

**Vladimir Krivošejev***Narodni muzej Valjevo*

vladimir.krivošejev@gmail.com

## **Sopstveni prihodi kao Damoklov mač za neprofitne institucije kulture sa studijom slučaja Narodnog muzeja Valjevo**

**Apstrakt:** Višedecenijska praksa je nalagala da rad neprofitnih institucija kulture bude skoro apsolutno finansiran od strane osnivača, uglavnom državnih organa. Od kraja prošloga veka, usled opštih društvenih promena, suočeni sa povećanjem budžetskih rashoda, osnivači imaju teškoće da održe uobičajen nivo budžetskog izdvajanja za kulturu i neretko pribegavaju njegovom smanjenju, a od uprave institucija očekuju da nedostajuća sredstava same obezbede. To je dovelo do straha od novog, nepoznatog načina poslovanja, kao i do negativne prakse da one institucije, koje su uspele da prihoduju dodatna sredstva, budu „kažnjene“ umanjnjem dotacija, što dovodi i do dodatne bojazni da u narednoj godini ne bude mogućnosti da se ponove prethodni uspesi. Na opravdanost ovakvih strahova ukazuje i studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo, koja ilustruje situaciju u kojoj je muzej uspeo da poveća broj posetilaca, a time i priliv sopstvenih prihoda, zbog čega je kao uspešna institucija prvo „kažnjen“ od strane grada Valjeva, kao osnivača, znatnim povećanjem obaveza, ali bez dodatnih dotacija za njihovu realizaciju, a kada je uspeo da na osnovu dodatnih sopstvenih prihoda razvije i nove društveno-korisne programske aktivnosti, suočio se sa nizom većih i manjih kriza koje su uzrokovane spoljnim faktorom, koji je teško predvideti, kontrolisati i anulirati.

**Ključne reči:** institucije kulture, deetatizacija, privatizacija, muzej, Valjevo, budžetsko finansiranje, sopstveni prihodi, kriza

### **Neophodnosti budžetskog finansiranja i sticanja sopstvenih prihoda**

Prethodna višedecenijska praksa je nalagala da rad neprofitnih institucija kulture bude skoro apsolutno finansiran od strane osnivača, uglavnom državnih organa na različitim nivoima, dok se mogućnosti i potrebi sticanja sopstvenih prihoda nije pridavala veća pažnja. Takva praksa je zasnovana na neospornoj društveno-korisnoj, neprofitnoj delatnosti, kojom se obavljaju poslovi koji ne mogu da donesu prihod koji bi refundirao sve neophodne rashode. Tako je Klod Molar izveo sledeći zaključak, baziran na praksi francuskih muzeja:

„Ako bi se vodilo računa o ravnoteži izdataka funkcionisanja i amortizacije investicija, ulaznica za muzej trebalo bi da košta oko 200 franaka (30,48 evra, *napomena autora*), što bi pristup muzejima praktično učinilo nemogućim“ (Molar 2000, 56). Srodne stavove zastupaju i austrijski autori Gerald Mat, Tomas Flak i Judita Lederer, tvrdeći da su muzejima neophodne javne subvencije jer oni izvršavaju jedan od bitnih kulturno-političkih i obrazovnih zadataka, a da se formiranje cena po komercijalnim metodama ne može primeniti, zbog čega muzejski prihodi ne mogu ni iz daleka da pokriju ukupne finansijske potrebe (Mat, Flak i Lederer 2002, 110 i 134). Tako i Milena Dragičević – Šešić zaključuje da je za poslove koje obavljaju muzeji “neophodna visoka stručna ekspertiza, a i novac, a to može dugoročno da obezbedi samo država“ (Dragičević – Šešić 2001, 5).

Tokom poslednjih decenija prošloga veka, s opštim tehnološkim razvojem i demokratizacijom društva, uočava se pojava krize javnih finansija, izazvane povećanjem javnih potreba a time i javnih rashoda koje ne prati adekvatan rast javnih prihoda. Zato državni organi nisu u mogućnosti da povećavaju budžetsko izdvajanje za kulturu, a neretko pribegavaju njegovom smanjenju. Takvo stanje pred menadžment neprofitnih subjekata postavlja imperativ primene inovativnih strategija kulturne politike, kao što je strategija diverzifikacije finansijskih resursa koja podrazumeva obavezu obezbeđivanja dodatnih prihoda, a time i prelazak sa budžetskog na mešovito finansiranje (Šešić i Dragojević 2005, 210, 239 i dalje). S druge strane, obezbeđivanje dodatnih prihoda zahteva veću slobodu u radu institucija, zbog čega se, od devedesetih godina prošloga veka, širom Evrope pribeglo i primeni drugih savremenih strategija kulturne politike, kao što su: strategije postizanja kvaliteta, strategije povezivanja, strategije javnog delovanja, ali pre svega strategije postizanja održivosti, koje se realizuju kroz strategijske procese privatizacije. U ovom slučaju pojam privatizacija ne označava prestanak državne brige i prepuštanja prava uprave i poseda svih resursa privatnim subjektima, već podrazumeva dalju državnu brigu i vlasništvo nad zbirkama, ali uz prihvatanje novih obaveza menadžmenta, kao i fleksibilnost u upravljanju, tako da pojam privatizacija faktički predstavlja izdvajanja, osamostaljenja, odnosno deetatizaciju (Krivošejev 2011; Krivošejev 2012, 93 i dalje).

Imajući u vidu ovakve tendencije, Tomislav Šola naglašava da se od evropskih muzeja očekuje da 30% ukupnog godišnjeg budžeta ostvare samostalno (Šola 2002, 204). Tako je u Velikoj Britaniji, od vremena tačerizma budžetsko finansiranje nacionalnih muzeja sa 90% smanjeno na 70%, a od 1993. godine i najčuveniji muzej na svetu, pariski Luvr, postavši ustanova izdvojena od upravnog aparata, sa potpunog državnog prelazi na mešovito finansiranje, uz obavezu da sam obezbedi sredstva za 30% svojih rashoda (Twitchell 2004, 197). Takva promena prakse je dovela do velikih otpora, ali i do velikih rizika.

## Otpori i rizici

Početni otpor osamostaljivanju muzeja u Evropi je, po Matu i njegovim saradnicima, nastao kao rezultat straha od nepoznatog, od odgovornosti koju samostalnost sa sobom nosi (Mat, Flac i Lederer 2002, 37). Međutim, postoje i drugi, realniji strahovi zasnovani na britanskoj praksi, iz vremena Margaret Tačer, kada je posle početnih stimulacija za samostalno pribavljanje sredstava država smanjila budžete onim ustanovama kulture koje su se uspešno snašle (Dragičević – Šešić i Stojković 2008, 305). Na taj način je kažnjen uspeh, što je suprotno logičnim preporukama po kojima samostalno ostvaren prihod predstavlja pokazatelj ugleda u javnosti, zbog čega uspešna ustanova treba da od države / osnivača bude nagrađena a ne kažnjena (Mat, Flac i Lederer, 137). Pored straha da uspeh ne bude sankcionisan umanjnjem dotacija, pred neprofitne institucije kulture, koje uspešno primenjuju praksu novog javnog menadžmenta, postavlja se i dodatna dilema: „Šta ako budemo sposobni i uspešni, ostvarimo sopstvene prihode, na osnovu toga nam smanje dotacije, a mi potom ne budemo u mogućnosti da ponovimo uspeh iz prethodne godine?“ (Dragičević – Šešić i Stojković 2008, 305). Na opravdanost ovakvih strahova ukazuje i studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo.

### Sopstveni prihodi i krizne situacije – studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo

Na početku 21. veka Narodni muzej Valjevo je bio institucija na marginama muzejske mreže Srbije, lociran u devastiranom objektu, bez adekvatnih prostora za stručni rad i zaštitu muzejskih predmeta i bez centralne kompleksne stalne postavke, a s aktivnom tradicionalnom tematskom postavkom u muzejskom odeljenju u prizemlju u Muselimovom konaku, posvećenoj Srpskoj revoluciji, koju je obilazilo 4.000 do 4.500 posetilaca godišnje. Od 2001. godine sproveden je proces revitalizacije institucije, koji je uz obimne investicione radove na muzejskim objektima podrazumevao i pripremu novih i dopunu starih postavki, uz praktičnu primenu prakse novog javnog menadžmenta. Početkom 2004. godine postavka u Konaku je proširena novim segmentom, posvećenom Seči knezova, lociranom u podrumu, a realizovanim shodno savremenim metodama prezentacije usmerenim ka doživljaju posetilaca (Subotić 2005, 27–28). Inovativni pristupi prezentaciji sami po sebi ne bi toliko uticali na povećanje posećenosti, da ih nije pratio i širok spektar mera marketinške promocije, koje su počele da se sprovode od druge polovine 2005: od aktivnog odnosa s javnostima i medijima, do stalnog jačanja kontakata sa saradnicima bitnim za povećanje broja posetilaca, pre svega sa turi-

stičkim agencijama. Ove udružene aktivnosti su dovele do toga da se od 2003. do 2011. godine posećenost Konaka poveća sa 4.500 na 21.507.

Tabelarni pregled rasta posete u Muselimovom konaku, po godinama<sup>30</sup>

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
4.500	8.500	10.274	14.748	18.997	18.480	13.579	19.497	21.507

Isti principi vezani za atraktivnost i marketinšku promociju su primenjeni i prilikom pripreme nove kompleksne centralne stalne postavke, koja je otvorena sredinom maja 2007. godine. Nju je, do kraja godine, tokom prvih sedam meseci postojanja, obišlo 10.857 posetilaca, s tim što je poseta nastavila da raste, uz izvesne oscilacije, o kojima će dalje biti više reči, i 2012. godine je registrovano 24.273. posetilaca.

Tabelarni pregled rasta posete centralne kompleksne postavke Narodnog muzeja Valjevo, po godinama<sup>31</sup>

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
10.857	13.805	11.573	21.790	25.707	24.273	23.440	13.614	20.288	23.495

Atraktivan proizvod (savremene muzejske postavke), pripremljen po interesovanju savremene publike, i raznovrsne promotivne aktivnosti, prethodno su muzej u primarnu kulturno-turističku ponudu Valjeva. Muzejske postavke su obilazili pojedinci koji su u grad dolazili drugim poslom, ali i oni kojima je primarni cilj bio poseta muzejskim sadržajima. Ipak glavnu okosnicu masovne posete činile su organizovane grupe kojima je poseta Muzeju bila primar razlog dolaska u Valjevo, i to u manjem broju grupe odraslih (izletnici, sindikati i sl), a u znatno većem broju učenici na ekskurzijama. U skladu s tim, muzej je najposećeniji upravo u vreme dve sezone ekskurzija – glavne prolećne, koja okvirno počinje oko 10. aprila i završava se 10. juna, i sekundarne, jesenje, od 10. septembra do 10. novembra. Tokom ta četiri meseca se registruje okvirno 85% ukupne godišnje posete, s tim što su posetiooci najbrojniji u špicu prolećne sezone, u maju, kada dođe 40% pa i 50% ukupne godišnje posete.

<sup>30</sup> SANMV f. 941, f 942; videti i Krivošejev i Bjeljac 2016. Dalje, od 2012. godine, broj posetilaca Konaka je sličan broju posetilaca Centralne postavke.

<sup>31</sup> SANMV f. 941, f 942; videti i Krivošejev i Bjeljac 2016. Tokom 2007. godine nova postavka je bila dostupna nešto više od 7 meseci, od otvaranja 16. maja 2007. Do znatnog, jednokratnog, povećanja posete samo u 2011. godini je došlo zbog činjenica da su krajem februara i početkom marta u poslednjoj sali postavke bio kratkoročno izložene krunidbene insignije Karađorđevića, i tada je, upravo zbog njih, došlo najmanje 3.500 posetilaca.

Tabelarni pregled sezonalnosti posete u kompleksnoj postavci Narodnog muzeja Valjevo<sup>32</sup>

	2013	2014	2015	2016
11 april 10 juni	16.976 ukupno 230 grupa sa 16.095 poset.	6.904 ukupno 100 grupa sa 6.209 poset.	14.302 ukupno 180 grupa sa 13.211 poset.	15.936 ukupno 203 grupa sa 14.523 poset.
maj	12.420	3.167	9.623	10.555
11 septem. 10 novem.	3.710 ukupno 39 grupa sa 2.533 poset.	3.211 ukupno 49 grupa sa 2.661 poset.	3.480 ukupno 41 grupa sa 3.013 poset.	4.126 ukupno 48 grupa sa 3.521 poset.
Ukupno tokom sezone	20.686 ukupno 269 grupa sa 18.628 poset.	10.115 ukupno 149 grupa sa 8.870 poset.	17.782 ukupno 221 grupa sa 16.224 poset.	20.062 ukupno 251 grupa sa 18.044 poset.
Ukupno tokom godine	23.440 ukupno 297 grupa sa 19.401 poset.	13.614 ukupno 176 grupa sa 10.198 poset.	20.288 ukupno 256 grupa sa 17.427 poset.	23.495 ukupno 285 grupa sa 19.449 poset.

Procese revitalizacije i razvoja publike pratio je i proces diverzifikacije materijalnih resursa sa primenom mešovitog finansiranja. Osim budžetskih sredstava od grada Valjeva kao osnivača, Muzej je obezbeđivao i sredstva iz drugih izvora: od ulaznica u stalne muzejske postavke, od prodaje suvenirsko-edukativnog materijala i od iznajmljivanja prostora, s tim da je više od 80% sopstvenih prihoda realizovano od ulaznica. Kako je iz godine u godinu poseta muzejskim objektima sve više rasla, tako su rasli i sopstveni prihodi, od 806.332 dinara 2005 (8% u odnosu na budžetska izdvajanja), do 9.623.577 dinara 2016. godine (42% u odnosu na budžetska izdvajanja).

Pregled rasta sopstvenih prihoda Narodnog muzeja Valjevo, u dinarima<sup>33</sup>

2005	2006	2007	2008	2009	2010
806.332	1.085.467	2.381.307	2.720.051	2.544.385	3.474.969
2011	2012	2013	2014	2015	2016
4.657.091	6.240.916	7.064.775	4.384.355	7.083.020	9.623.577

<sup>32</sup> SANMV f. 941, f 942.

<sup>33</sup> Izvor – godišnji izveštaji o radu Narodnog muzeja Valjevo dostupni na: Narodni muzej Valjevo. Informator.

Od 2012. godine sopstveni prihodi se dodatno uvećavaju zahvaljujući preuzimanju rukovođenja nad Istorijskim spomen kompleksom u Brankovi u drugoj polovini prethodne godine.

Ostvareni sopstveni prihodi su usmeravani ka stvaranju dodatnog kvaliteta i kvantiteta u radu na poslovima osnovne delatnosti muzeja. Budući da je povećanje posete, ali i drugih programskih aktivnosti, zahtevalo i povećanje broja zaposlenih, od sopstvenih sredstava je angažovan jedan radnik na stručnim poslovima u radni odnos na neodređeno vreme, a povremeno, shodno potrebama sezone ili konkretne aktivnosti, kratkoročno su angažovani i drugi. Time je poslovanje muzeja postalo i direktno zavisno od sticanja sopstvenih prihoda.

Snaženje kvaliteta i kvantiteta aktivnosti muzeja bilo je razlog zbog koga je gradska vlast Valjeva početkom druge polovine 2011. godine donela odluku da se muzeju prenese na staranje i Istorijski spomen kompleks u Brankovini, što je omogućilo dodatno povećanje sopstvenih prihoda, ali uz obavezu da se celokupan rad kompleksa finansira isključivo od sredstava zaradenih od naplate ulaznica u Brankovini. To je pored finansiranja redovnih tekućih troškova i manjeg investicionog održavanja, podrazumevalo i nabavku opreme kao i obezbeđivanje sredstava za zaradu dva zaposlena i promenljivog (od 1 do 3) broja sezonski angažovanih radnika, što je znatno povećalo direktnu zavisnost celokupnog poslovanja muzeja od sticanja sopstvenih prihoda.

Prethodna iskustva Muzeja u primeni novog javnog menadžmenta mogli su biti garant održivosti navedenih zamisli i one su počele da daju rezultate, ali pojačana zavisnost poslovanja od sticanja sopstvenih prihoda predstavljala je svojevrsan Damoklov mač koji se nadvijao nad muzejom, iskazan kroz već navedeno pitanje: šta ako mi ne budemo u mogućnosti da ponovimo uspeh iz prethodnih godina? A opasnost je bila utoliko veća što su, kako smo već videli, najveća poseta muzeju, a time i najveće sticanje sopstvenih prihoda, bili tokom prolećne sezone ekskurzija, i to pre svega u maju. U slučaju da se tokom tog jednog meseca desi nešto neprevideno, moglo bi doći do poteškoća u daljem poslovanju, a ako se to ponovi u narednim godinama, došlo bi i do velike krize.

Do prve problematične situacije došlo je 2008. godine. Te godine je, posle četiri godine stalnog, velikog rasta posete u Muselimovom konaku došlo do manjeg pada (sa 18.997 na 18.480 posetilaca), a tokom cele godine novootvorenu centralnu postavku je posetilo samo 3.000 posetilaca više nego tokom 7 meseci njenog rada u prethodnoj godini. Načelno, ovo i ne bi bio neuspeh u ponavljanju pretodnih uspeha, da to nije bila godina kada se očekivalo da se iskažu puniji efekti otvaranja centralne postavke, i da se broj posetilaca dodatno, osetno povećaa. Međutim baš tokom proleća, u vreme sezone ekskurzija, obimni putarski radovi su izvođeni na dva glavna pristupna pravca ka Valjevu, iz pravca Ibarske magistrale, a time i Beograda, kao i na putu Šabac – Valjevo, kojim je dolazala većina posetilaca iz Vojvodine, dok su pravci od Loznice i Užica ostali prohodni. Zbog tih radova veliki broj organizovanih grupa koje su se upućivale ka Valjevu bile su prinuđene da idu alternativnim pravcima, i da zbog produženog trajanja putovanja odustanu od planirane posete sadržajima valjevskog muzeja.

Tako, i ako je po svemu sudeći broj onih koji su nameravali da posete Valjevo bio veći nego prethodne godine, ipak je došlo do stagnacije, a zbog nešto veće (mada znatno manje od očekivane) posete centralnoj postavci, nivo sopstvenih prihoda iz prethodne godine je dostignut i dodatno uvećan, tako da nije došlo do poslovne krize. Budući da su do kraja godine svi radovi bili završeni, očekivalo se da će se pun efekat ranije preduzetih mera iskazati u narednoj 2009. Međutim, u toj godini je registrovan dodatni, drastičniji pad posete, koji je doveo i do smanjenja sopstvenih prihoda.

Tokom 2009. godine u Muselimovom konaku je registrovano pet i po hiljada posetilaca manje nego prethodne godine, a broj posetilaca centralne postavke je bio manji za više od dve hiljade. Razlog za ovaj pad posete, koji je uočen i u drugim muzejima u Srbiji, vezan je za deregulaciju (prvu) pravila za organizovanje školskih ekskurzija. Do tada su škole turističkim agencijama upućivale okvirni zahtev za ponudu za realizaciju ekskurzivnog putovanja, bez potpuno definisanog itinerera, a agencije su bile te koje su ga dodatno razrađivale i predlagale konkretne atrakcije koje treba posetiti. Međutim, početkom 2009. godine donet je *Pravilnik o ekskurzijama* kojim je naloženo da se agencije – realizatori ekskurzija angažuju na osnovu raspisanog oglasa u kome moraju da se precizno navedu sva odredišta, odnosno „svi sadržaji koji bi morali da budu ostvareni za vreme putovanja“ (Prosvetni glasnik 2009). Ova odredba je stvorila dodatne probleme onim prosvetnim radnicima koji su u školama bili zaduženi da osmisle ekskurziju i pripreme oglas, tako da, nemajući dovoljno iskustva, u oglasima su izostavljeni mnogi konkretni sadržaji, i budući da nisu predviđeni oglašenim planom, oni nisu mogli da budu posećeni. To se odrazilo na posete većini baštinskih subjekata u Srbiji, pa i Narodnom muzeju Valjevo. Međutim, do veće poslovne krize u radu valjevskog muzeja nije došlo. Istina, uočeno je smanjenje sopstvenih prihoda, ali je ono bilo manje drastično u odnosu na smanjenje posete, zbog prethodnog manjeg povećanja cena ulaznica.

Ova „kriza“ je u Narodnom muzeju Valjevo razrešena novim merama marketinške promocije. Naime, do tada je menadžment Muzeja nastupom na sajmovima, direktnim kontaktima, ali pre svega putem elektronskih poruka, o muzejskim sadržajima kao i novostima redovno obaveštavao sve turističke agencije, ali je od kraja 2009. godine informativne *pdf* pakete počeo da šalje i na elektronske adrese svih škola u Srbiji. Time je omogućeno da se pojedinci zaduženi za planiranje ekskurzija upoznaju s ponudom Muzeja i da ih uvrste u „sadržaje koji bi morali da budu ostvareni za vreme putovanja“. Istovremeno je došlo i do nove korekcije cena. Ukidanjem popusta za grupnu posetu samo jednom objektu, uz istovremeno smanjenje cene vezane grupne ulaznice za oba objekta, grupe koje su radije obilazile samo tematsku postavku u Muselimovom konaku nego centralnu kompleksnu postavku, preusmerene su i ka njoj. Te mere su pokazale puni efekat i već u 2010. godini poseta u dva različita muzejska objekta u



Valjevu je izjednačena, čak i povećana u korist centralne postavke, bila je veća nego ranije (19.497 u Konaku i 21.790 u centralnoj postavci), i osetno je rasla i naredne dve godine, do 2013 (Krivošejev and Damjanović 2014).

Tokom 2013. godine uočava se izvesna stagnacija posete. Istina, tokom prolećne, glavne sezone ekskurzija registrovan je dalji veliki rast posete, ali i pad od jeseni. Ovaj pad je uzrokovan novom deregulacijom pravila za organizovanje ekskurzija, konkretno stavom da se od jeseni 2013. godine ekskurzije organizuju uz punu primenu propisa o javnim nabavkama (Uprava za javne nabavke 2013), bez obzira na to što se one sprovode od novca građana, a ne od budžetskih sredstava. Nespremljene na veoma kompleksnu proceduru, kao i na restriktivne uslove propisane Zakonom o javnim nabavkama (Službeni glasnik 2012), mnoge škole su odustale od putovanja. Zato je tokom jeseni 2013. godine u postavkama u Valjevu registrovano manje posetilaca nego tokom prethodnih godina, međutim, imajući u vidu činjenicu da su mnoge jesenje ekskurzije bile zakazane ranije, tokom proleća, pre početka primene novih propisa, negativan efekat nespremnosti mnogih školskih administracija da se prilagode novoj proceduri, iskazao se u još većoj meri tokom narednih godina, što je uočeno i u drugim baštinskim subjektima u Srbiji, između ostaloga i u Spomen parku „Kragujevački oktobar“ (Šumarice, Kragujevac) i Resavskoj pećini.

Tabelarni pregled pada posete tokom jesenje sezone ekskurzija za period 2012–2014<sup>34</sup>

	Narodni muzej Valjevo			Spomen park Šumarice			Resavska pećina		
	sept.	okt.	ukupno	sept.	okt.	ukupno	sept.	okt.	ukupno
2012	1.799	3.336	<b>5.135</b>	1.478	7.690	<b>9.168</b>	2.269	5.211	<b>7.470</b>
2013	1.162	2.465	<b>3.627</b>	1.767	5.872	<b>7.639</b>	2.130	3.337	<b>5.467</b>
2014	1.421	1.525	<b>2.946</b>	1.721	4.092	<b>5.813</b>	2.341	2.776	<b>5.117</b>

<sup>34</sup> Tabelarni pregled prikazuje samo stanje tokom jesenje sezone ekskurzija. Razlog za to je činjenica da je polazni reper za istraživanja pada posete usled deregulacije pravila za organizovanje ekskurzija bila poseta muzeju u Valjevu, međutim, tokom prolećne sezone 2014. došlo je do nove, posebne krizne situacije, koja je dodatno umanjila posetu Valjevskom muzeju, o kojoj će dalje biti više reči, ali nisu postojali mehanizmi da se utvrdi koliko je uticaj na ukupno smanjenje posete imao koji od ta dva različita krizna faktora. Inače pad posete je registrovan i u muzejskom odeljenju u Brankovini: septembar/oktobar 2012 – 7.777, isti preiod 2013 – 3.810 i 2014 – 4.038.

Poseta centralnoj postavci Narodnog muzeja Valjevo: na osnovu podataka iz kompjuterske baze evidencije posete Narodnom muzeju Valjevo; videti u: Krivošejev i Matić 2014.

Poseta Šumaricama na osnovu: Kragujevački oktobar 2014.

Poseta Resavskoj pećini na osnovu: Petrović Milica 2014.



Za razliku od problema nastalih usled deregulacije propisa iz 2009. godine, koji su relativno brzo prevaziđeni, problemi nastali novom deregulacijom su bili dugotrajniji, i zbog veoma kompleksne i zahtevne procedure sprovođenja javnih nabavki sporije su prevazilaženi, tako da do kraja 2016. godine (sa 23.495 posetilaca centralne postavke Valjevskog muzeja) još uvek nije uspostavljen nivo posete iz 2012 (sa 24.273 posetioca).

Iako je 2013. godine došlo do manjeg pada posete, zahvaljujući povećanju cena ulaznica, 2013. godine je ostvareno više sopstvenih prihoda u odnosu na 2012, tako da opet nije došlo do krize u poslovanju, međutim, ona će ubrzo uslediti zbog drugih razloga.

Tokom trajanja krizne situacije započete 2013. godine, jedna druga kriza je 2014. godine dodatno uticala na smanjenje posete Valjevskom muzeju: u maju, u vreme glavne sezone ekskurzija, zapadnu Srbiju su zahvatile katastrofalne poplave, prouzrokovane „hiljadugodišnjim vodama“. To je dovelo do odustajanja od posete brojnih grupa, zbog čega je u tom mesecu u Valjevu registrovano samo 3.167 posetilaca, što se odrazilo i na drastičan pad posete u celoj 2014. godini (13.712) a time i na pad sopstvenih prihoda za (7.064.775 u 2013: 4.384.355 u 2014).

U navedenim okolnostima Narodni muzej Valjevo se našao u kriznoj situaciji. Izlaz iz ove krize predstavljale su mere primene strategije minimalne samoodrživosti. Sprovođenje ovih mera je bilo potpomognuto ranijim brižljivim planiranjem troškova u skladu sa sezonom prihodovanja. Svest o sezonskoj prirodnoj sticanja sopstvenih sredstava nametnula je praksu stvaranja novčanih zaliha i njihovo čuvanje do ponovnog priliva sopstvenih prihoda većeg intenziteta. U skladu s tim Narodni muzej Valjevo je u 2014. godinu ušao sa suficitom iz prethodne godine od 2.866.715 dinara, što je sa novoprihodovanim 4.384.355 dinara bilo dovoljno da se uz dodatne restriktivne mere vezane za investiciono održavanje, nabavku opreme i materijala, i manje redukcije programskih aktivnosti, dočeka nova sezona ekskurzija a sa njom i novi priliv sopstvenih prihoda, pod uslovom da ne dođe ponovo do neke slične ili drugačije krizne situacije, koja, budući da tada ne bi bilo potrebnih novčanih zaliha od prethodne godine, ne bi bila relativno lako prebrođena.

Sve krizne situacije zbog kojih je dolazilo do pada posete, a time i smanjenja priliva sopstvenih prihoda muzeja, direktno su se reflektovale i na negativno poslovanje drugih poslovnih subjekata u gradu i okolini. U konkretnom slučaju postavke muzeja, kao neprofitnog subjekta, predstavljaju primarnu turističku atrakciju, koja privlači ekskurzivne turiste u Valjevo (Krivošejev 2013a), a od njih ne malu ekonomsku korist imaju brojni profitni subjekti koji im pružaju neophodne usluge. Istraživanja realizovana tokom prve polovine 2013. godine su ukazala da su posetioci muzeja ostavili u Valjevu 10.200.000 dinara za pansionske i više od 4.500.000 za različite vanpansionske usluge, dok je sam Muzej, tokom tog

polugodišnjeg perioda prihodovao oko 4.400.000 dinara. Zbir navedenih suma ukazuje da je radom Narodnog muzeja samo tokom prve polovine 2013. godine u Valjevi „uneto“ više novca nego što je gradski budžet izdvojio za finansiranje rada Muzeja tokom cele prethodne 2012. godine. (Krivošejev 2013b).

Navedena studija slučaja pokazuje da je strah od mogućeg neponavljanja pretrodnog uspeha realan zbog okolnosti koje ne mogu da se predvide i da se na njih utiče. Zato u poslovanju društveno-korisnih neprofitnih institucija, uz imperativ koje je nametnulo savremeno doba – sticanja sopstvenih prihoda, mora da se primenjuje i hiperimperativ – prikupljanje dodatnih sredstava niti može, niti sme da zameni javne subvencije. U skladu s tim neophodan je strateški pristup koji će jasno da definiše da sve osnovne aktivnosti od društvene koristi koje realizuju neprofitni subjekti moraju da budu finansirani subvencijama osnivača, dok se samoprihodovanjem obezbeđuju sredstva za njihov dodatni kvalitet i kvantitet.

### Literatura

- Dragičević – Šešić, Milena. 2001. „Izazovi kulturne politike u decentralizovanoj zemlji“. Predgovor u: *Dr Andreas Joh. Wiesand, Država kulture – Individualni muzej*. Beograd: Balkan-Kult.
- Dragičević – Šešić, Milena i Dragojević Sanjin. 2005. *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: CLIO.
- Dragičević – Šešić, Milena i Stojković Branimir. 2008. *Kultura – menadžment, animacija, marketing*. Beograd: CLIO.
- Krivošejev, Vladimir. 2011. Vidovi pravnog statusa muzeja – privatizacija muzeja kao imperativ efikasne i efektivne realizacije društveno korisnih zadataka. *Glasnik istorijskog arhiva Valjevo* 45. Valjevo: Međuopštinski istorijski arhiv Valjevo.
- Krivošejev, Vladimir. 2012. *Muzeji, menadžment, turizam – ka savremenom muzeju, od teorije do prakse*. Valjevo – Beograd: Narodni muzej Valjevo i NIP Obrazovni informator.
- Krivošejev, Vladimir. 2013a. „Neprofitne ustanove kulture i razvoj turizma“. U *Zbornik radova sa V naučnog skupa sa međunarodnim učešćem „USPON 2013 – preduzetništvo kao šansa*. Valjevo: Poslovni fakultet Valjevo – Univerzitet Singidunum.
- Krivošejev, Vladimir. 2013b. „Socioekonomski doprinos muzeja – studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo“. U *Zbornik radova – XIV naučni skup sa međunarodnim učešćem SINERGIJA 2013*. Bjeljina: Univerzitet Sinergija.
- Krivošejev, Vladimir i Matić Željko. 2014. „Kompjuterska aplikacija za evidenciju posetilaca muzejskih postavki“. U *Zbornik radova – 6. naučna konferencija sa međunarodnim učešćem Mreža*. Valjevo: Poslovni fakultet Valjevo – Univerzitet Singidunum.
- Krivošejev, Vladimir and Damjanović Ivana. 2014. Visits to local museums in Serbia – the average model and programmed exception. *American Journal of Tourism Management* 3(1B), (april 2014). <http://www.sapub.org/global/showpaperpdf.aspx?doi=10.5923/s.tourism.201402.04>. Pristupljeno 15. 05. 2017. DOI: 10.5923/s.tourism.201402.04

- Krivošejev, Vladimir i Željko Bjeljac. 2016. Stalne muzejske postavke od alternativne učionice do turističke atrakcije – uporedna analiza posete postavkama Narodnog muzeja Valjevo u periodima 1951–1961. i 2001–2011. *Etnoantropološki problemi* 11 (3): 913–933. Beograd: Odeljenje za etnologiju i antropologiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Mat, Gerald, Flac Tomas i Lederer Judita. 2002. *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*. Beograd: CLIO.
- Molar, Klod. 2000. *Kulturni inženjering*. Beograd: CLIO.
- Subotić, Irina. 2005. „Stvoreti i voleti publiku“. Predgovor u Žilber, Klod. *Muzeji i publika*. Beograd: CLIO.
- Twitchell, James. 2004. *Branded Nation: The Marketing of megachurch, College Inc, and Museumworlds*. New York: Simon & Shuster.
- Šola, Tomislav. 2002. *Marketing u muzejima*. Beograd: CLIO.

### Izvori

- Kragujevački oktobar. 2014. Dopis Muzejske službe Spomen parka „Kragujevački oktobar“ Narodnom muzeju Valjevo, od 18. 11. 2014.
- Narodni muzej Valjevo. Informator: <http://museum.org.rs>. Pristup 27. 05. 2017.
- Petrović, Milica. 2014. Dopis vd direktora JP Resavska pećina Milice Petrović Narodnom muzeju Valjevo, od 20. 11. 2014.
- Prosvetni glasnik. 2009. „Pravilnik o ekskurzijama“. *Prosvetni glasnik br. 1/2009*
- SANMV, Stručni arhiv Narodnog muzeja Valjevo. f. 941.
- SANMV, Stručni arhiv Narodnog muzeja Valjevo. f. 942.
- Službeni glasnik. 2012. „Zakon o javnim nabavkama“. *Službeni glasnik RS, br 124/2012*.
- Uprava za javne nabavke. 2013. *Mišljenje Uprave za javne nabavke broj 011-00-1270/13 od 13. 09. 2013*.

Vladimir Krivošejev  
National Museum Valjevo, Serbia

### *Own revenues as sword of Damocles for non-profit cultural institutions with the case study of National Museum of Valjevo*

Practice over decades required that work of non-profit cultural institutions has to be almost absolutely financed by the founders, mainly state authorities. Since the end of the last century, due to general social changes, faced with an increase in budget expenditures, the founders have difficulty maintaining the usual level of budgetary allocation for culture and often they recourse it, and they expect from management of institutions these funds to be provided. This has led to dismay of a new, unknown way of doing business, and to the negative practice that those institutions that have succeeded in earning additional assets are “avanged” by the reduction of their grants, which leads to an additional fear that in the next year, there will be no possibility that previous successes can be repeated. The

justification of such fears is also indicated by the case study of the National Museum of Valjevo, which illustrates the situation in which the museum managed to increase the number of visitors, and thus the flow of its own revenues. That is the reason why this museum, as a successful institution, was first “avanged” by the city of Valjevo as the founder, through a considerable increase of obligations, but without additional grants for their realization. When this cultural institution managed to develop new socially useful program activities on the basis of additional own revenues, it faced a series of major and minor crises caused by external factors, which are difficult to predict, control, and annul.

*Key words:* cultural institutions, deetatization, privatization, museum, Valjevo, budget financing, own revenues, crisis

*Revenus propres comme épée de Damoclès pour les institutions  
culturelles à but non lucratif, suivis de l'étude  
de cas du Musée national de Valjevo*

Une pratique longue de plusieurs décennies exigeait que le fonctionnement des institutions culturelles à but non lucratif soit presque uniquement financé par leur fondateur, principalement les organes de l'état. Depuis la fin du siècle dernier, suite à des changements sociaux généraux, confrontés à l'augmentation des dépenses budgétaires, les fondateurs ont des difficultés à conserver le niveau habituel de budgets alloués pour la culture et recourent souvent à leur réduction, s'attendant à ce que les directions des institutions procurent elles-mêmes les moyens manquants. Cela soulève des inquiétudes quant au mode de gestion nouveau et inconnu, puis produit une pratique négative consistant à « punir » les institutions ayant réussi à se procurer des moyens supplémentaires, en réduisant leurs dotations, ce qui fait naître l'inquiétude supplémentaire, celle de risquer de ne pas parvenir à reproduire les réussites antérieures. Le bien fondé de telles inquiétudes est illustré par l'étude de cas du Musée national de Valjevo: le musée ayant réussi à augmenter le nombre de visiteurs et par conséquent le flux de ses propres revenus, c'est d'abord son fondateur, la ville de Valjevo qui le „punit“ en tant qu'une institution prospère en lui imposant une augmentation considérable d'obligations, mais sans lui allouer des dotations supplémentaires pour leur réalisation. Puis, lorsque le musée a en plus réussi à développer de nouvelles activités programmatiques d'utilité publique grâce à ses propres revenus supplémentaires, il a été confronté à une suite de crises plus ou moins grandes, causées par un facteur extérieur difficile à prévoir, contrôler et annuler.

*Mots clés:* institutions culturelles, détatisation, privatisation, musée, Valjevo, financement budgétaire, revenus propres, crise

Primljeno / Received: 28.05.2017

Prihvaćeno / Accepted: 1.04.2018