

# Upravljanje organizacijama u kulturnom sektoru u gradu Osijeku

---

Grbić, Mateja

Master's thesis / Diplomski rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:201732>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU OSIJEK  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ, MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

MATEJA GRBIĆ

**UPRAVLJANJE ORGANIZACIJAMA U  
KULTURNOM SEKTORU U GRADU OSIJEKU**

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Damir Šebo

Sumentor:

Doc. dr. sc. Igor Mavrin

Osijek, 2024.

## Sažetak

U ovom će se diplomskom radu najprije definirati pojam kulturnih i kreativnih industrija. Razjasnit će se njihova uloga u zajednici, njihove djelatnosti i cilj njihova djelovanja. Objasnit će se i pojam kulturnog i kreativnog sektora, njegova važnost i strategije za kontinuirani razvoj društva. Nadalje, objasnit će se što su to organizacije u kulturi kao i procesi upravljanja organizacijama u kulturi. Također će imenovati institucije koje se bave organizacijom u kulturi, njihove djelatnosti i način funkcioniranja. Spomenut će se i vrste sektora u kulturi, njihove djelatnosti, sličnosti, razlike, strategije koje provode i u koju svrhu. Objasnit će se na koji se način financiraju, kako utvrđuju svoje prioritete i raspoređuju resurse. Zatim će se objasniti važnost njihova rada i gradske kulturne politike, a naglasak će se staviti na organizacije u kulturi Grada Osijeka. Cilj rada je istražiti i predstaviti rad institucija koje se bave organizacijom u kulturi, projekte koje provode, kako reagiraju na izazove s kojima se susreću, kako se prilagođavaju promjenjivoj okolini i koji su im ciljevi, odnosno prioritete. U skladu s tim, glavni je cilj rada ispitati kako funkcionira upravljanje organizacijama u kulturnom sektoru Grada Osijeka.

Ključne riječi: *Kulturne i kreativne industrije, kulturni i kreativni sektor, organizacija u kulturi, Grad Osijek.*

## Summary

The concept of cultural and creative industries will be defined first in this thesis. Their role in the community, their activities, and the goals of their activities will be clarified. The concept of the cultural and creative sector, its importance, and the strategies it uses to continuously develop society will also be explained. In addition, there will be a description of cultural organizations and their management processes. The institutions responsible for organization in culture will be explained, their activities, and how they function. The cultural sectors, their activities, similarities, and differences, as well as the strategies they implement and for what purpose will be examined. It will be explained how they are financed, how they determine their priorities, and how they allocate resources. The importance of work and the city's cultural policy will be explained, and emphasis will be placed on organizations related to the culture of Osijek. The aim of the thesis is to find out the way of work of the institutions that deal with the organization in culture, what projects they implement, how they react to the challenges they face, how they adapt to the changing environment and what their goals and priorities are. Accordingly, the main goal of the thesis will be to examine how organizations in the cultural sector of Osijek function.

*Keywords: Cultural and creative industries, cultural and creative sector, cultural organization, City of Osijek.*

## Sadržaj

UVOD .....	1
KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE .....	2
ORGANIZACIJE U KULTURI.....	7
PROCESI UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI U KULTURI.....	9
Planiranje i donošenje odluka .....	9
Organiziranje .....	12
Vođenje.....	13
Kontroliranje .....	14
GRADOVI I GRADSKA KULTURNA POLITIKA .....	16
KULTURNE USTANOVE GRADA OSIJEKA .....	18
Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku.....	19
Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku .....	20
Muzej likovnih umjetnosti .....	21
Muzej Slavonije.....	22
Arheološki muzej u Osijeku .....	23
Gradske galerije Osijek .....	24
Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku.....	25
Državni arhiv u Osijeku .....	26
Kulturni centar Osijek .....	27
Agencija za obnovu osječke Tvrđe .....	28
ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	29
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	29
PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	31
RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA.....	44
ZAKLJUČAK .....	47
LITERATURA .....	49

## UVOD

U ovom se radu istražuje upravljanje organizacijama unutar kulturnog sektora u Gradu Osijeku, pri čemu se analizira specifična uloga kulturnih i kreativnih industrija u Hrvatskoj. Te industrije donose brojne prednosti, uključujući rast zaposlenosti, razvoj malih poduzeća i samozaposlenih pojedinaca, a pokazuju i značajan potencijal u poduzetničkim i upravljačkim sferama, omogućujući kreativnim profesionalcima vođenje ključnih aktivnosti u kulturnom sektoru. Inovativnost i kreativnost vrlo su važne za razvoj kulturnih projekata i kreativnih industrija. Hrvatski klaster konkurentnosti kreativnih i kulturnih industrija (HKKKKI) pritom ima ključnu ulogu kao institucija za razvoj kulturnog sektora. Ljudski potencijali i kreativnosti ključni su za uspješno upravljanje organizacijama u kulturi, a sam se proces upravljanja sastoji od planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja, čime se postiže sinergija koja unaprjeđuje organizaciju.

Zbog globalnih trendova i potrebe za jačanjem urbanih identiteta, gradovi se sve više oslanjaju na svoje kulturne resurse kako bi potaknuli ekonomski i društveni razvoj. U radu se stoga objašnjava poveznica između gradova i kulture, odnosno načini oživljavanja urbane kulture putem novih i postojećih kulturnih institucija i manifestacija koje postaju sve važnije za prepoznatljivost gradova. Osijek, kao jedan od hrvatskih gradova koji aktivno sudjeluje u razvoju kulturnih i kreativnih industrija, ima značajan potencijal za jačanje lokalnog i nacionalnog razvoja u ovom sektoru. Richards i Palmer (2013: 14) naglašavaju važnost kulturnih resursa i vrijednosti koje gradovi, pod pritiskom globalizacije, mogu iskoristiti za oživljavanje urbane kulture i postizanje ekonomske, društvene i kulturne revitalizacije. Upravljanje kulturnim sektorom u gradovima zahtijeva promišljeno planiranje i strateški pristup. Važno je stvoriti uvjete koji će omogućiti dugoročni razvoj kulturnih aktivnosti, pri čemu prostorni menadžment igra ključnu ulogu. Gradovi bi trebali razvijati specifične institucije za različite grane umjetnosti i osigurati prostor za održavanje kulturnih programa. U slučaju Osijeka, ovaj pristup uključuje i jačanje suradnje između lokalne zajednice, mladih i organizacija civilnog društva, čime se dodatno potiče gospodarski i društveni napredak, kao i poboljšanje kvalitete života. Ovaj se rad bazira na istraživanju upravljanja organizacijama u kulturnom sektoru u Osijeku, čime se nastoji doprinijeti boljem razumijevanju specifičnosti sektora, njegovim mogućnostima i ključnim čimbenicima za daljnji i uspješan razvoj. Rezultati istraživanja dat će uvid u rad lokalnih kulturnih institucija, strategije kojima se koriste za razvoj lokalne i regionalne zajednice, prepreke s kojima se suočavaju i mjere koje provode za promicanje inovativnosti i kreativnosti, ali i same kulture Grada Osijeka.

## KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE

Ekonomski institut Zagreb 2015. godine objavio je studiju *Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj* koju je naručio Hrvatski klaster konkurentnosti kreativnih i kulturnih industrija gdje se navodi da se sektor kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj sastoji od dvanaest pod-sektora koji obuhvaćaju 45 djelatnosti, a to su: muzeji, knjižnice i baština; umjetnost; glazba i izvedbene umjetnosti; dizajn; film; fotografija; zanati (umjetnički obrti); arhitektura; računalni programi, igre i novi mediji, elektronički mediji; izdavaštvo; oglašavanje i tržišno komuniciranje.<sup>1</sup>

U toj se studiji navode i posebnosti sektora kulturnih i kreativnih industrija u Hrvatskoj. Neke od njih su povećanje zaposlenosti (značajan prostor za razvoj zanimanja i djelatnosti), prevladavanje mikro-poduzeća i samozaposlenih osoba i, naposljetku, poduzetnički i upravljački potencijal kreativnih profesionalaca kako bi bili nositelji aktivnosti u kulturnom sektoru.

Golja (2016: 32) navodi kako su inovacije i inovativnosti važne za razvoj kulturnih projekata, a organizacije kreativne industrije, zbog svoje kreativnosti i mogućnosti proširenja ideja na drugačiji i kreativan način, dobivaju takav naziv. Organizacije kulturnih industrija bave se kreiranjem, proizvodnjom i komercijalizacijom kreativnog (nemjerljivog) i kulturnog sadržaja. Kreativni i kulturni proizvod ili usluga zaštićena je autorskim pravom. Autorica navodi kako kulturne industrije uključuju obrt i dizajn, tiskanje, objavljivanje, multimedijske, audiovizualne, fonografske i kinematografske produkcije, dok kreativne industrije uključuju dobra i usluge kulturnih industrija, to su one kojima je proizvod ili usluga značajan element umjetničkog ili kreativnog nastajanja i ona koja značajno ovise o inovaciji, kao što su istraživanja i razvoji softwarea.

Goldstein (2016: 71) objašnjava kako su kulturne i kreativne industrije proizvod uma i mašte, a tek nakon toga proizvod ruku. Institucija koja je vezana uz kulturne i kreativne industrije, osim Ministarstva kulture, jest Državni zavod za intelektualno vlasništvo, tijelo državne uprave koje je zaduženo za upravljanje poslovima iz područja zaštite prava i intelektualnog vlasništva, kao i autorskog i svih srodnih prava. Osim toga, utječu na kreiranje i formuliranje javnih politika i provode postupke potrebne za priznavanje prava industrijskog

---

<sup>1</sup> Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj, 2015. URL: <https://kreativneindustrije.me/wp-content/uploads/2019/07/09-Mapiranje-kreativnih-i-kulturnih-industrija-u-Republici-Hrvatskoj.pdf> [pristup: 5.9.2024.]

vlasništva, a to su patenti, žigovi (zaštitni znakovi), oznake zemljopisnog podrijetla i izvornosti, industrijski dizajn i tako dalje. Na internetskoj stranici HDS ZAMP-a navedeno je da se kulturne i kreativne industrije temelje na intelektualnom vlasništvu, autorskim i srodnim pravima, to jest na industrijama čije se aktivnosti temelje na kreativnosti, inovaciji, talentu ili vještini.<sup>2</sup> Na istoj se stranici navodi kako kulturne i kreativne industrije daju dodatnu vrijednost i ostvaruju dodatni prihod drugim industrijskim granama, a imaju i velik značaj u poticanju znanosti, obrazovanja, socijalnog razvoja, društvene i kulturne raznolikosti. Kulturne i kreativne industrije pokazuju da su otporne na gospodarske krize, a taj sektor također otvara mnoga radna mjesta za mlade osobe.

Goldstein (2016: 78) navodi da je udruga Hrvatski klaster konkurentnosti kreativnih i kulturnih industrija trenutno najvažnija institucija za kulturne i kreativne industrije. Osnovana je 2013. godine na inicijativu Ministarstva gospodarstva. U svom su radu postavili princip trostruke zavojnice, što znači da se društvena inovacija temelji na suradnji i razumijevanju tri sektora, državnog, privatnog i akademske zajednice. U već spomenutoj studiji koju je 2015. godine naručio Hrvatski klaster konkurentnosti kreativnih i kulturnih industrija navedeno je kako je potencijal kulturnog i kreativnog sektora vrlo velik. Kulturni i kreativni sektor opisuje se kao predvodnik za jačanje hrvatskog gospodarstva, „kulture stvaranja“ i „kreativne ekonomije“, nositelj inovacija, a sudjelovanjem u procesima razvoja drugih sektora potpomaže u procesu modernizacije hrvatske gospodarske strukture. Također se navodi kako je u pojedinim pod-sektorima jasno utvrđen potencijal za konkuriranje na stranim tržištima, kao i potreba za jačanjem i osvještavanjem javnosti o važnosti poštovanja autorskih prava i primjene istih. Nadalje se objašnjava kako je važno stvoriti sektorsku politiku koja bi odredila strategije razvoja i okvire politika koje podržavaju kulturne i kreativne industrije sukladno specifičnostima sektora, i zatim ju povezati s ostalim javnim politikama. Potrebno je također, kako je navedeno u studiji, statističko praćenje i izvještavanje o sektoru kako bi se moglo pratiti stanje sektora i njegov razvoj. Iz navedenog se promišljanja može zaključiti kako je način upravljanja u kulturnom i kreativnom sektoru potencijal za razvitak i poboljšanje suradnje s ostalim sektorima i djelatnostima, a sve s ciljem širenja inovativnog pristupa, koji je značajno prisutan u upravljanju i organizaciji kulturnog i kreativnog sektora, i preobražavanja snage sektora i industrija u Hrvatskoj.

---

<sup>2</sup> HDS ZAMP. URL: <https://www.zamp.hr/autorsko-pravo/antipiratske-aktivnosti/pregled/2391/kulturne-i-kreativne-industrije> [pristup: 5.9.2024.]



Nadalje, na internetskoj stranici Hrvatske gospodarske komore navedeni su ciljevi Zajednice kreativnih i kulturnih industrija, a to su „jačanje aktivnosti usmjerenih na unapređenje djelovanja i poslovnog okruženja članica, promicanje zajedničkih interesa članica u području kulturnih i kreativnih industrija, značajnije korištenje gospodarskih potencijala stvaranjem boljih institucionalnih i zakonskih uvjeta te jačanje svijesti o važnosti autorskih i srodnih prava i intelektualnog vlasništva kao glavnih temelja ovih industrija“.<sup>3</sup> Na istoj su stranici navedeni i zadaci te Zajednice koji se prenose u cijelosti:

- „pružanje stručne i lobističke pomoći članicama u rješavanju pitanja pred nadležnim tijelima
- trajno prikupljanje podataka o stručnim pitanjima, odnosno pribavljanje i distribuiranje informacija važnih za kulturne i kreativne industrije, posebice u području donošenja i izmjena legislative
- edukacija članica
- iniciranje izmjena i rad na izmjenama postojećih propisa
- osiguravanje uključivanja predstavnika Zajednice u povjerenstva za izradu nove legislative kojom se rješavaju pitanja od interesa za članice Zajednice
- suradnja s drugim strukovnim udruženjima i zajednicama“.

Na internetskoj stranici Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo objašnjeno je da su kreativne industrije djelatnosti koje potječu iz individualne kreativnosti, a imaju potencijal za ostvarivanje prihoda i stvaranja novih radnih mjesta.<sup>4</sup> Na istoj je stranici navedeno kako kulturne i kreativne industrije obuhvaćaju djelatnosti kao što su oglašavanje i marketing, arhitektura, obrt, vizualna umjetnost, grafički i industrijski dizajn, modni dizajn, izvedbena umjetnost, glazba, fotografija, film i video, računalne igre, radio i televizija, književnost i izdavaštvo, softver i elektroničko izdavaštvo i tako dalje. Iz navedenog se može utvrditi da kulturne i kreativne industrije pružaju velike mogućnosti za rast i razvoj poduzetništva u Hrvatskoj. Navedeni su i oblici zaštite intelektualnog vlasništva u djelatnostima kulturnih i kreativnih industrija, a to su autorska i srodna prava, industrijski dizajn, žig, oznake zemljopisnog podrijetla i neformalizirani oblici intelektualnog vlasništva.

---

<sup>3</sup> Hrvatska gospodarska komora. URL: <https://www.hgk.hr/sektor-za-industriju-i-odrzivi-razvoj/odjel-industriju/zajednica-kreativnih-i-kulturnih-industrija> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>4</sup> Državni zavod za intelektualno vlasništvo. URL: [https://www.dziv.hr/hr/misp/imam\\_ideju/imam-ideju-sto-dalje/kreativne-industrije/](https://www.dziv.hr/hr/misp/imam_ideju/imam-ideju-sto-dalje/kreativne-industrije/) [pristup: 5.9.2024.]

Golja (2016: 29) navodi kako su organizacije iz umjetničkog, kulturološkog i kreativnog sektora vrlo različite. Autorica pod tim pojmom podrazumijeva određene podvrste, a to su organizacije kulture, umjetničke organizacije i organizacije zabave i filma i razne kreativne organizacije. Golja (2016: 29) nastavlja nabrajajući kako se u Republici Hrvatskoj u područje kulture i umjetnosti svrstavaju glazba i glazbeno-scenska umjetnost; dramske umjetnosti; audiovizualne umjetnosti; knjiga i nakladništvo; knjižnična djelatnost; arhivska djelatnost; muzejsko-galerijska djelatnost; vizualne umjetnosti i inovativne umjetničke i kulturne prakse.

Na internetskoj stranici Europske komisije navedeno je kako kulturni i kreativni sektor obuhvaćaju sve sektore čije su aktivnosti utemeljene na kulturnim vrijednostima, drugim umjetničkim individualnim ili kolektivnim kreativnim izričajima koje jačaju socijalnu koheziju.<sup>5</sup> Ističe se kako je kulturni i kreativni sektor važan za osiguranje kontinuiranog razvoja društva i kreativnog gospodarstva. U skladu s tim, neophodni su za stvaranje osjećaja europskog identiteta, kulture i vrijednosti. Iz tog je razloga Europska komisija pokrenula program Kreativna Europa za razdoblje 2021. – 2027. godine kojim se podupiru aktivnosti prekogranične suradnje i umrežavanja za sve kulturne i kreativne sektore, a sufinanciraju se važne platforme i mreže.

Richards i Palmer (2013: 25) ističu kako su kreativnost i inovacija društveni fenomeni koji nastaju iz posebnih i proizvodnih situacija. Golja (2016: 32) objašnjava kako podupiranje inovacija i novih ideja dovodi do transformacije mišljenja, okruženja i zajednice, pri čemu se stvara pozitivno društveno okružje koje stimulira dodatne investicije u inovativne projekte koji su društvene i političke prirode, a ne samo ekonomske. Ističe također kako kulturne i kreativne industrije, kroz razvoj inovacija, znatno utječu na razvoj gradova, regija i države kao i na ekonomski rast. Urbanizacija i grupiranje pritom su važni čimbenici za postizanje ekonomskog uspjeha grada. U prijedlogu Uredbe europskog parlamenta i vijeća o uspostavi programa Kreativna Europa (2021.–2027.) i stavljanju izvan snage Uredbe (EU) br. 1295/2013 iz 2018. godine, navedena je stavka o sinergiji s regionalnom, urbanom i ruralnom politikom, nakon čega se objašnjava kako politike Europske unije za regionalni, urbani i ruralni razvoj imaju značajnu ulogu u promicanju i podupiranju kulturne i kreativne industrije, kao i kulturne baštine.<sup>6</sup> Zaključak Uredbe je da će se postizanjem sinergije regionalne, urbane i ruralne politike

---

<sup>5</sup> Kulturni i kreativni sektori. URL: <https://culture.ec.europa.eu/hr/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>6</sup> Uredba europskog parlamenta i vijeća o uspostavi programa Kreativna Europa (2021.–2027.) i stavljanju izvan snage Uredbe (EU) br. 1295/2013, 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018PC0366> [pristup: 5.9.2024.]

ojačati komplementarnost tih sektorov i Kreativne Europe, a time će se potaknuti dugoročni kulturni investicijski planovi za kreativne industrije, turizam, socijalnu uključenost i obnovu kulturne baštine, i povećati doprinos ostvarenju ciljeva i financijske samoodrživosti kulturnih projekata.

## ORGANIZACIJE U KULTURI

Antolović (2010: 14) objašnjava kako kreativnost i predanost ljudskih potencijala usavršava organizaciju, a da odnos između ljudske kreativnosti i predanosti i organizacije nalazimo i u odnosu između kulture i čovjeka. Kako autor navodi, čovjekova je kreativnost i predanosti pokretač stvaralaštva u kulturi, a znanje i kultura su pokretači razvoja, dok je novac tek logistika. Nadalje, Antolović (2010: 15) navodi kako se organizacija u kulturi dijeli na organizaciju institucija koje obavljaju kulturne djelatnosti i izvaninstitucionalnu organizaciju kulturnog projekta, programa ili aktivnosti. Objasnjava kako se u obje situacije uspostavlja odgovarajuća forma organizacije. Razlika je u tome, ističe autor, što institucionalna organizacija u kulturi ima izraženiju formalnu organizaciju, dok je kod izvaninstitucionalnih organizacija odnos formalne i neformalne organizacije vrlo drugačiji, no obje se organizacije u kulturi povode istim načelima organiziranja u kulturi. Upravljanje formalnom organizacijom, kako navodi Golja (2016: 200), podrazumijeva usmjeravanje usluge prema korisnicima, poboljšanje vještina ljudi, osiguravanje balansa rada i života zaposlenika, kreiranje ugodnog radnog okruženja i poboljšanje etičkog ponašanja, stimulirajući pritom inovaciju i promjenu. Antolović (2010: 15) razlikuje načela organiziranja u kulturi od načela poslovne organizacije, ističući da je zadaća organizacije u kulturi osigurati kulturni proizvod ili uslugu koja je dostupna zajednici i dio je kulture življenja. Iz navedenog zaključuje da njihov cilj nije stvaranje profita za razliku od poslovnih organizacija, već je njihovo djelovanje usmjereno i temeljeno na ostvarenoj ili neostvarenoj misiji koja pak predstavlja javni interes zajednice. Autor navodi sljedeća načela koja pridonose učinkovitom ostvarenju utvrđenih ciljeva, manjim troškovima i racionalnijom upotrebom resursa:

1. Načelo jedinstva ciljeva;
2. Načelo organizacijske učinkovitosti;
3. Načelo raspona upravljanja;
4. Načelo javnih ovlasti;
5. Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima;
6. Načelo apsolutne odgovornosti;
7. Načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti;
8. Načelo jedinstva vodstva;
9. Načelo razine ovlasti;
10. Načelo utvrđivanja funkcija;
11. Načelo ravnoteže;

12. Načelo fleksibilnosti i

13. Načelo olakšavanja vodstva (Antolović, 2010:17).

Prema Antoloviću (2010: 30), poslovne funkcije u organizaciji u kulturi možemo podijeliti na osnovne i izvršne, a one su temeljni kriterij za utvrđivanje većine organizacijskih struktura u području kulture. Navodi kako razvoj organizacija u kulturi, primjena projektne organizacije i informatičke tehnologije zahtijeva nove i inovativne načine promišljanja i pristupa organizaciji kao i važnih odrednica za utvrđivanje organizacijske strukture. Autor nadalje navodi kako su osnovne poslovne funkcije u organizacijama u kulturi upravljanje i rukovođenje. Upravljanje je usmjereno prema ostvarenju misije koju ima organizacija, pri čemu vlasnik, to jest nositelj poslovne funkcije, teži ka ostvarenju očekivanih rezultata na području kulture, kao i ekonomsko stabilnoj i uspješnoj organizaciji (Antolović, 2010: 30). Upravljanje u organizaciji u kulturi, zaključuje autor, temelji se na ostvarivanju ciljeva svih interesnih grupa, na stvaranju, provođenju i kontroli planiranih ciljeva te na ostvarenju istih. Autor zatim objašnjava od čega se sastoji funkcija upravljanja u organizacijama u kulturi. Navodi da upravljački dio odnosno subjekt upravljanja čine ravnatelj, upravno vijeće ili odbor, a upravo te osobe ili tijela usmjeravaju i reguliraju sustav upravljanja (Antolović, 2010: 31). Preostali dio organizacije, to jest upravljani dio organizacije, izvršava upravljačke operacije kojima se ostvaruju ciljevi (isto: 31). Autor naposljetku nabroja izvršne poslovne funkcije organizacija u kulturi, a to su proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, administracija i kontrola (isto: 32).

## PROCESI UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI U KULTURI

Antolović (2010: 19) navodi kako proces upravljanja u organizaciji čine četiri sastavnice, a to su: planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Te sastavnice su u međusobnoj interakciji i proizlaze jedna iz druge, ovisne jedna o drugoj i samim time stvaraju mogućnost za pojavu sinergije u procesu upravljanja (isto: 19).

### Planiranje i donošenje odluka

Golja (2016: 155) objašnjava kako je planiranje funkcija menadžmenta u kojoj organizacija odlučuje o svojoj svrsi i onome što tijekom poslovanja želi ostvariti. Organizacija si u ovom procesu zadaje određene ciljeve i rok u kojem ih planira ostvariti. Wehrich i Koontz (navedeno prema Golja, 2016) ističu kako je planiranje proces za odabir misije i ciljeva, ali i svih aktivnosti za njihovo postignuće, a to uključuje donošenje odluka i izbor između mogućih pravaca djelovanja. Kako navode autori, ostvarenje ciljeva postiže se uz detaljne akcijske planove kojima se definiraju svi zadatci koje treba poduzeti, a određuje se i tko će ih preuzeti. Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 87) navode kako planiranje započinje određivanjem ishodišta planskog procesa, to jest misije, vizije i iskazom temeljnih vrijednosti. Misiju definiraju kao temeljni koncept organizacije koji opisuje svrhu postojanja i opće područje aktivnosti organizacije, dok vizija predstavlja predodžbu budućeg stanja organizacije i na koji će način organizacija pridonijeti stvaranju takve budućnosti (isto: 87). Planiranje se odnosi i na postavljanje ciljeva, a to su željeni rezultati, stanje kojem organizacija teži u budućnosti. Za određivanje ciljeva, kako navode Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 88), koristi se SMART pristup koji podrazumijeva da svaki postavljeni cilj bude specifičan, mjerljiv, orijentiran prema akciji, realističan i ograničen trajanjem (vremenskim rokom). U skladu s tim, Golja (2016: 155) objašnjava kako se planiranjem definiraju ciljevi i strategije za ostvarenje ciljeva u određenom vremenskom razdoblju.

U Tablici 1. navedeni su tipovi planova koje organizacija u kulturi treba razmotriti u procesu planiranja i donošenja odluka. Predstavljani su tipovi planova za upravljanje u umjetničkim organizacijama. Kriteriji su svrha, vremenski okvir, hijerarhijska razina, vrsta organizacije i funkcionalnost. Svaki pojedinačni kriterij ima određene tipove plana, a za koji će se tip plana menadžer odlučiti ovisi o vrsti organizacije i ciljevima koji su unaprijed određeni.

Tablica 1. Tipovi planova u umjetničkoj organizaciji

KRITERIJ	TIP PLANA
SVRHA	<p>Kreativni plan</p> <p>Poduzetnički plan</p> <p>Poslovni plan</p> <p>Organizacijski/menadžerski (strateški) plan</p> <p>Plan za ostvarivanje partnerstva</p> <p>Akcijski plan</p> <p>Investicijski plan</p>
VREMENSKI OKVIR	<p>Kratkoročni plan</p> <p>Srednjoročni plan</p> <p>Dugoročni plan</p>
HIJERARHIJSKA RAZINA	<p>Strateški plan</p> <p>Taktički plan</p> <p>Operativni plan</p> <p>Plan za neki odjel</p> <p>Plan za tim</p> <p>Pojedinačni plan</p>
VRSTA ORGANIZACIJE	<p>Poslovni plan</p> <p>Plan neprofitne organizacije</p> <p>Plan organizacije pod državnom potporom</p>
FUNKCIONALNOST	<p>Kreativni plan</p>

	Umjetnički program Marketing plan Financijski plan Plan razvoja fondova Organizacijski plan Operativni plan Plan razvoja ljudskih resursa Plan inovacija
PRISTUP PROCESU PLANIRANJA	Centralizirani plan ( <i>top-down</i> pristup) Decentralizirani plan ( <i>bottom-up</i> pristup) Mješoviti plan

Izvor: preuzeto u cijelosti (Golja, 2016: 159)

Dragičević Šešić i Stojković (2013: 54) definiraju plan razvoja kulture kao pokazatelj kulturne situacije jer se odnosi na trenutnu analizu problema kulturnog života zajednice, ali i kao pronalaženje mogućih rješenja koje se odnose na kulturnu politiku. Proces donošenja plana kulturnog razvoja je dug i složen, a navode i osnovne faze plana:

1. Određivanje i usvajanje koncepta kulturne politike;
2. Analiza situacije (kulturne prakse i kulturne potrebe stanovništva);
3. Utvrđivanje razvojnih mogućnosti;
4. Izbor prioriternih područja i opredjeljenje za ključne strategije;
5. Izrada strateškog plana kulturnog razvoja i
6. Vrednovanje – evaluacija (isto: 54).

Planiranje kulturnog razvoja ovisi o financijskim mogućnostima i financijskog politici države, a Dragičević Šešić i Stojković (2013: 58) objašnjavaju kako su financijska sredstva za kulturu nekada bila ograničena visinom stope izdavanja za kulturu. U današnje je vrijeme



donesena odluka o raspodjeli budžeta kojom se financijska sredstva u većem omjeru izdvajaju za već postojeće kulturne institucije, a manje za nove institucije i nove investicije.

## Organiziranje

Golja (2016: 195) smatra kako je organiziranje druga važna funkcija menadžmenta jer se u tom procesu određuju uloge koje će imati pojedini članovi u organizaciji. Objašnjava kako organiziranje predstavlja kolekciju fizičkog i ljudskog kapitala koji razmjenjuju i procesiraju informacije, transformiraju fizičke objekte i donose odluke sa svrhom ostvarenja planiranih ciljeva s obzirom na okolinu (isto: 195). U procesu organiziranja utvrđuje se koji se zadatci trebaju obaviti, tko će ih obaviti, kako će se zadatci raspodijeliti, tko će podnositi izvješća i gdje odluke nastaju. Pojednostavljeno, fokus u ovom procesu je određivanje što će zaposlenici raditi u organizaciji i kako svojim vještinama, znanjem i iskustvom mogu najbolje i najučinkovitije doprinijeti postizanju postavljenih organizacijskih ciljeva. Antolović (2010: 38) objašnjava kako se organizacije u kulturi moraju preispitati o racionalnosti i učinkovitosti organizacije jer im se nameću sve složeniji uvjeti za ostvarivanje financijskih sredstava. Navodi kako je organiziranje važna sastavnica u upravljanju organizacije, pogotovo u institucionalnoj kulturi gdje se financiranje smanjuje od strane osnivača, bilo da se radi o općinama, gradovima, županijama ili državi (isto: 38). Menadžment se, smatra Antolović, u organizacijama u kulturi, nalazi u poziciji u kojoj mora biti spreman ostvariti potrebne prihode na tržištu i prilagoditi organizaciju kako bi djelovala u skladu s novonastalim promjenama i inovacijama (2010: 38). Analizirajući organizaciju institucionalne kulture koju čine arhivi, muzeji, galerije, knjižnice, kazališta, konzervatorsko-restauratorske ustanove i brojne polivalentne ustanove kulture, autor zaključuje kako su ili previše ili premalo organizirane (isto: 39). Nastavlja navodeći kako razina institucionalne organizacije ovisi o broju i odnosu zaposlenika. Ustanove s manjim brojem zaposlenika obično su premalo organizirane, dok ustanove s većim brojem zaposlenika imaju preveliku razinu organizacije koja negativno djeluje na programsku organizaciju u kojoj se obavlja osnovna djelatnost institucije (isto: 39).

Antolović (2010: 42) objašnjava kako je uspostavljanje organizacije u institucijama kulture zahtjevna sastavnica u upravljanju. Cilj organizacije u kulturi je učinkovito i smisleno pridonijeti ostvarenju postavljane misije, poštivati odgovarajuća načela i smjernice kao i primjena istih, ovisno o posebnostima područja u kojem organizacija u kulturi djeluje (isto: 42).

## Vođenje

Golja (2016: 227) definira vođenje kao jedinu pravu funkciju upravljanja koja se ne može prenijeti na druge. Objašnjava kako je vođenje sposobnost utjecanja na ljude kako bi oni zajedno utjecali na ostvarenje zadanih ciljeva organizacije (isto: 227). Pritom organiziranje označava proces usmjeravanja ljudi ka određenom cilju, dok se u procesu vođenja naglašava sposobnost i moć utjecanja na ljude kako bi se potreba za ostvarenjem cilja doživjela kolektivno (isto: 227). Autorica nastavlja nabrajajući četiri osnovne grupe aktivnosti od kojih se sastoji vođenje, a to su motivacija zaposlenika, komunikacija sa zaposlenicima, sposobnost razvijanja dobrih odnosa između pojedinaca i grupe i unutar organizacije kao cjeline i, naposljetku, motivacija vodstva (isto: 227).

Antolović (2010: 21) navodi kako je vođenje proces u kojem je vođa obvezan kontinuirano donositi odgovarajuće poslovne odluke koje se odnose na postizanje poslovnog rezultata. Vođa donosi i odluke administrativnog karaktera koje će utjecati na postizanje učinkovitosti i uspješnosti organizacije u kulturi (isto: 21). Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 129) navode kako učinkovit menadžer ne mora biti i uspješan vođa. Efektivan menadžer opisuje se kao osoba koja je staložena, dobro formira planove, gradi organizacijsku strukturu i kontrolira rezultate dok vođa stvara viziju koju prenosi na suradnike i inspiriraju ih (isto: 129). Antolović (2010: 23) objašnjava kako organizacijama u kulturi najčešće upravljaju timovi, a to su u institucionalnoj kulturi ravnatelj i stručni ili umjetnički voditelj. U skladu s tim, autor navodi kako tim čine najmanje dvije osobe, dva međuovisna pojedinca u stalnoj interakciji koja su se udružila kako bi zajedno postigli određene i unaprijed utemeljene ciljeve, a koji svojim htijenjem za postignućem ciljeva, vještinama, znanjem i iskustvima stvaraju sinergiju (Antolović, 2010: 24).

Tudor i Srića (navedeno prema Antolović 2010) razlikuju četiri vrste sinergija, a to su:

1. Tehnološka sinergija (transfer znanja iz jedne djelatnosti u drugu);
2. Troškovna sinergija (ista se infrastruktura koristi za druge proizvode i usluge);
3. Menadžerska sinergija (transfer znanja i vještina iz jedne djelatnosti u drugu) i
4. Psihološka sinergija (osjećaj zajedništva među članovima tima).

Golja (2016: 227) navodi kako je poslovna okolina vrlo turbulentna i promjenjiva pa je važno da se vođa može prilagoditi poslovnoj i organizacijskoj okolini i u skladu s njom djelovati. Uspješno upravljanje u organizaciji u kulturi podrazumijeva kooperativnost,

komunikaciju, partnerstvo, prilagođavanje suvremenim trendovima i promjenama izazvanim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, socijalnu koheziju, poštivanje ljudskih prava i prava radnika, klimatske promjene i zaštitu okoliša.

## Kontroliranje

Paulišić i Golja (2016: 307) navode kako komuniciranje kontrolira ponašanje organizacije kroz razne elemente kao što su upute za rad, pozivi na sastanke, opisom posla u ugovoru i tako dalje. Kontroliranje, kako objašnjavaju Prevolšek i Golja (2016: 395), sustavni je proces u kojem menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi bile u skladu s očekivanim rezultatima, postavljenim misijama i svrhom. To je sastavnica upravljanja u organizacijama u kulturi koja podrazumijeva nadgledanje i praćenje aktivnosti koje se ostvaruju kako su unaprijed planirane. Autori navode kako učinkovitost sustava kontrole osigurava da se aktivnosti i organizacijski ciljevi izvrše na vrijeme (isto: 395). Kontroliranjem se nadzire i prati učinkovitost menadžera, zaposlenika i vodstva, odnosno jesu li postavljeni ciljevi realni i ostvarivi. Kontroliranje je funkcija koja je u direktnom odnosu s funkcijom planiranja jer menadžeri tijekom cijelog procesa moraju kontrolirati na koji se način realizira uspostavljeni plan, dolazi li do odstupanja i zbog čega. Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 141) dodaju kako se kontroliranjem usmjerava na provjeru, točnije je li plan za tekuće razdoblje postignut i na koji način. Čizmar (navedeno prema Prevolšek, Golja, 2016) nabraja zadatke koji su važni za funkciju kontroliranja pri upravljanju organizacije u kulturi, a to su:

1. Planiranje poslovnog rezultata, utvrđivanje i unapređenje standarda;
2. Sustav praćenja i obračuna ostvarenja poslovnih rezultata i uspješnosti poslovanja;
3. Informiranje o poslovnim rezultatima;
4. Utvrđivanje odstupanja od plana, analiza uzroka odstupanja te prijedlog korektivnih mjera;
5. Nadzor nad realizacijom korektivnih odluka;
6. Analiza ostvarenja polovnih rezultata;
7. Analiza čimbenika koji su utjecali na ostvarenje poslovnih rezultata i
8. Analiza sadašnjeg stanja resursa i uvjeta kao osnova za planiranje budućih rezultata.

Prevolšek i Golja (2016) navode tri koraka procesa kontroliranja u organizacijama u kulturi koje su definirali Robbins, DeCenzo i Coulter (2015) i Certo i Certo (2008):

1. Mjerenje rezultata (organizacijska uspješnost);
2. Uspoređivanje trenutnog djelovanja naspram postavljenih standarda i veličine odstupanja i
3. Poduzimanje korektivnih mjera (menadžerska aktivnost kojom se korigira odstupanje od zadanog standarda).

Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006: 141) objašnjavaju kako ni najbolji sustavi kontrole ne mogu jamčiti da će postignuti rezultati zadovoljiti zahtjeve kupaca ili potrošača, stoga se baziraju na stvaranju i upravljanju kvalitetom, a to podrazumijeva skup obilježja proizvoda ili usluge koja će odgovarati onome što je traženo od strane kupca ili korisnika.

## GRADOVI I GRADSKA KULTURNA POLITIKA

Richards i Palmer (2013: 14) navode kako su gradovi, kroz pritiske globalizacije, ekonomske politike i odluke da se postave novi građanski identiteti, potaknuti osloniti se i iskoristiti kulturne vrijednosti i resurse kako bi se istaknuli, oživjeli urbanu kulturu i ostvarili ekonomski, društveni i kulturni napredak. Autori također ističu kako je osnaživanje građanske kulture dovelo do novih kulturnih obilježja kao što su muzeji, opere i koncertne dvorane, ali i nove oblike kulturnih manifestacija kao što su festivali, koncerti i tako dalje (isto: 17). Mijoč et al. (2021: 32) objašnjavaju kako su gradovi nositelji lokalnog razvoja i imaju priliku potaknuti razvoj kreativne industrije, a u skladu s tim i nacionalne kreativne industrije. Iz navedenog se može zaključiti da gradovi imaju potencijal postati žarišta kreativne industrije jer za to uglavnom imaju predispozicije u vidu sadržaja koji mogu ponuditi.

Dragičević Šešić i Stojković (2013: 59) objašnjavaju da je prostorni menadžment iznimno važan za stvaranje uvjeta za ekonomski i kulturni razvoj društva, a u kulturnim djelatnostima već postoje razine prostornog menadžmenta pa tako razlikujemo lokalnu (susjedstva, sela, kvartovi), općinsku, okružnu, regionalnu, pokrajinsku odnosno nadregionalnu i državnu to jest nacionalnu razinu. Pritom je važno napomenuti da institucije i drugi dionici koji obavljaju kulturnu djelatnost mogu djelovati na više razina istovremeno. Nadalje, autori Dragičević Šešić i Stojković (2013: 61) navode kako bi gradovi trebali imati posebne institucije u svim granama umjetnosti, a ne samo prostore za održavanje programa, stoga bi svaki grad trebao imati gradsku galeriju, gradsko kazalište, gradsko kino i slično. Kako bi to bilo moguće i izvedivo, upravljanje kulturom u gradovima zahtijeva donošenje strateškog razvojnog plana. Amin i Thrift (navedeno prema Novotny, 2015: 79) objašnjavaju kako su kulturne djelatnosti važne za oživljavanje grada. Navode kako su stari industrijski pogoni, koji imaju svoju kulturnu vrijednost zbog svoje industrijske arhitekture, važna kulturna središta i centri razvoja kreativnih djelatnosti. Autori također ukazuju na važnost obnavljanja starih gradskih jezgri i pješačkih zona kako bi se u tim prostorima mogla odvijati kulturna događanja. Novotny (2015: 79) navodi kako je rast kulturnog turizma važno povezati s transformacijom urbanih sredina i gradova kao i promjenama u kulturnim djelatnostima gradova.

Dragičević Šešić i Stojković (2013: 65) navode kako se procvat gradske kulture dogodio ranih sedamdesetih godina kao odraz jačanja supkulture mladih, feminističkih grupa, ekoloških pokreta, sudjelovanjem u upravljanju lokalne zajednice i tako dalje. Nastali pokreti blisko su surađivali s umjetničkom alternativom gdje su se razvili programi umjetničke i sociokulturne

animacije kao što su supkulture mladih, kontrakultura, rock glazba, *underground* film, alternativne komune i mnoge druge koje su gradovima donijele nov sadržaj, a stvoren je i novi duh pojedinih gradskih sjedišta, ali i gradova u cjelini (isto: 65). Autori zaključuju da su umjetnici, kulturni radnici i političari svojim djelovanjem i radom integrirali umjetnički, politički i socijalni projekt unutar određenog urbanog konteksta, dok su političari svoje djelovanje iskazali kroz izgradnju institucionalnog sustava znanja (isto: 65). Nadalje, autori navode kako je u današnje vrijeme, osim realizacije određenih strateških planova za razvoj kulture, neophodno da akcija i plan najprije dobiju publicitet preko masovnih medija, a da ih zatim prihvate stanovništvo, poduzetnici i školski sustav (Dragičević Šešić, Stojković, 2013: 66).

Richards i Palmer (2013: 18) navode kako masovna publika i stvaranja kritične mase kulturnih institucija podsjećaju gradove na potrebu stvaranja preduvjeta za brži razvoj kulturnih manifestacija, jer kako gradovi razvijaju strukturu javne uprave, tako se uvećava podrška kulturnih manifestacija, ali i upravljanja njima. Nadalje, autori definiraju ideju kreativnog grada kao razvojnu koncepciju koja ističe važnost dizajna, kulturnih industrija i kulturnih prednosti života u gradovima, a taj se pak pojam odnosi na strategiju urbanog razvoja koja privlači kreativne industrije, talentirane i kreativne pojedince pa samim time ekonomski razvoj pokreće razne životne stilove poput kulturne raznolikosti, urbane infrastrukture i zabave (Richards, Palmer, 2013: 23). Autori zaključuju kako je izuzetno važno da grad može brzo reagirati na globalno tržište i mijenjanje konkurencije i potražnje, a zatim istaknuti svoj kulturni kapital kako bi privukao nove investitore i iznio nove kulturne proizvode na tržište (isto: 23).

Mijoč et al. (2021: 30) objašnjavaju kako je Grad Osijek član mreže Kreativnih gradova Hrvatske koja okuplja predstavnike lokalnih zajednica i samouprava i stručnjake s područja kreativne industrije kako bi osmislili model upravljanja kulturnim i kreativnim resursima gradova. Navode kako Grad Osijek posjeduje bazu dionika na kulturnoj sceni Grada Osijeka, a to je mjerodavan resurs za provedbu aktivnosti i projekata (isto: 30). Također navode kako Grad Osijek, kao nositelj Strategije kulturnog razvitka Grada Osijeka, prepoznaje potrebu za aktivnim uključivanjem mladih, institucija i organizacija civilnog društva u razvoj i daljnju provedbu strategije za iduće strateško razdoblje (isto: 30). Zaključiti je kako sve navedeno pozitivno utječe na gospodarski razvoj Grada Osijeka i okolice, ali i doprinosi ostanku mladih u gradu što čini život kvalitetnijim u ekonomskom, društvenom i kulturnom smislu.

## KULTURNE USTANOVE GRADA OSIJEKA

Osijek je grad bogate kulturne baštine i važan kulturni centar u Hrvatskoj, posebno u istočnom dijelu zemlje, u regiji Slavonije. Njegova kulturna scena je dinamična, s raznovrsnim manifestacijama, događanjima i institucijama koje pridonose razvoju i očuvanju kulture. Grad Osijek poznat je i po svojoj multikulturalnosti, s obzirom na to da su kroz povijest na ovom području živjele različite etničke skupine što je doprinijelo bogatstvu kulturne baštine grada.

Autorica Živaković-Kerže u članku *Povijest kulture* navodi kako se kulturni život Osijeka pamti od 18. stoljeća, a povezuje se s pojavom latinske gimnazije, franjevačke i teološke škole kada se postepeno počinje razvijati književnost i drugi oblici duhovnog stvaralaštva.<sup>7</sup> U istom članku autorica navodi kako je 1753. godine otvorena prva tiskara što je znatno pridonijelo književnosti Grada Osijeka, a u drugoj polovici 19. stoljeća otvaraju se gimnazije, trgovačka akademija i učiteljska škola. Ističe kako su se kazališne predstave i pjesme izvodile u obrazovnim institucijama, a po gradu su nastupale i putujuće kazališne i glazbene družine pa je Osijek postao poznato i priznato središte glazbene kulture. Autorica smatra da to potvrđuje mnoštvo glazbenih i pjevačkih velikana poput Franje Krežme, Paje Kolarića, Franje Kuhača i drugih koji su stvarali u gradu. Likovna umjetnost također gaji bogatu tradiciju na području Osijeka pa tako u 19. stoljeću počinje djelovati crtačka i slikarska škola, a najstarija kulturna institucija je Muzej Slavonije osnovan 1877. godine. Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku osnovano je 1907. godine kao drugo nacionalno kazalište u Hrvatskoj. Autorica navodi kako su se u 20. stoljeću otvorila brojna sportska i humanitarna društva, udruge, vjerske institucije i kulturne ustanove kao što su arhiv, galerije, dječje kazalište, knjižnice i tako dalje.

Osijek trenutno broji deset kulturnih institucija kako je navedeno na službenim stranicama Grada Osijeka, a to su kazališta (Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku, Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku), muzeji i galerije (Muzej likovnih umjetnosti, Muzej Slavonije, Arheološki muzej Osijek, Gradske galerije Osijek), Kulturni centar Osijek, Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku, Državni arhiv u Osijeku i Agencija za obnovu osječke Tvrđe.<sup>8</sup> U nastavku rada ukratko će se objasniti njihova povijest i funkcija, a u istraživačkom će se dijelu u vidu strukturiranog intervjua ispitati na koji način se upravlja organizacijama u kulturnom sektoru Grada Osijeka.

---

<sup>7</sup> Živaković-Kerže, Z. *Povijest kulture*. Kultura Osijek. URL: <https://kultura-osijek.eu/povijest-kulture/> [pristup 5.9.2024.]

<sup>8</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/> [pristup: 5.9.2024.]

## Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku

Na već navedenoj službenoj stranici Grada Osijeka, kao i na službenoj stranici Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, može se pronaći podatak da je kazališni život, kao i početak djelovanja Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, obilježio datum 7. prosinca 1907. godine.<sup>9</sup> Zgrada u kojoj je smješten HNK Osijek sagrađena je 1866. godine za putujuće kazališne družine, a spomenute 1907. godine osnovano je Društvo za osnutak stalnog hrvatskog kazališta s Radoslavom Bačićem na vrhu. Društvo je uspješno pridobilo kazališnog stručnjaka Nikolu Andrića koji je postao prvi intendant kazališta, a prvi je program obuhvatio kolaž prigodnica, uvertiru iz Gundulićeve *Dubravke*, *Slava preporoditeljima* Milana Ogrizovića i prvi čin Smetanine *Prodane nevjeste*. Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku ima svoj godišnji repertoar od petnaest stalnih naslova. Uz to, kazalište organizira Dane otvorenog kazališta, Kazališni rujanski klik i Krležine dane, a izvode se i Novogodišnji koncerti, Lipanjske operne noći, organiziraju okrugli stolovi i provode razni interaktivni programi, kao i programi namijenjeni mlađoj publici. Kazalište svake godine doprinosi sve bogatijem programu Osječkog ljeta kulture.



Slika 1. Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku

<sup>9</sup> Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku. URL: <https://hnk-osijek.hr/o-kazalistu/> [pristup: 5.9.2024.]



## Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku

Na službenoj internetskoj stranici Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića u Osijeku navedeno je kako je ustanova započela s radom 8. lipnja 1950. godine premijernom izvedbom predstave *Spašeno svjetlo* Pionirskog kazališta u Osijeku u režiji Ivana Martona.<sup>10</sup> Godinu poslije, 1951., kazalište dobiva svoju dvoranu u tadašnjem donjogradskom Domu kulture gdje se i danas održavaju predstave za djecu i mlade. Također je navedeno da se 1958. godine kazalište profesionaliziralo i dobilo ime Dječje kazalište „Ognjen Prica“. Prva lutkarska predstava postavljena je na scenu 1962. godine, a već je 1977. godine Kazalište postalo domaćinom Susreta lutkara Hrvatske. Simbolom kazališta postala je predstava *Zeko, Zriko i Janje* Branka Mihaljevića koja je na repertoaru od 1958. godine. Kazalište je za svoje predstave, kako je navedeno na službenoj stranici, dobilo brojne nagrade i gostovalo na svim značajnim festivalima u Hrvatskoj, ali i šire. Grad Osijek, osnivač Dječjeg kazališta, na svojim službenim stranicama navodi da je 2006. godine Odlukom Gradskog poglavarstva i Gradskog vijeća Dječje kazalište dobilo ime istaknutog osječkog glazbenika Branka Mihaljevića. Također se navodi da se u kazalištu njeguje rad s mladima, a u prostorima kazališta djeluje i Baletni studio, Dramski studio za srednjoškolce i Plesna igraonica Početnica. Osobito je važan podatak da se radi o jedinom profesionalnom dječjem kazalištu na području Slavonije i Baranje koje uspješno i redovito surađuje sa svim kulturnim i obrazovnim institucijama, udrugama i lokalnom samoupravom.<sup>11</sup>



Slika 2. Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku

<sup>10</sup> Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku. URL: <https://www.djecje-kazaliste.hr/o-nama/> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>11</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/kazalista/> [pristup: 5.9.2024.]

## Muzej likovnih umjetnosti

Na službenoj stranici Muzeja Slavonije navedeno je kako se građa koju su posjedovali znatno povećavala pa su ju stoga počeli odvajati u zasebne ustanove. Galerija slika iz sastava Muzeja Slavonije tako se odvojila 1954. godine čime je nastao današnji Muzej likovne umjetnosti.<sup>12</sup> Na stranicama Grada Osijeka navedeno je kako je Ministarstvo kulture Republike Hrvatske 1994. godine dobilo osnivačka prava nad Galerijom likovnih umjetnosti čime je postalo njezinim osnivačem. Galerija likovnih umjetnosti 2014. godine postala je Muzej likovnih umjetnosti kako bi se institucija, njezine djelatnosti i identitet predstavili što ispravnije. Unatoč zatvaranju Galerije 1955. nakon čega je njezin fundus bio skladišten na novim mjestima i raznim tavanima, 1964. godine ona je ponovno otvorena, a dobila je i svoje trajno boravište u adaptiranoj zgradi na adresi Europska avenija 9. Iste je godine tiskan katalog stalnog postava s dodatnim informacijama. Današnji Muzej likovnih umjetnosti specijalizirana je institucija koja prikuplja, čuva, istražuje i prezentira umjetničku baštinu od baroka do sadašnjeg umjetničkog stvaralaštva. Fundus muzeja posjeduje crteže, skulpture, grafike i medalje koje datiraju od 18. stoljeća do danas. Muzej likovnih umjetnosti najpoznatija je i najpriznatija kulturna ustanova u regiji, zahvaljujući djelima umjetnika baroka, klasicizma i romantizma, ali i zbog prvih generacija hrvatskih pejzažista i portretista koji su djelovali sredinom 19. stoljeća s prijelazom na 20. stoljeće, kao i djela klasika hrvatskog neomodernizma i suvremene umjetnosti. Na službenoj je stranici Muzeja također navedeno da posjeduju najširi raspon osječkih umjetnika koji su djelovali početkom prve polovice 20. stoljeća i njihova likovnog stvaralaštva. Muzej organizira samostalne i retrospektivne izložbe, kao i razne manifestacije kao što su Slavonski biennale, Dani Grafike i Memorijal Ive Kerdića – Triennale hrvatskog medaljarstva i male plastike.<sup>13</sup> Na stranicama Grada Osijeka navodi se još nekoliko projekata i manifestacija, a to su Noć muzeja, Europska noć muzeja, Međunarodni dan muzeja i manifestacija Muzej za sve.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Muzej Slavonije. URL: <https://mso.hr/povijest-muzeja/> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>13</sup> Muzej likovnih umjetnosti. URL: <https://www.mlu.hr/index.php/o-muzeju> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>14</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/muzeji-i-galerije/> [pristup: 5.9.2024.]



Slika 3. Muzej likovnih umjetnosti

## Muzej Slavonije

Muzej Slavonije osnovan je 17. veljače 1877. godine odlukom Gradskog zastupstva slobodnog i kraljevskog grada Osijeka, a smješten je u zgradi Magistrata. Donaciju za osnivanje tadašnjeg Muzeja slobodnog i kraljevskog grada Osijeka dao je osječki trgovac Franjo Sedlaković. U vrijeme Drugog svjetskog rata bio je to Državni muzej, a od 1947. godine nosi svoj današnji naziv – Muzej Slavonije. Na službenoj je stranici navedeno da je njegov najdugovječniji upravitelj bio Vjekoslav Celestin koji ga je etablirao kao ustanovu i instituciju. Fundus muzeja se u početku popunjavao isključivo donacijama, a kao najveći donator (sve do danas) ističe se Karlo Franjo Nuber, veletrgovac i kolekcionar. Temeljne zbirke fundusa muzeja čine arheološka, povijesna i numizmatička građa uz priručnu literaturu, no muzej prikuplja i umjetničku, etnografsku, prirodoslovnu, tehničku i knjižničnu građu. Važnost i bogatstvo građe koju muzej posjeduje prepoznati su na nacionalnoj razini 1994. godine kada osnivačka prava preuzima Republika Hrvatska čime Muzej Slavonije postaje nacionalna ustanova. Ističe se podatak kako Muzej Slavonije drži mjesto najvećeg muzeja općeg tipa u Republici Hrvatskoj s najraznovrsnijim fundusom koji čini čak 161 zbirka s oko 300 000 predmeta. Na službenoj se stranici također navodi da Muzej Slavonije ima bogatu izdavačku djelatnost pa je tako prvi vodič kroz stalni postav tiskan već 1940. godine u izdanju Arheološkog kluba Mursa, a prva je publikacija u izdanu Muzeja Slavonije bilo stručno-znanstveni časopis Osječki zbornik tiskan



1942. godine. Muzej je, kako je navedeno na stranici, nositelj kulturnog života u Osijeku, a njegovom je značaju doprinio velik broj stručnjaka, umjetnika i znanstvenika.<sup>15</sup>



Slika 4. Muzej Slavonije

#### Arheološki muzej u Osijeku

Muzej Slavonije djelomično je zaslužan za osnivanje još jednog muzeja u Osijeku kojemu je 2005. godine ustupio svoju bogatu arheološku građu, a radi se o Arheološkom muzeju u Osijeku. Muzej je postao potpuno samostalan tek 2017. godine kada je preuzeo cjelokupni Arheološki odjel Muzeja Slavonije, kao i svu arheološku građu, dokumentaciju i djelatnike.<sup>16</sup> Na službenoj stranici Grada Osijeka navodi se djelatnost Arheološkog muzeja Osijek koja obuhvaća „sistematsko prikupljanje, čuvanje, stručnu zaštitu, evidentiranje, istraživanje, proučavanje, sređivanje, publiciranje i izlaganje sa svrhom proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara, odnosno arheološke građe te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke sukladno svojoj misiji i politici skupljanja“.<sup>17</sup> U muzejskim prostorima postavljen je stalni postavi Prapovijest i Stalni postav seobe naroda i srednji vijek, a stalni postav Antike još je u izradi. Arheološki muzej u Osijeku jedini je specijalizirani muzej za arheološka istraživanja i pohranu arheološke baštine na području istočne Hrvatske što je također navedeno na stranici Grada Osijeka.

<sup>15</sup> Muzej Slavonije. URL: <https://mso.hr/povijest-muzeja/> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>16</sup> Muzej Slavonije. URL: <https://mso.hr/povijest-muzeja/> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>17</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/muzeji-i-galerije/> [pristup: 5.9.2024.]



Slika 4. Arheološki muzej u Osijeku

#### Gradske galerije Osijek

Podaci o Gradskim galerijama Osijek također se mogu pronaći na službenoj stranici Grada Osijeka gdje je navedeno kako se radi o ustanovi u kulturi koju je 2005. godine osnovao Grad Osijek. Njihova programska djelatnost započela je izložbenim programom u ožujku 2007. godine i kazališnim programom u lipnju 2007. godine. Svojim radom nastoje transformirati postojeću povijesnu arhitekturu, revitalizirati prostore i razviti strategije kako bi uspostavile lokalni i nacionalni centar suvremene umjetnosti, scensko-izvedbenih umjetnosti i filmskih programa. Rad je usmjeren na predstavljanje i produciranje, istraživanje i dokumentiranje, kao i popularizaciji svih suvremenih praksi kazališnog i filmskog izričaja. Gradske galerije u Osijeku to postižu kontinuiranim izložbenim, scenskim i filmskim programom, kao i programima predstavljanja projekata različitih umjetničkih disciplina poput suvremenog plesa, eksperimentalnog filma, glazbe i tako dalje. Svoje su djelovanje 2015. godine proširili na djecu i mlade novim projektom pod nazivom *Waldingerionica*, a cilj je potaknuti djecu i mlade na aktivno uključivanje u kulturne programe Grada Osijeka kako bi stvorili naviku i kulturu posjećivanja muzeja i galerija. Tim projektom također nastoje potaknuti kreativnost umjetničkog izražaja djece i mladih. Na službenim stranicama Grada Osijeka navedeno je da aktivnosti koje provode Gradske galerije u Osijeku za cilj imaju proširiti kulturnu scenu grada i potvrditi novo središte kulturnih događaja čime će se doprinijeti decentralizaciji kulture u

Hrvatskoj, ali i upoznati lokalnu publiku s aktualnim, inovativnim umjetničkim praksama i time redefinirati kulturni identitet Osijeka.<sup>18</sup>

### Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku

Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku osnovana je 8. veljače 1949. godine odlukom Gradskog narodnog odbora grada Osijeka kako je navedeno na njihovoj službenoj stranici. Osnovana je kao gradska knjižnica, a nastavila je tradicije pučkih, javnih čitaonica i knjižnica koje su djelovale u Osijeku od sredine 19. do prve polovine 20. stoljeća.<sup>19</sup> Na stranici je također navedeno kako je 1954. godine otvoren dječji odjel, a u tom se razdoblju knjižnica razvija kao javna narodna/gradska knjižnica grada i općine Osijek s raznim knjižnim zbirkama za djecu i odrasle. Nadalje, osnutkom Sveučilišta u Osijeku 1975. godine, Gradska knjižnica u Osijeku kao jedan od osnivača proširuje svoju djelatnost i preuzima funkcije i zadatke središnje sveučilišne knjižnice pa u skladu s tim mijenja naziv u Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Tim činom knjižnica dobiva dvojni funkciju, osim narodne/gradske knjižnice postaje i sveučilišnom/znanstvenom pa se počinje razvijati kao općeznanstvena knjižnica polivalentnih sadržaja. Također navode kako je 1975. godine, na temelju Zakona o bibliotečnoj djelatnosti i bibliotekama (NN 25/73) i Pravilnika o matičnoj djelatnosti, Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku dobila status općinske matične knjižnice Općine Osijek i regionalne matične knjižnice za područje ZO Osijek, za regiju Slavonija i Baranja. Rješenjem Vijeća za knjižnice 1986. godine Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku potvrđen je status općinske i regionalne narodne matične knjižnice za sve narodne i školske knjižnice općine Osijek i regije Slavonije i Baranje, ali i visokoškolske i specijalne knjižnice Sveučilišta u Osijeku i regije Slavonije i Baranje. Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku u sklopu svog djelovanja organizira i provodi razne projekte i programe, a neki od njih su Festival jezika, *Harry Potter* tjedan, Mala galerija GISKO, Mjesec hrvatske knjige, Noć knjige, Permakultura u gradovima i mnoge druge.

---

<sup>18</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/muzeji-i-galerije/> [pristup: 5.9.2024.]

<sup>19</sup> Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku. URL: <https://www.gskos.unios.hr/index.php/povijest-knjiznice-2/> [pristup: 5.9.2024.]





Slika 5. Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku

#### Državni arhiv u Osijeku

Na službenoj stranici Državnog arhiva u Osijeku navedeno je da je 1698. godine donesen Gradski statut Osijeka odnosno odredba prema kojoj su se porezni i upravni spisi, kao i gotov novac i gradski pečat, morali čuvati. U Osijeku, ali i ostalim gradovima, postojala je tradicija škrinje za arhivsku dokumentaciju s dva različita ključa. Kada je Osijek 1809. godine dobio titulu Slobodnog kraljevskog grada, organiziran je arhiv s arhivistom koji je vodio brigu o čuvanju i uporabi spisa grada. Ministarstvo prosvjete osnovalo je Ispostavu Državnog arhiva u Zagrebu 1947 godine, a prvo je sjedište arhiv dobio u osječkoj Tvrđi gdje će samostalnom ustanovom postati 16. srpnja 1956. godine Rješenjem Narodnog odbora Kotara Osijek koje je potvrdilo Izvršno vijeće Sabora Narodne Republike Hrvatske. Tako je 1. siječnja 1957. godine Ispostava Državnog arhiva u Zagrebu postala kulturna ustanova pod nazivom Arhiv u Osijeku. Današnji naziv arhiv je dobio stupanjem na snagu Zakona o arhivskom gradivu i arhivima (NN 105/1997), 1998. godine kada Povijesni arhiv postaje Državni arhiv u Osijeku.<sup>20</sup> Na službenoj stranici Grada Osijeka navedeno je da je Državni arhiv u Osijeku javna ustanova čiji je osnivač Republika Hrvatska, a njegova se teritorijalna nadležnost proteže na području Osječko-baranjske županije. Državni arhiv u Osijeku skladišti i čuva oko 1500 zbiraka i fondova, s više od 8000 dužnih metara gradiva i više od 50000 fotografija. Arhiv brine i štiti arhivsko gradivo

---

<sup>20</sup> Državni arhiv u Osijeku. URL: <https://www.dao.hr/index.php/arhiv/o-arhivu/povijest-arhiva> [pristup 6.9.2024.]

koje je dio nacionalne kulturne i povijesne baštine i znatno doprinosi kulturnom životu zajednice, istaknuto je na službenoj stranici Grada Osijeka. Državni arhiv u Osijeku daje na korištenje gradiva koje čuva u svrhu upoznavanja šire javnosti, ali i one stručne i znanstvene, o vrijednostima i značaju pisane baštine. Često organiziraju tečajeve za djelatnike u pismohranama, radionice za djecu i mlade i priređuju izložbe svoje građe. Također objavljuju stručne i znanstvene radove, organiziraju predstavljanje knjiga i predavanja uz mnogo drugih projekata i događanja.<sup>21</sup>



Slika 6. Državni arhiv u Osijeku

### Kulturni centar Osijek

Na službenoj stranici Grada Osijeka Kulturni je centar Osijek opisan kao ustanova u kulturi koja stručnim kadrovima i opremom omogućuje i pruža podršku raznolikim djelatnostima u kulturi s ciljem zadovoljavanja kulturnih potreba građana.<sup>22</sup> Također je navedeno da Kulturni centar Osijek, kao javna ustanova u kulturi, putem svojih djelatnosti promiče kulturu i visoke umjetničke dosege, prati i potiče aktualna društvena i kulturna zbivanja u Osijeku, regiji i zemlji te pruža mogućnost za svestrano informiranje u kulturi i o kulturi. Na službenoj stranici Kulturnog centra može se naći informacija o njihovu osnovnom zadatku, a to je da bude mjesto koje kreira, razvija i promovira jedinstvenu kulturu Osijeka, kako u zemlji,

---

<sup>21</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/drzavni-arhiv-u-osijeku/> [pristup: 6.9.2024.]

<sup>22</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/kulturni-centar-osijek/> [pristup 8.9.2024.]



tako i u inozemstvu.<sup>23</sup> Cilj je, kako objašnjavaju, prepoznati nove izvore kulture i njima ispuniti prostore institucije, ali i parkove, ulice, trgove i škole. U skladu s tim, Kulturni centar provodi razne projekte i aktivira platforme kako bi osječki studenti dobili iskustvo kao i mladi na početku karijere, afirmirani umjetnici i umjetnički suradnici, ali i mjesto velikog broja sadržaja visoke umjetničke vrijednosti.



Slika 7. Kulturni centar Osijek

#### Agencija za obnovu osječke Tvrđe

Na službenoj stranici Grada Osijeka objašnjava se da je Agencija za obnovu osječke Tvrđe javna ustanova čiji su zadaci priprema, organizacija i provođenje programa obnove i revitalizacije osječke Tvrđe. Njeni su osnivači Vlada Republike Hrvatske, Osječko-baranjska županija i Grad Osijek. Navode djelatnosti koje provodi Agencija za obnovu i zaštitu osječke Tvrđe, a to su izrada programa i planova obnove, investicija i drugih programa i dokumenata u vezi s obnovom spomeničke cjeline, zatim priprema i ustupanje radova na obnovi, organizacija i provođenje nadzora nad radovima, praćenje izvršenja investicijskih programa i postavljenih rokova, izgradnja, organizacija i održavanje korištenja informacijskog sustava osječke Tvrđe, marketing i druge promidžbene aktivnosti i, naposljetku, usklađivanje rada svih sudionika u obnovi.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Kulturni centar Osijek. URL: [https://kulturni-centar.hr/o\\_nama](https://kulturni-centar.hr/o_nama) [pristup: 8.9.2024.]

<sup>24</sup> Grad Osijek. URL: <https://www.osijek.hr/kultura/ustanove/agencija-za-obnovu-osjecke-tvrde/> [pristup 6.9.2024.]

## ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na području Osijeka od 28. svibnja do 28. kolovoza 2024. godine. Ispitanici su bili upravitelji organizacija u kulturnom sektoru u Osijeku, a to su Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku, Dječje kazalište Branka Mihaljevića Osijek, Muzej likovne umjetnosti, Muzej Slavonije, Arheološki muzej, Gradske galerije Osijek, Kulturni centar, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, Državni arhiv u Osijeku i Agencija za obnovu osječke Tvrđe. Provedeno je s ciljem da se dobiveni odgovori analiziraju i usporede kako bi se stekao uvid u stavove i percepciju predstavnika kulturnih institucija o načinu upravljanja kulturnim institucijama u Osijeku. Istraživanjem se također nastojalo saznati kako organizacije u kulturnom sektoru doprinose lokalnoj zajednici i koje strategije primjenjuju kako bi povećali i proširili svoj doprinos okolini u kojoj djeluju, ali i ostali relevantni u ovo tranzicijsko vrijeme.

Hipoteze koje su definirane prije početka istraživanja su:

Hipoteza 1: Sustavnost procesa upravljanja unutar kulturnih institucija u Osijeku pozitivno utječu na povećanje društvenog angažmana i kohezije u zajednici kroz strateško jačanje suradnje s lokalnim dionicima i implementaciju inkluzivnih programa.

Hipoteza 2: Primjena inovativnih strategija za privlačenje i zadržavanje stručnjaka i upotreba digitalnih tehnologija značajno doprinose dugoročnoj održivosti i međunarodnoj vidljivosti kulturnih inicijativa u Osijeku.

Hipoteza 3: Kultura u gradu Osijeku može značajno doprinijeti jačanju društvene kohezije i angažmana mladih ako se implementiraju strategije usmjerene na uključivanje različitih publika, s posebnim naglaskom na mlađim generacijama.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metoda prikupljanja podataka u ovom kvalitativnom istraživanju je strukturirani intervju. Svi su ispitanici dobili unaprijed osmišljena i sastavljena pitanja od kojih se nije odstupalo bez obzira na odgovore ispitanika. Ispitanici su predstavnici organizacija kulturnog sektora Grada Osijeka. Odgovori su predstavljeni iz perspektive ispitanika, njihovih iskustava i subjektivnih doživljaja, dok je zaključke donio istraživač čime i on postaje dio istraživačke metode. Fokus ovog istraživanja nije krajnji i konkretni proizvod, već proces analize i usporedbe prikupljenih odgovora kulturnih institucija koje djeluju u Osijeku. U radu su se

koristile metode indukcije, dedukcije, sinteze i deskripcije. Intervju se sastojao od 15 pitanja, a odgovori su prikupljeni putem *e-maila* i audio snimki.

Ispitanicima su postavljena sljedeća pitanja:

1. Možete li istaknuti neke značajne procese pri upravljanju kulturne institucije?
2. Kako vidite ulogu kulturnih institucija u poticanju društvenog angažmana i društvene kohezije u Osijeku?
3. Koje biste strategije proveli za jačanje suradnje i partnerstva kulturnih institucija u Osijeku?
4. Koje biste strategije upotrijebili da bi privukli i zadržali stručnjake unutar kulturnog sektora u Osijeku?
5. Možete li opisati svoj pristup evaluaciji utjecaja i učinkovitosti kulturnih programa i inicijativa u gradu Osijeku?
6. Kako planirate surađivati s lokalnim zajednicama i dionicima kako biste osigurali njihov doprinos i sudjelovanje u procesima donošenja odluka u kulturi u gradu Osijeku?
7. Na koji način planirate djelovati po pitanju pristupačnosti i uključivanja različite publike, s naglaskom na mlade osobe, u kulturni program institucije?
8. Koje mjere poduzimate za osiguranje dugoročne održivosti kulturnih inicijativa u Osijeku?
9. Koje biste korake poduzeli za povećanje vidljivosti i brendiranja kulturne ponude u Osijeku, kako na lokalnoj tako i na međunarodnoj razini?
10. Koristite li digitalne tehnologije za proširenje dosega i dostupnosti kulturnih programa i događanja u Osijeku?
11. Možete li objasniti pristup prikupljanju sredstava i prihoda kulturnih organizacija u Osijeku?
12. Kako određujete prioritete i učinkovito raspoređujete resurse da bi osigurali uspjeh kulturnih inicijativa u Osijeku?
13. S kojim se preprekama susrećete pri realizaciji projekata koji se odnose na razvitak kulturnog sektora Grada Osijeka?
14. Koje mjere provodite za promicanje inovativnosti i kreativnosti unutar kulturne organizacije?
15. Možete li opisati svoju viziju budućnosti kulturnog sektora u Osijeku i ključne prioritete koji su potrebni za promicanje kulture Grada Osijeka?

## PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Prvim se pitanjem nastojalo saznati postoje li značajni procesi pri upravljanju kulturnom institucijom. Ravnateljica Gradskih galerija u Osijeku Marijana Fumić navodi kako su najznačajniji procesi „financijska i društvena odgovornost, transparentnost i dostupnost“, ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić dodaje „precizno definiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, aktivno praćenje socijalnog i ekonomskog stanja sredine u kojoj institucija djeluje i spremnost na inovaciju i propitivanje sadržaja i metoda“. Nadalje, Ivica Lučić, ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića u Osijeku, odgovara kako bi „kao najznačajniji proces pri upravljanju kulturnom institucijom podcrtao planiranje na više razina. Prvo planiranje financijskog okvira s lokalnom samoupravom, budući da je osnivač kazališta Grad Osijek. Zatim planiranje repertoara, prvo kroz četverogodišnji plan i program mene kao ravnatelja, a zatim sezonski raspored. Pri planiranju sezonskog repertoara vodi se računa i o angažmanu glumaca i suradnika uzimajući u obzir koje uloge dodijeliti kojem glumcu te zapravo indirektno sudjelovati u razvoju njihovih karijera. Osim toga, ovisno o financijskom okviru planiraju se i ulaganja u infrastrukturu i opremu“. Intendant Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku ističe da su „proces koji prethode nekakvim strateškim odlukama (...) analize, analiza konkurentskog okruženja u kojoj gledamo što druga kazališta rade, s jedne strane kako bismo pokušali držati istu razinu kao i druga nacionalna kazališta te pratili rad nama ravnih kazališta. S druge strane, kako ne bismo radili iste predstave jer to opet nema puno smisla, osim ako bismo s njima i ušli u koprodukciju onda je to druga priča (...)“. Ravnateljica Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku Dina Begović objašnjava da je „(...) intendant taj koji planira. Planove radimo u devetom mjesecu i plan programa naših predstava ide prema Ministarstvu kulture i medija, gdje za period od godinu dana imamo zadan broj premijernih programa. To intendant planira na način da zadovolji djelatnike i sve potrebne sudionike i da iskoristimo sve resurse. Konkretno, sada u devetom mjesecu, otvara se poziv Ministarstva, gdje napišemo se svoje planirane programe. Jedan projekt sačinjavaju tri dramske i tri glazbene predstave. Proces rada započinje tako da intendant s ravnateljem opere i ravnateljem drame okupi ekipu. Ravnatelj drame organizira autorsku ekipu koja će raditi na tom projektu. Autorska ekipa se sastoji od redatelja koji izabere scenografa, kostimografa, oblikovatelja svijetla, izbor glazbe, ZAMP (...). To je sve nešto što mi predlažemo i radimo prema Ministarstvu kulture i medija“. Kako bi se što učinkovitije i jednostavnije upravljalo kulturnom institucijom, ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen navodi da je važno osigurati uvjete za „redovno djelovanje institucije (prostor, kadrovi, financiranje), planiranje redovnog i programskog

djelovanja, praćenje i izvještavanje o djelovanju institucije i trajno nastojanje oko vidljivosti ustanove u javnosti s kvalitetnim, potrebnim i korisnim programima“. Upravljanje muzejima regulirano je Zakonom o muzejima, a to potvrđuje i ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac koja navodi da je „upravljanje Muzejom Slavonije osnovano od strane Republike Hrvatske i regulirano je Zakonom o muzejima, ali muzej jednako prati i smjernice Međunarodnog vijeća muzeja ICOM-a koji utvrđuju profesionalni i etički standard muzejskih aktivnosti. Tim slijedom ističemo definiciju muzeja, a to je neprofitna, trajna institucija u službi društva koja istražuje, sabire, čuva, interpretira i izlaže materijalnu i nematerijalnu baštinu. Otvoreni za javnost, pristupačni i uključivi muzeji potiču različitost i održivost. Muzeji komuniciraju i djeluju etično, profesionalno i u suradnji sa zajednicama pružaju različite mogućnosti za edukaciju, uživanje, promišljanje i razmjenu znanja“. Osim uobičajenih znanja i vještina potrebnih za kvalitetno upravljanje, Ivica Lučić dodaje da

„osoba na čelu kulturne institucije mora biti svjesna da u tom procesu mora organizirati posao ne samo onima koji rade u zakonskim okvirima radnog vremena i mjesta nego ostvaruje suradnju i s osobama koje pomalo 'iskaču' iz tih normi. Pri tome posebno mislim na umjetnike raznih profila i ne mislim ništa loše, ali se mora uzeti u obzir da se njihov posao ne može staviti u kalup i da je nužno imati veliku fleksibilnost u organizaciji njihovog rada. Kod njih je sadržaj uvijek ispred forme i lako se dogodi da se nenamjerno iziđe izvan zakonskih okvira vezano za radno vrijeme, rokove i neka druga prava radnika. Posebice je to prisutno u kazalištu gdje su na jednom mjestu okupljeni književni, likovni, glazbeni, izvedbeni i drugi umjetnici, svaki sa svojim posebnostima. Usmjeravanje svih tih različitih energija koje trebaju rezultirati finalnim proizvodom, a to je kazališna predstava, ponekad može biti jako zahtjevno“.

Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku odgovara kako je u knjižnici

„(...) to malo drukčije raspoređeno, nemamo takve mogućnost da stvorimo jedan cijeli odjel koji bi se bavio kulturno-animatorskim dijelom. Prvo, mi se moramo usmjeriti i prema radu s djecom zato mora postojati posebna vrsta ljudi koji imaju kvalifikacije za to i da su pedagozi. Kod nas je to više raspršeno prema odjelima, iako je više bilo usmjereno na ovaj dio gdje je narodna djelatnost, dok se ova sveučilišna više usmjeravala prema tom znanstvenom dijelu. Je li izlaz možda, a to bi bilo jednostavnije napraviti u narodnoj knjižnici, imati poseban odjel koji bi se onda bavio takvim stvarima. Dakle od organizacije svih događanja, da im je to samo posao, možda bi bilo bolje. Za tako intenzivne aktivnosti potrebna su malo veća financijska sredstva, ne može se baš uvijek improvizirati, a što se tiče ovog sveučilišnog dijela, ne znam koliko se oni zapravo trebaju baviti tim, a počeli su se apsolutno svi“.

Sljedeće pitanje bilo je usmjereno na društveni angažman kulturnih institucija i način ostvarivanja društvene kohezije u Osijeku. Ivan Kristijan Majić, ravnatelj Kulturnog centra Osijek, smatra da „kulturne institucije nisu u dovoljnoj mjeri prepoznale oblik obveze koje, kao

javna tijela imaju, da povrh svoje osnovne djelatnosti preuzimaju i određene druge, javno korisne inicijative. Prostor koje bi na planu društvenog angažmana mogle ostvariti je velik, ali bi nužno bilo angažirati ih i strateški usmjeriti ka tome da tako djeluju, što bi najbolje bilo ostvariti posredovanjem grada kao osnivača svih njih i preciznom strategijom“. Ravnateljica Agencije za obnovu osječke Tvrđe Valerija Vuković Kondža navodi da „Republika Hrvatska i Osijek, kao 'mlada' demokracija, društveni angažman kroz kulturu i kulturne institucije još uči“. Marijana Fumić, ravnateljica Gradskih galerija u Osijeku dodaje da su „sve (...) kulturne institucije otvorene i potiču društveni angažman kao i društvenu koheziju, no kako je ovo 'dvosmjerna cesta', na svakom je pojedincu da na ponudu i poticaj odgovori, barem prisustvovanjem, ako ne i sudjelovanjem“. Ravnatelj Dječjeg kazališta Ivica Lučić odgovara da „Dječje kazalište Branka Mihaljevića kao institucija ima veliku ulogu u društvenom angažmanu Grada Osijeka, jer pravi predstave za djecu i odgaja buduću odraslu kazališnu publiku. Osim pomnim biranjem repertoarnih naslova za širu publiku, kazalište radi na organiziranim dolascima djece u kazalište u suradnji s osnovnim školama i vrtićima i time potiče djecu na kontinuirani dolazak i stvaranje navike odlaska u kazalište“, općenito navodeći kako kulturne institucije „osim svojih redovnih programa, organiziraju različita događanja ne samo unutar svojih institucija nego i drugdje i na taj način čine kulturu dostupnu širem i velikom krugu građana, a sebi osiguravaju veću vidljivost i prepoznatljivost“.

Na pitanje o strategijama koje bi proveli za jačanje suradnje i partnerstva kulturnih institucija u Osijeku, ravnateljica Gradskih galerija Marijana Fumić odgovara da „strategije donose političke strukture i one postoje, evo – dovoljno bi bilo pridržavati se Nacionalnog plana razvoja kulture i medija (2023.-2027.) koji obuhvaća razvoj kulturnog stvaralaštva, produkcije i distribucije, očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine, razvoj sustava arhiva, knjižnica i muzeja, unapređenje statusa novinarske profesije, medijskog sektora i poticanje pluralizma i učinkovitu podršku kulturnom i medijskom sektoru. Suradnje i partnerstva kulturnih institucija u Osijeku događaju se redovito, uglavnom iz potrebe da pomognemo jedni drugima. Veselimo se, vjerujem svi, trenutku kad ćemo, ostvarivši svi osnovne potrebe, surađivati iz puke 'dosade““. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić navodi da bismo „prvenstveno trebali definirati zajedničke ciljeve i planove provedbe te praćenje realizacije kao osnovni preduvjet. Inicijalno bi trebalo provesti plan povećanja participacije građana raznih dobnih skupina u praćenju kulturnog sadržaja. Takav zajednički cilj, lako bi povezo i koordinirao ustanove te je mjerljiv strateški izazov koji bi jednako koristio svima. Na platformi provedbe takvih planova, kasnije bi se mogle razvijati i nove hibridne produkcije u kojima bi ustanove među sobom mogle raditi

nove zajedničke formate kao dodatnu vrijednost povrh redovnog rada“. Ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac objašnjava da je „grad dužan i odgovoran stvoriti platformu za suradnju i partnerstvo, potaknuti međusobnu komunikaciju na razini kulturnih institucija, a potom i platformu za zajedničku komunikaciju prema zajednici“. Ivan Lučić, ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića u Osijeku, odgovara kako je „već dugi niz godina Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku domaćin Susreta lutkara i lutkarskih kazališta Hrvatske. Program festivala sastoji se ne samo od predstava nego i popratnih programa koji sačinjavaju izložbe, okrugli stolovi i druge aktivnosti koje uključuju i druge kulturne institucije u gradu kao, na primjer, galerije, muzeje, Kulturni centar, Hrvatsko narodno kazalište, Državni arhiv, Akademiju za umjetnost i kulturu i druge“. Također ističe „kako se s vremenom naročito pokazala potreba da se u Osijeku, kao centru lutkarske umjetnosti u Hrvatskoj, kojoj su nositelji Dječje kazalište Branka Mihaljevića i Akademija za umjetnost i kulturu, osigura prostor za Muzej lutkarstva, bilo kao posebne institucije, bilo u sklopu neke od postojećih. Nažalost još to nije saživjelo zbog određenih okolnosti, ali je svakako jedan od vidova međuinstitucionalne suradnje“. Također daje prijedloge i primjere za poticanje programa nezavisnih udruga i umjetničkih organizacija „kroz pomoć u realizaciji programa, rada na raznolikosti programa, imajući u vidu ciljanu publiku te implementirati umjetnički sadržaj kroz formalno i neformalno obrazovanje“. Daje tri primjera, a to su prostor za probe udruga koje nemaju prostorni kapacitet, zatim mogućnost prakse studentima Akademije za umjetnost i kulturu i, naposljetku, dolasci u kazalište učenika izvan Osijeka koji često uključuju i dnevni izlet i posjet muzejima. Djelatnik u odjelu za marketing i odnose s javnošću u Arheološkom muzeju Osijek Benjamin Relić navodi da „iz perspektive nekoga tko radi u odjelu za marketing i odnose s javnošću, mogu reći da je glavna strategija za jačanje partnerstva kulturnih institucija stvaranje osobnog kontakta sa zaposlenicima ili vodstvom tih institucija. Na taj je način moguće doći do zajedničkih ideja i ostvariti neke zajedničke ciljeve. Zajedničke izložbe svakako bi bile konkretan primjer suradnje, gdje se sve kulturne institucije mogu povezati i pokazati bogatstvo svoje građe“.

Osim strategija koje bi proveli za jačanje partnerstva i suradnje, postavljeno im je pitanje koje bi strategije upotrijebili da bi privukli i zadržali stručnjake unutar kulturnog sektora u Osijeku. Ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen navodi da „nema problema oko privlačenja i zadržavanja stručnjaka unutar kulturnog sektora. Jednom zaposleni, rijetko odlaze iz kulturnog sektora. Problem je u manjkanju radnih mjesta na koje bismo mogli obrazovane stručnjake zaposliti, a to ovisi o osnivaču ustanove i njegovim financijskim mogućnostima“. Ravnateljica Agencije za obnovu osječke Tvrđe Valerija Vuković Kondža dodaje da „stalna

edukacija, osobni pristup, poznavanje osobe, poticanje uključenosti te motivacija za stalni rast i zadovoljstvo (...) nezaustavljivo rezultira uspjehom“. Konkretnije strategije navodi ravnatelj Ivan Kristijan Majić govoreći da „Kulturni centar, na primjer, daje prostor mladim profesionalcima za nastup na sceni – cirkus mladih glazbenika, gdje dobiju priliku za cjelovečernje koncerte, ili mladi glumci, redatelji i scenografi koji su nositelji naše dramske scene – dobili su platformu za realizaciju svojih projekata u nekim profesionalnim uvjetima. Već i takvi mali pomaci su rezultirali i nagradama i dobrom posjećenošću programa, ali i potom angažmanom mladih umjetnika na drugim projektima. Mladi su potencijal i ustanove bi ciljano trebale dio svoje produkcije osigurati suradnjom s mladim umjetnicima i stručnjacima“. Ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića Ivica Lučić odgovara da je potrebno „uspostavljati praksu prema potrebama tržišta rada, te raditi na popularizaciji zanimanja unutar kazališta, koja bi s vremenom mogla postati problematična za zapošljavanje. Jer, ne zaboravimo, u kazalištu su potrebni stručnjaci koji nisu nužno umjetnici“. Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku, objašnjava kako „knjižnica nije isključivo gradska ustanova, ovako se stalno balansira između gradske i sveučilišne, po tom smo mi baš specifični. Uz dodatno napredovanje, bi li se ljudi zadržali ili ne bi ili bi se to moglo na nivou grada raditi, kroz povezivanje ustanova u kulturi. Naravno da postoje i sada neke zajedničke aktivnosti, ali to treba biti smislenije i konstantno, treba postojati neka strategija razvoja kulturne djelatnosti u Osijeku koja bi uključivala apsolutno sve ustanove u kulturi koje bi mogle onda doprinijeti jednoj živahnijoj i boljoj kulturnoj sceni. To sad ne ovisi samo o nama, naša je situacija specifična“.

Sljedećim se pitanjem nastojalo dobiti uvid o pristupu evaluaciji utjecaja i učinkovitosti kulturnih programa i inicijativa u Osijeku. Neke kulturne institucije nisu radile evaluaciju utjecaja i učinkovitosti programa pa tako ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac navodi da evaluiraju „(...) isključivo programe i aktivnosti u Muzeju Slavonije. Inicijative su dužnost kreatora kulturnih politika Grada Osijeka, a ne muzeja“. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić objašnjava kako su „za evaluaciju potrebni jasnije postavljeni ciljevi. Sve evaluacije koje mi provodimo internog su karaktera i tiču se KC-a, jer su nam tu jedino dostupni elementi da zaključimo u kojem su smjeru ostvareni pomaci. To bi se odnosilo na praćenje interesa i broja publike za novim programima u Kulturnom centru, praćenje dinamike posjete OLJK-a tijekom ljeta, praćenje godišnjih trendova participacije u kulturnim sadržajima i slično. Uspostavom strateških planova pojaviti će se mogućnost evaluacije koja će nam dati vrijedni



uvid u tendencije i potencijal koji kulturni sektor u Osijeku ima“. Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku, navodi da

„kao i sve institucije, radimo izvješća. Tijekom godine ono što bilježimo je broj događanja, broj posjetitelja. U cijeloj toj priči naravno, vidi se malo pad broja učinkovitosti. Kod djece ne toliko, ali djece koja bi dolazila na takva događanja ima sve manje. To i nije toliko alarmantna situacija – koliko djece ima, toliko djece i dođe. Kod odraslih se javlja jedan drugi problem, oko broja i interesa ljudi. Oni uglavnom vole dolaziti na nešto atraktivno, ali u Osijeku se događaju i druge manifestacije, izložbe i slično. Osijek je relativno mala sredina i dolazi do velike disperzije publike. Konkretno, obrazovne ustanove za određena događanja koriste mehanizme, ne bih rekla prisile već utjecaja na publiku da oni na ta događanja i dođu. Bi li oni dolazili da to nije tako, ne znam. Reći ću konkretan primjer – Noć knjige. U početku je Noć knjige bila manifestacija prvenstveno koja se odvijala u narodnim knjižnicama, a onda se počela odvijati u svim vrstama knjižnica. Istovremeno, ima veliki broj događanja. Školske ustanove mogu utjecati na publiku, mi kao takvi ne možemo. Ljudi vole nešto što je jako atraktivno i posebno, a onda ulazimo u segment financija i koliko ustanove mogu osigurati to“.

Dina Begović, ravnateljica Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, daje konkretan primjer projekta koji provode „(...) u suradnji s Ministarstvom unutarnjih poslova, MUP-om. Napravili smo predstavu Zmajevi koji ne lete, o ovisnosti. Ciljana publika su bili mladi od 5. razreda osnovne škole, do 4. razreda srednje škole, te je predstava izvođena po gradovima u Republici Hrvatskoj. Taj projekt traje već treću godinu i imamo jako puno, dobrih povratnih reakcija. Naknadno smo radili okrugle stolove, gdje smo razgovarali sa psiholozima, bivšim ovisnicima, ustanovama za odvikavanje i mladima jer je bitno da kazalište sudjeluje u usmjeravanju društva i mladih“.

Šesto pitanje bilo je usmjereno na suradnju lokalnih zajednica i dionika kako bi se osigurao njihov doprinos i sudjelovanje u donošenju odluka u kulturi u Osijeku. Ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušan navodi da „lokalne zajednice i dionici svoj doprinos i sudjelovanje u kulturi daju svojim prijedlozima i sudjelovanjem u održavanju programa, rijetko i u njihovoj pripremi. Odluke u pravilu donose stručna i upravna tijela koja predložene programe evaluiraju i donose odluke o njihovom održavanju, financiranju ili sufinanciranju“. Ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac odgovara kako „muzej surađuje unutar zajednice sa svojim dionicima i time daje doprinos kulturi u gradu, no ni na koji način nema utjecaja na donošenje odluka u kulturi i gradu, čak ni onih koje bi možda trebao imati“. Ravnatelj Kulturnog centra objašnjava kako „za ovo postoje mehanizmi – kulturno vijeće grada, natječaji, rad gradskog vijeća, rad vijeća mladih i slično. Vjerojatno je da se i taj sustav može nadopuniti i usavršiti, ali činjenica je da niti on nije dovoljno iskorišten. Dakle, inicijalna razina

je već i sada ostvariva većim angažmanom dionika iz neovisnog dijela kulturnog sektora“. Ivan Lučić objašnjava da „prijedloge plana i programa za četverogodišnje razdoblje svaki kandidat za ravnatelja prilaže pri prijavi na natječaj. Osnivač, u našem slučaju Grad Osijek, procjenjuje taj plan i donosi odluku o imenovanju. Plan je nužan jer kazalište vrlo aktivno sudjeluje i osigurava doprinos kulturi Grada Osijeka. Kroz taj proces već je osigurana suradnja i doprinos lokalne zajednice i u konačnici odluka o razvoju kulture grada. Osim toga, redovito smo uključeni u kulturnu politiku grada kroz predlaganje programa u sklopu Osječkog ljeta kulture na kojemu od početka sudjelujemo s premijernom izvedbom, programom za Dan Grada Osijeka, sudjelovanjem polaznika naših studija u raznim programima koji se odvijaju u gradu i općenito u 'ad hoc' događaje u kojima kao kazalište možemo sudjelovati“. Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku, navodi kako je knjižnica

„otvorena za suradnju sa svim ustanovama i udrugama. Dakle, oni od nas mogu dobiti prostor za odvijanje svojih aktivnosti. U načelu mi bismo taj prostor trebali naplaćivati, ali kada se radi o obrazovnim sadržajima onda se od takvih stvari odustaje i daju se besplatno. Isto tako, u početnoj fazi rada Kluba mladih nisu samo udruge okupljale mlade nego su i pojedinci mogli organizirati razne aktivnosti. Međutim, animacija za takav rad umnogome ovisi o osobi koja tamo radi i koja može privući ljude. To nije uopće lagano, kad imate osobe koje imaju široku mrežu kontakata to može jako dobro funkcionirati. Međutim, ljudi stare i nisu više pogodni za takav posao i napuštaju ih i prelaze na druge. Ne može se uvijek naći adekvatna osoba, ovisi praktički o sreći koga imate u tom trenutku na tom mjestu. Mi već jako dugo imamo jednu aktivnost koja se zove Mala galerija, a ona je počela je u Donjem gradu. Ljudi su tu izlagali svoje likovne radove i to je stalno popunjeno, postupno se to počelo širiti i na druge ogranke, a ako je neka značajnija izložba može doći i u ovaj prostor. Uvijek smo otvoreni za suradnju, ali za suradnju su potrebne dvije strane“.

Na pitanje na koji način planiraju djelovati po pitanju pristupačnosti i uključivanja različite publike, s naglaskom na mlade osobe, u programe kulturnih institucija, ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen odgovorio je kako su „kod planiranja i održavanja programa do sada, redovito surađivali s osnovnim i srednjim školama, fakultetima, pojedinim udrugama i ukupnom javnošću putem medija i društvenih mreža. Tako ćemo nastojati i nadalje kako bi sve generacije (naravno i mlade osobe) bili informirani i pozvani na kulturne programe, posebno na radionice s ciljanom publikom ili na upoznavanje s ustanovom i njezinom ulogom i djelovanjem u društvu“. Ravnatelj Ivica Lučić odgovara kako u Dječjem kazalištu Branka Mihaljevića „ciljana publika jesu djeca i mladi pa u tom smislu radimo i na predstavama za mlade i tinejdžere što nam do prije par godina nije bila ciljana publika. Promjene se događaju sporo, ali primjećujemo ih. Osim toga, mnogo je mladih i djece koji su uključeni u rad kazališta, ne samo kao publika već i kroz naše studije čiji su polaznici, uz dramski studio za

osnovnoškolski uzrast i studio za srednjoškolce. Naše kazalište nudi i baletni studio za vrtički uzrast te za osnovnu školu. U nekim se slučajevima za potrebe kazališnih predstava, snimanja filmova i drugo, u ovim se skupinama nađu mlade osobe koje aktivno sudjeluju u realizaciji tih programa“. Djelatnik u odjelu za marketing i odnose s javnošću u Arheološkom muzeju Osijek Benjamin Relić kaže da će „sav sadržaj koji Arheološki muzej bude objavljuvao biti jasno komuniciran putem društvenih mreža. Osim toga, korisnici će biti obaviješteni o svim servisnim informacijama muzeja, a također će moći interaktivno komunicirati s muzejom putem različitih platformi, s ciljem da saznamo što mladima nedostaje u muzeju. Digitalizacija sadržaja glavni je plan muzeja kako bi približio svoju građu digitalnim putem te omogućio svima onima koji je ne mogu vidjeti uživo, virtualni pristup našim izložbama. Iako je to plan za dalju budućnost, ono što bih istaknuo jest prepoznavanje sadašnjih trendova i njihova implementacija u rad Arheološkog muzeja“.

Sljedeće pitanje bilo je usmjereno na poduzimanje mjera za osiguranje dugoročne održivosti kulturnih inicijativa u Osijeku, na što ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić odgovara kako prvenstveno nastoje „(...) ostati programski zanimljivi te orijentirani na djelovanje na više razina – više razina financiranja, više razina ciljane publike, više razina programske politike“. Ivica Lučić, ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića u Osijeku, ističe kako to nastoje činiti svojim „kvalitetnim i zanimljivim programom, koji se sastoji ne samo od naših predstava nego i održavanjem već tradicionalnih godišnjih manifestacija poput Tjedna bajki. Također kad ugostimo i druge teatre, Noći kazališta kad posjetiteljima pružimo i drugačije sadržaje osim same predstave te drugih. Pritom po popularnim cijenama ili čak bez naplate nastojimo privući publiku kako ne bi u kazalište dolazili gledati samo naše izvedbe i samo konačni proizvod u vidu predstave. Održavamo preko 240 predstava godišnje koje redovito posjeti više od 40000 gledatelja. Dugogodišnji kontinuirani rad s djecom i mladima uz redovito povećanje broja polaznika dokaz je učinkovitog rada s ovom populacijom“.

Na pitanje koje bi korake poduzeli za povećanje vidljivosti i brendiranja kulturne ponude u Osijeku na lokalnoj i međunarodnoj razini, ravnatelj Kulturnog centra u Osijeku Ivan Kristijan Majić odgovorio je „strateškim razvojem kontinuiteta u kulturnim sadržajima te podizanjem i razvojem novih, većih profesionalnih formata (međunarodna natjecanja, velike produkcije, festival)“, dok s druge strane ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac smatra kako bi „suradnja s institucijama zaduženim za destinacijski menadžment – Turistička zajednica Grada Osijeka i Turistička zajednica Osječko-baranjske županije, nacionalne medijske kuće“ omogućila povećanje vidljivosti kulturne ponude u Osijeku. Konkretno korake

navodi ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen, a to su po njemu „angažiranje arheološkog potencijala Murse, oslanjanje na kontekstualiziranje povijesnih događanja u Osijeku u okviru šireg europskog konteksta, bolja suradnja između turističkih i baštinskih resursa u kreiranju turističkih sadržaja“. Nadalje, Ivica Lučić, ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića, odgovara kako „domaći i međunarodni festivali na kojima sudjelujemo omogućavaju veliku vidljivost na kulturnom planu. Naravno, nužno je i medijsko praćenje i pojavljivanje na društvenim mrežama što je neizostavno u takvim, ali i drugim prigodama. Osim toga, mnogi od naših umjetnika angažirani su i na drugim projektima i kulturnim događanjima, ne samo u gradu nego i izvan Osijeka te predstavljaju kako svoju matičnu kuću tako i grad Osijek kao ambasadore u kulturi i umjetnosti“. Djelatnik u odjelu za marketing i odnose s javnošću u Arheološkom muzeju Osijek Benjamin Relić navodi kako „iz pozicije Arheološkog muzeja, ono što je ključno za vidljivost i brendiranje su dosljednost i ažurnost objava na društvenim mrežama, kao i reprodukcija sadržaja kroz nove povremene izložbe te prezentacija postojeće građe na zanimljiv i moderan način. Danas je marketing na društvenim mrežama ključan, ne samo za privatne tvrtke već i za kulturne institucije. Ako želimo da muzej bude prepoznat na lokalnoj i međunarodnoj razini, moramo razmišljati još šire, jer to vodi do konkretnih poteza u smjeru brendiranja. Jedan od važnih koraka je i ulaganje u modernizaciju same institucije, kao i u alate za promociju sadržaja unutar te institucije“. Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku, ističe da

„marketing jest važan, morate promovirati projekt u svim medijima, za to trebaju određena financijska sredstva. Treba biti i na svim društvenim mrežama, međutim ono što mora postojati prije tog marketinga u kvalitetnom projektu jest kvalitetan kulturni proizvod koji će se proizvoditi duži vremenski period, stvarati naviku kod ljudi da se to odista tu događa i onda ga nuditi. Naravno da se treba uspostavljati suradnja, recimo s knjižnicama u inozemstvu, dovoditi kvalitetne goste koji bi mogli zainteresirati ovdašnju publiku, imati kvalitetne ljude koji mogu gostovati. Dakle, suradnja, konzistentnost i promoviranje. To su stvari koje moraju biti, ali to sve mora raditi sustavno i ne očekivati rezultate preko noći, mora proći određeni vremenski period da se kod ljudi stvori navika, ali kažem ima tu i mnoštvo drugih faktora koji na to utječu“.

Deseto pitanje bilo je usmjereno na korištenje digitalne tehnologije kao alata za proširenje dosega i dostupnosti kulturnih programa i događaja u Osijeku. Ravnatelj Muzeja likovne umjetnosti u Osijeku Eduard Hudolin odgovara kako u muzeju planiraju „(...) unijeti jako puno novih uređaja, neke već imamo, ali su zastarjeli. Potpuno novi uređaji su danas u svijetu gotovo nezaobilazni. Ulažemo ne samo kroz opremu nego i u intelektualne projekte za iskorištavanje opreme. Tu opremu treba staviti u neku funkciju koja će podići gledanost i koje

će povećati posjećenost (...)“. Nastavlja objašnjavajući kako je jedan uređaj ključan za rad muzeja, a to je „fotokopirni stroj koji košta preko 120 000 eura i služi za digitalizaciju sadržaja. Osjetljivu građu moći ćemo digitalizirati što se u krajnjoj liniji mora napraviti sada jer mi posjedujemo zbirku koje je dio europske zbirke“. Digitalne tehnologije smatra neophodnim za suvremeni način rada kulturne institucije, navodeći kako „bit digitalizacije polazi iz dva razloga, radi čuvanja – to je propis, naša prvobitna zadaća u muzejima nisu izložbe nego briga o kulturnoj baštini. Dakle, u cilju je zaštititi kulturnu baštinu. Ali i zbog sigurnosti i prezentacije – to je promjena u smjeru brendiranja i suvremenog arhiviranja. Normalno, i dalje moramo posjedovati i one druge oblike, analogne, na papiru, i moramo imati pohranjenu zbirku“. Ravnateljica Muzeja Slavonije Zdenka Predrijevac navodi primjere korištenja digitalne tehnologije u muzeju pa tako kaže kako su „u vrijeme pandemije započeli (...) s izradom virtualnih šetnji kroz izložbe i digitalnim kutkom (kviz, *memory* i slagalice). Procesom digitalizacije omogućili smo da muzejske zbirke budu pretražive u katalogu zbirki, katalogu Knjižnice i osječke novine na njemačkom jeziku koje su na *web* stranici Muzeja. Muzej koristi digitalne tehnologije u svrhu prezentacije svoje građe, ali i prezentacije dostupnosti sadržaja krajnjih korisnika“. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić navodi kako „iz razloga optimizacije troškova, KC gotovo da je (...) svoju komunikaciju bazirao na digitalnim tehnologijama. U planu je i pokretanje novih platformi da se bolje iskoriste dostupna digitalna rješenja za bolju komunikaciju kulturnih sadržaja prema lokalnoj publici, i sredine kao takve prema van“. Djelatnik u odjelu za marketing i odnose s javnošću u Arheološkom muzeju Osijek Benjamin Relić objašnjava da se koriste digitalnim tehnologijama i da „sve ono što se događa u našem muzeju pravovremeno objavljujemo na našim društvenim mrežama kako bi održali kontakt sa publikom“.

Sljedeće pitanje odnosilo se na pristup prikupljanja sredstava i prihoda kulturnih institucija. Ravnatelj Ivan Kristijan Majić objašnjava da „organizacije, i iz javnog sektora i iz nevladinog sektora, vrlo su ovisne o javnom novcu. Ostali oblici financiranja za kulturu su uglavnom socijalnog karaktera te dosezi i kvaliteta nisu ključni element u projektima, već je kultura više percipirana kao pristup ili metoda. Vlastita sredstva su većim djelom osigurana na bazi najma infrastrukture, nego ponudom i prodajom sadržaja, što je rezultat društvenog i financijskog stanja sredine i više je pokazatelj ekonomskih i socijalnih trendova kao nacionalnog pitanja, ne u tolikoj mjeri ovisno o djelovanju samih dionika u kulturnom sektoru“. Ravnateljica Marijana Fumić ističe da „sve kulturne institucije i organizacije u Osijeku svoje prihode ostvaruju zahvaljujući svojim osnivačima (Grad ili Županija), Ministarstvu kulture i

medija RH i/ili uz pomoć sponzorstava i donacija (institucionalnih i/ili privatnih)“. Konkretniji odgovor daje ravnatelj Muzeja likovnih umjetnosti Eduard Hudolin pa tako kaže da su svi

„(...) financirani iz nekakvih javnih izvora, kroz porez, sredstva Ministarstva kulture koja su vezana izravno na proračun, ili će to biti Županija koja ima svoja vlastita sredstva, ili će to biti Grad koji ima svoju vlastitost. U Osijeku, Muzej Slavonije financira izravno Ministarstvo kulture, isto tako i Arheološki muzej. Kulturni centar financira Grad i sve ono što on veže, a mi od Osječko-baranjske županije dobivamo najveći dio sredstava koje oni moraju osigurati, to je i do 70 %, a možda i više proračuna od ukupnog. Međutim, postoje i natječaji Ministarstva kulture, Grada, i time radimo posebne programe. No, postoje i druge fondacije, kao na primjer Adris koji su spremni, kako za likovnu tako i glazbenu ili bilo koju drugu umjetnost, uvijek izaći u susret. Za ozbiljnije projekte neizbježna je financijska potpora, jer bez toga ne bi išlo. Nitko još nije uspio napraviti tako veliku izložbu i naplatiti tako veliki ulaz da se podmire svi troškovi i da bude profita, najbolja je pozitivna 0“.

Svjetlana Mokriš, djelatnica u razvojnoj matičnoj službi za visokoškolske i specijalne knjižnice Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku, odgovara kako je „knjižnica osnovana kao gradska knjižnica, no zakonom je dodijeljena sveučilištu. Zato je specifična, pomalo neriješena situacija i dok se to ne razdvoji u potpunosti ili se decidira i odluči da će Osijek imati, recimo samo jednu knjižnicu i da će to biti i gradska i sveučilišna. To u svijetu uopće nije neka neuobičajeno situacija. Ugovorom se razriješi taj odnos što će, tko i koliko. Drugačije ne znam kako se to može razriješiti. Sredstva dobivamo i od grada i od sveučilišta, prijavljujemo se na natječaje Ministarstva kulture, županijske natječaje, no moram otvoreno reći kako mi se čini da institucije koje djeluju u Zagrebu prolaze bolje, dobivaju puno veća sredstva za razliku od nas“.

Na pitanje kako kulturne institucije određuju prioritete i učinkovito raspoređuju resurse da bi osigurali uspjeh kulturnih institucija, ravnateljica Gradskih galerija u Osijeku Marijana Fumić odgovara kako je „prioritet uvijek kvaliteta programa, a resursi se raspoređuju prema zahtjevima pojedinih programa. Od kvalitete ne namjeravamo odstupiti, a kvantiteta ovisi o, uvijek ograničenim, financijskim mogućnostima“. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić odgovara kako se baziraju „(...) na projekte na principu autentičnosti i autorstva. Time garantiramo umjetničku slobodu izvođačima, a u pristupu sadržajima tražimo programe koji imaju i umjetnički značaj, izazovne su za izvedbu, ali su dovoljno pristupačni za uvođenje nove publike“. Ravnateljica Agencije za obnovu osječke Tvrđe Valerija Vuković Kondža odgovara da su „sustavni rad, komunikacija s nadležnim službama, kontinuitet i iskustvo, pokazatelji (...) puta prioriteta. Poznavanje rada i ponuda u području kojim se baviš pomaže pri kvalitetnom sastavljanju troškovnika i financijskih potreba, a metode analize, usporedbe i puno razgovora pomognu pri donošenju konačne odluke“. Ravnatelj Muzeja likovnih umjetnosti Eduard Hudolin navodi kako to pitanje „zadire u samu bit postojanja muzeja i njegove strukture.

Ravnatelj sam ove ustanove i nisam član tijela upravljanja koje se zove stručno vijeće, što nekome može biti smiješno, međutim ja nisam član niti moram biti prisutan na tim sastancima, iako budem na svakom. Dakle, to su uglavnom oni ljudi koji su po vokaciji ili povjesničari umjetnosti primarno ili oni koji se vežu uz njih. To su pedagozi, kustosi, dokumentaristica i druge određene struke koje se vežu za kreiranje programa i taj kreirani program stavljaju pred mene. Eventualno, ako baš mislim da nešto nikako ne udovoljava neku razinu koju imate u instituciji. Morate znati gdje ste i znati gdje pripadate pa se na temelju toga tako i postavljate“.

Sljedećim se pitanjem nastojalo doznati na koje prepreke nailaze kulturne institucije pri realizaciji projekata koji se odnose na razvitak kulturnog sektora u Osijeku. Ravnatelj Muzeja likovne umjetnosti Eduard Hudolin navodi da su „prepreke (...) tu da bi se prešle, tako da nije to sad je li čaša napola puna ili napola prazna, tada odgovor znamo svi. Pritom mislim ako se odlučite raditi u toj branši koja se zove kultura onda morate znati da je to potreba na političkoj, psihološkoj i sociološkoj razini, prije svega i društvenoj. Dakle, prepreke su svugdje oko nas, ali one su zato da bismo ih preskakali“. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić objašnjava da je „u većoj mjeri to izostanak dugoročnijih planova, jer samo oni i kroz financiranje i kroz provedbu strateških ciljeva garantiraju veći napredak“. Ravnateljica Muzeja Slavonije smatra da „grad kulturne institucije ne uključuje u kreiranje kulturnog sektora, tako da ne možemo sudjelovati u realizaciji kulturnog sektora Grada Osijeka. Jedini zajednički program je Osječko ljeto kulture u kojem sudjelujemo na inicijativu Kulturnog centra Osijek s kojim imamo izvrsnu suradnju“.

Predzadnjim se pitanjem nastojalo doznati koje se mjere provode unutar kulturne institucije s ciljem promicanja inovativnosti i kreativnosti. Ravnatelj Eduard Hudolin kaže da „institucionalno, mi imamo unutarnje načine kako. Imamo kustose koji skrbe o zbirkama, skrbe o programima i nadalje. Imamo i marketing kao važan dio kreativnosti. Osobe koje rade u marketingu trebaju biti kreativne. Nije pitanje koliko ćemo osigurati novaca da bismo bili kreativni nego je pitanje koliko ćemo biti kreativni da bi mogli zaraditi novce, a mi idemo uvijek ovom prvom metodom – koliko ćemo ove godine dobiti novaca. Budi kreativan i nudi programe. Kada nešto znaš onda si nezamjenjiv, najsigurniji si i neće biti potrebe zamjene s nekim. Tko je kreativan naći će načina – to je ta priča. Ne treba postavljati pitanje koliko smo osigurali novca da bismo bili kreativniji u promidžbi, nego osmislili smo takve i takve načine, a to će koštati toliko“. Ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen objašnjava kako „putem stručnog vijeća ustanove, svoje prijedloge za inovativnost i kreativnost daju djelatnici ustanove koji se u pravilu uvažavaju. Isto je i s inicijativama naših redovitih ili povremenih

vanjskih suradnika. Redovito putem medija pozivamo naše građane svih dobi da svojim dolaskom u arhiv i svojim prijedlozima za suradnju daju svoj doprinos kreativnosti i inovativnosti naših programa“. Ivan Kristijan Majić, ravnatelj Kulturnog centra, objašnjava kako su „čest izbor mladi suradnici, a u velikoj mjeri surađujemo s ustanovama i umjetnicima iz inozemstva. Također smo vrlo aktivni u pisanju i partnerstvima na projektima Europske unije, što nam daje uvid u djelovanje drugih umjetničkih sredina“.

Zadnje pitanje u istraživanju odnosilo se na viziju budućnosti kulturnog sektora u Osijeku i ključnih prioriteta za promicanje kulture Grada. Ravnatelj Kulturnog centra Ivan Kristijan Majić navodi kako „Osijek kao mjesto uspavane i dobrano zapuštene kulturne scene ima ogroman potencijal za brzi i dinamičan razvoj kroz kulturu. Infrastruktura u vidu institucija, tradicije, lokacija, bazena publike i prisutne akademske zajednice je izvrsna garancija da Osijek može uz jasnu strategiju i kontinuitet u ostvarivanju ciljeva postati uistinu specifično i dinamično umjetničko središte Hrvatske“. Ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku Dražen Kušen odgovara kako se „kulturni sektor u Osijeku (...) u baštinskom smislu dobro razvija. Baštinske ustanove AKM sektora (arhivi, knjižnice, muzeji) svake godine donose nove programe, a više programa održava se u višegodišnjem kontinuitetu i međuinstitucionalnoj suradnji. Na tragu je rješenje dosadašnjih višedesetljetnih problema nedostatka prostora za stručni rad, pohranu baštine i održavanje kulturnih programa. Stoga se nadam dobroj budućnosti kulture u Osijeku koji se već niz godina i šire u Hrvatskoj prepoznaje kao grad kulture“. Ravnatelj Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića u Osijeku Ivica Lučić odgovara kako „svoje mjesto u kulturnom sektoru moraju imati i udruge koje se bave kulturom u bilo kojem smislu (npr. očuvanje baštine) a isto tako i nezavisni, slobodni umjetnici koji ponudom svojih kulturnih sadržaja mogu 'popuniti praznine' koje neminovno postoje kod institucionalne kulturne djelatnosti. Potrebno je povećati vidljivost kulture našega grada kroz medije. Na lokalnoj razini to dobro funkcionira, dok je na državnoj razini vrlo malo informacija o kulturnim događajima u Osijeku što nas stavlja u podređeni položaj prema ostalim sredinama“. Zaključno, ravnateljica Agencije za obnovu osječke Tvrđe Valerija Vuković Kondža navodi kako su „kultura, kreativnost, inovativnost i održivost, moja (...) vizija i želja za razvojem Osijeka (i kulturnog sektora) u budućnosti. Prioriteti su znanje i ljubav o gradu i za grad“.



## RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Provedeno je istraživanje, u kojemu su ispitani upravitelji kulturnih institucija Grada Osijeka, pokazalo da postoje sličnosti i različitosti u upravljanju navedenim institucijama, ovisno o specifičnostima institucije koju predstavljaju. Njihovi su odgovori odnosno rezultati istraživanja analizirani kako bi se ocijenila valjanost postavljenih hipoteza i nastojalo shvatiti kako te institucije postupaju suočene s izazovima ili pak prilikama na osječkoj kulturnoj sceni.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da postoji osviještenost među upraviteljima kulturnih institucija u Osijeku o važnosti sustavnog upravljanja i strateške suradnje s lokalnim dionicima. Tako, na primjer, ravnateljica Agencije za obnovu osječke Tvrđe Valerija Vuković Kondža naglašava značaj sustavnog rada, kontinuirane komunikacije s nadležnim službama i iskustva kao temeljnih elemenata za postizanje uspjeha. Smatra da su ti aspekti ključni pri postavljanju prioriteta i određivanju resursa za projekte, što ukazuje na promišljenost u pristupu upravljanju koji može doprinijeti većoj društvenoj koheziji. Ivan Kristijan Majić, ravnatelj Kulturnog centra, također naglašava važnost strateške suradnje na projektima koji su autentični i osiguravaju umjetničku slobodu, a ujedno privlače novu publiku. Takav pristup ne samo da obogaćuje kulturnu scenu nego i jača društvenu povezanost uključivanjem šire zajednice u kulturne aktivnosti.

Međutim, neki dionici ukazuju na određene nedostatke u koordinaciji na razini cijelog grada. Ravnateljica Muzeja Slavonije ističe da grad ne uključuje kulturne institucije u kreiranje kulturnog sektora, što dovodi do ograničene suradnje i slabije integracije u širu strategiju kulturnog razvoja. To je osobito važno istaknuti jer implicira da, iako postoje naponi na razini pojedinačnih institucija, nedostatak koordinacije na gradskoj razini može ograničiti ukupni učinak na društveni angažman i koheziju. Stoga, iako rezultati potvrđuju hipotezu da sustavnost procesa upravljanja unutar kulturnih institucija u Osijeku pozitivno utječe na povećanje društvenog angažmana i kohezije u zajednici, kroz strateško jačanje suradnje s lokalnim dionicima i implementaciju inkluzivnih programa, potrebno je dodatno osnažiti suradnju između različitih kulturnih institucija i gradskih vlasti kako bi se postigla veća sinergija i ostvario maksimalan učinak na društvenu koheziju.

Sustavno upravljanje na razini cijelog grada, uključujući aktivnu suradnju i zajedničko planiranje, ključno je za dugoročnu održivost i povećanje angažmana u zajednici. Analiza odgovora otkriva da se inovativne strategije već primjenjuju unutar osječkih kulturnih institucija, s jasnim fokusom na privlačenju stručnjaka i međunarodnu suradnju. Ivan Kristijan

Majić, ravnatelj Kulturnog centra, naglašava da često surađuju s mladim stručnjacima i inozemnim partnerima, što značajno doprinosi međunarodnoj vidljivosti njihovih inicijativa. Također, sudjelovanje u projektima Europske unije pruža im priliku za razmjenu iskustava s drugim kulturnim sredinama, što dodatno osigurava dugoročnu održivost njihovih programa. Ovi aspekti potvrđuju da je privlačenje i zadržavanje stručnjaka, kao i međunarodna suradnja, ključna za uspjeh i održivost kulturnih inicijativa. Dražen Kušen, ravnatelj Državnog arhiva u Osijeku, također naglašava važnost uvažavanja prijedloga djelatnika i vanjskih suradnika kao dio inovativnog pristupa upravljanju. Taj participativni model upravljanja može značajno doprinijeti održivosti institucija jer potiče kreativnost i inovativnost među zaposlenicima. Unatoč svemu, istraživanje nije otkrilo konkretne primjere primjene digitalnih tehnologija, što bi moglo biti područje za daljnja istraživanja i razvoj.

Nalazi u velikoj mjeri potvrđuju drugu hipotezu da primjena inovativnih strategija za privlačenje i zadržavanje stručnjaka i korištenje digitalnih tehnologija značajno doprinose dugoročnoj održivosti i međunarodnoj vidljivosti kulturnih inicijativa u Osijeku, ali također ukazuju na potrebu za sustavnijim korištenjem digitalnih tehnologija kao alata za postizanje dugoročne održivosti i međunarodne vidljivosti. Budući da digitalne tehnologije imaju potencijal značajno unaprijediti komunikaciju, marketing i upravljanje resursima, njihov integrirani pristup u strategijama upravljanja može dodatno osnažiti kulturne institucije i omogućiti im da bolje odgovore na izazove suvremenog kulturnog sektora.

Kulturne institucije u Osijeku pokazuju jasnu svijest i poduzimaju određene strategije kako bi povećali uključivanje raznovrsne publike, posebno mladih, kao ključni element za jačanje društvene kohezije. Ivan Kristijan Majić navodi da često surađuju s mladim suradnicima i da su usmjereni na projekte koji su izazovni, ali pristupačni novoj vrsti publike, uključujući mlađe generacije. Eduard Hudolin, ravnatelj Muzeja likovnih umjetnosti, također ističe važnost kreativnosti u marketingu, što implicira napore da se privuče šira publika, uključujući mlade. On naglašava da kreativnost nije uvjetovana financijskim sredstvima, već da ovisi o sposobnosti institucija da osmisli atraktivne programe koji će privući publiku.

Međutim, istraživanje također otkriva određene prepreke u ovom kontekstu. Nedostatak dugoročnog planiranja, kako je istaknuto u komentarima Ivana Kristijana Majića, može ograničiti mogućnosti za trajno uključivanje i angažiranje mladih. Isto tako, nedovoljna prisutnost kulturnih događanja iz Osijeka na nacionalnoj razini, kako navodi Ivice Lučić iz Dječjeg kazališta Branka Mihaljevića, može smanjiti vidljivost i atraktivnost kulturnih

inicijativa među mlađom populacijom. Iako rezultati potvrđuju hipotezu, kultura u Gradu Osijeku može značajno doprinijeti jačanju društvene kohezije i angažmana mladih ako se implementiraju strategije usmjerene na uključivanje raznovrsne publike, s posebnim naglaskom na mlađe generacije, i da osječke kulturne institucije poduzimaju korake za uključivanje mladih i raznovrsne publike, potrebna je veća koordinacija i strategijsko planiranje kako bi se postigli optimalni rezultati. To uključuje sveobuhvatniju promociju osječke kulture na nacionalnoj razini, kao i razvoj programa koji su posebno osmišljeni za angažman mlađih generacija.

Istraživanje je pokazalo da kulturne institucije u Osijeku već primjenjuju niz strategija koje pozitivno utječu na društvenu koheziju, održivost i međunarodnu vidljivost. Međutim, rezultati također ukazuju na potrebu za boljom koordinacijom na gradskoj razini, dugoročnim planiranjem i korištenjem digitalnih tehnologija. Za potpuni uspjeh kulturnog sektora u Osijeku potrebno je dodatno osnažiti suradnju između institucija, povećati vidljivost na nacionalnoj razini i razviti specifične strategije usmjerene na angažman mladih. Ovi nalazi pružaju smjernice za budući razvoj i jačanje kulturnog sektora u Osijeku i ukazuju na ključne aspekte koje je potrebno unaprijediti kako bi se postigli dugoročni ciljevi u području kulture.

## ZAKLJUČAK

Kulturne i kreativne institucije imaju ključnu ulogu u očuvanju, promicanju i razvoju kulturnog identiteta i kreativnosti u Republici Hrvatskoj. Te institucije uključuju muzeje, galerije, kazališta, knjižnice, glazbene i plesne ansamble, filmske organizacije, različite festivale i manifestacije koje obogaćuju kulturni život zemlje. U Hrvatskoj su kulturne i kreativne institucije često financirane iz javnih sredstava, a njihovo djelovanje regulirano je zakonskim okvirima koji osiguravaju očuvanje kulturne baštine i potiču stvaralaštvo.

Grad Osijek, kao četvrti po veličini grad u Hrvatskoj i kulturno središte istočne Slavonije, obiluje kulturnim institucijama koje oblikuju identitet grada i regije. Osijek osim institucija u kulturi ima brojne neprofitne i profitne organizacije koje organiziraju razne manifestacije i projekte. Kulturne institucije ne samo da njeguju kulturno nasljeđe grada nego i potiču kreativnost, a nude i prostor za stvaranje i prezentaciju suvremene umjetnosti. Kulturne organizacije i institucije imaju ključnu ulogu u očuvanju i razvoju kulturnog identiteta, kao i u poticanju društvene kohezije i kreativnog izražavanja. One djeluju kao čuvari kulturne baštine, ali i kao platforme za suvremenu umjetnost i kulturni dijalog. Upravljanje tim organizacijama zahtijeva specifična znanja i vještine jer je potrebno balansirati između očuvanja tradicije i poticanja inovacija. Procesi upravljanja u kulturnim organizacijama često uključuju strateško planiranje, menadžment projekata, marketing, financijsko upravljanje i sudjelovanje zajednice. Uspješno upravljanje omogućava institucijama da odgovore na potrebe lokalne zajednice, privuku posjetitelje i osiguraju dugoročnu održivost. Povezanost između kulture grada i kulturnih institucija je neosporna. Kultura grada oblikuje se kroz aktivnosti i programe koje nude njegove kulturne institucije. Istovremeno, kulturne institucije odražavaju identitet i vrijednosti grada i služe kao katalizatori za kulturni razvoj. Kulturne institucije omogućuju građanima pristup raznim oblicima umjetničkog i kulturnog izraza, potiču kreativnost i inovativnost i imaju ključnu ulogu u obrazovanju i socijalnoj inkluziji. One su također važne za turizam, jer privlače posjetitelje i doprinose ekonomskom razvoju grada. U slučaju Osijeka, kulturne institucije ne samo da obogaćuju svakodnevni život građana nego i pridonose stvaranju prepoznatljivog kulturnog identiteta koji je prepoznatljiv i izvan granica Hrvatske. Njihova uloga u društvu je od neprocjenjive vrijednosti, a njihovo kontinuirano jačanje i razvoj predstavljaju temelj za očuvanje i unapređenje kulturnog nasljeđa za buduće generacije.

Ovim se radom nastojalo steći uvid u upravljanje organizacijama u kulturnom sektoru u Gradu Osijeku. Grad Osijek broji deset kulturnih institucija i svaka od njih upravlja svojom

organizacijom na sebi svojstven način. Kulturni sektor Grada Osijeka oduvijek je bio vrlo utjecajan, a njegovo trenutno stanje bilježi brojne mogućnosti za napredovanje i uzdizanje kulturne razine Grada. Istraživanje je otkrilo veliku želju, volju i motivaciju upravitelja kulturnih institucija za rad, suradnju i unapređenje kulture Grada na razini kulture Europske unije. Ova tema stoga ima potencijal za daljnja istraživanja i trebala bi se proširiti i na druge gradove Republike Hrvatske kako bi se pojasnile strategije i prakse koje se provode unutar kulturnih i kreativnih institucija. U skladu s tim, ovim se istraživanjem široj populaciji omogućuje pristup informacijama i konkretnim primjerima rada pojedinih kulturnih institucija Grada Osijeka. Dobivenim se rezultatima istraživanja ispunila svrha diplomskog rada i odgovorilo na postavljene hipoteze. Istraživanje se na sličan način može provesti i s drugim ciljanim skupinama, primjerice s korisnicima/konzumentima kulturnih sadržaja, što bi kulturnim institucijama dalo drugačiji uvid i ukazalo na mogućnosti za svrsishodniji rada. Naknadno, može se istražiti učinkovitost uporabe digitalnih tehnologija u kulturnim institucijama.

Pri izradi ovog diplomskog rada neka od ograničenja bila su nedostatak dostupnih informacija o kulturnim institucijama Grada Osijeka, djelomično komplicirana komunikacija s pojedinim upraviteljima kulturnih institucija, kao i loša ažurnost. Nadalje, autorica je pitanja za intervju slala putem *e-maila* i naknadno odlazila u kulturne institucije kako bi dogovorila sastanak za intervju i prikupila odgovore. Autorica rada nije toliko detaljno ulazila u povijest kulturnih institucija, njihove financije, viziju, misiju i ciljeve jer su ti podatci dostupni i javni. Istraživanje je provedeno samo na ograničenom uzorku kulturnih institucija Grada Osijeka, stoga nije mjerodavno za njegovu cjelokupnu kulturu.

## LITERATURA

1. Antolović, J. (2010) Organizacija i kultura, Hadrian d.o.o. Zagreb.
2. Golja, T. (2016) Menadžment u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
3. Čizmar, S. (2008) Kontroling u hotelu. Ekonomski fakultet Zagreb
4. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) Moderni menadžment. Deseto izdanje: Zagreb: Mate.
5. Pavičević, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia
6. Dragičević Šešić, M., Stojković, B. Kultura/ menadžment/ animacija/ marketing. Zagreb: Kreativni Zagreb
7. Richards, G., Palmer, R. (2013) Uzbudljivi gradovi, kreativni menadžment i revitalizacija grada. Beograd: Clio
8. Goldstein, S. (2016) Poduzetništvo u kreativnim industrijama. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
9. Novotny, D. (2015) Kreativna ekonomija, kako iskoristiti kapital ljudskog uma kao pokretača ekonomskog rasta u 21. stoljeću? München/ Zagreb: T&MC Publications
10. Mijoč et al. (2021) Kreativna industrija grada Osijeka: znanstveno-istraživačka studija. Osijek: Andizet – Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji .pdf
11. Tudor, G.; Srića, V. (1996) Menadžer i pobjednički tim – čarolija timske rada, M.E.P. Consult Zagreb.
12. Živaković-Kerže, Z. (2019) Povijest kulture, Kultura Osijek, URL: <https://kultura-osijek.eu/povijest-kulture/>
13. Europska komisija (2018) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018PC0366>
14. <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/Mapiranje%20kreativnih%20i%20kulturnih%20industrija%20u%20Republici%20Hrvatskoj.pdf> – Hrvatski klaster konkurentnosti kulturnih i kreativnih industrija (2015)

15. <https://www.zamp.hr/autorsko-pravo/antipiratske-aktivnosti/pregled/2391/kulturne-i-kreativne-industrije> HDS ZAMP (2012)
16. <https://www.hgk.hr/sektor-za-industriju-i-odrzivi-razvoj/odjel-industriju/zajednica-kreativnih-i-kulturnih-industrija> Hrvatska gospodarska komora (2023)
17. [https://www.dziv.hr/hr/msp/imam\\_ideju/imam-ideju-sto-dalje/kreativne-industrije/](https://www.dziv.hr/hr/msp/imam_ideju/imam-ideju-sto-dalje/kreativne-industrije/) Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2024)  
<https://culture.ec.europa.eu/hr/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>  
Europska komisija (2024)
18. Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku (2024), URL : <https://hnk-osijek.hr/>
19. Grad Osijek (2024), URL: <https://www.osijek.hr/>
20. Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku, URL: <http://www.djecje-kazaliste.hr>
21. Muzej Slavonije (2024), URL: <https://mso.hr/>
22. Muzej likovne umjetnosti (2024), URL: <https://www.mlu.hr/index.php>
23. Arheološki muzej u Osijeku (2024), URL: <https://amo.hr/>
24. Gradske galerije Osijek (2024), URL: <https://ggo.hr/>
25. Državni arhiv u Osijeku (2024), URL: <https://www.dao.hr/>
26. Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku (2024), URL: <https://www.gskos.unios.hr/>