obavljaju kao komercijalne programe (razni tečajevi, radionice i slično). Pravilnikom je propisano da se tijela s javnim vlastima ili drugim pravnim osobama u kulturi smatraju umjetničke organizacije upisane u Registar umjetničkih organizacija pri Ministarstvu kulture.

Prethodno navedeno u skladu je sa šestom Direktivom Vijeća EU[50] koja uređuje europski sustav PDV-a, a koji obvezuje zemlje članice da usklade svoje zakonodavstvo na razini EU. Osim opće stope PDV-a koju svaka država propisuje na svom teritoriju, Direktivom je omogućena primjena sniženih poreznih stopa na ulaznice za različite priredbe te oslobođenja od PDV-a na određene djelatnosti od javnog interesa u kulturi. Međutim, predložena harmonizacija do danas nije dovršena te su porezna rješenja u vezi PDV-a i dalje neujednačena. Uspoređujući to s podatcima zemalja EU, Kuliš (2013) prikazuje kako oslobođenja za ustanove u kulturi, tijela s javnim ovlastima ili druge pravne osobe koristi 17 zemalja Europske unije, s nekim određenim razlikama (Austrija, Belgija, Bugarska, Cipar, Danska, Finska, Njemačka, Irska, Latvija, Litva, Portugal, Rumunjska,[51] Slovačka,[52] Slovenija, Španjolska,[53] Ujedinjeno Kraljevstvo i Hrvatska). Što se tiče sniženih poreznih stopa na ulaznice za kulturne priredbe, sedam zemalja Europske unije uopće ne koriste snižene stope na ulaznice nego opću stopu PDV-a. Ostale zemlje koriste snižene stope na ulaznice za različite kulturne sadržaje (kino, kazalište, koncerti, muzeji i sl.), dok konkretno sniženu stopu samo na ulaznice u kazalište koriste Francuska (5,5 %) i Grčka (6,5 %).

[50] Direktiva Vijeća 2006/112/EZ o zajedničkom sustavu PDV-a koja je stupila na snagu 1. siječnja 2007. g. Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0112&from=HR (10. 11. 2014.)

[51] Oslobođenje se odnosi na isporuke usluga u kulturi i/ili dobara usko vezanih uz te usluge koje isporučuju javne institucije ili druga tijela u kulturi bez cilja zaštite baštine, koje je kao takve odobrilo Ministarstvo kulture i vjerskih pitanja.

[52] Usluge u kulturi bit će oslobođene od poreza ako ih isporučuju pravne osobe osnovane po posebnom zakonodavstvu (npr. Slovačko nacionalno kazalište), Ministarstvo kulture Republike Slovačke, viša teritorijalna jedinica ili općina. Nadalje, također su oslobođene usluge u kulturi koje isporučuje pravna ili fizička osoba, a koja zadovoljava posebne uvjete iz zakona.

[53] Isporuke javnopravnih tijela ili drugih dobrotvornih organizacija odobrenih u određenoj državi članici.

Schuster (1987) smatra da se takvi porezni poticaji moraju smatrati dijelom kulturne politike te da predstavljaju učinkovito sredstvo za postizanje određenih ciljeva te politike. Unatoč zahtjevima za harmonizacijom s EU, svaka država propisuje svoje neizravne mjere i kao takva ima važnu ulogu u utvrđivanju njihova opsega i iznosa, što u konačnici utječe i na samu provedbu kulturne politike. Prema tome, porezna politika važan je instrument kulturne politike u stvaranju što povoljnijeg okruženja. Većina autora (Inkei, Schuster, Bona Pavelić, Novković[54]) vidi porezne mjere kao efikasno sredstvo za stimuliranje korporativnih davanja.

U studiji *Encouraging Private Investment in the Cultural Sector* iz 2011. g., ono što se spominje kao najveća prednost porezne politike i instrumenta porezne olakšice u kulturu jest njezina neutralnost, u smislu da porezne olakšice nisu povezane s umjetničkim sadržajem. Naprotiv, kriteriji se smatraju općenitima i povezani su s područjem ili vrstom korisnika. Donošenje odluke kome će dodijeliti novac, ostavlja se pojedincima, poslovnim subjektima itd. Stoga je važno razumjeti i promicati poreznu politiku i porezne poticaje kao indirektni način financiranja kulture upravo zbog neutralnosti te na taj način pojedincima prepustiti odluku o tome koje će kulturne projekte poduprijeti. To je, za neke autore, najpravedniji sustav financiranja, u smislu da je takav pristup neutralan (država direktno ne utječe na financijsko stanje kulturnih institucija, nego se one same moraju izboriti). Inkei (2001) smatra da je posebna prednost porezne politika njezina relativna stabilnost u smislu da donošenje poreznih mjera zahtijeva puno truda i određeni nivo političkog konsenzusa prije nego što se postigne bilo kakva promjena poreza, pa se zbog toga često zadržavaju mnogo godina. Međutim, danas se porezni propisi u većini zemalja često mijenjaju, stoga prethodna konstatacija nije u potpunosti utemeljena.

Međutim, ima i onih koji porezne olakšice smatraju „rupom bez dna“ s obzirom na to da ih je teško kontrolirati i što država ne može ni pratiti niti znati koliko se poreznih prihoda odrekla, odnosno koliko će ih se odreći.

Logika porezne olakšice najprije je prepoznata u SAD-u i od velikog su značaja za tamošnja poduzeća. Heilbruin i Gray (2004) smatraju kako je princip jednostavan – ako država smanji poreze kako bi potaknula kompanije da ulažu više novca u zajednicu u kojoj rade, onda država ne mora za te namjene izdvajati novac iz proračuna. S druge strane, poduzeća jačaju

[54] U istraživanju koje je provela Novković (2014), porezne olakšice i bolje zakonsko okruženje nalaze na prvom mjestu motiva koji bi povećao motivaciju poslovnog sektora da ulaže u kulturu.

veze sa zajednicom te tako izgrađuju svoj imidž prikazujući se kao društveno osjetljiva organizacija.

Prvi navedeni pristup (direktno financiranje) tipičan je u većini europskih zemalja, dok je drugi (indirektno financiranje) razvijen u SAD-u, a u manjoj mjeri i nekim zemljama Europske unije. Model za koji se država odluči određuje i njezine obveze i odgovornosti; u prvom ona najčešće preuzima ulogu vlasnika tj. osnivača, dok je u drugom ona samo regulator (odnosno katalizator u slučaju poticajnih propisa) mjera porezne politike.

3.2.2.1.3. Financiranje javnih potreba u kulturi

Temeljni propis kojim je uređen sustav financiranja kulture u Republici Hrvatskoj je Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi. Njime je određeno da se na državnoj razini i na razinama lokalne i regionalne uprave i samouprave utvrđuju programi javnih potreba u kulturi čije se financiranje osigurava u proračunima države i jedinica lokalne uprave i samouprave. Ministarstvo kulture propisalo je *Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi* u kojem je definirano da se utvrđivanje kulturnih programa od interesa za Republiku Hrvatsku i njihovo uvrštavanje u program javnih potreba u kulturi provodi putem Poziva za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske, koji raspisuje Ministarstvo kulture. Pravo podnošenja programa na Poziv imaju samostalni umjetnici, umjetničke organizacije, ustanove u kulturi, građani i udruge, pravne i fizičke osobe koje obavljaju djelatnost u kulturi te jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.[55] Poziv se objavljuje u javnim glasilima i na internetskoj stranici Ministarstva kulture te je otvoren najmanje mjesec dana od dana objave. Objavljuje se najkasnije do kraja mjeseca srpnja za sljedeću proračunsku godinu za godišnje i trogodišnje programe/projekte. Kako bi se pridobila sredstva za javne potrebe u kulturi, potrebno je ispuniti javno dostupnu prijavnicu uz prilaganje određenih dokumenata (za javne ustanove i druge pravne osobe kojima je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska dostavljaju strateški plan ustanove, a umjetničke organizacije dužne su dostaviti izlistaj iz Registra neprofitnih organizacija). Ukoliko se prijavljuju za sredstva potrebna za trogodišnje programe/projekte javnih potreba u kulturi, svi zainteresirani, bez obzira na status, dužni su u prilogu prijavnice dostaviti strateški plan. Nakon što se podnesu prijedlozi, slijedi stručno vrjednovanje podnesenih prijedloga koje

[55] Prethodno je već navedeno kako je Ministarstvo kulture 2008. g. donijelo odluku da samo kazališta upisana u Očevidnik kazališta imaju mogućnost dobiti sredstva na Natječaju za financiranje javnih potreba u kulturi u RH.

provode kulturna vijeća i stručna povjerenstva za pojedine kulturne djelatnosti: glazbu i glazbeno-scenske umjetnosti, dramsku i plesnu umjetnost te izvedbene umjetnosti, knjižnu, nakladničku i knjižarsku djelatnost, vizualne umjetnosti, kulturno-umjetnički amaterizam, inovativne umjetničke i kulturne prakse, međunarodnu kulturnu suradnju, financiranje međunarodnih projekata, informatizaciju, investicije i zaštitu i očuvanje kulturnih dobara.
Temeljni kriteriji koji se primjenjuju pri stručnom vrjednovanju podnesenih prijedloga definirani su čl. 7. ovog pravilnika. To su:

1. kvaliteta i sadržajna inovativnost ponuđenog programa,
2. značaj programa za očuvanje kulturne baštine i kulturnog identiteta,
3. primjena novih tehnologija, partnerstvo, koprodukcije i umrežavanje,
4. ekonomičnost i dugoročnost programa,
5. promicanje hrvatske kulture u svijetu i uključenost u europske i međunarodne kulturne mreže i projekte,
6. opći interes za kulturni razvitak kao i posebni interesi prema područjima obrazovanja, znanosti, gospodarstva, turizma itd.,
7. promicanje programa za djecu i mlade,
8. sudjelovanje osoba s invaliditetom u programu te prilagođenost programa osobama s invaliditetom,
9. podrška jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u ostvarivanju programa,
10. podrška međunarodnih vladinih i nevladinih organizacija u ostvarivanju programa te
11. financijska potpora iz drugih izvora.

Nakon provedenog postupka vrjednovanja prijedloga, vijeća i povjerenstva dostavljaju ministru kulture svoj prijedlog koji donosi konačnu odluku.
Na natječaj za javne potrebe u kulturi javljaju se i ustanove koje su u javnom vlasništvu, bilo da im je osnivač država, županija ili grad, te na taj način ostvaruju redovite prihode od svojih osnivača. Programom javnih potreba u kulturi osiguravaju se sredstva potrebna za njihov rad koja podrazumijevaju sredstva za program, materijalne izdatke, kao i sredstva za investicije i investicijsko održavanje, koja osigurava osnivač sukladno Zakonu o kazalištima (čl. 12.) na temelju prihvaćenog prijedloga programa i financijskog plana. Sredstva za program uključuju plaće i honorare te troškove opreme i izvođenja programa, dok sredstva za materijalne izdatke predstavljaju tekuće izdatke redovitog poslovanja koje osnivač osigurava u visini opravdanih stvarnih troškova. Navedena sredstva osnivač je dužan osigurati sukladno kriterijima i

standardima, koje na prijedlog kazališnog vijeća propisuje osnivač, a za nacionalna kazališta ministar kulture pravilnikom.[56] Prema čl. 13. ZOK-a, sredstva za plaće i druga materijalna prava kazališnih radnika osnivač je dužan osigurati u skladu s propisima i odgovarajućim kolektivnim ugovorom. Sredstva za rad kazališta mogu osiguravati i iz prihoda ostvarenih svojom djelatnošću, iz zaklada, sponzorstava, darova i iz drugih izvora u skladu sa Zakonom. Sredstva za posebne programe uz osnivača može, zavisno od interesa, osiguravati Republika Hrvatska, županija, Grad Zagreb, grad i općina u dijelu u kojem taj program utvrde kao javnu potrebu. Sredstva za posebne programe mogu osiguravati i druge pravne i fizičke osobe.

Krivošejev (2012) smatra da je financiranje koje osiguravaju osnivači trajno, a često formalno. Naime, realizira se na osnovi prethodnog usvajanja plana rada, s jednogodišnjim sredstvima uz obaveze izvještavanja, pri čemu se veća pažnja pridaje financijama nego kvaliteti programa i njihovu učinku na publiku. To znači da državni sustav po automatizmu financira postojanje institucija, a ne njihov rad. S time se slaže većina, da današnji sustav financiranja kulture i kazališta ne doprinosi razvoju kreativnosti i ne podupire izvrsnost. Upravo zbog sredstava koja javne ustanove dobivaju, neovisno o programu i broju posjetitelja, druge institucije u kulturi (koje možda kvalitetnije i bolje rade), imaju uskraćena sredstva. Taj (najveći) problem uočava i Klaić (1997), koji kaže kako se na javna kazališta ne primjenjuje kriterij izvrsnosti te su mnoga kazališta izgubila svoj prestiž, vitalnost, pa tako i publiku. Pogotovo je to slučaj s velikim organizacijama koje unutar ekonomskih uvjeta popraćenih teškom financijskom situacijom nisu održive zbog rastućih troškova. Stoga se one susreću s promjenama koje zahtijevaju orijentaciju na prikupljanje dodatnih sredstava. Klaić (2008) je analizirao situaciju u kazalištima tranzicijskih zemalja te konstatirao da su to institucije nenavikle na orijentaciju prema vlastitim prihodima bez kojih nije moguće preživjeti u novim okolnostima te se moraju okrenuti dodatnim izvorima prihoda (donacijama i sponzorstvima), ali menadžment tih kazališta nema znanja i vještine za implementaciju tih novih disciplina.

Sve se više prepoznaje da se redovno financiranje djelatnosti javnih ustanova svodi na plaćanje tzv. hladnog pogona (plaće i održavanje), a programsko financiranje je po načelu „koliko ostane novaca“. Troškovi su svake godine sve veći i teško je održavati i razvijati kvalitetan program, što znači da kazališta ne mogu u potpunosti ispunjavati svoju kulturnu

[56] Pravilnik o kriterijima i standardima za osiguravanje sredstava za nacionalna kazališta (NN 116/08). Pravilnikom nije obuhvaćeno HNK u Varaždinu nakon što je proglašeno nacionalnim kazalištem, stoga je potrebna izmjena i dopuna tog pravilnika.

misiju. To primjećuje i Šola (2001), koji spominje anglosaksonski termin *seed money* (koji bi se mogao prevesti kao sjemenski novac), a koji označava minimalnu obavezu osnivača koja se sastoji u tome da se zadovolji nivo financiranja fiksnih troškova, s dodatkom početnih programskih, „sjemenskih“ sredstava. Fiksni troškovi odnose se na održavanje kazališta i koji se u pravilu uvijek prvi namiruju, dok se za programska sredstva postupa po prethodno navedenom načelu.

Međutim, svi su svjesni toga da se za najveći broj ustanova kulture u javnom sektoru pitanje samoodrživosti i ne postavlja (jer imaju zajamčen minimalni proračun). Ipak, prema mišljenju Dragojević, Dragičević-Šešić (2008), za sve ambiciozne organizacije koje žele očuvati kvalitetu rada u turbulentnim vremenima, to postaje ključno pitanje ne samo opstanka nego, prije svega, razvoja. Jedino samoodrživost jamči samostalnost i potrebno poštovanje, uvjerenost u postavljene ciljeve i u ono što je označeno kao prioritetni pravac u strateškom planu. Dapače, ti se autori slažu da samoodrživost postaje ključ kredibiliteta organizacije kod mogućih donatora i sponzora.

Ukoliko se nadoveže na prethodno spomenuto, a s obzirom na praksu i realnost kazališta i kulturnih institucija, uočava se potreba za određenim reformama na tom području. Klaić (2008) smatra da svaka sustavna reforma scenskih umjetnosti mora započeti od nekih načela, kao što su: kvaliteta, kontinuitet i raznolikost. Kvalitetu je teško definirati i mogla bi se procijeniti jedino u okviru nekog intersubjektivnog procesa, zasnovanog na konsenzusu, dakle demokratizacijom procesa odlučivanja (naročito pri dodjeli sredstava iz javnog izvora), uspostavljanjem ciklusa odlučivanja, autonomnim kolegijalnim razmatranjem i čestim promjenama procjenjivača. Kontinuitet se mora promatrati iz ugla interesa gledatelja, a ne samo umjetnika i njihovih institucija – on mora uključivati i mogućnosti za diskontinuitet, promjenu, inovaciju, pomjeranja i povremeno preuređenje umjetničke scene. Raznolikost implicira estetski diverzitet formi, stilova, pristupa i lokacija, raznolikost organizacijskih modela koji koegzistiraju, raznolikost ciklusa subvencioniranja i izvora, kulturnu raznolikost umjetnika i profesionalaca i raznolikost publike. Stoga, raznolikost počiva na autonomiji, transparentnosti i visokoj odgovornosti umjetničkih rukovoditelja, upravnih tijela i onih koji donose odluke od javnog značaja. Spremnost neke kazališne organizacije da radi na razvoju publike, prema tom autoru, mogla bi se uzeti kao dodatni kriterij.

3.2.2.1.4. Argumenti za javna ulaganja u kulturu

Sve države svijeta danas se suočavaju s vrlo važnim izazovima koji se odlikuju smanjenjem financijskih sredstava, porastom nezaposlenosti i sve većom potrebom za socijalnom pomoći. Države su zbog toga pod velikim pritiscima, a uz to pokušavaju riješiti dugoročne brige o obrazovanju, gospodarskoj konkurentnosti i zdravstvenoj skrbi. Pritom moraju paziti na očekivanja poreznih obveznika, a ona su: štedljivost, odgovornost, pravednost i transparentnost. U takvim su uvjetima sva područja potrošnje, uključujući kulturu, pod povećanim nadzorom. Postavlja se pitanje zašto bi kultura trebala dobiti sredstva kada ima toliko gorućih problema.

Nacionalna državna umjetnička agencija u SAD-u (*National Assembly of State Arts Agencies*, 2010.) identificirala je ključne elemente zašto država treba podupirati umjetnost. Proveli su istraživanje koje je dokumentiralo brojne ekonomske, obrazovne i društvene koristi ulaganja u umjetnost.[57]

Ekonomske koristi

*Umjetnost pomaže napretku zajednice***.** Umjetnost je dio raznolike ekonomije 21. stoljeća. Uz neprofitne umjetničke organizacije, kreativni poduzetnici daju značajan doprinos državnom i lokalnom gospodarstvu, zapošljavaju i stvaraju prihode od poreza.

*Umjetnost daje ljudima posao***.** Ulaganjem u umjetnost, javni sektor donosi kvalificiranu radnu snagu kreativnih zanimanja koja doprinose gospodarskoj produktivnosti. Umjetnost zapošljava umjetnike, menadžere, marketinške stručnjake, tehničare, učitelje, dizajnere, stolare i radnike raznih drugih obrta i zanimanja. U SAD-u postoji 686.000 kreativnih tvrtki, koje zapošljavaju 2,8 milijuna radnika.

Umjetnost privlači prihode od turizma. Kulturni je turizam veliko tržište, ljudi u svojim putovanjima često uključuju umjetnost i baštinu. Nadalje, kulturni turisti ostaju duže i troše 36 % više na svojim odredištima od drugih vrsta putnika.

Umjetnost je strategija ruralnog razvoja. Umjetnost pomaže riješiti neka od jedinstvenih izazova s kojima se ruralne zajednice suočavaju, uključujući geografsku izoliranost, ograničenost infrastrukture i kretanje stanovništva. Umjetnost može pomoći preinačiti ruralno

[57] https://artskc.org/repository/2013/02/MAC-Why-Government-Support.pdf (5. 12. 2014.)

gospodarstvo, stvoriti održiva mala poduzeća, poboljšati kvalitetu života stanovnika i privući posjetitelje i ulaganja.

*Umjetnost je poslovni magnet***.** Umjetničke organizacije kupuju robe i usluge koje pomažu lokalnim trgovcima napredovati. Umjetnička publika također troši novac, više od 100 milijardi dolara, na prijevoz, hranu, smještaj i suvenire i time jača lokalnu ekonomiju. Umjetnost djeluje kao magnet za poslovne subjekte, privlači tvrtke koje žele ponuditi svojim zaposlenicima i klijentima kreativnu klimu i atraktivnu zajednicu.

Umjetnost daje industriji konkurentnu prednost. Američke tvrtke suočavaju se s međunarodnim tržištem gdje je vrijednost sve više određena umjetničkom kvalitetom proizvoda, jedinstvenošću, obilježjima i dizajnom. Kreativni radnici pomažu tvrtkama da stvore nove proizvodne linije i učinkovito plasiraju svoje usluge.

Umjetnost stvara prepoznatljiv identitet države. Zajedno s fizičkim znamenitostima zajednice, kulturne znamenitosti, tradicija i karakter dio su njezine privlačnosti. Brendirani identitet ekonomsko je sredstvo koje može pomoći u napredovanju i mjesta (grada, određenog područja) i proizvoda.

*Umjetnost povećava vrijednost nekretnina***.** Umjetnost čini gradske četvrti atraktivnim mjestom za život, rad i druženje. Pomaže revitalizirati nerazvijena područja i ojačati tržište nekretnina.

<u>Koristi u obrazovanju i zapošljavanju</u>

Učenici uključeni u umjetnost akademski su uspješniji. Brojna istraživanja pokazala su da studenti koji imaju umjetničko obrazovanje imaju uspjeh i na drugim područjima, uključujući i matematička postignuća.

*Umjetnost pomaže djeci uspjeti u školi i životu***.** Učenici koji imaju umjetničko znanje imaju veće socijalne vještine, poboljšanu motivaciju za učenje i više poštovanja prema sebi i vršnjacima. Umjetničko obrazovanje pomaže stvoriti pozitivno školsko okruženje u kojem se očituju učenje i ljudski razvoj.

Umjetničko obrazovanje pruža vještine potrebne za uspjeh u 21. stoljeću. U globalnoj ekonomiji koja je vođena znanjem i idejama, umjetničko je obrazovanje nužno. Najbolje plaćeni poslovi zahtijevaju kreativne radnike s komunikacijskim vještinama koji razmišljaju

izvan okvira, a tvrtke sve više traže takve osobine u radnicima koje zapošljavaju. Učeći o umjetnosti, učenici usavršavaju svoje perceptivne, analitičke i interpretativne vještine te razvijaju kreativno mišljenje, komunikacijske vještine i sposobnost rješavanja problema.

Umjetnost očituje nedostatak kreativnih radnika. Čak 85 % vodećih poslovnih ljudi kaže da ne mogu naći dovoljno kreativnih i inovativnih zaposlenika. Umjetničko obrazovanje dio je rješenja za taj izazov.

Umjetnost zadržava djecu u školi. Povećanje ispisa iz škole uzrokuje ozbiljne akademske i gospodarske probleme za mnoge zajednice. Brojne su studije pokazale da umjetnički obrazovni programi mogu pomoći da se ta stopa smanji, povećavajući zadržavanje i angažman učenika te podižući razinu postignuća.

Umjetnost smanjuje delinkventnost mladih. Sudjelovanje u umjetničkim programima smanjuje uključenost mladih u delinkventnim radnjama, povećava akademske rezultate za djecu s posebnim potrebama te poboljšava stavove učenika o sebi i svojoj budućnosti.

Birači su privrženi umjetničkom obrazovanju. Američka javnost vjeruje da je umjetnost od vitalnog značaja za dobro obrazovanje. Istraživanja su također pokazala da je većina birača, bez obzira na političku pripadnost, spremna glasati protiv izabranih dužnosnika koji se protive obrazovnim programima za poticanje kreativnosti učenika.

Društvene koristi

Umjetnost doprinosi vitalnosti zajednice. Sve veći broj istraživanja pokazuje da je umjetnost pokretač građanskog obnavljanja. Angažman građana u umjetnosti stvara snažan zajednički identitet i ulijeva ponos u kulturnu baštinu države.

Umjetnost oživljava javne prostore. Umjetnička djela i umjetničke aktivnosti čine javne prostore živima, atraktivnima i prepoznatljivima uključujući stanovnike u stvaranju mjesta ugodnim za život, rad, igru i podizanje obitelji.

Umjetnost potiče sudjelovanje građana i snažnu demokraciju. Umjetnost poboljšava našu sposobnost da stvari gledamo i tuđim očima – što se smatra potrebnim čimbenikom uspješne demokracije. Amerikanci koji se upuštaju u umjetnost imaju veću vjerojatnost uključiti se u druge aspekte života u zajednici, kao što su glasanje i volontiranje. Umjetnost također poboljšava građanski dijalog.

Umjetnost doprinosi opuštanju i zdravom starenju. Prema nacionalnoj medicinskoj studiji, stariji ljudi koji redovito sudjeluju u umjetnosti imaju bolje zdravlje, manje posjećuju liječnika, koriste manje lijekova, imaju bolje mentalno zdravlje i veću stopu društvenog angažmana.

Umjetnost je sredstvo komunikacije u globalnom društvu. Umjetnost gradi mostove među ljudima. Olakšava međukulturno razumijevanje i osigurava izgradnju odnosa u globalnom društvu.

Umjetnost doprinosi kolektivnoj učinkovitosti. Istraživanja su pokazala da umjetnost izgrađuje otpornost, potiče društveni kapital, jača međusobne veze i osnažuje stanovništvo.

Prikaz američkog shvaćanja umjetnosti pokazuje kako je umjetnost važno političko sredstvo i pokretač u državi. Uočavaju obrazovanje kao glavnu polugu za razvoj kreativnog i inovativnog stanovništva. Umjetnici čine temelj kreativnog okruženja države, čime se umjetnost percipira kao znak inovativnosti države i dio državne kreativne sposobnosti, poticanja inovacija i stvaranja prepoznatljivih proizvoda koji privlače turiste, poslove i nove stanovnike. Prema tome, kreativnost se može percipirati kao dio konkurentske prednosti bilo koje države. S obzirom na navedeni, širok spektar pozitivnog utjecaja kulture na razvoj i gospodarstvo neke države, neupitna je važnost ulaganja u kulturu i umjetnost.

McGuian (2004) također govori o važnosti javnih ulaganja u kulturu, promatrajući to kroz prizmu kulturne politike koja se sve više vodi ekonomskim interesima. On navodi kako je javna financijska potpora kulturi novčano isplativa u smislu stvaranja radnih mjesta, povećanju doprinosa u vidu poreznih prihoda, privlačenja turističke potrošnje i sl. Međutim, ono što se istovremeno traži od kulture je i ekonomska redukcija, pri čemu se kulturna politika sve više svodi na ekonomsku politiku. Dakle, kultura utoliko postaje kompleksna jer se s jedne strane promatra kao trošak, a s druge strane kao investicija.

3.2.2.2. Korporativna podrška

Korporativna podrška kao pojam nije toliko prisutna u hrvatskoj literaturi koliko u stranoj. Izvorni naziv tog pojma nalazimo u radovima autora (Mikić, Novković, Rikalović) koji njime podrazumijevaju donacije i sponzorstva. Na anglosaksonskom području prisutan je termin *corporate support*, što doslovno u prijevodu na hrvatski označava korporativnu podršku ili potporu. Tim se pojmom obuhvaća širi spektar oblika korporativne podrške uključujući razne fundacije, zaklade, fondove, volonterski rad i neke druge oblike podrške. Ti koncepti i oblici potpore razlikuju se od države do države, što prvenstveno ovisi o tradiciji davanja i zastupljenosti različitih mehanizama financiranja u državi. Stoga je bitno napomenuti da je obuhvaćenost pojma korporativne podrške za svaku zemlju drugačija.

Dva su osnovna oblika ulaganja od strane poslovnog sektora, donatorstvo i sponzorstvo. Često se ti pojmovi spominju u kontekstu mecenstva, pokroviteljstva i filantropije. Riječ je o tome da dolazi do istog shvaćanja različitog pojma, što je posljedica različitih prijevoda s drugih jezika, gdje svaka zemlja za sebe (zakonski) definira oblike korporativne podrške. Također, na različitim se teritorijima isti pojmovi drugačije poimaju, što je zapravo povezano s tradicijom tog prostora, ali i s jezičnim određenjem pojma. Stoga je potrebno terminološko raščlaniti prethodno navedene pojmove. Pojmovima donacije i sponzorstva cjelovitije i detaljnije će se baviti posebno poglavlje u ovom radu, stoga se za početak navode samo osnovne razlike tih dvaju pojmova.

Donacija (lat. *donum* – dar, *donatio* – darovati, pokloniti) – jednostrana potpora koja ne očekuje ništa zauzvrat.

Sponzorstvo (lat. *sponsor* – jamac, *spondere* – jamčiti) – potpora s obostranom koristi, kada sponzor za dana sredstva (u novcu, robi ili uslugama) primi nešto zauzvrat (najčešće promidžbu).

Mecenstvo – pojam koji je dobio ime po Gaju Juliju Meceni, političkom savjetniku cara Augusta i poznatom ljubitelju umjetnosti, koji je potpomagao umjetnike. Danas se taj pojam primjenjuje za ljude s ukusom za umjetnost, često obrazovane, koji su dovoljno bogati i velikodušni te koji mogu pomoći umjetnicima i organizacijama. Prema Aniću i Goldsteinu (2009), mecena je ona osoba koja novcem ili materijalnim dobrima pomaže napretku umjetnosti, znanosti, sporta itd. Također navode da je ono istoznačnica pojmu „pokrovitelj“. Mecenstvo je najčešće u vezi s individualnom financijskom pomoći. Svaka zemlja i svako

doba imali su velike ljude koji su potpomagali umjetnost. Najvećim mecenom u hrvatskoj povijesti smatra se biskup Josip Juraj Strossmayer.

Pokroviteljstvo (lat. *patron* – zaštitništvo, patronat) se obično koristi u smislu zaštite i podrške. U hrvatskom poimanju, riječ „pokrovitelj“ koristi se ispred imena poznate i vrlo cijenjene osobe ili medija koji „pokriva” događaj ili organizaciju te mu svojim imenom daju veću reputaciju, moralnu pomoć ili medijski značaj. Pojam ne podrazumijeva nužno i financijsku podršku. Samim time, pokroviteljstvo ne predstavlja ugovoreni odnos u kojem je unaprijed naznačena financijska ili neka druga korist za obje strane – pokrovitelja i nositelja pokroviteljskih prava. Pokroviteljstva mogu biti u određenim slučajevima sponzorstva ili donacije, ali često pokrovitelji ne traže ni nemaju ekonomsku korist od pokroviteljstva, što i pokazuje slučaj da su pokrovitelji često poznate osobe (predsjednik države često je u toj ulozi) i mediji koji daju određenom događaju ili akciji veći medijski značaj. Stručnjaci[58] koji se bave područjem sponzorstva navode ključnu razliku u terminima „sponzorstvo“ i „pokroviteljstvo“. Kažu, ukoliko je unaprijed utvrđena korist ekonomska, onda ona podliježe oporezivanju porezom na dodanu vrijednost, pri čemu onda pokroviteljstvo, ovisno o očekivanjima protučinidbe, postaje donacija ili sponzorstvo. Prema tome, pokroviteljstvo, donacija i sponzorstvo nisu istoznačnice.

Filantropija (grč. *philos* – prijateljstvo ili *phileo* – onaj kojeg volim i *anthropos* – čovjek; *philanthropos* – čovjekoljublje) pojam je vezan za američku tradiciju, a odnosi se na dobrotvorna davanja u financiranju i osnivanju škola, bolnica, crkvi itd. Prvotno se uvijek vezao uz osobu – filantropa,[59] dok se danas sve više razvija pojam korporativne filantropije, odnosno dobrovoljnih davanja koja potječu iz poslovnog sektora. Anić, Goldstein (2000) definiraju filantropiju kao praktični napor koji se čini na dobro drugih, npr. dobrotvorni rad, zaklade, darovi i sl. Dakle, filantropija je širi pojam od svih prethodno navedenih. Ono se u hrvatskom govornom području često zna poistovjetiti i s društveno odgovornim poslovanjem, što nije u potpunosti točno. Korporativna filantropija dio je društveno odgovornog poslovanja u kojem poslovni subjekti imaju praksu odgovornosti prema zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima i zajednici u kojoj djeluju. Unutar korporativne filantropije svakog poduzeća ubrajaju se donacije i sponzorstva.

[58] http://www.inpublic.hr/2013/06/infocus/sto-je-sponzor-i-sponzorstvo/ (20. 1. 2015.)
[59] Onaj koji voli ljude; čovjekoljubac (Anić, Goldstein, 2009: 430).

Primjećuje se da je tanka granica u razlikovanju tih pojmova. Ipak, prema izvornom, latinskom korijenu riječi od koje dolaze, primjećuje se da oni nisu istoznačnice, ali ih je u praksi teško razlikovati. Također, do danas ti pojmovi u hrvatskoj terminologiji nisu do kraja jezično definirani. Krivošejev (2012) razlikuje navedene pojmove prema motivu davanja – motiv mecenstva u vezi je s hedonističkim pristupom davatelja, motiv pokrovitelja je kulturološki, dok filantropija u užem smislu riječi također predstavlja davanja pojedinaca ili poduzeća, s time da su motivirani ili socijalno-humanim pristupom (anonimne donacije) ili društvenom odgovornošću (dio korporativne politike). Za razliku od prethodnih kategorija, koje podrazumijevaju davanja bez očekivane uzvratne koristi, kao dio korporativne politike javlja se i sponzorstvo koje podrazumijeva svojevrstan poslovni odnos između primatelja i davatelja sredstava, gdje davatelj očekuje uzvratne, najčešće promotivne usluge. Dakle, korporativna podrška može biti u vidu filantropske, dobrotvorne podrške (donacije) ili u vidu podrške koja podrazumijeva poslovni odnos u kojem postoji obostrana korist (sponzorstvo).

3.2.2.2.1. Donacije

Donacija je dobrovoljan i bezuvjetan prilog (u novci, uslugama ili robi) za neku društveno opće korisnu svrhu, pri čemu donator ne traži niti očekuje ikakvu protuuslugu. Dolazi od lat. *donum*, što znači „dar“ i lat. *donatio*, što znači „darovati, pokloniti“. Anić, Goldstein (2009) tumače pojam donatora na sljedeći način: 1. onaj koji daje, davalac donacije, darivalac, ktitor[60] 2. utemeljitelj ili naručitelj umjetničkog djela, koje je na tom djelu često i likovno prikazan (obično u hijerarhijskoj perspektivi). Drugo navedeno poimanje donatora objašnjeno je u *Hrvatskom općem leksikonu*, i to više u povijesnom kontekstu: „osoba koja je podigla crkvu ili poklonila crkvi neki umjetnički predmet (na kojem je ta osoba često prikazana u društvu svetaca)” (Hrvatski opći leksikon, 2012: 326). Primjetno je kako se pojam donatora povijesno najčešće veže uz crkvu.

Naziv „donacija“ kao takav nije definiran u hrvatskom zakonodavstvu te ga se poistovjećuje s pojmom dara odnosno darovanja u okviru, prvotno, Zakona o obveznim odnosima, a zatim Zakona o porezu na dobit i Zakona o porezu na dohodak. Zakonom o obveznim odnosima (NN, br. 35/05, 41/08) propisano je da „ugovor o darovanju nastaje kad se darovatelj obveže prepustiti obdareniku bez protučinidbe stvar ili imovinsko pravo, a obdarenik to prihvati”.

[60] „Pojam ktitora javlja se najranije u Bizantu i kod pravoslavnih Slavena, kao privatna osoba pretežno laik, koja je osnivala ili obnavljala crkvu ili manastir te financirala uzdržavanje duhovnika i potrebe liturgije. Ktitor je stoga imao pravo imenovati svećenike, redovnike, pa čak i predstojnike manastira, te pravo na počasno mjesto u crkvi za trajanja bogoslužja...“ (Hrvatski opći leksikon, 2012: 751).

Također, u Zakonu, darovanje je definirano kao davanje dara u novcu, stvarima ili uslugama primatelju i to bez ikakve naknade i protuusluge. U tom slučaju, vrijednost dara u naravi ili novcu pod određenim je uvjetima porezno priznat rashod darovatelja, a daroprimatelju predstavlja prihod.

Pri definiranju donacije ili darovanja uvijek je naglasak na davanju koje ne traži nikakvu protuuslugu, protučinidbu. To je i osnovna karakteristika kojom se razlikuje donacija od sponzorstva.

3.2.2.2.2. Sponzorstvo

Termin „sponzorstvo“ (lat. *sponsor* – jamac) preuzet je iz anglosaksonskog područja te ga mnogi autori poistovjećuju i pokušavaju prilagoditi hrvatskom pojmu „pokroviteljstvo“, koji dolazi od lat. riječi *patron* – zaštitništvo.[61] Već u izvornom, latinskom nazivu tih pojmova definirana je razlika između njih. Kod sponzorstva unaprijed je ugovorno utvrđena ekonomska korist za obje strane, dok kod pokroviteljstva ne mora postojati ugovoren odnos unutar kojeg je unaprijed naznačena neka ekonomska korist koja bi se trebala oporezivati porezom na dodanu vrijednost.

Sponzorstvo podrazumijeva poslovni, ugovoreni odnos u kojem sponzor daje određena sredstva (u novcu, robi ili uslugama) u zamjenu za određene usluge koje mu vraća sponzorirani. Većinom su te usluge vezane uz marketing i promidžbu. Anić, Goldstein (2000) definiraju sponzorstvo kao novčano pomaganje neke sportske ili glazbene priredbe u reklamne svrhe. Primjetno je da oni sponzorstvo prvenstveno promatraju (samo) kao novčano davanje. *Hrvatski opći leksikon* (2012) također navodi kako je sponzor osoba ili ustanova koja novčano podupire održavanje različitih priredaba ili rad kakva kluba ili udruge istodobno koristeći to u promidžbene svrhe. Također, *Leksikon* navodi još jednu definiciju, a to je da je sponzor osoba ili ustanova koja preuzima odgovornost za nekoga ili nešto, podupirući njegove zahtjeve i namjere (bez obveze vraćanja sredstava). U toj definiciji korist od sponzorstva nije navedena, odnosno očekivanje protuusluge, što ju čini nepotpunom. *Rječnik hrvatskog jezika* (2000) jedini ne izjednačava pojmove pokrovitelja i sponzora. Prema njemu, pokrovitelj je „zaštitnik, protektor; ugledna osoba koja svojim pokroviteljstvom daje dostojanstvo javnoj manifestaciji” (2000: 871), a sponzor je „osoba ili organizacija koja daje

[61] Primjerice, u *Ekonomskom leksikonu* pojam sponzora smatra se sinonimom pojmu pokrovitelja. Razlika između pojmova objašnjena je ranije. Isto tako, i Anić, Goldstein (2000), Hrvatski opći leksikon (2012) te Hrvatski enciklopedijski rječnik (2002) poistovjećuju pojam sponzorstva s pojmom pokroviteljstva.

novčana i druga sredstva za održavanje određenih priredbi, akcija, a zauzvrat dobiva pravo prigodnog oglašavanja sebe i svoje ponude“ (2000: 1164). Istu definiciju u sinonimskoj relaciji (sponzor = pokrovitelj) navodi i *Ekonomski leksikon* (2011). Kod sponzorstva, riječ je o obostranoj koristi, o tzv. *win-win* situaciji, u kojoj su obje strane zadovoljene. Radi se o sudjelovanju u razmjeni dobara u kojem sponzor za financijsku pomoć dobiva medijsku pažnju, reklamu, poboljšan imidž, priznanje i prepoznatljivost. Dakle, kod sponzorstva se ne radi o nekakvoj dobrotvornoj potpori ili darežljivosti nego o interesnom davanju. Sponzorstvo može biti jednokratno vezano uz neki događaj ili akciju ili dugoročno vezano uz neku djelatnost (sport, kultura itd.). Zbog navedenih značajki, sponzorstvo ima velik potencijal i može biti relativno atraktivan i važan izvor financiranja organizacija.

Sylvestre, Moutinho (2008) definiraju sponzorstvo kao komercijalnu razmjenu s obostranom koristi (primatelju i davatelju sredstava). Za sponzora takva razmjena osigurava publicitet, a za primatelja sponzorskih sredstava omogućava postizanje svoje misije. Thompson (2002) definira sponzorstvo u kulturi kao pomoć koju u novcu ili naturi pruža komercijalna organizacija (sponzor) umjetničkom objektu (sponzorirani) u zamjenu za prava da bude povezan s umjetničkim objektom u svrhu dobivanja komercijalnih i ekonomskih koristi. Prema tome, ti autori doživljavaju sponzorstvo kao vid komercijalnog odnosa u kojem postoji obostrana korist sponzora i sponzoriranog. Klamer, Petrova i Mignosa (2006) tvrde da je komercijalni odnos odnosno komercijalno sponzorstvo ono koje podrazumijeva izravnu korist u smislu povećanja prodaje i imidža u javnosti, što je cilj svakog poduzeća. Međutim, Žunić-Kovačević (2008) razlikuje dvije vrste sponzorstva, odnosno sponzorstvo zbog čisto komercijalnog promoviranja i sponzorstvo namijenjeno pružanju podrške nekim „vrijednim i općim” ciljevima gdje je promotivna vrijednost daleko manja. Upravo u potonjem obliku sponzorstva autorica dovodi u vezu sponzorstvo sa socijalnom odgovornošću gospodarstva, gdje se sponzor želi i pokušava prikazati kao društveno osjetljiva i filantropska organizacija. Stoga se prvotno postavljena definicija ne može uzeti kao općeprihvaćena, s obzirom na to da se na sponzorstvo ne treba gledati samo kroz dimenziju promidžbe. Kako navodi Inkei (2001), u istočnoeuropskim zemljama sponzorstvo se smatra velikodušnošću, za razliku od ostatka Europe koji to veže uz poslovni odnos i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

3.2.2.2.3. Financiranje putem korporativne podrške

Uslijed ekonomske krize i smanjenja javnih financijskih sredstava, iznalaženje dodatnih izvora financijskih sredstava čini se neophodnijim nego ikad prije. U takvim vremenima, kako bi kazalište ispunilo svoju misiju te uspostavilo kvalitetu i kvantitetu svojih aktivnosti, potreban je dodatan trud i napor menadžmenta kazališta kako bi se to financijski uspjelo izvesti. Suočeni s tom realnošću i sve većim rastom troškova, kazališta i kulturne institucije moraju stvarati i osiguravati dodatne prihode i na neki način postati, kako ih Krivošejev (2012) naziva, „organizacije koje zarađuju“, iako zarada nije njihov primarni cilj. Stoga se uočava važnost razvijanja vještine prikupljanja sredstava (*fundraising*) koja bi mogla omogućiti produktivan i kontinuiran rad organizacija u kulturi te im pomagati u svakodnevnim prilagodbama ubrzanim društvenim promjenama.

Potrebu za dodatnim izvorima prihoda imaju i javno osnovana kazališta ili, kako ih Lukić (2010b) naziva, subvencionirana kazališta. Iako financiranje od strane osnivača treba predstavljati osnovu financiranja kazališta, da bi zatvorili financijsku konstrukciju, subvencionirana kazališta također moraju raditi *fundraising*. „Subvencija vlasnika i osnivača u pravilu pokriva 100 % troškova tzv. ‘hladnog pogona’ (plaće zaposlenih djelatnika, održavanje zgrade, programski troškovi...), a u stavci programskih (izravnih) troškova nerijetko do 70 % potrebnog iznosa“ (Lukić, 2010a: 98). U takvim uvjetima, smanjenih javnih sredstava, javna kazališta prisiljena su smanjiti svoje programske aktivnosti te ući u „tržišnu borbu“, što se, prema Marković (2014), suprotstavlja održivom razvoju i ulozi kazališta.

Zbog tradicije subvencioniranja kulture i kulturnih djelatnosti koje je karakteristično za tranzicijske zemlje, tržišno financiranje nije razvijeno te prilagodba još traje. S time se slažu i Dragojević, Dragičević-Šešić (2008), koji kažu da prostor kulture nije pripremljen na promjene. Već sredinom 90-ih bilo je jasno da tranzicija u kulturi nije provedena: javne kulturne institucije postale su neka vrsta hibrida – na nepromijenjenu jezgru upravljanja i financiranja socijalističkog tipa stavljena je maska tržišne orijentiranosti.

Tržišno financiranje podrazumijeva kombinaciju financijskih sredstava prikupljenih od publike (vlastiti prihod) i od poslovnog sektora (korporativna podrška u obliku donacije i sponzorstva). Kako bi uspjeli privući dodatna financijska sredstva, Kolber (2010) ističe da je došlo vrijeme konkurencije među kulturnim institucijama koje nastoje privući pažnju publike i sponzora. Isto navodi i Kirchberg (2003), koji kaže da kulturne institucije sve više žele

dokazati svoju poslovnu sposobnost kako bi priskrbili financijsku pomoć, a u tome ključnu ulogu ima učinkoviti menadžment.

Većina autora slaže se kako su subvencije više stvar povijesnog odnosa (u smislu da država ne može izbjeći financirati kazališta u svom vlasništvu), dok su donacije i sponzorstva rezultat postojećeg stanja (u smislu da poslovni sektor može, u zavisnosti od svojih afiniteta, poduprijeti kazalište koje možda ostvaruje bolje rezultate ili ima bolji imidž i druge elemente koji utječu na razlog njihova davanja podrške).

Mišković (2013) smatra da u sustavu financiranja koji ima Republika Hrvatska (a koji počiva na redistributivnoj ulozi države i lokalne samouprave) privatni i korporativni izvori imaju samo korektivnu i povremenu ulogu, a sami po sebi vezani su uz popularne forme. Također, smatra kako financiranje kontrolira politička i ekonomska elita. Na Kompendiju kulturnih politika i trendova u Europi,[62] na hrvatskom profilu u poglavlju *Financiranje kulture* pod naslovom *Trendovi i indikatori* za privatno kulturno financiranje navedeno je kako je teško procijeniti razinu podrške sponzora i donacija jer ne postoji sustavna evaluacija tog trenda. Ministarstvo kulture ima samo podatke o odlukama i izdaje potvrde u vezi porezne olakšice za tvrtke koje traži te potvrde, no nema podataka o visini iznosa tih sponzorstava ili donacija. Navodi se da je podrška za kulturna događanja prikazana u velikom broju slučajeva kao naknada roba i usluga, a ne kao potpora u novcu.

Što se tiče udjela korporativne podrške u ukupnim prihodima kazališta, ne postoji „propisana norma“. Lukić (2010b) navodi neke primjere realnih okvira udjela sponzorstava (ali ne i donacija) u ukupnom proračunu ustanove. Tako, primjerice, londonska Kraljevska opera Convent Garden smatra izuzetno dobrom godinu u kojoj udio sponzorstva u ukupnom proračunu dostigne 16 %, dok je pokazatelj lošeg poslovanja i nesposobnosti menadžmenta sponzorski udio manji od 10 %. Kad bi se u obzir uzela i sredstva donatora, dobio bi se uvid u udio ukupne korporativne podrške u financiranju kazališta.

Sljedeća usporedba korporativne podrške temelji se na primjeru muzeja, ali s obzirom na to da je riječ o kulturnoj instituciji, takvi podatci mogu se smatrati relevantnim za ovaj rad i područje. Krivošejev (2012) je 2008. godine proveo istraživanje o aktualnom stanju muzeja u

[62] Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, http://www.culturalpolicies.net/web/profiles-download.php?pcid=1010 (30. 1. 2015.)

Srbiji u kojem je, između ostalog, analizirao i njihove prihode. Tako navodi da je prosječan muzej u Srbiji od sponzora i donatora realizirao ukupno oko 0,4 % ukupnog godišnjeg prihoda te se slaže kako je to mali udio donatorskih i sponzorskih sredstava u muzejima. Nadalje, analizirajući po pojedinim muzejima, stanje je bilo takvo da skoro 60 % muzeja nije imalo prihode te vrste, dok se kod preostalih muzeja taj prihod kretao u rasponu od 0,03 do 4 %. Tako prikazano stanje ukazuje da donacije i sponzorstva nisu značajan izvor ukupnog financiranja muzeja u Srbiji i da samo rijetki muzeji mogu pomoću njih realizirati nekakav program. Međutim, ti podatci trebaju se uzeti s rezervom budući da se navodi kako je u Srbiji više od 90 % sponzorstava u dobrima i uslugama, a samo njih 10 % osigurava sponzorstvo u novcu.[63]

U svom istraživanju Lidström (2004) je ustvrdio kako su u Švedskoj glazba i kazalište umjetnički žanrovi koji imaju najveću potrebu za sponzorstvom. Međutim, smatra kako kazališta uglavnom izbjegavaju sponzorstva, ponajviše zbog umjetničkog integriteta. Lidström je istražio motive kulturnih institucija za sponzoriranje. Na prvom je mjestu poboljšana ekonomičnost institucije uz smanjenje financijskih dugova. Zadržavanje sadašnje razine aktivnosti, razvijanje nove djelatnosti, poslovni kontakti i marketing slabiji su motivi za dobivanje sponzorskih sredstava. Takva situacija i dobiveni odgovori nisu u skladu s kulturnim razvojem; savršena situacija bila bi kad bi javna sredstva osigurala uobičajene, redovne aktivnosti, a da se sponzorstva koriste za dodatne aktivnosti. Što se tiče udjela sponzorskih sredstava u proračunu, ono je, prema Lidströmovu istraživanju, za veće kulturne institucije od oko 2 do 10 %, dok je za čak oko 40 % institucija taj iznos i između 10 i 50 %. Što se tiče razine ovisnosti o sponzorskim sredstvima, većina je institucija izjavila da su ovisne, dok ih je nekolicina izjavila da su potpuno ovisne.

Varbanova (2003) navodi da sponzorstvo i dalje predstavlja mali dio ukupnog financiranja kulturnih institucija u Jugoistočnoj Europi (Hrvatska, Bugarska, Rumunjska, Moldavija, Makedonija i Srbija). Razlog je tomu, smatra ona, nepostojanje učinkovitih poreznih poticaja za sponzore, činjenica da poslovni sektor nije dugo postojao, nedostatak tradicije korporativnih davanja, mala medijska pokrivenost i prepoznavanje javnosti za sponzora i nestabilna ekonomska situacija. S tim se slaže i Kivilo (2005), koja potvrđuje da opseg korporativne podrške ovisi o tradiciji i pravnom okruženju zemlje.

[63] http://www.nin.co.rs/2000-02/03/11407.html (2. 2. 2015.)

3.2.2.2.4. Porezni tretman donacije i sponzorstva

Korporativnu podršku možemo definirati kao svako ulaganje ili izdvajanje sredstava poslovnog sektora (u novcu, robi ili uslugama) kroz donacije i sponzorstva. Često se ta dva oblika korporativne podrške smatraju sinonimima, što je u prethodnim poglavljima prikazano netočnim. Termini se razlikuju i po porezno-pravnom položaju, što uvjetuje i razlike u odnosu davatelj – primatelj korporativne podrške.

Porezna politika predstavlja ključni temelj (s)poticanja davanja, odnosno izdvajanja sredstava za određenu, opće korisnu svrhu. Uređenje porezne politike u tom pravcu Republika Hrvatska započela je 1993. g., kada je prvi put provedena sustavna porezna reforma gdje se jedino donacije organizacijama u kulturi i umjetnosti priznaju kao porezno priznat rashod. Nakon toga, 1997. g., politika doniranja proširila se i na sportske organizacije, koje su mogle primiti donacije do 500.000,00 kuna od poslovnih subjekata i do 50.000 kuna od fizičkih osoba. Za davanja državnim reprezentacijama ministar financija mogao je odobriti i veće iznose neoporezivih donacija. Do 2001. g. kultura doniranja odnosila se na davanja u kulturu i sport, što znači da Republika Hrvatska nije imala poreznu olakšicu za, primjerice, humanitarno djelovanje, zaštitu okoliša itd. Te godine uspostavljaju se nova porezna politika i propisi vezani za doniranje. U okviru Zakona o porezu na dobit i Zakona poreza na dohodak doneseno je da se doniranje može tretirati kao porezno priznati rashod donatoru do 2 % ukupnih prihoda koje je ostvario protekle godine, odnosno, ukoliko se radi o fizičkoj osobi, obvezniku poreza na dohodak, on može svoju poreznu osnovicu umanjiti do 2 % ukupnog primitka ostvarenog protekle kalendarske godine i dati u opće korisne svrhe, a da mu se prizna kao porezno priznat rashod. Tom novom poreznom politikom proširio se djelokrug djelatnosti kojima je moguće dati donaciju uz ostvarenje porezne olakšice. Taj zakon na snazi je i danas.

Sukladno svemu navedenom, može se primijetiti da porezno priznate donacije u kulturi imaju najduži vijek trajanja na ovim prostorima te da su kultura i umjetnost od početka uspostave suverene države Republike Hrvatske imale iznimno velik značaj.

Porezni status donacije ili darovanja definiran je Zakonom o porezu na dobit, gdje je „darovanje porezno priznat rashod ako je učinjeno u tuzemstvu za kulturne, znanstvene, odgojno-obrazovne, zdravstvene, humanitarne, sportske, vjerske, ekološke i druge opće

korisne svrhe udrugama i drugim osobama koje navedene djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima i to do najviše 2 % prihoda ostvarenog u prethodnoj godini." Navedene druge osobe mogu biti ustanove koje obavljaju prethodno navedene djelatnosti, ali i fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost (u okviru navedenih propisanih svrha). Drugim osobama koje djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima smatraju se i tijela državne, regionalne (područne) i lokalne samouprave. Naime, porezno se priznaje rashod donacija za projekte koje financira lokalna samouprava na području sporta, obrazovanja i drugih propisanih općekorisnih djelatnosti. Davanje donacija političkim strankama i sindikatima nije porezno priznat rashod. Da bi donacija ili darovanje bili porezno priznati, ono je uvjetovano svrhom za koju se daje, odnosno djelatnošću daroprimatelja. Zakonom o porezu na dobit navedene su svrhe u koje se može donirati, navodeći tako i „druge opće korisne svrhe" za koje se može donirati. Autori koji se bave tom tematikom (Milinović, Horvat Jurjec, Lončar-Galek) često naglašavaju kako je neprecizno definiran taj dio o darovanju odnosno donaciji te da je potrebna suglasnost i mišljenje Ministarstva financija o priznavanju porezno priznatog rashoda za djelatnost ili svrhu koja je općekorisna.[64] Jedan od najhitnijih uvjeta koji se propisuje donatorima ili darovateljima je da mogu donirati najviše do 2 % ukupnih prihoda (iskazanih u Računu dobiti i gubitka) prethodne godine i tako ostvariti porezno priznat rashod. Ukoliko se daruje iznad 2 %, iznos koji prelazi tih 2 % nije porezno priznat i neće umanjiti poreznu obvezu. Međutim, postoji iznimka da svota darovanja može biti i veća od 2 % prihoda prethodne godine, a da je i dalje porezno priznat trošak donatora, ukoliko je donacija dana prema odlukama nadležnih ministarstava o provedbi financiranja posebnih programa i akcija.

Ukoliko se želi donirati inozemnom primatelju, ta donacija nije porezno priznata jer je Zakonom izričito naglašeno da porezno priznat rashod može biti doniran samo tuzemnom primatelju.

[64] Srbija je, primjerice, u okviru svog Zakona o porezu na dobit pravnih lica ("Sl. glasnik RS", br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 – dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 – dr. zakon i 142/2014), gdje je propisana porezna olakšica za donatore, konkretizirala što smatra ulaganjima u kulturu donošenjem *Pravilnika o ulaganjima u oblasti kulture koja se priznaju kao rashod* ("Službeni glasnik RS" br. 9/02). Time su riješene sve dvojbe oko toga što može biti porezno priznat rashod poslovanja.

Dakle, „tri bitne značajke određuju porezni položaj donacije:
– visina donacije ili darovanja,
– namjena donacije ili darovanja,
– status primatelja" (Horvat Jurjec, 2014: 28).

Kao što je već navedeno, darovati se može u novcu ili naravi odnosno stvarima i uslugama. Ako se doniraju ili daruju dobra i usluge, tad je darovatelj (obveznik poreza na dodanu vrijednost – dalje: PDV) obvezan na vrijednost donacije obračunati PDV budući da se prema Zakonu o porezu na dodanu vrijednost davanje robe ili usluga bez naknade smatra oporezivom isporukom. PDV se obračunava na sljedeće vrijednosti: kod isporuke dobara na kupovnu cijenu uvećanu za zavisne troškove, kod isporuke proizvoda na proizvodnu cijenu te kod obavljenih usluga na tržišnu vrijednost usluge. Nasuprot tome, prilikom donacije u novcu ne nastaje obveza za PDV, što ga stavlja u povoljniji položaj od davanja u dobrima i uslugama. Neovisno o tome radi li se o donaciji u dobrima, uslugama ili u novcu, potrebno je osigurati urednu i vjerodostojnu ispravu da je donacija izvršena. Za darovanje u novcu potreban je izvod sa žiroračuna (donacija se uvijek uplaćuje na žiroračun) ili blagajnička isplatnica kojom se dokazuje da je darovani iznos doznačen s računa davatelja na račun primatelja. Za darovanje u dobrima ili uslugama potrebna je otpremnica, dostavnica ili neka druga pisana isprava o obavljenoj primopredaji rada. Najčešće se radi o odluci o darovanju koju potpisuju i davatelj i primatelj donacije te na taj način potvrđuju da je roba ili usluga primljena, odnosno donacija izvršena. Donator nema ugovorenu ili očekivanu ekonomsku korist za sebe, ali ima pravo biti informiran o utrošenim sredstvima te tako tražiti od primatelja donacije potrebnu dokumentaciju.

Posebno su propisane donacije umjetnicima i kulturnim radnicima. Prema Zakonu o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog stvaralaštva (NN 43/96, 4/96), donacije koje su dane u iznosu od 20.000,00 kn ne smatraju se prihodom, odnosno ne uvećavaju obvezu poreza na dobit, tj. poreza na dohodak. Donatoru je to porezno priznat rashod uz uvjet da primatelj vodi poslovne knjige te da svota od 20.000,00 kn ne prelazi 2 % njegova ukupnog prihoda prethodne godine.

Sponzorstvo je u poreznim propisima RH drugačije definirano od donacije. Prema Pravilniku o porezu na dobit, davanje sredstava temeljem kojih je zauzvrat učinjena promidžba tvrtke,

proizvoda ili znaka sponzora, nisu donacije. Sponzorstva koja su dana kao plaćanje za učinjenu reklamu evidentiraju se kao troškovi promidžbe[65] i u ukupnom su iznosu porezno priznat rashod poslovanja. Sponzor potpisuje ugovor kojim se reguliraju odnosi, dobiva račun za protuuslugu, a izdatak evidentira kao trošak promidžbe svoje tvrtke, proizvoda ili usluge. Uz to, potreban je dokaz da je promidžba uistinu i napravljena, odnosno račun za obavljenu promidžbu koji se naposljetku kompenzira s računom za danu financijsku ili drugu podršku sponzoriranog. Ako se sponzorstvo plaća u novcu, a da bi ono bilo porezno priznato, sponzor mora u svojoj knjigovodstvenoj dokumentaciji imati račun za obračunatu promidžbu, kao i za svaku drugu uslugu koju mu je netko drugi obavio. Ukoliko se sponzorstvo daje u naravi (robi ili uslugama), onda sponzor mora ispostaviti račun primatelju sponzorskih sredstava, a on zauzvrat dobiva račun za promidžbu. Naime, radi se o dvjema isporukama za koje je moguće izvršiti prijeboj (kompenzaciju). Prema Pravilniku poreza na dodanu vrijednost (čl. 3.), ako, primjerice, ustanova u kulturi za primljena dobra ili usluge obavlja određene protuisporuke, tada se radi o razmjeni dobara odnosno usluga, kod kojeg navedena isporuka podliježe oporezivanju obiju strana, kod svakog isporučitelja.

Slijedom navedenog, u sljedećoj tablici prikazane su zajedničke značajke, ali i razlike između donacije i sponzorstva:

[65] Troškovima promidžbe smatraju se troškovi nastali radi promicanja poslovnog subjekta, njegovih proizvoda i usluga. To su troškovi nastali u sredstvima javnog priopćavanja (TV, radio, internet, tiskani mediji, oglasni prostori, letci itd.).

Tablica 4. Sličnosti i razlike između donacije i sponzorstva

DONACIJA		SPONZORSTVO
Pisanje zamolbe	Dodatni izvor prihoda Oblik korporativne podrške Izdvajanje dijela sredstava davatelja Davanje može biti u novcu, stvarima ili uslugama Dio su društveno odgovornog poslovanja poduzeća Pomaže boljem financijskom stanju primatelja Zakonski, u svojim izvornim nazivima, nisu regulirani	Pisanje ponude
Trošak darovanja		Trošak promidžbe
Jednostrana korist		Obostrana korist
Nema protučinidbe		Očekuje i traži protučinidbu
Nema ugovora		Ugovorno regulirani odnosi
Anonimnost		Motivirani promidžbom
Porezno priznat rashod do 2 % ukupnih prihoda protekle godine		Porezno priznat rashod bez obzira na iznos
Jednokratna potpora		Dugotrajnija potpora, stvaranje partnerstva
Dobrovoljno bezuvjetno davanje		Interesno davanje
Primatelj nema obaveza prema donatoru		Primatelj dobiva obaveze prema sponzoru
Altruistički motiv		Ekonomski motiv
Kratak period pripreme i brzo donošenje odluke tvrtke/donatora		Dug period pripreme i donošenje odluke tvrtke/ sponzora

Izvor: izrada autora

Iz tablice je vidljivo kako su termini „donacija“ i „sponzorstvo“ u mnogočemu različiti te je njihovo poistovjećivanje u potpunosti netočno. Može se reći da su donacije više usmjerene na ostvarenje nekih određenih vrijednosti u društvu, dok je sponzorstvo čisti poslovni odnos. Kod donacije ne postoji ugovorna obveza, dok se kod sponzorstva potpisuje ugovor, čime se reguliraju odnosi (prava i obaveze) sponzora i sponzoriranog. Upravo ugovorna obveza najčešće i dovodi do dugoročnije suradnje i stvaranja partnerstava između sponzora i sponzoriranog, što i jest krajnji cilj takva odnosa. Kod donacije, ono se većinom odnosi na jednokratnu pomoć, najčešće bez uspostave nekih dubljih odnosa. Bez obzira na prednosti ili nedostatke jednog ili drugog oblika korporativne podrške, bitno je da oba mogu uvelike doprinijeti radu i razvoju jedne kulturne organizacije te njezinoj financijskoj stabilnosti i održivosti.

3.2.2.2.5. Porezni tretman korporativne podrške u izabranim europskim zemljama

U okviru poglavlja analizirane su prakse poreznih poticaja unutar zakonskih okvira izabranih europskih zemalja. Iako Europska unija kroz različite dokumente zagovara uvođenje poreznih olakšica u području korporativne podrške, svaka zemlja ima svoj suverenitet koji omogućuje da ona sama odredi mjere za poticanje poslovnog sektora na ulaganje u kulturu.

Porezni tretman donacija u Europi razlikuje se prema nekoliko kriterija. Jochum (2012) navodi sljedeće:

Status primatelja donacije: porezno priznate donacije mogu biti uvjetovane statusom primatelja. Navodi kako se u Austriji priznaju samo one donacije koje su dane sveučilištima, istraživačkim centrima, nacionalnoj knjižnici ili muzejima. Također, status primatelja donacije može biti uvjetovan njegovim mjestom prebivališta, odnosno, je li u pitanju domaća ili strana osoba kojoj se donacija daje.

Status donatora: visina porezne olakšice može ovisiti o tome je li donator fizička (obveznik poreza na dohodak) ili pravna osoba (obveznik poreza na dobit). Takav primjer nalazi se u Portugalu, gdje se razlikuje odbitak od porezne osnovice u ovisnosti o tome jeste li pravna ili fizička osoba.

Oblik donacije: donacije se mogu davati u novcu ili u robi i uslugama. Po pravilu, oba se oblika priznaju za porezne svrhe, s time da se kod donacija u robi i uslugama koristi knjigovodstvena vrijednost sredstava pa se često plaća još dodatni porez. Španjolska je primjer države koji ne priznaje donacije u robi i uslugama kao porezno priznate donacije.

Namjena donacije: u ovisnosti o namjeni donacije, trošak donacije može imati drugačiji tretman. Takav kriterij prisutan je u Turskoj, koja je propisala ograničenja za priznavanje donacija u visini od 5 % od oporezive dobiti, dok je donacija u visini od 10 % za nedovoljno razvijena područja, a doniranje za pojedine svrhe kao što su izgradnja, održavanje i poslovanje škola, zdravstvenih ustanova, studenskog smještaja i sl. nije ograničeno, odnosno maksimalan iznos donacije nije propisan.

Ograničenje maksimalnog iznosa donacije: maksimalan iznos donacije može se odrediti u nominalnom iznosu ili u postotku u ovisnosti od nekog parametra (primjerice: ukupan dohodak, ukupan promet, neto-dobit, oporeziva dobit i sl.).

Ograničenje minimalnog iznosa: neke države ne priznaju pravo na umanjenje oporezive dobiti na osnovi donacija koje su ispod propisane minimalne vrijednosti. To je, primjerice, u Švicarskoj (100 švicarskih franaka u kalendarskoj godini) i Danskoj (za ulaganje u sektor kulture minimalan je iznos donacije 67 eura).

Ograničenje maksimalnog umanjenja porezne obveze: ono može biti u dvama oblicima, odnosno da se maksimalni iznos priznavanja troškova donacija ograničava na postotni iznos dobiti ili da se maksimalni iznos poreznog kredita daje u postotku od utvrđene porezne obveze.

Postotno priznavanje troškova donacije: u tom slučaju, donacija se ne priznaje kao trošak u cjelokupnom iznosu, nego samo djelomično u zakonom propisanom postotnom iznosu.

Kombinacija različitih kriterija: u praksi se rijetko koristi samo jedan od gore navedenih kriterija za ograničavanje porezno priznatih donacija te se najčešće kombiniraju dva ili više kriterija.

Uspoređujući Hrvatsku sa zemljama u okruženju, Srbija je ograničila iznos porezno priznatih donacija u sektor kulture na 5 % ukupnog prihoda donatora. Prvotno je iznosio 2 % (kao danas u Hrvatskoj), zatim su ga 2010. g. povećali na 3,5 %, da bi prema sadašnjem Zakonu o porezu na dobit pravnih lica (čl. 15.) bio 5 %. Srbija povećanjem poreznih olakšica za donacije ide u smjeru razvoja socijalno odgovornog gospodarstva koje kombinira poticajni porezni sustav s ciljem sudjelovanja poslovnih subjekata u rješavanju problema u zajednici i društvu. S obzirom na ekonomsku situaciju većine zemalja u Europi i svijetu, socijalno odgovorno gospodarstvo treba biti što razvijenije. U Bugarskoj, koja je također u procesu tranzicije kao i Hrvatska i Srbija, Demirović (2014) navodi kako ima ograničenje iznosa donacije na 10 % prije oporezivanja. Isti iznos vrijedi i za fizičke osobe. Razvijenije zemlje Njemačka i Švicarska propisale su porezno priznate donacije u iznosu do 20 %, a Nizozemska 10 %. Prethodno je već navedeno da se u Danskoj ne ograničava maksimalni iznos donacije koja se daje institucijama kulture, ali ograničen je minimalni iznos koji se priznaje u porezne svrhe. Ćorić-Erić (2014) navodi dva primjera zemalja poreznih olakšica poreza na dobit. Prvi primjer odnosi se na zanimljivu pogodnost koja postoji u Španjolskoj. Naime, španjolsko zakonodavstvo stimulira pribavljanje španjolske kulturne baštine koja se nalazi u inozemstvu. U tom cilju predviđen je odbitak od 15 % od oporezivog prihoda fizičke ili pravne osobe, pod uvjetom da se u Španjolsku prenesu predmeti koji predstavljaju španjolsku kulturnu baštinu,

nakon njihova stjecanja u inozemstvu. Da bi odbitak bio odobren, potrebno je da taj predmet ostane u Španjolskoj minimalno četiri godine. Drugi primjer odnosi se na Italiju, koja predviđa potpune odbitke na osnovi učinjenih donacija bez obzira na njihov iznos, ukoliko su one namijenjene za neku od kulturnih organizacija s liste koju je sastavilo ministarstvo nadležno za zaštitu kulturne baštine. Znači, talijansko zakonodavstvo predviđa potpuno oslobađanje za donaciju učinjenu onoj organizaciji koje je ono već unaprijed odredilo. Takav pristup može imati i lošu konotaciju i etičke prijepore u smislu kriterija odabranih organizacija.

Primjećuje se kako je Republika Hrvatska propisala ograničenje koje je niže u odnosu na države sličnog ekonomskog, društvenog i kulturnog razvoja, a mnogo niže od nekih razvijenijih zemalja. Demirović (2014), primjerice, smatra kako je ograničenje propisano srpskim zakonodavstvom u skladu s njihovom ekonomskom snagom i snagom poslovnih subjekata koji posluju na području Srbije. To, međutim, smatra autor, to ne znači da nema prostora za daljnje unaprjeđenje sustava poreznih olakšica kod poreza na dobit kako bi se dodatno stimulirao poslovni sektor na ulaganja u kulturu. Hrvatsko zakonodavstvo svakako bi trebalo uzeti u obzir rješenja koje je okruženje implementiralo.

S obzirom na to da sponzorstvo po svojoj definiciji za davanje sredstava u novcu ili dobrima i uslugama podrazumijeva protuuslugu (najčešće u obliku promidžbe), trošak sponzorstva s poreznog aspekta najčešće se poistovjećuje s troškom promidžbe ili marketinškim troškovima. Demirović (2014) spominje europska iskustva i njihova rješenja porezno-pravnog tretmana troškova sponzorstava, koji se razlikuju po dvama kriterijima:

a) *Vrijednosti davanja sponzora*: neka zakonodavstva ne ograničavaju troškove sponzorstva i smatraju ih kao troškove reklame odnosno promidžbe, dok neka druga zakonodavstva ograničavaju ukupan iznos troškova sponzorstva, odnosno svih marketinških troškova u ovisnosti o, primjerice, ukupnom prihodu. Takav primjer nalazi se u Srbiji, gdje se troškovi sponzorstva smatraju dijelom troškova reklame čija se visina za porezne svrhe ograničava na 10 % ukupnog prihoda poreznog obveznika.

b) *Definiranje usluga koje pruža sponzorirani*: pravilo je da sponzorirani pruža usluge promocije sponzoru. Međutim, neka zakonodavstva čak pobliže definiraju koje elemente mora obuhvatiti usluga promocije koju pruža sponzorirani. Primjerice, austrijski zakon predviđa da usluga promocije koju pruža sponzorirani ne smije biti ograničena samo na

događaj koji se sponzorira i mora se osigurati da sponzorirani događaj bude dostupan široj publici, kao i da ima adekvatan efekt u javnosti. Poljsko zakonodavstvo, primjerice, zahtijeva da usluge promocije koju pruža sponzorirani budu pružene preko radija ili televizije.

Zakonski okvir poreznog tretmana korporativne podrške u financiranju kulture u RH ne odgovara standardima razvijenih zemalja, a značajno zaostaje i za srednjoeuropskim tranzicijskim zemljama. Time utječe na nepoticanje razvoja korporativne podrške koja je važna za ideju participacije poslovnog sektora u kulturnom razvoju. Sudeći prema poreznim olakšicama drugih zemalja, vidljivo je kako ekonomska razvijenost države nije ključni faktor za priznavanje određene razine korporativne podrške za porezne svrhe. Demirović (2014) smatra da je porezno-pravni tretman suradnje poslovnog i kulturnog sektora vrlo složeno pitanje budući da je neophodno osmisliti rješenja koja bi na optimalan način postavila ravnotežu između potrebe da se potiču društveno korisne aktivnosti, s jedne strane, i sprječavanje zloupotrebe poreznih povlastica danih donatorima i sve veće potrebe suvremenih država za poreznim prihodima, s druge strane.

3.2.2.3. Vlastiti prihod

Najobuhvatniju definiciju vlastitog prihoda kulturnih institucija dao je Krivošejev (2012), koji kaže da su to prihodi koje ostvaruje ustanova, organizacija ili događaj prodajom osnovnog i perifernog proizvoda. Osnovni kulturni i umjetnički proizvod je „umjetnički događaj“ (kazališna predstava, koncert, muzejska izložba, festival) koji se ne prodaje, ali se prodaje ulaznica koja omogućava publici da doživi umjetničko djelo i stoga se njegova prodaja ostvaruje na blagajni. Osim ulaznica, Antolović (2013) navodi još neke izvore vlastitog prihoda:

- članarina (pretplata),
- najamnina za prostor[66] ili opremu,
- promidžbene aktivnosti,
- kamata,
- posebni programi.

[66] Lončar (2013) kritizira ostvarivanje vlastitog prihoda iz tog izvora. Naime, smatra da je svako davanje u najam prostora javne ustanove odnosno kazališta za svrhe koje nisu kazališne štetno za rad kazališta, a ujedno onemogućava njegovim zaposlenicima da rade posao za koji su plaćeni i imaju potpisan ugovor o radu.

Tu se također ubrajaju se prihodi realizirani radom nekih dodatnih usluga u kulturnim institucijama (poput suvenirnice,[67] knjižnice, kafića, restorana) i pružanjem nekih stručnih usluga.

Stjecanje sredstava od publike smatra se pravim tržišnim izvorom jer „...baš kao i za svaki drugi proizvod, i u kulturnom i kazališnom marketingu, tržište su ljudi. Ljudi, publika, to je ono tržište zbog kojeg kazalište 'živi' i postoji, jer da nema njih, kazalište ne bi imalo svoj smisao. Stoga je na kazalištima da (pre)poznaju karakteristike svoje publike, njihove želje, motive i interese, a sve u cilju njihovog privlačenja i zadržavanja. Upravo se za kazalište smatra da ima najfleksibilniji proizvod za ostvarivanje vlastitog prihoda, ali i pridobivanje korporativne podrške, jer ima publiku" (Mcllroy, 2001: 23). S obzirom na to da je (brojna) publika iznimno važan segment za poslovni sektor, potrebno je povećati broj ljudi koji dolaze vidjeti kazališni „proizvod", a to će zauzvrat povećati i interes poslovnog sektora jer što više ljudi dolazi u kazalište, više će njih zamijetiti njegovu reklamu i proizvod. „Razmišljanje je jednostavno: što veći broj ljudi uživa u kulturnom događaju, to će više ljudi imati pozitivno mišljenje o sponzoru toga događaja" (Bona Pavelić, 2002: 100). Povezano s tim, autorica navodi kako su poduzeća sklonija dati donacije na tržištima na kojima posluju, odnosno gdje imaju sjedište ili ispostavu. Čak 93 % poduzeća u SAD-u daruje sredstva umjetničkim projektima na lokalnim razinama zato što oni gledaju na organizacije koje se bave umjetnošću kao na nekoga tko pruža usluge njihovim kupcima, klijentima i zaposlenicima, kao i na priliku da dodaju humani element svojoj korporativnoj slici.

Međutim, ekonomska kriza financijski utječe na kazalište na dva načina – izravno i neizravno. Prema Lindqvist (2012), ono se odnosi na smanjenje raspoloživih javnih sredstava zbog rezova troškova za kulturu unutar države, kao i na smanjenje sredstava za podršku iz poslovnog sektora uzrokovanih smanjenom dobiti uslijed ekonomske krize. Međutim, ono se može odnositi i na smanjenje dohotka kućanstva koji dolaze (ili bi dolazili) na predstave.[68] „Dakle, države u krizi srezale su kazalištima subvencije bez kojih ona teško mogu preživjeti. Jer istovremeno, ne mogu se nadati većem ostvarenju vlastitog prihoda budući da s druge strane stoji jednako osiromašen potrošač, kupac kazališnih karata (u Francuskoj je u prva tri mjeseca prihod od ulaznica pao za 10 posto, a Španjolska je u rujnu i listopadu prošle godine

[67] Uvidom u službene internetske stranice, jedino HNK Zagreb od svih nacionalnih kazališta posjeduje suvenirnicu. (http://www.hnk.hr/suvenirnica/) (4. 3. 2015.)

[68] Tomu u prilog idu i podatci Državnog zavoda za statistiku koji pokazuju kako se ukupni dohodak kućanstva u Republici Hrvatskoj unazad posljednjih četiriju godina drastično smanjio, dok su u istom razdoblju troškovi života znatno porasli. (http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (17. 3. 2015.)

povećanjem PDV-a na karte od 21 posto izgubila milijun gledatelja), i gospodarstvenik u krizi, sponzor koji više nije darežljiv.“[69] Stoga nikada nije bilo teže za kazališta da steknu svoja sredstva i rade kao u vrijeme krize. Dragičević-Šešić, Stojković (2011) smatraju da su kulturne institucije sve više upućene na tržište koje još uvijek ne postoji, a interes *postojeće* publike u potpunosti se smanjio ili uopće više ne postoji.[70]

Podatci o tome koliko kućanstva u Republici Hrvatskoj izdvajaju za kulturu vodi se pri Državnom zavodu za statistiku koji provodi Anketu o potrošnji kućanstava. Tom anketom provode se istraživanja koliko hrvatska kućanstva izdvajaju svoga dohotka na potrošnju različitih potreba.

Tablica 5. Izdatci za potrošnju kućanstva u Republici Hrvatskoj (godišnji prosjek)

	2007.	**2008.**	**2009.**	**2010.**	**2011.**
Izdatci za potrošnju – ukupno (kn)	74.006	74.524	76.188	75.167	74.941
Struktura izdataka – %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
a) hrana i bezalkoholna pića	31,6	32,1	32,1	32,1	31,7
b) alkoholna pića i duhan	3,9	3,5	3,6	3,8	3,7
c) odjeća i obuća	7,9	7,9	7,3	6,4	6,0
d) stanovanje i potrošnja energenata	13,4	13,8	14,4	14,9	15,7
e) pokućstvo, oprema za kuću i redovito održavanje kuće	5,4	5,4	5,2	4,9	4,6
f) zdravstvo	2,6	2,8	2,8	3,2	2,7
g) prijevoz	11,5	12,0	11,0	12,0	12,9
h) komunikacije	5,2	5,4	5,1	5,3	5,4
i) rekreacija i kultura	6,2	5,4	6,0	5,6	5,3
j) obrazovanje	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9
k) restorani i hoteli	3,2	3,1	3,1	2,4	2,4
l) ostala dobra i usluge	8,2	7,7	8,4	8,5	8,7

Izvor: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf (17. 3. 2015.)

Prema navedenim podatcima ne može se znati točan iznos koji kućanstva u RH izdvajaju za kulturu s obzirom na to da se kultura i rekreacija promatraju kao cjelina. Međutim, iz tablice

[69] http://www.jutarnji.hr/samo-u-hrvatskoj-i-njemackoj-raste-popularnost-kazalista/1099161/ (8. 2. 2015.)

[70] „Nema više redova pred knjižarama na dan kad izlazi dugo očekivanja knjiga iz tiska, rijetko se pred kazalištima traži karta više, a kina su već u prvoj godini tranzicije zatvorena. Knjižnice i muzeji nemaju posjetitelja, časopisi smanjuju nakladu i postepeno se gase, bez obzira što se istovremeno javlja i mnoštvo novih, od kojih većina ne uspjeva da opstane na tržištu, a država se davno odrekla uplitanja i dotacija.“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011: 41)

se može primijetiti kako kućanstva izdvajaju najviše svog dohotka na hranu i bezalkoholna pića, a najmanje na obrazovanje, dok su rekreacija i kultura negdje u sredini. Izdvajanje dohotka za rekreaciju i kulturu, kao i izdvajanje za odjeću i obuću, restorane i hotele te pokućstvo i opremu za kuću, tijekom promatranog razdoblja su se smanjila. To je u skladu s istraživanjem (koje je također proveo Državni zavod za statistiku[71]), prema kojem se ispostavlja kako se osobni dohodak kućanstva tijekom ovog razdoblja smanjio te njegovim članovima prethodno nabrojani segmenti života zasigurno predstavljaju luksuz ili *nepotreban* trošak.

Lukić (2011), uza sve to, navodi još jedan problem koji se javlja u kulturnom životu i kojega su svjesni svi oni koji rade u kazalištima, a to su stvarni „konzumenti" kazališta. „U svim europskim modelima, manje ili više izdašnog subvencioniranja kulture, kultura se financira uglavnom iz poreza građana pa bi bilo demokratično i, uostalom, posve logično da oni zauzvrat imaju pravo dobiti (preciznije – za svoje novce kupiti) onakvu kulturu kakvu uistinu trebaju i žele. U slučaju kad im administracije i birokracije nude kulturu kakvu one (administracije i birokracije) žele, ili pak misle da bi građanima bilo bolje ponuditi, gomilaju se poražavajuće evaluacije o posjećenosti kulturnih programa, a nezadovoljavajući su i rezultati studija utjecaja kulture na društvo (ako takva istraživanja uopće postoje). Zbog toga je, u suvremenim koncepcijama kulturnih politika, jedno od ključnih pitanja za oblikovanje misije i vizije strategije: tko su konzumenti kulture?" (Lukić, 2011: 44) Tko posjećuje kazalište, koja je to publika i što ona želi? To su ključna su pitanja na koje je potrebno pronaći odgovore kako bi kazalište uopće koncipiralo svoje poslovanje kojim bi povećalo broj svojih posjetitelja i naposljetku utjecalo i na povećanje vlastitoga prihoda. Povezano s tim, prethodno je u ovom radu[72] spomenut utjecaj tržišnog gospodarstva na kazališta u Kini koji je donio promjene u svim segmentima u kazalištu. Prema riječima kineske kazališne djelatnice,[73] gospodarske reforme u Kini dovele su do uvođenja još jednog koncepta koji je utjecao na kazališno funkcioniranje, a to je – kulturna industrija, koja se smatra modelom budućeg razvoja. Očit je njezin utjecaj na repertoarno planiranje, marketing i privlačenje publike. Upravo razvoj tih segmenata, smatra ta kazališna djelatnica, može pomoći u značajnom povećanju kazališne publike u bliskoj budućnosti.

[71] http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf (17. 3. 2015.)
[72] Vidjeti više poglavlje 3.2.2.1.1. Direktno financiranje.
[73] Prema: Boko, J. (2011), str. 122–125.

Osim stjecanja sredstava od poslovnog sektora, prikupljanje sredstava od publike također se, prema Krivošejevu (2012), smatra vještinom *fundraisinga*, o kojem će kasnije biti više riječi.

U nesubvencioniranim kazalištima vlastiti prihod, prema Lukiću (2010b), čini osnovni i najveći dio prihoda, dok u subvencioniranim kazalištima čini tek dio, ali važan i potreban dio. Također, navodi podatak da je vlastiti prihod od prodaje ulaznica i usluga ispod 20 % u ukupnom proračunu programskih troškova za subvencioniranu ustanovu loš poslovni rezultat, čak dapače, on ga smatra alarmantnim. Realno je očekivati da vlastiti prihod bude između 20 i 30 % ukupnog proračuna programskih troškova. Dragičević-Šešić, Stojković (2011) navode da kazališta ostvaruju tek između 10 i 20 % sredstava prodajom ulaznica ili prodajom prava na TV snimanje i emitiranje predstave. S obzirom na to da veći dio prihoda kazališta ostvaruju iz proračunskih sredstava, ti autori smatraju kako kazališta nisu zainteresirana za organiziranje turneja i gostovanja kako bi dodatno privukli publiku. Pritom naglašavaju kako pored financijskog postoji i kulturni interes: interes glumaca i umjetnika da svoja stvaralačka dostignuća prikažu pred punom dvoranom i interes društva da se što više širi i unaprjeđuje kazališna kultura.

Podatak o vlastitim prihodima u kazalištima u Republici Hrvatskoj spomenut je u dokumentu *Hrvatska u 21. stoljeću – Strategija kulturnog razvitka* (2003), gdje se saznaje se da je vlastiti prihod kazališta tih godina bio između 8 i 11 %. Za Lončar (2013), taj je postotak nedovoljan, dok autori, odnosno urednici *Strategije* smatraju to visokim udjelom i u europskim razmjerima.

Krivošejev (2012) promatra stanje vlastitih prihoda u ukupnim proračunima regionalnih muzeja Srbije, koji se mogu koristiti za usporedbu s kazalištem, s obzirom na to da je riječ o kulturnim institucijama koja sve više trebaju biti tržišno orijentirana i okrenuta publici. On polazi od pretpostavke da bi se u doglednoj budućnosti europski muzeji trebali 25 pa i 30 %[74] godišnjeg proračuna ostvariti izvan proračuna osnivača, kao i da se izuzetno uspješnim smatra muzej koji samoprihoduje između 9 i 19 % ukupnih godišnjih sredstava. Što se tiče konkretnog udjela vlastitog prihoda, autor navodi da ono u godišnjim prihodima muzeja u Srbiji sudjeluje tek s 4,4 %. Taj podatak ukazuje da je angažiranje na stjecanju vlastitih prihoda u tim muzejima nezadovoljavajuće.

[74] Autor promatra te prihode kao zbroj vlastitog prihoda i korporativne podrške.

Sva tri prethodno pojašnjena izvora financiranja kazališta (proračunsko, korporativna podrška i vlastiti prihod) imaju svoje prednosti i nedostatke. Kada se kazališta previše oslanjaju na državu, onda neće imati potrebu za osiguravanjem dodatnih tržišnih izvora prihoda, što može dovesti do nebrige za publiku i kvalitetan program. Također, kada prevladavaju tržišni izvori prihoda, država bi mogla uvidjeti razlog da povuče svoju podršku. U svakom slučaju, kada kulturne organizacije ne uspiju diverzificirati svoje izvore prihoda, javlja se rizik gubitka jednog izvora ili drugog, što može biti pogubno. Prema svemu, „...čini se neophodnim da se tržišni pristup (kroz korporativnu podršku i vlastiti prihod) i državni intervencionizam kombiniraju na način koji će omogućiti društvenu i ekonomsku održivost" (Mikić, 2011: 84) kazališta.

3.2.3. Model financijske održivosti

Termin održivosti u svom osnovnom obliku podrazumijeva dugoročnu viziju za budućnost svijeta i njegova ekonomskog, prirodnog i kulturnog okruženja (Rogač, Mijatović, 2014). U suvremenom kontekstu, održivi razvoj zasniva se na trima bitnim stupovima: održivost životne sredine, ekonomska održivost i društveno-politička održivost (*OECD*, 2001). Dokument *Agenda 21 za kulturu*,[75] pored ekonomskog rasta, socijalne uključenosti i ekološke ravnoteže, definirao je kulturu kao četvrti stup održivog razvoja. Osim na makrorazini, vremenom se pojam održivosti upotrebljava i na mikrorazini u smislu pojedinačnih organizacija, pri čemu se ono prvenstveno odnosi na njihovu financijsku uspješnost i organizacijsku održivost.

Razvoj i održivost kazališta i općenito kulturnih institucija vrlo je osjetljiva tema. Financijska održivost postiže se diverzifikacijom izvora prihoda, tako da smanjenje jednog dijela financiranja nema ozbiljne posljedice na organizaciju odnosno kazalište. „Diverzifikacija resursa je novi strateški zahtjev koji se postavlja zbog promjene kulturne politike, ali i gospodarske situacije u turbulentnim sredinama. Oslonac na samo jedan izvor financiranja je i inače, a posebno u nestabilnim sredinama, iznimno opasan, jer lako može dovesti do nestajanja organizacije. S druge strane, orijentacija na veći broj financijera povećava osjećaj

[75] Dokument s globalnom misijom koji zagovara uspostavljanja osnove za odgovornost gradova i lokalnih samouprava za kulturni razvoj. (http://www.agenda21culture.net/index.php/documents/agenda-21-for-culture) (2. 4. 2015.)

samostalnosti, vlastite odgovornosti za razvoj, te bolje razumijevanje okoline i njezinih potreba. Ovdje se nesumnjivo radi o strategiji koja na duže vrijeme osigurava veću organizacijsku dinamiku, brže usvajanje novih znanja i širenje i promjene financijske osnove ustanove ili organizacije. Upravo su zbog toga javni autoriteti u većini zapadnoeuropskih zemalja svjesno pristupili razradi mehanizama kojima će se ustanove i organizacije prisiliti na prihvaćanje takve strategije, dok se u turbulentnim sredinama ona nameće kao posljedica opće financijske iscrpljenosti i nedovoljnih javnih, ali i ostalih financijskih izvora potrebnih za kulturu" (Dragojević, Dragičević-Šešić, 2011: 123).

Diverzifikacija izvora financiranja, prema Čopič (2011), temelj je zdrave budućnosti kulturne politike i jačanja financijske otpornosti kulturnih organizacija. Za druge autore to je jedan od preduvjeta stjecanja stabilnosti i uvjeta opstanka organizacije u turbulentnim vremenima, ali i jedan od ključnih parametara za ocjenu uspješnosti njezinog razvoja (Dragojević, Dragičević-Šešić, 2011: 155), kao i spremnosti organizacije na promjene u okolini, stvaranje većeg kredibiliteta i prepoznatljivosti organizacije u javnosti i, na kraju, najvažnije – povećanje kvalitete samog programa. (Miletić, 2014: 7)

Studija *Encouraging Private Investment in the Cultural Sector* (2011) navodi primjer Velike Britanije kao zemlje s najrazvijenijim mehanizmom financiranja kulture. Ono što Velika Britanija poima kao idealan model – model financijske održivosti – je tzv. ekonomija mješovitog financiranja umjetnosti i kulture koja podrazumijeva jednak omjer prihoda triju izvora financiranja:

1. javno financiranje,
2. privatno financiranje,
3. vlastiti prihod.

Taj model poznat je i kao „zlatni standard" ili „ekonomija tronošca" kojem jednaka zastupljenost svih izvora prihoda predstavlja temelj za financijsku održivost. Brojčano, to bi značilo da 33,33 % svakog izvora prihoda (država, korporativna podrška, vlastiti prihod) u ukupnim prihodima čini tu organizaciju samoodrživom. Sukladno tome, održivi razvoj prvenstveno je temeljen na neoliberalnom načelu i na tržišno orijentiranim aktivnostima, s obzirom na to da bi tržišne aktivnosti trebale predstavljati više od pola ukupnih prihoda (vlastiti prihod + korporativna podrška) odnosno 66,66 %. Međutim, kao što navodi

prethodno spomenuta studija, u stvarnosti u Velikoj Britaniji jedino vlastiti prihod čini trećinu proračuna (32 %), privatno financiranje 15 %, a javno financiranje 53 %.

Ulogu pojedinih čimbenika u realizaciji pojedinih izvora financiranja tablično se može prikazati na ovaj način:

Tablica 6. Model financijske održivosti

Proračunska sredstva	Korporativna podrška	Vlastiti prihod
Uloga države	Uloga vodstva kazališta	Uloga (umjetničkog) vodstva kazališta

Izvor: izrada autora.

Prema prikazanom modelu financijske održivosti, proračunska sredstva predstavljaju sredstva dobivena od države. Korporativna podrška i vlastiti prihod predstavljaju tržišne izvore prihoda pri čemu je kod prvog važna uloga vodstva kazališta koje će svojim aktivnostima uspjeti priskrbiti donacije ili sponzorstvo, dok je kod drugog izvora prihoda najvažnija uloga publike i tržišta koje je zainteresirano za tu predstavu. Stoga je, isto tako, neizostavna i uloga umjetničkog vodstva kazališta, ali i menadžmenta u smislu promocije predstave i privlačenja publike. Ukoliko je predstava kvalitetna, zasigurno će se ponajprije promocijom „od usta do usta“[76] postići željeni efekt i pridobiti publiku. Takav model predstavlja velik izazov u praksi. Vištica (2002) bi se složila da unatoč tome što neki kažu kako je potrebno povećati proračunska sredstva za kulturu, država ne može niti treba zamijeniti aktivizam pojedinca i sve one mogućnosti prožimanja interesa i zajedništva što se uz povoljan zakonski okvir mogu ostvariti između kulturnog stvaralaštva i gospodarskog i općeg društvenog razvitka. Aktivizam pojedinca u kazalištu odnosi se, između ostalog, na *fundraising*, odnosno prikupljanje sredstava koje je objašnjeno kasnije u radu. Naravno da u svemu tome ne treba zanemariti podršku države, međutim, kao što kažu Heilbruin i Gray (2004), raznolikost izvora financiranja smanjuje koncentraciju moći države i osigurava veću stabilnost, pogotovo u uvjetima smanjenih sredstava. Zaključno, može se reći da je prvi izvor (proračunska sredstva) ono što se dobije od države, odnosno nekakav zajamčeni minimum, drugi je izvor ono što se skupi aktivnostima *fundraisinga* putem donacija i sponzorstava, a treći izvor ono što se zaradi od svog „proizvoda“.

[76] Tzv. *Word of Mouth Marketing* – podrazumijeva neformalnu komunikaciju o određenom proizvodu ili usluzi među pojednicima odnosno usmena ili pismena preporuka kupca potencijalnim klijentima o određenom dobru ili usluzi. (http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html) (22. 4. 2015.)

Novković (2011) bi se prije složila da je model financijske održivosti i tržišnog sustava financiranja zemalja u tranziciji omjer od 50 : 50 % javnih i tržišnih sredstava. Tržišno financiranje obuhvaćalo bi korporativnu podršku i vlastiti prihod. Takav model zasigurno je prihvatljiviji i realniji, s obzirom na to da podrazumijeva jednaka davanja javnih sredstava, kao i aktivizam pojedinca odnosno institucije kazališta.

Preduvjeti za razvijenost potpunog tržišnog sustava financiranja, prema Dragičević-Šešić, Stojković (2011) su:

- gospodarska razvijenost,
- potpuno funkcioniranje pravne države,
- preuzimanje odgovornosti kulturnih institucija za vlastiti razvoj i za pozicioniranje na tržištu kulture.

Pored toga, autori se slažu kako bi trebalo poticati i potrošnju u kulturi različitim mjerama kulturne i financijske politike, kao i edukativnim mjerama razvoja kulturnih potreba i navika. Sve su to elementi koji bi doveli do veće razvijenosti financiranja od tržišta, a gdje, prema svemu navedenom, najvažniju ulogu ima država. S tim se slaže i Mikić (2011) koja kaže da je, kako bi se tržište u kulturi potvrdilo kao efikasan mehanizam financiranja kulturnih djelatnosti, neophodno izgraditi posebne potrošačke navike te podići poslovni kapacitet i menadžerske sposobnosti organizacija u kulturi kako bi bile sposobne na tržištu osigurati materijalnu osnovu svoga razvoja. Kako bi se ispunili svi ti uvjeti i razvio tržišni sustav financiranja, ono podrazumijeva kombinirani rad i odgovornost i države i kazališta. Studija Europskog parlamenta iz 2011. (*Encouraging Private Investment in the Cultural Sector*) naglašava da su svi napori vlada odnosno države usko vezani s proaktivnim kulturnim sektorom: poduzetništvo u kulturi, učinkovit marketing, intenzivno prikupljanje sredstava i stjecanje publike.

Stoga se može reći da se održivost kazališta može promatrati na makrorazini i mikrorazini. Na makrorazini glavnu riječ ima država kroz donošenje zakonskih i organizacijskih okvira u kojima bi se to postiglo, dok je na mikrorazini veća odgovornost kazališta i njegova menadžmenta kroz proaktivan pristup.

3.2.4. Kulturna politika i modeli financiranja kulture

Kulturna politika jedne države oblikuje se kroz različite zakone, ali i kroz kulturne strategije donesene na različitim razinama države. U RH su, od njezine samostalnosti do danas, donesena dva strateška dokumenta, koji se smatraju najvažnijim doprinosom za oblikovanje kulturne politike na državnoj razini: *Kulturna politika Republike Hrvatske: Nacionalni izvještaj* (1998. g.) i *Hrvatska u 21. stoljeću – Strategija kulturnog razvitka* (2003. g.). Oba dokumenta predstavljaju sveobuhvatan pregled područja koja se smatraju sastavnim dijelom kulturne politike te pokazuju smjernice za njezin daljnji razvoj. Na temeljima prvog izvještaja, izrađena je i donesena *Strategija kulturnog razvitka*, koja se i danas smatra najvažnijim dokumentom donesenim na području kulture u Republici Hrvatskoj. U njoj su definirani sljedeći zadatci:

- zakonsku regulativu prilagoditi onoj Europske unije te ju učiniti transparentnijom i inovativnijom,
- povećati proračunski udio za kulturu, diverzificirati izvore financiranja, jačati donatorstva i sponzorstva,
- organizacijski preustrojiti administraciju i ustanove s osloncem na kvalitetne kadrove radi učinkovitijeg vođenja programa i projekata, itd. (*Hrvatska u 21. stoljeću – Strategija kulturnog razvitka*, 2003: 39).

Zadatci definirani još 2003. g. do danas nisu u potpunosti ispunjeni. Također, do danas nije donesena nova kulturna strategija na državnoj razini, nego su donošene kulturne strategije na razini lokalnih jedinica odnosno gradova. To se uglavnom može pripisati pripremi tih gradova za kandidaturu za Europsku prijestolnicu kulture, projekt koji obvezuje gradove kandidate na izradu takve strategije.

Dragičević-Šešić, Stojković (2011) prikazuju dva različita značenja kulturne politike. Prva (i starija) je ona implicitna kulturna politika koja označava sve postupke države što nenamjerno, nemajući u vidu specifične kulturne ciljeve, na pozitivan ili negativan način utječu na sektor kulture. Ona je prvenstveno određena odlukama i propisima tijela kojima područje kulture nije u direktnoj nadležnosti, ali na njega djeluju. To su, primjerice, porezi koje država ubire, a koji neminovno imaju posljedice u svim sektorima, pa tako i u kulturi. Druga (i nešto novija) je tzv. eksplicitna kulturna politika, gdje je riječ o namjernim ili manje ili više sustavnim

intervencijama države odnosno njezinih institucija u području kulture s ciljem da se ono kao cjelina ili pojedini njegovi segmenti usmjere u određenom pravcu.

Osamdesetih godina 20 st. došlo je do promjene u shvaćanjima obveza kulturne politike. Prema Throsbyju (2001), jedna od triju glavnih promjena u razvoju kulturne politike toga razdoblja odnosi se na povlačenje državnog angažmana i povećan utjecaj privatnih ulaganja kroz donacije i sponzorstvo. Takav trend održava kretanje prema liberalizaciji tržišta, gdje su sve prisutnija shvaćanja da je, kako navode Dragojević, Dragičević-Šešić (2008), zalog demokratizacije društva – smanjivanje broja funkcija države u djelokrugu kulture. Kako su javni prihodi država prestali rasti, tako su se i izdvajanja za sektor kulture prestala povećavati. Time je institucijama kulture u javnom sektoru nametnut zahtjev da dobrim menadžmentom stvaraju vlastite prihode i povećavaju vlastitu efektivnost. To je dovelo do potrebe marketinškog vođenja i osmišljavanja programske politike i filozofije djelovanja.

Usporedno s prethodno navedenim promjenama, tipologija kulturnih politika često kao ključan element razlikovanja uzima ulogu države u financiranju kulture. Autori koji su to prvi napravili bili su Hillman-Chartrand i McCaughey 1989. g. Prema njima, država se u financiranju kulture može pojaviti u četirima ulogama, kao: voditelj, pokrovitelj, arhitekt ili inženjer kulture. Uloge i ciljevi nisu međusobno isključivi, tj. jedna država odnosno vlast može imati više od jedne uloge i može nastojati postići više od jednog cilja.

Uloga voditelja – država financira umjetnost kroz „porezne izdatke“ (indirektno), čime se naglašava neutralnost države u domeni kulture. Takav koncept razvijen je u SAD-u, gdje Vlada ima ulogu voditelja, promovirajući umjetnost kroz porezne izdatke gdje se olakšice i oslobađanja odobravaju za one aktivnosti za koje država procjenjuje da su od javnog interesa i da kao takve moraju imati status javnog dobra od zajedničkog interesa. Uloga voditelja ima korijene u trima američkim tradicijama, a to su: odvajanje crkve od države, konkurentno tržišno gospodarstvo te privatna filantropija, koja je i prije i poslije nametanja poreza na dohodak predstavljala najvažniji izvor potpore za umjetnost. Voditelj podržava različitost, a ne određene vrste ili stilove umjetnosti. Oslanja se na preferencije i ukus privatnih financijera (poduzeća, zaklada i pojedinačnih donatora), kao i korisnika kulturnih proizvoda odnosno usluga. Upravo ta kombinacija kriterija (koja je često promjenjiva), a ne kriterij izvrsnosti i kvalitete umjetnosti, čini taj koncept slabim. Snaga voditelja počiva na omogućavanju raznolikosti izvora financiranja kulture i može se smatrati konceptom koji ispunjava

pragmatične zahtjeve samoodrživosti kulturnih institucija, efikasnosti i efektivnosti njihova poslovanja i upravljanja.

Uloga pokrovitelja – država, odnosno ministarstvo kulture, prenosi svoju odgovornost na druga stručna tijela (npr. različita vijeća i savjeti) koja ona imenuje, ali kojim direktno ne upravlja (tzv. *arm's length* odnosno produžena ruka) i koje ima potpunu autonomiju u odlučivanju o financijskoj raspodjeli sredstava u razdoblju za koje je imenovano. Država, odnosno nadležno ministarstvo, određuje koliku ukupnu podršku može pružiti, ali ne i koje organizacije ili umjetnici trebaju dobiti tu podršku. Zato služe vijeća i različiti umjetnički savjeti (razvijeni u SAD-u, Velikoj Britaniji i Irskoj) koji donose te odluke za lokalnu i regionalnu razinu. Kolber (2012) smatra da država ne može izraziti ukus u pogledu umjetnosti i kvaliteti umjetničkih prijedloga, stoga su prema njemu vijeća pravo rješenje. Ta „paradržavna tijela" pokušavaju smanjiti i ublažiti utjecaj tržišta na umjetnost, podržavajući u isto vrijeme elitne kulturne institucije i umjetničke projekte lokalnih zajednica čiji je cilj da potiču sudjelovanje širih slojeva publike u kulturnom životu. Oživiti interes građana za kulturu i pridonijeti njihovom aktivnijem sudjelovanju u kulturnom životu, a u isto vrijeme stvoriti vrhunske uvjete za stvaralaštvo, glavna je prednost tog koncepta. Održivost kulture u tom modelu temelji se na preferencijama publike i privatnih financijera te subvencija od umjetničkih savjeta ili vijeća, što tjera kulturne institucije na stalno unaprjeđivanje programske politike, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja.

Uloga arhitekta – glavnu ulogu u financiranju kulture ima javni sektor, odnosno država koja financira umjetnost putem ministarstva ili odjela za kulturu. U ovom modelu umjetnost se doživljava kao dio nacionalnog identiteta u kojem država štiti umjetnost i umjetnike kao javno dobro te ih smatra značajnim za imidž zemlje u svijetu. Ekonomski status kulturnih djelatnosti određen je isključivo kroz izravno državno financiranje, dok privatne inicijative (pojedinaca, zaklada i poduzeća) imaju malu ulogu u financiranju kulturnih djelatnosti. Prema tome, koncept arhitekta centraliziran je i neprilagođen tekućim tržišnim promjenama, gdje tržišni mehanizmi ne mogu biti korektivni faktor koji može pospješiti efikasnije poslovanje i upravljanje kulturnim institucijama. S obzirom na zajamčena izravna sredstva, neovisna o uspjehu kod publike i efikasnosti samog rada organizacije, ovaj model najčešće dovodi do kreativne stagnacije. Ovaj koncept, razvijen u Francuskoj, može biti u velikom raskoraku s kulturnim potrebama i preferencijama građana.

Uloga inženjera – u ovom modelu dominantna je uloga države, koja potpuno kontrolira područje kulture te je, kao i svi ostali sektori društvenog života, centralistički usmjerena i planirana. Vlasništvo nad kulturnom infrastrukturom u rukama je države, a kulturni radnici obvezni su u svojim djelima pozitivno predstavljati politički sustav, njegove ideje, vrijednosti i stavove. Ovakav koncept, gdje je kultura dio političke ideologije, karakterističan je za „totalitarni" režim (socijalističke zemlje) u kojem odluke o financiranju kulture donose političke vođe te je ekonomski status umjetnika određen političkim članstvom, a ne umjetničkom izvrsnosti. Nedostatci povezani s ulogom inženjera su podložnost umjetnosti političkim ciljevima te provođenje cenzure, represije i direktive nad kulturnim proizvodima, čime se značajno utjecalo na kreativnu dimenziju kulture i umjetnosti.

Svaka država ima pravo regulirati kulturu prema vlastitim pravilima, tradiciji i kulturnim politikama. Republika Hrvatska zasigurno bi trebala, prema preporukama studije Europskog parlamenta (2011), razvijati kulturnu politiku u smjeru koji će omogućiti stvaranje odgovarajućeg zakonodavnog okvira unutar kojega će načela mješovite ekonomije biti temelj ostvarivanja održivosti. Sukladno tome, uloga države trebala bi biti regulativna kroz izgradnju gospodarskog okruženja i zakonodavstva, gdje se izravna državna potpora ne smije dovoditi u pitanje i biti ispod neke određene razine javne odgovornosti. „Suvremene kulturne politike često su usmjerene na otkrivanje ravnoteže između tržišnih i netržišnih rješenja kako bi se osiguralo ispunjenje kulturnih potreba i ekonomske učinkovitosti korištenjem javnih izvora. Ovo balansiranje treba ispuniti, u velikoj mjeri, ciljeve kulturne politike, kulturnih potreba i očekivanja kulturne zajednice koje se obično postiže pronalaženjem one razine kombinacija koje odgovaraju tradiciji, sadašnjem sustavu kulturnih ustanova, gospodarskom razvoju itd." (Mikić, 2011: 101)

Vodeći se iskustvima najrazvijenijih europskih zemalja, Lukić (2011) smatra da bi za jedan suvremeni model u oblikovanju i provedbi kulturnih politika bilo nužno autoritet funkcije zamijeniti autoritetom kompetencije, što provjereno otvara mogućnosti da se kulturni sustavi samoodržavaju i samoreguliraju. Autor također upućuje na potrebu edukacije „zabrinjavajuće nedostatnih" kadrova. Ta potreba identificirana je još 2003. g. u *Strategiji kulturnog razvitka*, a prethodi joj i mišljenje stručnjaka Vijeća Europe koji su istaknuli kako Hrvatska ima dobre *policy-thinkerse*, stručnjake koji znaju analizirati kulturnu politiku i formulirati njezin smisao i ciljeve, ali da nema *policy-doerse*, tj. stručnjake koji znaju što trebaju učiniti da bi se ciljevi

te politike ostvarili. Prema tome, edukacija se stavlja kao imperativ odnosno podloga za pametno postavljenu, ali i efikasno provedenu kulturnu politiku.

3.2.5. Alternativni izvori financiranja kulture u Republici Hrvatskoj

Alternativni izvori financiranja podrazumijevaju izvore prihoda koji nisu u potpunosti vezani za proračun države (Novković, 2011) ili svako financiranje kulturnih djelatnosti u koje nisu uključene subvencije iz državnog proračuna zemlje (Tomova, 2004). Na europskoj razini, alternativno financiranje dio je javnog proračuna, a za korisnika na nacionalnoj razini ono predstavlja alternativni izvor (Tomova, 2004: 22). Pod alternativnim oblicima financiranja podrazumijevaju se razne zaklade, fondacije te EU fondovi.

Zaklade i fondacije u RH nemaju značajniju tradiciju u kulturi, a najvažniji je razlog tomu prethodno društveno uređenje, koje nije bilo poticajno za osnivanje zaklada i fondacija. Donošenjem Zakona o zakladama i fondacijama 1995. g. u RH potvrđena je važnost zaklada i fondacija koje se, od tada, najčešće osnivaju za humanitarne svrhe. Prema čl. 2. Zakona o zakladama i fondacijama, zaklada je imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne[77] ili dobrotvorne svrhe, dok je fondacija imovina namijenjena da u određenom vremenskom razdoblju služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Razlika je između tih dvaju oblika u vremenu trajanja.

Prethodno navedenim zakonom otvorene su i nove mogućnosti za financiranje kulturnih djelatnosti. Jedna je od većih promjena u kulturnoj politici osnivanje Zaklade „Kultura nova“. Tu je zakladu osnovala Republika Hrvatska posebnim zakonom (Zakon o Zakladi „Kultura nova“ 90/11), usvojenim u Hrvatskom saboru 15. srpnja 2011. g., s osnovnom svrhom promicanja i razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti. Riječ je o prvoj zakladi 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 unaprjeđuju sustav financiranja u kulturnom i umjetničkom polju.

[77] Općekorisna je ona svrha čijim se ispunjavanjem unaprjeđuje kulturna, prosvjetna, znanstvena, duhovna, ćudoredna, športska, zdravstvena, ekološka ili koja druga društvena djelatnost, odnosno svrha ili općenito materijalno stanje društva. (čl. 2. Zakona o zakladama i fundacijama, NN 36/95, 64/01)

Značajno je naglasiti da je Zaklada „Kultura nova“ rezultat uspješne višegodišnje inicijative organizacija civilnog društva koje su zagovarale osnivanje posebne zaklade za civilni sektor u kulturi. Ranije u radu naglašena je važnost strategija zagovaranja i lobiranja u kulturi koje mogu pridonijeti promjenama u kulturnoj politici države. Zaklada je jedan rezultat toga. „Zaklada nije konkurentski niti zamjenski izvor financiranja u kulturi onim postojećim na nacionalnoj razini ili subnacionalnim razinama, kroz koje se i dalje osiguravaju sredstva za kulturne programe civilnog sektora, već je ‘Kultura nova’ komplementarna i nadopunjujuća mjera u sustavu financiranja kulture koja će doprinijeti stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti. 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“[78] Prema čl. 15. Zakona o Zakladi „Kultura nova“, 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. U čl. 8. Zakona o igrama na sreću propisano je kako Vlada Republike Hrvatske uredbom određuje kriterije za utvrđivanje korisnika i način raspodjele prihoda od igara na sreću za financiranje programa određenih organizacija. Prema Uredbi o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću (čl. 2, NN 17/15), raspodjela dijela prihoda od igara na sreću za 2015. g. je:

- 30,96 % onima koje promiču razvoj sporta,
- 5,14 % onima koje pridonose borbi protiv zlouporabe droga i svih drugih oblika ovisnosti,
- 10,39 % onima koje se bave socijalnom i humanitarnom djelatnošću,
- 20,32 % onima koje se bave problemima i zadovoljavanjem potreba osoba s invaliditetom,
- 4,46 % onima koje se bave tehničkom kulturom,
- 11,85 % onima koje se bave kulturom,
- 2,67 % onima koje se bave izvaninstitucionalnom naobrazbom i odgojem djece i mladih,

[78] http://kulturanova.hr/zaklada/o-zakladi (16. 4. 2015.)

- 14,21 % onima koje pridonose razvoju civilnoga društva.

Unazad posljednjih triju godina, omjeri su raspodjele prihoda od igara na sreću isti. Godine 2012. ukupni omjeri bili su malo drugačiji, međutim kultura je i tada imala oko 11 %. Nedostatak tom izvoru prihoda očituje se u njegovoj nestabilnosti i fluktuaciji iz godine u godinu. Financiranje kulture od prihoda ostvarenim od igara na sreću predstavlja jednu inovativnu mjeru u hrvatskom zakonodavstvu, dok je takav mehanizam financiranja u razvijenim zemljama uobičajena praksa.[79]

Najpoznatija je i financijski najizdašnija korporativna zaklada ona Adris grupe. Dok se prethodne zaklade više odnose na sredstva poreznih obveznika i raspodjeli sredstava prema unaprijed zakonski utvrđenim kriterijima, zaklada Adris grupe vezana je uz financijsko poslovanje Adris grupe iz kojeg izdvaja 1 % dobiti za financiranje zaklade. Ciljevi zaklade su:[80] potpora učenicima i studentima, znanstvenicima i inovatorima, znanstvenim i istraživačkim projektima; potpora umjetničkom stvaralaštvu i umjetnicima; potpora umjetničkom stvaralaštvu i umjetnicima; potpora projektima koji pridonose zaštiti i očuvanju hrvatske izvornosti; potpora humanitarnim projektima i pomaganju djece bez roditelja. Taj primjer zaklade, koju je zasnovala korporacija, jedan je od „usamljenijih“ na području Hrvatske.[81]

Kao primjer alternativnog modela financiranja u kulturi je i Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri (u daljnjem tekstu VBV). Riječ je o dobrovoljnoj, neprofitnoj građanskoj udruzi sa sjedištem u Varaždinu osnovanoj 1996. godine s ciljem promicanja i pomaganja održavanja tog festivala barokne glazbe. U tom smislu, navodi Fišer (2011), osnovna je zadaća članova Kluba mecena VBV-a, od osnutka do danas, da Festivalu osiguravaju sredstva za kompletno financiranje barem jednoga festivalskoga koncerta. Ta se sredstva svake godine osiguravaju članskim ulozima, organiziranjem dobrotvornog uskrsnoga koncerta i osobnim angažmanom svakoga člana (u pronalaženju novih festivalskih sponzora). Na taj se način, udruživanjem, postiže primarni cilj svakog mecenatstva – novcem ili materijalnim dobrima pomagati napretku umjetnosti (u ovom slučaju glazbene). Jest da je riječ o klubu koji se brine

[79] Najdužu tradiciju korištenja prihoda od lutrije za financiranje kulture ima Danska. Od 1920. g. do nakon Drugog svjetskog rata ona je bila glavni izvor financiranja danskih nacionalnih institucija (Nacionalne opere i Nacionalnog kazališta). S obzirom na to da se vremenom proširila namjena tih sredstava, kultura danas dobiva mali dio tako prikupljenih sredstava (od 2 % u Kanadi do 16,5 % u Finskoj). (prema: Mikić, 2011: 87)
[80] http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/zaklada-adris/o-zakladi/ (24. 4. 2015.)
[81] Frangialli je još 1999. g. naveo kako su u Španjolskoj, Finskoj i Švicarskoj zaživjele zaklade koje pomažu kulturu, a osnovale su ih ili banke ili su osnovane kao privatne inicijative.

o jednom konkretnom festivalu, međutim to predstavlja pozitivan primjer građanske inicijative koja svojim radom podržava kulturne aktivnosti. Nažalost, zasad je to jedini poznati primjer „građanskog mecenstva“ u kulturi.

EU fondovi također predstavljaju jedan alternativan oblik financiranja. Kreativna Europa 2014. – 2020.[82] program je Europske unije namijenjen financiranju kulturnih i kreativnih industrija. Potpora se odnosi jednako i na pravne i na fizičke osobe. Budući da se kultura shvaća kao sve važniji resurs za rast i razvoj, to je prepoznala i EU, koja je predložila proračun za navedeni program od 1,8 milijardi eura, što je ujedno najveća svjetska potpora za kulturne i kreativne industrije.

Svi navedeni oblici predstavljaju dodatnu mogućnost za financiranje kulture i njezinih djelatnosti. Da bi se razvili oblici alternativnog financiranja, Tomova (2004) navodi dva uvjeta koja je potrebno zadovoljiti. Prvi je važan uvjet uklanjanje institucionalnih prepreka; drugim riječima, alternativne metode imaju potencijalni kapacitet ako su utemeljene na pravom zakonodavstvu. Drugi je važan uvjet za rast alternativnog financiranja da se on vidi kao dodatni, a ne kao zamjenski resurs, što je važno iz dvaju razloga:

1) privatna sredstva u tranzicijskim zemljama nisu dovoljna za rad i planiranje kao javna sredstva,
2) zbog rizika od negativnih javnih stavova i zbog straha od povlačenja državnog proračuna.

Upravo navedeno potvrđuje kako alternativni oblici financiranja, uključujući tržišne mehanizme, ne smiju biti zamjena javnim sredstvima, nego njihova nadopuna.

3.2.6. Suvremeni trendovi i prakse u financiranju kulture

Načini i modeli financiranja kulture imaju različitu tradiciju u različitim zemljama. Stoga se razlikuju liberalno kapitalističke zemlje s razvijenim tržišnim gospodarstvima i zemlje u kojim se takvo tržište sve više počinje razvijati. Cilj je prikazati inovativne prakse u financiranju kulture s mogućnošću primjene u RH. Prikazat će se, u prvom redu, prakse zemalja koje su slične RH (tranzicijsko razdoblje, zatvoreno tržište, jezične barijere) te će se uvidjeti na koji način su oni „doskočili“ smanjenju javnih sredstava u kulturi. Isto tako,

[82] Više o programu *Kreativna Europa* na: http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/ (9. 2. 2015)

prikazat će se i prakse razvijenih zemalja – Velika Britanija i Sjedinjene Američke Države (SAD) kako bi se dobio uvid u mehanizam financiranja kulture u takvim zemljama.

Tijekom 1990-ih godina u SAD-u, javno financiranje kulture drastično je smanjeno (od 17 % do 60 %, ovisno o saveznoj državi). Tijekom tog razdoblja došlo je do uspona filantropije te je to razdoblje ostalo zapamćeno po izvanrednom povećanju individualnih donacija koje su još uvijek na vrhu prema količini doniranih sredstava u kulturu.[83] Kako bi se održao takav oblik financiranja, uslijed rastuće informacijsko-komunikacijske tehnologije, nužno je bilo uvesti još inovativnijih metoda i alata. Jedan je od primjera tzv. e-filantropija, odnosno filantropija preko interneta, kojom upravlja određena agencija. Hart (2008) navodi kako je tada pokrenuto mnoštvo agencija koje su, osim za tu svrhu, služile i kao posrednici za organizacije kulture koje su bile u potrazi za alternativnim izvorima financiranja. Pomagale su u upravljanju donacijama i sponzorstvima, pristupu informacijama i različitim pristupima marketinga i komunikacijskih strategija koje bi pospješile potragu za dodatnim alternativnim izvorima financiranja.[84] Uspješnost takvih agencija pokazala se indikativnom za važnost upravljanja sponzorstvom; na taj je način također omogućen uvid u učinkovitost potrošenog novca, čime se osigurava povjerenje donatora ili sponzora. Rot (1996) navodi da je u SAD-u česta praksa da marketinške agencije besplatno osmišljavaju reklamne kampanje za kulturne institucije s ciljem privlačenja publike i sponzora. Dobar je primjer dugogodišnja suradnja između reklamne agencije iz SAD Ogilvy&Mather i baleta Atlanta. Rezultat je veća posjećenost i veći broj sponzora; u to vrijeme balet Atlanta imao je pomoć 3500 privatnih osoba i 3000 poduzeća u odnosu na svega nekoliko sponzora prije te kampanje.

---

[83] Heilbrun i Gray proveli su istraživanje na 68 kazališta u SAD-u, koje je pokazalo kako privatne donacije u ukupnom financiranju kazališta čine tri puta veći udio financijskih sredstava od javnih sredstava koja su se u razdoblju istraživanja samo smanjivala (Heilbrun i Gray, 2004: 262).

[84] Da se takvu rješenju pristupilo i u Republici Hrvatskoj, ali na regionalnoj razini, govori i javno dostupan zapisnik Radnog tima za sponzorstvo. Naime, Radni tim smatra kako su sponzorska sredstva za kulturne manifestacije u Istarskoj županiji izrazito niske (oko 1 % njihova ukupnog proračuna), stoga „predlažu stvaranje tzv. Istarskog paketa koji će biti sastavljen od nekoliko važnih kulturnih manifestacija i projekata čijim će objedinjavanjem nastati specifičan kulturni proizvod Istarske županije za koji će se razviti značajna medijska promocija (prije svega na nacionalnoj razini) i koji će zajednički nastupiti prema sponzorima“. U okviru toga, navedeni tim „smatra nužnim što prije pokrenuti Istarsku kulturnu agenciju (IKA) jer bi IKA trebala preuzeti čitav niz važnih poslova. Provedba ideje o Istarskom paketu svakako je važna zadaća IKA-e, ali ne i jedina jer je jedino tijelo koje može kontinuirano komunicirati prema široj domaćoj, ali i inozemnoj javnosti vrijednosti Istarskog paketa, koja može Istarski paket uvesti u turističku ponudu, ali povezati Istarski paket i s drugim sektorima. Osim toga, IKA bi trebala imati puni pregled u potrebe financiranja važnih istarskih kulturnih projekata, te koordinirati i prijavu projekata na različite fondove, prije svega one EU-a.“ (http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/kulturna_strategija/sponzorstva_u_kulturi/Radni_tim_za_sponzorstva_u_kulturi_prvi_sastanak.pdf). (13. 2. 2015.). Istarska je kulturna agencija osnovana i predstavlja neprofitnu ustanovu Istarske županije s ciljem pružanja podrške, povezivanja i osnaživanja organizacija u kulturi.

U SAD-u je također specifična svijest tamošnjeg stanovništva. Naime, „Amerikanci vjeruju da je sudjelovanje u podupiranju ciljeva za opće dobro njihova obveza, za razliku od građana drugih zemalja, koji filantropsko davanje smatraju isključivom dužnošću vlade. Suprotno tome, Amerikanci ne vjeruju da vlada uvijek odabire podupirati upravo ono što odražava mnoga društvena pitanja i interese te smatraju svojim osnovnim pravom da to čine privatno“ (Bona Pavelić, 2002: 94). Upravo zbog takve razvijene svijesti, individualne donacije danas čine najveći udio u financiranju kulturnih institucija u SAD-u.

Velika Britanija ima tzv. *arm's length* model kulturne politike, odnosno tzv. „produženu ruku“, što bi značilo da vlada prenosi nadležnost na druga javna tijela koji upravljaju područjem kulture u smislu dodjeljivanja financijskih sredstava i utvrđuju korisnike tih sredstava. To, pak, znači, kako navode Dragičević-Šešić, Stojković (2011), da Ministarstvo kulture osigurava sredstava za Umjetnički savjet Velike Britanije kojim oni samostalno raspolažu. Ministarstvo kulture zadržava 5 do 10 % proračunskih sredstava kojima financira posebne projekte i sl. Također, u financiranju kulture sudjeluje i lokalna i regionalna vlast, na način da se na regionalnoj razini nalaze umjetnički savjeti koji dobivaju 80 % sredstava iz državnog izvora, a ostatak iz lokalnih izvora. Time je država prenijela svoje ovlasti na niže jedinice koje su odgovorne, za svoje aktivnosti, onima koji su ih imenovali. Lokalna razina financira se dijelom iz svojih sredstava (prihodima iz poreza) i sredstvima dobivenim iz države kojima financiraju kulturne aktivnosti na području svoje nadležnosti. Sukladno navedenom, u Velikoj Britaniji prisutna je potpuna decentralizacija financiranja kulture, s idejom da drži političku volju dalje od odluka o dodjeljivanju financijskih sredstava.

Još je jedan značajan izvor financiranja kulture u Velikoj Britaniji, a odnosi se na fond financiran prihodima ostvarenim od lutrije odnosno igara na sreću. Nakon što se osiguraju sredstva, fond raspodjeljuje ta sredstva preko regionalnih umjetničkih savjeta. Ćorić-Erić (2014) navodi da slično rješenje ima i Njemačka, gdje savezni zakon o državnoj lutriji prepušta federalnim jedinicama da detaljno reguliraju raspodjelu prihoda od igara na sreću. Također, navodi i primjer Švicarske, koja primjenjuje takav model na potpuno isti način kao i Njemačka. Razlika je samo u nazivima nižih teritorijalnih jedinica; u Njemačkoj su to federalne jedinice odnosno pokrajine, a u Švicarskoj kantoni. Kao i u Velikoj Britaniji, ovdje je isto riječ o potpuno decentraliziranom sustavu financiranja kulture koji većina kulturnih djelatnika u Hrvatskoj smatra potrebnim i na ovim prostorima. Dragičević-Šešić, Stojković

(2011) spominju jednu zanimljivu ideju o kojoj se sve više razmišlja, a to je da se uvede još demokratičnija raspodjela sredstava na način da bi građani, sudionici igara na sreću, zaokružili područje ili domenu u koju žele da njihov novac ode. Ovakvo istraživanje zasigurno bi bilo zanimljivo provesti u Hrvatskoj i drugim zemljama te ga usporediti s navedenim.

Velika Britanija poznata je i po sustavu mješovitih fondova (*matching funds*), odnosno jednom vrstom oblika javno-privatnog partnerstva. Mješoviti fondovi osnivaju se po načelu uvjetnog udruživanja sredstava iz javnih i privatnih izvora u određenom razmjeru. To bi značilo, kako navodi Mikić (2011), da na, npr., svakih 100 eura osiguranih sredstava iz privatnih izvora, javne vlasti sudjeluju s 80 eura javnih sredstava. Jedna od vodećih takvih organizacija u Velikoj Britaniji je Arts&Business organizacija (A&B), osnovana 1976. g., koja radi na poticanju i promicanju jačeg partnerstva između poslovnih subjekata i umjetnosti. Povezuje tvrtke, zajednice i pojedince s kulturnim organizacijama, čime osiguravaju isporuke, stručnost i povećavaju uvid u njihov odnos kako bi on rastao na obostranu korist i korist šire društvene zajednice.[85] A&B vodi visoko profesionalne razvojne programe koji promoviraju razmjenu i razvoj vještina između poslovnih i umjetničkih organizacija, kao što nudi i usluge savjetovanja, obuke i umrežavanja poslovnog i kulturnog sektora. Na osnovi takva sustava, velik broj poduzeća sudjeluje u financiranju kulture, što predstavlja značajan izvor financiranja u Velikoj Britaniji.

Jedna od najinovativnijih metoda financiranja kulture nalazi se u Mađarskoj. U tom segmentu donesena su dva zakona od velike važnosti: Zakon za Nacionalni kulturni fond (1993.) i Zakon 1 % (1996.). Prema Zakonu za Nacionalni kulturni fond, 1 % od cijene svakog kulturnog dobra i usluge biva usmjeren u Fond kao prihod koji zatim distribuira novac prema projektima. Mađarska je izabrala način „zatvorenog ciklusa“, kako ga Tomova (2004) naziva, što znači da oporezuje kulturne proizvode i usluge te prikupljena sredstva troši na ponovno stvaranje kulturnih proizvoda i usluga.

Drugi je značajan zakon za financiranje kulture u Mađarskoj Zakon 1 %, prema kojem svaki porezni obveznik može dati 1 % poreza nekoj nevladinoj organizaciji. Riječ je o tzv. „postotnoj filantropiji“ gdje porezni obveznici mogu dodijeliti postotak svojeg poreza na

[85] http://artsandbusiness.bitc.org.uk/about-ab (15. 12. 2014.)

dohodak na određene organizacije. Obveznik odabere (neprofitnu) organizaciju kojoj može usmjeriti taj postotak svoga prihoda. Riječ je o preusmjeravanju plaćanja poreza u neprofitne organizacije koje djeluju u različitim područjima pod uvjetom da je riječ o organizaciji od javnog interesa. S poreznog stajališta, to je oblik transfera iz državnog proračuna. No u isto vrijeme, navodi Fazekas (2000), to je vrlo specifičan oblik prijenosa – odluka je individualna, a tijela javne vlasti samo su puki izvođači želja poreznog obveznika. U toj situaciji svaki pojedinac zapravo izvršava donaciju, dok je država izuzeta iz svoje klasične uloge raspodjele dohodaka – odluku donosi na mikrorazini, ali prijenos i proces zadržava svoju fiskalnu prirodu. Postupak je transparentan te omogućuje stvaranje povjerenja i partnerstva između države, trećeg sektora i građana. Primatelji tih donacija, među kojima je velik broj kulturnih organizacija u Mađarskoj,[86] imaju slobodu koristiti iznose koje prime u skladu s vlastitim potrebama. Mogućnost primanja tih sredstava potiče aktivnost organizacija – oni su u potrazi za načinom predstavljanja svoje djelatnosti na bolji način te žele da ih primijeti porezni obveznik, i to je dio razvoja organizacijskog marketinga. Organizacijsko okruženje razvija se povećanjem konkurencije, a kako bi se dobila sredstva, aktivnost treba biti učinkovitija. „Među razlozima za uvođenje postotnog zakonodavstva, nevladine organizacije i vlade podjednako su naglasile dva primarna cilja: povećanje sredstava za neprofitni sektor, te razvijanje filantropske kulture među poreznim obveznicima“ (Bullain, 2004).
Primjer Mađarske ispostavio se zaraznim te su slični zakoni u posljednjih nekoliko godina doneseni u Litvi (2002.) – Zakon 2 %, Poljskoj (2003.) – Zakon 1 %, Slovačkoj (2004.) – Zakon 2 %.[87]

Međutim, neki autori govore o dvojakoj funkciji takva modela financiranja koji može imati i negativan učinak, a on se prvenstveno odnosi na filantropsku aktivnost. Klamer, Petrova, Mignosa (2006) navode kako porezni obveznici koji su dodijelili postotak svoga poreza neprofitnim institucijama mogu imati osjećaj da su zadovoljili svoju „građansko-filantropsku“ dužnost i da neće imati potrebu dodatno podržavati neku filantropsku aktivnost. S time se slaže i Tomova (2004), koja navodi da postoji određeni strah da će Zakon 1 % preusmjeriti i postupno ugušiti klasičnu filantropiju, odnosno želju za pojedinačne donacije. Analiza

[86] U 2003. g. oko 19 % (4,5 milijuna eura) od ukupnih donacija distribuirano je prema kulturnim organizacijama. Tomova (2004) navodi kako je kulturni lobi bio inicijator za donošenje toga zakona. I u ovom slučaju vidi se važnost strategije lobiranja i zagovaranja u kulturi. Očito je to za kulturu pravi način postizanja željenih efekata.
[87] Iako je u tim zemljama fokus na unaprjeđenju civilnog društva kroz podršku svojih organizacija, sustavi se malo razlikuju. Osim različitog iznosa postotka, u Slovačkoj i Poljskoj, koje su usvojile „postotno zakonodavstvo“ na temelju mađarskog primjera, Crkva nije dopušten korisnik tih sredstava, osim u obliku nevladinih organizacija koje je Crkva osnovala.

situacije u Mađarskoj pokazuje da te bojazni zasad nisu potvrđene, dok je u Litvi i Slovačkoj došlo do neželjenih utjecaja. Konkretno, vlasti su tradicionalne porezne poticaje (porezni odbitak za donacije) ukinuli, a isto je bilo planirano i u Poljskoj nakon donošenja postotnog zakonodavstva. Time je svrha Zakona 1 % postala dvosjekli mač te se čini se kao da je on zamijenio prave filantropske potpore. Isto tako, potrebno je navesti određene prednosti koje su došle s tim zakonom, a ono se, prema Bullain (2004), prvenstveno odnosi na podizanje svijesti javnosti o civilnom sektoru. To predstavlja jedinstvenu priliku s obzirom na to da su potrebna desetljeća obrazovanja i nekoliko generacija kako bi se mijenjala kultura i stavovi u društvu. Postotno zakonodavstvo nudi jedinstvenu priliku da ubrza takvu promjenu.

Sličan model prisutan je i u Njemačkoj, gdje naglasak nije na individualnoj donaciji nego na korporativnoj donaciji odnosno oporezivanju. Konkretno, građevinske tvrtke imaju obvezu 1 % proračuna svakog lokalnog projekta gradnje dati za umjetnost i kulturu. Sredstva prikupljena tim pravilom dodjeljuju se Fondu za umjetnost i javnu sferu kojim se financiraju kulturne aktivnosti.

Većina je zemalja (Mađarska, Bugarska, Cipar, Italija) pokrenula razne kreditne linije i investicijske fondove za potporu kulturi. Primjer za to je tzv. Zajam fond iz 2001. g. u Mađarskoj, koji se temelji na njihovu ministarstvu (Ministarstvo nacionalne kulturne baštine) i banci odabranoj natječajem. Cilj je tog alternativnog oblika podupiranja kulture davanje kredita uz neke povlaštene uvjete (niža kamatna stopa, dulji rok otplate itd.). Često banke nisu spremne odobriti kredite za financiranje kulturnih projekata i aktivnosti, stoga se osnivaju fondovi (poput Kulturne fondacije u Cipru) koji osiguravaju dio vraćanja kredita. Tomova (2004) smatra kako bi se krediti trebali odobravati za razvoj dodatnih profitabilnih djelatnosti u okviru kulturnih institucija (poput trgovina u muzejima, internetskih kafića u kazalištima, specijaliziranih knjižnica u operama itd.). Time bi se, smatra Tomova, dosegnula razina stabilnosti za organizaciju u dugoročnom razdoblju, razvio bi se i društveni i kulturni impuls grada te bi se stvorio poduzetnički način razmišljanja u kulturnom sektoru.

Prikazana analiza brojnih inovativnih mjera u financiranju kulture potvrđuje da na nacionalnom planu RH ima još prostora za izgradnju i unaprjeđenje mehanizama financiranja kulture. Svi ti trendovi i prakse mogu se promatrati kao zanemarene mogućnosti koje hrvatsko zakonodavstvo može implementirati u svrhu poboljšanja financiranja kulture. S obzirom na sve navedeno, mogli bismo se nadovezati na Tomovu (2004) koja navodi jednu zanemarenu

priliku efektivnog financiranja koja može imati velik potencijal, a to je mogućnost „regionaliziranja“ indirektnih instrumenata za alternativno financiranje. Preciznije, moguće je na lokalnoj ili regionalnoj razini razviti neki oblik alternativnog financiranja i time utjecati na lokalnu odnosno regionalnu kulturnu razvijenost. Takav model čini se brže primjenjivim jer nije riječ o državnoj intervenciji nego intervenciji nižih razina vlasti, koje iz svoje nadležnosti mogu utjecati na bolji položaj kulture u svom okruženju.

4. KORPORATIVNA PODRŠKA U FINANCIRANJU KAZALIŠTA

Kultura, kulturni sektor i umjetnici oduvijek su ovisili o financijskoj potpori. Ranije su kulturu ponajviše poticali pojedinci i (kraljevske) bogate obitelji, nakon toga država, a sada to sve više postaju predstavnici gospodarstva. Oni koji se bave tom temom[88] slažu se kako predstavnici gospodarstva reagiraju na jednu varijantu koju se već duže vrijeme može promatrati, a to je da se država sve više povlači. To se zbiva u svim zemljama Europe, ali i na drugim kontinentima. Zbog toga gospodarstvo sve više ulaže u kulturu. Taj model suradnje može biti vrlo uspješan te se smatra dobrim procesom razvoja u kazalištu i kulturnim institucijama.

Ulaganje poslovnog sektora kazalištu i institucijama u sektoru kulture, prema Rikalović, Mikić (2014), može otvoriti nove perspektive za razvoj publike, unaprijediti poslovne performanse i ekonomsku održivost te pojačati njihov ugled. S druge strane, „ulaganje u kreativnost i umjetničke projekte može povećati estetski kapacitet poduzeća, kreirati platformu za inovativne sadržaje i kreativne ideje, uvećati reputacijski kapital i inovacijski kapacitet poduzeća, vrijednost nematerijalnih sredstava, intelektualni kapital i konkurentnost proizvodnog i korporativnog brenda" (Grujić, 2014: 7). Primjećuje se da takav vid suradnje ima obostranu korist koja pozitivno utječe na njihov daljnji rad i razvoj. Toga trebaju biti svjesni i oni koji traže, ali i oni koji daju sredstva. Isti autor ističe da, osim poslovnog sektora i kazališta, od takva odnosa korist ima i država. Naime, ulaganjem u kulturu i kreativnost potiču se ekonomija, socijalna kohezija i zaposlenost. Simbiozom kulture i ekonomije nastaje novi pojam – kreativna ekonomija, zvana još i kreativnom industrijom. To je nova ekonomija koja se sve više prepoznaje kao pokretač socioekonomskog razvoja i prosperiteta.

Prema svemu navedenom, ulaganje u kulturu donosi mnoge koristi kako za poslovni sektor, tako i za kazalište i za državu. Stoga se ulaganje u kulturu smatra ulaganjem u budućnost, što je prepoznao i McIlroy (2001) objavivši knjigu pod tim nazivom.[89]

[88] Prema: http://www.dw.de/sponzorstvo-u-kulturi/a-2282102 (22. 1. 2015.)
[89] McIlroy, A. (2001). *Funding the future" A user's manual for fundraising in the arts*, MOSAIC, Council of Europe

4.1. Razvoj korporativne podrške u kulturi kroz europske strateške dokumente

Tijekom povijesti, suradnja poslovnog sektora i kulture mijenjala je svoj koncept u odnosu na socioekonomski kontekst. Koncept korporativne podrške poznat je pod mnogim nazivima (mecenstvo, pokroviteljstvo, filantropija, donacije, sponzorstvo, društveno odgovorno poslovanje) i oblicima koje datiraju iz različitih sredina te su rezultat različitih povijesnih okolnosti.

Financiranje kulture i umjetnosti datira iz antičke Grčke, a procvat doživljava u Italiji. Tada su bogati pojedinci i obitelji poznati kao mecene ili patroni umjetnosti osiguravali uvjete za život i rad umjetnika, promovirali umjetnička dostignuća, skupljali umjetnička djela i sl. To je vrijeme renesanse, kada su kulturu financirale poznate bogate talijanske obitelji: Medici, Montefeltro, Visconti... U tom razdoblju, na području Firence kao centra bankarske moći, nastaju prve korporativne umjetničke kolekcije, tj. banke su za svoje prostore otkupljivale umjetnička djela. Trgovci i bankari bili su glavni pokrovitelji i najveći financijeri umjetnosti. Takva vrsta podrške smatrala se prestižem te su se mecene nadmetale tko će biti pokrovitelj najboljeg društvenog događaja tijekom godine. Ulaganje u kulturu od strane bogatih pojedinaca i obitelji (većinom kraljevske) povijesno je bilo iznimno značajno. Poslije Drugog svjetskog rata većina europskih zemalja uspostavila je princip javnog financiranja kulture, shvaćajući ju kao stvar prestiža, ugleda i tradicije. Ubrzanim razvojem ekonomije u 20. st. europsko tržište kulture otvara se poslovnom sektoru. „Rasprave o modelima i oblicima financiranja umjetnosti i kulture postale su posebno intenzivne ranih 90-ih, kada je Europa iskusila prave poteškoće u financiranju umjetnosti i kulture i kada je postalo jasno da narasla javna infrastruktura i administracija ne mogu dalje biti efikasne i održive" (Mikić, 2010: 1–3.). Ekonomska situacija utjecala je na intenzivnija promišljanja o uključivanju poslovnog sektora u financiranje kulture. Poticanje poslovnog sektora razlikuje se ovisno o tradicionalnom ili liberalnom sustavu države, gdje su potonje lakše implementirale tu promjenu nego li tradicionalne zemlje. Danas većina europskih zemalja, prema Novković (2014), pokušava primijeniti načela mješovitog financijskog modela kroz svoje kulturne politike, i to kroz naglašavanje tržišnog pristupa s jedne strane te zadržavanje osnovne javne podrške s druge. Stručna mišljenja i dalje su po tom pitanju podijeljena, ali sudeći po sadašnjem stanju u sektoru kulture i trendu smanjenja sredstava iz državnog proračuna, neke su od prednosti financiranja poslovnog sektora neosporne.

Nastanak korporativne podrške u kulturi, navodi Mikić (2014) vezan je uz Ameriku i početak 50-ih godina 20. st. Tada su poduzeća podržavala razne izložbe, orkestre, ostvarivale suradnju s raznim umjetnicima, fotografima i dizajnerima radi unaprjeđenja svoga brenda i reputacije. Važan doprinos u poticanju ulaganja poslovnog sektora u kulturu dao je David Rockefeller, održavši govor „Kultura i korporacija" 1966. g. U njemu je ukazao da poduzeća moraju poslovati kao „odgovorni građani"[90] te da trebaju prepoznati ekonomsku i društvenu vrijednost kulture i umjetnosti. Naglasio je značaj kulture i umjetnosti za društvo i razvoj te koristi koje poduzeće može imati od ulaganja u taj sektor. Nakon toga uspostavljaju se razna udruženja kako bi se unaprijedila suradnja između kulture i poslovnog sektora. Zemlje koje su prihvatile takav koncept i osnovala udruženja su: Velika Britanija (1976.), Francuska (1983.), Belgija (1985.), Austrija (1986.) i Njemačka (1986.).

Povijesno gledajući, ideja korporativne podrške u kulturi javlja se u Europi 70-ih godina, znanim kao zlatno doba ulaganja u kulturu, kada je oko 83 % velikih poduzeća u okviru politike društveno odgovornog poslovanja za prioritet imalo investiranje u kulturu i umjetnost.[91] Kako bi se ohrabrilo i razvilo takvo ulaganje, Europska komisija je 1975. g. počela proučavati porezni sustav primjenjiv na financiranje i sponzorstvo u kulturi među zemljama članicama EU. Važnost suradnje poslovnog sektora s kulturom počela se prikazivati i u strateškim dokumentima. U međunarodnom dokumentu *Rezolucija o poslovnom sponzorstvu kulturnih aktivnosti*[92] (1986.) predočeni su multiplikatorni efekti i obostrane koristi koje donosi spomenuta suradnja. Smatrano je da se kroz sponzoriranje kulture povećava obujam kulturnog života u Europi, što može doprinijeti lokalnom, regionalnom i nacionalnom kulturnom razvoju svake države. To je označilo početak u kojem su države prepoznale važnost privatne potpore za razvoj kulture i počele razmišljati o tome kako unaprijediti i intenzivirati suradnju kulture i poslovnog sektora. Nakon toga, 1991. godine, Europska komisija osniva Europski odbor za poslovni sektor, umjetnost i kulturu[93] s ciljem pomaganja pri umrežavanju poslovnog i kulturnog sektora na području EU. Godine 1992. održana je Lisabonska konferencija o kulturnom sponzorstvu u Europi koja će poslužiti kao platforma za jačanje i unaprjeđenje te suradnje. Iste godine potpisan je Ugovor iz Maastrichta kojim se Europska unija obvezuje poštivati kulturnu raznolikost zemalja članica te su

[90] „Odgovorni ili korporativni građanin" sinonim je za pojam filantropije na našim prostorima.
[91] Prema studiji *Economy of culture in Europe* (2006) pripremljenoj za Europsku komisiju, dostupno na: http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf, str. 118–131. (17. 1. 2015.)
[92] *Resolution on business sponsorship of cultural activities*
[93] *European Committee for Business, Arts and Culture*

objavljene i preporuke Savjeta ministara kulture članica Europske unije kojima se ističe potreba za zajedničkom akcijom u poticanju sponzorskih praksi u kulturu i umjetnost. Zanimljiv prijedlog dao je grčki ministar kulture, a odnosio se na donošenje zakona o obveznom sponzoriranju kulturnih projekata. Konkretnije, 3000 najprofitabilnijih grčkih poduzeća imalo bi obvezu sponzorirati kulturne događaje do visine od 0,5 % od ostvarene dobiti. Ideja je bila inspirirana tradicijom antičke Grčke u svezi s obveznim pokroviteljstvom javnih događaja, no prijedlog je odbijen.

Europski parlament 1997. godine usvojio je *Rezoluciju o sponzoriranju umjetnosti* u kojoj navodi da je „...sponzorstvo postalo glavni izvor financiranja umjetnosti i kulture, kako na lokalnom, tako i međunarodnom nivou; da ono predstavlja integralni dio korporativnih strategija komunikacije s okruženjem, kao i da je kultura potencijalni sektor za rast sponzorskih aranžmana s očiglednim koristima koje može imati i korporativni i kulturni sektor."[94] Objavljivanjem izvješća *Kultura, kulturne industrije i zapošljavanje*[95] 1998. godine, Europska komisija predlaže velikim korporacijama da podrže razvoj kulturne industrije kao dio svojih sponzorskih aktivnosti.

Europski parlament u svom izvješću o kulturalnom sponzorstvu,[96] smatra da je konferencija *Culture Counts* koju je 1999. g. u Firenci organizirala Svjetska banka bila velik korak ka podizanju svijesti koju kultura ima u društvu, naročito u području ekonomije i društvenog razvoja.

Godine 2001. Europska komisija objavljuje tzv. Zeleni papir *Promoviranje europskog okvira za korporativnu društvenu odgovornost*[97] u kojem se prepoznaje da su mnogi dionici privatnog sektora uključeni u društveno djelovanje, osobito kroz sponzoriranje kulturnih događaja. Iste godine, Europski parlament prihvaća *Ruffalovo izvješće*[98] u kojem je naglašen značaj sponzorstva za stvaranje umjetničkih događaja te poziva države članice Europske unije na više poreznih olakšica u korist sponzorstva. Slične zahtjeve donosi i *Izvješće o važnosti*

---

[94] European Parliament, *Information Note on Cultural Sponsorship*, http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf (18. 1. 2015.)
[95] *Culture, cultural industries and employment*
[96] European Parliament, *Information Note on Cultural Sponsorship*, http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf (18. 1. 2015.)
[97] Green Paper, „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility"
[98] Ruffolo, G. (2001). Report on Cutural Cooperation in the European Union, European Parliament: Committee on Culture, Youth, Education, the Media and Sport

dinamičnosti kazališta i izvedbenih umjetnosti u proširenoj Europi[99] koje je Europski parlament usvojio 2002. godine. Ovdje se također prepoznaje važnost sponzorstva za nove radove i umjetničke događaje te se ponavljaju zahtjevi zemljama članicama za poreznim olakšicama sponzorima. Iste godine španjolsko predsjedništvo pri EU organiziralo je seminar na temu sponzoriranja u kulturi. *UNESCO-va Konvencija o zaštiti i unaprjeđenju raznolikosti kulturnih izraza* (2005) poseban je naglasak stavila na nove financijske i poslovne modele koji u suradnji s gospodarstvom mogu ojačati kulturne industrije i unaprijediti raznolikost kulturnih izraza. Također, želi se unaprijediti poslovno okruženje za veću korporativnu podršku kulturi kroz pravne, porezne i administrativne mjere (zakon o sponzorstvu, reducirane stope poreza, savjetodavna i druga podrška u razvoju održive suradnje poslovnog sektora i kulture).

Kultura i kulturna industrija kao temelj za održivi razvoj spominje se u *Post-razvojnoj agendi 2015.* Njome se želi osnažiti i prepoznati uloga kulturne industrije kao važne za socioekonomski razvoj. Glavni fokus Agende odnosi se na održivost društveno odgovornog poslovanja, kao i integriranje poslovne etike u partnerstvu kulture i poslovnog sektora. Mikić (2014) govori da suradnja koja se ne temelji na etičkim kriterijima ne može dati trajne i stabilne rezultate, naročito u pogledu unaprjeđenja kvalitete života u određenoj zajednici, a ne može ju ni učiniti prosperitetnijom u najširem smislu te riječi. Zbog toga je neophodno ostvariti suradnju koja počiva na strateškom partnerstvu, partnerstvu koje karakteriziraju obostrana korist, strateški orijentirane aktivnosti te primjena etičkih načela.

Potreba za boljim statusom kulture kroz donošenje različitih dokumenata prepoznata je odavno. Ponavljanjem istih problema, iz dokumenta u dokument, daje se do znanja kako države još nisu implementirale potrebne mjere. Razlog tomu zasigurno je gledanje kulture kao troška, a ne kao resursa u razvoju društva i gospodarstva. Razvoj kreativne industrije zasigurno će utjecati i doprinijeti drugačijem stavu prema kulturi.

4.2. Korporativna podrška u okviru politike socijalno odgovornog gospodarstva

Autori Bežovan (2002) i Žunić-Kovačević (2008) donacije i sponzorstva povezuju s razvojem socijalno odgovornog gospodarstva kao važnog za rješavanje problema u zajednici i društvu u kojem djeluju. Politiku socijalno odgovornog gospodarstva, koja se najčešće povezuje s poreznim poticajima za doniranje u opće korisne svrhe, treba shvatiti kao alat za promicanje

[99] *Report on the importance and dynamics of the theatre and the performing arts in enlarged Europe*

društveno odgovornog poslovanja. Socijalno odgovorno gospodarstvo promatramo kroz ulogu države da neposrednim mjerama potiče i utječe na rješavanje brojnih socijalnih pitanja, dok je na poduzećima da kroz odgovorno poslovanje te mjere i provode. Stoga, da bi se ostvarili ciljevi socijalno odgovornog gospodarstva, potrebno je uspostaviti poticajno zakonodavstvo i gospodarsko okruženje.

Autori navode da se u vremenima krize država najčešće okreće gospodarskim subjektima kao posrednicima u pomoći za savladavanje i rješavanje problema u društvu. Takav postupak države može se povijesno prikazati u kolijevci socijalno odgovornog gospodarstva – SAD-u. U kasnom srednjem vijeku socijalno odgovorno gospodarstvo vezalo se uz bogate trgovce koji su donirali sredstva za podizanje sirotišta, bolnica, škola i drugih opće korisnih svrha. Vrijeme industrijske revolucije (kraj 19. i početak 20 stoljeća) razdoblje je procvata socijalno odgovornog gospodarstva, kada su gospodarski subjekti postali važnim dionicima društvenoga razvoja. Davanjem brojnih poreznih povlastica u oporezivanju dobitka[100] gospodarski subjekti osnivaju zaklade i sudjeluju u rješavanju brojnih društvenih problema te doprinose politici socijalno odgovornog gospodarstva. Poduzete porezne reforme bile su dio širih gospodarskih reformi u dobu velike krize. U takvim uvjetima uloga države iznimno je značajna u okviru porezne politike kojom može potaknuti ili obeshrabriti postupke gospodarskih subjekata. U ovisnosti o potrebi i okruženju, država može regulirati postupke gospodarskih subjekata i usmjeravati ih prema cilju koji želi postići.

Bežovan (2002) ističe da se kao ograničavajući faktor razvoja socijalno odgovornog gospodarstva u RH javljaju tri problema: otežano poslovanje poduzeća, nepoticajna porezna politika te nekvalitetna potražnja za donacijama. Da bi se razvila politika socijalno odgovornog gospodarstva u RH, on smatra da je potreban dolazak stranih gospodarskih subjekata i privatizacija javnih usluga, što je u skladu s procesom globalizacije. Smatra da dolaskom stranih gospodarskih subjekata dolazi i njihova praksa poslovanja, koja u velikoj mjeri obuhvaća kulturu doniranja i sponzoriranja, uključenosti u zajednicu i socijalnu koheziju, a sve u cilju rješavanja problema zajednice. Uključenost u zajednicu postiže se, najčešće, volontiranjem te članstvom u upravnim odborima neprofitnih organizacija. Time se jača interes za sudjelovanje u projektima neprofitnih organizacija, kao i za njegov uspjeh.

[100] Godine 1935. u SAD-u donacije u opće korisne svrhe priznate su kao rashod za odbitak od poreza (do 5 % oporezivog prihoda poduzeća, da bi se ta stopa 1981. g. povećala na 10 %). Bona Pavelić (2002) vjeruje da su porezne olakšice moćno sredstvo za stimuliranje davanja te smatra da je upravo takav porezni zakon ključni element u porastu filantropije u SAD-u.

Proces privatizacije javnih usluga, prema Bežovanu, doprinijet će kvalitetnijoj potražnji za ulaganjima gospodarstva koje će onda rezultirati dugoročnim partnerstvom s poslovnim sektorom.

4.3. Poticajne mjere za ulaganje poslovnog sektora u kazalište

Ovo poglavlje istražuje moguće odnose i koristi između kazališta kao kulturne institucije i poduzeća. Dok kazališta progresivno trebaju steći financijska sredstva i menadžerske sposobnosti da prežive i valoriziraju svoje aktivnosti, u isto vrijeme tvrtke pokušavaju iznaći nove načine kako bi poboljšali i promovirali svoju sliku u javnosti. Kazalište i kulturni sektor jedan je od mogućih pravaca za takav razvoj poduzeća.

Poslovni sektor osigurava podršku zasnovanu na različitim motivima, od kojih su porezni poticaji samo dio njih. Iako značajni, porezni poticaji prema većini istraživanja nisu dovoljni za promociju korporativne podrške. Stoga su potrebne i druge, nefinancijske mjere, koje je potrebno promicati kako bi poslovni sektor bio svjestan mogućnosti, potencijala i koristi koje dobiva davanjem sredstava kulturi odnosno kazalištu. Kod financijskih (poreznih) poticaja važna je uloga države, dok nefinancijske mjere najviše ovise o motivaciji i poslovnoj strategiji poduzeća kao i pristupu kazališta. S obzirom na to da na motivaciju i poslovnu strategiju poduzeća mogu utjecati i mjere državne politike, ne možemo govoriti o potpunoj neovisnosti o državi.

Mnogi autori istraživali su motivaciju poslovnog sektora za davanje sredstava u kulturu. Većinom su poslovni subjekti motivirani društvenom odgovornosti u kombinaciji s marketinškim ciljevima, dok na sljedeće mjesto dolaze poboljšanje imidža i želja da se motiviraju zaposlenici u podržavanju kulture.

Isaković (2011) navodi da organizacije postaju davatelji sredstava zbog osjećaja dužnosti, društvenog pritiska, iskrene želje za pomaganjem, odbitka poreza, ljubavi prema kulturi itd. Međutim, kao najvažnije ona izdvaja ove:

- oblikovanje pozitivnog identiteta za donatora/sponzora,
- povezanost s umjetnikovim pozitivnim idejama,
- uključenost u nešto zanimljivo, drugačije od svakidašnjice.

Poduzeća žele poboljšati svoj imidž prvenstveno prema ciljanoj skupini, sadašnjim i budućim potencijalnim potrošačima. Isto tako, žele biti uključeni u realizaciju dobrih ideja koje bi mogle biti uspješne u budućnosti ili u projekte za koje su osobno zainteresirani. Isti autor navodi da takva investicija donosi brojne prednosti poduzeću (stjecanje novih korisnika te učvršćivanje odnosa s postojećima, bolja odanost zaposlenika, smanjeni poslovni troškovi, poboljšan marketinški brend, stvaranje pozitivnog ugleda, integracija u lokalnu zajednicu), koje u konačnici mogu imati pozitivan utjecaj na financijske rezultate poduzeća.
Isto tako, Antolović (2013: 82) navodi tri razloga zbog kojih poduzeća postaju sponzori kulturnih akcija:

- kreiranje imidža tvrtke u javnosti vezanjem imena i zaštitnog znaka tvrtke uz određenu kulturnu akciju,
- komunikacija tvrtke s partnerima i potrošačima,
- komunikacija tvrtke s vlastitim djelatnicima i dioničarima (vlasnicima).

Lidström (2004) također spominje da su odnosi s javnošću i marketing proizvoda glavni razlozi poduzeća za sponzoriranjem. Njegovo istraživanje provedeno na švedskim, većim nacionalnim i manjim regionalnim poduzećima, otkriva razlike u razlozima sponzoriranja kulture. Kod obaju uzoraka poboljšan je imidž na prvom mjestu, dok se prema ostalim kriterijima razlikuju. Točnije, nakon imidža, nacionalna poduzeća orijentirana su na kreiranje ugodnog okruženja u poduzeću i naglasak je na kadrovskoj politici, dok regionalna poduzeća daju prednost kulturnom razvoju u regiji te poticanju osnivanja novih poduzeća u regiji, odnosno jačanju regionalnog okruženja. Potpora regionalnoj kulturi poduzeću daje pozitivnu sliku odgovornog poduzeća u regiji. Jedina kontradiktornost u ovom istraživanju je što su oba uzorka navela kako im medijska pozornost nije važan razlog za sponzoriranje. Međutim, medijska eksponiranost i poboljšanje imidža (koje se nalazi na prvom mjestu) često su u korelaciji. Autor kao razlog te kontradiktornosti smatra kako poduzeća zasigurno odvajaju mali udio svog marketinškog proračuna namijenjenog za kulturu i umjetnost te su izuzetno oprezna prilikom svog promoviranja, pri čemu prave razliku između tih dvaju motiva. Leclair i Gordon (2000) radili su istraživanje u kojem su motive davanja poslovnog sektora razlikovali prema sektorima kojima daju. Tako je korporativno davanje umjetničkim i kulturnim organizacijama povezano s reklamnim troškovima i služi promoviranju poduzeća, dok davanja za obrazovanje i zdravstvo nemaju promotivan karakter već im je zadatak ispuniti ciljeve poduzeća na neki drugi način. Također, navode da poduzeća koju su davala

onima gdje su se državna sredstva smanjivala predstavljaju društveno odgovornija poduzeća bez obzira na to što im je prvotni motiv poboljšanje imidža.

Kivilo (2005) je uspoređivala motive za korporativna davanja u malim zemljama u tranziciji i Estoniji. Istraživanjem je došla do zaključaka koji su prezentirani u sljedećoj tablici.

Tablica 7. Različiti motivi za korporativna davanja

Druge zemlje	**Jedanaest tvrtki u Estoniji**
Promocija imidža tvrtke	Podržavana područja povezana s njihovim aktivnostima ili proizvodima
Promocija proizvoda tvrtke i brenda	Promocija imidža tvrtke
Politička motiviranost – održavanje dobrog okruženja poslovanja	Dio tvrtkine komunikacijske i marketinške strategije
Osobni ciljevi izvršnog direktora	Motivacija vlastitih zaposlenika, podizanje samopouzdanja
Društvena odgovornost	Osobna povezanost ili zainteresiranost top menadžmenta
Porezni poticaji	Sponzorstvo ili pokroviteljstvo uključuju neke druge poslovne odluke

Izvor: Kivilo, 2005: 13.

Iz tablice je vidljivo kako je, kao i dosad, glavni motiv korporativnih davanja promocija. Osim toga, važna je i društvena odgovornost uključivanja zaposlenika u svrhu podizanja njihove motivacije i samopouzdanja, što može doprinijeti i poboljšanju rezultata u radu. Po prvi puta spominje se i značaj vodećih ljudi poduzeća, odnosno njihov utjecaj na strategiju davanja poduzeća. Za druge zemlje u tranziciji važni su i porezni poticaji za davanje sredstava.

U dosadašnjim istraživanjima, promocija poduzeća kao motiv za ulaganje u kulturu nalazio se na prvom mjestu. Međutim, istraživanje koje je provela Novković (2014) rezultirala su malo drugačijim redoslijedom. Na prvom mjestu nalazi se bolja porezna regulativa / porezne olakšice (37,77 %), zatim povezanost s društvenom odgovornošću (20 %), povezanost s unaprjeđenjem zajednice u kojoj poduzeće posluje (17,78 %), veća vidljivost/medijska pažnja (11,11 %), podrška kulturi i umjetnosti (6,67 %), povezanost s osnovnom djelatnošću poduzeća (4,44 %) i druge poticajne mjere (2,22 %). Iz navedenog je vidljivo kako su promocija i medijska vidljivost tek na četvrtom mjestu, dok je najznačajniji motiv – porezna olakšica.

Istraživanja različito grupiraju razloge uključenosti poslovnog sektora u podržavanju kulturnog sektora, stoga će se u radu posebno prikazati (najvažnija i univerzalna) tri razloga uključenosti te ostali poticaji za davanje sredstava koji su specifični za kazalište, ali se mogu primijeniti i na ostale kulturne institucije.

4.3.1. Društveno odgovorno poslovanje

Globalizacijom i dolaskom multinacionalnih kompanija na ove prostore razvija se tzv. društveno odgovorno poslovanje (DOP). Riječ je o poslovanju u kojem gospodarski subjekti integriraju brigu o svojim zaposlenicima, ali i o okruženju u kojem se nalaze, i to na dobrovoljnoj osnovi. *Ekonomski leksikon* (2011) definira društvenu odgovornost kao obvezu organizacije i menadžera da donose odluke koje uz promicanje interesa organizacije štite i unaprjeđuju interese društva kao cjeline. To je koncept poslovanja gdje se poduzeća ne promatraju samo kao ekonomski subjekti kojima je cilj isključivo profit nego i kao subjekti integrirani u društvo i okolinu te kao takvi pokazuju interes za uvećanjem društvenog blagostanja. „Biti društveno odgovoran znači ne samo ispunjavati ono što se od poduzeća zakonski očekuje, već ići i korak dalje i investirati 'nešto više' u društveni razvoj i očuvanje životne sredine" (Đurović, Ranđić, 2011: 93).

Da bi poduzeće bilo društveno odgovorno, potrebno je zadovoljiti četiri razine odgovornosti. Te razine odnose se na ekonomsku, zakonsku, etičnu i filantropsku odgovornost. Prve su dvije razine standardne odnosno uopćene za svaki poslovni subjekt; to je ono što je propisano, odnosno obuhvaća standarde poslovanja svakog poslovnog subjekta, dok se posljednje dvije razine odnose na dobrovoljnosti te kao takve nisu propisane i uspostavljene kao obavezno postupanje poslovnog subjekta. Može se reći da su prve dvije razine (pravna i ekonomska) određeni minimum koji se zahtijeva od poslovnog subjekta, dok su etika i filantropija odgovornosti koje se od poslovnog subjekta očekuju. To je poznato kao „Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja"[101], koja je imala značajan utjecaj na prihvaćanje i širenje koncepta društveno odgovornog poslovanja.

[101] Taj model društvene odgovornosti smatra se najprikladnijim za potrebe ovog rada. Potrebno je spomenuti kako različiti autori različito grupiraju razine odgovornosti koje su načelno istog značenja.

Slika 2. Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Carroll, 1991: 44.

Prema Carrollu, temeljna je razina na kojoj počiva poslovni subjekt ekonomska jer se profit smatra najvažnijim te je temelj za sve ostale odgovornosti. Druga razina, pravna odgovornost, podrazumijeva pravni i službeni minimum očekivanja koji se regulira različitim zakonima i pravilnicima. Etička odgovornost odnosi se na dobrovoljno usklađivanje svog poslovanja s moralnim i etičkim načelima društva i zajednice. Poduzeće ispunjava filantropsku odgovornost tako što ulaže svoja sredstva u zajednicu. Unutar dijela filantropske odgovornosti nalaze se donacije i sponzorstva. S obzirom na to da se piramida odnosi na poslovanje poduzeća, ovdje je riječ o korporativnoj filantropiji. Ona se zna nazivati pozitivnom ili proaktivnom društvenom odgovornosti koja podrazumijeva maksimalni angažman poduzeća u rješavanju društvenih problema (Ekonomski leksikon, 2011: 140). „Pod korporativnom filantropijom podrazumijevaju se direktna bespovratna davanja novca, proizvoda ili usluga, izdvajanje vremena zaposlenih u tvrtki kako bi se podržala neka humanitarna akcija ili radi ostvarenja određenog društvenog cilja" (Bruch, Walter, 2005: 51). Prema navedenoj definiciji, korporativna filantropija ne odnosi se samo na dobrovoljna davanja poduzeća nego i na volonterski rad zaposlenika, odnosno njihovu uključenost u ostvarivanju društvenoga cilja.

Korporativna filantropija, navodi Novković (2011), u američkoj se praksi odnosi na dobrotvorna davanja, osnivanje i financiranje bolnica, škola, kulturnih ustanova i drugih opće korisnih ustanova, a koje vrši poslovni sektor. Krkač (2007) također navodi kako se u SAD-u društvena odgovornost najčešće poistovjećuje s filantropijom, bilo korporacijskom, bilo osobnom. To je jedna bitna razlika između američkog i europskog poimanja DOP-a. Isto tvrdi i Bežovan (2002), da se u SAD-u najčešće koristi pojam korporativne filantropije (*corporate philantropy*) koja bi se, prema njemu, na europskom kontinentu, pa tako i u RH, mogla poistovjetiti s pojmom socijalno odgovornog gospodarstva (*corporate social responsibility*). Međutim, ukoliko se navedeni anglizam prevede, jasno je da je riječ o društveno odgovornom poslovanju, koje je širi pojam od korporativne filantropije, a socijalno odgovorno gospodarstvo samo je alat u promicanju takva poslovanja. Stoga nije pravilno poistovjećivati korporativnu filantropiju s društveno odgovornim poslovanjem, odnosno socijalno odgovornim gospodarstvom. Bežovan (2002) upućuje kako je pojam korporativne filantropije u Velikoj Britaniji poznat pod nazivom korporativno građanstvo (*corporate citizenship*).

Sve veću važnost društveno odgovornog poslovanja ističe i Žunić-Kovačević (2008), koja kaže da se u razvijenim tržišnim gospodarstvima donacije i sponzorstva prikazuju u tzv. izvješćima o održivom razvoju. Ta se izvješća nazivaju i socijalnim izvješćima te se predstavljaju kao dio modernog korporativnog upravljanja. U tom segmentu prisutan je tzv. Model trostruke bilance,[102] tj. model izvješćivanja koji obuhvaća prikaz triju izvješća: o poslovanju, o utjecaju na društvo te o utjecaju na okoliš. Izvješće o poslovanju odnosi se na pokazatelje ekonomskog učinka (odnos dobiti i troškova), Izvješće o utjecaju na društvo odnosi se na pokazatelje društvenog učinka, odnosno u kojoj mjeri poduzeće ispunjava svoje društvene obveze. Tu pripadaju: ljudski potencijali, znanost i obrazovanje, briga za zaposlenike, donacije i sponzorstva, odgovornost za proizvod te zdravlje i sigurnost. Izvješće o utjecaju na okoliš prikazuje podatke kao što su zaštita okoliša, gospodarenje energentima, gospodarenje vodom, emisije u zrak te gospodarenje otpadom. Takav način izvješćivanja dokaz je razvijenog i modernog poslovanja koje treba što više razvijati i promovirati među poduzećima u RH.

[102] Model trostruke bilance (*Triple Bottom Line Reporting* odnosno TBL koncept)

Poduzeća koja posluju prema konceptu društveno odgovornog poslovanja ostvaruju niz koristi; Kotler i Lee (2009) navode:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje pozicije brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Sve su to pozitivni učinci koji trebaju doprinijeti što većoj implementaciji DOP-a u poduzeća RH. „Za poduzeća nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već da ih efikasno i efektivno promoviraju" (Đurović, Ranđić, 2011: 92). Prvi korak u promociji društveno odgovornog poslovanja u RH je Indeks DOP-a, nagrada koja se dodjeljuje poduzećima koja su ugradila DOP u svoje poslovanje i rade prema tim načelima. Kriteriji na temelju kojih se dodjeljuje Indeks DOP-a su: ekonomska održivost, uključenost DOP-a u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom.[103]

Figar i Figar (2011) tvrde da uspostavljanje filantropije kao strateške aktivnosti poduzeća u okviru društveno odgovornog poslovanja pruža vrijednu, strateški nematerijalnu vrijednost te doprinosi konkurentskoj prednosti. Svako poduzeće trebalo bi u svoju poslovnu politiku uključiti korporativnu podršku kao dio svoje filantropske odgovornosti prema zajednici. Navedenim aktivnostima poduzeća mogu graditi svoj identitet i imidž koji naposljetku osiguravaju postizanje određene konkurentske pozicije.

4.3.2. Marketinška strategija i stvaranje imidža

Korporativna podrška u okviru korporativne filantropije jedan je od načina društveno odgovornih poslovnih praksi koja poduzeće najčešće uključuju kao dio svoje marketinške strategije. Prema Zakonu o porezu na dobit, donacija kao oblik korporativne podrške ne traži ništa zauzvrat, dok sponzorstvo za davanje određenih sredstava u zamjenu očekuje i traži određene usluge. Stoga je motiv, korporativna podrška kao dio marketinške strategije poduzeća, vezan uz sponzorstvo s obzirom na to da je ono ponajprije orijentirano na

[103] http://www.dop.hr/?p=1383 (11. 1. 2015.)

promidžbu kao alat za izgradnju i poboljšanje svog imidža i slike u javnosti. U većini istraživanja motivacije poslovnog sektora, imidž poduzeća je glavni motiv za davanje sredstava. Putem korporativne podrške poduzeće može povećati svijest o svom brendu i reputaciji unutar ciljanog tržišta i učvrstiti vezu sa zajednicom.

Prema Inkei (2001), sponzorstvo prvenstveno pripada području marketinga i odnosa s javnošću, a odnosi se na oglašavanje i promidžbu. Isto tako, navodi da je poslovno sponzorstvo marketinški alat kod kojih altruizam i dobre namjere nisu bitne. Međutim, neki autori na to gledaju s druge strane. „Spremnost da se uključi u kulturu, pa čak i kad je motiviran na svoju korist, kao što je slučaj sa sponzoriranjem kulture, predstavlja oblik socijalne interakcije, što ga čini vrlo pogodnim za izgradnju i oblikovanje identiteta tvrtke" (Roth, 1996: 11). Bez obzira na to što poduzeće ponajprije gleda svoju korist u sponzorstvu, Roth u tom obliku podrške vidi i filantropski motiv tvrtke. S jedne strane, tvrtke promiču filantropiju kao dio svoje marketinške strategije (gdje imaju ekonomsku korist), dok je s druge strane njihova podrška dobrotvorna (imaju moralnu korist). Da tvrtka, bar u manjoj mjeri, nije filantropski orijentirana, zasigurno bi onda prije uložila u reklamu nego u sponzorstvo koje podrazumijeva obostranu korist.

Prema Ljubojević, Ljubojević (2010), stvaranje što boljeg imidža u okolini ključno je za postizanje održive konkurentske prednosti u turbulentnom globalnom okruženju. Dolaskom stranih poslovnih subjekata dolazi do povećanja broja poduzeća na jednom području, veće konkurencije, povećanja broja proizvoda i usluga i sl. Da bi poduzeće opstalo u takvu okruženju, potrebno je istaknuti se i biti prepoznatljiv.

Sve više poduzeća prepoznaje potrebu za jačanjem veza s ključnim dionicima interesno-utjecajnih skupina i širom javnosti. Pritom Urrutiaguer (2014) podrazumijeva da je sponzorstvo način poboljšanja imidža poduzeća prema potrošačima, javnoj vlasti, poslovnim partnerima i drugim neprofitnim organizacijama. Boljim ugledom, smatra taj autor, očekuje se jačanje tržišne snage poduzeća i unutarnje kohezije zaposlenika.

Sponzorstvo i donacije ključne su strategije i tzv. marketinga opće dobrobiti, koji kombinira zalaganje poduzeća za opće dobro, društveno odgovorno poslovanje i prikupljanje novčanih priloga. S time se slažu Porter i Kramer (2002), koji navode da se filantropija sve više koristi kao vid odnosa s javnošću ili oglašavanje, s ciljem promoviranja imidža jednog poduzeća kroz tzv. marketing opće dobrobiti (*cause-related marketing*). Glavočević, Radman Peša

(2013) govore o konceptu povezivanja profitnog i neprofitnog sektora koje donosi korist za obje uključene strane. Cilj je marketinga opće dobrobiti rješavanje društvenih problema uz ostvarivanje marketinških ciljeva. Programom marketinga opće dobrobiti, donacije poduzeća u neku dobrotvornu, društvenu svrhu direktno su vezane uz prodaju njegova proizvoda, odnosno postotak od prodaje proizvoda daje se u dobrotvorne svrhe. Poduzeće kroz marketinške aktivnosti želi povezati sebe i svoj proizvod s društvenim pitanjem ili problemom kako bi potrošači dobili pozitivnu sliku o njemu, odnosno sliku o poduzeću koje vrši aktivnosti kako bi zajednicu učinio što boljim mjestom za život. „Marketing opće dobrobiti možemo promatrati kao strateško i učinkovito sredstvo diferencijacije marke (proizvoda) i emocionalno snažnog pozicioniranja u svijesti kupca, kao sredstvo komuniciranja društvene posvećenosti te partnerstvo s dobrotvornom organizacijom ili dobrim ciljem" (Sinčić-Ćorić, Kurnoga-Živadinović u: Glavočević, Radman Peša, 2013: 35). Iako se govori o obostranoj koristi i tzv. *win-win* situaciji, u marketingu opće dobrobiti događa se (prema: Glavočević, Radman Peša, 2013) trostruka („*win-win-win*" – dodala autorica rada) korist: pobjeda za dobrotvornu svrhu koju se podupire, pobjeda za potrošača i pobjeda za poduzeće koje podupire. Poduzeće može povećati prodaju i razviti svoju reputaciju, organizacija kojoj se pomaže dobiva sredstva za ispunjenje svoga cilja i svrhe, a potrošači kupnjom proizvoda imaju osjećaj da su učinili dobro djelo i pomogli u rješavanju određenog društvenog problema.

Sponzorstvo se tijekom vremena razvijalo i mijenjalo svoje koncepte rada. Skildum-Ried (2012) razlikuje četiri generacije sponzorstava. Prva generacija sponzorstava odnosi se na 70-e i početak 80-ih. Suradnja sponzora i sponzoriranoga svodila se na dobru volju izvršnih direktora koji su odlučili na kojim će se manifestacijama objavljivati logotip tvrtke ili brenda s dugoročnim ciljem podizanja prepoznatljivosti. Iako se smatra prvom od četiriju generacija, takav vid sponzorstva i danas je najučestaliji. Druga generacija sponzorstava (sredina 80-ih i početak 90-ih) odlučuje se na sponzorstvo samo ako vide mogućnost direktnog povećanja prodaje. Treća generacija primjenjuje kombinaciju prve i druge generacije, razmišljajući o poveznici sponzoriranog s brendom svoje tvrtke. U posljednjoj, četvrtoj generaciji sponzorstva, izražen je potpuni potencijal koje sponzorstvo nudi. Ona objedinjuje sve karakteristike prethodnih generacija uzimajući u obzir još jednu dimenziju – sponzorovu ciljnu skupinu. Više nije bitno kako zadovoljiti zahtjeve sponzora i njegova brenda nego kako doprijeti do njegove ciljne skupine i koje koristi od sponzorstva on može imati. S tim se slaže

i Towse (2012) koja tvrdi da samo višegodišnje i segmentirano sponzorstvo (vezano uz određeni kulturni sektor ili granu) ima istinski efekt na marketinšku i poslovnu politiku poduzeća.

Sponzorstvo treba razlikovati i od oglašavanja u svojim porukama, ciljevima i kontroli jer mu je osnovna pretpostavka da od sporazuma obje strane imaju konkretne koristi. Razliku između sponzorstva i oglašavanja navodi Inkei (2001), koji kaže da se u većini slučajeva sponzori emocionalno vežu s ciljevima i vrijednostima koje sponzoriraju te osjećaju građansku odgovornost i zadovoljstvo u svom izboru. „Još jedan razlog koji je potaknuo razvoj sponzorstva je zasićenost potrošača reklamama klasičnog tipa. Klasičan oblik reklame potrošači smatraju agresijom na svoj privatni život, jer su reklamom pretjerano ispunjene njihove novine, radijske i televizijske emisije što ih nakon određenog vremena u cijelosti odvraća od te vrste komunikacije ili pak marginaliziraju konzumaciju prisutne reklame (*logo-blind*)" (Antolović, 2013: 82). S obzirom na navedeno, sponzorstvo koje se temelji na obostranom odnosu, potrebama i interesima predstavlja sve popularnije sredstvo za zajedničku suradnju i partnerstvo, za razliku od oglašavanja koje je jednostrano.

4.3.3. Konkurentska prednost poduzeća

„U današnjim turbulentnim vremenima, ne traži se samo kvaliteta rada i proizvoda koji donose uspjeh u poslovanje, nego nešto puno više" (Novković, 2011: 56). Poslovni koncept koji se temelji na aktivnom odnosu prema zajednici, uključenosti u razvoj društva, društveno odgovornom poslovanju, korporativnoj filantropiji te određenim marketinškim strategijama osnova je za izgradnju korporativnog identiteta. Kroz izgradnju identiteta, tvrtka izgrađuje i jača svoju organizaciju stvarajući time konkurentsku prednost omogućujući bolju poziciju na tržištu i dugoročnu održivost. S obzirom na konkurentno okruženje i današnje uvjete poslovanja, svaka bi se tvrtka trebala orijentirati prema tom (suvremenom) poslovnom konceptu i ugraditi ga u svoje poslovanje.

Novković (2014) definira konkurentsku prednost kao povoljniju poziciju u odnosu na druge, ono što izdvaja jedno poduzeće od konkurencije u očima njezinih potrošača, odnosno kao određenu prednost koju poduzeće teži ostvariti kako bi bilo profitabilnije od svojih konkurenata. Također, ono predstavlja sposobnost poduzeća da posluje na višem nivou u odnosu na druge u istoj industriji ili tržištu, a nastaje tako što poduzeće komunicira određenu

vrijednost koju njezine ciljne skupine preferiraju u odnosu na onu koju pruža njezina konkurencija.

Konkurencija je svakim danom sve veća, proizvodi su po svojim karakteristikama sve sličniji pa proizvođači u borbi za kupca započinju rat cijenama. No ima i nekih iznimaka, kaže Skildum (2012), koji su svjesni da kupac između dvaju identičnih proizvoda bira i na osnovi emocija. Odlučuje se za brend ili proizvođača uz koji ga vežu pozitivne asocijacije. Tomu u prilog govori i Mikić (2014), koja povezuje proizvod poduzeća s emocijama potrošača. Navodi kako se potrošački obrazac u postmaterijalističkoj potrošnji temelji na emocijama, osjećajima, iskustvima i pričama koje različiti proizvodi i usluge nose u sebi te da se na proizvode ne gleda samo funkcionalno nego u kontekstu navedenih simboličkih vrijednosti. Sve to ide u prilog tomu da ulaganje u kulturu i kreativnost koja proizlazi iz nje daju mogućnost unaprjeđenja poslovanja. Prema Comunian (2003), sposobnost poduzeća da izvuče ekonomsku dodanu vrijednost iz kulture i kreativnosti postala je važan faktor njegova ekonomskog uspjeha i konkurentnosti. „Stoga je neophodno suradnju s umjetničkim sektorom promatrati višedimenzionalno, ne samo kroz vizuru etičkog i društveno odgovornog korporativnog ponašanja, već i kao investiranje koje omogućava povećanje reputacijskog kapitala poduzeća, uvećanje vrijednosti njenih nematerijalnih sredstava; intelektualnog kapitala, kao ulaganje u identitet vlastitih proizvoda i usluga i konkurentnost proizvodnog i korporativnog brenda…" (Mikić, 2014: 10). Poduzeća koju su shvatila da njihov proizvod nije u svojstvu zadovoljenja samo fizičkih potreba nego i onih emocionalnih, konkurentnija su i tržišno održiva. To je u skladu s onim što ističe Porter i Kramer (2002), kako se konkurentska prednost zasniva na sposobnosti poduzeća da stvori proizvode i usluge koji pružaju veću, dodanu vrijednost na tržištu.

Korporativna podrška u okviru korporativne filantropije i društveno odgovornog poslovanja poduzeća djelotvorno je sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Glavočević, Radman Peša (2013) ističu da se pred potrošače stavlja velik izbor proizvoda i usluga različite kvalitete i cijene. Presudnu ulogu u odabiru proizvoda više nemaju samo kvaliteta i cijena već i potrošačev stav prema poduzeću koje nudi određeni proizvod ili uslugu. Pritom je potrošač privrženiji onom poduzeću koje pokazuje zabrinutost za zajednicu i doprinosi razvoju i dobrobiti društvene zajednice. Prema Porter i Kramer (2002), korištenjem filantropije kako bi se poboljšala konkurentska prednost izravnavaju se društveni i ekonomski ciljevi i poboljšava rad neke tvrtke dugoročno. Postizanje uspješne konkurentske prednosti u okviru korporativne

filantropije u simbiotskom je odnosu tvrtke i zajednice koje se međusobno podupiru. „Samo one filantropske aktivnosti koje kreiraju vrijednost za korisnika, a istovremeno unaprjeđuju poslovanje poduzeća mogu biti održive na duži rok" (Ljubojević, Ljubojević, 2010: 67).

Izazovi s kojima se suočava poslovni sektor, u smislu rastuće konkurencije i time povezane potrebe za izgradnjom konkurentske prednosti, stvaraju potrebu za inovativnim pristupom u poboljšanju svojih proizvoda i usluga. Inovativnost danas, po mnogima, postaje ključ za izgradnju konkurentne prednosti na tržištu. Korištenje inovativnosti i kreativnosti u poslovanju u prvom redu ovisi o upravljačkoj strukturi samog poduzeća i stvaranju klime koja će omogućiti kreativnost u radu. Umjetničke i kulturne institucije zbog svoje kreativnosti i inovativnosti mogu mnogo ponuditi poslovnom sektoru u smislu kreiranja dodatne vrijednosti za poduzeće. To je najčešće vezano uz marketing i izmjenu dizajna proizvoda.

Figar i Figar (2011) u svom radu stavljaju naglasak na filantropiju kao sredstvo konkurentske prednosti. Prema njima, moderne tvrtke mogu doći do određene konkurentske pozicije, i to ne samo ekonomski (kroz profit) nego i kroz etičko i filantropsko postupanje prema zaposlenima i okolini. Riječ je o odgovornostima koje se nalaze na vrhu prethodno navedene Carrollove piramide i koje se temelje na dobrovoljnoj osnovi poduzeća. Ovisno o razvijenosti takve dobrovoljnosti, poduzeća mogu graditi svoj identitet kojim će biti prepoznatljivi u konkurentnom okruženju. Ljubojević, Ljubojević (2010) uz konkurentsku prednost vežu i reputacijski kapital, odnosno tvrdnju da izgradnja konkurentske prednosti utječe na reputaciju poduzeća koja je temelj za izgradnju dugoročnih odnosa sa svim unutarnjim i vanjskim dionicima. Reputacijski kapital omogućuje poduzeću da se diferencira od konkurencije i postane prepoznatljivo kao organizacija koju karakterizira visok stupanj odgovornosti i pouzdanosti, zahvaljujući čemu postaje privlačna potrošačima, investitorima, zaposlenima i ostalim dionicima. Novković (2014) naglašava da reputacijski kapital čini zbroj neopipljivih vrijednosti poduzeća koje proizlaze iz njegova imidža u javnosti.

Neki se autori (Friedman, 1970; Sinclair i Galaskiewicz, 1997) protive korporativnoj filantropiji i čak ju osuđuju, u smislu da su poduzeća profitne, a ne socijalne organizacije te da je svako trošenje sredstava koje ne pridonosi maksimiziranju profita neopravdano.

U ovom radu prikazani su stavovi i istraživanja kako korporativna podrška u okviru korporativne filantropije i društveno odgovornog poslovanja ima rastući trend te kako su poduzeća pozvana svojim djelovanjem utjecati na poboljšanje života u zajednici. Tim

aktivnostima ostvaruje se korist i za poduzeće kroz moralnu, ali i ekonomsku vrijednost, te nikako ne možemo govoriti o neopravdanosti njihovih postupaka. Međutim, ukoliko se radi o poduzećima koja se ponašaju neodgovorno prema zaposlenicima i okolini, koji ne poštuju zakone te proizvode proizvode štetne za zdravlje i okoliš; takvo ponašanje dovodi do stvaranja lošeg imidža i slike poduzeća, što u končanici utječe na njegovu reputaciju. Tada im primjena korporativne filantropije ne može pomoći u izgradnji boljeg korporativnog imidža.

Uloga je korporativne podrške u funkciji stvaranja konkurentske prednosti očita. Konkurentnost poduzeća doprinosi njegovu uspješnom poslovanju, koje potom ima utjecaj i na ekonomski razvoj zajednice. Takva poduzeća zapošljavaju radnike, plaćaju porez za ostvarene prihode, svojim aktivnostima pomažu rješavanju određenih društvenih problema (siromaštvo, alkoholizam...), unaprjeđuju kvalitetu života u zajednici, ali i potiču druga poduzeća na takve aktivnosti, što doprinosi razvoju prakse društveno odgovornog poslovanja.

4.3.4. Specifični motivi za davanja u kazalište

U ovom poglavlju objašnjene su koristi i poticajne mjere za davanje sredstava poslovnog sektora u kazalište. Riječ je o specifičnim mjerama koje je potrebno uspostaviti, razvijati i promovirati, a ponajviše primjenjivati.

Kaiser i Egan dali su najobuhvatnije razloge zbog kojih su poduzeća spremna dati svoja sredstva u kazalište. Ona su poznata pod nazivom *M. A. S. S. Index* i navedeni su u sljedećoj tablici. S obzirom na to da je kazalište dio kulturnog sektora, razlozi su primjenjivi i na druge kulturne institucije.

Tablica 8. *M. A. S. S. Index*

Misija (*Mission*)	**Pristup (*Access*)**	**Društveni život (*Social Life*)**	**Status (*Status*)**
Vjernost	Ljudi	„Obitelj”	Javni ugled
Kvaliteta	Mjesta	Događaji	Vidljivost
Vizija	Objekti	Umrežavanje	Lokalna prisutnost
Društveni značaj	Iskustvo	Osobni razvoj	Važnost komunikacije
	Mogućnosti	Profesionalni razvoj	Nacionalna prisutnost
		Ljubav	Opstanak u području
		Prijateljstvo	Javno prepoznavanje
			Vidljivost u tisku

Izvor: DeVos Institute of Arts Management, http://www.kennedy-center.org/education/educationresources/ (9. 12. 2014.)

Poslovni sektor prvenstveno podržava one kulturne projekte i institucije koje su u skladu s njegovom misijom, odnosno, prije će dati onima koji vjeruju i zalažu se za iste vrijednosti kao i oni. Ono je zapravo i osnova svega jer preko vrijednosti u koje vjeruju, misije i vizije, poslovni sektor dopire do svoje ciljne skupine kao krajnjeg korisnika svojih proizvoda ili usluga. Nadalje, poduzeće je motivirano dati sredstva ako je projekt kvalitetan, što je iznimno važno i prilikom traženja donatora ili sponzora. „Umjetničko djelo, ako je kvalitetno, treba sadržavati i određeni 'višak vrijednosti' – odnosno vrijednost koja ujedno predstavlja svakodnevnu potrebu, ali je i nadilazi – znači: u sebi sadrži i neku trajniju, vremenski neograničenu vrijednost. Svaki poduzetnik, odnosno tvrtka, zasniva svoju poslovnu strategiju na tome da se utisne u svijest potrošača kao netko tko nudi trajno kvalitetnu robu ili uslugu. Dakle, uz neposredni proizvod koji neka tvrtka nudi na tržištu, ona želi ponuditi i svoj 'višak vrijednosti' koji se može sažeto opisati kao garanciju kvalitete kojom osvaja povjerenje potrošača. Kada neka tvrtka sponzorira neki značajan, kulturološki neosporno vrijedan kulturni projekt, onda ona indirektno time želi 'višak vrijednosti' tog kulturnog dobra prenijeti na svoju tvrtku. Stručnjaci za marketing taj fenomen označavaju kao 'transfer imidža' u kojem se ozračje i vrijednost nekog kulturnog dobra prenosi na njihovu tvrtku."[104] Ta tvrdnja prikazuje povezanost i važnost kvalitete podržanog projekta s poslovnom strategijom tvrtke koja ga podržava. Ne smije se zanemariti ni vizija koju je projekt definirao, a koja bi određenim dijelom trebala biti u skladu s vizijom poduzeća, budući da je to bitan element u odabiru projekta ili institucije koje se želi poduprijeti. Isto tako, podržani projekt mora imati određeni društveni značaj, odnosno visok stupanj korisnosti za zajednicu i potrebe društva u lokalnoj zajednici ili šire.

Druga grupa razloga odnosi se na pristup koji poslovni sektor dobiva davanjem sredstava u kazalište. Poduzeća odnosno poduzetnici dobivaju pristup određenim ljudima i mjestima, doživljavaju neka nova iskustva, a sve to otvara mogućnosti za poboljšanje svoga poslovanja jer je to ipak onaj krajnji motiv. Nije riječ samo o poboljšanju u smislu ekonomskog motiva nego i kroz reputaciju u odnosu prema svojim zaposlenicima i okolini. Tvrtkama se može ponuditi niz pogodnosti: besplatne ulaznice za premijere, prioritet za rezerviranje sjedala, besplatan pristup generalnim probama, jeftinija pretplata i najam dvorane za neke domjenke, druženje s glumcima,[105] susret s glumcima, poziv na godišnju zabavu itd. Time tvrtka dobiva

[104] http://www.dw.de/sponzorstvo-u-kulturi/a-2282102 (22. 1. 2015.)

[105] Jedan takav primjer organiziranja druženja s glumcima prikazan je u nastavku: „Dobar primjer u ovom kontekstu je slučaj Večer s glumcima povodom premijere predstave *Kosa*. Naime, 2010. godine, kada je ova

osjećaj sudjelovanja i pripadnosti određenom kulturnom krugu. Takve pogodnosti, koje kazalište može ponuditi, definitivno treba iskoristiti kao konkurentnu prednost naspram ostalih djelatnosti, nevezanih za kulturu. Isto tako, tvrtka može svojim zaposlenicima omogućiti odlazak u kazalište, poticati interes za kulturu općenito, utjecati na njihovu društvenu angažiranost, dati neko novo iskustvo i zadovoljstvo koje će dovesti i do poboljšanja u njihovu radu. Urrutiaguer (2014) navodi kako sve više poduzeća nastoji uključiti svoje zaposlenike u akcije koje poduzeće podupire kako bi poboljšali organizacijsku kulturu i koheziju među zaposlenicima. „Neka istraživanja pokazuju da korporativno ulaganje u umjetnost utječe na rast produktivnosti i jačanje organizacijske kulture, s obzirom da se zaposleni osjećaju zadovoljno i motivirano, ukoliko rade za poduzeće koje aktivno podržava umjetničke projekte, a indirektno ovo utječe i na njihovu produktivnost" (Mikić: 2014, 19). Uključenje tako široke zajednice i uspostavljanje socijalne kohezije zasigurno je najveće postignuće iz odnosa poslovni sektor – kazalište. Korporativna podrška, prema tome, ima širi doseg i poimanje, što za posljedicu ima i dovođenje neke nove publike u kazalište, a koja ima potencijal postati redovita publika. Takav pristup dovodi do stvaranja „obitelji",[106] odnosno publike koja će tako osjećati kazalište. To se nadovezuje na sljedeći razlog davanja sredstava u kazalište, a to je društveni život. Egan i Kaiser, začetnici *M. A. S. S. Indexa*, taj razlog davanja povezuju s usamljenim pojedincem[107] koji daje sredstva u smislu da mu se pruža bogatiji društveni život u kojem može steći svoju „obitelj", prijateljstvo, ljubav, osobni i profesionalni razvoj itd. Ako ih kao takve shvaćamo, kao dio obitelji, onda se prema njima treba tako i ponašati. Autori navode obavezno čestitanje rođendana kao primjer postupanja s takvim „članom obitelji". Naravno da to nije isključivo samo za te ljude; poslovni sektor svakako želi biti dio tog društvenog života koji mu omogućuje sve dosad navedeno.

Posljednji je, ali ne i manje važan, razlog davanja status. Poduzeća žele da se vidi da oni sudjeluju u nekim projektima, da su aktivno prisutni u zajednici i da joj doprinose. Njima to donosi javni ugled, vidljivost, prepoznavanje i diferenciranost od konkurencije. Vidljivost u tisku reklamnim materijalima i sl. predstavlja još uvijek najvažniji kanal komunikacije sa

---

predstava imala svoju premijeru, organizirano je tzv. druženje s glumcima za koje je karta iznosila 10.000 dinara (cca. 100 eura). Ovaj potez privukao je veliku pažnju javnosti, a predstava je bila najgledanija te sezone; pa ipak, sam događaj Večer s glumcima izazvao je prilično negativne komentare u profesionalnim krugovima i među zaposlenicima Kazališta. Razlog istih je to što je događaj privukao mahom ljude iz šoubiznisa – 'one koji imaju novca', a koji nisu kazališna publika, te je dobio određenu 'estradnu' konotaciju, neadekvatnu imenu ustanove." (Marković, 2014: 250)

[106] Kaiser i Egan razvili su model kako privući tu „obitelj". On je prikazan u poglavlju „*Fundraising* model za kazalište".

[107] Taj je primjer pojedinca zato što su u Americi raširenije individualne donacije od korporativnih.

zajednicom i ciljnom skupinom poduzeća. Također, ovisno o afinitetima tvrtke, ona može imati lokalnu ili nacionalnu prepoznatljivost i prisutnost. Kazališta sa svojim predstavama mogu omogućiti njihovu vidljivost i izvan lokalne zajednice. Poduzećima koja imaju europske interese korporativna podrška otvara mogućnost za financiranje umjetničkih aktivnosti i izvan RH, što se zapravo i potiče kulturnom politikom RH navedenoj u *Strategiji kulturnog razvitka* (2003) kojom se promiče „transnacionalni duh" sponzorstva. Kroz financiranje transnacionalnih umjetničkih aktivnosti omogućuje se razmjena kulture unutar Europe, a poduzeća ostvaruju svoje koristi i interese: „…ulaganje u transnacionalne kulturne projekte potencijalno omogućava jeftinu promociju, pojačava europski identitet poduzeća i omogućava prodor na globalno tržište" (Mikić, 2014: 14). To se može povezati s Europskom prijestolnicom kulture, tj. titulom koju svake godine dobiva neki drugi grad u zemlji koja je te godine izabrana biti nositelj takva događaja. Period od cijele jedne godine tijekom koje jedan grad postaje kulturno središte Europe izvanredna je prilika za promicanje kulture i svih ostalih posebnosti grada, regije, pa i cjelokupne države. Republika Hrvatska 2020. godine ima mogućnost „ponuditi" grad koji će te godine biti nositelj titule „Europska prijestolnica kulture" (EPK). Upravo takav događaj odnosno titula koja se daje na godinu dana, može omogućiti poduzeću koje podržava kulturni sektor da ostvari međunarodni imidž i svoju sliku prenese i izvan nacionalnih granica. Kao što je slučaj sa sportom, većina poduzeća financira popularne sportove, pogotovo u vrijeme europskih i svjetskih prvenstava. To se može povezati s kulturom kroz EPK jer to je velik događaj, koji ne traje samo nekoliko dana ili koji mjesec nego cijelu godinu. Zasigurno bi valjalo istražiti motivaciju poslovnog sektora za davanje u kulturu sada te prije samog početka trajanja te titule, odnosno približavanjem 2020. godine.

Jedan je od načina kako motivirati poslovni sektor na davanje u kulturu nagraditi njihove postupke i ujedno doprinijeti njihovu statusu. Takav je argument u čvrstoj vezi s pažnjom države, odnosno, što je veća uključenost države (ili lokalnih razina vlasti), poslovni sektor ima veću motivaciju za ulaganje svojih sredstava. Neke države osnovale su različite programe i nagrade za promoviranje partnerstava između kulture i gospodarstva. Primjerice, države poput Italije i Srbije[108] osnovale su godišnje nagrade (*Impresa e Culture* i *Zlatni venac*) kako bi se nagradilo povezivanje kulture i gospodarstva. Ona predstavlja potvrdu za tvrtke koje ne

[108] Srbija je ustanovila godišnju nagradu za najuspješniju suradnju u području umjetnosti i ekonomije. Dodjeljuje se pojedincima i poduzećima za njihovo pomaganje i doprinos razvoju srpske kulture, kroz donacije i sponzorstvo, otvarajući vrata boljoj suradnji između kulture i umjetnosti i svijeta korporacijskog kapitala.

samo da podržavaju kulturu povremeno nego smatraju ulaganje u kulturu dijelom svoje strategije. Nagradni fond više je simboličan iznos novca; od veće je važnosti promicanje odgovornog poduzeća koje je prepoznalo važnost suradnje s kulturnim sektorom.

Zanimljiv motiv davanja u kazalište rekao je Tedi Lušetić, tadašnji voditelj marketinga u kazalištu „Komedija". U intervjuu, na pitanje zašto bi gospodarstvo trebalo ulagati u kulturu, rekao je: „Korisnici kulture mogu biti vrlo dobri potrošači proizvoda tih sponzora, pa od toga gospodarstvenici mogu imati veliku korist. Zatim, u kazališnim zgradama mogu se priređivati gospodarske prezentacije, a zajednički odlazak poslovnih partnera u kazalište, primjerice, na mjuzikl *Chicago*, može ostaviti puno rafiniraniji dojam na jutarnje pregovore. Naime, strani poslovni partneri pri donošenju poslovnih odluka uzimaju u obzir sve, od biznisa, preko okoliša i uređenja tvrtke svog potencijalnog hrvatskog partnera do načina ophođenja i organiziranja slobodnog vremena. Svjesni tih velikih promjena, hrvatski gospodarstvenici već zakupljuju dva puta mjesečno cijelo gledalište ili samo dio za neke predstave na koje pozivaju svoje poslovne partnere. To je novi trend."[109] Riječ je o tekstu od prije deset godina, stoga bi zasigurno bilo zanimljivo istražiti je li takav trend još prisutan u hrvatskim poduzećima.

M. A. S. S. Index predstavlja specifične motive i razloge potencijalne uključenosti poslovnog sektora u kazalište. To je ujedno prednost kazališta jer može pružiti donatorima i sponzorima nešto što nitko drugi ne može ponuditi.

4.3.5. Motivi za korporativnu podršku u kulturu u Republici Hrvatskoj

Ovo poglavlje prikazuje motive poslovnog sektora za suradnju s institucijama u kulturi i primjere te suradnje. Primjeri se temelje na pregledu internetskih stranica poduzeća (koja su poznata kao društveno odgovorna poduzeća), stoga je riječ o javno dostupnim informacijama, pri čemu nije potrebna anonimnost navedenih primjera. Poduzeća na svojim internetskim stranicama imaju posebnu kategoriju nazvanu „Društveno odgovorno poslovanje", u okviru kojeg se nalaze donacije i sponzorstva. Kod nekih poduzeća bila je i posebna kategorija „Umjetnost i kultura". U okviru toga tvrtke su objasnile za što daju podršku, na temelju čega itd. Pomoću navedenih primjera nastojat će se utvrditi motivi davanja u kulturu.

[109] http://arhiva.nacional.hr/clanak/14160/novac-kulturi-umjesto-sportu (1. 2. 2015.)

Zagrebačka banka d. d. [110] vjeruje da je kultura pokretač lokalnoga gospodarskog razvitka u smislu pokretanja inovativnosti i poticanja ekonomije znanja. Stoga Banka desetljećima snažno podupire kulturu i umjetnost, odigravajući bitnu ulogu u obnovi i izgradnji mnogobrojnih spomenika kulturne baštine, postavljanju velikih izložbi, djelovanju raznih kazališnih i koncertnih kuća, izdavanju knjiga, kupnji instrumenata, školovanju mladih umjetnika itd. Ulažući u kulturu, Zagrebačka banka promiče duhovne vrijednosti i aktivno sudjeluje u izgradnji društva znanja. Prema tome, Banka vidi da njihova ulaganja imaju korist za društvenu zajednicu, što je također jedan od motiva izdvajanja njihovih sredstava. Uvjereni su da je njihov uspjeh kao vodeće banke u Hrvatskoj velikim dijelom rezultat upravo takva razmišljanja i djelovanja. Takvo shvaćanje poticanja kulture povezuje se s teorijskim dijelom, u kojem korporativna podrška ima važnu ulogu u izgradnji konkurentske prednosti, a koju naglašava Figar (2006).

Banka u svom izvješću spominje suradnju u obliku sponzorstva s velikim muzejskim kućama kao što su Muzej za umjetnost i obrt, Muzej Grada Zagreba, Galerija „Klovićevi dvori“ te Muzej „Mimara“, zatim s kazališnim kućama kao što su Hrvatsko narodno kazalište Zagreb, Hrvatsko narodno kazalište Split, Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka, Gradsko kazalište Marina Držića Dubrovnik te višegodišnju potporu Akademiji likovnih umjetnosti i Koncertnoj dvorani „Vatroslav Lisinski“, kao i suradnju sa Zagrebačkom filharmonijom i Zagrebačkim solistima. Vjerujući u vrijednost i društveni utjecaj regionalnih i lokalnih kulturnih događaja, Banka je dugogodišnji pokrovitelj mnogobrojnih festivala i kulturnih događanja. Što se tiče doniranja, zaposlenici Zagrebačke banke i Grupe Zagrebačke banke tradicionalno svake godine sudjeluju u *Programu zajedničkog doniranja*, projektu koji organizira Zaklada UniCredit i kojem se mogu pridružiti svi zaposlenici Grupe UniCredit[111]. Cilj je te inicijative senzibiliziranje zaposlenika i društva u cjelini za probleme i potrebe najosjetljivijih i najugroženijih članova društva te pružanje potpore humanitarnim, razvojnim i društveno odgovornim inicijativama. Zaposlenici koji žele promovirati određene udruge postaju ambasadori tih udruga te svojim aktivnostima interno motiviraju kolege da se uključe i prikupljaju donacije. Po završetku projekta Zaklada UniCredit uvećava prikupljena sredstva, tako da udruge uključene u projekt dobivaju udvostručen iznos donacija. Posebnost koja se očituje u tom obliku korporativne podrške je uključenost zaposlenika Banke u rješavanje

[110] http://www.zaba.hr/home/wps/wcm/connect/zaba_hr/zabapublic/drustvena_odgovornost/umjetnost+i+kultura/umjetnost_zaba (24. 4. 2015.)
[111] Zagrebačka banka od 2002. godine članica je UniCredit grupe.

društvenih problema. Banka potiče svoje zaposlenike da i oni budu filantropski odgovorni i društveno angažirani, osjećajući se korisnima i na drugim poljima. Važno je uključiti zaposlenike u filantropske akcije poduzeća u kojem radi jer ono može utjecati na njihovo zadovoljstvo, a potom i na produktivnost u radu, što je već istaknula Mikić (2014). Zagrebačka banka d. d. prepoznala je tu povezanost.

Ulaganje u kulturu Zagrebačka banka d. d. doživljava kao ulaganje u duhovne vrijednosti društva čiji je nerazdvojni dio. Na taj način Banka potvrđuje i praktičnu, živu snagu vrijednosnih kategorija zapisanih u korporativnoj Povelji kojom javnosti i zaposlenicima prenosi poruku vezanu za kvalitete do kojih drži. Taj motiv davanja povezuje se s kvalitetom projekta kao važnog za poslovnu strategiju Banke, koja svojim korisnicima želi prenijeti kako i ona sama posluje na kvalitetan i visoko standardiziran način. Radi se o tzv. „transferu imidža“ o kojem je ranije bilo riječi.

„Biti prvi, biti bolji, biti drugačiji“, poslovna je strategija Adris Grupe,[112] jedne od vodećih hrvatskih i regionalnih kompanija. Međutim, Adris Grupa ne želi da ih taj moto predstavlja samo kao jednu od najuspješnijih kompanija na ovim prostorima već i kao društveno odgovornu tvrtku okrenutu budućnosti te kao inicijatora i predvodnika novih gospodarskih trendova. Jedan je od tih trendova i osnivanje najveće korporativne zaklade na ovim prostorima. Osnivanjem Zaklade Adris 2007. g. Adris Grupa željela je učiniti iskorak u društveno odgovornom djelovanju te izravnije pomoći razvoju i napretku hrvatskog društva, promicanjem društvene odgovornosti među hrvatskim kompanijama i javnosti uopće. Vizija Zaklade je sudjelovanje u uspostavljanju društvene pravednosti, jednakih prilika za sve građane, boljih uvjeta i kvalitete života hrvatskih građana te stvaranje konkurentnog i društveno odgovornog hrvatskog gospodarstva, utemeljenog na znanju i inovativnosti. Vodeći se vizijom, Zaklada daje potporu učenicima i studentima, znanstvenicima i inovatorima, znanstvenim i istraživačkim projektima; potporu umjetničkom stvaralaštvu i umjetnicima; potporu projektima koji pridonose zaštiti i očuvanju hrvatske izvornosti te potporu humanitarnim projektima i pomaganju djece bez roditelja. Kulturne projekte i kazalište, Zaklada podupire u okviru područja „Stvaralaštvo“, što uključuje:

- financiranje projekata hrvatskih umjetnika,
- pomoć pri organiziranju visokovrijednih umjetničkih i kulturnih programa (izložbe, predstave, koncerti, stručni časopisi …)

[112] http://www.adris.hr/ (24. 4. 2015.)

– i druge projekte i programe koji potiču stvaralaštvo u hrvatskom društvu i hrvatske umjetnike.

Prvi je kriterij za dodjelu sredstava iz Zaklade kvaliteta prijedloga projekta / programa i njihov doprinos ostvarenju ciljeva Zaklade, a onda i ukupnom razvoju društva. Poseban kriterij definiran za područje „Stvaralaštvo“ jest da se radi o vrhunskom umjetničkom ostvarenju, da je projekt ili program originalan te da ima značenje za hrvatsku kulturu (prednost imaju oni koji promiču hrvatsku izvornost i stvaralaštvo te koji su deficitarni u Hrvatskoj). Inzistiranje na kvaliteti, originalnosti i inovativnosti projekata koji se žele podržati u skladu je s poslovnom strategijom poduzeća da treba biti prvi, bolji i drugačiji. To su vrijednosti koje tvrtka promiče pa to isto očekuje i traži od projekata koje podržava. Danas je „biti inovativan“ postao bitan kriterij u odabiru projekta, s obzirom na to da svako poduzeće želi prikazati da je ono inovativno, suvremeno i uvijek u skladu s vremenom. O inovativnosti kao sve važnijem izvoru konkurentske prednosti govori Mikić (2014) u svom radu.

INA, d. d.[113] se pri izboru projekata koje će sponzorirati ili kojima će dati donacije prvenstveno rukovodi kriterijem visokog stupnja korisnosti projekata za širu zajednicu i potrebe društva. Sponzorsko-donacijskim aktivnostima INA, d. d. nastoji pružiti pomoć i podršku znanstvenim, inovativnim i kulturnim projektima koji doprinose zaštiti i unaprjeđenju zdravlja i okoliša, sportskim amaterima i profesionalcima te projektima važnim za lokalne zajednice u kojima INA djeluje. Osnovni kriteriji za dodjelu donacije ili sponzorstva su posebnost, kvaliteta i korisnost projekta za širu društvenu zajednicu. Prioritetna područja koja potiče su: izvrsnosti – obrazovanje, talenti, inovacije; humanitarni projekti – briga za osobe s posebnim potrebama i briga za djecu; sport; kultura; zdravlje i zaštita okoliša. Za razliku od prethodnih primjera, INA, d. d. je na svojim stranicama navela koga ne podržava, odnosno kako neće sponzorirati i/ili donirati: političke stranke i državne organizacije; organizacije koje podupiru rasnu, spolnu, vjersku, manjinsku ili bilo koju drugu diskriminaciju; događanja koja se mogu smatrati uvredljivima za javni moral i dobar ukus; organizacije koje imaju bilo kakvo dugovanje prema INA, d. d.
Jedan od vodećih je telekomunikacijskih pružatelja usluga, Hrvatski telekom d. d. (HT) u okviru svoje korporativne odgovornosti koriste sponzorstva i donacije prema kojima razlikuju

[113] http://www.ina.hr/default.aspx?id=4729 (24. 4. 2015.)

motive davanja. Na svojoj internetskoj stranici[114] HT navodi kako oni sponzorski najviše ulažu u sport i kulturu jer ih smatraju najsnažnijim promotivnim alatima u Hrvatskoj, koji zaslužuju svu moguću pažnju i brigu. Upravo im to pomaže da promoviraju svoje brendove i stvore pozitivan imidž s izravnim utjecajem na povećanje prodaje proizvoda i usluga. Što se tiče donacija, HT je usmjeren prema humanitarnim sadržajima, obrazovanju te projektima kojima je moderna tehnologija temeljna sastavnica. Većina je projekata dugoročna, čime se osigurava njihova veća djelotvornost, a u mnogima sudjeluju i sami djelatnici T-HT-a izravno se uključujući u pomoć zajednici. Navedene činjenice prikazuju kako to poduzeće razlikuje sektore u koje ulaže prema svojim motivima. Kultura se smatra jakim promocijskim alatom kao i sport, dok kroz donacije HT pokazuje i društvenu angažiranost svojih zaposlenika. Osim stvaranja imidža, smatraju da sponzorstvo utječe i na povećanje prodaje njihovih proizvoda i usluga, što je značajno u funkciji stvaranja konkurentske prednosti pred ostalim pružateljima istih proizvoda i usluga.

Većina primjera prikazuje kako se na prvom mjestu pri odabiru projekta u koji će neko poduzeće uložiti nalazi kvaliteta projekta, dok je za sva poduzeća najbitnije da ono ima korist i za poduzeće i društvenu zajednicu. Korporativna podrška u okviru korporativne filantropije ima za cilj jačati komunikaciju i povjerenje poduzeća s okruženjem i svojim zaposlenicima te stvoriti ugodniju okolinu za život kroz primjenu društvene odgovornosti.

4.4. Prepreke za davanje korporativne podrške

Prepreke za davanje korporativne podrške, možemo promatrati kroz tri komponente: država, poslovni sektor i kulturni sektor odnosno kazalište.

Uloga **države** i porezna politika često su najveće prepreke u davanju većih iznosa sredstava. Ono se u poreznom sustavu Republike Hrvatske najviše očituje kroz porez na dodanu vrijednost. Naime, svaka isporuka dobara ili usluga mora se oporezivati porezom na dodanu vrijednost, što znači da svako doniranje dobara ili usluga znači i dodatno plaćanje poreza na dodanu vrijednost na tu robu. Upravo je to i najveća kritika poreznog sustava RH, koji nikako ne doprinosi razvoju kulture doniranja. Kod doniranja novčanih sredstava nema oporezivanja. Kod davanja sponzorskih sredstava (u novcu, uslugama ili robi) poslovni sektor obračunava porez na dodanu vrijednost, što kod primatelja tih sredstava uvećava obvezu za protuuslugu. Detaljnije o poreznom tretmanu donacija i sponzorstva piše u poglavlju 3.2.2.2.4.

[114] http://www.t.ht.hr/odgovornost/sponzorstva.asp (25. 4. 2015.)

Isaković (2011) smatra da je ključna uloga države te da bi ona trebala poticati poslovni sektor pomoću financijskih poticaja na ulaganje u kulturu. Tek tada će, smatra ona, kultura postati prava poveznica između ekonomije i društva. Isto tako, navodi da bi država trebala lobirati za kulturu kroz prepoznavanje i naglašavanje njezine važnosti kao elementa nacionalnog identiteta i značajnog čimbenika razvoja. Mcllroy (2001) također smatra da je glavna odgovornost za financiranje kulture na državi. Država je ta koja može osigurati stvaranje zdravog kulturnog okruženja financirajući kulturne djelatnosti. Ona predstavlja jedini uvjet i garanciju da se kulturni projekti i programi slobodno i neovisno razvijaju. Ostali izvori financiranja trebaju biti dodatak, a nipošto zamjena. Towse (2012) spominje retoriku tržišta kao novu paradigmu koja je zamijenila nekadašnju retoriku kulturnog razvoja i demokratizacije kulture. Prema njoj, retorika tržišta u tranzicijskim zemljama ne postoji tj. nije razvijena, stoga ona nikako ne bi smjela zamijeniti odgovornost države i gradova za razvoj umjetnosti i podršku kulturnim aktivnostima. Istovremeno, naglašava ona, to ne znači da kultura i kulturne institucije trebaju spokojno čekati i primati proračunska sredstva. One također trebaju dati svoj maksimum, kako u pogledu kvalitete umjetničke produkcije, tako u pogledu marketinške obrade i plasmana svojih programa, svjesnog i ciljanog *fundraisinga*, kao i animacijskih i edukativnih aktivnosti kojima bi širile svoje tržište.

U segmentu porezne politike, uloga se države i **poslovnog sektora** isprepleću. Visoka porezna presija kojoj je izloženo gospodarstvo ne ide u prilog razvoju kulture doniranja. Gospodarstvo plaća visoke poreze i doprinose za socijalne i javne potrebe, stoga država ima poteškoće da u poslovnom sektoru prepozna ravnopravnog i pouzdanog partnera. Osim davanja prema državi, poslovni sektor može biti nemotiviran davati u kulturu iz još nekih razloga. Jedna je od tih prepreka slaba medijska popraćenost (vidljivost) kulture za razliku od drugih sektora (npr. sport), pa time i manja vidljivost prema ciljanoj skupini. To je zapravo značajan problem kulturnih institucija, one se za financijsku korporativnu podršku moraju boriti s drugim sektorima koji se mogu smatrati prioritetnijima (zdravlje, obrazovanje, okoliš...). Poslovni sektor podcjenjuje kulturu kao faktor za unaprjeđenje svoga imidža i konkurentnosti. Ne prepoznaje kulturu kao partnera za suradnju i promidžbu, za razliku od sporta. Tomu u prilog svjedoče i spomenuta brojna istraživanja motivacije poslovnog sektora za izdvajanjem dijela svojih sredstava za filantropske aktivnosti, pri čemu je sport na prvom mjestu. Još jedna bitna stavka je da odluku što donirati ili sponzorirati donosi direktor poduzeća, što znači da u velikoj mjeri njegovi afiniteti ovise o politici davanja tog poduzeća.

Prema Kivilo (2005), osobni ciljevi direktora vrlo su važan i snažan motiv za podršku nekom projektu. Taj motiv podrazumijeva interese prema određenim područjima ili osobne kontakte s vodećim ljudima kulturnih organizacija. Stoga nije čudno kad Marland (2005) korporativno davanje smatra zapravo individualnim davanjem. Nezaobilazno je spomenuti i ekonomsku krizu koja je također utjecala na davanja sredstava za kulturu od poslovnog sektora i države. Upravo je otežano poslovanje poduzeća navedeno kao glavno ograničenje u davanju većih potpora u istraživanju koje je proveo Bežovan (2002). Zatim slijedi nepoticajna porezna politika, a manji broj poduzeća naveo je nedostatak kvalitetnih zahtjeva kao ograničenje davanja većih potpora. Varbanova (2003) navodi kako su nedostatak poreznih poticaja za korporativnu podršku i nedostatak tradicije dobrotvornih davanja glavni razlozi za odsutnost poslovnih poticaja. Uz to, mogla bi se nadodati i trenutna svjetska ekonomska kriza zajedno s društveno ekonomskom nerazvijenošću.

Osim navedenih prepreka za davanje korporativne podrške, potrebno je ukazati na još jednu, koja se ogleda u nesigurnosti kulturnog proizvoda koji će rezultirati nakon financijske podrške. Kada se, primjerice, javno financira izgradnja autoceste, kanalizacija ili neko dobro od javnog interesa, javnost ima prilično solidan stupanj sigurnosti što će se dogoditi, odnosno što mogu očekivati. Stvaranje umjetnosti je, navodi Kivilo (2005), samo po sebi nepredvidljivo i nitko ne zna hoće li umjetničko djelo javnost prihvatiti dok se ne prezentira. To je manji problem za izložbe ili performanse već dobro poznatih djela, ali za nova glazbena djela, drame, filmove i vizualnu umjetnost, jednostavno se ne zna hoće li biti uspješno. Stoga su poduzeća rijetko kada spremna riskirati i uložiti u takav projekt.

Bežovan (2002) je u svom istraživanju pošao od pretpostavke da gospodarski subjekti nisu upućeni u korištenje instituta donacije i sponzorstva te kako bi im iste aktivnosti donijele dodatne koristi. Prema tom istraživanju, većina (60 % poduzeća) smatra da su im u tom području potrebna dodatna znanja i vještine. Isto tako, prema njegovim informacijama dobivenih iz razgovora s predstavnicima nekoliko velikih poduzeća, promjene u praksi doniranja uglavnom nastaju na osnovi onoga što članovi uprave nauče na seminarima i konferencijama u inozemstvu. U vremenu istraživanja (krajem 2000. godine), tim istim predstavnicima nije bilo poznato da su u Hrvatskoj organizirani nekakvi seminari ili radionice kojima je cilj unaprjeđenje znanja i vještina u tom segmentu. Takve su informacije važne za razumijevanje kulture doniranja. S obzirom na to da je navedeno istraživanje provedeno prije petnaest godina, pozitivan je pomak vidljiv, ponajprije na strani sporta. Potrebno je educirati i

osvijestiti poslovni sektor i o važnosti davanja u kulturu i kazalište, kao i o koristima koje proizlaze iz toga.

Kazalište kao dio tog trokuta također snosi odgovornost za dobivanje podrške poslovnog sektora. Lidström (2004) je proučavao pozitivne i negativne posljedice korporativne podrške u kulturi i umjetnosti. U Švedskoj su mišljenja o sponzorstvu u kulturi podijeljena. Zasigurno isti trend bilježi i Hrvatska. Među najčešćim kritikama (ili predrasudama) koje se pojavljuju u odnosu kultura i poslovni sektor su:

1. utjecaj poduzeća na sadržaj umjetnosti,
2. utjecaj sponzorstva na javna sredstva za umjetnost,
3. etička razmatranja,
4. ovisnost o financijskoj potpori,
5. posljedice za kulturnu/umjetničku politiku.

Prva kritika sponzorstvu u kulturi oduvijek predstavlja bojazan svih kulturnih institucija. Hoće li poduzeće koje sponzorira biti prezahtjevno u traženju određenih protuusluga i time utjecati na umjetnički sadržaj, pitanje je koje zaokuplja one koji prikupljaju određena sredstva. Velika zahtjevnost donatora ili sponzora može dovesti do nemogućnosti ispunjenja svih zadataka za koje se očekuje da ih kazalište kao primatelj sredstava ispuni. Pojavljuje se strah da svojim prevelikim zahtjevima poduzeće utječe na umjetnički sadržaj, tj. javlja se strah od „komercijalizacije“ kulture. „Ponekad oni traže dodatne beneficije, na primjer, poduzeće je htjelo da njegovo ime bude izloženo na zidu galerije, tada smo morali vidjeti možemo li, ili čak, trebamo li to napraviti. To nije ono što čini našu organizaciju. Ali ipak, ako nam daju puno novaca, mi bismo to vjerojatno prihvatili“(Comunian, 2009: 211). To su riječi jednog *fundraisera* u londonskoj galeriji koji je spreman za određeni iznos financijskih sredstava učiniti traženu protuuslugu. Međutim, ovdje je potrebno vratiti se i u povijest, kada su kulturu podupirale mecene. Naime, Brešić (2008) navodi kako su mecene imale aristokratski odnos prema umjetniku i samoj umjetnosti koji je često otkrivao političku zavisnost umjetnika, pa i same umjetnosti koja je tu zavisnost najčešće pokazivala kroz svoje motive, odnosno žanrove, ili pak same medije. Ta vrsta zavisnosti, navodi autor, za umjetničku slobodu uvijek je bila najveća opasnost. Stoga se može primijetiti kako je strah od zadiranja u umjetnost postojao oduvijek te se sadržaj prilagođavao onome tko ju financira.

Međutim, pomalo paradoksalno, kazalište može imati opravdan strah od gubitka javnih sredstava ukoliko dobro priskrbljuju sredstva iz drugih izvora. Kazališta i druge kulturne institucije koje su uspješne u samostalnom prikupljanju novca ne smiju biti kažnjena tako da im se uskrate javna sredstva. Primjer takva ponašanja bio je u vrijeme Margaret Thatcher, kada je, poslije početnih stimulacija samostalnog prikupljanja sredstava, vlada smanjila sredstva za kulturu onima koji su bili uspješni. Za neke je to bila i olakotna okolnost jer su shvatili da mogu biti uspješni i samostalni, čak i uspješniji od prijašnjeg oslanjanja na javna sredstva. Za druge, ono je bilo krizno razdoblje koje je završavalo zatvaranjem kulturnih institucija. Zasigurno je vještina prikupljanja sredstava, koja je objašnjena naknadno, odigrala ključnu ulogu. Međutim, očigledno je da je tako kažnjen uspjeh, što je suprotno logičnim preporukama koje navodi Mat, koji je to usporedio s radom muzeja kao primjera kulturne institucije: „Jedno od mjerila profesionalnosti i kvalitete rada uprave muzeja je i sposobnost samostalnog zarađivanja novca, odnosno održavanja dobrih odnosa s privatnim firmama. Ako država samostalno ostvarene prihode muzeja (...) ocjenjuje kao dokaz kvalitete njegovog rada i ukoliko takav muzej ima i visok ugled u javnosti, onda treba da ga nagradi povećanjem subvencija“ (Mat, 2002: 137). Bez obzira na to što je ovdje naveden primjer muzeja, ono vrijedi i za kazalište kao kulturnu instituciju. Ono što se želi naglasiti jest da korporativna podrška, kao ni drugi dodatni izvori prihoda, ne bi smjeli zamijeniti javna sredstva i osloboditi državu odgovornosti. Izazov je proizvesti masovniju podršku za kazalište i kulturne djelatnosti kroz donacije i sponzorstva bez umanjivanja javne podrške.

Etika je također jedan važan segment u prihvaćanju sponzorskih sredstava. Sponzoriranje od npr. duhanske industrije, proizvođača oružja i sličnih djelatnosti čiji proizvodi imaju negativan učinak na okolinu, predstavlja uvijek etički prijeporna sredstva. Povezano s tim, kazališta i druge kulturne institucije mogu imati prigovor odnosno prepreku kod samog dodjeljivanja korporativne podrške budući da neka istraživanja prikazuju da je davanje sredstava poslovnog sektora u većini slučajeva netransparentno i na političkoj osnovi. Također, prilikom zahtjeva za dobivanjem određenih sredstava, u većini je slučajeva upitno tko procjenjuje kvalitetu tog kulturnog projekta jer je pitanje mogu li se u svim slučajevima predstavnici poduzeća smatrati adekvatnima za ocjenu kvalitete predloženog programa. Uvijek je diskutabilno tko procjenjuje projekt i po kojoj osnovi daje određena sredstva.

Posljedice koje suradnja odnosno financiranje poslovnog sektora u kazalište može imati za kulturnu politiku povezana je s drugom navedenom predrasudom. Riječ je o tome da država može uspostaviti i provoditi kulturnu politiku na način da se smanji njihovo zadiranje u kulturu, a poveća neiskorištena podrška i time pospješi suradnja poslovnog sektora i kulturnih institucija općenito. To je u skladu s povijesnom činjenicom da su nakon 1989. g. države u Jugoistočnoj Europi počele preoblikovati svoje kulturne politike kako bi smanjile izravni državni utjecaj u kulturu te povećale neizravnu podršku kroz niz zakonskih i drugih instrumenata (prema: Varbanova, 2003). Time država kao „glavni vlasnik" kulture postupno postaje glavni regulator putem svojih gospodarskih i zakonodavnih funkcija.

Uloga medija iznimno je važna u pridobivanju korporativne podrške, stoga je potrebno raditi na što većoj vidljivosti projekta. Prvenstveno zato što poduzeća koja daju sredstva najčešće zauzvrat očekuju promidžbu. Medijskoj popraćenosti kulture često se kritički pristupa zbog nedostatka informacija, odnosno nedovoljno je medijske zastupljenosti o kulturnim zbivanjima. Tomu u prilog idu i riječi ravnateljice privatnog kazališta „Mala scena", Vitomire Lončar, koja kaže kako sponzore u kulturi, a napose kazalištima nijedan radio, televizija ili novine ne spominju. „Ovih dana imamo premijeru nove predstave za male bebe *Priča o vodi*, koju je u potpunosti financirao sponzor. Ne moram vam, valjda, više objašnjavati da je neovisnoj kulturi smanjeno financiranje i da je sredstvima koja se dobivaju na natječajima Javnih potreba u kulturi nemoguće održavati i minimalan program. Sponzorska su sredstva, dakle, jedino što neovisnu scenu u ovom vremenu može izvući. Ali, od dvadesetak redakcija koje su objavile vijest o našoj novoj predstavi, samo su dva (2), i to portala (!), napisala ime sponzora koji su financirali predstavu, a koji su uredno navedeni u medijskoj objavi. Zašto samo dva, i to portala, objave vijest o sponzoru koji financira predstavu za bebe, a svi svakodnevno objavljuju sponzore koji financiraju nogomet ili neki drugi sport?"[115] Ravnateljica kaže još ovo: „Nedavno su me pozvali na televiziju govoriti o jednoj premijeri, donijela sam sa sobom plakat predstave, ali su me voditelji zamolili da nekako pokrijemo sponzore otisnute na plakatu, a koji su financirali predstavu. Kažu, to je zabranjeno. Gledam *Dnevnik*, *Vijesti* ili kako li se već zovu naše informativne emisije, i uvijek iza trenera, igrača, masera, liječnika, nositelja lopte ili krpača mreža… iza bilo koga iz bilo koje sportske ekipe – stoji sponzor."[116] Takav odnos medija prema kulturi ima velik utjecaj na pridobivanje sredstava poslovnog sektora. Važno je medijski isticati one koji podržavaju kulturu, pri čemu

[115] http://blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/sponzor-na-hamletovim-ledima-2846 (11. 2. 2015.)
[116] http://blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/sponzor-na-hamletovim-ledima-2846 (11. 2. 2015.)

je i neophodna spremnost medija da to prenesu javnosti. „Šutnja medija“ indirektno utječe na smanjenje podrške kulturnim projektima i institucijama. Medijska popraćenost i marketinške aktivnosti kazališta zasigurno bi ublažile nedostatak informacija i komunikaciju s poslovnim sektorom, te bi olakšale pronalazak korporativne podrške. Stoga je na kazalištima i njihovim vodećim ljudima da upotrijebe poduzetnički način razmišljanja, pojačaju marketinške aktivnosti i izgrade imidž kazališta, a mediji trebaju imati ravnopravan pristup svim sektorima. „Za uspješno prikupljanje sredstava, pored planskog djelovanja, od neizmjernog je značaja i imidž i pozicioniranje institucije, a sve to mora da se stalno nadograđuje promišljenim odnosima s javnošću. Takav odnos znatno olakšava napore u očuvanju starih i osiguravanju novih vanjskih financijera, kako donatora, tako i sponzora“ (Krivošejev, 2012: 104).

Jedna je od najvažnijih prepreka, nespomenuta u prethodnoj Lidströmovoj klasifikaciji, je i menadžment kazališta, pogotovo onih naviknutih na sigurna javna sredstva. Krivošejev (2012) smatra da menadžment takvih javnih kulturnih institucija aktivnost prikupljanja sredstava doživljava kao osobno i institucionalno podcjenjivanje i često je spremniji manje uložiti u projekt, pa čak ga i uopće ne realizirati, nego prikupljati sredstva putem donacija i sponzorstava. Isti autor navodi i pogrješke menadžmenta u prikupljanju sredstava citirajući jedno istraživanje: „S druge strane, predstavnici privatnog sektora, tj. sponzora, pored navođenja loga, ponekog seta besplatnih karata i prostora za njihove proslave, mišljenja su da, generalno gledano, institucije kulture ne znaju što da ponude. Sponzori imaju dovoljno novaca za reklame koje postižu dobar kratkoročni efekt te im je stoga bitniji duži efekt od onoga koji u većini nude institucije kulture (logo na publikaciji, vidljivost...). Po njihovom mišljenju, institucije kulture trebale bi da osmisle strategiju unaprjeđenja suradnje s privatnim sektorom jer je sve veći broj predstavnika privatnog sektora počeo da razrađuje srednjoročnu i dugoročnu strategiju sponzorstva“ (Krivošejev, 2012: 322). Upravo zbog toga Starčević (2014) navodi kako je u Velikoj Britaniji njihovo Vijeće za umjetnost (*Arts Council England*) savjetovalo kulturnim institucijama da posvete vrijeme obuci zaposlenih u sektoru financiranja i sponzorstava jer vlada smanjuje proračun, te da će te vještine postati jedne od najvažnijih aktivnosti kulturnih institucija.

Tomova (2004) istražuje prepreke za razvoj alternativnih mehanizama financiranja u Bugarskoj, Mađarskoj i Litvi. Prema njoj, korporativna podrška pripada alternativnim oblicima financiranja. Provedeno istraživanje, odnosno prepreke podijeljene su u tri osnovne

grupe. Prvu grupu čine faktori koji su ocijenjeni s više od 80 % kao ograničavajući faktor u razvoju alternativnog financiranja. Najzastupljenije prepreke su:

- nedostatak političke volje,
- nedostatak posebnih vještina upravljanja,
- nedostatak nacionalne kulturne strategije.

Riječ je o čimbenicima izmiješanim na makrorazini – „politička volja" – i na mikrorazini – „vještina upravljanja". Nedostatak kulturne strategije može se shvatiti kao kontrolno pitanje koje je posljedica nedostatka političke volje. Prema ispitanicima, instrumenti alternativnog financiranja imaju dominantno regulativnu prirodu i izraz su političke volje i odluke. Druga grupa faktora koji su ocijenjeni kao prepreka za razvoj (više od 70 %) su:

- podcjenjivanje kulture kao faktora za razvoj,
- smanjenje prihoda među stanovništvom,
- nerazvijeno civilno društvo te
- nestabilno poslovanje poslovnog sektora.

Autorica ističe da ograničavajući faktori koji se tiču tržišta i civilnog društva zahtijevaju najduži period za mijenjanje i njihovu transformaciju. Uloga prihoda stanovništva kao ograničavajućeg faktora zastupljenija je u Bugarskoj, dok je u Litvi i Mađarskoj ona na nižoj razini, što je odraz boljeg životnog standarda. Treća grupa faktora ima najslabiji ograničavajući utjecaj (od 40 do 60 %). To se odnosi na porezne poticaje, slab stupanj financijske neovisnosti na razini općine, „slomljenu" tradiciju te uspostavljanje režima valutnog odbora. Posljednja klasifikacija malo je drugačija od očekivane. Tomova smatra da bi bilo logično da se uspostavila veza između ograničavajućeg utjecaja valutnog odbora (kao posljednje prepreke) s političkom voljom koja je ocijenjena kao prva (najveća) prepreka budući da su oni međusobno povezani. Porezni poticaji smatrani su nagradom, a ne kao vodeći poticaj, što je u skladu s mišljenjima i rezultatima većine istraživanja.

Moglo bi se postaviti pitanje: „Kome pripada ograničenje u davanju veće korporativne podrške: državi, poslovnom sektoru ili kazalištu?" Vrkljan Križić (2001) u svom radu prenosi intervju čelnih ljudi europskih kulturnih institucija, koji se slažu da se u „beznadnim" vremenima treba založiti za to da država ispunjava svoju ulogu i nipošto ju osloboditi njezine odgovornosti. Jedan od intervjuiranih čak je protiv sponzora, u smislu, da kad god se nađe

sponzor, tada se zapravo državi omogućuje da se povlači. Međutim, bez države kao nositelja razvoja i promjena u društvu, nije moguće postići mnogo, te je njezina uloga značajna.

5. KORPORATIVNA PODRŠKA I SUVREMENO UPRAVLJANJE KAZALIŠTEM

Od kazališta, ali i od drugih kulturnih institucija, sve se više očekuje da se upravljaju poput profitnog poslovnog subjekta s ciljem što uspješnijeg poslovanja te u smjeru stvaranja dodatnih prihoda. Ostvarivanjem dodatnih prihoda omogućuju se financijska stabilnost i održivost, neovisnost o jednom izvoru prihoda, ali i dobivanje određene kontrole u budućnosti. S obzirom na recesiju koja je započela 2008. g. i posljedično smanjenje proračunskih sredstava, kazališta se moraju okrenuti poduzetničkom načinu razmišljanja i primijeniti menadžerske principe u svom poslovanju. Primjena menadžerskih principa, koja bi olakšala rad organizacije i pomogla u prilagodbi brzog mijenjanja okoline, uključuje marketing, menadžment, strateško planiranje i *fundraising*. Pritom, bitno je napomenuti da se javna potpora u kulturi i njezina ključna uloga nikad ne dovode u pitanje, kao i to da kazališta nipošto ne smiju zanemariti svoju primarnu djelatnost – umjetnost.

„Još jedna dodirna točka gospodarstva i kulture: u suvremenom se društvu kulturne institucije – bilo da je riječ o muzejima, kazalištima, opernim kućama s jedne strane ili o individualnim umjetnicima s druge – trebaju sve više ponašati kao poduzetnici koji žive od prodaje svojih kulturnih dobara. Dakle, za njih vrijede slični tržišni uvjeti poslovanja kao i za proizvođače drugih vrsta 'proizvoda'."[117] Međutim, ta dominacija ekonomske paradigme i logike profita, prema Miškoviću (2013), za kulturu nije logika profita nego opstanka.

5.1. Uloga korporativne podrške u kazalištu

Povezivanjem kazališta s poslovnim sektorom ostvaruju se financijske i određene nefinancijske koristi. U vremenu ekonomske krize, podrška poslovnog sektora postala je neophodna.

Uloga koju korporativna podrška može imati unutar poslovne politike kazališta može biti:

– <u>financijska</u> (u svrhu financijske održivosti, da nadoknadi izgubljene subvencije, smanjuje ovisnost o javnim sredstvima i politici, davanje neke kontrole u budućnosti) i

– <u>nefinancijska</u> (partnerski razvoj zajednice i okruženja, izvođenje dodatnih predstava i gostovanja, „transfer imidža", veća sloboda djelovanja, kreativni razvoj, kredibilitet).

[117] http://www.dw.de/sponzorstvo-u-kulturi/a-2282102 (22. 1. 2015.)

Svi nefinancijski poticaji za potporu poslovnog sektora u kulturu, objašnjeni u prethodnim poglavljima, jednako tako mogu se primijeniti kao pozitivna stavka i za kazalište. Davanjem sredstava kazalištu utječe se na njegovu konkurentsku prednost, imidž, marketing itd. To je taj tzv. transfer imidža koji se prelijeva s jedne organizacije na drugu, odnosno s davatelja na primatelja sredstava ili obrnuto. Prema Isaković (2011), sponzorstvo na području kulture označava opskrbljivanje novčanim sredstvima, vještinama i organizacijskim uslugama, znanjima za umjetničke i kulturne institucije s ciljem dobivanja nečeg (ekonomski) relevantnog zauzvrat. Sponzorov motiv nije samo novčano potpomoći umjetnost nego i poboljšati svoj društveni ugled, što u konačnici ima ekonomsko-tržišni motiv. Takvim poimanjem sponzorstva, davanje poslovnog sektora u kulturu ima dodatnu vrijednost, odnosno, osim financijske koristi, sponzorirani dobiva navedene nefinancijske koristi u smislu prijenosa znanja i vještina od poslovnog sektora.

Balog (2010) smatra da međusobna suradnja jedne kulturne institucije i poslovnog subjekta može pridonijeti boljem međusobnom razumijevanju djelatnosti i poslanja, ali i ispravak vlastitog poslovnog ponašanja. Kulturna institucija u interakciji s poduzetničkim područjem vjerojatno će postupno primijeniti neke od prikladnih elemenata tržišnog poslovanja, dok će poduzetnici postati svjesniji važnosti svoje društvene uloge i društvene odgovornosti, koja se ne iscrpljuje plaćanjem poreza, prireza i izvršavanjem drugih zakonskih obveza.

Davanje korporativne podrške kulturnim institucijama može utjecati na povećanu kulturnu proizvodnju u kazalištima, kao i osigurati kvalitetniju kulturnu ponudu. Osim povećanja kazališne ponude, ono može utjecati i na povećanje zaposlenosti novih potrebnih glumaca za predstave, što u širem smislu znači da korporativna podrška kao takva, osim kazalištu, doprinosi ekonomiji, razvoju gospodarstva i sveukupne zajednice. Kirchberg (1995) tvrdi da kulturne institucije zajedno s poslovnim sektorom doprinose lokalnom gospodarstvu, izravno i neizravno. Izravan doprinos je novčana dobit institucije koja generira korist za lokalno poduzeće. Neizravan učinak gleda se kroz važnost kulturne institucije za turizam te kroz izgradnju infrastrukture. Umjetnost privlači ulaganja u lokalnoj industriji, što detaljno prikazuje i američko istraživanje prikazano u poglavlju *Argumenti za javna ulaganja u kulturu*. Lidström (2004) navodi kako sponzorski ugovori povećavaju kredibilitet kod banaka i lakše pregovaranje, što omogućuje pridobivanje novih mogućnosti financiranja.

Prema tome, odnos koji uspostavljaju kulturni i poslovni sektor u obliku korporativne podrške ne treba promatrati kroz nekakvu „plitku“ obostranu korist, već uvidjeti i mnogo dublje značenje takva odnosa. Kazališta i ostale kulturne institucije moraju shvatiti da korporativna podrška nije važna samo iz financijskih razloga već i kao društveno priznanje njihova poslanja koje pomaže u učinkovitijem upravljanju kazalištem, ali i razvoju zajednice.

Uloga korporativne podrške, prvenstveno sponzorskih sredstava, zahtijeva i određenu ulogu kazališta u tom odnosu. Sponzorstvo je, navodi Vištica (2002), jedinstven mehanizam koji zahtijeva potpuno drugačiji pristup te podrazumijeva i određene obveze primatelja sponzorskih sredstava, odnosno kazališta. Pomalo paradoksalno, navodi ta autorica, takav novi izvor financiranja jača stabilnost i kreativnu slobodu organizacija, dok istovremeno obvezuje na dodatne odgovornosti i veći broj „povratnih usluga“. Stoga je potrebno dobro balansirati između ekonomskog (financijskog) i umjetničkog djelovanja. Osim toga, korporativna je podrška, prema Kirchbergu (2003), bitna i za kreativni razvoj. Veći broj resursa razvija privlačnost za širu javnost, što omogućava prednost nad konkurencijom. Prema tome, kazališta kroz korporativnu podršku mogu graditi svoju konkurentsku prednost, koja je, kao i svakom poslovnom subjektu, iznimno bitna jer omogućava opstanak na tržištu.

5.2. Menadžerski pristup u upravljanju kazalištem

Korporativna podrška dio je modela financijske održivosti koji je moguće postići ako postoji poduzetan način razmišljanja. Vlastiti prihod i korporativna podrška prihodi su stečeni na tržištu i rezultat su primjene takva razmišljanja. Iako ono nije baš najbolje prihvaćeno među djelatnicima u kulturi, primjena načela tržišnog gospodarstva i menadžerskog upravljanja u današnjim uvjetima postaje neminovna.

McIlroy (2001) tvrdi da danas menadžeri u kulturi imaju mnogo sličnosti s menadžerom u poslovnom subjektu. U kazalištima i kulturnim institucijama potrebno je izgraditi profesionalnu menadžersku strukturu, s educiranim menadžerima spremnima prihvatiti nove izazove, nova znanja i vještine (npr. pisanje projekata, poslovnog plana, marketing...). „Uvođenje menadžmenta i marketinških metoda u ustanove kulture zahtjev je suvremenog doba koje i kulturi nameće potreba uspjeha na tržištu, ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011: 87).

Lukić (2014) također govori o potrebi kulturalnog menadžmenta, važnom profilu ljudi za uspješno upravljanje kazalištem. Međutim, kazališta još uvijek nemaju takva zanimanja ni u sistematizaciji svojih radnih mjesta. On navodi kako je u Zagrebu u samo jednom javnom kazalištu na čelnom mjestu osoba s takvom vrstom diplome, a u samo trima javnim ustanovama takve su obrazovane osobe uopće zaposlene u upravljačkoj strukturi.[118] Za razliku od javnih kazališta, Lukić tvrdi kako u privatnom sektoru i neovisnoj sceni tako educirani profesionalci već uvelike predstavljaju čvrstu i stabilnu upravljačku strukturu te kritički promišlja kako javnim kazalištima očito nisu potrebni profesionalci koji su educirani kako proizvoditi brže lakše i jeftinije, kako naći novac i popuniti gledalište, a vlasnicima i osnivačima očito ne smeta što su nam javna kazališta skupa, troma i prazna. U isto vrijeme, privatna kazališta angažiraju velik broj školovanih producenata. „Čak i u (uvjetno nazvano „europskom") modelu u kojem se upravljanje kazalištima i festivalima tradicionalno povjerava umjetnicima, kao kuratorima i kreatorima umjetničkog programa i prepoznatljivog repertoarnog profiliranja, profesionalni menadžeri koji rade s njima (kao intendanti, menadžeri, poslovni ravnatelji ili kako ih god nazivali) nužan su preduvjet profesionalnog upravljanja ustanovama. Svijet i mrežni sustavi kulture danas su, naime, toliko kompleksni da se njima jednostavno više ne da i ne može upravljati bez menadžerskih znanja i kompetencija" (Lukić, 2014: 67). S tim se slaže i Mikić (2011), koja navodi da u procesu prilagođavanja i tržišnog dimenzioniranja kulturnog sektora, edukacija i profesionalizacija zaposlenih u institucijama kulture ima značajnu ulogu.

U institucijama kulture, prema Krivošejevu (2012), postoje dvije vrste upravljanja – tradicionalno i suvremeno upravljanje. Njih percipiramo kao jednostavno, administrativno upravljanje (rukovođenje) te potpuno upravljanje, pri čemu: „Administrativno rukovođenje iznalazi najbolje načine da se potroše dobiveni krediti, dok potpuno rukovođenje ustanovom podrazumijeva upravljanje i izdacima i prihodima, što predstavlja ne samo strogost u raspodjeli izdataka, već i sposobnost inovacija u prihodima" (Krivošejev, 2012: 77). Prvotno navedeno upravljanje, navodi ovaj autor, više je specifično za kazališta koja su se naviknula na dugogodišnju relativnu sigurnost primanja proračunskih sredstava i rijetko se odlučuju na „poduzetničke" aktivnosti kako bi osigurale dodatna sredstva, dok se potpuno upravljanje uvelike odnosi na privatna kazališta i kazališta koja funkcioniraju na više tržišni način. Isti

[118] S obzirom na to da je riječ o članku koji je nedavno pisan (u 2014.g., godini koja prethodi izradi ove disertacije), pretpostavlja se da nije došlo do promjene tih činjenica.

autor na primjeru muzeja navodi kako su muzeji koji su pod državnom zaštitom neefikasni, nefleksibilni i neekonomični. Smatra da se njima ne rukovodi stručno budući da ravnatelji nemaju menadžersku izobrazbu, niti su samostalni jer dobivaju naloge od nadređenih i zato nema osobnih inicijativa ni inovativnosti, što se prenosi na sve zaposlenike te institucije. Muzeji organizirani na takav način (državni) su nesamostalni i opterećeni birokracijom, što onemogućuje dinamičnost rada i programsku fleksibilnost. Takvi odnosi često utječu na (neuspješno) stjecanje dodatnih izvora sredstava. Stoga europske države traže druge modele pravnog ustrojstva svojih muzeja kako bi omogućili efikasnije i efektivnije poslovanje. Ti navodi dobar su primjer i za kazališnu regulativu RH.

Sva kazališta trebala bi ugraditi potpuno upravljanje u svoju poslovnu politiku, uz razvijanje komunikacijskih i menadžerskih vještina, te uspostaviti organizaciju u skladu s time. Takav način upravljanja i razmišljanja iziskuje proaktivno strateško ponašanje koje će olakšati dotok korporativne podrške. Jedan je vid komunikacije internet, u današnjem svijetu nezaobilazan medij koji nudi nove mogućnosti promocije i komunikacije s (potencijalnom) publikom. Lukić (2010b) smatra da je upravo to donijelo i nove interese potencijalnim sponzorima. „Na dobro postavljenoj stranici kazališta, oglašeni sponzor ne samo da je praktički neograničeno 'viđen' nego može pratiti tko su posjetitelji te kazališne stranice i istraživati (potpuno besplatno) tržište unutar te ciljne skupine" (Lukić, 2010b: 193). Korištenjem interneta, kazališta mogu stvarati svoju *mailing* listu posjetitelja na koju mogu slati informacije, a u sklopu toga i oglas svoga sponzora. Zbog toga je u SAD-u i Europi sve više sponzorstava koji su usmjereniji na sponzoriranje internetskih stranica i aktivnosti koje se odvijaju na njoj, poput nagradnih igara, pretplata, foruma posjetitelja, intervjua itd. Internetske stranice danas više nisu toliko aktualne koliko razne društvene mreže koje omogućavaju brz, jednostavan i besplatan pristup korisnicima. Dakako, korisnicima koji koriste takve mreže; no iz dana u dan sve ih je više pa je takva platforma danas najbolji alat za pristup (potencijalnim) korisnicima.

Dragojević, Dragičević-Šešić (2008) spominju pojam „podizanje kapaciteta", pod kojim podrazumijevaju unutarnju sposobnost organizacije da radi na vlastitoj promjeni u skladu s osobnom misijom i vizijom, razvojnim ciljevima i prioritetima te da ih – posebno u turbulentnim vremenima – pravodobno primijeni u skladu sa zahtjevima samoodrživosti i potrebama relevantne okoline. S obzirom na to da većina kulturnih organizacija ne posjeduje sposobnost „podizanja kapaciteta", navedeni autori taj pojam određuju kao proces edukacije i ulaganja u ljudske potencijale, čime se članovi organizacije prilagođavaju nestabilnim i

nepredvidivim okolnostima koja zahtijevaju mnogo češće repozicioniranje, nova znanja, sposobnosti reagiranja i sl.

Vodeći ljudi u kulturnom sektoru bi, smatra Varbanova (2003), trebali imati dvojaku ulogu: umjetničku viziju za osjećaj za umjetnost te poslovne vještine i kompetencije. „Principi racionalizacije i efikasnosti su neizbježni i danas se u Europi oni vide kao osnovni postulati poduzetničkog upravljanja kulturnim sektorom. Poduzetničke sposobnosti menadžera koji djeluju u kulturi, njihove inovativne sposobnosti u rješavanju poslovnih problema, sposobnosti da preuzimaju rizik, improviziraju, budu fleksibilni i pronalaze kreativne načine u generiranju financijskih sredstava neophodnih za rast i razvoj organizacije – sve su to konstitutivni elementi reforme sustava financiranja kulture“ (Mikić, 2011:101). Prema tim navodima, reforma sustava financiranja kulture trebala bi početi „odozdo“ odnosno od samog kazališta, gdje se naglasak stavlja na edukaciju uprave kazališta u području ekonomskih znanosti. Dosad se većinom spominjala kako je reformu financiranja kulture potrebno provesti „odozgo“ odnosno od države, međutim, vidljivo je kako reforma u kulturi mora zahvatiti sve aktere na koje se kulturna politika odnosi.

5.3. *Fundraising* (prikupljanje sredstava) kao menadžerska disciplina

Konkurentno okruženje, ekonomska kriza u državi i svijetu prisiljava kulturne institucije, pa tako i kazališta, da uz proračun (kao glavni i dosad sigurni izvor financiranja) traže dodatne izvore financiranja. Velik broj organizacija iz područja kulture i umjetnosti ne može iz svoje redovite djelatnosti financirati izvođenje programa pa putem donacija i sponzorstava moraju prikupljati sredstva za pokrivanje troškova. Još je 2003. g. u *Strategiji kulturnog razvitka Republike Hrvatske* navedeno kako će potraga za sponzorima postati svakodnevna briga kulturalnih menadžera.

Fundraising (prikupljanje sredstava) predstavlja skup vještina i tehnika u procesu pribavljanja sredstava iz vanjskih izvora za financiranje aktivnosti u području kulture i neprofitnih organizacija (Mcllroy, 2001: 9) s temeljnim ciljevima da organizaciji osigura rast, razvoj, uključenost dionika u samu organizaciju, njezin rad i aktivnosti, kao i povećanje vidljivosti, učinkovitosti i stabilnosti organizacije (Alfirević i dr. 2013: 600). Warwick (1999) ističe da prikupljanje sredstava može učiniti mnogo više nego samo osigurati sredstva za organizaciju. Ciljevi *fundraisinga* mogu uključivati rast (stvaranje baze donatora), sudjelovanje (aktivnost

donatora), vidljivost (za obje uključene organizacije), kao i učinkovitost koja se očituje kroz smanjenje troškova prikupljanja sredstava.

S obzirom na opće prihvaćenu poslovnu terminologiju iz područja ekonomije (poput marketinga, menadžmenta, PR-a – odnosa s javnošću), moguće je u skorijoj budućnosti očekivati da će se i termin *fundraising* udomaćiti u hrvatskom jeziku.

Fundraising kao pojam u hrvatskoj znanstvenoj literaturi nije razvijen, a nema ni znanstvenih istraživanja na tu temu. Jedini rad koji se bavio *fundraisingom* u kulturi na području Republike Hrvatske je onaj Antala Baloga (2010) koji je govorio o važnosti *fundraisinga* u poslovanju knjižnice.[119] Taj pojam nalazimo i u knjigama iz područja menadžmenta i marketinga s obzirom na njihovu povezanost i zavisnost. Mogući razlozi manje zastupljenosti te tematike leže u novijem i nerazvijenom konceptu i menadžerskom pristupu u neprofitnim organizacijama, ali i nepostojanju (hrvatskih) autora koji se bave tom problematikom. Isto tako, većina kulturnih institucija i kazališta vezani su uz proračun pa ne osjećaju potrebu za primjenom *fundraisinga*. Međutim, u uvjetima stagniranja izvora financiranja za potrebe svoga rada i razvoja, kazališta moraju iznalaziti dodatne prihode, a nerazvijenost tržišta i nedostatak slobodnih sredstava uslijed teške ekonomske situacije otežavaju priljev dodatnih sredstava. Međutim, Tomova (2004), koja istražuje razvijenost alternativnih mehanizama financiranja na području Bugarske, kaže kako to nikako nisu razlozi da se umanje visoka očekivanja od poslovanja u tranzicijskoj zemlji. S tim se slaže i Raduški (2013), koji kaže da se, iako su nastupila teška vremena za financiranje kulture iz državnog proračuna, sada otvaraju nove mogućnosti financiranja, pa materijalna i financijska situacija ne moraju nužno biti osnovni problem ukoliko kazališta na svom čelu imaju obučene i vješte menadžere. Međutim, to dakako nije nimalo jednostavno i lako pa kao što Mcllroy (2001) kaže, *fundraising* u kulturi i sam je postao umjetnost.

U drugim zemljama *fundraising* je razvijena pojava i posvećuje mu se daleko veća pažnja. Tako, primjerice, u SAD-u i razvijenim europskim zemljama (Njemačka, Švicarska) postoje studiji (*Fundraising Management*) na kojima se stječe zvanje *fundraisera*.

[119] Antal Balog (2010). Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 53 (3/4), str. 42–65.

O razvijenosti *fundraisinga* u svijetu i načinu kako ono funkcionira govorio je tadašnji šef dirigent Zagrebačke filharmonije, međunarodno priznati hrvatski dirigent Vjekoslav Šutej, uspoređujući svjetske zemlje s RH. „Mislim da nema nikakvih pomaka. Ali nema pomaka ne zato što to netko svjesno hoće. Nema novca, mi smo siromašna zemlja. Počeo sam razgovor s tim da smo mi siromašna zemlja a još nismo shvatili kapitalistički sustav sponzorstva. Recimo, glavni sponzor milanske Scale i Bečke državne opere velike su banke koje doniraju 50-60 posto budžeta. Nama se još uvijek podrazumijeva da država sve mora financirati. Nema država novca! Zašto su SAD i Japan najbogatije države – jer ne financiraju kulturu, jer u Americi i Japanu nema ministarstva kulture. To ne postoji! Država ne daje ni jednu jedinu lipu za kulturu! Primjerice, u Houstonu sam za opernu kuću imao godišnji budžet od 25 milijuna dolara. Od toga sam imao 80 ljudi na plaći od kojih je čak polovica samo tražila novce! Njih 40 je trčalo svaki dan po poduzećima i skupljalo tih 25 milijuna. U Hrvatskoj još uvijek imamo filozofiju da će netko iz nekog SIZ-a za kulturu[120] ili sadašnjeg fonda dati novce da bismo mi otišli na neko gostovanje. Nema toga! A s druge strane nema kadrova koji će nam tražiti novce.“[121] Kao najznačajnije područje u kojem su im potrebna dodatna znanja, neprofitne organizacije u istraživanju koje su proveli Pavičić i dr. (2006b) naveli su *fundraising*. Najev-Čačija (2013) također se slaže kako će nedostatak znanja u tom segmentu biti prepreka daljnjem razvoju. Prema tome, nameće se potreba edukacije tih organizacija u tom segmentu.

Primjena *fundraisinga* i put ka stjecanju prihoda direktno je u vezi s primjenom suvremene strategije kulturne politike – strategije diverzifikacije financijskih resursa. To podrazumijeva orijentaciju na više različitih izvora financiranja, čime se, prema Dragičević-Šešić, Stojković (2011), povećava osjećaj samostalnosti, vlastite odgovornosti za razvoj, kao i bolje razumijevanje okoline i njezinih potreba. Time se utječe na financijsku stabilnost, razvoj i slobodnije djelovanje kazališta i kulturnih institucija, usmjerenost na strategiju osvajanja publike te dobivanje određene kontrole u budućnosti. *Fundraising* je, prema Krivošejevu (2012), jedan od imperativa suvremenog doba, ali to podrazumijeva prethodno poštivanje hiperimperativa – prikupljanje dodatnih sredstava ne može niti smije zamijeniti javne

[120] Samoupravna interesna zajednica (SIZ) naziv je za paradržavne organe u sistemu samoupravnog socijalizma bivše Jugoslavije u čijoj su nadležnosti bili kultura, sport i druge društvene djelatnosti.
[121] Stanić, B. (2005). Zar nam je u društvu bolje nego u kazalištu?, Razgovor: Maestro Vjekoslav Šutej, šef dirigent Zagrebačke filharmonije, Glas Koncila, br. 29, 17. 7. 2005.,
dostupno na: http://www.glas-koncila.hr/index.php?option=com_php&Itemid=41&news_ID=4562

subvencije u kulturi. U svakom slučaju, cilj *fundraisinga* trebao bi biti dopuna javnih izvora financiranja, a ne njihova zamjena.

5.4. Uspješno prikupljanje sredstava

Postoje brojni savjeti ili upute kako provesti uspješan *fundraising* u svojoj ustanovi. Razni autori navode i različito grupiraju bitne elemente u prikupljanju sredstava.

Tako Pavičić i dr. (2006a: 260) navode sljedeće karakteristike uspješnih aktivnosti prikupljanja sredstava:

- jasno i pravodobno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti,
- dobar odabir partnera,
- jasna poruka partnerima što se od njih očekuje,
- jasno definirane procedure i načini uključivanja partnera,
- prepoznavanje interesa „druge strane" – partnera za suradnju.

Takva podjela zahtijeva jednu preliminarnu radnju, a to je dugoročno planiranje aktivnosti. Sargeant, Shang i dr. (2010) smatraju da uspješan *fundraising* zahtijeva korištenje strateškog pristupa koji se temelji na dugoročnom planu organizacije, a rezultira uspostavljanjem dugoročnog odnosa s financijerima. Prikupljanju sredstava ne bi trebalo pristupiti kao povremenom tzv. *ad hoc* projektu, nego, kao što kaže Krivošejev (2012), kao stalnom poslu koji omogućuje kontinuirani prihod sredstava. Da bi to postala redovna aktivnost, potrebno je, smatra taj autor, stalno planiranje, ali i znanje, vještine i osobni kontakti.

Prikupljanje sredstava započinje jasnom vizijom i ciljem što se želi napraviti. Nakon što je određen cilj i jasna vizija projekta, potrebno je identificirati razloge zbog kojih bi netko htio podržati naš projekt. Kao što se treba znati cilj koji mi želimo ostvariti, potrebno je i poznavanje ciljeva i očekivanja institucije od kojih planiramo prikupiti sredstva. Pri odabiru institucije ili partnera (donatora/sponzora) treba definirati: što rade, što vole, što su prije sponzorirali, kako donose svoje odluke, na koji način ih zainteresirati itd. Definiranje ciljane publike također pomaže određivanju potencijalnih donatora ili sponzora. Primjerice, ukoliko su nam ciljana skupina djeca, dakako da ćemo prije tražiti sredstva od onih poduzeća kojemu su djeca također ciljana skupina. Pavičić i dr. (2006a) spominju i vođenje precizne evidencije o svim sadašnjim i potencijalnim donatorima/sponzorima kao pomoć za proaktivan pristup pronalaženju i kontaktiranju potencijalnih/postojećih donatora/sponzora. U stvaranju toga

odnosa, donatori/sponzori hoće znati svoju korist i očekivanja, ali sve više žele i sudjelovati u onome što podupiru. Philip A. Newbold postavio je koncepciju doniranja – „Pravilo 5I",[122] prema kojoj aktivnosti prikupljanja sredstava trebaju biti određene:

– *utjecajem* (donatori žele dati sredstva u nešto „vidljivo" i „opipljivo"),

– *idejam*a (nove ideje i različitost u odnosu na srodne institucije i/ili druge organizacije i pojedince koje se obraćaju donatorima, a koje mogu stvoriti određenu „konkurentsku prednost"),

– *inovacijam*a (donatori vole podržati napredne institucije koje uspješno razvijaju i unaprjeđuju djelatnost kojom se bave),

– *uključenošću* (donatori su sve rjeđe spremni dati sredstva, a da nisu na neki način uključeni u aktivnosti kojima pomažu; važan razlog za to je i kontrola namjene sredstava),

– *investicijama* (donatori često vole sredstva koja ustupaju smatrati svojevrsnim „investicijama" u vlastiti ugled u društvu ili kao način za promociju pojedinaca iz menadžmenta odnosno vlasnika. Pritom treba voditi računa o čemu se zapravo radi: o donaciji ili o sponzorstvu) (Pavičić i dr. 2006a: 263).

Većina autora slaže se da je zlatno pravilo „prikupljača" sredstava: umjesto da se koncentriraju na ono što jedna kulturna institucija treba, ukazati na ono što ona može ponuditi onome koji daje sredstva. *Fundraiseri* u svom traganju za korporativnom podrškom moraju analizirati poduzeća i odgovoriti na pitanje na koji način osigurati korisne i originalne usluge za njih. Pritom ne smiju postati „serviseri usluga" i zanemariti umjetničku komponentu. Mcllroy (2001) kaže da *fundraising* znači istovremeno vladanje jezikom umjetnosti i jezikom mogućeg financijera, donatora odnosno sponzora. Kazališta u tom slučaju trebaju dati odnosno ponuditi nešto što drugi ne mogu pružiti. Njihova prednost u davanju nečega zauzvrat objašnjena je u poglavlju *Specifični motivi davanja za kazališta* (*M. A. S. S. Index*). Upravo u tim motivima kazališta mogu graditi svoju konkurentsku prednost nasuprot ostalih „prikupljača" sredstava.

Pavičić (2003) upućuje na još jednu značajnu ulogu u uspješnom prikupljanju sredstava, a odnosi se na komunikaciju. Autor smatra da je komunikacija onih koji traže sredstva često persuazivna (nagovaračka) te da se njome nastoji motivirati donatore/sponzore da se ponašaju

[122] „Pravilo 5I", poznato i kao „Newboldovih 5I" temelji se na početnim slovima navedenih aktivnosti na engleskom jeziku: *Impact*, *Ideas*, *Innovation*, *Involvement*, *Investment.*

na određeni – željeni način. O tome da prikupljanje sredstava ovisi o osobi i njegovoj sposobnosti komuniciranja s ljudima koji daju novac, slaže se i Lukić (2010b), koji spominje „nepisano" pravilo, a to je da ljudi uvijek daju novac ljudima, a nikad stvarima i pojmovima. Stoga, oni koji se bave tim područjem naglašavaju važnost retorike koja je sastavni dio osobne i neosobne komunikacije. Bit je unaprijediti način komunikacije koju kazališta mogu koristiti kako bi ostvarila željenu suradnju s donatorima/sponzorima. Komunikacija se često povezuje s odnosima s javnošću, za koje Krivošejev (2013) smatra da moraju biti promišljene i planski napravljene jer su neizmjerno značajne za izgradnju imidža i pozicioniranja kulturne institucije, što su važni elementi za što uspješnijim prikupljanjem sredstava.
Ovdje nipošto ne treba zanemariti osobne kontakte kao jedan bitan, za neke autore (Isaković, Alfirević, Pavičić…) i najbitniji dio uspješnog prikupljanja sredstava. Ljudi će prije uložiti u neku predstavu ako poznaju osobu koja traži sponzora ili donatora. Tada su oni spremni uložiti čak i ako im to ne predstavlja neki poslovni izazov, potrebu ili korist. Osobni kontakti i umreženost su iznimno važni prilikom *fundraisinga*.

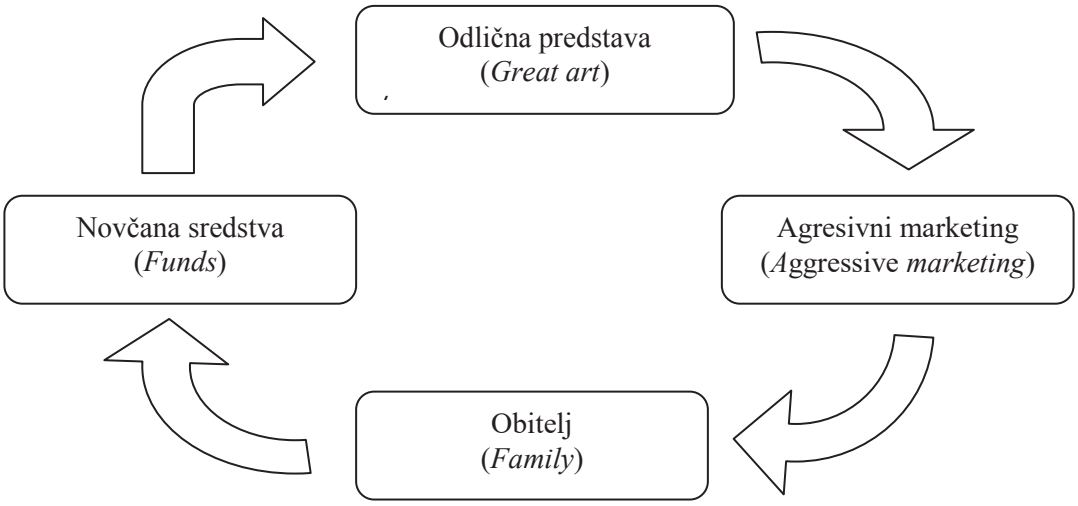
Alfirević i dr. (2013) smatraju da bi se uspješno prikupljanje sredstava moglo postići kombinacijom vlastitih sposobnosti i znanja s fleksibilnim zapošljavanjem vanjskih suradnika i savjetnika. Prema tome, kazališta za neke određene projekte i programe mogu angažirati i vanjske suradnike koji će im pomoći u privlačenju novih donatora i sponzora, u traženju novih izvora financiranja, a sve u cilju razvijanja novih i učinkovitih pristupa u prikupljanju sredstava. Prema Crole, Fine (2005), pomoć u dobivanju korporativne podrške u Americi riješena je na način da se osnivaju razne agencije koje pomažu u traženju financijskih sredstava, kao i obučavanju kulturnog sektora u razvijanju tih vještina. Upravo se kroz *fundraising*, smatraju ti autori, razvijaju nove organizacijske vještine, koje pridonose organizacijskoj efikasnosti.

Da bi bili uspješni u prikupljanju sredstava, potrebno je izbjegavati pogrješke. Najčešće pogrješke koje se javljaju u prikupljanju sredstava su: „propusti u komunikaciji s donatorima/sponzorima, nepotrebno/neprimjereno lobiranje, nerealni i neutemeljeni zahtjevi, pogrješna percepcija odnosa s donatorom/sponzorom, nepoštivanje procedura i uputa koje su definirali financijeri, neostvarivanje dobre suradnje s medijima, pretjerano oslanjanje na postojeće izvore financiranja, nedovoljno korištenje postojećih pozitivnih iskustava i znanja te loš 'tajming'". (Pavičić i dr., 2006a: 261). Identifikacijom i otklanjanjem postojećih pogrješaka, proces prikupljanja sredstava može biti uspješan.

5.5. *Fundrasing* model za kazalište

Kaiser i Egan, stručnjaci u kulturalnom menadžmentu, razvili su *fundraising* model za kulturne institucije.[123] Riječ o cikličkom modelu koji sadrži četiri komponente koje je potrebno redom zadovoljiti kako bi uspješno prikupili sredstava za kulturne institucije tj. kazalište.

Slika 3. *Fundraising* model za kazalište



Izvor: Kaiser, Egan, 2013: 166.

Prema modelu tih autora, dobar *fundraising* započinje dobrom umjetnošću. Kazališta koja imaju dobar, kvalitetan i uzbudljiv projekt mnogo su uspješnija u *fundraisingu*. Poduzeća su danas spremnija podržati takve projekte, koji donose određenu kreativnost i inovativnost.

Nakon dobrog projekta, potreban je dobar institucionalni, agresivni marketing koji će pružiti vidljivost kako bi privukao publiku i potencijalne davatelje sredstava. Da bi koristili usluge agresivnog marketinga,[124] potrebno je imati marketinški plan, odjel marketinga i osobu/e zadužene za marketing u kazalištu. Lukić (2010) navodi primjer irskih kazališta od kojih 82 % 1995. godine nisu imale nikakav marketinški plan kao ni barem jednu stalno zaposlenu osobu isključivo na poslovima marketinga u kazalištu. Zbog sve većeg značaja marketinga u kulturi, sva kazališta u RH trebala bi imati educiranu osobu zaposlenu u odjelu marketinga

[123] Isti model primjenjuju i na sportske organizacije, pri čemu se „obitelj“ u kazalištu poistovjećuje s navijačima (fanovima) u sportu.

[124] Agresivni marketing ne odnosi se na marketinška oglašavanja u klasičnom smislu; sve više se spominju tzv. nekonvencionalne metode marketinga koje su mnogo agresivnije i uočljivije od klasičnog poimanja marketinga. Primjer agresivnog marketinga je *guerilla* marketing, oblik marketinške strategije koja minimalnim ulaganjima i nekonvencionalnim metodama oglašavanja nastoji ostvariti maksimalan učinak. Gerilski marketing usmjerava se na pronalaženje nekonvencionalnih mogućnosti oglašavanja na tržištu.

koji će biti zadužena za taj segment komunikacije kazališta s okruženjem. Kaiser i Egan (2013) naglašavaju važnost programskog i institucionalnog marketinga za promociju kulture i umjetničkog rada. Napominju kako se ovdje javljaju dva problema koje stvaraju kulturne institucije i djelatnici, a to je da su ili ponizni i skromni te im je neugodno promovirati na sav glas ono što rade, ili se smatraju da su predobri u onome što rade pa im ne treba dodatna reklama. S obzirom na marginalizaciju kulture, kulturnih djelatnosti i institucija, marketing je i više nego potreban alat za njihovu promociju. U tom smjeru promišlja i Najev-Čačija (2013), koja povezuje marketinške aktivnosti i uspostavljanje dugoročnih odnosa s donatorom kao presudnu stavku uspješnosti *fundraisinga.*

Stvaranje ili izgradnju obitelji možemo povezati s Balogovim radom. On se bavio *fundraisingom* u knjižnicama, a kaže: „Najbolje rezultate u ovom području ostvaruju one knjižnice koje svoje donatore učine suradnicima, emocionalno ih vežući za svoje projekte i ustanovu, razvijajući u njima svijest da je određeni projekt njihov koliko i naš“ (Balog, 2010: 49). Takvim shvaćanjem, kazalište svoje suradnike, donatore i sponzore može smatrati dijelom svoje „obitelji” i uključiti ih u sve faze njihova rada. Osim korporativne podrške, kazališta ostvaruju prihod i od posjetitelja. Pojedince koji plaćaju ulaznicu i dolaze u kazalište također treba učiniti dijelom svoje „obitelji”. Sa svojim manjim, ali redovitim prilozima (koji mogu činiti značajan tržišni izvor prihoda), oni su važan dio kazališta, kojemu je bitno da ima publiku. Treba raditi na tome da se poveća broj ljudi koji dolaze u kazalište, „izgraditi obitelj” s cjelokupnom zajednicom, što će zauzvrat povećati i interes poslovnog sektora da uloži svoja sredstva. Prema Kivilo (2005), broj publike ima značajnu ulogu, gdje prednost imaju oni događaji i aktivnosti koji uključuju više ljudi. Što je više publike, to će više ljudi vidjeti proizvod ili reklamu poduzeća koji podržava. Na kazalištima je da stvaraju što veću „obitelj“, koja će povećati i vlastiti prihod te ujedno pomoći u pridobivanju podrške poslovnog sektora.

Upravo kroz takav model i izgradnju „obitelji“, kazališta mogu dugoročno planirati i, prema navedenim autorima, čak uspostaviti petogodišnji plan rada, što je sada, za većinu (ne samo kazališta nego i ostalih kulturnih institucija) izuzetno teško postaviti. Financijski segment zasigurno ima važnu ulogu u tome.

5.6. Uloga države u poticanju *fundraisinga*

Prema Dimitrijević-Mišković (2011) država još uvijek treba biti glavni organizator, nositelj i financijer kulture i kazališta. Međutim, sve se više stavlja naglasak na decentralizaciju, gdje je glavna ideja da država treba predati velik dio svoje odgovornosti drugom i trećem sektoru (tržištu i građanskom društvu), osobito u području kulture. Model države kao glavnog vlasnika polako zamjenjuje model države kao glavnog regulatora koje se očituje putem njenih ekonomskih i zakonskih funkcija.

Uloga države važna je u poticanju *fundraising*a. To je moguće ostvariti putem:

1. pozitivnog poreznog tretmana za pravne i fizičke osobe koje pomažu kulturu,
2. jasne zakonske pozicije poduzeća koje podržava,
3. jasnog definiranja slučaja kada donacije i sponzorstvo nisu prihvatljivi (djeca, proizvođači oružja, cigareta itd.) (McIlroy, 2001: 24).

Država ima važnu ulogu u jačanju tržišta i izgradnji poticajnog gospodarskog okruženja i zakonodavstva. To se ponajprije odnosi na instrumente poreznog karaktera (porezne olakšice) kao indirektan način privlačenja sredstava (za razliku od direktnog – proračunska sredstva) te su suština regulativne državne politike. Porezni poticaji i olakšice pretvaraju se u osnovu za rast i razvoj tržišnih instrumenata: donacije i sponzorstva, te je na državi da pomoću tih poticaja ohrabruje donatore i sponzore da se sve više uključuju u zajednicu. U tom bi smjeru trebalo razvijati, prethodno spomenuto, socijalno odgovorno gospodarstvo koje će pomoći u rješavanju problema zajednice.

Iako se naglašava sve važnija uloga države kao regulatora, neki autori (Heutel, 2012) spominju važnost dominantne uloge države u financiranju kulture u smislu da su poduzeća spremnija financirati one organizacije koje i država najviše pomaže. U tom kontekstu, državna sredstva mogu poslužiti kao izvor *crowding in*[125] efekta za privatne podršku. Dok neke studije ne pronalaze relevantnost *crowding out*[126] efekta za javnu politiku i procjenjuju *crowding in* efekt kao potpuno beznačajan (Brooks, 2000), jedan drugi autor (Heutel, 2012)

[125] *Crowding in* = učinak poticanja, ekonomsko načelo gdje se privatne investicije povećavaju kako se državna potrošnja povećava.
[126] *Crowding out* = učinak istiskivanja, ekonomsko načelo gdje se privatne investicije smanjuju kao posljedica smanjivanja javnih sredstava.

smatra da je taj efekt veoma važan mehanizam, posebno za mlađe neprofitne organizacije jer signalizira privatnom sektoru da je organizacija vrijedna podržavanja.

Dakako, najznačajnija uloga države je u formiranju zakonskih okvira za kulturno djelovanje. Ono se može vidjeti na primjeru Italije. „Talijanski ministar za kulturu Dario Franceschini u susret izazovima niske profitabilnosti talijanskih muzeja uvodi novo rješenje koje će omogućiti bolju Biz&Art suradnju[127] s privatnim poduzećima. Kako bi se uvećali tržišni prihodi muzeja na 2 milijarde eura godišnje do 2017. g., izmjenama zakona o muzejima bit će osnovano 18 ureda koji će primati ponude privatnog sektora za kreiranje dodatnih kapaciteta i sadržaja za posjetitelje, poput restorana, *gift shopova* i drugih inovativnih usluga“ (Comunian, 2009: 215). Sukladno navedenom, upravo kroz zakonske propise država može omogućiti bolji rad i razvoj svake kulturne institucije.

Važnost edukacije i obrazovanja već je ranije naglašeno kao iznimno važan i potreban proces za sve kulturne organizacije. Država može pridonijeti u organiziranju različitih edukacija kulturnih djelatnika za znanja i vještine koje su potrebne u vođenju kulturne organizacije odnosno kazališta. Vezano uz to, u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo kulture RH u suradnji s DeVos Institutom osnovanom pri Kennedy Centru iz Washingtona, provodi besplatnu dvogodišnju edukaciju (2013. – 2015. g.) namijenjenu menadžerima u kulturnom sektoru, predstavnicima umjetničkih organizacija, kulturnih institucija ili organizacija civilnog društva. Riječ je o interdisciplinarnoj edukaciji za dvadeset hrvatskih organizacija čiji je cilj stvaranje kvalitetnih profesionalaca u kulturnom sektoru. „Edukacijski program DeVos Instituta usuglašen je s najnovijim tehnološkim i obrazovnim sustavima, s posebnim fokusom na tri područja: marketing, pribavljanje sredstava (*fundrasing*) te razvoj upravljačkih tijela. Sva tri područja čine cjelinu čiji je osnovni cilj kod menadžera razvijati i stvoriti *fundraising* mentalitet, odnosno svijest o važnosti prikupljanja financijskih sredstava, za što je nužna vrhunska izobrazba stručnjaka, odnosno jačanje kapaciteta (*capacity building*).”[128] Bez sudjelovanja u obrazovnom procesu, ne može se ni očekivati primjena menadžerskih načela u kulturnom sektoru odnosno kazalištu. Iz prikaza tematskih cjelina koje se obrađuju na edukaciji, vidljivo je kako *fundraising* zauzima bitan dio u upravljanju organizacijom i tako postaje sve važnijim zadatkom menadžera u kulturnom sektoru.

[127] Autorica koristi sintagmu Biz&Art kao novi oblik suradnje poslovnog sektora i umjetnosti koji se temelji na strateškom partnerstvu.
[128] http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=9089 (3. 3. 2015.)

5.7. Partnerski odnos između poslovnog sektora i kulture

Krajnji cilj korporativne podrške poslovnog sektora u kulturi je stvaranje (dugoročne) suradnje i partnerstva. „Organizacijama koje se obraćaju za potporu cilj ne smije biti 'izmusti novac' i napraviti jednokratni projekt, naprotiv, cilj treba biti ostvarenje kvalitetnih dugoročnih odnosa sa sponzorima ili donatorima" (Pavičić, 2003: 265). Najveći vid suradnje poslovnog i kulturnog sektora u obliku je strateškog partnerstva. To je upravo suradnja u kojima obje strane imaju zajedničke vrijednosti, gdje su misija i vizija poduzeća odlučujući elementi u pružanju podrške. Prema Skildum-Reid (2012), riječ je o četvrtoj (posljednjoj, najvišoj, nap. M.M.) generaciji sponzora, koja se temelji na inkluzivnom pristupu i održivosti.

Suradnja poslovnog sektora s institucijama i pojedincima iz područja kulture i umjetnosti, prema Pavičiću i dr. (2006a), predstavlja tzv. *win-win* situaciju gdje se kombinira unaprjeđenje korporacijskog identiteta s konkretnom financijskom i logističkom podrškom institucijama i pojedincima, ali i lokalnoj zajednici.

Dimitrijević-Mišković (2011) navodi kako se u Ujedinjenom Kraljevstvu termin „sponzorstvo" smatra zastarjelim. Isto navodi i McNicholas (2004) za Australiju. Privatni sektor sada pokušava ići korak dalje te od uskog, nasljednog okvira „sponzorstvo" radije promovira više dinamičan koncept „partnerstvo". Zbog toga postoji potreba da kulturne organizacije budu samouvjerene, a ne da ono što nude prodaju jeftino pod pogrješnom pretpostavkom da traže „dobrotvorni prilog". Sponzorstvo nipošto ne treba promatrati kao pomoć slabijima, nego kao kupoprodajni odnos koji, za razliku od donacije, može prerasti u partnerski odnos. „Kazalište se pritom nikako ne smije postavljati kao siromašna i slaba strana koja moli za pomoć, nego kao partner koji sponzoru nudi konkretnu pomoć" (Lukić, 2010b: 100).

McNicholas (2004) je identificirao tri pristupa korištenja korporativne podrške u kulturi i umjetnosti; umjetničko sponzorstvo kao oblik poslovanja: marketinški pristup, umjetničko sponzorstvo kao odnos, umjetničko sponzorstvo kao partnerstvo.

Tablica 9. Tri pristupa korištenja korporativne podrške u kulturi i umjetnosti

Pristup	**Umjetničko sponzorstvo kao oblik poslovanja: marketinški pristup**	**Umjetničko sponzorstvo kao odnos**	**Umjetničko sponzorstvo kao partnerstvo**
Aktivnost	Pokroviteljstvo	Marketing	Partnerstvo
Fokus	Davanje	Dogovor	Imidž/brend
Osnova	Donacija	Poslovna transakcija	Misija i vizija

Izvor: McNicholas, 2004: 59.

U svom istraživanju, McNicholas (2004) pokazuje kako su postmoderne promjene utjecale na odnos između kulturnog i poslovnog sektora. On taj odnos naziva „dinamično kompleksno prilagodljiv odnos" koji se sve više transformira i otvara prilike za multikulturalnost, inovacije i uspjeh. Posljednji pristup, temeljen na partnerstvu, autor vidi kao budućnost suradnje između poslovnog i kulturnog sektora.

Da bi se iskoristili potencijali koje suradnja kulturnih organizacija i poslovni sektor mogu generirati, potrebno je izgraditi strateško partnerstvo između tih dvaju sektora. Za uspješan odnos i partnerstvo između kulture i poslovnog sektora, McNicholas (2004) je identificirao četiri ključna faktora:

1. strateško podudaranje – vrijednosti, brenda, ciljanog tržišta te ponekad ključnih ciljeva odnosno sinergija dijelova njihovih misija;
2. odnosi – razvoj dvosmjernog, interaktivnog odnosa; efektivna komunikacija i kompatibilnost između stranaka na osobnoj i operativnoj razini, u skladu s misijom i vizijom;
3. dugoročna predanost – gradnja odnosa kroz vrijeme; uključuje iskrenost i autentičnost, omogućava razvoj prilagođenih pristupa i aktivnosti kroz razvoj sigurnosti u odnosu te postupni spoj poslovnog i potrošačkog znanja;
4. kreativnost i prilagođenost – kada govorimo o pristupu, menadžmentu, odnosu te aktivnostima, potrebna je osjetljivost na međusobne vrijednosti i poslovanje. Prilagođenost predstavlja individualizaciju ili personalizaciju te postaje najvažniji trend u postmodernoj kulturi, a svoje temelje duguje iskrenosti, autentičnosti i odanosti (McNicholas, 2004: 63).

Navedeni faktori ukazuju da je za partnerski odnos potrebno prepoznavanje obostranih interesa za takav oblik suradnje, uz istovremeno međusobno razumijevanje koje podrazumijeva obostran rad i obveze. „Tvrtke u zemljama zapadnog Balkana nisu uspostavile dugoročne partnerske odnose s kulturnim akterima i institucijama, nego pružaju potporu na *ad hoc* osnovi" (Dimitrijević, 2011: 55). Smatra se da su dugoročni partneri kvalitetniji budući da se njihova suradnja i potpora može svrstati u kategoriju relativno predvidljivih inputa u budućnosti, a što bitno olakšava strateško planiranje u instituciji. Međutim nipošto ne treba zanemariti jednokratne, tzv. *ad hoc* donatore, jer i oni mogu biti iznimno značajni.

Traženje i uspostavljanje partnerstva te zajedničkih strategija, indikacija je za:

1) društvenu odgovornost i zrelost nacionalnog poslovanja i tržišta,

2) svijest o važnosti kulture kao socijalno-gospodarskog faktora od strane poslovnog sektora, kao i države, koja svojom političkom voljom treba biti pokretač za reforme u sektoru (Tomova, 2004: 92).

Uspostavljanje odnosno razvijanje navedenih indikacija preduvjet je za stvaranje uspješnih partnerstava između kulturnog i poslovnog sektora. Nisu samo kazališta ta koja imaju potrebu za dodatnim sredstvima i korporativnom podrškom nego danas i tvrtke traže kreativnost koje im područje kulture i umjetnosti može ponuditi. Stoga je, kako kaže Kivilo (2005), umjesto donacija i sponzorstva, ključna riječ za budućnost – partnerstvo.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI I ZNAČAJU KORPORATIVNE PODRŠKE U FINANCIRANJU KAZALIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U središtu istraživanja, čiji su rezultati prezentirani u ovom radu, je financiranje kazališta u Republici Hrvatskoj sredstvima korporativne podrške, odnosno donacijama i sponzorstvima. U okviru toga, na temelju anketnog upitnika, ispitana je uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta u Republici Hrvatskoj te stavovi ispitanika o ulozi i značaju koje korporativna podrška ima u kazalištima, koje su prepreke u osiguravanju njezinog većeg iznosa te koji je njezin potencijal razvoja.

6.1. Definiranje uzorka

Istraživanje je provedeno na kazalištima u Republici Hrvatskoj. Prema podatcima Ministarstva kulture, u Hrvatskoj je u trenutku istraživanja postojalo 160 kazališta. Riječ je o onim kazalištima koja su upisana u Očevidnik kazališta i time dokazuju svoju profesionalnu djelatnost. Očevidnik kazališta, javno dostupan na službenim stranicama Ministarstva kulture, sadrži temeljne podatke o svim javnim i privatnim kazalištima.

Na samom početku istraživanja, prvotno su iz istraživanja izuzeta su ona kazališta kojima kazališna djelatnost nije primarna, a to su sva kazališta koja imaju formalno-pravni status trgovačkog društva i kazališta koja su svojim nazivom upućivala da im kazališna djelatnost nije primarna (primjerice, plesni studio). Takvih je kazališta u Republici Hrvatskoj u trenutku istraživanja bilo sedamnaest. Prema tome, istraživanje je provedeno na kazalištima koja imaju formalno-pravni status ustanove i umjetničke organizacije čija je primarna djelatnost kazališna. Riječ je ujedno o javnim i privatnim kazalištima. S obzirom na vrstu pitanja u anketnom upitniku, iz istraživanja su također bila izuzeta ona kazališta koja ne posluju minimalno jednu kalendarsku godinu, a takvih je u trenutku istraživanja bilo pet. Izvor podatka o početku aktivnosti pojedinog kazališta, odnosno duljini njegova poslovanja bio je Očevidnik kazališta koji sadrži temeljne podatke o svakom profesionalnom kazalištu, uključujući i datum osnivanja kazališta. Nadalje, tijekom provedbe istraživanja (telefonskim putem) utvrđeno je da se određena kazališta (više) ne bave kazališnom djelatnošću. Riječ je o trima umjetničkim organizacijama. Također, u postupku provedbe istraživanja došlo se do saznanja kako deset kazališta nisu više aktivna ili ne postoje. Stoga ukupan uzorak

predmetnog istraživanja odnosno kazališta na kojem je provedeno istraživanje broji 125 subjekata.

Zaključno, za potrebe istraživanja relevantna su samo ona kazališta koja su aktivna (uz uvjet da posluju minimalno jednu kalendarsku godinu) te kazališta čija je primarna djelatnost kazališna djelatnost. Nadovezujući se na navedeno, radi se o uzorku od 125 kazališta koja su obuhvaćena istraživanjem. U okviru osnovnog uzorka obuhvaćeno je 31 javno kazalište te 94 privatna kazališta.

6.2. Metode prikupljanja podataka

Podatci o broju kazališta prisutnih na području Republike Hrvatske dostupni su putem Očevidnika kazališta na stranicama Ministarstva kulture. Kazališta upisom u Očevidnik kazališta dokazuju svoju profesionalnu djelatnost te je takav dokument bio važan izvor informacija o broju kazališta, njihovu statusu, datumu osnivanja te ostalim relevantnim podatcima potrebnim za provedbu istraživanja.

Empirijsko istraživanje provedeno je u skladu s ciljevima i hipotezama postavljenim u uvodnom dijelu ovoga rada. Kako bi se dobili podatci potrebni za provedbu analize i donošenje zaključka o predmetu istraživanja pripremljen je te je ciljanoj skupini kazališta distribuiran anketni upitnik posebno kreiran za potrebe istraživanja.

Anketni upitnik sadrži pitanja koja obuhvaćaju opće informacije vezane uz status i pravno organizacijski oblik kazališta. Na općoj razini, anketnim upitnikom ispitani su stavovi kazališta o njihovu sadašnjem načinu financiranja s naglaskom na financiranje putem donacija i sponzorstava. U okviru toga, od ispitanika se tražilo mišljenje o (budućoj) ulozi države u financiranju kazališta, odnosno način na koji bi država trebala podržavati i financirati kazalište te poticati korporativnu podršku u financiranju poslovanja i projekata kazališta. Kako je uže područje istraživanja (čiji su rezultati prikazani u ovom radu) korporativna podrška, upitnik je primarno usmjeren na ispitivanje uloge i značaja korporativne podrške unutar kojeg su sadržana i pitanja vezana uz identificiranje pojedinih prepreka koje onemogućavaju veću zastupljenost donacija i sponzorstava u financiranju poslovanja kazališta na području Republike Hrvatske. Također, upitnik je kreiran na način da se putem prikupljenih odgovora kazališta na postavljena pitanja mogu identificirati čimbenici koji bi prema mišljenju ispitanika mogli utjecati na poboljšanje stanja u smislu povećanja značaja, odnosno udjela donacija i sponzorstava u ukupnom financiranju kazališta. Uz navedeno, putem anketnog upitnika ispitana su i mišljenja kazališta o motivima poslovnog sektora za

ulaganje u kazalište. Naposljetku, od ispitanika se tražilo da navedu prosječni udio pojedinog izvora prihoda u svojim ukupnim prihodima, kako bi bilo moguće pojasniti kakva je struktura i izvori prihoda koje ostvaruju kazališta, a što je u konačnici, uz gore navedene ključne teme, bila jedna od osnova za provjeru polazišnih pretpostavki, odnosno valjanosti postavljenih hipoteza te izvođenja zaključaka kao i definiranja preporuka za unaprijeđenje poslovanja kazališta.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, a primjer anketnog upitnika nalazi se u prilogu ovog rada (Prilog 1).

Vremensko razdoblje prikupljanja podataka obuhvaća razdoblje prve polovine 2015. godine. Postupak prikupljanja podataka odnosno prikupljanja popunjenih upitnika odvijao se kroz nekoliko faza. Anketa je prvotno poslana na *e-mail* adrese kazališta koje su dostupne na stranicama Ministarstva kulture u Očevidniku kazališta, kao i na službenim stranicama kazališta. Moguće ograničenje koje se javlja prilikom takva načina prikupljanja podataka je točnost *e-mail* adresa subjekata i koliko se te *e-mail* adrese uistinu koriste. Kako je u toj prvoj iteraciji prikupljen nedovoljan broj upitnika za potrebe odgovarajuće analize, postupak prikupljanja upitnika nastavljen je telefonskim kontaktiranjem svakog kazališta s ciljem motiviranja da dostave ispunjeni upitnik. Telefonski brojevi, kao i *e-mailovi*, dostupni su ili u Očevidniku kazališta ili na službenim stranicama kazališta. Također, ukoliko se ti *e-mailovi* i brojevi telefona nisu pokazali dostupnima, u smislu da se oni više ne koriste, nastojalo se putem drugih internetskih stranica doći do potrebnih informacija za ostvarenje kontakta, a time i mogućnosti povećanja odaziva. Međutim, kod nekih se kazališta javilo ograničenje u vidu nekorištenja *e-mail* adrese i telefonskih brojeva dostupnih na internetskim stranicama. Takva su kazališta okarakterizirana i grupirana kao neaktivna kazališta. Po provedenim aktivnostima s ciljem prikupljanja odgovora ispitanika, postignut je odaziv od 41,6 % (52 ispitanika), što se može smatrati dobrim rezultatom na temelju kojeg se mogu usvojiti određeni zaključci reprezentativni za cijeli uzorak.

Na temelju prikupljenih podataka napravljena je statistička obrada i analiza podataka.

6.3. Statistička analiza

Prikupljeni podatci u okviru istraživanja obrađeni su računalnim programom SPSS. Statistička analiza obavljena je korištenjem: deskriptivne analize, parametrijskih i neparametrijskih testova. Numerički podatci prikazani su pomoću aritmetičke sredine, standardne devijacije te kao medijan, prva i treća kvartila, a kategorički podatci prikazani su u obliku apsolutnih i relativnih frekvencija. Postojanje normalnosti distribucije numeričkih varijabli ispitano je pomoću Kolmogorov Smirnov testa. Razlike među kategoričkim varijablama ispitane su pomoću hi-kvadrat testa ($\chi 2$) i Fisherova egzaktnog testa, dok su razlike među numeričkim varijablama ispitane pomoću Mann-Whitneyjeva U-testa i Kruskall-Walisove neparametrijske jednosmjerne analize varijance. Razina statističke značajnosti prihvaćena je za $p < 0,05$. Dobiveni podatci detaljno su objašnjeni i prikazani tablično i grafički.

Ukupan uzorak kazališta na kojem je provedeno istraživanje je 125. Odaziv je bio 52 kazališta (41,6 %), što se može smatrati dobrim rezultatom, na temelju kojeg se mogu usvojiti zaključci reprezentativni za cijeli uzorak.

U Tablici 10. prikazani su podatci o strukturi kazališta prema njegovu pravno-organizacijskom obliku i prema statusu. Statistički značajna razlika pronađena je u učestalosti pravno-organizacijskih oblika kazališta ($p < 0,01$). Udio umjetničkih organizacija u anketiranom uzorku je 39 odnosno 75,0 % s 95 %-tnim intervalom pouzdanosti od 61,05 % do 85,96 %, dok je udio ustanova u anketiranom uzorku 13, odnosno 25,0 %. Statistički značajna razlika pronađena je i u učestalosti statusa kazališta ($p < 0,001$). Udio privatnih kazališta u anketiranom uzorku iznosi 75,0 % s 95 %-tnim intervalom pouzdanosti od 61,05 % do 85,96 %, dok je udio javnih 25,0 %. Razlog zašto su frekvencije odgovora na pitanja 1 i 2 jednake je ta što sva javna kazališta imaju pravno-organizacijski oblik ustanove, dok privatna kazališta imaju pravno-organizacijski oblik umjetničke organizacije.

Tablica 10. Struktura ispitanih kazališta prema pravno-organizacijskom obliku i statusu

		Broj kazališta (%)	C. I.	p*
Pravno-organizacijski oblik kazališta	Umjetnička organizacija	39 (75 %)	(61,05 % – 85,96 %)	< 0,001
	Ustanova	13 (25 %)		
Status kazališta	Privatno kazalište	39 (75 %)	(61,05 % – 85,96 %)	< 0,001
	Javno kazalište	13 (25 %)		

*Binomialni test, C. I. – 95%-tni interval pouzdanosti

Unutar uzorka koji je bio uključen u istraživanje (125 kazališta), udio javnih kazališta je 31, a privatnih 94. Od ukupnog broja onih kazališta koja su odgovorila na upitnik (52), njih 13 su javna kazališta, a 39 privatna kazališta. Ukoliko se promatra ukupan broj javnih kazališta u Republici Hrvatskoj (31) i broj javnih kazališta koja su se odazvala na istraživanje, odaziv javnih kazališta je 41,6 %. Nadalje, unutar uzorka od 52 kazališta, 39 privatnih kazališta je odgovorilo na upitnik od moguća 94 privatna kazališta koja su obuhvaćena istraživanjem, što je odaziv od 41,48 %.

Sljedeća tablica sadrži prikaz ukupnog prihoda prema statusu kazališta. Od ukupnog broja anketiranih kazališta, 40 kazališta upisalo je iznos svojih prihoda ostvarenih prethodne godine. To znači da 12 kazališta nije ispunilo to pitanje. Prihodi su svrstani u određene kategorije i prema statusu kazališta.

Tablica 11. Ukupan prihod kazališta prema statusu kazališta

	Privatno	Javno	Ukupno	p*
Do 100.000	16 (50,0 %)	0 (0,0 %)	16 (40,0 %)	< 0.001
100.000,00 – 500.000,00	10 (31,3 %)	1 (12,5 %)	11 (27,5 %)	
500.000 – 1.000.000,00	5 (15,6 %)	2 (25,0 %)	7 (17,5 %)	
Iznad 1. 000.000,00	1 (3,1 %)	5 (62,5 %)	6 (15,0 %)	

*Fisherov egzaktni test

Statistički značajna razlika pronađena je u varijabli ukupan prihod ($p < 0,001$). U okviru ove kategorije polovina privatnih kazališta imala je ukupne prihode u iznosu do 100.000 kuna, dok nijedno javno kazalište nije imalo prihode do tog iznosa. Ukupan prihod iznad milijun kuna imalo je samo jedno privatno kazalište, dok je 62,5 % javnih kazališta imalo navedeni

prihod. Privatna kazališta, u prosjeku, većinom imaju prihode do 100.000,00 kuna, a javna kazališta iznad milijun kuna. U prosjeku, najmanji prihod u privatnim kazalištima je iznad milijun kuna, dok sva javna kazališta imaju ukupne prihode iznad 100.000,00 kuna.

Od ukupnog broja kazališta koja su odgovorila na pitanje o visini ukupnih prihoda, njih 40 % ima prihode do 100.000,00 kuna, 27,5 % od 100.000,00 do 500.000,00, 17,5 % od 500.000,00 do 1.000.000,00, a najmanji broj kazališta (15 %) imalo je prihode iznad 1.000.000,00 kuna.

Jedno anketno pitanje odnosilo se na izvore financiranja u kazalištu ispitanika te su ispitanici bili zamoljeni upisati postotak za svaki ponuđeni izvor financiranja uzimajući u obzir da taj zbroj bude 100 %. Ponuđeni izvori financiranja bili su: javna sredstva, donacije, sponzorstvo, vlastiti prihod i ostalo. U okviru definiranja strukture ostvarenih ukupnih prihoda, utvrđeno je sljedeće:

Tablica 12. Udio pojedinih izvora financiranja u kazalištu

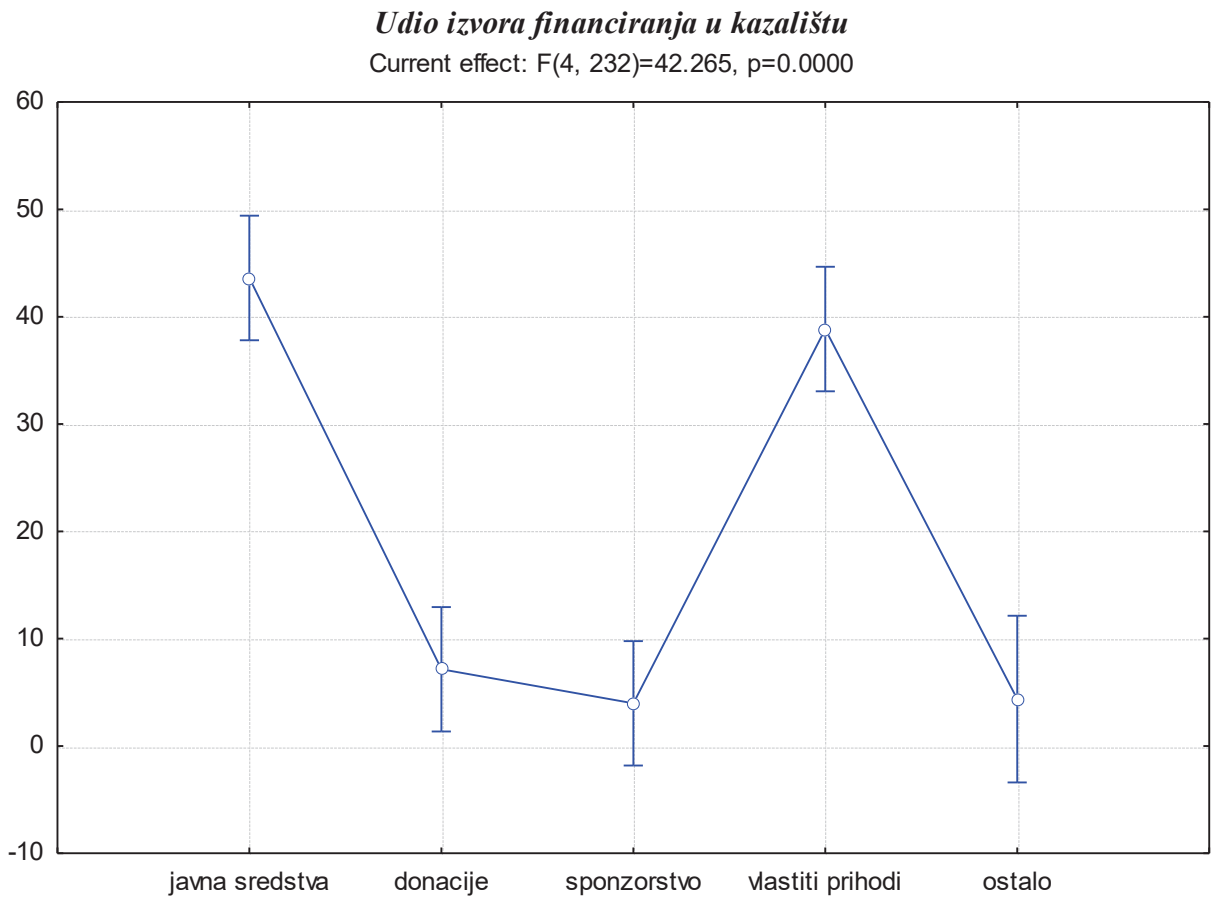
	Broj kazališta	Aritmetička sredina	Medijan (25 % – 75 %)	p*
Javna sredstva	52	43,61	41,5 (17,5 – 70)	< 0,001
Donacije	52	7,15	2,75 (0 – 10)	
Sponzorstvo	52	3,98	0,63 (0 – 5)	
Vlastiti prihodi	52	38,85	40 (10 – 56,83)	
Ostalo	29	4.38	0 (0 – 5)	

*Kruskal-Wallisov test

U Tablici 12. prikazane su relativne frekvencije pojedinih izvora financiranja kazališta. Na ponuđene izvore financiranja postotak odgovora je 100 %, osim kod izvora *Ostalo* gdje je taj postotak odgovora nešto manji, oko 56 %. Statistički značajna razlika pronađena je u udjelu izvora financiranja u kazalištu.

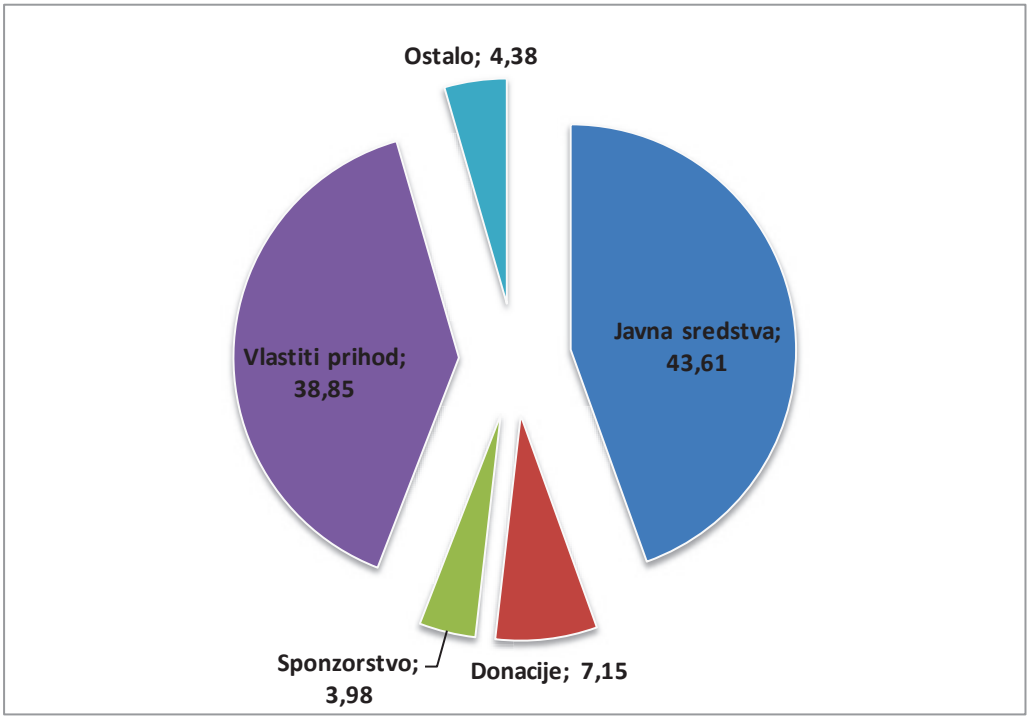
Pripadajući graf:

Grafikon 11. Kruskal-Wallisov test analize udjela izvora financiranja u kazalištu



Za vjerniji prikaz prosjeka pojedinog udjela izvora financiranja u ukupnom financiranju kazališta korišten je grafički prikaz u obliku kružnog dijagrama.

Grafikon 12. Prosječna vrijednost pojedinih izvora financiranja u ukupnim prihodima kazališta (u %)



Iz grafikona je vidljivo kako su u prosjeku javna sredstva najveći izvor financiranja u svim kazalištima (43,61 %). Nakon toga slijedi vlastiti prihod s 38,85 %, donacije sa 7,15 %, sponzorstvo s 3,98 % te ostalo s 4,38 %. Treba uzeti u obzir kako su na izvor *Ostalo* odgovorila 29 kazališta, dok su na preostale ponuđene izvore financiranja odgovorila sva kazališta.

S obzirom na dobivenu varijabilnost navedenih iznosa izvora financiranja, u svrhu daljnje analize, za navedenu distribuciju frekvencija korištena je još jedna mjera srednje vrijednosti za svaki izvor financiranja – medijan.

Javna sredstva: Me = 41,50 (polovina ispitanih kazališta ima udio javnih sredstava u ukupnim prihodima manji od 41,50 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio javnih sredstava u ukupnim prihodima viši od 41,40 %).

Sponzorstvo: Me = 0.63 (polovina ispitanih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima manji od 0,63 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima viši od 0,63 %).

Vlastiti prihod: Me = 40,00 (polovina ispitanih kazališta ima udio vlastitog prihoda u ukupnim prihodima manji od 40,00 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio vlastitog prihoda u ukupnim prihodima viši od 40,00 %).

Donacije: Me = 2,75 (polovina ispitanih kazališta ima udio donacija u ukupnim prihodima manji od 2,75 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio donacija u ukupnim prihodima viši od 2,75 %).

Ostalo: Me = 0,00 (prosječno kazalište ne ostvaruje financijska sredstava iz ostalih izvora).

Nadalje, donacije i sponzorstva gledane su skupno kao oblik korporativne podrške u odnosu na ukupne izvore financiranja u kazalištu te je utvrđena njihova srednja vrijednost.

Tablica 13. Srednje vrijednosti korporativne podrške u kazalištu

Broj kazališta (%)	52 (100 %)
Aritmetička sredina	11,1269
Medijan	5,5000

Aritmetička sredina, odnosno prosječna vrijednost udjela korporativne podrške u ukupnim prihodima svih ispitanih kazališta je 11,13 %.
S obzirom na to da raspodjela dobivenih podataka u anketnom upitniku nije ravnomjerna, izračunat je medijan koji, za razliku od aritmetičke sredine u tim okolnostima, daje bolji opis promatrane pojave. Medijan iznosi 5,5 %, što znači da polovina ispitanih kazališta ima udio korporativne podrške u ukupnim prihodima manji od 5,5 %, a druga polovina ispitanih kazališta ima udio korporativne podrške u ukupnim prihodima veći od 5,5 %.

U svrhu daljnje analize, vrijednost varijable korporativne podrške kategorizirana je prema vrijednosti udjela financijskih sredstava u ukupnim prihodima kazališta (ispitanika). Tablica frekvencija i relativnih frekvencija razvrstana je u odabrane kategorije po kriteriju za koji se smatra da će dati željene rezultate.

Tablica 14. Kategorijski prikaz frekventnosti varijable korporativna podrška u kazalištu

Kategorije udjela korporativne podrške (%)	**Broj kazališta**	**Postotak ispitanika (%)**	**Kumulativni postotak (%)**
Manje od 10	32	61,5	61,5
10 – 19,99	9	17,3	78,8
20 – 49,99	8	15,3	94,1
50 – 100	3	5,9	100,0
Ukupno	52	100,0	

Iz tablice je vidljivo da je u 32 kazališta (61,5 %) udio korporativne podrške manji od 10 %, dok je u 9 kazališta (17,3 %) taj udio između 10 i 19,99 %. Udio korporativne podrške u ukupnim prihodima od 20 do 49,99 % ima 8 kazališta (15,3 %), dok je kod tri kazališta (5,9 %) dominantan udio korporativne podrške, odnosno iznosi više od 50 % ukupnog izvora financiranja. Prema tome, skoro 61,5 % kazališta ima nizak udio korporativne podrške (manji od 10 %), odnosno kod skoro 79 % kazališta taj je udio manji od 20 %. Zaključno, 94,1 % kazališta (njih 49) od ukupnog broja anketiranih kazališta (52) nema dominantan udio financiranja od korporativne podrške, dok je kod tri kazališta (5,8 %) dominantno financiranje iz tog izvora, što je vrlo mal postotak kazališta.

S ciljem utvrđivanja pojedinog izvora financiranja u ukupnim prihodima javnih i privatnih kazališta, razgraničena je struktura financiranja prema statusu kazališta. Stoga se u sljedećoj tablici prikazuje analiza kvantitativnih podataka dobivenih anketnim upitnikom. Ono se odnosi na iznose pojedinih izvora financiranja u kazalištu koji su promatrani i analizirani kao ukupan zbroj koji čini 100 %.

Tablica 15. Udio pojedinih izvora financiranja u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

	Privatna kazališta		Javna kazališta		p*
	Aritmetička sredina	Medijan (25 % – 75 %)	Aritmetička sredina	Medijan (25 % – 75 %)	
Javna sredstva	37,44	35 (5 – 60)	62,14	70 (43 – 80)	< 0.001
Donacije	8,78	5 (0 – 10)	2,25	0,05 (0 – 5)	
Sponzorstvo	4,55	0 (0 – 5)	2,25	1 (0 – 3)	
Vlastiti prihodi	43,99	50 (10 – 65)	23,44	20 (10 – 35)	
Ostalo	4,68	0 (0 – 5)	3,43	0 (0 – 10)	

*Dvosmjerna ANOVA

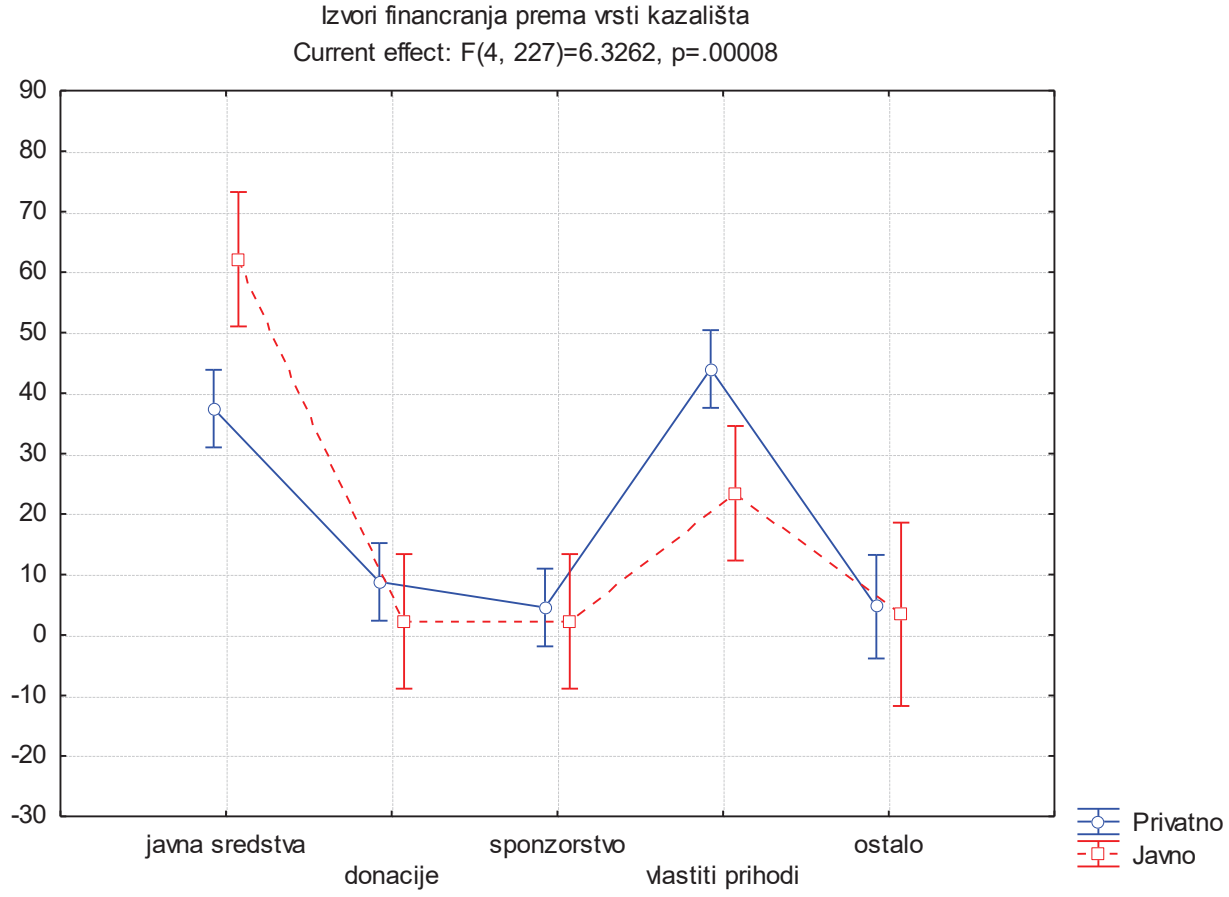
U prethodnoj tablici analiziran je udio pojedinog izvora financiranja u ukupnim prihodima prema vrijednosti varijable *status kazališta*. Pronađena je statistički značajna razlika između udjela javnih sredstava kao izvora financiranja prema statusu kazališta.

Udio korporativne podrške u javnim kazalištima je 4,5 %, odnosno jednak omjer od 2,25 % za donacije i 2,25 % za sponzorstva. U privatnim kazalištima udio korporativne podrške čini 13,33 % ukupnih prihoda kazališta, pri čemu su sredstva donacija (8,78 %) veća od sredstava sponzora (4,55 %). U prosjeku javna sredstva u javnim kazalištima čini udio od 62,14 %, dok je u privatnim kazalištima taj udio u prosjeku 37,44 %. Udio vlastitog prihoda prema statusu kazališta uvelike se razlikuje. Skoro upola manji udio vlastitih sredstava u ukupnim prihodima kazališta u prosjeku ostvaruju javna kazališta (23,44 %), dok je u privatnim kazalištima taj udio 44 %.

U slučaju disperzije podataka, tj. postajanja nekolicine ekstremnih vrijednosti kao što je slučaj u dobivenim kvantitativnim podatcima, korišten je medijan koji bolje prikazuje opis promatrane pojave. Iz toga je vidljivo kako se udio korporativne podrške (i donacije i sponzorstvo), neovisno o statusu kazališta, nalazi na niskoj razini. Donacije su u javnim kazalištima na razini od 0,05 %, a u privatnim kazalištima na razini od 5 %. Sponzorstvo je u javnim kazalištima zastupljeno na razini od 1 %, a u privatnim kazalištima 0 %.

Pripadajući graf:

Grafikon 13. Dvosmjerni ANOVA test analize udjela izvora financiranja prema statusu kazališta



S obzirom na to da su prethodno izvori financiranja u kazalištu promatrani u odnosu na ukupne prihode, u svrhu daljnje analize, izvore financiranja u kazalištu moguće je promatrati zasebno. Konkretno, pomoću Mann-Whitneyjeva U-testa dobivena je prosječna vrijednost svakog pojedinog izvora financiranja neovisno jedno o drugom tj. ne promatrajući ih kao ukupan zbroj svih prihoda (100 %) kao u prethodnoj analizi.

Tablica 16. Prosječne vrijednosti pojedinog izvora financiranja prema statusu kazališta

	Privatno kazalište		Javno kazalište		
	Aritmetička sredina	Medijan (25 % – 75 %)	Aritmetička sredina	Medijan (25 % – 75 %)	P*
Javna sredstva	60,0	35 (5 – 60)	80,0	70 (43 – 80)	0,013
Donacije	10,0	5 (0 – 10)	5,0	0,05 (0 – 5)	0,154
Sponzorstvo	5,0	0 (0 – 5)	3,0	1 (0 – 3)	0,949
Vlastiti prihodi	65,0	50 (10 – 65)	35,0	20 (10-35)	0,061

*Mann-Whitneyjev U-test

Statistički značajna razlika pronađena je u udjelu financiranja iz izvora „javna sredstva“. Privatno kazalište u prosjeku se financira sa 60 % javnih sredstava, dok se javno kazalište financira u prosjeku s 80 % javnih sredstava. Uspoređujući medijane navedenog izvora financiranja prema statusu kazališta, polovina privatnih kazališta financira se s manje od 35 % javnih sredstava, a polovina privatnih kazališta financira se s više od 35 % javnih sredstva. Polovina javnih kazališta financira se s manje od 70 % javnih sredstava, a polovina javnih kazališta financira se s više od 70 % javnih sredstva. Prema rezultatima medijana, vidljiva je varijabilnost financiranja iz izvora javnih sredstava prema statusu kazališta. Vlastiti prihod kao izvor financiranja u kazalištima blizu je statističke značajnosti; pretpostavlja se da bi se povećanjem uzorka ona i pokazala. Međutim, s obzirom na to da je riječ o odazivu od 41 % javnih i 41 % privatnih kazališta u odnosu na ukupan uzorak prema statusu kazališta, mogu se, na temelju toga, izvući određeni zaključci. Prema prosječnim vrijednostima, udio vlastitog prihoda u privatnim kazalištima čini 65 %, a u javnim kazalištima 35 %. Statistički značajne razlike nisu pronađene u oblicima korporativne podrške prema statusu kazališta.

Nadalje, u tablici 17. sadržan je prikaz udjela korporativne podrške u javnim i privatnim kazalištima u odnosu na njihove ukupne prihode. S obzirom na disperziju numeričkih vrijednosti, tablično se prikazuje kategorizirana tablica apsolutnih i relativnih frekvencija varijable korporativna podrška prema statusu kazališta. Statistički značajna razlika nije pronađena u udjelu korporativne podrške prema statusu kazališta (p = 0,179).

Tablica 17. Udio korporativne podrške u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Kategorije (%)	Privatno kazalište	Javno kazalište	Ukupno	p*
Manje od 10	21 (53,8 %)	11 (84,6 %)	32 (61,5 %)	0,179
10 – 19,99	7 (17,9 %)	2 (15,4 %)	9 (17,3 %)	
20 – 49,99	8 (20,5 %)	0 (0 %)	8 (15,3 %)	
50 – 100	3 (7,7 %)	0 (0 %)	3 (5,9 %)	
Ukupno	39 (100 %)	13 (100 %)	52 (100 %)	

*Fisherov egzaktni test

Iz tablice je vidljivo da je u 32 kazališta (61,5 %) udio korporativne podrške manji od 10 %, dok je u 9 kazališta (17,3 %) taj udio između 10 i 19,99 %. Udio korporativne podrške u ukupnim prihodima od 20 do 49,99 % ima 8 kazališta (15,3 %), dok je kod triju kazališta (5,9 %) dominantan udio korporativne podrške, odnosno iznosi više od 50 % ukupnog izvora

financiranja. Prema tome, skoro 61,5 % kazališta ima nizak udio korporativne podrške (manji od 10 %), odnosno kod skoro 79 % kazališta taj je udio manji od 20 %. Zaključno, 94,1 % kazališta (njih 49) od ukupnog broja anketiranih kazališta (52) nema dominantan udio financiranja od korporativne podrške, dok je kod triju kazališta (5,8 %) dominantno financiranje iz tog izvora, što je vrlo mal postotak kazališta.

Od ukupnog broja anketiranih privatnih kazališta (39), njih 21 (53,8 %) ima udio korporativne podrške u ukupnim prihodima manji od 10 %. Nadalje, sedam privatnih kazališta (17,9 %) ima udio korporativne podrške u ukupnim prihodima od 10 do 19,99 %, a kod njih 8 (20,5%) taj jd udio između 20 i 49,99 %. Također, kod triju (7,7 %) privatnih kazališta udio korporativne podrške u ukupnim prihodima ima značajnu ulogu, odnosno iznosi više od 50 % ukupnog prihoda. Međutim, broj tih kazališta izrazito je mal, stoga nije toliko značajan, ali čini određeni iskorak.

Od ukupnog broja anketiranih javnih kazališta (13), kod njih 11 (84,6 %) udio korporativne podrške u ukupnim prihodima manji je od 10 %. Dva javna kazališta (15,4 %) imaju udio korporativne podrške u ukupnim prihodima između 10 % i 19,99 %. Za razliku od privatnih kazališta, nijedno javno kazalište nema korporativnu podršku kao dominantan izvor prihoda, odnosno ni u jednom javnom kazalištu udio korporativne podrške nije veći od 20 %, dok je kod 11 privatnih kazališta udio korporativne podrške u njihovim ukupnim prihodima veći od 20 %.

U svrhu daljnje analize prikazane su i dodatne relacije, odnosno posebno su se promatrali udjeli oblika korporativne podrške (donacije i sponzorstva) prema statusu kazališta.

Tablica 18. sadrži prikaz izračuna srednje i p-vrijednosti za udio sponzorskih sredstava u javnim i privatnim kazalištima. Nije pronađena statistički značajna razlika u udjelu sponzorskih sredstava kao izvora prihoda ($p = 0,799$) prema statusu kazališta. Medijan udjela sponzorstava u ukupnim prihodima privatnih kazališta iznosi 0 %, a u javnim kazalištima 2 %. Prosječno privatno kazalište ne ostvaruje sponzorska sredstava u ukupnim prihodima, dok polovina javnih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima manje od 2 %, a druga polovina javnih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima veći od 2 %.

Tablica 18. Prikaz usporedbe udjela sponzorstava prema statusu kazališta

	Medijan	25 %	75 %	p*
Javno kazalište	2	0	4	0,799
Privatno kazalište	0	0	5	

*Mann-Whitneyjev U-test

Sljedeća tablica sadrži prikaz udjela sponzorstava u ukupnim prihodima javnih i privatnih kazališta. Ispitanici su u anketni upitnik upisivali iznose udjela sponzorskih sredstava u odnosu na svoje ukupne prihode (javna sredstva, donacije, vlastiti prihod te ostalo) uzimajući u obzir da njihov zbroj iznosi 100 %. Stoga se u nastavku prikazuju svi udjeli sponzorskih sredstava koji su dobiveni anketnim upitnikom uz pripadajuće frekvencije.

Tablica 19. Udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Udio (%)	Privatno kazalište	Javno kazalište	Ukupno
0	20 (51,3 %)	6 (46,1 %)	26 (50,0 %)
2	3 (7,7 %)	1 (7,7 %)	4 (7,7 %)
3	1 (2,6 %)	1 (7,7 %)	2 (3,8 %)
4	1 (2,6 %)	2 (15,4 %)	3 (5,8 %)
5	5 (12,8 %)	2 (15,4 %)	7 (13,5 %)
10	5 (12,8 %)	1 (7,7 %)	6 (11,5 %)
15	2 (5,1 %)	0 (0 %)	2 (3,8 %)
30	2 (5,1 %)	0 (0 %)	2 (3,8 %)
Ukupno	39 (100 %)	13 (100 %)	52 (100 %)

Od ukupnog broja anketiranih privatnih kazališta, malo više od polovine njih (51,3 % odnosno 20 kazališta) uopće nema korporativnu podršku kao izvor financiranja u ukupnim prihodima, tj. ona je nula. Na vrlo nizak udio sredstava sponzorstava u privatnim kazalištima upućuje i podatak kako je u njih 89,7 % udio sponzorskih sredstava 10 % i manji. Najviši udio donacija (30 %) u ukupnim prihodima privatnih kazališta imaju dva kazališta (5,1 %), što se u odnosu na ukupan broj ispitanika odnosno privatnih kazališta ne čini značajnim.

Od ukupnog broja anketiranih javnih kazališta, njih 46,1 % nemaju sponzorska sredstva kao izvor prihoda u svojim ukupnim prihodima. Isti postotak (46,2 %) odnosi se i na javna kazališta koja imaju udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima u rasponu od 1 do 5 %. Prema tome, 92,3 % javnih kazališta imaju 5 % i manje od 5 % sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima kazališta, što čini taj izvor financijskih sredstava beznačajnim. Jedno kazalište ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima 10 %, što također nije

značajan podatak u odnosu na ukupan broj ispitanih kazališta. Prema tome, sva javna kazališta imaju udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima 10 % i manje od 10 %.

Promatrajući ukupan uzorak ispitanih kazališta, polovina njih uopće se ne financira iz izvora sredstava sponzora, a nakon toga, većina njih najviše se financira s 5 % tih sredstava. Najviši udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima kazališta čini 30 % te se njime financira samo 3,8 % anketiranih kazališta.

Tablica 20. sadrži prikaz izračuna srednje i p-vrijednosti za udio donacija u javnim i privatnim kazalištima. Nije pronađena statistički značajna razlika u učestalosti donacija kao izvora prihoda (p = 0,08). Medijan udjela donacija u privatnim kazalištima iznosi 5 %, a u javnima 0 %. Razina statističke značajnosti prema Mann-Whitneyjev U-testu bliži se graničnim vrijednostima od p = 0,05 te se pretpostavlja da bi povećanjem uzorka značajnost bila pronađena.

Tablica 20. Prikaz usporedbe udjela donacija prema statusu kazališta

	Medijan	25 %	75 %	p*
Javno kazalište	0	0	5	0,08
Privatno kazalište	5	0	10	

*Mann-Whitneyjev U-test

Sljedeća tablica sadrži prikaz udjela donacija u ukupnim prihodima javnih i privatnih kazališta. Kao i kod prethodne analize sponzorskih sredstava, tako su i ispitanici u anketni upitnik upisivali iznose udjela donacija u odnosu na svoje ukupne prihode (javna sredstva, sponzorstvo, vlastiti prihod te ostalo) uzimajući u obzir da njihov zbroj iznosi 100 %. Stoga se u nastavku prikazuju svi udjeli donacija koji su dobiveni anketnim upitnikom uz pripadajuće frekvencije.

Tablica 21. Udio donacija u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Udio (%)	Privatno kazalište	Javno kazalište	Ukupno
0	15 (38,5 %)	8 (61,5 %)	23 (46 %)
2	1 (2,6 %)	1 (7,7 %)	2 (4 %)
3	2 (5,2 %)	0 (0 %)	2 (4 %)
5	5 (12,8 %)	2 (15,4 %)	5 (10 %)
6	1 (2,6 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
7	2 (5,1 %)	1 (7,7 %)	3 (6 %)
10	7 (17,9 %)	1 (7,7 %)	8 (16 %)
15	1 (2,6 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
30	3 (7,7 %)	0 (0 %)	3 (6 %)
45	1 (2,6 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
70	1 (2,6 %)	0 (0 %)	1 (2 %)

*Fisherov egzaktni test

Prema prikazanoj statističkoj analizi, 38,5 % (15) privatnih kazališta nema udio donacija u svojim prihodima. Kod 84,6 % (33) udio donacija u ukupnim prihodima je 10 % i manje, dok je kod 12, 6 % (5) taj udio veći od 30 %, što ga čini značajnijim udjelom u ukupnim prihodima privatnih kazališta. Jedno privatno kazalište financira se s 45 % sredstava donacija, a jedno sa 70 % tih sredstava, što predstavlja dominantan izvor financiranja toga kazališta. Za razliku od sredstava sponzorstva, u jednom privatnom kazalištu sredstva donacije predstavljaju dominantan izvor financiranja. Međutim, riječ je o samo jednom kazalištu, što se ne može smatrati značajnim da bi se mogli izvoditi zaključci reprezentativni za cijeli uzorak.

Prema prikazanim podatcima u tablici 21., 61,5 % javnih kazališta uopće nema sredstva donacija u svojim izvorima prihoda. Ostala javna kazališta (38,5 %) imaju udio sredstava donacija u rasponu od 2 do 10 %, tj. dva kazališta imaju 5 % donacijskih sredstava, dok je kod preostalih kazališta taj udio 2, 7 i 10 %. Kao i kod sredstava sponzorstva, tako i kod donacija, sva javna kazališta imaju udio donacijskih sredstava u ukupnim prihodima 10 % i manje od 10 %.

Promatrajući ukupan uzorak ispitanih kazališta, njih 46 % ne financira se iz sredstava donacija, a nakon toga, većina njih najviše se financira s 10 % tih sredstava. Najviši udio donacija u ukupnim prihodima kazališta čini 70 % te se njime financira samo jedno anketirano kazalište. Također, značajan je i iznos od 45 % udjela donacija u ukupnim prihodima, čijim se iznosom financira jedno kazalište.

Uspoređujući javna i privatna kazališta prema udjelu donacija i sponzorstava u ukupnim prihodima kazališta, primjetno je kako u javnim kazalištima navedeni udjeli nisu viši od 10 %, odnosno jedno javno kazalište ima najviši udio donacija u ukupnim prihodima – 10%, dok jedno javno kazalište ima udio sponzorskih sredstava 10 %. Prema tome, nijedno javno kazalište nema udio donacija i udio sponzorstava u ukupnim prihodima veći od 10 %. Za razliku od javnih kazališta, u privatnim kazalištima udio sponzorskih sredstava koji je veći od 10 % u ukupnim prihodima kazališta imaju četiri kazališta (10,2 %), dok je u šest kazališta (15,5 %) udio donacija u ukupnim prihodima veći od 10 %.

Tablica 22. sadrži prikaz korelacija između izvora prihoda u javnim i privatnim kazalištima. Pomoću Spearmanova koeficijenta korelacije analizirale su se korelacije javnih sredstava s donacijama, sponzorstvom i vlastitim prihodom.

Tablica 22. Prikaz korelacija između različitih izvora prihoda prema statusu kazališta

		Donacije	Sponzorstva	Vlastiti prihod
Privatna kazališta	Javna sredstva	-0,020	-0,016	-0,629**
Javna kazališta		0,112	-0,034	-0,487

Spearmanov rang korelacije, *p < 0,05; **p < 0,01

Prema Spearmanovu koeficijentu korelacije (ρ), postoji statistički značajna negativna korelacija između javnih sredstava i vlastitih prihoda u privatnim kazalištima. To bi značilo da privatna kazališta koja se financiraju sa većim udjelom javnih sredstava, ostvaruju manji udio vlastitoga prihoda u svojim ukupnim prihodima. Također, postoji i relativno visoka negativna korelacija između javnih sredstava i vlastitih prihoda u javnim kazalištima, no s obzirom na to da je u istraživanju sudjelovalo samo 13 javnih kazališta, ta se razlika nije pokazala statistički značajnom. Što se tiče korelacije javnih sredstava s donacijama i sponzorstvima, neovisno o statusu kazališta, one su izuzetno slabe, odnosno uopće nema korelacije. Između javnih sredstava javnih kazališta i donacija postoji slaba pozitivna korelacija, ali nije statistički značajna. To znači da se nije značajnim pokazalo da javna kazališta koja se financiraju sa većim udjelom javnih sredstava ostvaruju i malo veći udio donacija u svojim ukupnim prihodima.

Tablica 23. sadrži prikaz usporedbe učestalosti donacija i sponzorstva u kazalištima. Među njima nije pronađena statistički značajna razlika (p = 0,261). Medijan udjela donacija u kazalištima iznosio je 3 %, dok je medijan sponzorstva iznosio 0,5 %.

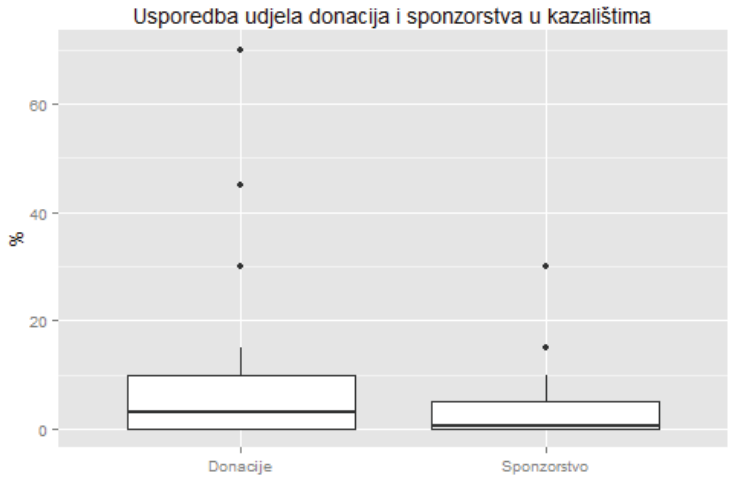
Tablica 23. Usporedba udjela donacija i sponzorstva u ukupnim prihodima kazališta

	Medijan	25 %	75 %	p*
Sponzorstva	0,5	0,0	5,0	0,261
Donacije	3,0	0,0	10,0	

*Mann-Whitneyev U-test

Pripadajući graf:

Grafikon 14. Mann-Whitneyev U-test usporedbe udjela donacija i sponzorstva u ukupnim prihodima kazališta



Iz prethodnog grafikona potvrđeno je kako je u ukupnim prihodima kazališta veći udio donacija u ukupnim prihodima kazališta, negoli udio sponzorskih sredstava. Preciznije, udio donacija u ukupnim prihodima kazališta iznosi 3 %, što znači da polovina ispitanih kazališta ima udio donacija u ukupnim prihodima manji od 3 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio donacija u ukupnim prihodima viši od 3 %. Sponzorska sredstva u ukupnim prihodima kazališta čine puno manji udio, skoro neznatan. Polovina ispitanih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima manji od 0,5 %, a polovina ispitanih kazališta ima udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima viši od 0,5 %).

Za daljnju analizu prikazani su posebno udjeli donacija i posebno udjeli sponzorstava u ukupnim prihodima svih anketiranih kazališta. Udjeli su dobiveni anketnim upitnikom, upisom ispitanika pojedinog izvora financiranja u svom kazalištu (javna sredstva, donacije,

sponzorstva, vlastiti prihod i ostalo) uzimajući u obzir da navedeni zbroj iznosa (postotka) iznosi 100 %.

Tablica 24. Udio donacija u ukupnim prihodima kazališta

Udio (%)	Broj kazališta	Postotak (%)	Kumulativni postotak (%)
0	23	44,2	44,2
2	2	3,8	48,1
3	2	3,8	51,9
5	7	13,5	65,4
6	1	1,9	67,3
7	3	5,8	73,1
10	8	15,4	88,5
15	1	1,9	90,4
30	3	5,8	96,2
45	1	1,9	98,1
70	1	1,9	100,00
Ukupno	52	100,00	

Tablica 24. prikazuje kako 88,5 % kazališta (njih 46) u ukupnim prihodima ima udio donacija u ukupnim prihodima 10 % i manje od 10 %. Čak 23 kazališta (44,2 %) uopće se ne financira iz sredstava donacija, odnosno uopće nema prihode iz tog izvora. Kod jednog kazališta (1,9 %) udio donacija u ukupnim prihodima je 15 %, dok je kod pet kazališta (9,6 %) taj udio malo značajniji. Konkretno, tri kazališta (5,8 %) imaju udio donacija u ukupnim prihodima 30 %, zatim jedno kazalište (1,9 %) ima 45 % udjela donacija u svojim ukupnim prihodima, dok je najznačajniji udio od 70 % donacija u ukupnim prihodima jednog kazališta (1,9 %). Prema tome, samo jedno kazalište ima udio donacija u ukupnim prihodima iznad 50 %, odnosno u tom kazalištu donacije su dominantan izvor financiranja u ukupnim prihodima.

Tablica 25. Udio sponzorstava u ukupnim prihodima kazališta

Udio (%)	Broj kazališta	Postotak (%)	Kumulativni postotak (%)
0	26	50,00	50,00
1	1	1,9	51,9
2	4	7,7	59,6
3	3	5,8	65,4
4	1	1,9	67,3
5	7	13,5	80,8
10	6	11,5	92,3
15	2	3,8	96,2
30	2	3,8	100,00
Ukupno	52	100,00	

Za razliku od sredstava donacija, iz prethodne je tablice vidljivo kako nijedno kazalište nema sponzorska sredstva kao dominantan izvor prihoda (iznad 50 %). Najveći udio sponzorskih sredstava imaju dva kazališta (3,8 %) te se financiraju s 30 % sponzorskih sredstava, dok su na sljedećem mjestu, isto tako, dva kazališta (3,8 %) koja se financiraju s 15 % sponzorskih sredstava. U 92,3 % kazališta (48 kazališta) sponzorska sredstva u ukupnim prihodima čine 10 % ukupnog prihoda i manje. U okviru toga, polovina ispitanih kazališta (26 kazališta) uopće se ne financira iz izvora sponzorskih sredstava.

Sljedeća tablica sadrži mišljenje ispitanika o pitanju: „Mislite li da bi veći porezni poticaji i olakšice doveli do povećanja sredstava od donatora i sponzora u kazalište?“ Prema rezultatima hi-kvadrat testa, pronađena je statistički značajna razlika u mišljenju ($p < 0,001$).

Tablica 26. Mišljenje ispitanika o utjecaju većih poreznih olakšica i poticaja na povećanje sredstava donatora i sponzora u kazalište

	Broj kazališta (%)	p*
Da, u znatnoj mjeri	31 (56,4 %)	< 0,001
Da, u manjoj mjeri	15 (27,3 %)	
Ne mogu procijeniti	6 (10,9 %)	

*χ^2 test

Od ukupnog broja anketiranih kazališta (52), njih 46 (83,6 %) smatra da bi veći porezni poticaji i olakšice doveli do povećanja sredstava donacija i sponzorstva u kazalište. Konkretno, njih 31 (56,4 %) vjeruju da bi veći porezni poticaji i olakšice *u znatnoj mjeri* utjecali na povećanje sredstava donacija i sponzorstava, a njih 15 (27,3 %) smatra da bi veći

porezni poticaji i olakšice *u manjoj mjeri* doveli do povećanja sredstava donacija i sponzorstava. U pitanju je također bio ponuđen odgovor *Ne*, što bi značilo da veći porezni poticaji i olakšice ne bi doveli do povećanja sredstava od donatora i sponzora u kazalište. Nijedno anketirano kazalište nije odgovorilo na taj odgovor, dok šest anketiranih kazališta (10,9 %) ne može procijeniti mogu li veći porezni poticaji i olakšice doprinijeti povećanju sredstava donatora i sponzora u kazalište. Prema velikoj većini ispitanika, veći porezni poticaji i olakšice mogu doprinijeti povećanju sredstava donacija i sponzorstava u kazalište.

Tablica 27. sadrži prikaz stavova ispitanika o tvrdnjama vezanim uz trenutnu poreznu politiku Republike Hrvatske o donacijama i sponzorstvima. Medijan vrijednosti na pitanje o mišljenju utjecaja nepovoljne porezne politike na razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištu iznosi 4 (na skali od 1 – uopće se ne slažem – do 5 – u potpunosti se slažem). Medijan odgovora na mišljenje da u Republici Hrvatskoj postoji potencijal za rast donacija i sponzorstva u kazalištu iznosi 4, uz veću varijabilnost odgovora nego prethodna tvrdnja. Medijan odgovora na mišljenje o tome da država dovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava iznosi 2. Prema mišljenju ispitanika, država nedovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava što je dijelom i razlog za slabu razvijenost financiranja iz tih izvora.

Tablica 27. Stavovi ispitanika o trenutnoj poreznoj politici Republike Hrvatske u vezi donacija i sponzorstva

	Medijan	25 %	75 %
Nepovoljna porezna politika utječe na slabu razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištu	4	4	5
U Republici Hrvatskoj postoji potencijal za rast donacija i sponzorstva u kazalište	4	2	4
Država dovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava	2	1	2

U sljedećim tablicama prikazuje se struktura odgovora ispitanika na prethodno navedene tvrdnje.

Tablica 28. Struktura odgovora ispitanika o utjecaju trenutne porezne politike u Republici Hrvatskoj na razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištu

	Broj kazališta (%)
Uopće se ne slažem	0 (0 %)
Ne slažem se	0 (0 %)
Niti se slažem niti se ne slažem	8 (15,4 %)
Slažem se	23 (44,2 %)
U potpunosti se slažem	21 (40,4 %)

Većina anketiranih kazališta (84,6 %) slaže se i u potpunosti se slaže da nepovoljna porezna politika utječe na slabu razvijenost donacija i sponzorstava u kazalište. Njih 15,4 % niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom. Prosječna vrijednost odgovara na tu tvrdnju iznosi 4,25 %, što znači kako se kazališta pretežno slažu i u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom, odnosno ispitanici su mišljenja kako postoji potencijal za rast donacija i sponzorstava u Republici Hrvatskoj.

Tablica 29. Struktura odgovora ispitanika o potencijalu rasta donacija i sponzorstva u kazalište u Republici Hrvatskoj

	Broj kazališta (%)
Uopće se ne slažem	3 (5,8 %)
Ne slažem se	13 (25,0 %)
Niti se slažem niti se ne slažem	9 (17,3 %)
Slažem se	22 (42,3 %)
U potpunosti se slažem	5 (9,6 %)

Malo više od polovine anketiranih kazališta (51,9 %) se slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da u Republici Hrvatskoj postoji potencijal za rast donacija i sponzorstava u kazalište, dok 30,8 % njih se s time ne slaže ili uopće se slaže. Ostala anketirana kazališta (17,3%) niti se slažu niti se ne slažu s tom tvrdnjom. Sukladno navedenom, ispitanici se u prosjeku ($\bar{X}$ = 3,25 %) niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Tablica 30. Struktura odgovora ispitanika o poticanju davanja donacija i sponzorstava u Republici Hrvatskoj

	Broj kazališta (%)
Uopće se ne slažem	19 (36,5 %)
Ne slažem se	26 (50,00 %)
Niti se slažem niti se ne slažem	3 (5,8 %)
Slažem se	1 (1,9 %)
U potpunosti se slažem	3 (5,8 %)

Na tvrdnju da država dovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava, u prosjeku 86,5 % kazališta (45 kazališta) se s time ne slaže ili uopće ne slaže. Tri kazališta niti se slažu niti se ne slažu, dok se četiri kazališta (7,3 %) slaže i u potpunosti slaže s tvrdnjom da država dovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava. Aritmetička sredina odnosno prosječni stupanj suglasnosti te tvrdnje je 1,9, što znači da ispitanici u prosjeku smatraju kako država nedovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava.

Sljedeća tablica odnosi se na strukturu odgovora ispitanika na pitanje: „Po Vašem mišljenju, kako bi država trebala podržavati kulturu i kazalište općenito?“ Ponuđeno je bilo pet odgovora, s neutralnim – nemam mišljenje.

Tablica 31. Struktura odgovora ispitanika o podržavanju kulture i kazališta od države

	Da	Ne	C. I.	p*
Definiranjem prioritetnih sektora u kreiranju kulturne strategije	14 (26,9 %)	38 (73,1 %)	(15,5 % – 41,02 %)	0,001
Zagovaranjem važnosti kulture za nacionalni identitet i razvoj	20 (38,5 %)	32 (61,5 %)	(25,3 % – 52,98 %)	0,126
Razvijanjem novih alternativnih metoda financiranja (zaklade, fondacije, fondovi)	21 (40,4 %)	31 (59,6 %)	(27 % – 54,9 %)	0,212
Odobravanjem izravne financijske podrške iz proračuna	12 (23,1 %)	40 (76,9 %)	(12,53 % – 36,84 %)	< 0,001
Pomoću neizravnog financiranja – porezni poticaji i olakšice za sponzorstva i donacije	30 (57,7 %)	22 (42,3 %)	(43,2 % – 71,27 %)	0,332
Nemam mišljenje	1 (1,9 %)	51 (98,1 %)	(0,048 % – 10,25 %)	< 0,001

*Binomialni test, C. I. – 95 %-tni interval pouzdanosti

Statistički značajna razlika pronađena je u mišljenju da država treba podržati kulturu i kazalište definiranjem prioritetnih sektora u kreiranju kulturne strategije (p = 0,001), gdje je 26,9 % (15,5 % – 41,02 %) ispitivanih kazališta dalo potvrdan odgovor. Značajno je i mišljenje o odobravanju izravne financijske podrške iz proračuna, što ne podržava 76,9 % kazališta. Nadalje, većina anketiranih (57,7 %) smatra da bi država trebala podržati kulturu i kazalište pomoću neizravnog financiranja tj. poreznih poticaja i olakšica za sponzorstva i donacije. Negativan odgovor kao rezultat neodobravanja navedenog načina podržavanja kulture i kazališta, prisutan je kod zagovaranja važnosti kulture za nacionalni identitet i razvoj (61,5 %) i razvijanja novih alternativnih metoda financiranja (zaklade, fondacije, fondovi), koji iznosi 59,6 %.

U sljedećoj tablici prikazana je struktura apsolutnih i relativnih frekvencija ispitanika na njihovo mišljenje kako bi se kazališta u budućnosti trebala u većoj mjeri financirati. Na to anketno pitanje dana je mogućnost izbora više odgovora (najviše dva) kako bi se dobili stavovi o važnosti odnosno orijentiranosti na pojedine izvore financiranja. U tablici je prikazana frekventnost potvrdnih odgovora u odnosu na ukupan broj odgovora anketiranih ispitanika, čime je ujedno prikazana frekventnost negativnih odgovora za pojedini izvor financiranja.

Tablica 32. Struktura odgovora o orijentiranosti na pojedine izvore financiranja kazališta u budućnosti

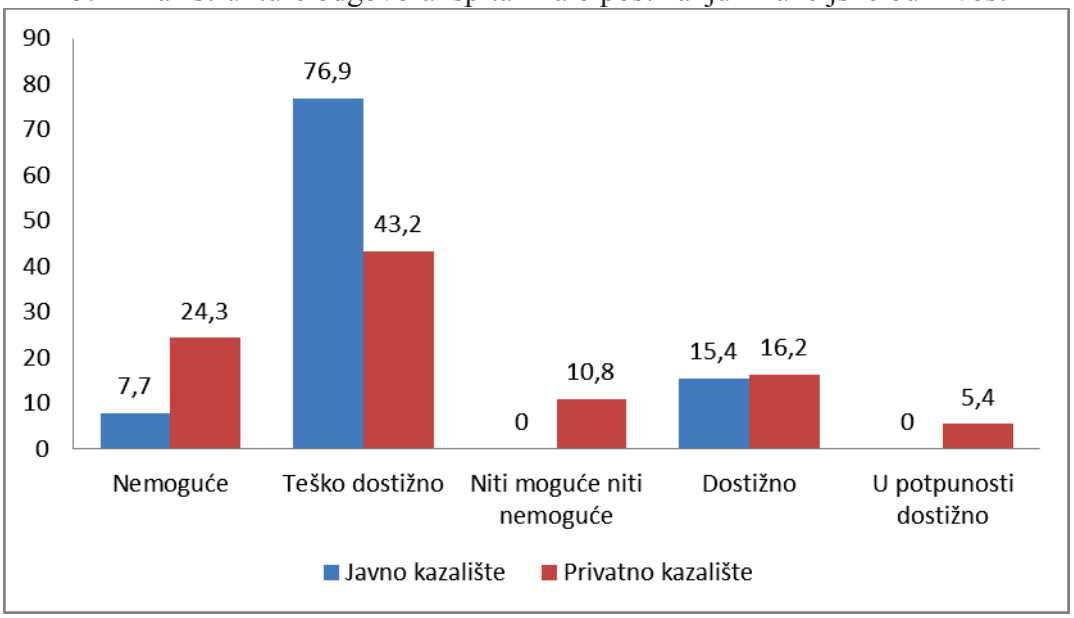
	Da	Ne	C. I.	p*
Proračun	37 (71,15 %)	15 (28,85 %)	(56,92 % – 82,87 %)	0,003
EU fondovi	16 (30,77 %)	36 (69,23 %)	(18,71 % – 45,1 %)	0,008
Donacije i sponzorstva	25 (48,08 %)	27 (51,92 %)	(34,01% – 62,37 %)	0,889
Vlastiti prihod (prodaja ulaznica i sl.)	23 (44,23 %)	29 (55,77 %)	(30,47 % – 58,67 %)	0,488

*Binomialni test, C. I. – 95 %-tni interval pouzdanosti

Prema analizi dobivenih odgovora na postavljeno pitanje, pronađena je statistička značajna učestalost odgovora *Da* u odnosu na odgovor *Ne* kod proračuna kao izvora prihoda, dok je kod EU fondova kao izvora financiranja kazališta pronađena statistički značajna učestalost odgovora *Ne* u odnosu na odgovor *Da*. Kod donacija i sponzorstava te vlastitog prihoda nije pronađena statistička značajnost. Sukladno navedenom, najveći broj ispitanika (37; 71,15 % (56,92 % – 82,87 %), p = 0,003) smatra da bi se kazališta i dalje trebala financirati iz proračuna, a zatim iz donacija i sponzorstava (25; 48,08 % (34,01 % – 62,37 %), p = 0,008), a nakon toga slijedi vlastiti prihod (44,23 % (30,47 % – 58,67 %), p = 0,889). Da bi se kazališta u budućnosti trebala orijentirati na financiranje iz EU fondova smatra 30,77 % (18,71 % – 45,1 %, p = 0,488) ispitanika, što je najmanji postotak u odnosu na druge izvore financiranja.

Nadalje, ispitivali su se stavovi ispitanika o mogućnosti postizanja približne financijske održivosti na temelju jednakog omjera javnih sredstava (33,3 %), korporativne podrške (33,3 %), i vlastitog prihoda (33,3 %). Ono je analizirano prema statusu kazališta. Dobiveni podatci prikazani su u sljedećem grafikonu.

Grafikon 15. Prikaz strukture odgovora ispitanika o postizanju financijske održivosti



Iz rezultata ankete na pitanje o postizanju financijske održivosti kroz jednak omjer triju izvora financijskih sredstava (javna sredstva, korporativna podrška i vlastiti prihod), vidljivo je kako nije pronađena statistički značajna razlika u statusu kazališta (p = 0,313). Ispitanici većinom smatraju kako je dostizanje jednakog omjera svih prihoda teško dostižno (52 %), a zatim i nemoguće (20 %). Da je ono dostižno, smatra 16 % kazališta, a u potpunosti dostižno 4 %, što znači da jedna petina kazališta od ukupnog broja anketiranih kazališta smatra kako je postizanje financijske održivosti za njih moguće.

Promatrajući privatna kazališta i njihov stav prema navedenom anketnom pitanju, njih 43,2 % smatra da je postizanje takve financijske održivosti teško dostižno, odnosno za 24,3 % privatnih kazališta ono se čini nemogućim. Da je postizanje financijske održivosti dostižno (16,2 %) i u potpunosti dostižno (5,4 %) smatra ukupno osam kazališta (21,6 %), što u odnosu na ukupan broj privatnih (37) i općenito anketiranih kazališta (50) koja su odgovorila na to pitanje ne čini značajnim.

Kao i privatna kazališta, javna kazališta smatraju da je dostizanje tako postavljene financijske održivosti teško dostižno (10 kazališta; 76,9 %). U odnosu na privatna kazališta, kod javnih kazališta prethodno je navedeni postotak u odnosu na ukupno anketirana javna kazališta dominantan, dok kod privatnih kazališta nije. Jedno javno kazalište (7,7 %) smatra da je nemoguće dostići takvu financijsku održivost, dok je za dva privatna kazališta (15,4 %) ona dostižna. Nijedno javno kazalište, za razliku od dvaju privatnih, nije odgovorilo kako je postizanje financijske održivosti u potpunosti dostižno.

Tablica 33. Struktura odgovora ispitanika o postizanju financijske održivosti

	Privatno	Javno	Ukupno	p*
Nemoguće	9 (24,3 %)	1 (7,7 %)	10 (20,0 %)	0,313
Teško dostižno	16 (43,2 %)	10 (76,9 %)	26 (52,0 %)	
Niti moguće niti nemoguće	4 (10,8 %)	0 (0,0 %)	4 (8,0 %)	
Dostižno	6 (16,2 %)	2 (15,4 %)	8 (16,0 %)	
U potpunosti dostižno	2 (5,4 %)	0 (0,0 %)	2 (4,0 %)	

*Fisherov egzaktni test

U sljedećoj tablici prikazana je struktura odgovora ispitanika na ponuđene tvrdnje. Ocjenama od 1 do 5 anketirana kazališta iskazala su (ne)slaganje s tvrdnjama navedenim u tablici 34., pri čemu je ocjena 1 bila za izražavanje potpunog neslaganja, a ocjena 5 za potpuno slaganje s tvrdnjom.

Tablica 34. Stavovi ispitanika prema tvrdnjama o financiranju kazališta

Red. br.	**Tvrdnja**	**Broj kazališta**	**Stupanj suglasnosti**					**Aritmetička sredina**	**Standardna devijacija**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**		
1.	Kazališta su, prema sadašnjem ustrojstvu i zakonskim okvirima – održiva	52	8	17	16	11	0	**2,58**	0,997
2.	Današnji sustav financiranja kazališta ne potiče izvrsnost	52	1	6	4	19	22	4,06	1,074
3.	Općenito, u Republici Hrvatskoj, donacije i sponzorstva nisu financijski značajna u prihodima kazališta	52	2	2	7	20	21	4,08	1,026
4.	Raznolikost izvora prihoda temelj je za financijsku održivost kazališta	52	0	5	8	23	16	3,96	0,928
5.	Sredstva sponzora i donatora neophodna su u svim kazalištima	52	2	8	5	27	10	3,67	1,080
6.	Neka kazališta ne bi mogla opstati bez donatorskih/sponzorskih	52	4	9	13	16	10	3,37	1,205

	sredstava								
7.	Dobivanje sredstava donacija i sponzorstva doprinosi povećanju kazališne ponude	52	2	5	6	27	12	3,81	1,030
8.	Nedostatak je političke volje za zagovaranje kulture kao čimbenika razvoja i identiteta	52	1	0	2	26	23	**4,35**	0,738
9.	Općenito, kazališta nisu otvorena za suradnju s poslovnim sektorom	52	9	10	16	13	4	2,87	1,205

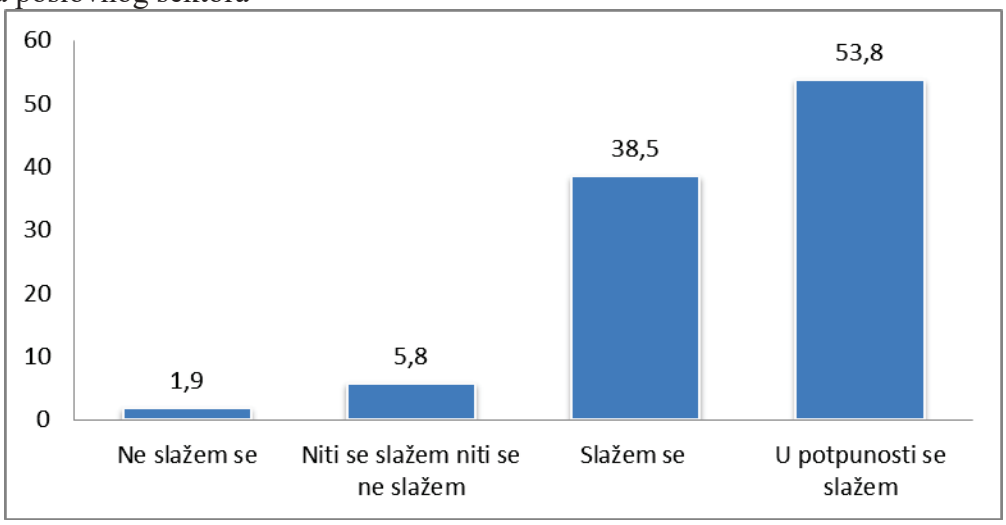
Na temelju podataka iz tablice (s prosječnom ocjenom 2,58), anketirana kazališta iskazuju neslaganje s blagom tendencijom dvojbenog slaganja (niti se slažem niti se ne slažem) s tvrdnjom: „Kazališta su, prema sadašnjem ustrojstvu i zakonskim okvirima – održiva“. Ispitanici se većim dijelom slažu i u potpunosti slažu (78,8 %) kako današnji sustav financiranja kazališta ne potiče izvrsnost. Uloga i značaj donacija i sponzorstava u kazalište može se analizirati kroz četiri tvrdnje navedene u tablici. Prvotno se ono odnosi na tvrdnju kako u Republici Hrvatskoj općenito donacije i sponzorstva nisu financijski značajni u prihodima kazališta. S tim se slaže i u potpunosti slaže 78,9 % ispitanika. Takav rezultat nadovezuje se na tvrdnje pod rednim brojem 5, 6 i 7, koje su ocijenjene s prosječnom ocjenom ispod 4, odnosno imaju dvojbeno prihvaćanje s blagom tendencijom slaganja. Konkretno, tvrdnja da su sredstva sponzora i donatora neophodna u svim kazalištima dobila je prosječnu ocjenu 3,67, što znači da se ispitanici s tom tvrdnjom niti slažu niti se ne slažu, s jako malom tendencijom da se slažu. Sličnu prosječnu ocjenu (3,81) dobila je i tvrdnja da sredstava donacija i sponzorstva doprinose povećanju kazališne ponude. Za razliku od prethodne tvrdnje, ta tvrdnja ima malo veću tendenciju ka slaganju s njome. Tvrdnja da neka kazališta ne bi mogla opstati bez donatorskih/sponzorskih sredstava dobila je, u usporedbi s prethodnim četirima tvrdnjama koje daju općenite stavove o ulozi i značaju korporativne podrške u kazalištu, najnižu prosječnu ocjenu (3,37). To znači da se kazališta niti slažu niti ne slažu da korporativna podrška ima toliku značajnu ulogu u financiranju kazališta, da njezin opstanak ovisi o tome. S prosječnom ocjenom od 3,67 kazališta niti se slažu niti se ne slažu kako su donacije i sponzorstva neophodna u kazalištu i kako doprinose povećanju kazališne ponude. Da u Republici Hrvatskoj postoji nedostatak političke volje za zagovaranje kulture kao čimbenika razvoja i identiteta, slaže se 94,2 % ispitana kazališta. Samo se 1,9 % s tim ne slaže, a 3,8 % niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom. Riječ je o tvrdnji koja je dobila

najvišu prosječnu ocjenu (4,35), što potvrđuje njezinu značajnost. Ocjena 3 dominantna je kod tvrdnje da kazališta općenito nisu otvorena za suradnju s poslovnim sektorom, odnosno ispitanici niti se slažu niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom. Njome se htio ispitati stav samog kazališta na njihovu spremnost suradnje s poslovnim sektorom. Tvrdnja: „Raznolikost izvora prihoda temelj je za financijsku održivost kazališta“ jedina od svih ponuđenih tvrdnji nije dobila ocjenu 1, odnosno potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom. Aritmetička sredina navedene tvrdnje je 3,96, što znači kako se ispitanici u prosjeku slažu s njom.

Na temelju ponuđenih tvrdnji ispitanici su, putem Likertove skale, ocijenili utjecaj prepreka za veću razvijenost korporativnih donacija i sponzorstava. Postotak odgovora na sve tvrdnje je 100 %. U nastavku se prikazuje struktura odgovora prema iskazanosti (ne)slaganja s navedenim tvrdnjama.

Prva tvrdnja glasila je: „Poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište (u jakoj je konkurenciji s npr. sportom“.

Grafikon 16. Struktura odgovora ispitanika na mišljenje o kulturi i kazalištu kao prioritetu ulaganja poslovnog sektora

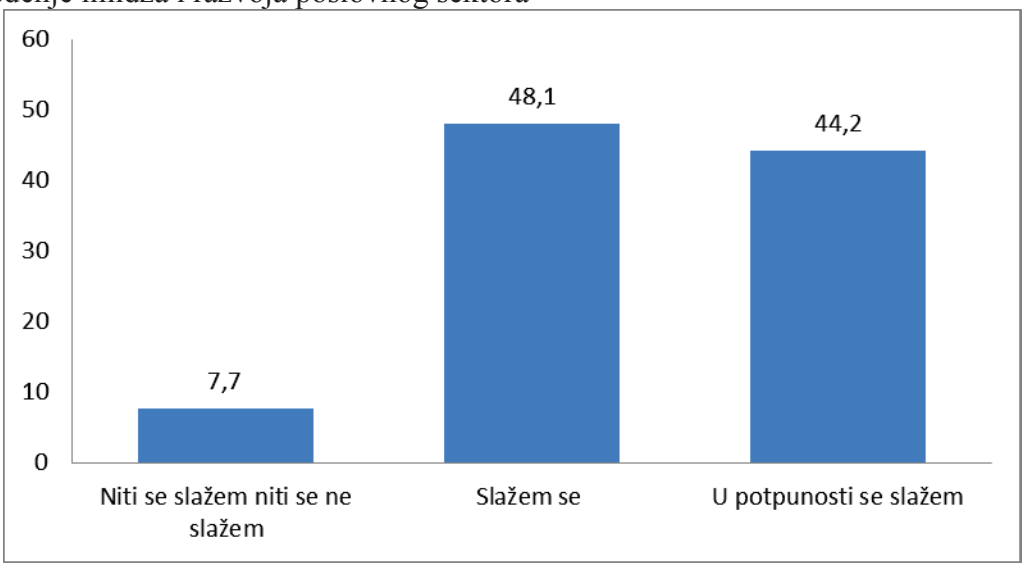


Me = 5 (4 – 5)

Navedenu tvrdnju ocjenom većom od 3 ocijenilo je 48 kazališta od ukupnog broja anketiranih kazališta (52). S medijanom ocjene 5, 92,3 % ispitanika se slaže i u potpunosti slaže s tvrdnjom da poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište (u jakoj je konkurenciji s npr. sportom).

Druga tvrdnja glasila je: „Poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja“.

Grafikon 17. Struktura odgovora ispitanika o podcjenjivanju kulture i kazališta kao faktora za unaprjeđenje imidža i razvoja poslovnog sektora

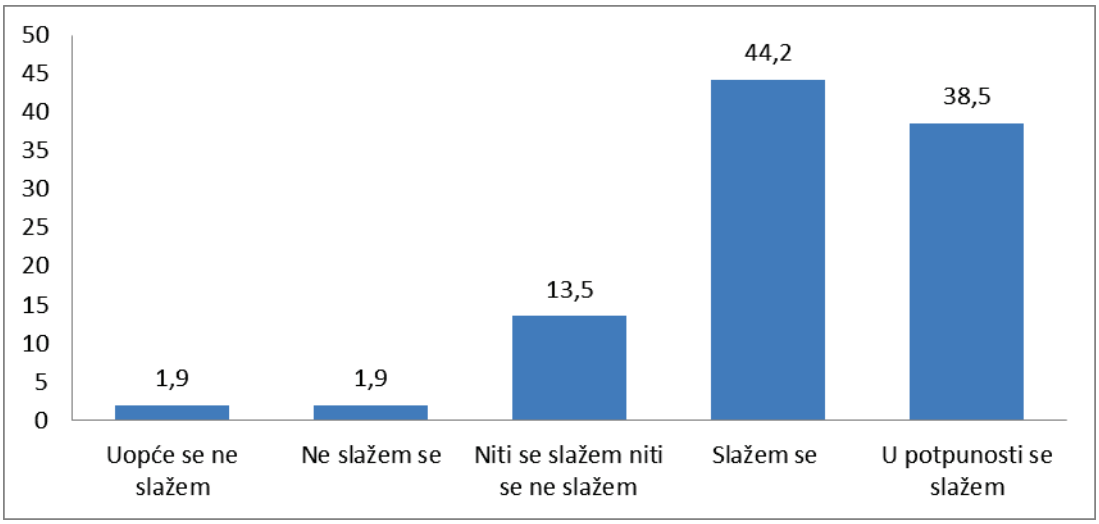


Me = 4 (4 – 5)

Nijedno kazalište nije ocijenilo tu tvrdnju s 1 ili 2 odnosno, s tom se tvrdnjom nijedno kazalište ne slaže ili u potpunosti ne slaže. S medijanom ocjene 4, od ukupnog broja predmetnog uzorka, 92,3 % njih se slaže i u potpunosti slaže s tvrdnjom da poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja. Prema tome, zasigurno je potrebno osvijestiti poslovni sektor o važnosti ulaganja u kulturu i kazalište i koristi koje proizlaze iz toga.

Treća tvrdnja: „Donacije i sponzorstva većinom se temelje na političkim interesima“.

Grafikon 18. Struktura odgovora ispitanika da se donacije i sponzorstva većinom temelje na političkim interesima

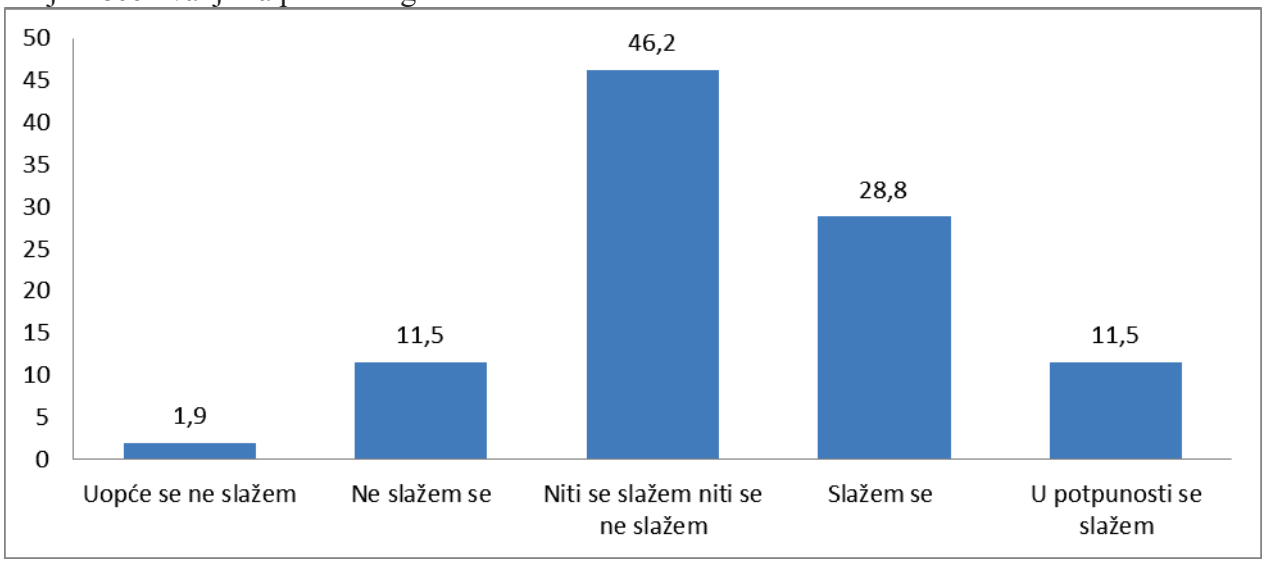


Me = 4 (4 – 5)

Da se dobivanje sredstava donacija i sponzorstava temelji na političkim interesima smatra 82,7 % ispitanika od ukupnog broja anketiranog uzorka. Samo dva kazališta (3,8 %) ne slaže se ili se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom. Medijan ocjene iznosio je 4.

Četvrta tvrdnja: „Sponzori su često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge".

Grafikon 19. Struktura odgovora ispitanika na tvrdnju da su sponzori često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge



Me = 3 (3 – 4)

Tvrdnja da su sponzori često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge dominantno je ocijenjena medijanom ocjene 3, što znači kako se ispitanici niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Veći je broj onih kazališta (40,3 %) koji se slažu i u potpunosti slažu s

navedenom tvrdnjom, za razliku od onih koji se s tvrdnjom ne slažu ili u potpunosti ne slažu (13,4 %).

U svrhu dodatne analize, za navedene tvrdnje korištene su prosječne vrijednosti.

Tablica 35. Stavovi ispitanika o utjecaju prepreka za veću razvijenost korporativnih donacija i sponzorstava

Red. br.	Tvrdnja	Broj kazališta	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište (u jakoj je konkurenciji s npr. sportom).	52	**4,44**	0,698
2.	Poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja.	52	4,37	0,627
3.	Donacije i sponzorstva većinom se temelje na političkim interesima.	52	4,15	0,872
4.	Sponzori su često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge.	52	**3,37**	0,908

Prema prosječnim ocjenama, najvišu ocjenu ima tvrdnja da poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište te je u jakoj konkurenciji s, primjerice, sportom. To se nadovezuje na sljedeću tvrdnju, koja je na drugom mjestu po visini dobivene prosječne ocjene, a odnosi se na to da poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja. Prema tome, ispitanici misle kako ih poslovni sektor ne smatra dovoljno zanimljivim i atraktivnim za njihovu podršku. Također, kao i prethodne tvrdnje, prosječnom ocjenom iznad 4 ocijenjena je tvrdnja da se donacije i sponzorstva većinom temelje na političkim interesima. To znači kako se ispitanici slažu s ovom tvrdnjom. Najnižu ocjenu (3,37) dobila je tvrdnja kako su sponzori često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge, što znači kako se ispitanici u prosjeku niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom.

U sljedećoj tablici prikazana je struktura apsolutnih i relativnih frekvencija ispitanika na njihovo mišljenje zašto bi poslovni sektor podupirao kazalište. U anketnom pitanju dana je

mogućnost više odgovora (najviše dva) na ponuđene čimbenike kako bi se dobili stavovi ispitanika o motivima davanja poslovnog sektora u kazalište

Tablica 36. Stavovi ispitanika o motivima poslovnog sektora za podupiranje kazališta

Motivi	Da	Ne	C. I.	p*
Zbog poboljšanja imidža	15 (28,85 %)	37 (71,15 %)	(17,13 % – 43,08 %)	0,003
Medijska pozornost	12 (23,08 %)	40 (76,92 %)	(12,53 % – 36,84 %)	< 0,001
Želja za razvojem kulture i ujedno gospodarstva	27 (51,92 %)	25 (48,08 %)	(37,63 % – 65,99 %)	0,889
Društvena odgovornost	26 (50,00 %)	26 (50,00 %)	(35,81 % – 64,19 %)	1
Povezivanje s (novom) ciljanom skupinom (potencijalnim kupcima)	13 (25,00 %)	39 (75,00 %)	(14,03 % – 38,95 %)	< 0,001
Kazalište kao prestiž	3 (5,77 %)	49 (94,23 %)	(1,49 % – 19,48 %)	< 0,001
Naklonost određenom projektu/predstavi/kazalištu	6 (11,54 %)	46 (88,46 %)	(4,35 % – 23,44 %)	< 0,001

*Binomialni test, C. I. – 95 %-tni interval pouzdanosti

Frekvencija potvrdnih u odnosu na negativne odgovore pokazala se statistički značajnom kod većine navedenih motiva. Konkretno, samo se dva motiva od mogućih sedam ne pokazuju statistički značajnim (*Želja za razvojem kulture i ujedno gospodarstva* te *Društvena odgovornost*). Kod ostalih motiva, statistički je značajna učestalost odgovora *Ne* u odnosu na odgovor *Da*. Ono je najviše primjetno kod motiva *Kazalište kao prestiž* i motiva *Naklonost određenom projektu/predstavi/kazalištu*. Iz rezultata ankete na pitanje o motivima davanja poslovnog sektora u kazalište, najveći broj, skoro 52 % od ukupno anketiranih kazališta, smatra da bi poslovni sektor podupirao kazalište zbog njihove želje za razvojem kulture i ujedno gospodarstva. Polovina kazališta smatra da je to zbog društvene odgovornosti (p = 1). Ta dva motiva jedini imaju dominantnu frekventnost potvrdnih odgovora. Ostali motivi imaju prosječnu vrijednost odgovora između 20 i 30 % (zbog poboljšanja imidža, zbog medijske pozornosti te povezivanja s (novom) ciljanom skupinom (potencijalnim kupcima)). Najmanji broj ispitanika smatra da bi poslovni sektor podupirao kazalište zbog naklonosti određenom projektu/predstavi/kazalištu (11,54 %) i doživljaju kazališta kao prestiž (5,77 %).

Nadalje, ispitanici su davali mišljenje o važnosti određenih čimbenika za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava za financiranje rada kazališta. U sljedećoj tablici prikazuje se struktura odgovora ispitanog uzorka prema ocjenama ponuđenih čimbenika pri čemu: 1 = uopće nije važno, 2 = nije važno, 3 = niti je važno niti nije važno, 4 = važno, 5 = jako važno.

Tablica 37. Stavovi ispitanika o važnosti pojedinih čimbenika za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište

Red. br.	Čimbenik	Broj kazališta	Stupanj suglasnosti					Aritmetička sredina
			1	2	3	4	5	
1.	Poticajno zakonodavstvo	52	0	1	3	24	24	4,37
2.	Ekonomsko stanje poduzeća (donatora/sponzora)	52	0	3	2	31	16	4,15
3.	Društvena osviještenost poslovnog sektora	52	0	0	2	27	23	4,40
4.	Imidž kazališta	51	0	1	1	33	16	4,25
5.	Dobar menadžment kazališta	51	0	0	2	26	23	4,41
6.	Atraktivnost programa/projekta	50	0	1	2	24	23	4,38
7.	Kvaliteta programa	52	1	1	5	22	23	**4,12**
8.	Osobni kontakti	51	1	2	6	23	19	4,25
9.	Vještina prezentacije projekta	51	0	1	2	29	19	4,29
10.	Marketing kazališta	51	0	0	4	25	22	4,35
11.	Educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava	52	0	0	1	28	23	**4,42**
12.	Medijska eksponiranost kazališta	52	0	2	3	25	22	4,29

Kako su ispitani subjekti trebali ocjenu 1 dodijeliti čimbeniku koji uopće nije važan za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište, a ocjenu 5 najvažnijem čimbeniku za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište, viši prosjek (aritmetička sredina) u tablici 37. znači veću važnost navedenog čimbenika, dok niži prosjek znači manju važnost navedenog čimbenika u prikupljanju donacija i sponzorstava u kazalište. Svi čimbenici dobili su prosječnu ocjenu 4 i više, što znači kako su svi navedeni čimbenici važni u pribavljanju sredstava donacija i sponzorstava u kazalište.

Prvotno su analizirani čimbenici od rednog broja 4 do rednog broja 12, s obzirom na to da se oni prvenstveno odnose na samo djelovanje kazališta i njegovog menadžmenta. Ostali čimbenici uključit će se u daljnjoj analizi. Kao najvažniji čimbenik u okviru promatranih čimbenika pokazala se *Educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava* s prosječnom ocjenom 4,42 %, a kao najmanje važan čimbenik ispostavila se *Kvaliteta programa* (4,12 %). Međutim, bitno je ponoviti kako je riječ o čimbenicima s prosječnom ocjenom iznad 4 te se svi smatraju važnim i vrlo važnim. Izračunom prosječnih vrijednosti može se doći do

zaključka o važnijim i manje važnijim čimbenicima za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište.

Ispitanici vjeruju kako je za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište potrebno imati educirani menadžment koji će poznavati menadžerske alate i *fundraising*, što je u skladu sa sljedećim najvažnijim čimbenikom, a to je *Dobar menadžment kazališta*. Nakon toga, ispitanici u prosjeku važnim za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište smatraju atraktivnost programa/projekta, zatim marketing kazališta te njegovu medijsku eksponiranost. Kao najmanje važan čimbenik za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište ispitanici su ocijenili čimbenik *Kvaliteta projekta*, a kao manje važan *Osobni kontakti.* Imidž kazališta ocijenjen je jednako kao i *Osobni kontakti*, odnosno ta dva čimbenika dijele predzadnje mjesto po važnosti čimbenika za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište. Na posljednjem je mjestu spomenuta kvaliteta programa. Može se zamijetiti kako su četiri čimbenika bila ocijenjena ocjenom 3 i više, odnosno nijedno kazalište nije smatralo da ti čimbenici nisu važni ili uopće nisu važni za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište. Riječ je o društvenoj osviještenosti poslovnog sektora, dobrom menadžmentu kazališta, marketingu kazališta te educiranosti menadžmenta o prikupljanju sredstava.

Ukoliko bi se čimbenici iz prethodne tablice podijelili na tri razine: država, poslovni sektor i kazalište; može se ocijeniti i usporediti važnost pojedine razine za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište. Time se ujedno mogu i razumjeti koje su prepreke u pribavljanju sredstava donatora i sponzora. Razine odnosno prepreke mogu se promatrati kao vanjske (država i poslovni sektor) i kao unutarnje (kazalište). Sukladno navedenom, iz prethodne tablice izdvojene su tvrdnje koje su relevantne za željenu analizu.

Tablica 38. Unutarnje i vanjske prepreke za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište

Razine	Čimbenik	Postotak odgovora (%)	Postotak mišljenja (%)					Aritmetička sredina
			1	2	3	4	5	
Država	Poticajno zakonodavstvo	100	0	1,9	5,8	46,2	46,2	4,37
Poslovni sektor	Ekonomsko stanje poduzeća (donatora/sponzora)	100	0	5,8	3,8	59,6	30,8	4,15
	Društvena osviještenost poslovnog sektora	100	0	0	3,8	51,9	44,2	4,40
Kazalište	Kvaliteta programa	100	1,9	1,9	9,6	42,3	44,2	4,12
	Educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava	100	0	0	1,9	53,8	44,2	**4,42**

Čimbenik *Poticajno zakonodavstvo* u domeni je države (vanjska prepreka) te je prosječna vrijednost odgovora odnosno važnost tog čimbenika prema stavovima ispitanika 4,37 %. To znači kako 92,4 % ispitanika smatra da je poticajno zakonodavstvo važno i jako važno za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište. U domeni poslovnog sektora (vanjska prepreka), čimbenici *Ekonomsko stanje poduzeća* (*donatora*/*sponzora*) i *Društvena osviještenost poslovnog sektora* različito su rangirani, odnosno ispitanici u prosjeku smatraju kako je *Društvena osviještenost poslovnog sektora* (4,40 %) važniji čimbenik za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište od njegova ekonomskog stanja (4,15 %). Nijedan ispitanik nije smatrao da prethodno navedeni čimbenik nije važan i uopće nije važan. Isti je slučaj i kod čimbenika *Educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava*.

Promatrajući segment kazališta (unutarnja prepreka), izdvojena su dva čimbenika; onaj s najvišom prosječnom vrijednosti i s najnižom prosječnom vrijednosti. Time se iskazuje koji čimbenik ispitanici smatraju važnijim u odnosu na neki drugi čimbenik. Prethodno je već pojašnjeno da je u segmentu kazališta educiranost menadžmenta u prikupljanju sredstava najvažniji čimbenik, a kvaliteta programa najmanje važan čimbenik za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište.

U ovom anketnom pitanju, ispitanici su imali ponuđene četiri tvrdnje koje su se odnosile na njihovo kazalište odnosno na ulogu donacija i sponzorstava koje ono ima u njihovu kazalištu. Ocjenom od 1 do 5 ispitanici su ocijenili navedene tvrdnje, čime su se dobili rezultati koji se odnose na funkcioniranje njihova kazališta s obzirom na financiranje od donatora i sponzora.

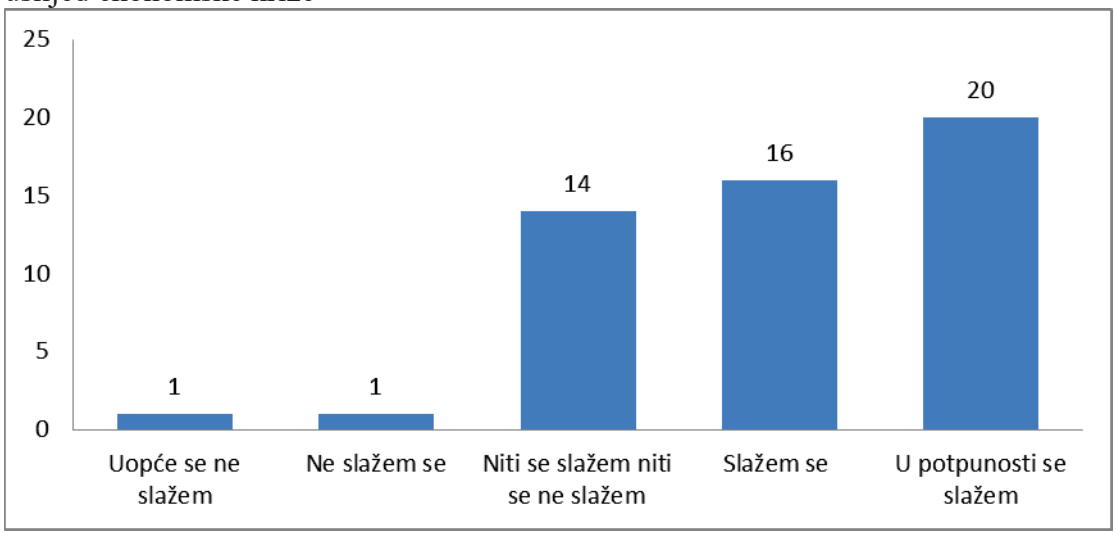
Tablica 39. Struktura odgovora ispitanika o ulozi donacija i sponzorstava u kazalištu

		Stupanj suglasnosti					
	N	1	2	3	4	5	Mdn (25 % – 75 %)
Uslijed ekonomske krize, osjetno su nam se smanjila sredstva donacija i sponzorstava.	52	1,9 %	1,9 %	26,9 %	30,8 %	38,5 %	4 (3 – 5)
Sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima moje organizacije.	52	13,5 %	13,5 %	11,5 %	23,1 %	38,5 %	4 (2 – 5)

Medijan za obje tvrdnje iznosi 4, međutim, primjetna je veća varijabilnost oko slaganja kod tvrdnje „Sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima moje organizacije“, za razliku od tvrdnje „Uslijed ekonomske krize, osjetno su nam se smanjila sredstva donacija i sponzorstava“, gdje je ta varijabilnost malo manja.

Tvrdnja a): „Uslijed ekonomske krize, osjetno su nam se smanjila sredstva donacija i sponzorstava.“

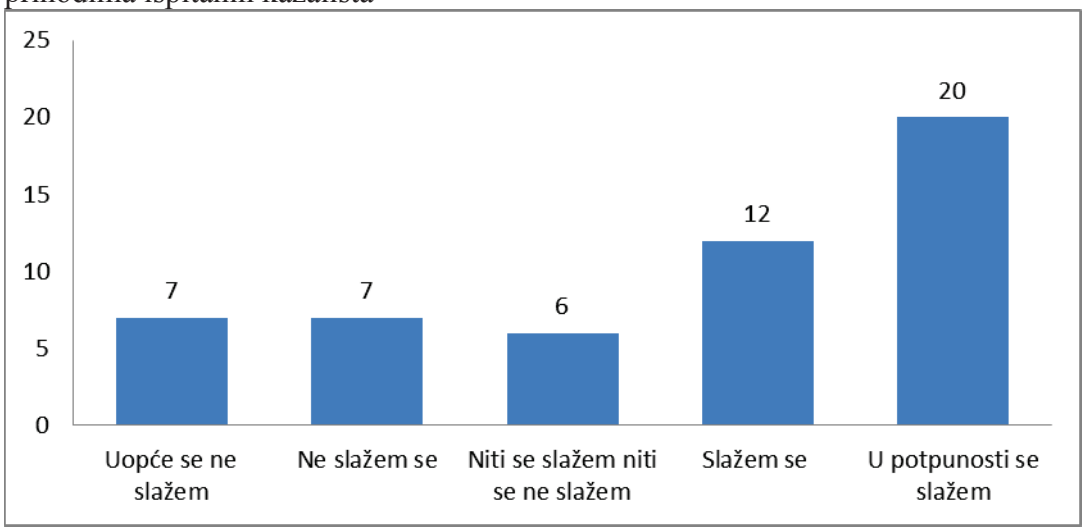
Grafikon 20. Struktura odgovora o smanjenju donacija i sponzorstava u ispitanim kazalištima uslijed ekonomske krize



Uslijed ekonomske krize, dva kazališta (3,8 %) nisu osjetila smanjenje sredstava sponzora i donatora, dok su se kod 36 kazališta (69,3 %) osjetno smanjila sredstva donacija i sponzorstava. Ostali ispitanici (25,5 %) niti se slažu niti se ne slažu s tom tvrdnjom. Prosječna je vrijednost te tvrdnje 4,02, što znači kako se kazališta slažu da su im se sredstva donacija i sponzorstava smanjila uslijed ekonomske krize.

Tvrdnja b): „Sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima moje organizacije."

Grafikon 21. Struktura odgovora o financijskoj značajnosti donacija i sponzorstava u ukupnim prihodima ispitanih kazališta



Od ukupnog broja anketiranih kazališta, njih 26,9 % ne slaže se s tvrdnjom da financijska sredstava nisu financijski značajna u ukupnim prihodima njihove organizacije, dok 61,6 % kazališta smatra kako sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima njihove organizacije. Aritmetička sredina za tu tvrdnju iznosi 3,6 %, što znači kako kazališta u prosjeku smatraju da sredstva sponzora i donatora niti su financijski značajna niti nisu financijski značajna u ukupnim prihodima kazališta.

Za sljedeće dvije tvrdnje, koje se također odnose na ulogu donacija i sponzorstva u pojedinom ispitanom kazalištu, dodatno je korištena varijabla prema statusu kazališta.

Tvrdnja c): „Veći udio donacija i sponzorstava je u proizvodima i uslugama nego u novcu."

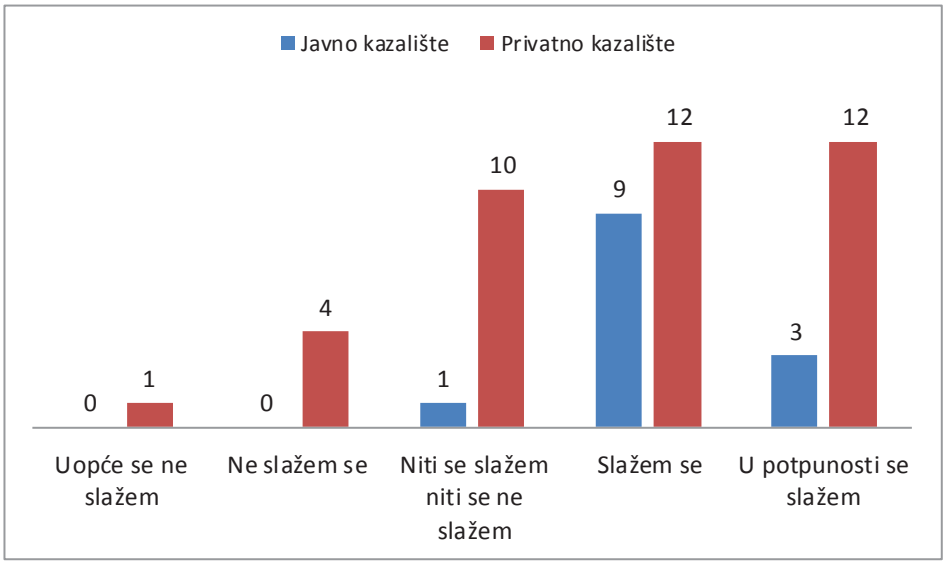
Tablica 40. Prikaz stavova o udjelu materijalnih sredstava donacija i sponzorstava nasuprot novčanom udjelu donacija i sponzorstava u ispitanim kazalištima prema njihovom statusu

	Stupanj suglasnosti					Mdn (25 % – 75 %)	P*
	1	2	3	4	5		
Privatno kazalište	2,6 %	10,3 %	25,6 %	30,8 %	30,8 %	4 (3-5)	0, 321
Javno kazalište	0,0 %	0,0 %	7,7 %	69,2 %	23,1 %	4 (4-4)	

*Mann-Whitneyjev U-test

Promatrajući tvrdnju „Veći udio donacija i sponzorstava je u proizvodima i uslugama nego u novcu“ nije pronađena statistički značajna razlika (p = 0,321) prema statusu kazališta. Medijan ocjena obiju skupina iznosio je 4, s većom varijabilnosti kod privatnih kazališta. U sljedećem grafikonu prikazane su apsolutne frekvencije odgovora ispitanika.

Grafikon 22. Struktura odgovora ispitanika o ulozi materijalnih sredstava donacija i sponzorstava nasuprot novčanom udjelu donacija i sponzorstava u ispitanim kazalištima prema njihovu statusu



Iz obrađenih rezultata vidljivo je da se ukupni anketirani uzorak većinom (69,2 %) slaže i u potpunosti slaže s tvrdnjom da je udio donacija i sponzorstava veći u proizvodima i uslugama nego u novcu. Iz navedenog se da zaključiti da je razlog manjeg udjela financijskih sredstava u ukupnim prihodima kazališta veći udio donacija i sponzorstava u proizvodima i uslugama.

Ukoliko se navedeni podatci uspoređuju prema statusu kazališta, vidljivo je da je slaganje i potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom dominantnije u javnim kazalištima (92,3 %) negoli u privatnim kazalištima (61,6 %), odnosno, samo 7,7 % javnih kazališta niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom. Prema tome, javna kazališta imaju veći udio donacija i sponzorstava u materijalnim dobrima nego u novcu. Što se privatnih kazališta tiče, deset njih (25,6 %) niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom; 10,3 % se ne slaže, a 2,6 % uopće se ne slaže. Prosječna vrijednost za tu tvrdnju iznosi 3,87 što znači da kazališta u prosjeku iskazuju tendenciju slaganja s navedenom tvrdnjom.

Tvrdnja d): „Neke predstave/projekti su omogućeni tek zahvaljujući donacijama i sponzorstvima.“

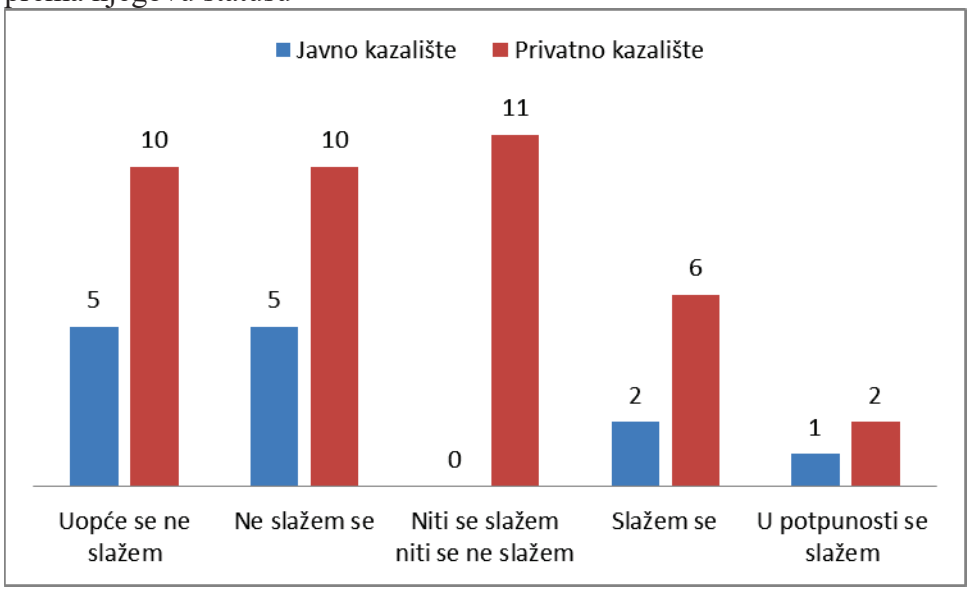
Tablica 41. Prikaz stavova o ulozi donacija i sponzorstava u ispitanom kazalištu prema njegovu statusu

	Stupanj suglasnosti					Mdn (25 % – 75 %)	P*
	1	2	3	4	5		
Privatno kazalište	25,64 %	25,64 %	28,21 %	15,36 %	5,13 %	2 (1– 3)	0.3
Javno kazalište	38,46 %	38,46 %	0 %	15,36 %	7,69 %	2 (1– 2)	

*Mann-Whitneyjev U-test

Tablica 41. sadrži prikaz mišljenja o omogućenosti projektima i predstavama zahvaljujući donacijama i sponzorstvima. Medijan stupnja suglasnosti iznosi 2, a statistički značajna razlika u mišljenju nije pronađena (p = 0,3).

Grafikon 23. Struktura odgovora o ulozi donacija i sponzorstava u ispitanom kazalištu prema njegovu statusu



Iz tablice 41. vidljivo je da se javna kazališta s prosjekom odgovora od 77 % ne slažu ili uopće ne slažu s tvrdnjom da su neke predstave/projekti omogućeni tek zahvaljujući donacijama i sponzorstvima, dok je kod privatnih kazališta postotak takva neslaganja 51,2 %. Da se slažu i u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom, javna kazališta potvrđuju s 23,1 %, a privatna s 20,5 %. Na ocjenu 3 (niti se slažem niti se ne slažem) odgovorila su samo privatna kazališta, njih 11, što čini 28,2 % od ukupnog broja anketiranih privatnih kazališta. Promatrajući zajedno javna i privatna kazališta, 57,6 % kazališta izražava neslaganje i potpuno neslaganje s tvrdnjom da su neke predstave omogućene tek zahvaljujući donacijama i sponzorstvima. Mali udio (21,2 %) ispitanika, odnosno kazališta potvrđuje tu tvrdnju te se s njom (i u potpunosti) slaže. Preostali dio ispitanika (21,2 %) niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Medijan za nju iznosi 2, što znači kako se kazališta većinom ne slažu da su tek donacije i sponzorstva omogućile neke projekte i predstave.

Napravljena je statistička analiza u kojoj se promatrala uspješnost realizacije svih planiranih projekata kazališta u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva. Uspješnost navedene realizacije promatrana je prema statusu kazališta.

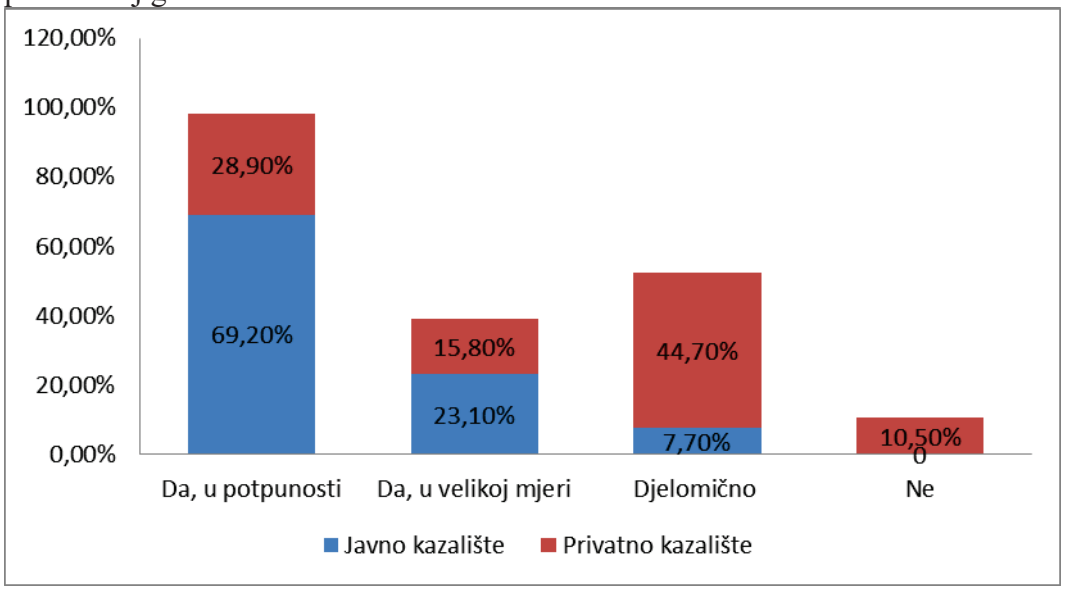
Tablica 42. Prikaz stavova o uspješnosti realizacije projekta u prethodnoj godini

	Privatno	Javno	Ukupno	*p
Da, u potpunosti	11 (28,9 %)	9 (69,2 %)	20 (39,2 %)	0,018
Da, u velikoj mjeri	6 (15,8 %)	3 (23,1 %)	9 (17,6 %)	
Djelomično	17 (44,7 %)	1 (7,7 %)	18 (35,3 %)	
Ne	4 (10,5 %)	0 (0,0 %)	4 (7,8 %)	

*Fisherov egzaktni test

Između privatnih i javnih kazališta pronađena je statistički značajna razlika u uspješnosti realizacije projekata (p = 0,018). Grafički prikaz izgleda ovako:

Grafikon 24. Prikaz strukture odgovora ispitanika o uspješnosti realizacije projekta u prethodnoj godini



Promatrajući ukupan uzorak anketiranih kazališta koja su odgovorila na ovo pitanje (51), 39,2 % kazališta u potpunosti su realizirala sve planirane projekte u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva. Sličan je udio (35,3 %) i onih kazališta koja su djelomično realizirala svoje projekte, zatim 17,6 % kazališta koja su projekte realizirala u velikoj mjeri. Od promatranog uzorka (51 kazališta), četiri kazališta (7,8 %) nisu uspjela realizirati svoje planirane projekte u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva. Prema tome, kazališta su u prošloj godini većinom (29 kazališta, 56,2 %) uspjela u potpunosti i velikoj mjeri realizirati svoje projekte, dok samo njih četiri, od ukupno promatranog uzorka, nisu uspjela realizirati sve svoje planirane projekte u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva.

Analizirajući prema statusu kazališta, od ukupnog broja anketiranih kazališta, jedno (privatno) kazalište nije odgovorilo na to pitanje. Ostala privatna kazališta koja jesu odgovorila, njih 11 (28,9 %) u potpunosti je realiziralo planirane projekte u prošloj godini, dok je njih 6 (15,8 %) to realiziralo u velikoj mjeri. Najveći broj privatnih kazališta, njih 17 (44,7 %) djelomično je realiziralo planirane projekte, dok četiri kazališta (10,5 %) nisu uspjela realizirati svoje planirane projekte u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva. Što se tiče javnih kazališta, njih devet (69,2 %) u potpunosti je realiziralo sve svoje planirane projekte, a kod njih tri (23,1 %) to je realizirano u velikoj mjeri. Samo je jedno javno kazalište djelomično realiziralo svoje planirane projekte u prošloj godini s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva, dok nijedno javno kazalište nije navelo da nije uspjelo realizirati planirane projekte u prethodnoj godini. Uspoređujući kazališta prema statusu u odnosu na uspjeh realizacije projekata, primjetno je kako su javna kazališta u većini potpuno realizirala svoje projekte u prošloj godini, dok je kod većine privatnih kazališta realizacija projekata u prošloj godini djelomična. U tome se ogleda statistička značajnost promatranih kazališta prema statusu. Nadalje, jednak je omjer privatnih kazališta koja su u potpunosti i velikoj mjeri realizirala projekte s onim privatnim kazalištima koja su planirane projekte realizirala djelomično (44,7 % = 44,7 %). Za razliku od javnih kazališta, gdje je apsolutna vrijednost tog odgovora nula, kod privatnih kazališta, njih četiri (10,5 %), nije uspjelo realizirati sve svoje planirane projekte u protekloj godini, što je grafički jasno vidljivo.

6.4. Rasprava o rezultatima istraživanja

Na temelju provedenog anketnog upitnika i statistički obrađenih podataka utvrđeno je da korporativna podrška u strukturi financiranja kazališta nema značajniju ulogu, odnosno da ne doprinosi uspostavi dugoročne financijske održivosti. Naime, u prosjeku, javna sredstva čine najveći, ali ne i dominantan, udio u strukturi financiranja ispitanih kazališta (43,61 %), dok je na drugom mjestu vlastiti prihod (38,85 %). Udio izvora donacija i udio izvora sponzorstva u strukturi financiranja kazališta je ispod 10 %, pri čemu je udio izvora sponzorstva manji i od kategorije *ostali izvori* (poput EU fondova). Promatrajući kazališta prema njegovu statusu, struktura se njihova financiranja razlikuje. Javna se kazališta dominantno financiraju iz javnih sredstava (62,14 %), a zatim iz vlastitih prihoda (23,44 %) što, prema prikazanom, čini skoro tri puta manji udio financijskih sredstava u strukturi financiranja od dobivenih javnih sredstava. Udio izvora donacija i izvora sponzorstava u javnim kazalištima prisutan je u jednakom omjeru od 2,25 %, što znači da kod javnih kazališta nema razlike u udjelu pojedinog oblika korporativne podrške u strukturi njihova financiranja. Prema tome, ukupna korporativna podrška u javnim kazalištima iznosi 4,5 % što čini ga čini neznatnim izvorom financiranja kazališta. Za razliku od javnih kazališta, privatna se kazališta najvećim dijelom financiraju iz vlastitih prihoda (43,99 %), a zatim iz javnih sredstava (37,44 %) te, prema prikazanom, nemaju dominantno financiranje ni iz jednog izvora prihoda. Primjetno je da privatna kazališta ostvaruju skoro dvostruko veći udio vlastitih prihoda od javnih kazališta u ukupnim prihodima. Što se tiče donacija i sponzorstava, udio donacija u strukturi financiranja privatnih kazališta iznosi 8,78 %, a udio sponzorstva 4,55 %. Udio donacija u ukupnim prihodima privatnih kazališta je četverostruko veći od udjela donacija u ukupnim prihodima javnih kazališta, dok je udio sponzorstava dvostruko veći u korist privatnih kazališta. Navedeni omjeri u strukturi financiranja kazališta nisu u skladu s modelom financijske održivosti koji podrazumjeva postojanje jednakog omjera sva tri izvora financiranja (javna sredstva, korporativna podrška i vlastiti prihod). To potvrđuje i mišljenje ispitanika koji se slažu kako je dostizanje tako postavljenog modela financijske održivosti teško dostižno, a za neke i nemoguće. Međutim, u ovom slučaju, prihvatljiviji bi model zasigurno bio onaj autorice Novković koja smatra da model financijske održivosti kulturnih institucija zemalja u tranziciji čini omjer od 50 : 50 % javnih i tržišnih sredstava, odnosno model koji podrazumijeva jednaka davanja javnih sredstava, kao i aktivizam pojedinca odnosno kazališta. Tržišna sredstva obuhvaćaju korporativnu podršku i vlastiti prihod. Prema rezultatima istraživanja kazališta u Republici Hrvatskoj, primjetno je da udio tržišnih izvora

sredstava u javnim kazalištima iznosi 27,94 %, a kod privatnih je kazališta taj udio 57,32 %. Sukladno navedenom, privatna kazališta sa dominantnim udjelom tržišnih izvora sredstava u svojim ukupnim prihodima, prikazuju da postižu i više od „propisanog“ modela financijske održivosti za kulturne institucije zemalja u tranziciji. Javna kazališta ne udovoljavaju uvjetima takvoga modela, te nisu orijentirana na prikupljanje tržišnih izvora sredstava kao privatna kazališta. Ono je i u skladu s rezultatima istraživanja gdje je utvrđena relativno visoka negativna korelacija između vlastitih prihoda i javnih sredstava u javnim kazalištima, što znači da javna kazališta koja se financiraju s većim udjelom javnih sredstava ostvaruju manji udio vlastitoga prihoda. Prema tome, može se zaključiti da veći udio javnih sredstava u ukupnim prihodima kazališta, prikazuje postojanje nedostatne motivacije ili napora djelatnika kazališta za prikupljanjem tržišnih izvora financiranja što nije u skladu s misijom takve institucije koja postoji zbog publike i gdje bi vlastiti prihod trebao biti mjerilo njenoga uspjeha. Zbog toga, model financijske održivosti, prilagođen zemljama u tranziciji, čini se najboljim rješenjem u postizanju adekvatnog načina financiranja kazališta s obzirom da uz javna sredstva podrazumjeva i jednako postojanje aktivnosti djelatnika kazališta koja bi trebala povećati financiranje iz tržišnih izvora. Unatoč činjenici što kazališta smatraju da je ostvarenje uravnoteženog proračuna u smislu izvora financiranja teško ostvarivo, ono je neophodno s obzirom na financijsku poziciju i tendenciju smanjenja sredstava iz proračuna za financiranje javnih kazališta u Republici Hrvatskoj.

Da bi se kazališta „aktivirala“ u prikupljanju tržišnih izvora financiranja potrebno je postojanje poduzetničkog načina razmišljanja, te uključivanja menadžerskih principa u njihovo poslovanje, poput strateškog planiranja, marketinga, financijskog planiranja itd. To je sve zahtjev suvremenog doba, ubrzan i ekonomskom situacijom u svijetu, koji se nameće kulturi i kazalištu kako bi osigurali stabilno poslovanje, uključujući uspjeh na tržištu, ekonomičnost i efikasnost poslovanja. Navedeno potvrđuje potrebu menadžerskog upravljanja u kazalištu, ali i svim kulturnim institucijama. Krivošejev je u svom radu naveo da postoje dvije vrste upravljanja koje se primjenjuju u ovisnosti o statusu kulturne institucije, je li ono javna ili privatna institucija. Upravljanje u javnim kulturnim institucijama on naziva *administrativno*, odnosno da su takve institucije navikle na dugogodišnju relativnu sigurnost primanja proračunskih sredstava i rijetko se odlučuju na „poduzetničke” aktivnosti kojima bi osigurale dodatna sredstva, dok je u privatnim kulturnim institucijama upravljanje *potpuno* što znači da funkcioniraju na više tržišni način, sposobni da ostvaruju dodatne prihode. To je,

između ostalog, zasigurno razlog različite zastupljenosti tržišnih izvora sredstava u ukupnim prihodima javnih i privatnih kazališta na području Republike Hrvatske. Prema tome, ukoliko žele osigurati stabilno poslovanje, javna kazališta u Republici Hrvatskoj trebaju primjenjivati drugačiji, „poduzetnički“, pristup u upravljanju koji će im, između ostalog, pomoći i u aktivnostima prikupljanja tržišnih izvora sredstava. S obzirom na kontinuirano smanjenje javnih financijskih sredstava u kazalište, ali i kulturu općenito, takve aktivnosti postaju sve veći imperativ opstanka u tom sektoru.

Međutim, bez obzira na status kazališta, i kod javnih i kod privatnih kazališta, prema prikupljenim podatcima, najmanji udio financijskih sredstava dolazi iz izvora sponzorstava. To je u skladu s potvrđenom tvrdnjom iz rezultata istraživanja kako poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprijeđenje svoga imidža i razvoja s obzirom da sponzorstvo kao oblik korporativne podrške podrazumjeva obostranu korist, gdje primatelj financijskih sredstava (u ovom slučaju kazalište) zauzvrat daje određene protuusluge, najčešće u vidu promidžbe davatelja financijskih sredstava. Prema tome, moguće je zaključiti i da su sami ispitanici svjesni kako nisu dovoljno atraktivni i medijski eksponirani, što im otežava pristup sponzorskim sredstvima. U tom području potrebni su određeni pomaci, te se kazališta trebaju koristiti raznim marketinškim metodama kako bi privukla javnost (publiku), dobila veći medijski prostor i time olakšala dotok sredstava poslovnog sektora. Navedeni problemi nisu u slučaju sporta, sektora koji je medijski puno zastupljeniji te u kojem su sponzorska sredstva iznimno značajna. Riječ je o sektoru koji broji više publike i gledatelja, što je za davatelja sponzorskih sredstava iznimno bitno s obzirom da je cilj davanja takvih sredstava najčešće promocija, prepoznatljivost i imidž. Ispitanici se u velikoj mjeri slažu kako je upravo to područje poslovnom sektoru puno zanimljivije, te da je kulturi i kazalištu iznimno teško konkurirati. Većina istraživanja pokazala je da se sport nalazi na prvom mjestu kao područje aktivnosti prilikom davanja sponzorskih sredstava poslovnog sektora. Zadnje takvo istraživanje, s istim rezultatom, na području Republike Hrvatske provedeno je 2000. godine, međutim, vjerovati je kako se ono nije promijenilo tijekom ovih petnaest godina. Bez obzira na navedenu pretpostavku, potrebno je provesti novo, revidirano istraživanje pomoću kojega bi bilo moguće analizirati trenutnu poslovnu praksu. Uzmemo li u obzir koristi (prikazane u radu) koje poslovni sektor ostvaruje sponzoriranjem kulturnih akcija, i poslovni sektor bi trebao biti svjestan značaja uspostave suradnje s kulturnim sektorom.

Jedan od ciljeva doktorskog rada bio je i identificirati prepreke za veće pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište. Prepreke su grupirane kao vanjske i unutarnje. Prema rezultatima istraživanja, a koji su prezentirani u radu, kao najvažniji čimbenik za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište utvrđena je educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava. Sukladno tome, navedeni čimbenik možemo smatrati i najvećom preprekom kazališta u prikupljanju sredstava korporativne podrške, s obzirom da njezin udio u strukturi financiranja kazališta nije financijski značajan. O potrebi educiranog menadžmenta u kazalištu, odnosno potrebi za profilom ljudi kao što je kulturalni menadžer govorio je i Lukić. Većina autora koji se bave ovim područjem smatra da vodeći ljudi kazališta u Republici Hrvatskoj nemaju menadžersko obrazovanje koje je iznimno bitno za vođenje svake (kulturne) institucije, pa tako i kazališta. Stoga se naglašava značajna uloga edukacije i profesionalizacije zaposlenih u kulturnim institucijama pogotovo u tranzicijskim vremenima gdje se Repubika Hrvatska i nalazi. Prema tome, na vodećim ljudima kazališta je da pohađaju razne edukacije i seminare te znanstvene i stručne skupove na kojima mogu učiti o menadžerskim vještinama potrebnim za upravljanje kazalištem. Bez sudjelovanja u obrazovnom procesu ne može se ni očekivati primjena menadžerskih načela u kulturnom sektoru odnosno kazalištu. U tom segmentu važna je uloga i države koja može omogućiti edukaciju ljudi u kulturnom sektoru poput organiziranih seminara Ministarstva kulture u suradnji s DeVos institutom iz Washingtona. Naime, u Republiku Hrvatsku doveli su se stručnjaci iz područja kulturalnog menadžmenta koji su educirali vodeće ljude hrvatskih kulturnih institucija o upravljanju i primjeni menadžerskih načela u svojoj instituciji. Također, važna je uloga i raznih znanstvenih jedinica poput fakulteta i instituta koji bi se trebali uključiti u edukaciju ljudi iz kulturnog sektora, ali i potaknuti veći znanstveni interes oko tih tema kako bi se poboljšao status kazališta, ali i ostalih kulturnih institucija kao i kulture općenito. Navedene aktivnosti utjecale bi na proširenje znanja ljudi u kulturnom sektoru o mogućnostima adekvatnijeg upravljanja, stjecanja dodatnih izvora prihoda, korištenja marketinških metoda, mogućnostima suradnje s poslovnim sektorom, koristima koje proizlaze iz takve suradnje itd., a sve u cilju postizanja stabilnog, efikasnog i efektivnog poslovanja koje bi omogućilo daljnji razvoj njihove institucije. Stoga se nameće potreba za istraživanjima koja bi omogućila bolje razumijevanje, a potom i razvijanje kulturnog sektora. Jedno od istraživanja koje je rezultiralo detektiranjem triju vrsta koristi koje ulaganje u kulturu donosi (društvena korist, ekonomska korist te koristi u obrazovanju i zapošljavanju) provedeno je u SAD-u. Takvo istraživanje, prezentirano u ovom radu, doprinjelo bi razumijevanju i širenju

značaja koje kultura i ulaganje u kulturu donosi. Ono bi također pomoglo u širenju svijesti društva, a ujedno i poslovnog sektora da je ulaganje u kulturu investicija, a ne trošak. To je važno iz razloga što se društvena osviještenost poslovnog sektora pokazala kao drugi važan čimbenik za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište.

Za razliku od prvog najznačajnijeg čimbenika (educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava) kojeg možemo smatrati unutarnjom preprekom kazališta, društvenu osviještenost poslovnog sektora može se promatrati kao vanjska prepreka za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište. Sukladno tome, potrebno je raznim mjerama, utjecati na promjenu svijesti društva. Na razini države, povećanje svjesnosti ulaganja u kulturu i kazalište moguće je postići kroz naglašavanje važnosti kulture za socio-gospodarski razvoj te kulture kao važnog čimbenika nacionalnog identiteta. Prema istraživanju, primjetno je kako su na tom području potrebni određeni pomaci, s obzirom da je utvrđeno slaganje ispitanika s tvrdnjom da je u Republici Hrvatskoj nedostatak političke volje za zagovaranjem kulture kao čimbenika razvoja i identiteta. Nadalje, država bi trebala raditi na razvijanju i promoviranju korporativne filantropije i društveno odgovornog poslovanja. Utvrđeno je kako takve aktivnosti imaju pozitivne posljedice i za poduzeće i za one kojima se kroz takve aktivnosti pomaže, a ujedno ima korist i za državu. Društveno odgovorno poslovanje dio je tzv. socijalno odgovornog gospodarstva kojem je svrha, najčešće kroz povoljne porezne poticaje, pridonijeti razvoju zajednice kroz rješavanje problema te iste zajednice. Osim financijskih poticaja, poticanje društveno odgovornog poslovanja i suradnje kulturnog i poslovnog sektora može se promicati kroz tzv. nefinancijske mjere. Jedna od njih, može se odnositi na uspostavljanje godišnjih nagrada koje bi se dodjeljivale najuspješnijim suradnjama poslovnog i kulturnog sektora. Nagrada bi bila motivacija poslovnom sektoru da podupire kazalište i kulturni sektor, a predstavljala bi potvrdu njihova društveno odgovornog poslovanja. Ono bi poslovnom sektoru omogućilo bolju vidljivost i stvaranje boljeg imidža u javnosti, a dobri primjeri suradnje ta dva sektora potaknuli bi i ostale na zasnivanje takve suradnje i provedbu zajedničkih aktivnosti. Isto tako, prethodno je već spomenuta potreba uključivanja znanstvene zajednice koja bi, kroz svoja istraživanja, zasigurno pridonjela podizanju javne svijesti o važnosti kulture i njenoj koristi, kao i o koristima koje donosi suradnja poslovnog i kulturnog sektora, kako za njih same, tako i za zajednicu i državu općenito. Osim istraživanja, znanstvena zajednica trebala bi se uključiti u edukaciju, ne samo ljudi u kulturnom nego i ljudi u poslovnom sektoru. Naime, u edukacije i seminare koji bi pomogli uspostavi i poboljšanju

suradnje kulturnog i poslovnog sektora potrebno je uključiti ljude iz poslovnog sektora kako bi se upoznali s mogućnostima koje bi im takva suradnja donosi (porezne olakšice za potporu kulturi, koristi koje donosi ulaganje za kulturu, razni primjeri dobre prakse kao i trendova, praksi i iskustva drugih zemalja itd.). Upravo kroz takve aktivnosti, utječe se na podizanje javne svijesti o koristima suradnje poslovnog i kulturnog sektora kao i lakšoj i boljoj uspostavi takve suradnje.

Uz navedeno, u radu je prikazano kako su neke zemlje osnovale razne agencije ili organizacije koje rade na poticanju i promicanju jačeg partnerstva između poslovnog i kulturnog sektora (kao pomoć za upravljanje sponzorstvom, obukom i dostupnošću informacija, pristup marketingu i komunikacijskim strategijama za lakše pribavaljanje alternativnih izvora financiranja). S obzirom na manju zastupljenost donacija i sponzorstava u financijskoj strukturi kazališta u Republici Hrvatskoj, ova praksa čini se dobrim rješenjem i za ovo područje. Agencije ili organizacije mogle bi biti osnovane na državnoj, županijskoj ili lokalnoj razini. Ono može biti od iznimnog interesa za one gradove u Republici Hrvatskoj koji kandidati za dobivanje prestižne titule Europska prijestolnica kulture 2020. g. Riječ je o tituli koja se godišnje dodjeljuje barem jednom europskom gradu kojeg Europska unija odredi na razdoblje od jedne godine, tijekom koje taj grad prikazuje razne kulturne sadržaje čime promovira svoju kulturno-povijesnu baštinu. S obzirom da takva titula ima izniman značaj za pojedini grad, njegov turizam i gospodarstvo, za očekivati je da će i poslovni sektor prepoznati taj značaj te se uključiti u organizaciju, podršku i provođenje istog. Da bi uistinu to bilo ostvareno, spomenute agencije mogu biti iznimno korisne. Dakako, značajna je uloga grada, ali i države koji bi trebali promovirati značaj te titule i raditi na privlačenju i uključivanju poslovnog sektora u takav događaj. Na takav način moguće je utjecati na promjenu svijesti poslovnog sektora, ali i društva općenito.

Utjecati na osviještenost poslovnog sektora, da provodi aktivnosti korporativne filantopije i usmjeri sredstva u kulturu, moguće je i korištenjem prednosti koje ulazak multinacionalnih kompanija na tržište Republike Hrvatske donosi. Naime, upravo aktivnosti korporativne filantropije i suradnje s kulturnim sektorom su već inkorporirane u poslovne strategije mnogih multinacionalnih kompanija. Korporativna filantropija i društveno odgovorno poslovanje dio je tzv. modernog upravljanja poslovnih subjekata te je za očekivati kako će ono sve više postati i dio politike hrvatskih poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, zanimljivo je spomenuti kako ispitanici smatraju da je veća prepreka za bolje pribavljanje donacija i

sponzorstava – društvena osviještenost poslovnog sektora negoli ekonomsko stanje poduzeća. To bi značilo da poduzeća koja žele donirati ili sponzorirati, odnosno kod kojih je svijesnost takvih aktivnosti izražena, ono će učiniti bez obzira na njihovu ekonomsku situaciju. Ekonomsko stanje poduzeća je četvrta (vanjska) rangirana prepreka za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava za rad kazališta. Međutim, nije pronađena statistički značajna razlika u odgovorima, stoga se obje prepreke u domeni poslovnog sektora smatraju iznimno važnim u prikupljanju donacija i sponzorstava u kazalište.

Jedan od zanimljivijih mjera podizanja društvene svijesti odnosi se na tzv. postotno zakonodavstvo koje su uvele neke europske zemlje (Mađarska, Litva, Poljska, Slovačka). Riječ je o tome da svaki porezni obveznik može dodijeliti 1 ili 2% svoga poreza na dohodak (ovisno o zemlji) nekoj organizaciji, tj. dolazi do preusmjeravanju plaćanja poreza u proračun neprofitnih organizacija koje djeluju u različitim područjima pod uvjetom da se radi o organizaciji od javnog interesa. Osim fizičkih osoba, u nekim su zemljama uključene i pravne osobe kao davatelji svoga „postotnog“ poreza. Porezni obveznik izabire organizaciju kojoj bi preusmjerio zakonom propisani postotak od njegova poreza koji inače plaća, a tijela javne vlasti su samo prijenosnici želja poreznog obveznika. Na taj se način postiglo (ubrzano) razvijanje filantropske kulture među poreznim obveznicima i podizanja društvene svijesti o važnosti davanja, za što se neki autori slažu kako je potrebno desetljeća obrazovanja da bi se promijenio mentalitet i svijest društva. Ovakav zakon, koji postoji već u četiri europske zemalje, ne mora nužno biti na razini države, nego se može primijeniti i na lokalnoj razini (primjerice prilikom plaćanja prireza porezu na dohodak kao što je slučaj u Republici Hrvatskoj). Time se može utjecati na lokalnu razvijenost kulturnog sektora što posebno dolazi do izražaja i može biti korisno u vrijeme kandidature gradova Republike Hrvatske za dobivanje prestižne titule Europske prijestolnice kulture 2020.g. Na taj način, gradovi iz svoje nadležnosti, razvijaju i filantropski duh svojih građana, a ujedno i pomažu razvoju (kulture) njihova grada. Ovakvo porezno rješenje je iznimno atraktivno i može biti primjenjivo i na području Republike Hrvatske, na bilo kojoj razini javnog sektora.

Sukladno prikazanom, potrebno je i određenim zakonskim i financijskim mjerama utjecati na lakše i bolje prikupljanje donacija i sponzorstava u kazalište. To se, između ostalog, odnosi i na bolji porezni tretman donacija i sponzorstava. U radu je prikazan pogodniji porezni status navedenih oblika korporativne podrške u zemljama sličnog ili slabijeg ekonomskog položaja

od položaja Republike Hrvatske, što pokazuje da postoji prostor za povećanje olakšica u slučaju poticanja korporativne podrške na području Republike Hrvatske.

Kod svih prikazanih potrebnih mjera za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište, država se u većini slučajeva javlja kao najvažnija i najodgovornija za cjelokupno stanje. Upravo je *poticajno zakonodavstvo* treće (vanjska) rangirana prepreka za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište u kojoj država ima glavnu funkciju u njegovu reguliranju.

Pritom je od iznimnog značaja da sve poduzete aktivnosti (financijske i nefinancijske prirode) trebaju biti dobro promovirane kako bi javnost i ključni akteri bili upoznati s njima.

Sve četiri prikazane prepreke ispitanici smatraju iznimno važnim za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava za financiranje rada i projekata kazališta. S obzirom da se unutarnja prepreka pokazala najznačajnijom u boljem pribavljanju donacija i sponzorstava u kazalište, predlaže se potreba edukacije njihova menadžmenta te primjena raznih mjera kojima bi, kazališta iz svoje nadležnosti, trebala privući podršku poslovnog sektora, a to se prvenstveno odnosi na primjenu M.A.S.S. *Index-a*, na temelju kojega bi kazališta mogla graditi konkurentsku prednost.

Sadašnji sustav financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj, prema rezultatima istraživanja, ocjenjen je zastarijelim, temeljen na proračunskom financiranju koje ne potiče izvrsnost. Naime, autori koji se bave ovim područjem navode kako je trenutni sustav financiranja preuzet iz prošlih vremena i socijalističkog sistema te nije u skladu s potrebama sektora.

Kritika poticanja izvrsnosti najviše se odnosi na to da se financijska sredstva često dobiju neovisno od uspjeha kod publike, kvalitete rada i efikasnosti u poslovanju, odnosno kod izravnog proračunskog financiranja nedostaju mjerila izvršenja danih sredstava koja trebaju osigurati „vrijednost za novac“. Navedeno se prvenstveno odnosi na javna kazališta, s obzirom da su njihovi osnivači prema Zakonu o kazalištima obvezni financirati njih rad. Sve se više prepoznaje da se financiranje javnih kazališta prvenstveno svodi na plaćanje tzv. hladnog pogona (plaće i održavanje), dok se program financira iz preostalog iznosa koji najčešće nije dovoljan kako bi se on u potpunosti realizirao. Time se veća pažnja pridaje financijama nego kvaliteti programa i njihovom učinku na publiku. To znači da sadašnji sustav financiranja kazališta po automatizmu financira postojanje institucija, a ne njihov rad.

Upravo zbog sredstava koja javne ustanove dobivaju, neovisno o programu i broju posjetitelja, druge institucije u kulturi (koje možda kvalitetnije i bolje rade), imaju uskraćena sredstva. Taj problem uočava i Klaić koji kaže kako se na javna kazališta ne primjenjuje kriterij izvrsnosti te su mnoga kazališta izgubila svoj prestiž, vitalnost, pa tako i publiku. Upravo zato, neki će reći da je trenutno financiranje kazališta u Republici Hrvatskoj dostatno te da se u sustavu kakav je danas ne bi ništa bitno promijenilo i da je financiranje veće. To zapravo govori da današnji sustav financiranja kazališta ne potiče izvrsnost te da bi povećanje financijskih sredstava dovelo do iste (prosječne) kazališne ponude.

Sve su to argumenti ne poticanja izvrsnosti i potrebe uspostave drugačijeg sustava financiranja kazališta, ali i kulturnih institucija općenito. S obzirom da ovakav pristup financiranja kazališta „guši“ razvoj izvrsnosti, nameće se potreba primjene kriterija ocjene izvrsnosti koji bi adekvatno utvrđenom uspjehu usmjerio proračunska sredstva u financiranje rada i programa kazališta. Međutim, nameće se pitanje objektivnih kriterija za utvrđivanje izvrsnosti i upitnog odlučivanja Kulturnog vijeća, tijela čiji je zadatak predlaganje programa javnih potreba u kulturi za koje se sredstva osiguravaju iz državnog proračuna Republike Hrvatske. Uvijek će postojati etički prijepori o tome tko odlučuje što je „dobra“ odnosno „loša“ umjetnost.

Koji je pristup moguće primijeniti u postizanju adekvatnijeg sustava financiranja kazališta? Ovo pitanje postavljeno je i prilikom donošenja prvog Zakona o kazalištima na području tada nove i neovisne Republike Hrvatske. Naime, prilikom donošenja prvog Zakona o kazalištima, 1991. godine, dan je prijedlog da financiranje javnih kazališta iz proračuna ovisi o ostvarenim prihodima od prodaje ulaznica odnosno ako je vlastiti prihod manji od 5% ukupno potrebnih sredstava za tekuću godinu, to kazalište gubi pravo na sredstva iz proračuna. Taj ekonomski motiv prema kojemu davanje financijskih sredstava ovisi o ostvarenoj efikasnosti tj. vlastitome prihodu, kriterij je prema kojem je prihod s blagajne jedino mjerilo uspjeha. S obzirom na tadašnje (ratno) stanje u zemlji, granica iznosa vlastitog prihoda od 5% imala je svoje utemeljenje u takvoj situaciji. Danas takva granica ne bi imala smisla s obzirom da prosječno javno kazalište u Republici Hrvatskoj ostvaruje vlastiti prihod od oko 23 % ukupnoga prihoda. Stoga bi predloženo rješenje za trenutnu situaciju mogla biti granica između 20-25 %. Također, ukoliko se pristupa prema modelu financijske održivosti, granica potrebno ostvarenog vlastitog prihoda bila bi 33,33 %. S obzirom da je za većinu kazališta

postizanje takvog omjera teško dostižno, prvotni prijedlog od 20-25 % čini se puno prihvatljivijim. U svakom slučaju, to bi značilo da javno kazalište koje ostvaruje vlastiti prihod unutar zadanih vrijednosti, može ostvarivati pravo na sredstva proračuna. Time se cijeni izvrsnost i kvaliteta programa kazališta, a vlastiti prihod ostvaren prodajom ulaznica je upravo najbolji pokazatelj kvalitete i izvrsnosti. Isto tako, kazalište će, putem ovog pristupa, voditi računa o potrebama publike te intenzivno raditi na njihovu privlačenju, što je izrazito važno s obzirom da se danas kazališta susreću s problemom brojnosti publike. Razlog tome može biti i ponuda koja ne odgovara potrebama publike, a to se može povezati s kritikom davanja javnih sredstava kazalištima gdje se u obzir ne uzima kvaliteta rada i posjećenost. Stoga je ovakav kriterij zasigurno jedan od mogućih pristupa u postizanju adekvatnog sustava financiranja kazališta.

S obzirom da je prijedlog iz 1991. godine bio vrlo restriktivan, u smislu da kazalište koje ne ostvaruje vlastiti prihod u zadanom iznosu ono potpuno gubi pravo na proračunska sredstva, potrebno je iznaći određene pristupe kako ipak osigurati određena (možda umanjena) financijska sredstva, kako pojedino kazalište ne bi u potpunosti ostalo bez proračunskih prihoda. Stoga se nameće potreba modifikacije predloženog rješenja u vidu uspostave određene mjerne skale prema kojoj će se za određeni iznos ostvarenog vlastitoga prihoda osigurati „propisani“ iznos proračunskih sredstava. Navedeni prijedlog iziskuje daljnja istraživanja.

Osim postavljanja granice iznosa vlastitoga prihoda, skandinavske su zemlje primjerice uvele raznovrsne indikatore (poput tekućih troškova po zaposlenom ili posjetitelju; prosječni samostalni prihod po posjetitelju, iznos državnih dotacija po posjetitelju i sl.) za praćenje efikasnosti rada kulturnih institucija. Pomoću tih pokazatelja i njihovih vrijednosti odlučuje se o proračunskim sredstvima koja mogu biti odobrena pojedinim kulturnim institucijama. Navedeni pristup traži određena istraživanja na području Republike Hrvatske kako bi se uspostavili određeni pokazatelji, odnosno vrijednosti kojima bi se ocijenila efikasnost poslovanja kazališta, ali i ostalih kulturnih institucija te na temelju toga dodijelila proračunska sredstva.

Također, moguće je rješenje potražiti u pristupima kod kojih kazališta trebaju međusobno konkurirati gdje je, kao i u ostalim pristupima, značajna uloga i umjetničkog vodstva

kazališta, kao i njegova menadžmenta. Jedan od tih pristupa je tzv. projektni pristup odnosno pristup kod kojeg se novčana sredstva dodjeljuju sukladno kvaliteti, kreativnosti i inovativnosti projekta (u slučaju kazališta – predstava), a ne kao dosad gdje se sredstva dodjeljuju prema značaju određene institucije (u slučaju kazališta: nacionalna – gradska kazališta, gdje ona nacionalna odražavaju nacionalne interese, dok gradska one lokalne. Sukladno navedenom, tako se i dodjeljuju financijska sredstva). Time se želi pokazati kako se cijeni projekt, a ne određena institucija čime se nagrađuje i cijeni izvrsnost, gdje se osim kvalitete samog projekta, u obzir mogu uzeti i njeni troškovi. Srž takvog pristupa je kreativnost koja se danas sve više cijeni i smatra novom vrijednošću koja u okviru tzv. kreativne industrije donosi ekonomski razvoj. Sukladno navedenom, kazališta bi se za proračunska sredstva „borila“ odnosno konkurirala kvalitetnim programom koji bi zasigurno kao posljedicu imao povećan broj posjetitelja što rezultira i povećanjem vlastitoga prihoda. To je u skladu s mišljenjima većine autora koji se bave ovim područjem; usmjerenost načelu ekonomičnosti poslovanja, inovativnosti programa te orijentiranosti ka razvoju publike. Upravo na takvim temeljima treba graditi sustav financiranja kazališta.

Ono čime su neke zemlje (primjerice Kina) utjecale na postizanje adekvatnijeg sustava financiranja kazališta je promjena organizacijskog oblika tj. pravnog statusa kazališta. Naime, jedan autor (Boko, J.) navodi primjer Kine u kojoj je razvoj tržišne ekonomije utjecao na organizacijski sustav kazališta. Konkretno, nacionalna su kazališta (financirana i vođena od strane državnih i lokalnih vlasti) pretvorena u neovisna kazališta koja se moraju sama financirati i kao takvi prilagoditi se tržišnoj ekonomiji, gdje je prihod odnosno dobit jedino mjerilo uspjeha. Riječ je o drastičnoj promjeni, koja bi na području Republike Hrvatske zasigurno rezultirala i gašenjem pojedinih kazališta. Međutim, neosporno je reći da je u Republici Hrvatskoj pet nacionalnih kazališta, za koja većina stručnjaka iz tog područja smatraju suvišnim uzme li se u obzir broj stanovnika naše zemlje. Smanjenje broja nacionalnih kazališta zasigurno bi rasteretio proračun, s obzirom da je riječ o institucijama od nacionalnog značaja za koja se izdvajaju izdašna financijska sredstva. Ovaj pristup odnosno promjenu moguće je postići jedino zakonskim regulativama u tom području.

Sustav financiranja kazališta u Republici Hrvatskoj počiva na jednogodišnjoj dodjeli financijskih sredastava, uz obvezu prethodne dostave plana rada za sljedeću poslovnu godinu. Takav je način financiranja često nesiguran, s obzirom da postoji neizvjesnost visine iznosa odobrenih sredstava koja će biti isplaćena iz proračuna u svrhu financiranja rada i programa

kazališta. Naime, proračun nije čvrsto definiran za cijelu poslovnu godinu, već je podložan rebalansima i usklađivanjem raspoloživog iznosa za pojedine namjene, uključujući i financiranje institucija u kulturi. Zbog toga, program kazališta je često fleksibilan, jer dodjeljena financijska sredstva ne omogućavaju izvršenje cjelokupnog plana. Stoga je potrebno pristupiti dugoročnom financiranju, odnosno donošenju financijskih planova na duži rok (poput skandinavskih zemlja, rok od četiri godine) kako bi na taj način kazališta, ali i institucije u kulturi bile u mogućnosti da osmisle strategiju pribavljanja dodatnih sredstava za financiranje i cjelokupno izvršenje svojih programa. Navedeno omogućava dugoročno planiranje programa te ostavlja dovoljno prostora da se pristupi strategiji prikupljanja dodatnih sredstava kako bi se željeni program realizirao. Osim toga, ovakav pristup zahtjeva potrebu uvođenja strateškog planiranja u kulturne institucije.

Sudionici koji su bili predmetom istraživanja u ovom radu i autori koji se bave područjem kazališta slažu se kako trenutni sustav financiranja kazališta ne ispunjava potrebe građana niti pridonosi razvoju izvrsnosti. Stoga je upravo u segmentu nagrađivanja uspješnosti, koju dosadašnji sustav financiranja ne podržava, potrebno učiniti pomake te financirati kazališta razmjerno ostvarenoj kvaliteti, mjereno prema unaprijed utvrđenim kriterijima. Nastavno na navedeno, a sukladno odgovorima na anketni upitnik, utvrđeno je da bi država trebala podržavati kulturu i kazalište prvenstveno pomoću neizravnog financiranja (poreznih poticaja za donacije i sponzorstva), a najmanje odobravanjem izravne financijske podrške iz proračuna. Ono je u skladu s prethodno spomenutim kako izravno proračunsko financiranje ne financira nužno kvalitetne programe i ne potiče izvrsnost te se je zbog toga potrebno okrenuti neizravnom ili indirektnom financiranju koje može ispraviti navedeni nedostatak. Za mnoge autore, porezne su mjere efikasno sredstvo za stimuliranje korporativne podrške. U tom slučaju, država bi se treba javljati u ulozi regulatora zakonodavstva, tj.trebala bi uspostaviti poticajno porezno zakonodavstvo koje bi omogućilo veći razvoj neizravnog financiranja, a smanjilo svoj utjecaj izravnog financiranja. Prema tome, trend bi trebao biti promicanje i poboljšanje indirektnog financiranja na trošak izravnog financiranja koje se ionako kontinuirano smanjuje.

Zašto je dobro odlučiti se na neizravno financiranje? Nekoliko je argumenata u korist takvog načina financiranja. Jedan od njih je da ukoliko država, kroz poticajnu regulativu, potakne poslovni sektor da podupire kazalište i kulturni sektor, onda ona ne mora za te namjene izdvajati financijska sredstava. Na taj se način provodi i tzv. socijalno odgovorno

gospodarstvo, gdje se uspostavom poticajnog zakonodavstva potiče poslovni sektor na ulaganje u zajednicu i rješavanje problema u zajednici, a ujedno i omogućava poslovnom sektoru da gradi svoj imidž kao društveno odgovorno poduzeće. Time se država, ponajviše u vremenima krize, okreće i prepušta poslovnom sektoru da provodi aktivnosti poboljšanja i razvoja zajednice. Nadalje, kao velika prednost neizravnog načina financiranja spominje se njegova neutralnost. Riječ je o tome da su kriteriji korištenja porezne olakšice ili poticaja općeniti te kao takvi nisu povezani s umjetničkim sadržajem. Odluka koja će se aktivnost poduprijeti prepuštena je pojedincima odnosno poslovnim subjektima, što znači da država u tom slučaju nema utjecaja. Ona se javlja samo kao regulator zakonodavstva te kao takva ima neizravni utjecaj na financiranje kazališta i kulture.

S obzirom da su u radu prikazani primjeri koji ukazuju da poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske podupiru projekte koju su na prvom mjestu kvalitetni i inovativni, poticajne mjere neizravnog načina financiranja zasigurno bi povećale opseg financiranja takvih projekata. Navedeno ide u korist neizravnog načina financiranja pomoću kojeg je moguće uspostaviti i poboljšati nagrađivanje izvrsnosti što je temeljni cilj u sustavu financiranja kazališta. Također, poslovni sektor podržava one projekte koji zadovoljavaju njihove afinitete, a vjeruju i afinitete šire zajednice, s obzirom da im je u interesu veći broj publike kojoj bi njihovi proizvodi ili usluge bili prezentirani. Projekti ili institucije koje su financirane putem redovnih proračunskih sredstava ne odražavaju uvijek interese šire zajednice, stoga poslovni sektor može podržati upravo one projekte za koje smatra da su interesantni široj publici.

Zbog svega navedenog, ovakav se sustav financiranja često smatra najpravednijim, jer država direktno ne utječe na financijsko stanje kulturnih institucija, nego se one same moraju izboriti za zatvaranje svoje financijske konstrukcije koja će omogućiti njihov nesmetan rad. U skladu s tim, ali i rezultatima istraživanja, Republika Hrvatska bi se trebala okrenuti spomenutom trendu, a to je poboljšanje i promicanje indirektnog financiranja pomoću kojeg se potiče izvrsnost programa i rada kazališta, ali i svih drugih institucija u kulturi.

Međutim, prema mišljenju ispitanika anketnog upitnika, Republika Hrvatska nedovoljno potiče davanje donacija i sponzorstava što je dijelom i razlog za slabu razvijenost financiranja kazališta iz tih izvora. Isto tako, prema rezultatima istraživanja, ispitanici se slažu da bi veći porezni poticaji u znatnoj mjeri utjecali na povećanje sredstava donacija i sponzorstava, te da

je sadašnja nepovoljna porezna politika također razlog manje zastupljenosti korporativne podrške u njihovim prihodima. Niti jedan ispitanik ne smatra kako porezni poticaji ne bi doveli do povećanja sredstava korporativne podrške za financiranje programa i rada kazališta. Ispitanici su mišljenja da u skladu s navedenim postoji potencijal za rast donacija i sponzorstava u Republici Hrvatskoj što bi značilo da se nameće potreba uspostavljanja poticajnog poreznog okruženja i osiguranja veće financijske koristi potencijalnim donatorima i sponzorima (uvođenje većih poreznih olakšica za donacije, u skladu sa zemljama u okruženju sličnog ekonomskog statusa; primjerice u Srbiji je ono 5 %, dok je u Republici Hrvatskoj 2 %.). Treba uzeti u obzir da se u vremenima krize i prihod poslovnog sektora smanjio, što ujedno znači i manje slobodnih financijskih sredstava koje ono može izdvojiti za donacije i sponzorstva. Smanjena dobit utječe i na manji raspoloživi iznos za danu poreznu olakšicu do 2% što se smatra porezno priznatim rashodom poslovanja u Republici Hrvatskoj. Stoga bi država, naročito u vremenima krize, trebala gledati na poslovni sektor kao partnera, omogućavajući veću poreznu olakšicu i time razvijati tzv. socijalno odgovorno gospodarstvo.

Sukladno svemu navedenom i prikazanim prednostima neizravnog načina financiranja, Republika Hrvatska, koja također bilježi trend smanjenja izravne financijske podrške kazalištu i kulturi, uslijed postojeće ekonomske krize, trebala bi regulirati način financiranja kazališta i kulture općenito.

Zašto bi poslovni sektor podupirao kazalište? Na navedeno pitanje, prema rezultatima istraživanja, utvrđeno je kako je u tom dijelu najveći motiv poslovnog sektora želja za razvojem kulture, a ujedno i gospodarstva te društvena odgovornost. Ispitanici su mišljenja da motiv poslovnog sektora nije isključivo njihova promocija nego želja da se razvija i kultura i gospodarstvo, te da poduzeća žele provoditi aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Dobiveni rezultati nisu u skladu s istraživanjima provedenim među poslovnim sektorom u drugim zemljama gdje je glavni motiv davanja sredstava – stvaranje imidža. Međutim, ono je u skladu s istraživanjem provedenim 2000.g. na području Republike Hrvatske gdje su se poduzeća složila kako je glavni motiv za davanje donacija i spozorstava – pomoći općekorisnu stvar. Sukladno rezultatima tih istraživanja, potrebno je dati određeni značaj (kroz primjerice nagrade) poslovnim subjektima koji pomažu kulturu te tako naglasiti njihov doprinos u razvoju kulture, ali i šire. Na taj se način može dodatno privući poslovni sektor kako bi podržao kulturni sektor.

Medijska pozornost i poboljšan imidž poduzeća nisu izazvali znantniju frekventnost odgovora što znači kako ispitanici ne vjeruju da bi poslovni sektor podržavao kazalište zbog njihove eksponiranosti i mogućnosti poboljšanja imidža i vlastitog položaja na tržištu. To je u skladu s prethodno pojašnjenim kako poslovni sektor ne vidi kazalište i kulturu općenito kao sektor gdje se može promovirati. Razlog tomu zasigurno je i manja medijska zastupljenost kulture od drugih sektora (poput sporta), ali i atraktivnosti te posjećenosti kulturnih sadržaja u odnosu na sportske sadržaje. To je vjerojatno razlog i manje zastupljenosti sponzorskih sredstava u prihodima kazališta, a sudeći prema prikupljenim odgovorima na ovo pitanje, toga su svjesna i sama kazališta.

Prema prikupljenim odgovorima iz anketnog upitnika, koji je posebno kreiran za ovo istraživanje, zaključuje se da uloga i značaj korporativne podrške u kazalištu nije prepoznata. Osim postizanja financijske održivosti, prednosti financiranja putem korporativne podrške su neosporne, kako za kazalište, tako i za poslovni sektor i državu. Podrška poslovnog sektora u smislu financiranja rada i programa kazališta i kulturnih institucija otvara nove načine za privlačenje publike, unaprjeđuje poslovanje te jača ugled i kazališta i poduzeća što doprinosi stvaranju njihove konkurentne prednosti na tržištu. Osim toga, poduzeća pomažu razvoju zajednice, što zajednica može vratiti kroz „konzumaciju“ njihovih proizvoda i usluga. Na taj se način, postiže zatvoreni ciklus gdje je ostvarena korist za sve uključene strane. Da bi se to postiglo, potrebno je implementirati mjere za unaprjeđenje odnosa između kazališta i poslovnog sektora koje su prikazane u sljedećem poglavlju.

6.5. Mjere za unaprjeđenje odnosa između kazališta i poslovnog sektora

Na temelju provedenog istraživanja, a u skladu s postavljenim ciljevima, ključni nalazi disertacije očituju se, između ostalog, u prijedlogu rješenja za unaprjeđenje odnosa između poslovnog sektora, države i kazališta. Kroz pružanje uvida u postojeće stanje korporativne podrške u kazalištu, cilj je ponuditi nova promišljanja o partnerstvu poslovnog sektora i kazališta i dodanoj vrijednosti koja može rezultirati iz takve suradnje. U svrhu poboljšanja stanja u smislu povećanja ulaganja poslovnog sektora u kazalište, u okviru ovog poglavlja, predlažu se potrebne mjere u području zakonodavstva, upravljanja kazalištem i odnosa poslovnog sektora prema kazalištu i obrnuto.

U ovom poglavlju, analizira se uloga sva tri promatrana segmnta (država, kazalište i poslovni sektor) u svrhu poboljšanja izdvajanja sredstava poslovnog sektora u kazalište i postizanja partnerskog odnosa kazališta i poslovnog sektora. U okviru toga, suradnja poslovnog i kulturnog sektora, odnosno kazališta, odvija se putem donacija i sponzorstva. S obzirom na to da se donacije većinom ostvaruje kao jednokratna pomoć, cilj je osigurati donacije koje nisu samo bazirane na *ad hoc* osnovi, nego one koje omogućuju uspostavljanje dugoročnije suradnje. Sponzorstvo je, kao drugi oblik korporativne podrške te za razliku od donacija, općenito je više orijentirano na dugoročno razdoblje i obostranu korist, što je dobar preduvjet za stvaranje partnerskog odnosa.

S obzirom na navedenu činjenicu da sva tri segmenta imaju značajnu ulogu u povećanju korporativne podrške u kazalištu, ono zahtijeva poduzimanje potrebnih mjera u svim trima segmentima.

S ciljem poboljšanja stanja korporativne podrške u kazalištu, uloga *kazališta* očituje se u sljedećem:

- primijeniti menadžerski pristup u upravljanju kazalištem,
- djelovati na tržištu s ciljem stjecanja dodatnih izvora prihoda (korporativne podrške i vlastitog prihoda – ulaznice i sl.),
- izgraditi organizacijske i komunikacijske vještine,
- prilagoditi način komunikacije fokusirajući se na stjecanje većeg broja publike,
- promovirati kazalište kroz konvencionalne (radio, TV, društvene mreže) i nekonvencionalne (npr. *guerilla* marketing) marketinške alate (time utjecati na

privlačenje većeg broja publike, ali i na privlačenje poslovnog sektora da ulaže u to kazalište),

- izgraditi imidž kazališta,
- povećati medijsku eksponiranost i vidljivosti kazališta,
- osigurati bolju vidljivost i medijsku eksponiranost za potencijalne sponzore,
- graditi konkurentsku prednost kroz *M. A. S. S. Index* (fokusirati se na izgradnju „obitelji“ kroz upotrebu specifičnih mjera propisanih tim *Indexom*)
- primijeniti *fundraising* model,
- razvijati i primjenjivati poduzetničko razmišljanje (kazališta, ali i druge kulturne institucije sve više trebaju funkcionirati poput profitnog poslovnog subjekta i „osluškivati“ potrebe tržišta),
- educirati menadžment kazališta (stjecanje dodatnih znanja, vještina i kompetencija za vještinu prikupljanja sredstava, strateško planiranje, marketing, upravljanje i sl.),
- preuzeti aktivnu ulogu (kroz različite inicijative, lobiranje i zagovaranje) za bolji status kazališta,
- učiti i preuzeti primjere dobrih praksa kazališta u svijetu; način upravljanja tim kazalištima, način komunikacije kazališta sa zajednicom, publikom, način pridobivanja financijskih sredstava od strane poslovnog sektora kao i načine ophođenja kazališta s poslovnim sektorom nakon dobivenih srdstava,
- zajedno s poslovnim sektorom utjecati i lobirati s ciljem stvaranja stimulativnijeg poreznog okruženja u vezi korporativne podrške (poduzeća kako bi ostvarila korist od društveno odgovornog poslovanja i time imala uspješno poslovanje, a kazalište pridobilo određene financijska sredstva koja će im pomoći u realizaciji njihovih projekata; za oboje se omogućuje stvaranje dugoročnog partnerstva u svrhu njihove dugoročnije održivosti),
- gradovi kandidati u Republici Hrvatskoj za Europsku prijestolnicu kulture trebali bi promovirati značaj te titule, kao i mogućnosti i koristi koje bi poslovni sektor s područja tog grada ili okolice dobio (npr. međunarodna prepoznatljivost) ukoliko bi ulagao u kazalište i kulturne sadržaje.

Uloga *države* u izdvajanju sredstava poslovnog sektora u kulturu i kazalište iznimno je značajna. Njezina uloga ogleda se u donošenju financijskih i nefinancijskih mjera koje mogu pospješiti suradnju kulturnog i poslovnog sektora, a odnose se na:

- povećanje svijesti o ulaganju kulturi i kazalištu te njihovoj važnosti za socio-gospodarski razvoj te kao važnog čimbenika nacionalnog identiteta,
- uspostavljanje poticajnog poreznog okruženja i osiguranje veće financijske koristi potencijalnim donatorima i sponzorima – uvođenje većih poreznih olakšica za donacije (u skladu sa zemljama u okruženju sličnog ekonomskog statusa; u vremenima krize dobit se poslovnog sektora smanjila, što ujedno znači manje slobodnih financijskih sredstava koje ono može izdvojiti za donacije i sponzorstva. Smanjena dobit utječe i na manji iznos porezne olakšice do 2 %, što se smatra porezno priznatim rashodom poslovanja u Republici Hrvatskoj. Stoga bi država, naročito u vremenima krize, trebala gledati na poslovni sektor kao partnera, omogućavajući veću poreznu olakšicu i time razvijati tzv. socijalno odgovorno gospodarstvo),
- razvijanje i promoviranje korporativne filantropije i društveno odgovornog poslovanja,
- promicanje partnerstva kulturnog i poslovnog sektora (primjerice, potaknuti poslovni sektor dodjeljivanjem nagrada, čime bi se promovirao takav oblik suradnje. Ono bi poslovnom sektoru omogućilo njihovu bolju vidljivost, čime se promiče njihovo društveno odgovorno poslovanje i doprinosi stvaranju njihovog boljeg imidža, a dobri primjeri suradnje tih dvaju sektora potaknuli bi i ostale na takvu suradnju),
- organiziranje edukacija, seminara ili tečajeva koje bi poboljšale suradnju kulturnog i poslovnog sektora. Edukacije bi trebale obuhvaćati teme kao što su: *fundraising* i tehnike prikupljanja sredstava, pisanje projekta, predstavljanje projekta, upravljanje u kazalištu, razvijanje poduzetničkog načina razmišljanja, motivacija za poslovni sektor, porezne olakšice za potporu kulturi i kazalištu, koristi od ulaganja za kulturu od poslovnog sektora, primjeri dobre prakse, prikaz međunarodnih trendova, praksi i iskustva; a u edukaciju bi se trebali uključiti predstavnici i poslovnog i kulturnog sektora,
- razvijanje znanstvenog interesa i istraživanja na temu partnerstva kulturnog i poslovnog sektora, čime bi se omogućilo stjecanje dodatnih saznanja koja bi pomogla u lakšoj i boljoj uspostavi suradnje između tih sektora,
- u kulturnoj strategiji definirati prioritete i pitanja vezana oko korporativne podrške te donijeti određene instrumente kod njezina poticanja i razvijanja,
- u javna kazališta, koja su najvećim dijelom na proračunskim sredstvima, u Kazališno vijeće, tijelo koje uz ravnatelja i intendanta čini upravu kazališta, zakonskim aktom uključiti osobu iz gospodarstva (poput Odbora za razvoj u SAD-u) – osobu koja će sa

svojim osobnim kontaktima, iskustvom itd. pomoći u upravljanju kazalištem i prikupljanju financijskih sredstava,

- poput drugih razvijenijih zemalja, osnovati agencije ili organizacije koje bi radile na poticanju i promicanju jačeg partnerstva između poslovnog i kulturnog sektora (kao sredstvo za upravljanje sponzorstvom, obukom i dostupnošću informacija, pristup marketingu i komunikacijskim strategijama za organizaciju kulture u potrazi za alternativnim financiranjem). Agencije ili organizacije mogu biti osnovane na državnoj, županijskoj ili lokalnoj razini. Ono može biti iznimno od interesa za one gradove u Republici Hrvatskoj koji se bore za dobivanje prestižne titule Europska prijestolnica kulture 2020. g.,
- promovirati značaj titule „Europska prijestolnica kulture" koji on ima za pojedini grad, državu i gospodarstvo te tako uključiti poslovni sektor u organizaciju, podršku i provođenje istog,
- po uzoru na neke druge zemlje, uvesti „demokratsku" raspodjelu poreznih prihoda (fizičke i pravne osobe prilikom plaćanja poreza zaokružuju područje ili instituciju kojoj namjenjuju određeni, zakonom propisan, postotak svog poreza – pod uvjetom da se radi o ustanovi od javnog interesa). To je tzv. kombinacija dobrovoljnog i prisilnog plaćanja poreza (svakako moraju platiti porez državi, županiji ili gradu, ali se naglašava njihova dobrovoljnost u davanju i potiče filantropski duh). Prema navedenom, takvo porezno rješenje ne mora biti na razini države, nego se može primijeniti i na lokalnoj razini (primjerice, prilikom plaćanja prireza porezu na dohodak). Time se može utjecati na lokalnu razvijenost kulturnog sektora, što posebno dolazi do izražaja i može biti korisno u vrijeme kandidature gradova Republike Hrvatske za dobivanje prestižne titule Europske prijestolnice kulture 2020. g.

Bit je da sve poduzete aktivnosti (financijske i nefinancijske prirode) trebaju biti dobro promovirane kako bi javnost i ključni akteri bili upoznati s njima.

Uloga *poslovnog sektora* ogleda se u sljedećem:

- shvatiti ulaganje u kulturu kao investiciju, a ne trošak,
- donacije i sponzorstva uvrstiti u svoju strategiju poslovanja,
- koristiti dostupne porezne olakšice,
- apelirati na bolje poticaje i olakšice za davanja u kulturu,

- informirati se o olakšicama i poticajima
- postaviti kulturu i kazalište kao prioritet prilikom doniranja ili sponzoriranja,
- ne podcjenjivati kulturu i kazalište kao čimbenik za unaprjeđenje svoga imidža i razvoja,
- primjenjivati načela društveno odgovornog poslovanja (postati svjesniji važnosti svoje društvene uloge i odgovornosti),
- koristiti i razvijati filantropske aktivnosti, uključujući u to i svoje zaposlenike,
- koristiti filantropske aktivnosti u svrhu povezivanja sa zajednicom,
- shvatiti oblike korporativne podrške kao segment promocije i stvaranja boljeg imidža u javnosti,
- shvatiti oblike korporativne podrške kao značajne u stvaranju konkurentske prednosti i reputacije među ciljanom skupinom,
- dugoročno se orijentirati na određeni kulturni projekt ili instituciju i graditi svoj status na tržištu,
- razviti društvenu osviještenost te shvatiti ulaganje u kulturu kao želju za pomoći kulturi i ujedno razvojem gospodarstva,
- uključiti se i surađivati u raznim odborima, kako kazališta, tako i ostalih kulturnih institucija, te sa svojim islustvima i načinima poslovanja pomoći u njihovom poslovanju
- iskoristiti prednosti koje titula Europske prijestolnice kulture donosi, uključiti se i surađivati u procesu kandidature
- sudjelovati u raznim potencijalnim edukacijama o koristima ulaganja u kulturu koje se organiziraju na državnom, županijskoj ili lokalnoj razini,
- iskoristiti kreativni kapital koji kultura pruža u svrhu poboljšanja svoga poslovanja u smislu promocije proizvoda i pridobivanja (novih) kupaca inovativnim načinima pristupa

Sukladno navedenom, najbolja je strategija interakcija među trima promatranim segmentima, poslovnim sektorom, kazalištem i državom. S obzirom na to da sva tri segmenta imaju značajnu ulogu u povećanju korporativne podrške u kazalište, potrebno je raditi na sinergiji svih triju segmenata. Vrlo je značajna komunikacija među promatranim segmentima, a koja se očituje kroz promociju. Naime, svaki program, edukacija, novi porezni poticaji, nagrade, primjeri dobre prakse itd. trebaju biti promovirani i poslovnom sektoru i kazalištu, ali i široj

publici. Stoga je, da bi se potaknula i razvila društvena osviještenost, potrebno koristiti jake komunikacijske alate, kreirati veću i širu javnu vidljivost koja će biti na korist i poslovnom sektoru i kazalištu.

Poseban značaj tih preporuka ogleda se u mogućoj primjeni i u drugim institucijama u kulturi.

U svrhu produbljivanja i povećanja znanstvenih spoznaja u ovome području i predmetu izučavanja, u nastavku su navedene preporuke za buduća istraživanja na području Republike Hrvatske. Potrebno je:

- provesti istraživanje o ulozi korporativne podrške u okviru drugih kulturnih institucija,
- detaljnije analizirati ostale izvore financiranja u kazalištu, kao i u drugim kulturnim institucijama,
- istražiti primjenu suvremenih menadžerskih alata u upravljanju kazalištem, ali i u drugim kulturnim institucijama,
- provesti istraživanje na poslovnim subjektima i analizirati:
    - ulažu li poslovni subjekti u kulturu,
    - što je prioritet u slučajevima ulaganja poslovnog sektora u kulturu,
    - na kojem je mjestu kultura kod doniranja i sponzoriranja poslovnog sektora,
    - koje su motivacije poslovnog sektora za financiranje kulture,
    - koristi li poslovni sektor mogućnosti odobravanja donacija i sponzorstva,
    - je li poslovni sektor u dovoljnoj mjeri upoznat s poreznim i drugim olakšicama i koristi li ih,
    - na temelju kojih kriterija poslovni sektor odabire koje će programe i institucije financirati,
    - kako poslovni sektor promatra kulturu i kazalište u smislu otvorenosti za suradnju.

7. ZAKLJUČAK

Stabilna i uravnotežena struktura financiranja svakog poslovnog subjekta pa tako i institucija u kulturi imperativ je dugoročnog i održivog poslovanja. U odnosu na subjekte koji posluju u ostalim poslovnim granama, institucije u kulturi, a pritom i kazališta, imaju specifičnu ulogu u društvu u smislu očuvanja kulturne baštine, izgradnje nacionalnog identiteta i promicanja kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i vrijednosti, a posljedično i specifične načine i mogućnosti financiranja svog rada i programa.

Danas, javna sredstva više nisu dostatna za pokrivanje svih troškova i potreba institucija u kulturi, stoga se one ne mogu i ne trebaju oslanjati samo na taj izvor. Neophodno je poduzimati aktivnosti s ciljem diverzifikacije izvora financiranja i postizanja financijske stabilnosti. Diverzificirani izvori prihoda uključuju javna sredstva iz državnog, županijskog, gradskog ili općinskog proračuna, korporativnu podršku te vlastiti prihod. Pritom pojam korporativne podrške obuhvaća svako izdvajanje novca iz poslovnog sektora u obliku donacija i sponzorstva.

Upravo značaj korporativne podrške u financiranju poslovanja institucija u kulturi dolazi do izražaja u vremenu recesije kada se proračunska izdvajanja za ovaj sektor smanjuju. Naime, izdvajanja iz državnog proračuna Republike Hrvatske usmjerena prema sektoru kulture u prošloj, 2014. godini iznosila su manje od 0,5 % ukupnog proračuna, što je najniža vrijednost od osamostaljenja Republike Hrvatske. S obzirom na navedenu činjenicu, cjelokupan kulturni sektor, a time i kazalište, mora usmjeriti svoje aktivnosti na prikupljanje financijskih sredstava iz drugih izvora ukoliko želi osigurati stabilno poslovanje.

Slijedom navedenog, cilj je ovog rada bio analizirati i naglasiti kako je korporativna podrška kao izvor financiranja institucija u kulturi potencijalno atraktivan i značajan izvor prihoda budući da može rezultirati uspostavom dugoročne suradnje i partnerstva poslovnog i kulturnog sektora na obostranu korist. S jedne strane, ono bi omogućilo održivo i stabilno poslovanje institucija u kulturi, a, s druge strane, pridonijelo bi uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata. Nastavno na navedeno, na osnovi teorijskih postavki, u radu je prikazan potencijal i koristi koje proizlaze iz financiranja kazališta iz sredstava korporativne podrške. Istraživanje je orijentirano upravo na funkciju *fundraisinga,* odnosno prikupljanja sredstava i financiranja poslovanja kazališta iz poslovnog sektora putem donacija i sponzorstava.

U okviru istraživanja, čiji su rezultati prezentirani u ovom radu, na osnovi kojih su doneseni zaključci o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza, analizirana su ukupno 52 subjekta koji su upisani u Očevidnik kazališta Republike Hrvatske, čime dokazuju obavljanje profesionalne kazališne djelatnosti na području Republike Hrvatske. S obzirom na to da osnovni skup kazališta obuhvaća ukupno 125 subjekata, predmetno istraživanje obuhvatilo je reprezentativnih 42 % osnovnog skupa, odnosno, prikupljena su 52 ispunjena anketna upitnika. Uzorak od 52 kazališta obuhvaća 39 privatnih kazališta i 13 javnih kazališta, što je odaziv od oko 42 % prema statusu kazališta u odnosu na ukupan broj javnih (31) i privatnih kazališta (94) aktivnih na području Republike Hrvatske i relevantnih za potrebe istraživanja. Riječ je o većini privatnih kazališta s prosječnim prihodom do sto tisuća kuna i javnim kazalištima s prosječnim prihodom iznad milijun kuna.

Istraživanje je provedeno u skladu s ciljevima i postavljenim hipotezama, a primjenom odgovarajućih znanstvenih metoda analizirana je i vrjednovana uloga i značaj korporativne podrške kao mogućeg izvora prihoda u kazalištu. Pritom je putem anketnog upitnika provedeno istraživanje o korporativnoj podršci u radu kazališta. U obradi dobivenih kvantitativnih podataka, korporativna se podrška u najvećem dijelu promatrala u segmentu ukupnih prihoda; uključujući tako javna sredstva, korporativnu podršku u obliku donacije i sponzorstava te vlastitog prihoda koji kazališta ostvaruju, najčešće kroz prodaju ulaznica.

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da je prosječna vrijednost korporativne podrške u ukupnim prihodima kazališta na razini 11,13 %, od kojih sredstva donacija čine 7,15 %, a sredstva sponzora 3,98 %. Navedeno ukazuje da korporativna podrška kao izvor prihoda nije financijski značajna u ukupnim prihodima kazališta. Pritom je financiranje kazališta iz javnih sredstava u prosjeku (43,61 %) četiri puta veće od prihoda dobivenih iz poslovnog sektora (11,13 %). Mali udio korporativne podrške u ukupnim prihodima kazališta dokazuje i medijan koji iznosi 5,5 %. Uspoređujući posebno donacije i sponzorstva, brojke pokazuju da donacije u prosjeku čine šest puta manji udio u ukupnim prihodima od prihoda javnih sredstava, dok je kod sponzorstva taj nesrazmjer i veći, odnosno udio je javnih sredstava za deset puta veći od prihoda sponzorskih sredstava. Razlog je takvim omjerima, između ostalog, ekonomska kriza koja je, prema većini ispitanih kazališta, dodatno utjecala na smanjenje sredstava korporativne podrške kazališta s obzirom na posljedično smanjenje slobodnih financijskih sredstava poslovnog sektora.

Stavljajući u usporedbu značaj korporativne podrške s obzirom na status kazališta, nije pronađena statistički značajna razlika. Naime, većina ispitanog uzorka ima udio korporativne podrške manji od 10 %. Promatrajući navedeni udio prema statusu kazališta, 53,8 % privatnih i 84,6 % javnih kazališta ima udio korporativne podrške u ukupnim prihodima manji od 10 %. Ostala javna kazališta (15,4 %) imaju udio korporativne podrške između 10 i 20 %, odnosno nijedno ispitano javno kazalište nema udio korporativne podrške veći od 20 %. Za razliku od javnih kazališta, 20,5 % privatnih kazališta ima udio korporativne podrške između 20 i 50 %, dok njih 7,7 % ima udio korporativne podrške iznad 50 %. Uz to, kazališta koja se dominantno financiraju iz izvora korporativne podrške (7,7 %) su kazališta u privatnom vlasništvu. Iako se nominalno radi samo o trima privatnim kazalištima, potrebno je istaknuti da su ona primjer prakse u kojoj je napravljen iskorak u smislu pribavljanja veće korporativne podrške za financiranje poslovanja. Međutim, budući da je riječ o malom broju tih kazališta, ono nije statistički značajno, stoga nije moguće sa sigurnošću utvrditi da takva razlika postoji i na razini osnovnog skupa svih kazališta u Republici Hrvatskoj.

Promatrajući oblike korporativne podrške u odnosu na status kazališta, uočava se da su donacije u prosjeku gotovo za tri puta veće u privatnim kazalištima (8,78 %) nego u javnim kazalištima (2,25 %) te su sponzorska sredstva u prosjeku dvostruko veća u privatnim (4,55 %) nego u javnim kazalištima (2,25 %). Izračun medijana također upućuje na financijsku neznačajnost udjela korporativne podrške (i donacije i sponzorstva) u ukupnim prihodima kazališta neovisno o njegovu statusu. Donacije u javnim kazalištima na razini su od 0,05 %, a u privatnim kazalištima na razini su od 5 %. Istodobno su sponzorstva u javnim kazalištima zastupljena na razini nezadovoljavajućih 1 %, a u privatnim kazalištima ih gotovo ni nema, odnosno iznose 0 %. Istraživanjem se također analizirao udio donacija i sponzorstava u ukupnim prihodima kazališta neovisno o njihovom statusu. Udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima kazališta kretao se u rasponu od 0 do 30 %, dok se udio donacija u ukupnim prihodima kazališta kretao u rasponu od 0 do 70 %. Najveći udio sponzorskih sredstava je 30 % i to u dvama kazališta (3,8 %), zatim 15 %, također u dvama kazalištima (3,8 %). Ostala kazališta (njih 92,3 %) imaju udio sponzorskih sredstava 10 % i manje (od toga 50 % promatranih kazališta uopće nema sponzorskih sredstava u svojim prihodima). Od ukupnog broja anketiranih kazališta, u prosjeku se njih 88,5 % financira iz sredstava donacija u iznosu do 10 % (od toga polovina njih (44,2 %) se uopće ne financira iz sredstava donacija). Značajnima su se pokazala tri kazališta koja se financiraju s 30, 45 te čak 70 % sredstvima

donacija. Prema prikazanom, čini se kako sredstva donacija čine značajniji iznos od sredstava sponzora u ukupnim prihodima ispitanog uzorka. Međutim, riječ je o malom broju kazališta kod kojih je ono značajno, stoga se usporedba udjela donacija i sponzorstava nije pokazala statistički značajnom, što znači da nije moguće generalno za cijeli osnovni skup zaključiti da postoji razlika u značajnosti pojedinog oblika korporativne podrške u ukupnim prihodima kazališta općenito, kao ni prema njegovu statusu.

Statistički značajna razlika pronađena je u udjelu javnih sredstava prema statusu kazališta, što upućuje na očekivanu disproporciju financiranja iz izvora javnih sredstava ovisno o statusu kazališta, odnosno većim se udjelom iz proračunskih sredstava financiraju javna kazališta.

Zanimljivim se pokazao izračun korelacija između različitih izvora prihoda prema statusu kazališta. Odnos između javnih sredstava i vlastitog prihoda u privatnim kazalištima u istraživanju se pokazao statistički značajnim, pri čemu je korelacija negativna, što ukazuje da privatna kazališta koja se financiraju s većim udjelom javnih sredstava ostvaruju manje vlastitog prihoda. Postoji i relativno visoka negativna korelacija između vlastitih prihoda i javnih sredstava u javnim kazalištima, no s obzirom na manji broj promatranih javnih kazališta, ta se razlika nije pokazala statistički značajnom. S obzirom na broj kazališta na koje se ti podatci odnose, nije moguće utvrditi da se radi o zaključku koji je reprezentativan te da takva povezanost postoji u populaciji svih javnih kazališta u Republici Hrvatskoj. Međutim, treba uzeti u obzir da je odaziv javnih kazališta od ukupnog broja javnih kazališta 42 %, stoga određeni zaključci mogu biti usvojeni.

Prema tome kazališta s manjim udjelom javnih sredstava u ukupnom financiranju ostvaruju i veći udio vlastitih prihoda, što može ukazivati da veće financiranje javnim sredstvima smanjuje motivaciju i napore za prikupljanjem tržišnih izvora financiranja poput vlastitog prihoda. Dapače, ta korelacija otvorila je područje koje bi zasigurno bilo potrebno dodatno istražiti, s obzirom na to da se ispitanici u velikoj mjeri slažu kako današnji sustav financiranja kazališta ne potiče izvrsnost. Stoga se nameće potreba za traženjem novih modela učinkovitog i efikasnog financiranja kazališta koji će doprinijeti razvoju izvrsnosti i kvalitete koje se najčešće mjere kroz vlastiti prihod ostvaren prodajom ulaznica. Što se tiče korelacija između javnih sredstava s donacijama i sponzorstvom prema statusu kazališta, nije pronađena statistička značajnost.

Iako to primarno nije predmet proučavanja, kroz istraživanje je moguće analizirati i usporediti kazališta prema uspješnosti tržišnog financiranja koji čini zbroj korporativne podrške i vlastitog prihoda. Sukladno navedenom, prosječno privatno kazalište ostvaruju tržišne prihode u iznosu od 57,32 % (od toga: vlastiti prihod 43,99 %, donacije 8,78 %, sponzorstvo 4,55 %), dok javna kazališta takve prihode ostvaruju u prosjeku od 27,94 % (od toga: vlastiti prihod 23,44 %, donacije 2,25 %, sponzorstvo 2,25 %). Prema tome, u slučaju privatnih kazališta ona dominantno ostvaruju i financiraju se iz tržišnih prihoda, dok javna kazališta tržišno ostvaruju dvostruko manje prihoda u odnosu na prihode ostvarene iz dobivenih javnih sredstava (62,14 %). Prema navedenim podatcima moguće je zaključiti da su privatna kazališta generalno uspješnija u prikupljanju sredstava kroz različite oblike tržišnih izvora financiranja.

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da ni javna ni privatna kazališta nisu u granicama modela financijske održivosti koji podrazumijeva jednak omjer svih triju izvora financiranja (javna sredstva, korporativna podrška i vlastiti prihod). Toga su svjesni i sami ispitanici anketnog upitnika, za koje je postizanje tako postavljene financijske održivosti uglavnom teško dostižno ili nemoguće. Uspoređujući kazališta prema statusu, za ukupno 84,6 % javnih kazališta, odnosno 67,5 % privatnih kazališta, dostizanje navedene financijske održivosti teško je dostižno ili nemoguće. Da je dostizanje takve financijske održivosti moguće, smatra oko 15 % privatnih i javnih kazališta. Nijedno javno kazalište, za razliku od privatnog, nije odgovorilo kako je postizanje financijske održivosti u potpunosti dostižno. Međutim, na osnovi prethodne analize može se zaključiti da se u većem broju slučajeva privatna kazališta dominantno financiraju iz tržišnih izvora, pri čemu značajnu ulogu ima vlastiti prihod (43,99 %) za razliku od uloge korporativne podrške (13,33 %) koja nije u tolikoj mjeri zastupljena. Gledajući skupno te izvore financiranja, riječ je o značajnom iznosu koji je u skladu s modelom financijske održivosti prikladnim za zemlje u tranziciji gdje je taj omjer 50 : 50 javnih i tržišnih sredstava. Stoga je, prema navedenom, moguće zaključiti da su privatna kazališta u Republici Hrvatskoj bliža ostvarenju cilja financijske održivosti u odnosu na javna kazališta.

Uloga i značaj korporativne podrške analizirana je i na temelju stavova i mišljenja ispitanika. S obzirom na utvrđeno stanje u strukturi financiranja i potrebi dugoročne financijske održivosti poslovanja, za očekivati je da će kazalište prepoznati značaj korporativne podrške. Međutim, prema prikupljenim odgovorima na upitnik, zaključuje se da to nije slučaj. Naime,

na pitanja „Općenito, donacije i sponzorstva nisu financijski značajna u prihodima kazališta“, „Sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima moje organizacije“ i „Neka kazališta ne bi mogla opstati bez donatorskih/sponzorskih sredstava“ utvrđeno je njihovo dvojbeno prihvaćanje (niti se slažu niti se ne slažu). Značajnija uloga korporativne podrške nije prepoznata ni u segmentu da su sredstva korporativne podrške neophodna u svim kazalištima, kao ni to da takva sredstva doprinose povećanju kazališne ponude. Nadalje, ispitanici se u većoj mjeri ne slažu i u potpunosti ne slažu da su neke predstave u njihovu kazalištu omogućene tek zahvaljujući donacijama i sponzorstvima, što je u skladu s omjerom financiranja iz navednih izvora. Sukladno navedenim rezultatima istraživanja, moguće je zaključiti da uloga i značaj donacija i sponzorstava u kazalištu nije velika. Također, slijedom prethodno navedenih rezultata istraživanja, može se zaključiti da kazališta nisu svjesna potrebe i usredotočenosti na provedbu *fundraisinga*.

U okviru istraživanja identificirane su prepreke za bolje prikupljanje sredstava donacija i sponzorstava, kao i čimbenici koji su važni u dostizanju većih iznosa iz tih izvora. Promatrano sa stajališta poslovnog sektora, kazališta kao najznačajniju prepreku za veću razvijenost korporativnih donacija i sponzorstava ističu tvrdnju da poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište, koji se nalaze u jakoj konkurenciji sa sportom. Malo manje značajna, ali i dalje važna, prepreka je što, prema mišljenju ispitanika, poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja. Upravo kod tih prepreka kazalište i njegovo vodstvo mogu imati značajnu ulogu u njihovu otklanjanju. Nadalje, također je važna tvrdnja da za veći broj ispitanika dobivanje sredstava donacija i sponzorstava predstavlja politički interes. Dvojbeno je prihvaćanje stava da su sponzori često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge. S obzirom na ocijenjene tvrdnje, prepreke koje su se ukazale značajnijima mogu se ukloniti pojačanim aktivnostima kazališta u segmentu marketinga i uporabom drugih menadžerskih alata koji mogu doprinijeti njihovu boljem statusu i položaju na tržištu, a što bi omogućilo lakše i značajnije pribavljanje sredstva donatora i sponzora.

Pri ocjenjivanju najvažnijih čimbenika za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište promatrala se uloga triju razina: države, kazališta i poslovnog sektora. Svi ponuđeni čimbenici dobili su prosječnu ocjenu 4, što znači da ispitanici sve čimbenike smatraju važnima. Međutim, u domeni kazališta, najznačajnijim čimbenikom za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava pokazala se educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava, što je

u skladu sa sljedećim najvažnijim čimbenikom, a to je dobar menadžment kazališta. Oba su čimbenika povezana te zapravo naglašavaju značaj i potrebu za primjenu menadžerskog pristupa u upravljanju kazalištem. Kao manje važan čimbenik pokazala se kvaliteta projekta, što nije u skladu s primjerima poslovnog sektora prikazanima u teorijskom dijelu rada, a koji naglašavaju važnost kvalitete projekta pri odabiru projekta koji su kao sponzori i donatori spremni podržati. Isto tako, ispitanici u prosjeku smatraju kako su i osobni kontakti manje važni za bolje pribavljanje sredstava donacija i sponzorstava u kazalište, dok neki autori upravo navedeno stavljaju na prvo mjesto kao važnog čimbenika za uspješno prikupljanje korporativnih sredstava, smatrajući da ljudi daju novac ljudima, a ne projektima. Ostali čimbenici (imidž, medijska eksponiranost i marketing kazališta, atraktivnost programa/projekta) također su identificirani kao važni čimbenici za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište. U segmentu poslovnog sektora, anketirani ispitanici smatraju kako ekonomsko stanje poduzeća nije toliko značajno za povećanje korporativne podrške koliko je važna osviještenost samog poslovnog sektora. To se može povezati s pozitivno ocijenjenom tvrdnjom iz prethodne analize, a odnosi se na to da poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje svoga imidža i razvoja te da poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište. Dakle, potrebno je osvijestiti poslovni sektor da ulaganje u kulturu i kazalište može doprinijeti promociji i izgradnji imidža.

Na temelju prethodne analize, promatrane čimbenike moguće je prikazati i kao prepreke. Sukladno navedenom, kategorizirani su prema prethodno promatranim razinama, pri čemu država i poslovni sektor čine vanjsku prepreku, a kazalište unutarnju prepreku. Uspoređujući navedene prepreke, odnosno čimbenike koji se na njih odnose, ispitanici smatraju kako je najvažniji čimbenik za bolje prikupljanju sredstava donacija i sponzorstava u kazalište educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava (unutarnja prepreka), zatim društvena osviještenost poslovnog sektora (vanjska prepreka) i poticajno zakonodavstvo (vanjska prepreka). Manje važnim pokazalo se ekonomsko stanje poduzeća (vanjska prepreka) s 4,15 %, a najmanje važnim kvaliteta projekta s 4,13 % (unutarnja prepreka). Zaključno, ispostavlja se kako je u prosjeku najznačajnija prepreka ona unutarnja, a odnosi se na kazalište i educiranost njegova menadžmenta. Edukacija zaposlenih u kulturnim institucijama u ovim vremenima tržišnog prilagođavanja ima značajnu ulogu. Navedeno stanje moguće je poboljšati kroz organizaciju stručnih edukacija, suradnji s drugim kazalištima kroz prikaz i učenje primjera drugih praksi. Najznačajnija vanjska prepreka u domeni poslovnog sektora

odnosi se na njegovu osviještenost te je u skladu s time potrebno utjecati na promjenu svijesti poslovnog sektora odnosno društva općenito, jer poslovni sektor su ljudi koji vode određeno poduzeće. Ulaganje u kulturu treba se percipirati kao investicija, a ne trošak. Važnu ulogu u tome imaju i država i kazalište kroz promoviranje aktivnosti koje će potaknuti poslovni sektor na financiranje programa u kulturi i kazalištu. Međutim, nedostatak političke volje u Republici Hrvatskoj za zagovaranjem kulture kao čimbenika razvoja i identiteta identificirano je kao područje na kojem su potrebni pomaci.

Prema rezultatima ankete, ispitanici smatraju kako je najznačajniji motiv poslovnog sektora za ulaganje u kazalište na razini socijalno odgovornog gospodarstva, odnosno poslovni sektor podupire kazalište zbog želje za razvojem kulture i ujedno gospodarstva, ali i zbog društvene odgovornosti prema zajednici. Statistički značajna razlika, zašto bi poslovni sektor podupirao kazalište, pronađena je u motivima: zbog poboljšanja imidža, medijske pozornosti i povezivanja s (novom) ciljanom skupinom (potencijalnim kupcima), gdje je veća frekventnost negativnih u odnosu na pozitivne odgovore. Ono nije u skladu s rezultatima istraživanja motiva poslovnog sektora koja su u teorijskom dijelu radu obrađena, tj., prema tim istraživanjima, motivi poput medijske eksponiranosti i imidža poslovnog sektora nalaze se na prvom mjestu. Najmanji broj ispitanika smatra da bi poslovni sektor uložio u kazalište zbog shvaćanja da je ulaganje u kazalište prestiž.

Obradom kroz anketni upitnik utvrdilo se da nepovoljna porezna politika utječe na slabu razvijenost donacija i sponzorstava u kazalištu te da postoji potencijal za njihov rast. U skladu s time, ispitanici su mišljenja da bi veći porezni poticaji i olakšice u znatnoj mjeri utjecali na povećanje sredstava donatora i sponzora te da trenutna porezna politika ne potiče dovoljno davanje donacija i sponzorstava. Svi rezultati upućuju na zaključak da postoji realna potreba za uvođenjem poticajnih poreznih mjera, koje u skladu s tim zahtijeva promjenu postojećeg zakonodavstva. Međutim, ne treba zaboraviti da je porezna politika samo jedan segment u poboljšanju ostvarivanja suradnje poslovnog i kulturnog sektora tj. kazališta. Osim s nepoticajnim poreznim zakonodavstvom, kazališta se bore i s (ne)osviještenošću poslovnog sektora da ulaže u kulturu, pri čemu se kultura najčešće nalazi u jakoj konkurenciji s sportom. Stoga je potrebno probuditi svijest poslovnog sektora i društva o važnosti ulaganja u kulturu koje doprinosi i razvoju gospodarstva te je ujedno dobar pokazatelj stupnja razvijenosti društva. Naravno, neizostavna je i uloga i samog kazališta u tom procesu. Prema tome, potrebno je provoditi u radu predložene mjere za unaprjeđenje tih odnosa

Stav ispitanika je da bi se u budućnosti kazalište u većoj mjeri trebalo financirati iz sredstava proračuna, a najmanje iz sredstava EU fondova. Na drugom mjestu po važnosti su donacije i sponzorstva kao izvor financiranja, a vlastiti prihod na trećem mjestu. Navedeni stavovi donekle se „kose“ s mišljenjem ispitanika da bi država najviše trebala podržavati kulturu i kazalište pomoću neizravnog financiranja tj. poreznih poticaja i olakšica za sponzorstva i donacije, a najmanje kroz odobravanje izravne financijske podrške iz proračuna. Sukladno posljednjem stavu ispitanika, trend bi trebao biti promicanje i poboljšanje indirektnog financiranja na trošak izravnog financiranja koje se ionako kontinuirano smanjuje.

U skladu s rezultatima anketnog upitnika, u zaključku se za hipoteze postavljene u okviru uvodnog dijela rada može utvrditi sljedeće:

Prihvaća se H1. Korporativna podrška kao izvor prihoda nije financijski značajna u ukupnim prihodima kazališta.

Odbacuje se H2. Značaj korporativne podrške u ukupnim prihodima razlikuje se u ovisnosti o statusu kazališta.

Odbacuje se H3. U kazalištima su značajnija sredstva donacija od sponzorstava

Odbacuje se H4. Zakonodavstvo i porezna politika dostatno potiču donacije i sponzorstva u kulturu.

Primjetno je da mehanizmi financiranja korporativne podrške ne pridonose učinkovitoj uspostavi financijske održivosti kazališta te da postoji potreba za razvojem bolje suradnje kazališta i poslovnog sektora kako bi se osigurao stabilan rad kazališta u uvjetima smanjenja javnih sredstava.

Preporukama danim u ovom radu nastoji se doprinijeti boljem shvaćanju značaja korporativne podrške i uloge koju ono može imati, ne samo u kazalištu nego i u drugim kulturnim institucijama s obzirom na to da smanjenje raspoloživih proračunskih sredstava utječe na cijeli kulturni sektor. Stoga se značaj disertacije ogleda i u njenoj primjeni i na ostale kulturne institucije i daje prostor za dodatna istraživanja u ovom području. Provedba u radu predloženih mjera omogućila bi razvijanje partnerskog odnosa kulturnog i poslovnog sektora te postizanju dugoročnog i održivog poslovanja kazališta, ali općenito i svih institucija u kulturi.

LITERATURA

Alfirević, N., Pavičić, J., Najev-Čačija, Lj. (2013). Fundraising and sources of financing of Croatian nonprofit organizations, *Third international scientific conference ICEI 2013: Using Knowledge to Move from Recession to Prosperity*, Umihanić, B., Kurtić, A., Kokorović J. M., Nuhanović, A. (ur.), Tuzla, BiH, 6.–7. 12. 2013, Tuzla: Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, str. 599–614.

Anić, V., Goldstein, I. (2009). *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Novi Liber

Antolović, J. (2013). *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian

Balog, A. (2010). Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava, *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 53 (3/4), str. 42–65.

Banović, S. (2013). *Kazalište krize*, Zagreb: DURIEUX

Batušić, N. (1991). *Uvod u teatrologiju*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske

Bežovan, G. (2002). Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33 (1-2), str.17–32.

Boko, J. (2011). Kako odgovoriti tržišnim principima, a ne izgubiti umjetnost. *Kazalište*, br. 47/48, str. 122–125.

Bona Pavelić, M. (2002). Traženje sredstava za umjetnost: američko iskustvo, *Radionica*, br. 1, str. 93–112.

Borovac Pečarević, M. (2014). *Perspektive razvoja europske kulturne politike: interkulturni dijalog i multikulturalnost*, Zagreb: AGM

Brešić, V. (2008). Strossmayerovo mecenatstvo, *Međunarodni znanstveni skup Lik i djelo Josipa Jurja Strossmayera*, Marijanović, S. (ur.), Osijek, 15.–16. 5., Đakovo, Osijek: Filozofski fakultet, str. 593–601.

Brooks, A. C. (2000). Is There a Dark Side to Governmnet Support for Nonprofits?, *Public Administration Review*, 60 (3), str. 211–218.

Bruch, H., Walter, F. (2005). The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), str. 49−55.

Bullain, N. (2004). Explaining Percentage Philanthropy: Legal Nature, Rationales, Impacts. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 7 (1), dostupno na: http://www.icnl.org/research/journal/vol6iss4/art_3.htm

Byrnes, W. (2009). *Menadžment i umetnost*, Beograd: CLIO

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, str. 38–49., dostupno na: http://www.researchgate.net/publication/4883660_The_pyramid_of_corporate_social_responsibility_Toward_the_moral_management_of_organizational_stakeholders

Comunian, R. (2009). Toward a New Conceptual Framework for Business Investements in the Arts: Some Examples from Italy, *Journal of Arts Management, Law & Society*, 39 (3), str. 200–220.

Crole, B., Fine, C. (2005). *Uspešan fandrejzing*, Beograd: CLIO

Cvjetičanin, B. i Katunarić, V. (1998a). *Kulturna politika Republike Hrvatske. Nacionalni izvještaj*, Strasbourg: Council of Europe, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske – Institut za međunarodne odnose.

Ćorić-Erić, V. (2014). Poreske i druge mere podrške sektoru kulture, *Manek*, br. 2., Beograd: Asocijacija nezavisna kulturna scena Srbije, str. 13–14.

Čopič, V. (2011). Modernizing the Slovenian public cultural sector, *Supporting the arts in spinning times*, 1 (1), str. 15–20., dostupno na: http://www.boekman.nl/sites/default/files/downloads/free_downloads/cpu_2011_1.pdf

Demirović, D. (2014). Poresko-pravni aspekt saradnje privrednog i kreativnog sektora, *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Rikalović, G. i Mikić, H (ur.), Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 40–56.

Dimitrijević-Mišković, M. (2011). *International Support for the Arts and Culture in the Western Balkans*, Beograd – Lyon: University of Arts in Belgrade centre for Interdisciplinary Studies – Universite Lumiere Faculté d'Anthropologie et de Sociologie [magistarski rad]

Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2011). *Kultura menadžment animacija marketing*, Beograd: CLIO

Dragojević, S., Dragičević-Šešić, M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

Đukić, V. (2010). *Država i kultura - studije savremene kulturne politike*, Beograd: Institut za pozorište, film, radio i televiziju Fakulteta dramskih umetnosti

Đurović, I., Ranđić, D. (2011). Značaj korporativne društvene odgovornosti za savremeno poslovanje, *38. Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Arsovski, S., Lazić, M., Stefanović, M. (ur.), str. 91–96., Kragujevac, 19.–21. 5. 2011, Kragujevac: Mašinski fakultet – Centar za kvalitet.

Ekonomski leksikon (2011). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslava Krleže – Masmedia

Encouraging Private Investment in the Cultural Sector (2011). Europski parlament, dostupno na:http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET%282011%29460057_EN.pdf#search=%20Encouraging%20private%20investment%20in%20the%20cultural%20sector

Fahy, J. i dr. (2004). Competitive advantage through sponsorship, *European Journal of Marketing*, br. 8, str. 1013–1030.

Fazekas, E. (2000). The 1% Law in Hungary: Private Donation from Public Funds to the Civil Sphere, *The Journal of East European Law*, 7 (3-4), str. 441–505.

Figar, N., Figar, V. (2011). Corporate social responsibility in the context of the stakeholder theory, *Facta Universitatis*, br. 1, str. 1–13.

Fišer, E. (2011). Klub mecena Varaždinskih baroknih večeri, *Radovi Zavoda za znanstveni rad*, br. 21, Varaždin: HAZU, str. 119–127.

Frangialli, F. (1999). The Role of Private Financing in Sustainable Cultural Development, *Culture in Sustainable Development, Investing in Cultural and Natural Endowments*, Serageldin, I., Martin-Brown, J. (ur.), Washington: UNESCO, str. 37–44.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Hoffman, W. M., Fredericks, R. E. (ur.). London: McGraw-Hill, str. 137–141.

Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 3 (2), str. 28–49.

Grujić, S. (2014). Kreativnost kao pokretač održivih Biz&Art partnerstava, *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Rikalović, G. i Mikić, H (ur.), Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 6–7.

Hart, T. (2008). e-Philanthropy: Leveraging technology to benefit charities and donors, *Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Sargeant, A., Wymer, W. (ur.), New York: Routledge, str. 206–219.

Heilbrun, J. i Gray, C. M. (2004). *The Economics of Art and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press

Heutel, G. (2012). Crowding out and crowding in of private donations and government grants. *Public Finance Review*, 42 (2), str. 143–175.

Hillman-Chartrand, H. i McCaughey, C. (1989). The Arm's Length principle and the Arts: An Interantional Perspective – Past, present and Future, *Who's to Pay? for the Arts: The International Search for Models of Support,* Cummings, M. C., Davidson Schuster, M. (ur.) New York: American Council for the Arts, dostupno na: http://www.compilerpress.ca/Cultural%20Economics/Works/Arm%201%201989.htm

Horvat Jurjec, K. (2014). Računovodstveni i porezni položaj darova – donacija, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 4, str. 28–32.

Howkins, J. (2003). *Kreativna ekonomija – kako ljudi zarađuju na idejama*, Zagreb: Binoza Press

Hrvatski enciklopedijski rječnik (2002). Zagreb: Novi Liber

Hrvatski opći leksikon (2012). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslava Krleže – Masmedia

Inkei, P. (2001). *Tax Incentives for Private Support to Culture*, Budapest Observatory: Regional Observatory on Financing Culture in East-Central Europe, dostupno na: https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Completed/MOSAIC/DGIV_CULT_MOSAIC%282001%2913_EN.pdf

Isaković, S. Lj. (2011). Sponsorship in music art – social responsibility or a profitable investment? *Megatrend Review*, 8 (1), str. 1–20.

Jochum, H. (2012). *Deduction of gifts and contributions and other tax incentives in the PIT and CIT for non-profit entities or actives*, dostupno na: http://www.eatlp.org/uploads/public/Reports%20Rotterdam/Thematic%20report%20Jochum%20%28section%203%29.pdf

Josipović, I. (1997). Pravne i organizacijske odrednice hrvatske kulturne politike, *Zbornik Pravnog fakulteta Zagreb*, 47 (5), str. 561–595.

Kaiser, M., Egan, B. E. (2013). *The Cycle: A Practical Approach to Managing Arts Organizations*, Waltham, Massachusetts: Brandeis University Press

Katunarić, V., Cvjetičanin, B. (2003). *Hrvatska u 21 stoljeću – Strategija kulturnog razvitka*, Zagreb: Ministarstvo kulture

Kirchberg, V. (1995). Arts Sponsorship and the State of the City: The Impact of Local Socio-Economic Conditions on Corporate Arts Support, *Journal of Cultural Economics*, 19 (4), str. 305–320.

Kirchberg, V. (2003). *Corporate Arts Sponsorship*, u: Towse, R.: A Handbook of Cultural Economics, Cheltenham, UK: Edward Elgar, str. 143–151.

Kivilo, A. (2005). Corporate support for the arts in a small country in transition: The experience and motivation factors for corporate patronage and sponsorship in Estonia, dostupno na: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Kivilo_Anu.pdf

Klaić, D. (2008). Loši rezultati tranzicije – nove promene na obzorju, *SCENA: časopis za pozorišnu umetnost*, br. 4., Novi Sad

Klamer, A., Petrova Lj., Mignosa, A. (2006). *Financing the Arts and Culture in European Union*, Brussels: General Internal Policies of the Union

Kolber, F. (2010). *Marketing u kulturi i umetnosti*, Beograd: CLIO

Kolber, F. (2012). Finansiranje umetnosti: neka pitanja vezana za zrelo tržište, *Megatrend revija*, 9 (1), str. 85–98.

Kotler, P., Lee, N. (2009). *Korporativna društvena odgovornost*, Beograd: HESPERIAedu

Krivošejev, V. (2012). *Muzeji, menadžment turizam: ka suvremenom muzeju od teorije do prakse*, Valjevo – Beograd: Narodni muzej Valjevo – Obrazovni informator

Krkač, K. (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: MATE – ZŠEM

Kuliš, D. (2013). Porez na dodanu vrijednost na ulaznice za kulturne i zabavne priredbe te sportska događanja, *Aktualni osvrti*, br. 49, Zagreb: Institut za javne financije

LeClair, M., Gordon, K. (2000). Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?, *Journal of Cultural Economics*, 24 (3), str. 225–241.

Lidström, B. (2004). Arts and Business – Attitudes Towards Arts Sponsorship, *3rd International Conference on Cultural Policy Research*, Montreal, Canada, 25–28. 8. 2004., HEC Montréal, dostupno na: http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF_Texts/Lidstrom_Bengt.pdf

Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises, *Museum Management and Curatorship*, 27 (1), str. 1–15.

Lončar, V. (2013). *Kazališna tranzicija u Hrvatskoj*, Zagreb: Meandarmedia

Lukić, D. (2005). Trošiti ili koristiti novac za kulturu? O proračunskom (su)financiranju kazališta, *Kazalište*, br. 21/22, str. 104–111.

Lukić (2008). Koristiti ili trošiti proračunski novac, dostupno na: http://www.adu.unizg.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic_Stratregije_kulturne_politike.pdf

Lukić, D. (2010a). *Kazalište u svom okruženju – kazališni identiteti*, Zagreb: Laykam International

Lukić, D. (2010b). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, Zagreb: Hrvatski centar ITI

Lukić, D. (2011). *Kazalište, kultura, tranzicija*, Zagreb: Hrvatski centar ITI

Lukić, D. (2014). Glavni problemi osuvremenjivanja upravljanja javnim kazalištima, *Kazalište*, br. 57/58, str. 65–75.

Ljubojević, Č., Ljubojević, G. (2010). Konkurentska prednost i socijalna odgovornost kompanija, *Škola biznisa*, br. 1., Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, str. 63–72.

Margitich, M., Gara, J. (2005). Muzej moderne umjetnosti New York: fundraising i financiranje izložbe, *Informatica Museologica*, 36 (1-2), str. 8–11.

Marland, J. (2005). Velike donatorske kampanje – koliko dobro američki model funkcionira u europskim institucijama, *Informatica Museologica*, 36 (1-2), str. 12–16.

Marković, B., Matić, B. (2006). Problems of financing local and regional self-government, *GIS Applications and Development*, Kereković, D. (ur.), Šibenik, Republika Hrvatska, 4.–8. 9. 2006., Zagreb: Hrvatski Informatički Zbor – GIS Forum, University of Silesia, str. 185–192.

Marković, B. (2011). Decentralizacija fiskalnog sustava, *46. simpozij Financijske i računovodstvene mjere izlaska iz recesije,* Gulin, D., Cota, B., Tadijančević, S. (ur.), Dubrovnik, Hrvatska, 5.–7. 5. 2011., Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 368–378.

Marković, K (2014). Implementacija strategije komercijalizacije i širenja usluga javnih pozorišta Beograda kao preduslov održivog razvoja grada, *Culture and Sustainable at Times of Crisis*, Dragičević-Šešić, M., Nikolić, M., Rogač-Mijatović, Lj. (ur.), 27. – 28. 3. 2014., Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu, str. 242–254.

Mat, G., Flac, T., Lederer, J. (2002). *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*, Beograd: CLIO

McGuian, J. (2004). *Rethinking Cultural Policy*, Berkshire: Open University Press

Mcllroy, A. (2001). *Ulaganje u budućnost: priručnik za fundraising u kulturi*, Beograd: Balkankult

McNicholas, B. (2004). Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field, *International Journal of Arts Management*, 7 (1), str. 57–69.

Mikić, H. (2011). Kulturna politika i savremeni izazovi finansiranja kulture: međunarodna iskustva i Srbija, *Kultura*, br. 130, str. 75–103.

Mikić, H. (2013). Finansiranje kulture u Srbiji, *Manek*, br. 2., Beograd: Asocijacija nezavisna kulturna scena Srbije, str. 11–12.

Mikić, H. (2014). Privreda, kreativnost i kultura: održiva partnerstva u izgradnji kreativnog društva i ekonomije, *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Rikalović, G. i Mikić, H. (ur.), Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 10–22.

Miletić, M. (2014). Mere štednje u kulturi – umetnost preživljavanja, *Manek*, br. 2., Beograd: Asocijacija nezavisna kulturna scena Srbije, str. 6–7.

Mišković, D. (2013). *Istraživanja u kulturi*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

Najev-Čačija, Lj. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model, *Management,* 18 (1), str. 59–78.

National Assembly of State Arts Agencies. (2010). *Why should government support the Arts*?, State Policy Briefs, Washington, dostupno na: https://artskc.org/repository/2013/02/MAC-Why-Government-Support.pdf

North, D. (2003). *The Role of Institutions in Economic Development*, Geneva: United Nations Economic Commission for Europe

Novković, M. (2011). *Business support for the arts and culture: in search of strategic solutions*, Belgrade: University of Arts in Belgrade – Universite Lumiere Lyon 2.

Novković, M. (2014). Stanje i tendencije korporativne podrške kulturi u Srbiji, *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Rikalović, G. i Mikić, H (ur.), Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 57–70.

OECD (2001). *Sustainable Developmnet: Critical Issues*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development

Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia.

Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006a). *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb: Masmedia

Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N. (2006b). Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4 (1), str. 217–238.

Porter, M., Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philantropy, *Harvard Business Review*, dostupno na: https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy

Raduški, D. (2013). Kulturni menadžment i marketing kao faktori razvoja pozorišne delatnosti u Beogradu, *Megatrend revija*, 10 (2), str. 289–308.

Rikalović, G., Mikić, H. (2014). Biz&Art: u potrazi za dobrim praksama saradnje poslovnog i kulturnog sektora, *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Rikalović, G. i Mikić, H (ur.), Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 8–9.

Rječnik hrvatskog jezika (2000). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža – Školska knjiga

Rogač Mijatović, Lj. (2014). Istraživanje kulturne održivosti u doba neizvesnosti, *Culture and Sustainable at Times of Crisis*, 27.–28. 3. 2014., Dragičević-Šešić, M., Nikolić, M., Rogač-Mijatović, Lj. (ur.) Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu, str. 51–64.

Roth, P. (1996). *Sponzorisanje kultu*re, Beograd: CLIO

Ruffolo, G. (2001). *Report on Cutural Cooperation in the European Union*, European Parliament: Committee on Culture, Youth, Education, the Media and Sport

Sargeant, A., Shang, J. i dr. (2010). *Fundraising principles and practice*, New Jersey: John Wiley & Sons

Schuster, J. M. D. (1987). Issues in Supporting the Arts through Tax Incentives, *Journal of Arts Management and Law*, 16 (4), str. 31–50.

Sinclair, M. i Galaskiewicz, J. (1997). Corporate-Nonprofit Partnerships: Varieties and Covariates, *New York Law School Law Review*, Vol. 41, str. 1059–1090.

Skildum-Reid, K. (2012). *The Corporate Sponsorship*, Sydney: Freya Press

Stanić, B. (2005). Zar nam je u društvu bolje nego u kazalištu?, Razgovor: Maestro Vjekoslav Šutej, šef dirigent Zagrebačke filharmonije, *Glas Koncila*, br. 29, 17. 7. 2005., dostupno na: http://www.glas koncila.hr/index.php?option=com_php&Itemid=41&news_ID=4562

Starčević, M. (2014). *Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture*, Beograd: Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka [doktorski rad]

Sylvestre, C. M., Moutinho, L. (2008). Leveraging Associations: The Promotion of Cultural Sponsorships, *Journal of Promotion Management*, 13 (3-4), str. 281–303.

Škavić, Đ. (1999). *Hrvatsko kazališno nazivlje*, Zagreb: Hrvatski centar ITI – UNESCO

Šola, T. (2001). *Marketing u muzejima ili O vrlini i kako je obznaniti*, Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo

Švob-Đokić, N., Primorac, J., Jurlin, K (2008). *Kultura zaborava*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

Thompson, B. J. (2002). *Sponsorship as a Form of Fundraising in the Arts: A Bilateral Perspective Involving Relationship Marketing*, dostupno na: http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/Thompson_SponsorshipAsFormFundraisingInArts.pdf

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press

Tomova, B. (2004). *Market mechanisms of financing culture in accession countries*, Budapest: Central European University Centre for Policy Studies

Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge: Cambridge University Press

Urrutiaguer, D. (2014). Cultural patronage and financing of French non-profit performing arts companies, *18th ACEI Conference on Cultural Economics*, Montréal, 26. 06. 2014., dostupno na: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=ACEI2014&paper_id=165

Varbanova L. (2003). *Financing cultural practices in South East Europe*, Policies for Culture Publication Series, Bucharest: ECUMEST Association/European Cultural Foundation, str. 2–12.

Vištica, O. (2002). *Alternativni izvori financiranja kulture*, Zagreb: Ministarstvo kulture

Vrkljan-Križić, N. (2001). Trgovina, politika i umjetnost – sprega moći, novca i filantropije, *Vijesti muzealaca*, br. 4, str. 62–72.

Warwick, M. (1999). *The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals*, San Francisco: Jossey Bass

Žunić-Kovačević, N. (2008). Politika socijalno odgovornog gospodarstva i porezni sustav, *Pravo i porezi*, br. 2, str. 15–21.

Zakoni

Pravilnik o kriterijima i standardima za osiguravanje sredstava za nacionalna kazališta (NN 116/08).

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

Pravilnik o Očevidniku kazališta (NN 35/2007),
http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/297548.html

Uredba o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću (NN 17/15)

Zakon o kazalištima (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14)

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

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 pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (NN 43/96, NN 44/96 – *ispravak*)

Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (NN 150/11)

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

Zakon o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14)

Zakon o porezu na dohodak (NN 177/04, 73/08, 80/10 , 114/11, 22/12, 144/12, 43/13, 120/13, 125/13, 148/13, 83/14, 143/14)

Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14)

Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost (NN *79/13, 85/13 – ispravak, 160/13, 35/14, 157/14)*

Zakon o porez na dobit pravnih lica (Službeni glasnik RS, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 – dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013 i 108/2013)

Zakon o igrama na sreću (NN 87/09, 35/13, 158/13, 41/14, 143/14)

Zakon o zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01)

Zakon o Zakladi „Kultura Nova“ (NN 90/11)

Internet izvori

Agenda 21 za kulturu, dostupno na: http://www.agenda21culture.net/index.php/sr/ (2. 4. 2015.)

Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, http://www.culturalpolicies.net/web/statistics-funding.php (30. 1. 2015.)

DeVos Institute of Arts Management, http://www.kennedy-center.org/education/educationresources/ (9. 12. 2014.)

Direktiva Vijeća 2006/112/EZ, dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0112&from=HR (10. 11. 2014.)

Državni zavod za statistiku, http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf (17. 3. 2015.)

Economy of culture in Europe (2006), Europska komisija, dostupno na: http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf, str. 118–131. (17. 1. 2015.)

European Parliament, *Information Note on Cultural Sponsorship*, http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf (18. 1. 2015.)

Kreativna Europa 2014 – 2020, dostupno na: http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/ European Parliament, Information Note on Cultural Sponsorship, http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf (9. 2. 2015.)

Nacionalna klasifikacija djelatnosti, http://www.dzs.hr/Hrv/important/Nomen/nkd2007/nkd2007.pdf (2. 3. 2015.)

Očevidnik kazališta, dostupno na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868 (5. 1. 2015.)

Proračun Republike Hrvatske za 2011. http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2011-godina (20. 2. 2015.)

Proračun Republike Hrvatske za 2012., http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2012-godina (20. 2. 2015.)

Proračun Republike Hrvatske za 2013., http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2013-godina (20. 2. 2015.)

Proračun Republike Hrvatske za 2014., http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-2014-godina (20. 2. 2015.)

Proračun Ministarstva kulture za 2011., http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/proracun_2011.pdf (20. 2. 2015.)

Proračun Ministarstva kulture za 2012., http://www.minkulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20%201web.pdf (20. 2. 2015.)

Proračun Ministarstva kulture za 2013., http://www.minkulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf (20. 2. 2015.)

Proračun Ministarstva kulture za 2014., http://www.min-kulture.hr/financiranje/ (20. 2. 2015.)

Proračun Grada Zagreba za 2011., http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/52e5cbe929e7b66fc125696500452b27/044b96d45e852774c125780200327112/$FILE/012%20Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202011.pdf (21. 2. 2015.)

Proračun Grada Zagreba za 2012., http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORA%C4%8CUN%202012%20-%201web.pdf (21. 2. 2015.)

Proračun Grada Zagreba za 2013., http://www.min kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN_2013_web.pdf (21. 2. 2015.)

Proračun Grada Zagreba za 2014., http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/10288f1421388ff8c1256f2d0049015b/c4b1648572a82079c1257c4e003f35b6/$FILE/Prora%C4%8Dun%20Grada%20Zagreba%20za%202014.pdf (21. 2. 2015.)

Službene stranice HNK Rijeka, Statut Kazališta dostupan na: http://www.hnk-zajc.hr/Default.aspx?sec=9095 (4.3.2015.)

Službene stranice HNK Zagreb, http://www.hnk.hr (4.3.2015.)

Službene stranice Ministarstva kulture, http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5 (3. 3. 2015.)

Službene stranice Zagrebačke banke, http://www.zaba.hr/home/wps/wcm/connect/zaba_hr/zabapublic/drustvena_odgovornost/umjetnost+i+kultura/umjetnost_zaba (24. 4. 2015.)

Službene stranice T-HT, http://www.t.ht.hr/odgovornost/sponzorstva.asp (25. 4. 2015.)

Službene stranice Adris Grupe, http://www.adris.hr/ (24. 4. 2015.)

Službene stranice INA d.o.o., http://www.ina.hr/default.aspx?id=4729 (24. 4. 2015.)
The Budapest Observatory, Regionalni observatorij financiranja kulture u Istočnoj i Centralnoj Europi, dostupno na: http://www.budobs.org/ (9. 1. 2015.)

Zaklada Kultura Nova, http://kulturanova.hr/zaklada/o-zakladi (16. 4. 2015.)

http://www.mvinfo.hr/clanak/ministrica-zlatar-potrazivanje-privatne-inicijative-i-poticaji-poduzetnicima (13. 10. 2014.)

http://www.nin.co.rs/2000-02/03/11407.html (2. 2. 2015.)

http://nskslo.si/index.php/novice/objava/izjava_nacionalnega_sveta_za_kulturo_20._11._2014 (1. 12. 2014.)

http://arhiva.nacional.hr/clanak/14160/novac-kulturi-umjesto-sportu (1. 2. 2015.)

http://blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/sponzor-na-hamletovim-ledima-2846 (11. 2. 2015.)

http://www.dop.hr/?p=1383 (11. 1. 2015.)

http://www.jutarnji.hr/samo-u-hrvatskoj-i-njemackoj-raste-popularnost-kazalista/1099161/ (8. 2. 2015.)

http://www.dw.de/sponzorstvo-u-kulturi/a-2282102 (22. 1. 2015.)

http://artsandbusiness.bitc.org.uk/about-ab (15. 12. 2015.)

http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/kulturna_strategija/sponzorstva_u_kulturi/Radni_tim_za_sponzorstva_u_kulturi_prvi_sastanak.pdf (13. 2. 2015.)

http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html (22. 4. 2015.)

http://www.inpublic.hr/2013/06/infocus/sto-je-sponzor-i-sponzorstvo/ (20. 1. 2015.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Teritorijalna rasprostranjenost kazališta u Republici Hrvatskoj

Tablica 2. Izdatci za kulturu po glavi stanovnika i udio u BDP-u u izabranim zemljama (2011.g.)

Tablica 3. Javni izdatci za kulturu prema razinama javnog sektora

Tablica 4. Sličnosti i razlike između donacije i sponzorstva

Tablica 5. Izdatci za potrošnju kućanstva u Republici Hrvatskoj (godišnji prosjek)

Tablica 6. Model financijske održivosti

Tablica 7. Različiti motivi za korporativna davanja

Tablica 8. *M. A. S. S. Index*

Tablica 9. Tri pristupa korištenja korporativne podrške u kulturi i umjetnosti

Tablica 10. Struktura ispitanih kazališta prema pravno-organizacijskom obliku i statusu

Tablica 11. Ukupan prihod kazališta prema statusu kazališta

Tablica 12. Udio različitih izvora financiranja u kazalištu

Tablica 13. Srednje vrijednosti udjela korporativne podrške u kazalištu

Tablica 14. Kategorijski prikaz frekventnosti varijable korporativna podrška u kazalištu

Tablica 15. Udio različitih izvora financiranja u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Tablica 16. Prosječne vrijednosti pojedinog izvora financiranja prema statusu kazališta

Tablica 17. Udio korporativne podrške u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Tablica 18. Prikaz usporedbe udjela sponzorstava prema statusu kazališta

Tablica 19. Udio sponzorskih sredstava u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Tablica 20. Prikaz usporedbe udjela donacija prema statusu kazališta

Tablica 21. Udio donacija u ukupnim prihodima prema statusu kazališta

Tablica 22. Prikaz korelacija između različitih izvora prihoda prema statusu kazališta

Tablica 23. Usporedba udjela donacija i sponzorstva u ukupnim prihodima kazališta

Tablica 24. Udio donacija u ukupnim prihodima kazališta

Tablica 25. Udio sponzorstava u ukupnim prihodima kazališta

Tablica 26. Mišljenje ispitanika o utjecaju većih poreznih olakšica i poticaja na povećanje sredstava donatora i sponzora u kazalište

Tablica 27. Stavovi ispitanika o trenutnoj poreznoj politici Republike Hrvatske u vezi donacija i sponzorstva

Tablica 28. Struktura odgovora ispitanika o utjecaju trenutne porezne politike u Republici Hrvatskoj na razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištu

Tablica 29. Struktura odgovora ispitanika o potencijalu rasta donacija i sponzorstva u kazalište u Republici Hrvatskoj

Tablica 30. Struktura odgovora ispitanika o poticanju davanja donacija i sponzorstava u Republici Hrvatskoj

Tablica 31. Struktura odgovora ispitanika o podržavanju kulture i kazališta od države

Tablica 32. Struktura odgovora o orijentiranosti na pojedine izvore financiranja kazališta u budućnosti

Tablica 33. Struktura odgovora ispitanika o postizanju financijske održivosti

Tablica 34. Stavovi ispitanika prema tvrdnjama o financiranju kazališta

Tablica 35. Stavovi ispitanika o utjecaju prepreka za veću razvijenost korporativnih donacija i sponzorstava

Tablica 36. Stavovi ispitanika o motivima poslovnog sektora za podupiranje kazališta

Tablica 37. Stavovi ispitanika o važnosti pojedinih čimbenika za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište

Tablica 38. Unutarnje i vanjske prepreke za bolje pribavljanje donacija i sponzorstava u kazalište

Tablica 39. Struktura odgovora ispitanika o ulozi donacija i sponzorstava u kazalištu

Tablica 40. Prikaz stavova o udjelu materijalnih sredstava donacija i sponzorstava nasuprot novčanom udjelu donacija i sponzorstava u ispitanim kazalištima prema njihovu statusu

Tablica 41. Prikaz stavova o ulozi donacija i sponzorstava u ispitanom kazalištu prema njegovu statusu

Tablica 42. Prikaz stavova o uspješnosti realizacije projekta u prethodnoj godini

POPIS SLIKA

Slika 1. Alternativno, tržišno i kvazitržišno financiranje

Slika 2. Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja

Slika 3. *Fundraising* model za kazalište

Slika 4. Model unaprjeđenja odnosa između poslovnog sektora, države i kazališta

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Zastupljenost organizacijskih modela kazališta u Republici Hrvatskoj

Grafikon 2. Odnos broja javnih i privatnih kazališta u Republici Hrvatskoj

Grafikon 3. Proračun Ministarstva kulture (2011. – 2014.)

Grafikon 4. Financiranje kazališne i glazbeno-scenske djelatnosti iz proračuna Ministarstva kulture (2011. – 2014.)

Grafikon 5. Raspodjela financijskih sredstava iz proračuna Ministarstva kulture za kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost

Grafikon 6. Udio izdvajanja za kulturu iz državnog proračuna (2011. – 2014.)

Grafikon 7. Financiranje kulture iz proračuna Grada Zagreba (2011. – 2014.)

Grafikon 8. Omjer financiranja javnih potreba u kulturi i nezavisne produkcije u Gradu Zagrebu (2011. – 2014.)

Grafikon 9. Financiranje javnih potreba u kulturi Grada Zagreba (2011. – 2014.)

Grafikon 10. Financiranje nezavisne produkcije i kazališne djelatnosti u Gradu Zagrebu (2011. – 2014.)

Grafikon 11. Kruskal-Wallisov test analize udjela izvora financiranja u kazalištu

Grafikon 12. Prosječna vrijednost pojedinih izvora financiranja u ukupnim prihodima kazališta

Grafikon 13. Dvosmjerni ANOVA test analize udjela izvora financiranja prema statusu kazališta

Grafikon 14. Mann-Whitneyjev U-test usporedbe udjela donacija i sponzorstva u ukupnim prihodima kazališta

Grafikon 15. Prikaz strukture odgovora ispitanika o postizanju financijske održivosti

Grafikon 16. Struktura odgovora ispitanika na mišljenje o kulturi i kazalištu kao prioritetu ulaganja poslovnog sektora

Grafikon 17. Struktura odgovora ispitanika o podcjenjivanju kulture i kazališta kao faktora za unaprjeđenje imidža i razvoja poslovnog sektora

Grafikon 18. Struktura odgovora ispitanika da se donacije i sponzorstva većinom temelje na političkim interesima

Grafikon 19. Struktura odgovora ispitanika na tvrdnju da su sponzori često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge

Grafikon 20. Struktura odgovora o smanjenju donacija i sponzorstava u kazalištu uslijed ekonomske krize

Grafikon 21. Struktura odgovora o financijskoj značajnosti donacija i sponzorstava u ukupnim prihodima ispitanih kazališta

Grafikon 22. Struktura odgovora ispitanika o ulozi materijalnih sredstava donacija i sponzorstava nasuprot novčanom udjelu donacija i sponzorstava u ispitanim kazalištima prema njihovu statusu

Grafikon 23. Struktura odgovora o ulozi donacija i sponzorstava u ispitanom kazalištu prema njegovu statusu

Grafikon 24. Prikaz strukture odgovora ispitanika o uspješnosti realizacije projekta u prethodnoj godini

PRILOG 1.

<u>Anketni upitnik</u>

1. **Pravno-organizacijski oblik kazališta**
   a) ustanova
   b) umjetnička organizacija

2. **Status kazališta**
   a) privatno
   b) javno

3. **Jeste li u prošloj godini uspjeli realizirati sve svoje planirane projekte s obzirom na ukupna raspoloživa sredstva?**
   a) da, u potpunosti
   b) da, u velikoj mjeri
   c) djelomično
   d) ne

4. **Po Vašem mišljenju, kako bi država trebala podržavati kazališta i kulturu općenito?** (moguće zaokružiti 2 odgovora)
   a) Definiranjem prioritetnih sektora u kreiranju kulturne strategije.
   b) Zagovaranjem važnosti kulture za nacionalni identitet i razvoj.
   c) Razvijanjem novih alternativnih metoda financiranja (zaklade, fondacije, fondovi).
   d) Odobravanjem izravne financijske podrške iz proračuna.
   e) Pomoću neizravnog financiranja – porezni poticaji i olakšice za sponzorstva i donacije.
   f) Nemam mišljenje.
   g) Ostalo: _____

5. **Kazališta bi se u budućnosti u najvećoj mjeri trebala financirati iz:**
   (moguće zaokružiti 2 odgovora)
   a) proračuna.
   b) EU fondova.
   c) donacija i sponzorstava.
   d) vlastitog prihoda (prodaja ulaznica i sl.).
   e) Ne znam.
   f) Ostalo: _____

6. **Postizanje približno jednakog omjera svih prihoda (javna sredstva 33,3 %, donacije i sponzorstva 33,3 % te vlastiti prihod 33,3 %) prema Vama čini se:**
   a) nemoguće.

b) teško dostižno.
c) niti moguće niti nemoguće.
d) dostižno.
e) u potpunosti dostižno.
f) Ne znam.

7. **Molim Vas, ocijenite sljedeće tvrdnje** (*gdje je: 1 = Uopće se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = Niti se slažem niti se ne slažem, 4 = Slažem se, 5 = U potpunosti se slažem*).

TVRDNJA	OCJENA
a) Kazališta su, prema sadašnjem ustrojstvu i zakonskim okvirima – održiva.	1 2 3 4 5
b) Današnji sustav financiranja kazališta ne potiče izvrsnost.	1 2 3 4 5
c) Općenito, u Republici Hrvatskoj, donacije i sponzorstva nisu financijski značajna u prihodima kazališta.	1 2 3 4 5
d) Nepovoljna porezna politika utječe na slabu razvijenost donacija i sponzorstva u kazalištu.	1 2 3 4 5
e) Raznolikost izvora prihoda temelj je za financijsku održivost kazališta.	1 2 3 4 5
f) Sredstva sponzora i donatora neophodna su u svim kazalištima.	1 2 3 4 5
g) Neka kazališta ne bi mogla opstati bez donatorskih/sponzorskih sredstava.	1 2 3 4 5
h) Dobivanje sredstava donacija i sponzorstva doprinosi povećanju kazališne ponude.	1 2 3 4 5
i) U Republici Hrvatskoj postoji potencijal za rast donacija i sponzorstva u kazalište.	1 2 3 4 5
j) Nedostatak je političke volje za zagovaranje kulture kao čimbenika razvoja i identiteta.	1 2 3 4 5
k) Općenito, kazališta nisu otvorena za suradnju s poslovnim sektorom.	1 2 3 4 5
l) Država dovoljno potiče davanje donacija i	1 2 3 4 5

sponzorstava.	

8. **Molim Vas, ocijenite utjecaj navedenih prepreka za veću razvijenost korporativnih donacija i sponzorstava** (*gdje je: 1 = Uopće se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = Niti se slažem niti se ne slažem, 4 = Slažem se, 5 = U potpunosti se slažem).*

TVRDNJA	OCJENA
a) Poslovnom sektoru nije fokus kultura i kazalište (u jakoj je konkurenciji s npr. sportom).	1 2 3 4 5
b) Poslovni sektor podcjenjuje kulturu i kazalište kao faktor za unaprjeđenje njegova imidža i razvoja.	1 2 3 4 5
c) Donacije i sponzorstva većinom se temelje na političkim interesima.	1 2 3 4 5
d) Sponzori su često prezahtjevni sa svojim očekivanjima protuusluge.	1 2 3 4 5

9. **Zašto bi poslovni sektor podupirao kazališta?**
(moguće zaokružiti 2 odgovora)
   a) Zbog poboljšanja imidža.
   b) Medijska pozornost.
   c) Želja za razvojem kulture i ujedno gospodarstva.
   d) Društvena odgovornost.
   e) Povezivanje s (novom) ciljanom skupinom (potencijalnim kupcima).
   f) Kazalište kao prestiž.
   g) Naklonost određenom projektu/predstavi/kazalištu.
   h) Ne znam.
   i) Ostalo: _____

10. **Procijenite važnost navedenih čimbenika za bolje pribavljanje donacija i sponzorstva u kazalištu** *(gdje je: 1= Uopće nije važno, 2 = Nije važno, 3 = Niti je važno biti nije važno, 4 = Važno, 5 = Jako važno).*

ČIMBENIK	OCJENA
a) poticajno zakonodavstvo	1 2 3 4 5
b) ekonomsko stanje poduzeća (donatora/sponzora)	1 2 3 4 5

c) društvena osviještenost poslovnog sektora	1 2 3 4 5
d) imidž kazališta	1 2 3 4 5
e) dobar menadžment kazališta	1 2 3 4 5
f) atraktivnost programa/projekta	1 2 3 4 5
g) kvaliteta projekta	1 2 3 4 5
h) osobni kontakti	1 2 3 4 5
i) vještina prezentacije projekta	1 2 3 4 5
j) marketing kazališta	1 2 3 4 5
k) educiranost menadžmenta o prikupljanju sredstava	1 2 3 4 5
l) medijska eksponiranost kazališta	1 2 3 4 5

Uloga donacija i sponzorstva u vašem kazalištu

11. Molim vas, ocijenite sljedeće tvrdnje.

TVRDNJA	OCJENA
Uslijed ekonomske krize, osjetno su nam se smanjila sredstva donacija i sponzorstava.	1 2 3 4 5
Sredstva sponzora i donatora nisu financijski značajna u ukupnim prihodima moje organizacije.	1 2 3 4 5
Veći je udio donacija i sponzorstva u proizvodima i uslugama nego u novcu.	1 2 3 4 5
Neke predstave/projekti su omogućeni tek zahvaljujući donacijama i sponzorstvima.	1 2 3 4 5

12. Koliki su ukupni prihodi Vaše institucije u prethodnoj godini?

_____

13. Mislite li da bi veći porezni poticaji i olakšice doveli do povećanja sredstava od donatora i sponzora u kazalištu?

a) Da, u znatnoj mjeri.
b) Da, u manjoj mjeri.
c) Ne.
d) Ne mogu procijeniti.

14. Molim Vas da navedete postotak Vaših prihoda iz sljedećih izvora uvažavajući da bi njihov zbroj trebao biti 100 % (u prethodnoj godini).

a) Javna sredstva _____
b) Donacije _____
c) Sponzorstvo _____
d) Vlastiti prihod _____
e) Ostalo _____

ŽIVOTOPIS

Marija Mihaljević rođena je 24. siječnja 1988. g. u Osijeku. Godine 2011. stekla je zvanje magistrice ekonomije završetkom Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Od 1. listopada 2011. asistentica je na katedri za kulturalni menadžment Odjela za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku gdje izvodi nastavu iz ekonomske grupe predmeta. U akademskoj godini 2011./2012. upisuje poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Kulturologija, smjer Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju na Doktorskoj školi Društveno-humanističkih znanosti Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Sudjelovala je u dvogodišnjoj edukaciji menadžera u kulturnom sektoru u organizaciji DeVos Instituta pri Kennedy Centru iz Washingtona i Ministarstva kulture Republike Hrvatske. Položila je program Pedagoško-psihološke i metodičko-didaktičke izobrazbe. Član je Vijeća Doktorske škole Društveno-humanističkih znanosti Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku u svojstvu predstavnika poslijediplomskog interdisciplinarnog doktorskog studija Kulturologija, smjer Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju. Također, član je Povjerenstva za nastavu i studenska pitanja Odjela za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Objavila je više znanstvenih radova i sudjelovala je na nekoliko domaćih i međunarodnih znanstvenih skupova.

Objavljeni radovi:

- Mijoč, Ivo; Pekanov Starčević, Dubravka; **Mihaljević, Marija**. Review of the Factors Affecting Financial Reporting System Competitiveness//Interdisciplinary Management Research VIII/Barković, Dražen ; Runzheimer, Bodo (ur.). Opatija: Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Studies "Management" ; Hochschule Pforzheim University, 2012. 1057–1067. (međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).

- Matić, Branko; **Mihaljević, Marija**; Haršanji, Maja. Novac i kulturni identitet Hrvatske // Kultura, identitet, društvo – Europski realiteti: zbornik radova I. međunarodnog interdisciplinarnog znanstvenog skupa / Miljenko Brekalo, Angelina Banović-Markovska, Mate Buntić, Snježana Čolić, Maja Jakimovska-Tošić, Zlatko Kramarić, Ivica Musić, Krystyna Pieniazek-Marković, Sanja Špoljar Vržina, Ivana Žužul (ur.). Osijek, Zagreb: Odjel za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja

Strossmayera u Osijeku; Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, 183–196. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).

- **Mihaljević, Marija**; Tokić, Ivana; Ethics and Philanthropy in the field of Corporate Social Responsibility Pyramid, Interdisciplinary Management Research XI Barković, Dražen; Runzheimer, Bodo (ur.). Opatija: Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Studies "Management"; Hochschule Pforzheim University, Opatija, May 15-17, 2015, 799–807. (međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni).

- **Mihaljević, Marija**; Pokroviteljstvo u kulturi – od pojedinca do poduzeća (nekad i danas), Međunarodni interdisciplinarni znanstveni skup Znanstvene, Kulturne, Obrazovne i Umjetničke politike - Europski realiteti (200. obljetnica rođenja Josipa Jurja Strossmayera), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odjel za kulturologiju; Zavod za znanstveni i umjetnički rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Osijeku; Sveučilište u Pečuhu, Filozofski fakultet u Pečuhu, Institut za slavistiku, katedra za kroatistiku, Pečuh; Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Umjetnička akademija, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb; Osijek, 18. – 19. svibnja 2015. (održano predavanje, rad u postupku recenzije).