

# Strateško planiranje u kulturi u 21. stoljeću: Na primjerima kino Šiške, Tvrđave kulture i Autonomnog kulturnog centra Attack

---

Padovan, Šimun

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:251:849463>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

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



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

Menadžment u kulturi i kreativnim industrijama

ŠIMUN PADOVAN

**STRATEŠKO PLANIRANJE U KULTURI U  
21. STOLJEĆU: NA PRIMJERIMA KINO  
ŠIŠKE, TVRĐAVE KULTURE I  
AUTONOMNOG KULTURNOG CENTRA  
ATTACK**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor: prof. dr. sc. Darko Lukić**

**Sumentor: Iris Tomić**

**Osijek, 2024.**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Šimun Padovan potvrđujem da je moj Diplomski rad

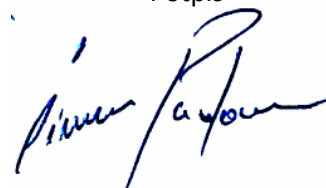
pod naslovom: STRATEŠKO PLANIRANJE U KULTURI U 21. STOLJEĆU: NA PRIMJERIMA KINO ŠIŠKE,  
TVRĐAVE KULTURE I AUTONOMNOG KULTURNOG CENTRA ATTACK

te mentorstvom prof.dr.sc. Darka Lukića

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, dana 24.09.2024.

Potpis





## **Sažetak**

### **1. UVOD**

### **2. O VAŽNOSTI KULTURE**

### **3. KULTURNE INSTITUCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

3.1. KRATKA POVIJEST DJELOVANJA KULTURNIH INSTITUCIJA ZA VRIJEME SOCIJALISTIČKOG REŽIMA

3.2. TRANZICIJSKO I POSTTRANZICIJSKO RAZDOBLJE

### **4. MENADŽMENT U KULTURI**

4.1. PREGLED RAZVOJA MENADŽMENTA I STRATEŠKOG PLANIRANJA U KULTURI KROZ POVIJEST

4.2. ODNOS MENADŽMENTA I KULTURE

4.3. FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI

### **5. STRATEŠKI MENADŽMENT I STRATEŠKO PLANIRANJE**

5.1. STRATEŠKO PLANIRANJE U KULTURI U REPUBLICI HRVATSKOJ

5.2. NACIONALNI PLAN RAZVOJA KULTURE I MEDIJA (2023. – 2027.)

### **6. PROJEKTI I INTERVJUI**

6.1. O PROJEKTIMA

6.1.1. KINO ŠIŠKA, LJUBLJANA, SLOVENIJA

6.1.1.1. MENT

6.1.1.2. CoFestival

6.1.1.3. TINTA

6.1.2. TVRĐAVA KULTURE ŠIBENIK, HRVATSKA

6.1.2.1. TVRĐAVA SV. MIHOVILA

6.1.2.2. TVRĐAVA BARONE

6.1.2.3. TVRĐAVA SV. IVANA

6.1.2.4. KUĆA UMJETNOSTI ARSEN

6.1.2.5. CENTAR KORALJA ZLARIN

6.1.3. AUTONOMNI KULTURNI CENTAR ATTACK, ZAGREB, HRVATSKA

6.1.3.1. KLUB ATTACK

6.1.3.2. GALERIJA SIVA

6.1.3.3. FILMSKI STUDIO MEDIKA

6.1.3.4. INFOSHOP I KNJIŽNICA PIPPILOTTA

## **7. INTERVJU**

7.1. KINO ŠIŠKA

7.2. TVRĐAVA KULTURE ŠIBENIK

7.3. AUTONOMNI KULTURNI CENTAR ATTACK

## **8. ANALIZE**

8.1. KOMPARATIVNA ANALIZA

8.1.1. UPRAVLJAČKA STRUKTURA

8.1.2. STRATEŠKO PLANIRANJE

8.1.3. FINANCIRANJE

8.1.4. PROGRAMSKI SADRŽAJ I KVALITETA

8.1.5. ZAKLJUČAK KOMPARATIVNE ANALIZE

8.2. SWOT ANALIZE

8.2.1. KINO ŠIŠKA

8.2.2. TVRĐAVE KULTURE ŠIBENIK

8.2.3. AKC ATTACK

8.3. PESTLE ANALIZA

8.4. ZAKLJUČAK

## **9. NOVI TRENDVI KULTURE 21. STOLJEĆA**

9.1. TRADICIJA - POVIJESNA POZADINA BAUHAUSA

9.3. NOVI EUROPSKI BAUHAUS

## **10. ZAKLJUČAK**

## **11. LITERATURA**

## Sažetak

*Ovaj rad istražuje ulogu kulture u suvremenom društvu s naglaskom na njezinu prilagodbu tržišnom kapitalizmu i načine na koje kulturne institucije odgovaraju izazovima 21. stoljeća. U fokusu je ovog rada odnos između kulture, umjetnosti i kulturnih institucija te zahtjeva koje pred njih postavljaju kulturne i kreativne industrije. Analiziraju se temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi, važnost strateškog planiranja i utjecaj novih trendova, poput inicijative Europske unije - "Novi europski Bauhaus." U radu se detaljno analizira i proučava način djelovanje značajnih institucija na ovim područjima: Kino Šiška, Slovenija; Tvrđave Kulture Šibenik, Hrvatska; Autonomni kulturni centar Attack, Zagreb, Hrvatska. Kroz intervjue s predstavnicima institucija dobiva se uvid u njihovu praksu, modele upravljanja i izazove s kojima se suočavaju. Na temelju tih analiza, rad istražuje načine na koje kultura može opstati i zadržati autentičnost unutar tržišno orijentiranog svijeta. Zaključci ističu potrebu za inovacijama, održivošću i većim uključivanjem kreativnih sektora u kulturne politike i strategije.*

Ključne riječi: kultura, institucije, menadžment, kulturne i kreativne industrije, tržište, kapitalizam, modeli kulturnih politika, održivost, inovativnost.

## 1. UVOD



Kultura i umjetnost imaju ključnu ulogu u oblikovanju društva, a njihova dinamika i značaj neprestano se mijenjaju pod utjecajem globalnih ekonomskih, političkih i društvenih procesa 21. stoljeća. Razvojem tržišnog kapitalizma i globalizacije, kultura se sve više suočava s izazovima prilagodbe institucionalnim i tržišnim uvjetima. Ovaj diplomski rad razmatrat će novonastale izazove u kulturi analizirajući intervjue provedene s predstavnicima triju značajnih kulturnih institucija s područja Republike Hrvatske i Republike Slovenije. Kulturu ćemo tako promatrati u kontekstu institucionalizacije i prilagodbe kulturnih sistema gospodarstvu i modelu tržišnog kapitalizma; metoda kojima se kultura i umjetnost služe kako bi u takvom svijetu uspješno djelovale; pojave novih modela europskih kulturnih politika koje uvjetuju njezin razvoj na primjerima Kina Šiške, Tvrđava kulture i AKC Attacka. Svrsishodno tome, kulturu i umjetnost promatrat ćemo kao živi organizam koji na krilima kulturnih institucija ispunjava funkciju pozitivnog utjecaja na društvo jednog podneblja. Promatrat će se suodnos i intenzitet koji se stvara na relaciji kultura i umjetnost i kulturne institucije s jedne strane, prema zahtjevima tržišta i europskih kulturnih politika s druge strane. Odnos je to koji je s jedne strane uvjetovan spontanošću, ali s druge strane zahtjeva detaljnu organizaciju kako bi i jedna i druga strana bile zadovoljene. U ovom će se radu sve to promatrati u kontekstu 21. stoljeća s kratkim povijesnim presjekom djelovanja kulturnih institucija na ovim područjima, ali i svih značajnih promjena koje se događaju.

## 2. O VAŽNOSTI KULTURE

Brojne su definicije kulture i sažeti sve ono što kultura predstavlja u današnjem modernom svijetu ponekad se čini beznadnim. Razlog tomu jest njezina opsežnost koja rezultira prožimanjem svih pora čovjekova života i predstavlja „složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje sačinjavaju bitne odrednice društva i čovjeka kao individue”. ([Enciklopedija.hr](https://www.enciklopedija.hr), 2024.). Štoviše, prema Bahtijarević-Šiber kultura predstavlja „niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe.” Ona smatra kako je kultura „opći obrazac mišljenja i ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju i postaju zajednička tijekom vremena i razlikuju neku skupinu od druge.” (2007: 5). Ovakva opširna promatranja kulture i

njezine uloge koristit će nam u kontekstu u kojem ćemo kulturi pristupit s ciljem uokviravanja njezine uloge u današnjem svijetu u kojemu kulturne industrije imaju sve značajniju ulogu, što ujedno zahtijeva sve organiziraniji postav kulturne infrastrukture kako bi iste uspješno odgovorile na tržišne procese koji se nameću.

Pitanje „koliko košta jedan umjetnik” još davne 1969. godine postavio je Ichak Adizes (Antolović 2009: 9) koji tih godina osniva i rukovodi prvim programom za menadžere u kulturi koji se izvodi na Kalifornijskom sveučilištu u Los Angelesu. (Antolović 2009: 9). Tako se kultura i umjetnost od 60-ih godina prošloga stoljeća intenzivno izjednačavaju s pojmovima industrije i menadžmenta, dok istraživanje odnosa među njima zauzima ozbiljni zamah u godinama koje slijede. U današnje vrijeme, odnosi među tim pojmovima su nerazdvojivi, a institucije i organizacije koje se bave kulturnim menadžmentom moraju zadovoljiti sljedeće parametre: kvalitetan kulturni program, financijska stabilnost, održivost, povjerenje publike i dobri odnosi s javnošću. Dakle, moraju uključivati najbolje od oba svijeta. Široki utjecaj kulture dobro su prikazali autori Aleksić, Alfirević i Pavičić u svojoj knjizi *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Prema njima kultura i umjetnost često su „sastavni dio turističke ponude; važni poslovni partneri gospodarstvu; značajni poslodavci – zapošljavaju relativno veliki broj ljudi i katalizatori su kvalitete života na svim razinama – od lokalne do globalne.” Kultura i umjetnost također znatno pomažu u rješavanju, razradi te „omekšavanju” problema koje društvo zahvaća. „Netolerantnost, netrpeljivost, ksenofobija i slične društvene anomalije nisu rijetka pojava... Međutim, kulturna i umjetnička međunarodna suradnja i razmjena mogu bitno smanjiti tenzije i pomoći u uspostavi kvalitetnijih odnosa među društvenim skupinama, nacijama, rasama i drugima ‚podijeljenim entitetima’.” (2006: 17) Iz navedenog se može zaključiti kako su kultura i umjetnost važni dionici društveno-političkih procesa te igraju bitnu ulogu u njihovom odvijanju. U prilog tomu idu i podaci Eurostata (2024.) koji dokazuju kako je značaj kulturnih i kreativnih industrija neosporan; one izravno zapošljavaju skoro 9 milijuna ljudi, odnosno 3,8 % aktivnog stanovništva EU-a, te čine 4,2 % bruto društvenog proizvoda. Ovaj sektor bilježi stalni rast, a on prema zadnjim mjerenjima iznosi 4,5 % ( 2022. godina). U Hrvatskoj pak, zadnje mjerenje provedeno je 2019. godine kada je Ekonomski institut u Zagrebu proveo istraživanje na inicijativu Ministarstva kulture kojim se mjerio utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na kulturne i kreativne industrije. Produkt istraživanja jest rad *Kulturne i kreativne industrije u Republici Hrvatskoj prije i nakon COVID-19* koji donosi ažurirane podatke utjecaja kulturnih i kreativnih industrija te njihov značaj i snagu na ovim područjima. Prema podacima tog istraživanja utvrđeno je kako kulturne i kreativne industrije 2019.

godine čine 3,1 % bruto društvenog proizvoda s ukupnom vrijednošću od 10,1 milijarde kuna (ne postoje mjerenja poslije pandemije). Također, broj zaposlenih iznosio je 3,6 % od ukupno zaposlenog stanovništva što je sveukupno 54.524 osobe, dok prema zadnjim mjerenjima (2021.) uočavamo blagi pad na 54.250. Od ukupno registriranih poslovnih subjekata 5,7 % pripada području kulturnih i kreativnih industrija. Zaključno, uzimajući u obzir pozitivan službeni stav Europske unije iz 2018. godine koji naglašava kako „uslijed širokog spektra utjecaja koje kulturne i kreativne industrije generiraju, one promoviraju kulturno poduzetništvo, bilježe natprosječan rast te stvaraju nova radna mjesta, stimulirajući tako ukupni gospodarski rast i jačajući socijalnu koheziju.” (Europska komisija, 2018.). Pokazatelj je to važnosti kulture i kreativnih industrija te utjecaja koji imaju na sve aspekte društva, ali i nagovještaj smjera koji europske kulturne politike zauzimaju u godinama koje slijede, poduzimajući mjere kada je u pitanju financiranje i organiziranje kulture i umjetnosti u granicama Unije, a kojih ćemo se u sljedećim poglavljima dotaknuti.

### **3. KULTURNE INSTITUCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Kulturno i umjetničko djelovanje, kao i kultura i umjetnost općenito, imaju bogatu tradiciju na ovim prostorima. Ona datira od davnina te se bogata kulturna baština povezuje s vladavinom naroda koji su kroz povijest ostavili značajan utjecaj na ovom prostoru. Svaki od tih naroda za sobom je ostavljao dio infrastrukturnog institucionalnog sistema koji je bio značajna podloga za stvaranje današnjih kulturnih institucija. Zahvaljujući prethodnicima, danas imamo razvijen sustav baštinske infrastrukture i baštinjenja kulturnog djelovanja na ovim prostorima, pa na temelju toga nije bilo teško izgraditi jedinstveni identitet karakteriziran kulturnim odrednicama koje predstavljaju zajedničke elemente žitelja jednog kulturnog prostora – točnije hrvatskog naroda. Brojni će tvrditi kako upravo kulturne institucije imaju nemjerljiv značaj kada je riječ o stvaranju identiteta i zajedničke kulture. Neki idu i korak dalje te smatraju kulturne institucije jednim od najvažnijih državnih tvorevina koje imaju moćan utjecaj na razvoja društva. Prema Ulfu Hannerzu kultura je sredstvo kojim ljudi postaju članovima društva. (Šandrak Nukić 2022: 210). „Rezultat takvog razmišljanja je činjenica da inkluzivno kulturno planiranje postaje glavno sredstvo

osnaživanja zajednice i društvenih promjena, u kome su angažirani ljudi i agenti i izvor promjena.” (Šandrk Nukić, 2022: 210) Sukladno tomu, djelovanje kulturnih institucija ima moć oblikovanja jednog društva i u konačnici, države i njezine upravljačke strukture.

U Hrvatskoj se kulturno djelovanje provodi kroz kulturne institucije – pravno organizacijske tvorevine koje mogu biti različito ustrojene, a glavna zadaća im je djelovanje u kulturi. Prema Hrvatskoj enciklopediji, institucije u kulturi predstavljaju sve one institucije „posvećene stvaranju, održavanju i raspodjeli kulturnih (vjerskih, znanstvenih, umjetničkih) dobara u društvu.” ([Enciklopedija.hr.](https://enciklopedija.hr/), 2024.).

Djelatnosti u kulturi možemo podijeliti na:

- arhivsku
- knjižničnu
- kazališnu i glazbeno-scensku
- filmsku i kinematografsku
- zaštitu kulturne baštine
- muzejsko-galerijsku
- kulturno-umjetničko stvaralaštvo.

Svrishodno djelatnostima, institucije dijelimo na: arhive, muzeje, galerije, knjižnice, kazališta, kinematografska društva, glazbene ustanove te polivalentne ustanove kulture. One mogu biti profitne, ali i neprofitne. Prema podacima iz 2020. godine (Vujić 2020: 2) „najveći broj institucija u kulturi u Republici Hrvatskoj osnovano je i ustrojeno kao ustanova (kazališta, škole, muzeji, arhivi, knjižnice), ali pojavljuje se i manji broj institucija ustrojenih kao trgovačka društva, obrti, samostalna zanimanja (npr. galerije, ateljei) i udruge. Većina njih su neprofitne organizacije financirane od strane osnivača, države ili lokalnih tijela, što u velikoj mjeri utječe na njihovu mogućnost i raspon djelovanja.” U kontekstu utjecaja pravno-organizacijskog ustroja institucija na rad, dotaknut ćemo se pitanja poput dostatnosti državnog financiranja za kvalitetan rad i provedbu institucionalnog programa te izraženosti potrebe za metodama menadžmenta kako bi uspješno djelovale na konkurentsko ustrojenom tržištu. No, kako bismo bolje razumjeli prethodno navedene tvrdnje, izuzetno je važno razumjeti povijest djelovanja institucija, sisteme u kojima su nastale i kako su financirane, te

kakva su stajališta i perspektiva kulturnih radnika generacije koja i danas aktivno sudjeluje u kulturnom životu institucija Republike Hrvatske.

### 3.1. KRATKA POVIJEST DJELOVANJA KULTURNIH INSTITUCIJA ZA VRIJEME SOCIJALISTIČKOG REŽIMA

U ovom poglavlju osvrnut ćemo se na povijest institucija s ovog područja tijekom postojanja Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Bit će prikazan kratak presjek strukturalne forme i ustrojstva tadašnjeg sistema koji je, za potrebe očuvanja ideologije i jedinstva naroda i narodnosti, svoj sustav temeljio na radu kulturnih institucija i omasovljavanju naroda kulturom, što je rezultiralo brojnim modelima koji su se vremenom pokazali neuspješnima. Važnost razumijevanja ovog razdoblja i njegova značaja za potencijalno shvaćanje današnje problematike, jest činjenica da je djelovanje kulturnih institucija za vrijeme bivše Jugoslavije imalo neosporno velik utjecaj na kulturu kakvu danas poznajemo, ali i postavilo duboke temelje za razvoj očekivanja i normi koje, prenošene generacijama, utječu na način na koji percipiramo rad i djelovanje kulturnih institucija danas. Za razliku od sjevernoameričkih zemalja, razvoj kulture i kulturnog stvaralaštva na europskom kontinentu, povijesno gledano, većinom je i uvelike ovisio o dobroj volji sponzora, ili u kontekstu tog vremena bolje rečeno – mecena. Prvi je to u svojoj knjizi *Commitment to Culture*(1964.), sročio Frederick Dorian. Sličan trend, u kojem su institucije ovisne o volji svojih financijera nastavio se i u vrijeme Socijalističke Narodne Republike Jugoslavije (kasnije, 1963. - 1991. Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije). Vladavina je to koja je, osim brojne i bogate infrastrukture sačinjene na temelju radnih akcija u pokušaju stvaranja čvrstog zajedničkog identiteta svih Republika, a koja je svojim raspadom kulturne institucije ostavila u žestokim procesima tranzicije i borbe za opstanak.

Krajem 1944. godine Odjel narodne prosvjete ZAVNOH-a izrađuje *Privremeni pravilnik o radu narodnog prosvjećivanja* i *Upute za organizaciju narodnog prosvjećivanja* na kojem temelje daljnji smjer kretanja kulturnih politika novih država. (Rogić, Mutnjaković, 1984: 12). Ideja ovih dokumenata bila je stvoriti novog čovjeka čija će se svijest i osjećaji bitno razlikovati od onog u kapitalizmu. „Taj novi čovjek će biti nesebičan, iskren, hrabar i skroman. Njemu će dobro naroda, narodna svojina – biti iznad svega.” (Đilas 1948: 1). Za zadatke kulturno-prosvjetnog rada bila je zadužena Komunistička partija koja je, prema

Kolanoviću, vodila kulturnu politiku omasovljavanja naroda kulturom čija je dominantna ideologija simbolički i materijalno utvrđivala svoju moć. (Tomašegović 2023: 267). Ključna mjesta za kulturu tog doba bili su domovi kulture i zadružni domovi koji su, netom poslije rata, građeni velikom brzinom u seoskim područjima s ciljem oživljavanja i prosvjetnog oplemenjivanja jugoslavenskih seljaka, kao i decentralizacije kulture iz isključivo velikih središta. „Njihov je primarni zadatak bio da u suradnji s kulturno-prosvjetnim i kulturno-umjetničkim društvima te narodnim sveučilištima organiziraju predavanja, kulturno-umjetničke manifestacije, književne večere, predstave i sl. te da uredi prostore za čitaonice, knjižnice i rad društava. Rad je domova kulture bio organiziran kroz sekcije: poput sekcije za suzbijanje nepismenosti, sekcije za knjižnice i čitaonice, sekcije za kulturno-umjetnički rad itd.” (Tomašegović 2023: 268). U ruralnim područjima ovakve su zadatke obavljali zadružni domovi, dok su u većim i urbanim sredinama ovu ulogu ispunjavala narodna i radnička sveučilišta.

1950-ih godina država izdvaja velike novčane iznose za građenje i obnovu kulturne infrastrukture koja je u velikom postotku oštećena tijekom Drugog svjetskog rata. Cilj ulaganja bilo je stvaranje prosvjetne uloge kulture te kreiranje jedinstvenog jugoslavenskog identiteta u svim republikama. Ovakav način djelovanja karakterističan je agitpropovskim politikama sa strogim i jedinim ciljem održavanja vlastite ideologije pomoću represije, nadzora i cenzure kulturnih aktivnosti i svih drugih produkata umjetničkog rada koji ima mogućnost prenošenja jake poruke. Padom dogmatskog marksizam-lenjinizma dolazi i do prepuštanja upravljanja domova i centara na volju jedinica lokalne samouprave čime započinje novo razdoblje jugoslavenske kulturne politike. Nezadovoljstvo kulturnom represijom i općenito sve jači prodor zapadne kulture, stvorili su uvjete za postavljanje temelja za razvoj institucija s autonomnim djelovanjem. Prelazak na samoupravljanje 60-ih godina 20. stoljeća, donosi propast za brojne domove i centre. „Iako se procjenjivalo da gotovo trećina sela ima dom kulture, njihovo se stanje ocjenjivalo nezadovoljavajućim: većina nije dovršena i funkcionalno opremljena, mnogi nemaju peći za grijanje, što znači da se ne mogu koristiti zimi, zaudaraju po vlazi, ne održavaju se, ne koriste itd.” (Tomašegović 2023: 269). Prema Jerovšeku (1964), osim nemogućnosti općina da uspješno osiguraju sredstva za nesmetani rad i logističku obnovu, dodatni razlog propadanja centara jest pojava masovnih medija, naročito radija. Sve to rezultiralo je razvojem nove kulturne politike kojom vlast od 1970. godine ima cilj optimizirati omasovljenje kulture na ovim prostorima. Krajnji je cilj učiniti kulturu neotuđivom komponentnom društvenog života. Prema *Crvenoj knjizi*, cilj te politike bilo je „ljudsku radnu i životnu svakidašnjicu ispuniti kulturnim sadržajima,

tako da kultura označava način života, da označava kreativni rad i život svakog pojedinca, kako bi svaki pojedinac u smislu kreiranja svoga rada i života postao intelektualac.” (Crvena knjiga 1982: 5-6). U tom kontekstu nove kulturne politike kulturni se centar sada zamišlja „kao programsko-organizacijsko-provedbena društveno-kulturna institucija na lokalnoj razini koja nije više samo točka diseminacije kulturnog sadržaja i kulturnog programa “odozgo”, nego ima ulogu stručne artikulacije kulturnih potreba, ciljeva i aktivnosti konkretne lokalne zajednice u kojoj djeluje” (Tomašegović 2023: 270). Kao produkt ovakve politike nastaju mnogobrojni multifunkcionalni centri za kulturu s naglaskom na „demetropolizaciju” u srednje velikim gradovima. Ova liberalizacija kulturnih centara i programskih sadržaja, kao i djelovanja umjetnika, rezultat je znatnog jačanja utjecaja zapadne i masovne kulture na ovim prostorima. Svrsishodno tomu raste autonomnost kulturnih centara i kulturnog djelovanja što je uzrokovalo strah vladajućih od moguće privatizacije institucija čime bi se u potpunosti izgubila kontrola nad sadržajem koji se plasira narodu (Tomašegović 2023: 271). Propast ovog režima događa se 1990-ih godina u valu pada komunizma u Istočnoj Njemačkoj i rušenja Berlinskog zida. U sjeni tih događanja članice SFRJ izražavaju nezadovoljstvo centralnim vrhom Jugoslavije te traže odcjepljenje kako bi mogle samostalno djelovati. Ono što slijedi su brojna ratna zbivanja i razaranja koje znatno utječu i na kulturne institucije i na osiromašenje kulturnog života u godinama koje slijede.

Činjenica da su se institucije oslanjale na podršku državnog aparata, utjecala je na nepotrebnost menadžerskih vještina unutar kulture i umjetnosti. To je ujedno i razlog što tradicija istog na ovim prostorima nije bogata i uvelike kasni za trendovima zapadnog svijeta. Prema Antoloviću „primjeri pokazuju kako subvencionirano kulturno stvaralaštvo nema potrebu za menadžmentom, dok ono koje takovu potporu ne uživa mora posegnuti za tim znanjima i upotrijebiti ih u korist kulture.” (2009: 11)

### 3.2. TRANZICIJSKO I POSTTRANZICIJSKO RAZDOBLJE

Tranzicijsko razdoblje hrvatske kulturne politike odnosi se na proces promjena koji je započeo prelaskom Hrvatske iz socijalističkog sustava bivše Jugoslavije prema samostalnoj državi i uspostavi demokratskog poretka početkom 1990-ih godina. Ovo razdoblje tranzicije obuhvaća temeljite društvene, političke i ekonomske promjene koje su utjecale i na kulturnu politiku.

Početak devedesetih godina prošloga stoljeća, kulturna politika i djelovanje institucija koje su bile nosioci kulturnih politika tadašnje Jugoslavije ostaju u nezavidnom položaju. Razlog tomu je „da su viđeni kao ostavština planske socijalističke politike i institucionalna forma u čijim je temeljima stajao potencijal narušavanja umjetničke autonomije.” (Tomašegović 2023: 272). Pa su tako „specijalizirani centri vezani uz vojsku (domovi JNA) ostali napušteni i tek će kasnije biti prenamijenjeni (u knjižnice, nove centre za kulturu ili drugu javnu namjenu), centri vezani za pojedina poduzeća dijelili su sudbinu poduzeća, sektor omladine izgubio je prostore i prepušten je tržištu i vlastitom organiziranju mimo priznatih zavičajnih klubova, a centri koji su imali samo prostor kinodvorane često su prestali s radom jer su dijelili sudbinu drugih kina koja su zatvorena uslijed prepuštanja ukupne filmske djelatnosti tržištu (Tomašegović 2023: 272). Izjednačavanje i negativna konotacija donedavne kulture koje su narodi dijelili stvorilo je značajne probleme za infrastrukturna i kulturna nasljedstva novih država te se takvima nitko nije htio baviti. Kultura se kao takva suočava s izostankom jasne sustavne kulturne politike, smanjenjem izdvajanja javnog kulturnog sektora u kulturu (smanjenje proračuna), smanjenjem kulturne potrošnje i participacije u kulturnom životu, izostankom socijalne i kulturne kohezije, getoizacijom kultura i kulturnom marginalizacijom manjina, smanjenim opsegom međunarodne kulturne suradnje, itd. (Dragojević, Dragičević-Šešić 2008: 14). Prema Antoloviću, značajno za razumijevanje tranzicijskog doba jest razumijevanje dvotračnog modela. Njega karakterizira simultano djelovanje ustanova u kulturi i konzervativnih organizacija civilnoga društva koji uživaju benefite državnih institucija s jedne strane, te građanskih organizacija i inicijativa koji bivaju etiketirani kao nezavisna kulturna scena s druge strane. Za razliku od prvih, potonji se najčešće koriste prostorima čija prvotna namjena nije usko vezana uz kulturu te se moraju služiti dosjetljivijim metodama opstanka i adaptiranja promjenama. Tako kulturna infrastruktura „nezavisne” kulturne scene svoje mjesto najčešće pronalazi u zapuštenim prostorima istih tih domova JNA, kinodvorana ili bivših kulturnih centara. Ovakav sustav kulturne politike u kojem svoje mjesto pod suncem ne pronalaze „nezavisne” institucije u kulturi, posljedica je centraliziranog sistema odlučivanja koji je djelovao pod sustavom države kao inženjera. „Glavne karakteristike tog modela u prvom desetljeću hrvatske samostalnosti ogledaju se u činjenici da država dominantno kontrolira cjelokupan kulturni pogon kroz svoj politički, administrativni i ideološki aparat te se tematski i ideološki određuju kulturno-umjetnički sadržaj.” (Vučković, Uzelac, Vidović 2022 :21). U prilog lošem okruženju ide i činjenica kako je „devedesetih godina 20. stoljeća, u svim zemljama regije bilo izostavljeno sustavno financiranje



nacionalne kulturne politike civilnom društvu” (Dragojević, Dragičević-Šešić 2008: 44). Ovakvo stanje prouzročilo je mnogobrojne probleme za kulturnu scenu te je s obzirom na takvo djelovanje državnog aparata jačalo nacionalno-emancipatorski model kulturne politike (Dragičević Šešić i Stojković, 2007.; Primorac i Obuljen Koržinek, 2016.).

Ne postoji jasna odrednica do kada traje razdoblje tranzicije kulturne politike u Republici Hrvatskoj. No, može se zaključiti kako se prve značajnije promjene događaju sredinom 2008. godine kada se osnivaju nezavisna tijela za dodjelu potpora u kulturi (HAVC - Hrvatski audiovizualni centra, Zaklada *Kultura nova*) putem kojim država odlučuje ojačati i decentralizirati proces donošenja odluka, sve s ciljem podrške civilnom društvu u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Prelaskom kulturne politike prema miješanom modelu od države arhitekta prema državi zaštitnici, možemo uočiti jačanje autonomnosti tijela koja vode hrvatske kulturne politike.

#### **4. MENADŽMENT U KULTURI**

Kao što je za svako drugo područje ljudske aktivnosti potrebno provesti odgovarajuću organizaciju i upravljanje, tako i djelovanje u kulturi zahtijeva organiziranu pripremu i provedbu. Ovo vrijedi čak i kada se radi o kulturnom stvaralaštvu pojedinca, a osobito kada je u pitanju složenije djelovanje u kulturi nekih kulturnih institucija. Tako osim zadovoljavanja pravno-organizacijskog ustroja države i birokratskog planiranja, institucije sve češće za cilj imaju uključivanje menadžmenta u svrhu povećanja utjecaja, efikasnosti i efektivnosti kulturnih akcija. Na češću pojavu menadžmenta u kulturi na ovim prostorima također utječe i posttranzicijsko razdoblje u kojem „proces decentralizacije postaje najizraženiji u financijskom aspektu, pa tako najveći dio financiranja kulture na subnacionalnim razinama snose jedinice regionalne i u većoj mjeri lokalne samouprave.” (Žuvela 2022: 34). No, baš zato što takva potpora najčešće nije dostatna, ili u nekim slučajevima čak i izostaje, kulturne su institucije najčešće prepuštene same sebi. Prema teoriji liberalne ekonomije, „smatra se da će privatni sektor biti najslobodniji i najbolje se razvijati ako bude prepušten sam sebi, tj. zakonima tržišta” (Dragojević, Dragičević-Šešić, 2008.: 69). Sukladno tomu, može se zaključiti kako se potpora u zemljama tranzicije sustavno smanjuje.

Takav razvoj događaja utječe i na kulturne politike. Na primjer „u post-industrijskom razdoblju područje kulture gubi simboličko-kreativno-legitimacijski karakter, a poprima

produkcijsko-uslužno potrošački” (Dragojević, Dragičević-Šešić 2008: 33). Konkretnije, kultura i umjetnost sve se češće promatraju kroz tržišnu vrijednost te mogućnost eksploatiranja određenih kulturnih proizvoda/usluga čime se i isključivo mjeri njihova vrijednost. Ovakav smjer, te poistovjećivanje kulture i umjetnosti s industrijom zabave, utječe i na kreiranje i prilagodbu kulturnih politika koje sve češće uključuju zadovoljavanje ciljeva tržišta i profita u stratejskom planu za nacionalne kulturne politike. Na temelju toga razlikujemo tri univerzalna tipa modela kulturnih politika:

- **kulturna difuzija** označava tip zasnovan tijekom 19. stoljeća u modernim nacionalnim državama, a osnovni cilj mu je učvršćivanje nacionalnog kulturnog identiteta kroz stvaranje mogućnosti za proizvodnju kulturnog stvaralaštva i sudjelovanju u njemu
- **kulturni funkcionalizam** model koji za cilj ima povećanje demokratičnosti kulturnog života, njegove diseminacije i ostvarivanje uvjeta za sudjelovanje svih grupa kulturnoga društva. Također, cilj mu je povećanje efikasnosti i efektivnosti sudionika kulturnoga života, a ogromnu ulogu ima država sa stimulansima/poticajima i svojim intersektorskim djelovanjima koji omogućavaju da se priča vrti
- **kulturni merkantilizam** jest treći tip (za nas najvažniji za razumijevanje važnosti strateškog planiranja, organizacije i menadžmenta u kulturi 21. stoljeća). „U osnovi tog sustava je mišljenje da je umjetnički proizvod isti kao i bilo koji drugi, i da mu se vrijednost mjeri tržišnim uspjehom. Otuda je potrošnja ključ za razumijevanje i praćenje pojava...”(Dragojević, Dragičević-Šešić 2008: 37). Ukratko, ovaj model izjednačava kulturu s tržišnim potrebama potrošača te joj se kao takvoj pristupa u svim aspektima, od proizvodnje preko diseminacije i načina pomoću kojih se marketinški isti taj kulturološki sadržaj plasira, do monetizacije. Razumijevanje ovog modela prirodno nas dovodi do razumijevanja potreba kulturnih institucija za razvojem strateških planova i implementiranjem strateškog planiranja kao važnih elemenata dugoročne uspješnosti.

Prema Antoloviću, (2009: 9) menadžment se kao pojam upotrebljava na više razina pa tako razlikujemo:

- grupu ljudi čija je zadaća kontrolirati poslovanje (direktor, članovi uprave i ostalo više osoblje) (menadžeri)
- upravni odbor poduzeća (menadžment)

- aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva uz efikasno i efektivno iskorištavanje resursa, ali naporima drugih ljudi (vještine)

Definicija menadžmenta odnosi se pak na širok spektar djelovanja, ona predstavlja „skup aktivnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces „vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom uporabom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih)” (Enciklopedija.hr, 2024.). Najčešće je pojam menadžmenta inherentno vezan uz poslovanje i gospodarstvo kao i djelovanje organizacija te se njegova primjena promatra u tržišnom kontekstu, dok se rjeđe promatra u kontekstu kulturnog djelovanja umjetničkih organizacija. No zahvaljujući posttranzicijskom razdoblju, i na tom planu dolazi do značajnih promjena.

#### 4.1. PREGLED RAZVOJA MENADŽMENTA I STRATEŠKOG PLANIRANJA U KULTURI KROZ POVIJEST

Povijest menadžmenta u kulturi javlja se već 1960-ih godina kada se u sklopu Harvard Business School osniva Arts Administrations Research Institute, a već 1970. godine osniva se Harvard Summer School Institute in Art Administration. (Tomašegović 2023: 9) U tim godinama Amerika raste i širi se na krilima tržišnog kapitalizma. Kao posljedica takvog dinamičnog okruženja te potrebe za tržišnom konkurentnosti, brojni znanstvenici, na inicijativu Ichaka Adizesa, već tada zagovaraju potrebu za postojanjem zasebne discipline menadžmenta usko specijaliziranog za područje kulture te negiraju izjednačavanje istog s modelima i načelima menadžmenta industrijskih i poslovnih organizacija. I dok brojni opravdavaju ulazak menadžmenta u područje kulture i umjetnosti, (Antolović 2009: 10) navodi kako se u tom razdoblju mnogi ne slažu s pozitivnim ishodom takvoga procesa. Hans Hacke, za razliku od Adizesa, konstatira da se na prestižnim poslovnim školama obrazuju menadžeri koji su uvjereni da se umjetnost može i mora prodavati kao i svi drugi proizvodi.” Izražava veliku zabrinutost činjenicom da „su menadžeri osposobljeni kao tehnokrati, te da je manje vjerojatno da imaju emocionalnu poveznicu s osebnom prirodom proizvoda koji

promoviraju, te da će upravo taj nedostatak imati utjecaj na tip proizvoda koji ćemo uskoro imati prigodu vidjeti.” (Antolović 2009: 9) Uz to, duboko je uvjeren kako veliki utjecaj na razvoj ovakve situacije imaju i profesori koji su zaslužni za predavanje takvih predmeta s „malo ili nimalo direktnog znanja o posebnostima umjetničkog svijeta.” Potrebu za osnivanjem odjela za menadžment u kulturi i umjetnosti vide i brojne druge obrazovne institucije. Pa tako u tome prednjače HEC Montreal fakultet koji 1968. godine osniva diplomski studij pod nazivom Master’s in Management of Cultural Organizations. Tu je i sveučilište Bocconi koje 1970. godine osniva program pod nazivom Economics and Management of Arts, Culture and Entertainment (ACME).

Ovaj trend iz 20. stoljeća nastavlja se i danas. Sve veći broj ustanova koje u svoje programe uključuju mogućnost obrazovanja u području menadžmenta u umjetnosti i kulturnim i kreativnim industrijama dokazuje kako je potreba za ovim zanimanjem rastuća, aktualna i doživljava trend porasta na temelju realne potražnje, ali i poistovjećivanja kulturnih i kreativnih industrija s industrijom zabave. Potrebe za industrijom zabave sve su češće i brojnije. Brojne kompanije sve više ulažu u razvijanje koncepta događaja koji će pozitivno utjecati na njihov ugled u očima suradnika, zaposlenika i potrošača. Upravo to prepoznavanje rezultira sve češćim osnivanjem agencija koje, u sklopu djelatnosti marketinga i promocije, uključuju i djelatnosti poput produkcije i organizacije događaja, najčešće posebno osmišljenih i prilagođenih posebnim zahtjevima kompanija koje ih unajmljuju. Ono što će svakako biti zanimljivo jest promatrati rast i razvoj ove djelatnosti te na koji će se način kultura i umjetnost razvijati, oblikovati te komponirati u već postojeće modele tržišta te na taj način poprimati nove oblike i funkcije što će zasigurno utjecati na njihov razvoj i poimanje.

#### 4.2. ODNOS MENADŽMENTA I KULTURE

Prema Antoloviću, (2009: 18) u kulturi razlikujemo dvije dimenzije menadžmenta te se njegovi korisnici dijele na subjekte (one koji se menadžmentom koriste i na koje utječe) i objekte (znanja menadžmenta kojima se služimo).

Subjeki menadžmenta predstavljaju sve one dionike u kulturi koji su zaslužni za kreiranje sadržaja, njegovu proizvodnju i produkciju, financiranje te oglašavanje. Najvažniji u tom poretku, onaj bez koga ništa ne bi postojalo u kontekstu teme kojom se bavimo, jest

umjetnik ili djelatnik u kulturi (glazbenik, kipar, glumac, redatelj, itd.). I jedan i drugi imaju proizvodnu funkciju bez koje ne postoji sadržaj koji je moguće prezentirati publici. U ovu kategoriju subjekata ulaze i oni bez kojih ova industrija nema značenje – publika. Tu su i država koja ovaj proces prati i potiče, donatori i sponzori, struka koja ocjenjuje dosege stvaralaštva te izuzetno bitan diseminacijski alat u suvremenom dobu – medij. Svi su oni važni akteri kulturne industrije te prema potonjem objašnjenju, osim što sudjeluju, predstavljaju i njezine aktivne kreatore. Slikovitije, implementacije menadžerskih vještina podrazumijeva aktivno obraćanje i suradnju sa svim akterima stoga je njihovo postojanje bitno uvažiti kada se bavimo temom menadžmenta u kulturi.

Drugu dimenziju, prema Antoloviću, (2009: 18) menadžmenta u kulturi čini znanje kojima menadžer mora raspolagati kako bi uspješno upravljao kulturnim stvaralaštvom pojedinca ili veće zajednice. Najčešće su to znanja iz područja prikupljanja sredstava, razvoja, marketinga, produkcije, organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanja financijama, informacijske tehnologije te administriranje. Na kraju dana, menadžment jest umjetnost sama po sebi.

#### 4.3. FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI

Načini kojima menadžment djeluje na kulturu i unutar kulturnih institucija Antolović dijeli na temeljne i posebne funkcije (2009: 19). Temeljne se odnose na funkcije menadžmenta koje su potrebne kada je u pitanju izvođenje nekog kulturnog događaja. Iz tog razloga u tu kategoriju svrstava:

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- vođenje
- kontroliranje.

Posebne funkcije menadžmenta u kulturi odnose se na djelatnosti koje doprinose stvaranju značajnijeg utjecaja kulturnog djelovanja na okolinu u kojoj se isti provodi:

- doprinos kulturi
- umjetnička kreativnost
- odnos prema javnosti
- obrazovni karakter.

Zahvaljujući posebnim funkcijama možemo razlikovati uloge menadžmenta u gospodarstvu i onoga u kulturi. I dok je u gospodarstvu uloga menadžmenta orijentirana na stvaranje profita, isto ne možemo tvrditi i za djelovanje menadžmenta u kulturi. „Brojni programi u kulturi potaknuti su i ostvaruju se u želji da ostvare kulturni pomak koji će svojim sadržajem publici dati ‚novi doživljaj‘ ” (Antolović 2009: 31) i tako ostaviti opipljiv utjecaj na društvo i kulturu. Kulturni pomak najbolje možemo dočarati proučavanjem primjera. Kao primjer možemo navesti *Špancirfest* koji za vrijeme trajanja, zahvaljujući popularnosti festivala, popunjava sve smještajne kapaciteta grada Varaždina te na taj način pozitivno utječe na gospodarstvo jedne manje sredine. Također, dobar primjer predstavlja ulični festival *Zen Opuzen* koji se održava u Opuzenu, malom gradiću južne Hrvatske. Svojim žiteljima svake godine, za vrijeme trajanja festivala, ukrašava fasade koje ostaju predivan podsjetnik tijekom cijele godine.

Druga posebna funkcija menadžmenta jest poticanje kreativnost i stvaralaštva. Taj domino efekt koji uspješne institucije mogu izazvati produkcijom kvalitetnog programa na dionike kulturnog života zajednice, nemjerljiv je bilo kojim stečenim kapitalom ili profitom. Dobar primjer takvog djelovanja jesu kulturni centri koji svojim programom potiču znatiželju i angažman kod mladih za sudjelovanje u kulturu. Taj krug se zatvara kada poslije nekog vremena isti ti mladi ljudi postaju aktivni dionici i kreatori kulturnog sadržaja zahvaljujući trudu i radu institucije te njezinu strateškom planiranju uključivanja mladih u kulturu i umjetnost.

Treća posebna funkcija menadžmenta jest odnos prema javnosti (publici). Kako bi privukli posjetitelje, odnos prema publici mora biti dobro planiran te dio misije i vizije obraćanja javnosti. Kako pristupiti, kojim metodama, koje komunikacijske kanale koristiti, koje društvene mreže koristiti, koga *targetirati* i sl., sve su to pitanja koja su iznimno važna za uspješan rad institucije. Razlog tomu jest taj da kulturna akcija ovisi o onima koji joj svjedoče. Ukoliko kulturna akcija ne uspije doprijeti do publike, ona ostaje bez rezultata. Slikovito rečeno, uspjeh kulturnog događaja počinje od uljudnog dočeka na vratima na samom početku događanja, preko kvalitetne organizacije logističke produkcije događaja

(ovaj dio se odnosi na dovoljan broj mjesta za sjedenje, uredan prostor i ugodan ambijent, dovoljan broj WC-a, prohodne kanale i dr.) do obraćanja i komunikacije s publikom u slučaju bilo kakvih nepoželjnih događanja.

I zadnja, ali iznimno važna posebna funkcija menadžmenta jest obrazovni karakter. Ovu funkciju najlakše bi bilo dočarati spoznajom da je svaki kulturni program ujedno i obrazovni program. Točnije, svaki kulturni događaj pruža mogućnost učenja onome koji učenje i traži. „Obrazovanje se ne završava uspješnim pohađanjem škole ili fakulteta, već ono najčešće traje tijekom života. Upravo u tom procesu permanentnog obrazovanja konzumacija kulturnih programa predstavlja jedan od oblika takova obrazovanja.” (Antolović 2009: 35)

## **5. STRATEŠKI MENADŽMENT I STRATEŠKO PLANIRANJE**

Kao neizostavni dijelovi menadžmenta jesu strateški menadžment i strateško planiranje. To je ujedno i vrsta menadžmenta na koji ćemo staviti naglasak u ovom radu te koji predstavlja bitan faktor u kreiranju dugoročnih ciljeva kada je riječ o planiranju u kulturi. Kao pojam strateški menadžment obuhvaća: proces odluka i aktivnosti, način vođenja organizacije, usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije i ostvarivanje održive konkurentne prednosti (Kadlec, 2013., 3). Kao što i sama riječ kaže, on funkciju menadžmenta nadopunjuje strategijskim djelovanjem, točnije, razrađenom taktikom kojom će dugoročnim djelovanjem organizaciju pozicionirati na tržištu konkurentnosti. Prema Kadlecu, zadaće strateškog menadžmenta jesu: utvrđivanje misije, politika, formuliranje filozofije poduzeća, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, opreme, kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija, aktiviranje ljudi,” itd. (2013.:11). Jedan od načina kojima se strateški menadžment koristi kako bi uspješno djelovao u budućnosti je strateško planiranje. Iako međuovisni, ova dva pojma pak podliježu nekim bitnim razlikama. Strateško planiranje odnosi se na proces definiranja ciljeva i zauzimanja pravca za koji se procjenjuje kao najpovoljniji za organizaciju u budućnosti. „Prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća. (Thompson, 2008.:37) Stvaranje takvog plana omogućuje ostalim dijelovima menadžmenta veću fleksibilnost, koordinaciju i usmjeravanje rada. I dok strateški menadžment podrazumijeva implementaciju, praćenje,

prilagođavanje strategije, donošenje korektivnih mjere i prilagodbu ciljeva u odnosu na promjenjive i dinamičke aktivnosti tržišta, strateško planiranje za cilj ima, na temelju analiziranja situacije, postaviti specifične ciljeve i definirati akcije koje će voditi prema ostvarenju istih. Bitna razlika jest način izvođenja: „Strateško planiranje zagovara top-down pristup u kojem vrhovni menadžeri formuliraju strategiju i nose najveći dio odgovornosti. Kod strateškog menadžmenta smatra se da top-down pristup nije efektivan i da bi bilo efektivnije taj dio prepustiti nižim razinama menadžmenta.” (Kadlec 2013: 11). Također, razlikujemo vrstu planova ovisno o razdoblju koje obuhvaćaju. Strateško planiranje obuhvaća planirano razdoblje od 3 do 5 godina. Nakon njega dolazi taktički plan koji se odnosi na razdoblje od 1 do 3 godine, te operativni plan koji obuhvaća aktivnosti na „najnižoj razini organizacije, tj. preciziraju se zadaci pojedinca i radnih skupina za razdoblje od godinu dana.” (Pavičić, Alfirević, Aleksić 2006: 78).

## 5.1. STRATEŠKO PLANIRANJE U KULTURI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tradicija planiranja i strateškog pristupa planiranju kulture u Republici Hrvatskoj veže se uz „Zavod za kulturu, osnovan 1970. godine kao znanstvena ustanova za interdisciplinarna istraživanja s odjeljcima za sociologiju, kulturnu politiku, ekonomiju kulture, tehnologiju, prostor i organizaciju rada, pravo i zakonodavstvo te metodologiju planiranja kulture.” (Jurinić 2013: 1) Iako Hrvatska nema dugu tradiciju pristupa strateškom planiranju kulture, ozbiljnije potrebe za tim javljaju se početkom 90-ih godina te osnivanjem samostalne Republike Hrvatske.

Razlikujemo (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 21) četiri ključne faze razvoja kulturne politike Republike Hrvatske: „prva traje od 1990. do 2000. i obilježena je posljedicama Domovinskog rata; druga predstavlja fazu otvaranja i obuhvaća razdoblje od 2000. do 2013.; treća s ulaskom Hrvatske u Europsku uniju donosi nove mogućnosti i traje od 2013. do 2020.; četvrta počinje 2020. s pandemijom bolesti COVID-19.”

Prva faza počinje osnivanjem samostalne Republike Hrvatske kada su u ustavne vrednote smješteni sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. (Vučković, Uzelac, Vidović



2022: 21). Ključan korak iz tog razdoblja bilo je formiranje Ministarstva Republike Hrvatske 1994. Usporedno s tim još jedan važan dokument prethodi temelju prakse strateškog planiranja kulturnih politika pod nazivom *Nacionalni izvještaj o kulturnoj politici* koji predstavlja prvu opsežnu stručnu analizu cjelokupnog kulturnog sektora (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 21) te „nezaobilazan dokument za sve buduće analitičko-planske aktivnosti u kulturi Hrvatske.” (Jurinić 2013: 1) Važno je naglasiti još jednom kako se kulturna politika ovoga doba temeljila na nacionalo-emancipatorskom modelu kulturne politike što bi ukratko značilo promicanje i propagiranje nacionalnih ideja kroz kulturno stvaralaštvo. Karakteristično za ovo razdoblje jest i birokratsko-prosvjetiteljski model kulturne politike, točnije inženjerska uloga države. „Glavna karakteristika tog modela u prvom desetljeću hrvatske samostalnosti ogledaju se u činjenici da država dominantno kontrolira cjelokupan kulturni pogon kroz svoj politički, administrativni i ideološki aparat te tematski i ideološki određuje kulturno-umjetnički sadržaj.” (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 21)

Druga faza kulturnog razvoja RH traje od 2000. do 2013. Ovo razdoblje karakterizira promjena „društveno-političkog sustava iz polupredsjedničkog u parlamentarni. To je jako utjecalo na posvemašnju decentralizaciju i naročito na političku ulogu Sabora koji je sastavljen po teritorijalnom načelu.” (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 22). Od tog trenutka stranke postaju koalicijske što otvara nove mogućnosti po pitanju decentralizacije odlučivanja. U ovom dijelu druge faze izrađen je dokument *Strategija kulturnog razvitka* (Cvjetičanin i Katunarić 2003.) koji predstavlja „jedini dugoročan strateški dokument u kulturi u samostalnoj Hrvatskoj o kojem će raspravljati i koji će prihvatiti Hrvatski sabor 2002. godine” (Jurinić 2013: 2). U ovoj fazi, države arhitekta, „glavnu ulogu u upravljanju i financiranju kulture imaju Ministarstvo kulture i tijela na nižim razinama.” (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 22). Druga polovica druge faze okarakterizirana je znakovitim pomacima od države arhitekta prema državi zaštitnici. U prijevodu, potonje označava strukturu države koja će disperzirati izvore financiranja te osigurati da njima upravljaju nezavisna tijela, dok se će se država pobrinuti za iznose potpora koje izdvaja u fondove potpora kulturi. U tom se razdoblju osnivaju dva značajna tijela za hrvatsko kulturno stvaralaštvo - HAVC (2008.) i Zaklada *Kultura nova* (2013.). Hrvatski audiovizualni centar preuzima brigu o audiovizualnim djelatnostima, dok Zaklada predstavlja prvu javnu zakladu osnovanu s ciljem pružanja podrške civilnom javnom sektoru. Prekretnicu tog razdoblja predstavlja *Zakon o proračunu* iz 2009. godine koji je „propisao obvezu izrade trogodišnjih strateških planova, svim tijelima državne uprave, stoga i Ministarstvu kulture. “ (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 21). Uslijedile su brojne radionice Ministarstva kulture koje dijeli

brojne upute kojima opisuje očekivanja za dostavljene strateške planove. Ovakva odluka utječe na rad izvaninstitucionalnih aktera kulture civilnog društva čije financijsko blagostanje ovisi od natječaja i državnih subvencija. Ono što je sigurno, u ovoj fazi ostvaren je značajni napredak od centralističkog načina odlučivanja prema decentralističkom procesu donošenja i utjecanja na odluke.

Treća faza započinje ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, a završava početkom pandemije 2020. te označava razdoblje usklađivanja i simbiotskog djelovanja lokalnih i europskih kulturnih politika. U tom kontekstu valjalo je ispoštovati pravila i uvjete koje je nametala nova koalicija. Dolaskom Unije, kulturnjacima i umjetnicima otvorili su se mnogobrojni fondovi kojima je EU odlučila unapređivati kulturu članica, što je zasigurno pozitivno utjecalo na razvoj kulturnih politika i mogućnosti kojima se moglo raspolagati. Tako na kulturni sektor značajno utječu programi poput *Kreativne Europe 2014. – 2020.*, *Europske prijestolnice kulture* kao i programi europskih nagrada u kulturi. Uz njih, tu su mogućnosti pristupanja hrvatskih umjetnika europskim strukturnim i investicijskim fondovima koji se vode djelomičnim parametrima unapređenja kulture. Nadalje, pozitivno je postojanje i drugih programa koji neizravno unapređuju rad kulturnih institucija, ali im kultura nije u središtu. Oni ju pak uključuju smjernicama koje valja ispoštovati u svrhu odobrenja natječaja. „Tako su se projekti financirani, primjerice, programima CARDS, PHARE, IPA većinom odnosili na područje kulturnog turizma, revitalizaciju i izgradnju infrastrukture uz kulturno-baštinske projekte te informacijske infrastrukture kulturnih projekata.” (Primorac 2017: 7) Unatoč znatnom financijskom utjecaju, Unija, zauzvrat, nema namjeru kontrolirati ili pak cenzurirati kretanje kulturnih politika članica. Pismeno, ta namjera potvrđena je *Lisabonskim ugovorom* prema kojem „Europska unija ističe da poštuje svoju bogatu kulturnu i jezičnu raznolikost te osigurava očuvanje i unapređenje kulturnog nasljeđe Europe.” (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 22). Nadalje „Europska unija formalno pravno gotovo ne zadire u kulturne politike njezinih država članica, ona djeluje kohezijski kroz zajedničke programe i projekte te druge soft law instrumente (iznimno putem direktiva ili uredaba)”. (Vučković, Uzelac, Vidović 2022: 24). Negativna strana svih navedenih natječaja, koja ozbiljno prijeti poticanju prijavitelja, jest opsežna i prijeko potrebno detaljna birokratizacija. U tom smislu, Europska unija trebala bi pronaći učinkovitije načine pravdanja dodijeljenih sredstava uz istodobno smanjenje birokratskih procesa.

Treća faza naglo je prekinuta 2020. godine početkom pandemije COVID-19. Takva se situacija loše odrazila na velike projekte poput EPK Rijeka 2020. čija su sredstva u velikoj mjeri morala biti vraćena zbog nemogućnosti provedbe velikog dijela programa. U prilog

nepogodama idu i potresi koji su se zahvatili područja Banije i Zagreba. Sve je to zaustavilo financiranje kulture u onoj mjeri kojoj je potrebno. Situacija „novog normalnog” stvorila je okolnosti u kojima glavna pitanja postaju održivost i pronalazak primjerenog modela poslovanja. Kao odgovor na ta pitanja Europska unija razvija neke nove trendove kako bi kulturne institucije uspješno mogle djelovati u ovakvim okolnostima, a Hrvatska raspisuje plan djelovanja u kulturi za godine pandemijskog djelovanja 2020. – 2022. Godinu dana nakon toga, usvojen je *Nacionalni plan za razvoj kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine*, što predstavlja prvi srednjoročni strateški dokument nakon *Strategije kulturnog razvitka* iz 2003. godine. Također, ovo je prvi krovni strateški dokument u Republici Hrvatskoj za područje medija. U daljnjem poglavlju probat ću približiti odrednice *Nacionalnog plana*.

## 5.2. NACIONALNI PLAN RAZVOJA KULTURE I MEDIJA (2023. – 2027.)

28. prosinca 2023. godine Vlada Republike Hrvatske usvojila je na sjednici *Nacionalni plan za razvoj kulture i medija za razdoblje od 2023. – 2027. godine*. Riječ je o srednjoročnom dokumentu koji je usklađen s *Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine*, a predstavlja ključan strateški dokument nakon *Strategije kulturnog razvitka* iz 2003. godine. Prvi je ovo krovni strateški dokument na području medija u Republici Hrvatskoj koji obuhvaća cjelokupan sektor kulture i medija te definira posebne ciljeve, pokazatelje i mjere za daljnji razvoj i unapređenje kulturne i medijske infrastrukture u zemlji.

U podlozi, dokument *Nacionalnog plana* oslanja se na mnogobrojne analitičke dokumente koji su mu olakšali stvaranje jasne predodžbe aktualne situacije u kulturi. Ti dokumenti su: *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*, studija *Kulturne i kreativne industrije u Republici Hrvatskoj - prije i nakon COVID 19*, i *Analiza medijskog sektora u Republici Hrvatskoj*. Osim što se oslanja na potonje, *Nacionalni plan* razvija se u skladu s ciljevima *Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030.*, Također, plan je usklađen s ključnim dokumentom Europske unije za razvoj kulturnih i kreativnih sektora: *Plan rada Europske unije za kulturu za razdoblje od 2023. – 2026.* „koji

ima četiri prioriteta područja: umjetnici i kulturni djelatnici - osnaživanje kulturnih i kreativnih sektora; kultura za ljude – jačanje sudjelovanja u kulturi i uloge kulture u društvu; kultura za planet – oslobađanje snage kulture i kultura za partnerstva koja zajednički stvaraju – jačanje kulturne dimenzije vanjskih odnosa EU-a.”

Razvojne potrebe i potencijali razrađeni su u pet područja koja odgovaraju posebnim ciljevima *Nacionalnog plana razvoja kulture i medija*: (Nacionalni plan 2023 – 2027.pdf: 8):

- razvoj kulturnog stvaralaštva, produkcije i distribucije – cilj je povećati kapacitete kulturnog stvaralaštva, kulturnih institucija i drugih dionika u kulturi
- očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine – fokus se stavlja na zaštitu, očuvanje i promociju kulturnog dobra Republike Hrvatske
- razvoj sustava arhiva, knjižnica i muzeja
- podrška novinarskoj profesiji i medijskom sektoru – plan predviđa mjere za unapređenje statusa novinara i demokratizaciju medija
- unapređenje kulturne infrastrukture – uključuje ulaganje u kulturne objekte, poboljšanje i povećanje kulturne infrastrukture za učinkovitije djelovanje i bogatiji ekosistem produkcije kulturnih industrija.

Uspješnim provođenjem i zadovoljavanjem ciljeva na ovim područjima Hrvatska bi trebala imati „razvijenije kulturno stvaralaštvo, produkciju i distribuciju, osigurano očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine, razvijeniji sustav arhiva, knjižnica i muzeja, unaprijeđeni status novinarske profesije, medijski sektor i poticanje pluralizma te učinkovitu podršku kulturnom i medijskom sektoru.” (Nacionalni plan za razvoj kulture i medija 2023-2027., 6) Navedene ciljeve Hrvatska je odlučila provesti do 2030. godine, a u prilog tomu ide trend povećanog ulaganja kojemu svjedočimo posljednje dvije godine (nakon COVID-19). Prošle godine izdvajanja za kulturu iznosila su 37 % više u odnosu na 2022. godinu. Tako je u 2022. izdvojeno 0,56 % državnog proračuna, dok je taj iznos 2023. iznosio 1,37%.

## **6. PROJEKTI I INTERVJUI**

Za potrebe detaljnije analize o važnosti strateškog planiranja i menadžmenta u kulturi, u ovom poglavlju predstaviti će institucije koje posljednjih godina ostvaruju značajne rezultate na poljima kulturnog djelovanja, kvaliteti produkcije, društvenog doprinosa, tržišne konkurentnosti i, prije svega, kvaliteti i autentičnosti programa. Odabrane su tri institucije, dvije s hrvatskog i jedna sa slovenskog područja, te je proveden pisani intervju s tri predstavnika. Prije svega, odabrane institucije ističu se razinom profesionalnosti, kvalitetom programa i produkcije te zaokruženim upravljačkim modelom te uspješno opstaju i odgovaraju na promjene i povijesne događaje, od promjena vlasti do pandemije koronavirusa. Svaka od institucija ima kulturnu djelatnost produkcije, organizacije i promocije kulturnih i umjetničkih događanja, s naglaskom na suvremenu i nezavisnu kulturu, kao jednu od glavnih djelatnosti. Glavni je kriterij za odabir institucija bio taj da im je glavna djelatnost produkcija kulture, ali i sadržaj koji je većinom suvremen, nezavisan i prije svega kvalitetan, te kao takav nije dio masovne kulture. Ove institucije odabrane su kako bi se prikazala važnost menadžmenta, strateškog planiranja te sagledavanja kulture kao tržišno-relevantnog proizvoda, a djelatnika u kulturi kao radnike *al pari* za čije je učinkovito djelovanje potrebno ostvariti mogućnost stalnog radnog odnosa

U sljedećem poglavlju predstaviti će se odabrani projekti, intervjui s predstavnicima institucija i zatim će uslijediti analize.

## 6.1. O PROJEKTIMA

### 6.1.1. KINO ŠIŠKA, LJUBLJANA, SLOVENIJA

Zgrada Kino Šiške izgrađena je 1961. godine te je jedna od prvih zgrada koja najavljuje modernu arhitekturu na području Ljubljane. Djelo je slovenskog arhitekta Božidara Gvardjančiča. Sam naziv otkriva njenu prvobitnu primjenu – kinodvorana. Godine 1962. uprava grada Ljubljane zgradu je na korištenje dala ljubljanskim kinematografima koji programe izvedu sve do 1980. godine kada posjećenost opada te program staje. U tom razdoblju, prostor Kina otvoren je za najam i provedbu događanja i predavanja. Od 1994. godine pa sve do 2001. Šiška ponovno djeluje kao zgrada kina te se koristi u svrhu izvedbe kinematografskih programa. Drugi pokušaj oživljavanja sprječava *Kolosej kompleks* - koji sa

svojih 725 sjedala okončava svaku nadu za uspjehom kinematografskih izvedbi u zgradi Kino Šiške. Nakon zatvaranja, svrha i namjena prostora prepuštena je ponovnom kratkotrajnom najmu u svrhu izvođenja višednevnih radionica, plesnih i kazališnih performansa, umjetničkih projekata i vježbi vođenih pod palicom Gorana Bogdanovskog. To je razdoblje nagovijestilo buduću i trenutačnu aktualnu namjenu prostora – zgrada je nedugo zatim dana na upravljanje gradskoj upravi koja je u međuvremenu prepoznala inicijativu dr. Gregora Tomca i njegovu peticiju za stvaranje urbanog kulturnog centra, izvršenu tijekom mandata Vika Potočnika i Danice Simšić, inicijalno pokrenutu 1995. Dolaskom Zorana Jankovića 2006. god. na mjesto ljubljanskog gradonačelnika, otvaranje urbanog kulturnog centra unutar prostora Šiške postaje prioritet te je Institut za urbanu kulturu, kojemu je zadaća bilo stvaranje i upravljanje projektom Kino Šiška, otvoren 4. veljače 2008. godine. Otvaranjem javnog instituta postavljeni su temelji za aplikacije na potrebne projekte, opremanje, izgradnju i planske preinake unutar prostora, a sve u svrhu stvaranja jedinstveno opremljenog prostora i tima ljudi koji će upravljati vođeni jasnim ciljevima i menadžmentskom strukturom. Od 2009. postaje najznačajnija centralna institucija kada je riječ o slovenskoj kulturnoj sceni, sa znatnim utjecajem na regionalni ekosistem na području umjetnosti, s posebnim naglaskom na koncertne aktivnosti i umjetničke izvedbe. Osim koncertnih, uključuje i vizualne umjetnosti i performanse. Cjelokupne aktivnosti i kvalitetan program Šišku čine izvrsno posjećenom, s publikom koja broji preko 100.000 posjetitelja na više od 300 događanja godišnje. Šiškin dosadašnji program s godinama je stvorio neke od aktualnih i prepoznatljivih brendova koji svoje mjesto pronalaze unutar zgrade i programa kao što su: glazbeni i *showcase* festival *MENT*, galerija *DobraVaga*, međunarodni festival modernog plesa *CoFestival* i međunarodni festival stripa *Tinta*.

Kino čine dvorana Katedrala - bivša kinodvorana, sa svojih 932 stajaća i 450 sjedećih mjesta i izvrsnom tehničkom opremljenosti, glavna je kada je u pitanju veliki program Kino Šiške te ponuda za najam stranim organizacijama, izdavačkim kućama, firmama i sl.

Komuna - ova manja dvorana, koju čine 200 stajaćih i 120 sjedećih mjesta, najčešće služi da organizaciju događaja intimnije atmosfere te u brojnim prilikama također služi kao mjesto za izvedbu plesnih performansa i organizaciju konferencija.

Kafić Kino Šiške - kao mjesto susreta ovaj kafić ima značajnu ulogu kada je riječ o pristupačnosti i ugodnoj atmosferi Šiške. Osim što nudi znatnu financijsku injekciju, ovo mjesto ujedno stvara prostor za svakodnevno druženje u prostoru Šiške.

Galerija Kamera - osim koncertnog prostora, Šiška je dom kolektivu koji za cilj ima proširiti glas vizualnih umjetnika i stvoriti prostor za izlaganje i prezentaciju novih vizualnih

umjetničkih pravaca. Do 2016. kolektiv je radio u prostoru Kina, a te godine otvaraju *DobraVaga* – galerijski, izložbeni i projektni prostor koji, osim izlagačkog, postoji i kao prodajni prostor te otvoreni atelje. „Programski sadržaji u prvi plan stavljaju estetska promišljanja mlade generacije stvaratelja. Ta generacija koja predstavlja sjecište mogućnosti, istraživanja i aktualnih konteksta suvremene umjetničke produkcije. Misija nove umjetničke inicijative je poticanje kreativnosti koja nije u skladu s uvriježenom definicijom da svijet umjetnosti ovisi samo o klasičnom umjetničkom tržištu. Stoga se *DobraVaga* fokusira na nove, angažirane i inovativne formate kojima podupire, potiče i promiče svježija izdanja umjetničkih priča i originalnih umjetničkih praksi.” (<https://dobravaga.si/o-nas/> / 8.08.2024.)

Infopult - u prizemlju lobija moguće je pronaći sve informacije o događanjima u prostorijama Kina.

#### 6.1.1.1. MENT

Kao jedan od najvećih *showcase* festivala u regiji, *MENT* je na dobrom putu da postane sinonim za cjelokupnu Šišku. Program koji u Kinu već tradicionalno zauzima mjesto sredinom siječnja svake godine prostor pretvara u centar glazbenog alternativnog svijeta iz cijele Europe. No, *MENT* je prije svega platforma te kao takva ima zadaću poduprijeti i promovirati slovenske bendove i autore pružajući im podršku na putu ostvarivanja ciljeva poput promocije, vidljivosti i aktivnosti *bookinga* u inozemstvu i regiji. Osnovana je 2014. godine te je dijelom mreže INES (Inovacijska Mreža *Showcase* Festivala) te SIGIC (Slovenski Glazbeni Informacijski Centar) (prema <https://www.ment.si/en/ment-patforma>). U sklopu mreže *MENT* više od 60 slovenskih izvođača održalo je preko 200 koncerata u sklopu programa stranih festivala i glazbenih klubova u 16 različitih zemalja. Ispočetka se program sastojao od radionica i predavanja (2014. – 2018.) te se vremenom pretvorio u jedan od najvažnijih *showcase* izdanja u regiji (od 2018. do danas). Program festivala čine radionice, predavanja, konferencije, prezentacije i, zaključno, glazbeni performansi. Posljednje izdanje ugostilo je 88 izvođača iz 23 države koji su nastupali na 16 različitih lokacija u Ljubljani. Naglasak svake konferencije je na glazbenoj industriji i kreativnosti, pristupima poslu te razvoju profesionalnosti unutar glazbene industrije, izdavaštva, glazbenog novinarstva te marketinga u regiji. Prednost koju Festival pruža izvođačima jest publika koju, osim brojnih

posjetitelja iz regije, čine i preko 700 profesionalaca unutar glazbene industrije koji djeluju na području čitave Europe.

#### 6.1.1.2. CoFestival

Međunarodni festival suvremenog plesa organizira se od 2012. godine u suradnji s Kino Šiškom gdje je većinski dio programa festivala i smješten. Tendencije su Festivala velike te kao dio europske plesne mreže program obuhvaća plesne performanse, lekcije kadriranja i filmske perspektive, predavanja i intervju s vodećim svjetskim predavačima s temama iz suvremenog plesa i umjetnosti i sl.

#### 6.1.1.3. TINTA

Međunarodni festival stripa *TINTA*, održava se svake godine u listopadu u prostorijama Kina Šiške te na drugim lokacijama u Ljubljani. Predstavlja središnji događaj u Sloveniji, ali i šire, kada je u pitanju strip, a razlog tomu je povezivanje različitih aktera domaće strip scene i kulturno-umjetničke scene s ciljem popularizacije stvaralaštva stripa. U sklopu programa organizirane su brojne debate, predavanja, prezentacije i mnogo drugih edukativnih sadržaja na temu suvremenog autorskog stripa te njegove trenutne pozicije u svijetu.

### 6.1.2. TVRĐAVA KULTURE ŠIBENIK, HRVATSKA

Javna ustanova u kulturi *Tvrđava kulture Šibenik* osnovana je u lipnju 2016. godine kada se u sklopu Odjela za upravljanje objektima fortifikacijskog sustava Muzeja grada Šibenika, osnovanog 2014. godine stvorila potreba za razdvajanjem pravnih tijela te stvaranjem Ustanove. U tom zamahu stvorila se ideja velike obnove Tvrđave Barone. Cilj je bio pretvoriti Tvrđavu u inovativni, interaktivni muzej koristeći se modernim dostignućima



kojima bi se oživjela prošlost i javnosti približili presudni trenuci borbe s vojskom Osmanskog Carstva. U izgradnji i opremanju korištena je tehnologija proširene stvarnosti kojom su oživljeni prizori, protagonisti i zvukovi. Projekt je uključivao rad na infrastrukturi, opremanje gastro-kulturnog centra i dječjeg igrališta te izgradnju amfiteatra. Do danas je Ustanova u obnovu i u pogon stavila još dvije tvrđave - Tvrđavu sv. Ivana i Tvrđavu sv. Mihovila. Također, Ustanova danas osim Tvrđavama, upravlja i Kućom umjetnosti Arsen, točnije gradskom pozornicom koja je naslijedila dvoranu starog šibenskog kina, te Hrvatskim centrom koralja na Zlarinu koji inovativnim pristupom i zanimljivim načinom prenosi priču o stoljetnoj tradiciji koraljarstva u šibenskom arhipelagu. Unutar svog djelokruga, Ustanova upravlja i informacijskim uredom *City Point* u centru šibenske gradske jezgre koji za zadaću ima pružanje informacija i promociju svih aktivnosti na šibenskim tvrđavama. Kao glavnu misiju navode unapređenje hrvatske kulture suvremenim pristupom u održivom upravljanju kulturnim dobrima, produkcijom programa, interpretacijom baštine, komunikacijom i edukacijom, dok je vizija Ustanove postati i ostati dio nacionalnog i europskog dionika kulturnih i kreativnih industrija. Uz to, Ustanova je i sinonim za izvrsnost na području kulturnog menadžmenta. Djelovanje Tvrđave kulture sastoje se od sljedećih vodilja:

- generator kulturnih i društvenih aktivnosti kroz produkciju raznovrsnih programa za sve generacije tijekom cijele godine
- pružanje platforme za razvoj i poticanje kreativnih industrija
- kontinuirani razvoj i edukacija postojeće te privlačenje nove publike ulaganjem u kvalitetu sadržaja na svim lokacijama
- učvršćivanje suradnje između kulturnog, turističkog i poduzetničkog sektora i doprinos ekonomskom rastu
- inspiracija i primjer inovativnog, modernog i što je više moguće održivog upravljanja kulturnom baštinom, promišljenom i razrađenom strategijom te promocijom lokacija kojima upravlja Tvrđava kulture Šibenik
- pozicioniranje Šibenika na svjetskoj karti kulturno-umjetničke scene, kao i nezaobilazne cjelogodišnje turističke destinacije

(preuzeto s: <https://tvrđjava-kulture.hr/hr/o-tvrđavi-kulture/>, datum preuzimanja 8.7.2024.)

U sljedećim odjeljcima pomnije će biti prikazan rad Tvrđave kako bi se stekla jasna slika i uvid na koji način Ustanova djeluje te kakve točno programe ostvaruje kroz svoj rad u sklopu Tvrđava.

#### 6.1.2.1. TVRĐAVA SV. MIHOVILA

Prva je izgrađena i obnovljena šibenska tvrđava. Povijesno važna, smještena je na visokoj strmoj stijeni zbog čega dominira gradskom jezgrom. Obnovljena je 2014. godine kada je na njoj sagrađena pozornica s 1077 sjedećih mjesta te zbog svog spektakularnog položaja (koji pruža pogled na zaljev i ušće rijeke Krke i Kanal sv. Ante) Šibenik stavlja na svjetsku kartu vodećih izvođačkih destinacija. Na ovoj Tvrđavi glavni program jesu koncerti, dok je zanimljiva povijest ispričana pomoću suvremene tehnologije; audio vodiča i 3D *mappinga* u stoljetnim cisternama, a tu je i suvenirnica s autohtonim proizvodima. (tvrđave-kulture.hr., 08.08.)

#### 6.1.2.2. TVRĐAVA BARONE

Izgrađena je paralelno s Tvrđavom sv. Ivana, a obnovljena 2016. godine.. Na ovoj su Tvrđavi smješteni ljetni jazz festival *Barone Jazz Festival* te Ljetno kino Barone. Svakodnevni sadržaj, s obzirom na atraktivnu lokaciju, upotpunjuje i kafić dok edukativnu svrhu centar Tvrđave zadovoljava primjenom tehnika proširene stvarnosti kojom prikazuju povijesnu ulogu Tvrđave koju je imala za grad Šibenik.

#### 6.1.2.3. TVRĐAVA SV. IVANA

Najveća od tri šibenske tvrđave, Tvrđava sv. Ivana zadnja je obnovljena 2022. godine, čime je grad Šibenik kompletirao obnovu fortifikacijskog sustava. Ova Tvrđava, za razliku od ostalih, stavlja naglasak na edukativnu namjenu te se u području „Kliješta” (dijela Tvrđave) nalazi edukativni kampus s učionicama, prezentacijskim prostorijama i suvremeno opremljenim spavaonicama. Najčešće otvoren za najam, ovaj prostor služi kao mjesto koje ima mogućnost ispuniti visoko funkcionalne logističke zahtjeve svakog organizatora edukacija, predavanja, konferencija i sl. Uz kampus tu je i bar te suvenirnica smještena u barutani.

#### 6.1.2.4. KUĆA UMJETNOSTI ARSEN

Zgrada je izgrađena u svrhu rješavanja stambenog pitanja radnika Tvornice lakih metala Borisa Kidriča 1956. godine. Zgradu je projektirao Zlatko Neumann. Prema planu, sastoji se od dvosobnih i jednosobnih stanova te kinodvorane koja je svoju funkciju ispunjavala sve do 2013. godine. 2019. godine grad Šibenik daje prostor dvorane danas poznate kao Kuća umjetnosti Arsen na upravljanje Javnoj ustanovi u kulturi Tvrđavi kulture Šibenik. Od svog osnutka Tvrđava kulture nastoji: „pružiti atraktivne kulturno-zabavne sadržaje – bilo da se radi o edukativnim, glazbenim, filmskim, plesnim ili gastronomskim programima; razvijati i educirati kulture publike; aktivno poticati i širiti interes za kulturu, kulturno-povijesnu baštinu, njene sadržaje i programe u javnosti.” (<https://kucaarsen.hr/info/o-nama/prostorom-upravlja/> 08.08.2024.)

#### 6.1.2.5. CENTAR KORALJA ZLARIN

Ovaj edukativno-multimedijalni centar osnovan je na otoku Zlarinu kako bi na inovativan i zanimljiv način ispričao priču o stoljetnoj tradiciji šibenskog arhipelaga. Prvi pisani tragovi koraljarstva sežu još u 15. stoljeće što Zlarinjane čini najpoznatijim lovcima na koralje, a otok prožima bogatim i značajnim kulturnim nasljeđem. Centar čine Kuća Kažerma koja je izložbeni prostor Hrvatskog centra Koralja u sklopu koje se nalazi trajni postav izložbe koja opisuje neraskidivu vezu između Zlarinjana i koralja te koja je opremljena tehnologijom proširene stvarnosti, kinetičkim figurama i drugim audiovizualnim atrakcijama; te Kuća Šara koja pruža smještajni kapacitet za istraživače, znanstvenike, učenike i studente te je u prizemlju opremljena manjom prostorijom u obliku amfiteatra čija je namjena održavanje predavanja, projekcija i prezentacija.

#### 6.1.3. AUTONOMNI KULTURNI CENTAR ATTACK, ZAGREB, HRVATSKA

Autonomni kulturni centar - Attack! predstavlja udruženje građana/ki koje djeluje u gradu Zagrebu s projektima koji se realiziraju na nacionalnoj razini. Djeluje po principima

DIY kulture i njeguje aktivistički pristup s naglaskom na omogućavanje djelovanja svima onima koji izraze želju za sudjelovanjem: „Glavna ideja organizacije je da služi kao platforma i da omogući prostor za djelovanje, stvaranje, promišljanje i prezentaciju svim neafirmiranim umjetnicima/cama, organizatorima/cama u kulturi, aktivistima/cama i mladima. Attack neposredno teži postići jačanje pojedinaca/ki u vlastitoj afirmaciji, bilo da se radi o samom umjetničkom izričaju, bilo da je stvar konkretne produkcije događanja, kulturne, političke ili umjetničke tematike.” (Attack.hr., 08.08.)

Kao udruga djeluje od 1997. pod nazivom *Autonomna tvornica kulture* te se s vremenom, radi lakšeg poslovanja, dijeli na dvije udruge građana sa sličnim idejama i ciljevima. Isprva djeluje u tvornici *Jedinstvo* sve do 2003. godine kada gubi prostor te fokus mijenja na održavanje programa u partnerskim udrugama. Konačno, poslije 6 godina rada, dobiva prostor u Pierrotijevoj ulici u prostoru stare tvornice Medika u Zagrebu.

Od tada do danas Udruga je članica *Mreže mladih Hrvatska*, aktivno je uključena u inicijativu *Pravo na grad* i *Savez za centar za nezavisnu kulturu i mlade* (Savez udruga Operacija grad) te je aktivan član i osnivač platforme CLUBTURE. Kroz centar u 14 godina prolaze brojni projekti, a neki najznačajniji su: *Fade in*, *Revija amaterskog filma - R.A.F.*, *Underwater - Overground*, *Libralibera*, i brojni drugi. Trenutačno su najznačajniji projekti: *FAKI: Festival alternativnog kazališnog izričaja*, *International Dub Meeting*, *Antibiotik* i *Hacklabo1...Prostor Autonomnog kulturnog centra - Attack* čine: *Klub Attack*, *Galerija Siva*, *Filmski studio Medika* i *Infoshop knjižnica Pippilota*.. Važno je istaknuti činjenicu kako se rad Udruge temelji na volonterskom radu te u Udruzi nema trajno zaposlenih već se članove nagrađuje povremenim honorarima.

#### 6.1.3.1. KLUB ATTACK

S radom počinje 2001. godine. Sinonim je za program alternativne glazbe i izvedbene umjetnosti te, osim što za cilj ima proizvodnju stalnog programa s nastupima domaćih i regionalnih izvođača, želja mu je stvoriti prostor za nastup mlađih izvođača i neafirmiranih

glazbenika. Mjesečni program sastoji se najčešće od koncerata, DJ i VJ izvedbenih umjetnosti.

#### 6.1.3.2. GALERIJA SIVA

Prostor je osnovan 2012. godine na inicijativu umjetnika okupljenih oko Autonomnog kulturnog centra. Osnovni kriterij za sudjelovanje u izlaganju u ovom prostoru jesu nekonvencionalnost i odstupanje od *mainstreama*. Okuplja žanrove usko povezane sa svim vrstama ulične umjetnosti, dizajna, stripa, ilustracije i drugih područja vizualne umjetnosti. Prostor je, osim izložbama i rezidencijama, namijenjen održavanju edukacije, radionica i prezentacija.

#### 6.1.3.3. FILMSKI STUDIO MEDIKA

Prostor je opremljen, kao što i sam naziv kaže, cjelokupnom potrebnom opremom za snimanje filma i video produkcije. Djeluje od 2009. godine vođen idejom stvaranja jedinstvenog mjesta koje će omogućiti da filmski studio, oprema te produkcijski i postprodukcijski poslovi postanu dostupni široj masi – na taj način potičući širenje nezavisne filmske umjetničke, studentske i amaterske scene.

#### 6.1.3.4. INFOSHOP I KNJIŽNICA PIPPILOTTA

Nastaje kao centar s idejom razmjene informacija i poticanja rasprava na aktualne ili zapostavljene teme. Sadrži knjige na temu: anarhizma, ekologije, povijesti pobunjeničkih pokreta, feminizma, kontrakulture, supkulture i općenito pitanja aktivističkog djelovanja, fanzine, pamflete, časopise, stripove, i sl. ([Attack.hr.](#), 2024.)

## 7. INTERVJU

U sljedećim poglavljima bit će preneseni odgovori na pitanja.

### 7.1. KINO ŠIŠKA

Na početku je potrebno istaknuti da Centar urbane kulture Kino Šiška od 5. kolovoza 2024. godine ima novo vodstvo, a u ovom trenutku – prvenstveno zbog postupaka potrebnih za imenovanje svih pomoćnika/ca za vođenje pojedinih programskih područja – umjetnički tim još nije potpun. Kao novi direktor, koji se tek upoznaje s poslovanjem i principima programiranja, osobito njihovim financijskim aspektima, molim da odgovore tumačite i u tom kontekstu, jer je moje trenutačno znanje još prilično ograničeno.

#### **7.1.1. Predstavite se, iz koje organizacije dolazite i koja je vaša uloga?**

Tibor Mihelič Syed, po zvanju univ. dipl. kulturolog, ravnatelj Centra urbane kulture Kino Šiška, odgovoran za vođenje i poslovanje (gradskog) javnog zavoda u području kulture. Praksa jest da obično direktor preuzima područje općeg menadžmenta i financija i/ili vođenje jednog od umjetničkih područja, npr. programa izvedbenih umjetnosti (suvremeni ples i kazalište). Kino Šiška je javna ustanova koju je osnovao Grad Ljubljana, koji je ujedno i glavni financijer ustanove. Grad osigurava sredstva za program, plaće stalno zaposlenih, sredstva za opće materijalne troškove, investicijsko održavanje te kupnju tehničke opreme.

#### **7.1.2. Predstavite strukturnu podjelu tima koji vodi organizaciju?**

Za razliku od većine javnih ustanova, gdje je većina tehničkog osoblja stalno zaposlena, u Kinu Šiška stalno je zaposleno „samo“ 11 suradnika – oni čine jezgru tima ustanove koji blisko surađuju s ekipom stalnih vanjskih suradnika, a koji imaju status samostalnih kulturnih radnika ili obrtnika. Među njih ubrajamo većinu tehničkog kadra, voditelja pojedinih programskih jedinica (npr. festivala) te mnoštvo stručnih suradnika (produkcija, voditelji projekata itd.). Oni surađuju s Kinom Šiškom na temelju ugovora na nekoliko mjeseci, godinu ili više godina, u kojima su jasno definirane tarife (satnice ili dnevnice) za njihov rad. To osobito vrijedi za tehničke suradnike, koji prema novom zakonodavstvu moraju svakodnevno evidentirati svoju prisutnost na radnom mjestu.

Inače, tim stalno zaposlenih sastoji se od:

- direktor/ica zavoda: petogodišnji mandat, može biti odgovorna/an i za jedno od umjetničkih područja
- dva suradnika za područje glazbenog ili izvedbenog programa ili financije (vezano uz mandat ravnatelja)
- umjetnički voditelj (npr. vizualne i interdisciplinarnih umjetnosti): vezano uz mandat ravnatelja
- voditelj marketinga i odnosa s javnošću
- tehnički voditelj
- organizator kulturnog programa
- poslovni tajnik/kadrovski referent
- stručni suradnik (financije, pravna pitanja, poslovanje)
- održavatelj/kućni majstor/ekonom.

Među stalne (vanjske) suradnike ubrajamo i:

- voditelja digitalnog marketinga (društvene mreže)
- dizajnera
- voditelja kulturno-obrazovnog programa
- voditelja info pulta i hostese
- te naravno već spomenute tehničke suradnike (svjetlo, zvuk, video, scenski tehničari...).

**7.1.3. Smatrate li važnim strateško planiranje i, ako da, na primjeru vaše organizacije prikažite gdje ga primjenjujete?**

Strateško planiranje je nužno za rad usmjeren prema konkretnim srednjoročnim i/ili dugoročnim ciljevima bilo koje organizacije. Strateški dokument služi definiranju temeljnih načela, javnih obveza, programske i produkcijske strukture, estetskih načela, infrastrukturnog razvoja zavoda, razvoja kadrova, zajedničkog djelovanja. Istovremeno, to je dokument u kojem su jasno vidljivi vremenski okvir, mjere, pokazatelji (statistički, financijski itd.), čime se omogućava vanjska provjera i nadzor s jedne strane, te samoevaluacija s druge strane.

Sve javne ustanove u kulturi dužne su usvojiti i provoditi petogodišnje strategije (one se razmatraju, odobravaju i evaluiraju na razini Upravnog vijeća zavoda, kao i na razini gradskog vijeća). Petogodišnje strategije zavoda moraju biti usklađene s lokalnim strateškim dokumentima na području kulture, kao i sa strateškim dokumentima na državnoj razini te smjericama EU-a.

**7.1.4. Predstavite financijske izvore kojima se služi vaša organizacija?**

Kao što je spomenuto, glavni financijer Kina Šiške je Grad Ljubljana. Ta sredstva u proračunu zavoda (oko 2.500.000 EUR) čine oko 60 % stavki navedenih u 1. odgovoru:

- vlastiti prihod (ulaznice, najam dvorana, sponzori...) čini oko 30 % udjela
- sredstva dobivena na raznim EU projektnim natječajima oko 5 %
- sredstva dobivena na programskim natječajima Ministarstva kulture oko 5 %.

**7.1.5. Koristite li *crowdfunding* ili druge oblike zajedničkog financiranja?**

Osim klasičnih oblika koprodukcijskih suradnji i akcije *kulturni euro*, Kino Šiška ne koristi pravi *crowdfunding*. *Kulturni euro* funkcionira kao fond u koji se obavezno uplaćuju doprinosi onih koji su inače ovlašteni na besplatne ulaznice, a koristi se za podršku mladim



glazbenim grupama (npr. za snimanje albuma) ili kao ulog u koprodukciju (npr. plesnih predstava itd.).

**7.1.6. Izdvojite najvažnije suradnike i partnere vaše organizacije i zašto ih smatrate bitnima?**

Teško je jasno definirati takvu hijerarhiju važnosti. Kino Šiška surađuje s cijelom nacionalnom mrežom nevladinih organizacija, neinstitucionalnih i privatnih producenata, mrežom gradskih javnih zavoda i poduzeća, obrazovnim institucijama te velikim brojem međunarodnih partnera, osobito u okviru EU projekata. Važan partner je i lokalna zajednica, stanovnici grada, kao i stanovnici Šiške.

**7.1.7. Koliki udio proračuna izdvajate u marketinške svrhe?**

6 % ukupnog budžeta.

**7.1.8. Kako biste ocijenili suradnju s Gradom?**

Bez Grada i njegove potpore Kino Šiška ne bi postojao. Gradska vlast financijski podržava Kino Šiška i načelno poštuje autonomiju umjetničkog vođenja.

**7.1.9. Kojim se parametrima vodite prilikom slaganja programa?**

- omjer dostupnih sredstava i cijena na tržištu
- podrška mladim stvarateljima
- vrhunski i nekonvencionalni izvođači
- umrežavanje i koprodukcije s NVO
- zajednički projekti
- inovativni pilot projekti.

**7.1.10. U kakvom su radnom odnosu članovi vaše organizacije?**

Pogledajte 2. odgovor.

#### **7.1.11. Kako je COVID-19 utjecao na vas?**

- 30 % manje realiziranih događaja, ali mnogo *online (stream)* koncerata i drugih događaja
- vlastiti prihod, koji je ključan za rad zavoda, prepolovljen
- mnogi vanjski suradnici ostali su bez posla.

#### **7.1.12. Kako vidite svoju organizaciju za pet godina?**

- Kino Šiška će (p)ostati visoko profilirano i međunarodno renomirano koncertno i izvedbeno mjesto (manjeg formata) u široj regiji, dobro ukorijenjeno na osi Milano – München – Prag – Beč – Ljubljana – Zagreb. Kao takvo, osigurava kvalitetnu, raznoliku i pristupačnu kulturnu ponudu temeljenu na urbanoj, živoj kulturi, međugeneracijskom druženju, žanrovskoj raznovrsnosti i izvedbenim standardima
- u razdoblju od pet godina Kino Šiška će provesti zeleni prijelaz, unijeti više održivih principa u svoje poslovanje te postati energetski samodostatnije
- postati generator dobrih praksi i kulturno-političkih promjena te prototip novog kulturnog modela.

### **7.2. TVRĐAVA KULTURE ŠIBENIK**

#### **7.2.1. Predstavite se, iz koje organizacije dolazite i koja je vaša uloga?**

- Zoran Erak, 36 godina, voditelj odjela za tehničke poslove i zaštitu na radu u Javnoj ustanovi Tvrđava kulture Šibenik

- Kratko o Tvrđavi kulture

Javna ustanova u kulturi Tvrđava kulture Šibenik osnovana je u lipnju 2016. godine, a proizašla je iz Odjela za upravljanje objektima fortifikacijskog sustava Muzeja grada Šibenika osnovanog 2014. godine. Ustanova danas upravlja trima revitaliziranim šibenskim tvrđavama, Tvrđavom sv. Mihovila, Tvrđavom Barone, Tvrđavom sv. Ivana i Kućom umjetnosti Arsen, gradskom pozornicom nastalom transformacijom dvorane starog šibenskog kina kojoj je pod imenom Arsena Dedića udahnut novi život.

Od lipnja 2023. Tvrđava kulture Šibenik upravlja i Hrvatskim centrom koralja Zlarin, interpretacijskim centrom koji na inovativan i zanimljiv način prenosi priču o stoljetnoj tradiciji koraljarstva na tom otoku šibenskog arhipelaga.

Tvrđava kulture Šibenik upravlja i informacijskim uredom *City Point* u centru šibenske gradske jezgre čija je svrha pružanje informacija i promocija svih aktivnosti na šibenskim tvrđavama.

#### **7.2.2. Predstavite strukturnu podjelu tima koji vodi organizaciju?**

- JUK Tvrđava kulture, osnovana je od strane Grada Šibenika, te je za funkcioniranje Ustanovom zadužen/a ravnatelj/ica koja se bira na mandat od četiri godine. Upravno vijeće koje je sastavljeno od pet članova zaduženo je za upravljanje Ustanovom i daje suglasnost za sva važnija pitanja ustanove, a koja ne pripadaju domeni ravnatelja. Upravno vijeće je sastavljeno od tri predstavnika osnivača (Grad Šibenik) i dva predstavnika Ustanove (jedan iz reda radničkog i jedan iz reda stručnog vijeća).

- Ustanova je, radi operativnijeg vođenja, podijeljena na odjele i to u ovom trenutku na deset odjela:

- Odjel za istraživanje i interpretaciju baštine provodi prikupljanje i istraživanje povijesne, spomeničke i arhivske građe, dokumentacije i literature vezane uz kulturno-povijesni i društveni razvoj Šibenika i okolice, s posebnim naglaskom na šibenski fortifikacijski sustav.

- Odjel programske produkcije bavi se poslovima vezanim uz razvoj, kreiranje, ugovaranje, produkciju i organizaciju svih vrsta kulturnih i umjetničkih programa Ustanove: koncertnih,

glazbeno-scenskih, kazališnih, plesnih, filmskih, književnih i programa razvoja publike i to u suradnji s lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim umjetnicima i organizacijama.

- Odjel za međunarodnu suradnju i projekte obavlja poslove vezane za uspostavu i upravljanje partnerstvima, suradnjama i umrežavanjima na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

- Odjel za marketing i odnose s javnošću zadužen je za planiranje i provedbu marketinških i komunikacijskih aktivnosti nastavno na sve djelatnosti Ustanove, s ciljem jačanja institucionalnog imidža i unapređenja pozicije brenda Ustanove.

- Odjel za turizam i prodaju zadužen je za planiranje, organizaciju i provedbu suradnji s dionicima u turističkom sektoru, razvoj i unapređenje gospodarskih djelatnosti i prodajnih aktivnosti Ustanove s ciljem povećanja posjećenosti lokacija, doživljaja posjetitelja i povećanja prihoda.

- Odjel za financije zadužen je za praćenje financijskih aktivnosti Ustanove.

- Odjel za opće poslove i nabavu zadužen je za predlaganje i izradu općih akata Ustanove, praćenje i primjenu pravnih propisa, pružanje stručne pomoći ravnatelju u pogledu osiguranja zakonitosti rada, obavljanje poslova vezanih uz statusne promjene Ustanove te pripremu svih prijedloga ugovora.

- Odjel za tehničke poslove, održavanje i zaštitu organiziran je u dvije sekcije: za tehničku produkciju i IT te održavanje i zaštitu.

- Odjel za operativne poslove zadužen je za koordinaciju svih aktivnosti na lokacijama kojima Ustanova upravlja, kao i svim ostalim lokacijama koje Ustanovi povjeri Osnivač po posebnim odlukama.

- Odjel Centar koralja Zlarin zadužen je za koordinaciju svih aktivnosti na lokacijama u Kućama Šare i Kažerma na otoku Zlarinu te je odgovoran za svakodnevnu suradnju i

komunikaciju s ostalim odjelima Ustanove i protok informacija prema djelatnicima na lokaciji.

### **7.2.3. Smatrate li važnim strateško planiranje, i ako da, na primjeru vaše organizacije prikažite gdje ga primjenjujete?**

Bilo kakvo planiranje je važno, a onda i strateško. U kontekstu Tvrđave kulture, strateško planiranje odvija se u više smjerova, prije svega tu su generalne strategije za kulturu i turizam Grada Šibenika i Turističke zajednice grada Šibenika. Osim toga, ravnateljeva je uloga unutar svojeg mandata provoditi strategiju i plan koji je zadao u svojem mandatu. Ono što je za nas jednako važno su i strategije EU-a, one koje se odnose na programske periode i smjernice koje su u njima zacrtane.

- U praksi to znači suradnja odjela na strateškim projektima, izrada dokumentacija, priprema projekata i pronalaženje financija za izvedbu, bilo da se radi o zaštiti kulturnih objekata s kojima upravljamo, bilo u vidu internih procesa.

Strateški ciljevi 2021. – 2025.:

- sustavno istraživanje fortifikacijske baštine
- jačanje kulturnih i kreativnih industrija u Hrvatskoj
- širenje i jačanje interesa u javnosti za kulturu
- promocija aktivnosti na nacionalnom i međunarodnom polju
- razvoj ljudskih i financijskih kapaciteta.

### **7.2.4. Predstavite financijske izvore kojima se služi vaša organizacije?**

Javna ustanova Tvrđava kulture Šibenik, prije svega je proračunski korisnik svog osnivača, a to je Grad Šibenik. Za svaku sljedeću godinu Tvrđava kulture u zadnjem kvartalu tekuće godine predaje Gradu Šibeniku prijedlog proračuna. Nakon što Grad Šibenik prikupi sve prijedloge proračunskih korisnika te svoje vlastite, predaje prijedlog proračuna na Gradsko

vijeće koje onda taj proračun izglasava. Izvori kojima se služimo mijenjaju se iz godine u godinu te ovise o dostupnim natjecajima, raznim potporama, donacijama, EU projektima,...

Struktura prihoda u 2023. godini

1 % - prihod iz državnog proračuna (Ministarstvo kulture i medija)

5 % - prihod pomoći od HZMO-A, HZZ-a, HZZO-a ( stručno osposobljavanje)

19 % EU sredstava

75 % vlastiti prihodi (prodaja dnevnih ulaznica, prodaja večernjih ulaznica, gospodarska djelatnost, prihod od pruženih usluga...)

#### **7.2.5. Koristite li se *crowdfundingom* ili drugim načinima skupnog financiranja?**

Ne koristimo se.

#### **7.2.6. Izdvojite najvažnije suradnike i partnere za vašu organizaciju i zašto ih smatrate bitnima?**

Lista suradnika i partnera Tvrđave kulture je dosta velika, ali najznačajniji partneri su

- Grad Šibenik – osnivač i partner na strateškim projektima
- Ministarstvo kulture – Konzervatorski odjel – važan partner u zaštiti kulturnih dobara
  
- TZ grada Šibenika – partner na projektima vezanim uz turizam
- lokalni mediji
- lokalni dionici u kulturi – javna i nezavisna kultura.

#### **7.2.7. Koji udio budžeta izdvajate u marketinške svrhe?**

Ovaj dio svake godine varira, a za 2023.g izdvojili smo 6 % ukupnog proračuna.

#### **7.2.8. Kako biste ocijenili suradnju s Gradom?**

Suradnja sa Gradom je vrlo pozitivna, grad je i osnivač Ustanove, a osim redovitih konzultacija po pitanju tekućeg rada, često smo uključeni i u druge gradske projekte i planiranja.

#### **7.2.9. Kojim se parametrima vodite kada je u pitanju slaganje programa?**

Prije svega kvalitetom, a potom nizom drugih, ovisno o dobu godine i lokaciji na kojoj se izvodi neki od programa. Svaka lokacija ima svoju specifičnu programsku strategiju, a onda i publiku, a onda i cijeli niz drugih aktivnosti. Osim lokacija koje su pod upravljanjem Tvrđave kulture, zaduženi smo i za Adventski sajam u prosincu i doček nove godine.

- U 2023. godini odradili smo na naši lokacijama 537. programa, što lokalnih, nacionalnih, međunarodnih. Filmova, koncerata, predavanja, tribina, kvizova, predstava...

#### **7.2.10. U kakvom su radnom odnosu članovi vaše organizacije?**

Većinom u stalnom radnom odnosu, nešto manje je sezonskih radnika.

#### **7.2.11. Kako je COVID-19 utjecao na vas?**

COVID-19 je za sve bio težak period, a posebno za sektor kulture, koji je i ovako često na rubu. Nakon početnog šoka i dezorijentacije, krenuli smo s radom i planiranjem aktivnosti, naravno s neizvjesnom budućnosti. Krizno planiranje baziralo se na nekoliko različitih scenarija koji su bili formirani dostupnim informacijama i nagađanjima. Cilj je bio smanjiti troškove i prilagoditi redovni rad novonastalim okolnostima. Uz sve to imali smo i završetak radova na Kući umjetnosti Arsen, i otvorenje iste 2021.

Posljedice su kao i uvijek nakon ovakvih globalnih događaja i pozitivne i negativne. Pozitivne su da više ulažemo u digitalizaciju poslovanja, prije svega internu, prakticiramo rad od kuće kao sastavni dio dnevnog posla i za neke od kolega to se pokazalo iznimno dobro. Racionalnije pristupamo stvaranju proračuna i ulaganju u infrastrukturu, sve u smjeru održivijeg i sigurnijeg okoliša naših lokacija. Pozitivan je i odgovor publike, nakon ukinutih restrikcija, brzi povratak na događanja. Negativne su prije svega neotpornost sistema da se brzo oporavi, ali i da adekvatno odgovori na ovakve prijetnje i izazove. Ono što je još

problematičnije je činjenica da nismo napravili i ugradili sigurnosne protokole u slučaju sličnih ili istih situacija.

Negativno je i sa aspekta kulturnih djelatnika, sigurnost radnih mjesta, nepostojanje adekvatnih zakonskih regulativa za određena zvanja i zanimanja unutar kulturnog sektora.

### **7.2.12. Kako vidite vašu organizaciju za pet godina?**

Teško je predvidjeti globalna kretanja u idućih pet godina i kako će se to reflektirati na RH, a onda i na sve ostale. Ono što je sigurno je da živimo u izazovnim vremenima, posebno u kulturnom sektoru. Inflacija i prelazak na euro donijeli su novi niz problema, ali i prilika. Tvrdava kulture oslanja se najviše na ljude u svojoj organizaciji, oni su generator svega što se vidi prema vani. U tom smislu ne manjka energije i volje za nove projekte i nove ideje. Ono što je važno i na čemu se treba inzistirati je kontinuirani kvalitetni rad, to će biti garancija da Tvrdava kulture ostane u samom vrhu javnih ustanova u RH i EU.

## **7.3. AUTONOMNI KULTURNI CENTAR ATTACK**

### **7.3.1. Predstavite se iz koje organizacije dolazite?**

Sanja Burlović.

### **7.3.2. Predstavite strukturnu podjelu tima koji vodi organizaciju?<sup>1</sup>**

Upravljačka tijela AKC-a su Skupština i Koordinacijski odbor. Skupština je najviše izvršno tijelo AKC-a koje osigurava realizaciju odluka zasnovanih na aktima udruge, a čine

---

<sup>1</sup> Podjela i uloge.



ju svi redovni/e poslovno sposobni/e članovi/ice. Koordinacijski odbor ima sedam članova/ica koje bira Skupština. Koordinacijski odbor upravlja radom udruge, predlaže izmjene i dopune statuta, financijskog plana i završni račun, odlučuje o javnim reakcijama, priopćenjima, peticijama, „ad hoc” akcijama, trenutnim strateškim odlukama i javnim nastupima, informira članstvo i javnost o radu udruge, upravlja imovinom udruge i odlučuje o korištenju financijskih sredstava, vrši evaluaciju rada projektnih i drugih timova te priprema dokumente za Skupštinu. Skupština iz redova Koordinacijskog odbora određuje i tri člana/ice kao osobe koje imaju pravo pojedinačno i samostalno zastupati udrugu.

AKC mjesečno kroz svoje projekte (Attack.hr., 2024.) realizira u prosjeku 22 programa. Za uspješno provođenje i rezultate svakog pojedinačnog projekta/programa AKC-a zaduženi su članovi pojedinog projektnog tima (članovi/ice udruge) te voditelj/ica pojedinog projekta/programa (član/ica udruge i Koordinacijskog odbora). Provedbu strategije i operativnoga plana te rad voditelja/ica projekata/programa prate, usmjeravaju i o njemu izvještavaju Skupštinu, Koordinacijski odbor i donatore 1/ koordinator/ica udruge (član/ica udruge i Koordinacijskog odbora, osoba ovlaštena za zastupanje udruge, zaposlenik/ica udruge), 2/ koordinator/ica projekata (član/ica udruge i Koordinacijskog odbora, zaposlenik/ica udruge), 3/ administrator/ica udruge (zaposlenik/ica udruge).

### **7.3.3. Smatrate li važnim strateško planiranje, i ako da, na primjeru vaše organizacije prikažite gdje ga primjenjujete?<sup>2</sup>**

Današnje okruženje brzo se mijenja i uspješne organizacije kontinuirano trebaju reagirati na krizne situacije i propitivati mogućnosti koje zahtijevaju promjenu i definiranje novih strategija. Strateško i operativno planiranje važan su element svakog dobrog upravljanja i vođenja organizacije i predstavljaju pogled u budućnost (dugoročni ili kratkoročni). Putem strateškog planiranja AKC definira strategije, akcije, koordinirane i usmjerene skupove aktivnosti koji vode ostvarenju definiranih ciljeva i misije. Temeljem definirane strategije organizacijskog razvoja (obuhvaća financije, korisnike, unutarnje poslovne procese te inovaciju i učenje) AKC provodi operativno planiranje na godišnjoj, polugodišnjoj ili mjesečnoj razini. Strategija udruge obuhvaća izjavu o misiji i viziji organizacije, analizu organizacije i okruženja u kojem organizacija djeluje, strategiju i strateške smjernice za strateško razdoblje, analizu dionika, prikaz organizacijske strukture,

---

<sup>2</sup> Što uključuje vaš strateški plan i koje zaključke donosi

operativni plan za strateško razdoblje te na samom kraju upute za praćenje i evaluaciju strategije i operativnog plana.

Strateški ciljevi AKC-a obuhvaćaju sva 4 aspekta (područja učinaka) organizacijskog razvoja: financije, korisnike, unutarnje poslovne procese te inovaciju i učenje, a uključuju sljedeće:

- 1/ Zadržavanje/jaćanje postojećih ljudskih kapaciteta i privlačenje novih s fokusom na kontinuirano usavršavanje radnika/ica i volontera/ki u područjima rada te regrutiranje novih ljudi u području *fundraisinga*, provedbe projekata i administracije.
- 2/ Razvoj i umrežavanje društveno-kulturnog/ih centra/ara s fokusom na razvoj modela društveno-kulturnog centra, zagovaranje prostora za društveno-kulturni centar, umrežavanje s drugim inicijativama i postojećim društveno kulturnim centrima u RH i regiji.
- 3/ Povećanje vidljivosti organizacije i programa s fokusom na razvoj publike kroz povećanje medijske vidljivosti svih programa te povećanje vidljivosti organizacije i programa kroz suradničke projekte.
- 4/ Financijska stabilnost organizacije s fokusom na diverzifikaciju financijskih izvora te razvoj i implementaciju modela samoodrživosti.
- 5/ Razvoj novih programa s fokusom na povećanje različitosti i kvalitete programa, umrežavanje sa srodnim organizacijama (koprodukcija, hosting, ...), razvoj programa sa i za lokalnu zajednicu.

#### **7.3.4. Predstavite financijske izvore kojima se služi vaša organizacije?<sup>3</sup>**

- 1/ donacije iz državnog proračuna: 18 %
- 2/ donacije iz proračuna jedinice lokalne samouprave (Grad Zagreb): 21 %
- 3/ prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba: 33 %
- 4/ prihodi od prodaje roba i pružanja usluga: 21 %
- 5/ ostalo (članarine, imovina): 7 %

---

<sup>3</sup> Gradska primanja / projekti ministarstva / europski projekti / ostali izvori financiranja...(idealno u postotcima)

### 7.3.5. Koristite li se *crowdfundingom* ili drugim načinima skupnog financiranja?

Nismo se još koristili ovom vrstom financiranja.

### 7.3.6. Izdvojite najvažnije suradnike i partnere za vašu organizaciju i zašto ih smatrate bitnima?

U provedbi programa imamo nekoliko ključnih partnera, suradnika, bez kojih isti ne bi bilo moguće provesti:

1/ S **Udrugom Cirkorama** organizacijski, programski i produkcijski provodimo program izvedbi i rezidencija - Subscena za kazalište, izvedbene umjetnosti i ostale hibride. Cirkorama sudjeluje u cjelokupnom realizacijskom i razvojnom procesu programa, kako svojim produkcijskim kapacitetom, tako i prostornim, budući da se dio rezidencija odvija u šatoru Cirkobalkane.

2/ Kao partner za razvoj programa u zajednici, važnu ulogu ima **Mjesni odbor Dugave**. MO Dugave osigurava prostor za provedbu programa, komunicira s lokalnom zajednicom, poziva na sudjelovanje, pomaže u promociji i diseminaciji.

3/ Umjetnička organizacija **Teatar Puna kuća** koja odnedavno djeluje u Dugavama, zadužena je za pripremu i realizaciju interkulturalnih radionica za djecu, kao i za radionice za djecu i obitelji.

4/ **Centar za primjenu integriranog znanja ANZIP**, udruga koja također djeluje na području Dugava i već provodi programa unutar MO Dugave, zadužena je za realizaciju radionice plesa i pokreta za umirovljenike/ce kao i za komunikaciju s ovom ciljanom skupinom.

5/ **Obrtnička škola za osobne usluge**, partner je na programu *Veliki odmor*, s ulogom animiranja i poticanja učenika/ca da se involviraju u iste. Škola također ima veliku ulogu u komunikaciji s lokalnom zajednicom, obavještavanju iste o provedbi i rezultatima, kao i u komunikaciji s roditeljima. Škola će pomoći u diseminaciji projekta i evaluaciji, tako što će obavještavati kroz svoje dostupne komunikacijske kanale.

6/ **Panafričko društvo u Hrvatskoj, Živi atelje, Afro Badynia** suradnici su na programima interkulturalnog dijaloga čiji članovi/ce sudjeluju u osmišljavanju programa, održavaju

radionice, predavanja o svojim kulturama ili nastupaju na glazbenim programima kao DJ-evi, glazbenici/ce, plesači/ce.

7/ **Doomtown Records** i **Štreber Booking** suradnici su na glazbenim programima organizacije koncerata hrvatskih i međunarodnih nezavisnih bendova. Njihova je uloga dogovaranje i komunikacija s bendovima koji su najčešće na europskim turnejama, domaćinstvo ili tzv. *hospitality* za izvođače, izrada vizualnog identiteta za programe i promocija istih.

8/ **Idi pa vidi** kolektiv suradnik je na programu *Dajte djeci mikrofona* i *Reunited festival*. Sudjeluju u osmišljavanju programa, komunikaciji i domaćinstvu s izvođačima, promociji i osmišljavanju vizualnog identiteta za pojedine događaje.

9/ Kolektivi **Prevara Soundsystem**, **Ripple Effekt**, **Pistolero** i obrt **Volta** sudjeluju u provedbi glazbenih elektroničkih programa različitih podžanrova. Njihova je uloga osmišljavanje programa i komunikacija s izvođačima, ugošćivanje izvođača/ca, promocija kroz svoje kanale.

10/ **Udruga KVAR** iz Križevaca partner nam je na segmentu programa Galerija Siva, kroz koji realiziramo razmjenu programa dviju galerija. KVAR je zadužen za promociju tehničku i produkcijsku organizaciju izložbe u Križevcima.

11/ Sudjelujemo u **lokalnoj zagovaračkoj platformi Upgrade**, s ciljem osnivanja Interkulturalnog društvenog centra gdje su vam važni partneri: SU Operacija grad, Centar za mirovne studije, WHW- Što, kako i za koga, Pogon - Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade, Udruženje za razvoj kulture - URK /Močvara, Multimedijalni institut, Kulturtreger.

12/ Na **međunarodnoj razini** važni su nam partneri CK 13, Projekat EXP i SKC Fabrika iz Novog Sada, Kino Šiška iz Ljubljane, Postscriptum iz Atene i Bakelit multiart centar iz Budimpešte

### 7.3.7. Koji udio budžeta izdvajate u marketinške svrhe?

Približno 6 %.

### 7.3.8. Kako biste ocijenili suradnju s Gradom?

Trenutačnu suradnju s Gradom možemo ocijeniti s *trebalo bi i moglo bi puno bolje*. S gradskim Uredom za kulturu, međugradsku i međunarodnu suradnju i pročelnicom tog Ureda imamo super komunikaciju, no taj Ured nema izvršnu vlast da bi riješio naše goruće probleme. Unatoč tome, mislim da bi mogli biti proaktivniji i više se zalagati kod svojih kolega koje sjede u drugim gradskim uredima, a koji mogu vrlo brzo ponuditi rješenja. Ipak smo mi organizacija nezavisne kulture, a Gradski ured za kulturu se treba brinuti o kulturnom sektoru i uvjetima u kojima rade i organizacije koje koriste prostore u vlasništvu grada, a nisu *mainstream* i komercijalne. Kada inicijativa krene od njih, onda se puno brže rješavaju situacije u drugim uredima, inače smo osuđeni na konstantno udaranje u zatvorena vrata drugih gradskih ureda, posebice Ureda za imovinsko pravne poslove i imovinu grada i Gradskom stambenom komunalnom gospodarstvu. Ti uredi su presudni u rješavanju naših problema s upravljanjem i održavanjem prostora. Njihov se način rada nije puno promijenio od prošle vlasti, a mi i dalje komuniciramo s istim osobama i s istim rezultatima kao i tada. Ogorčena sam na funkcionalnost i operativnost tih ureda i čini mi se da nitko tamo ne želi preuzeti odgovornost da se neke stvari riješe.

S druge strane, pozdravljam smjer u kojem se razvija kulturna politika Grada Zagreba, gdje se izrazito povećao budžet za realizaciju programa i konačno netko vidi kulturu kao važnu stavku i nas kulturne radnike/ce, umjetnike/ce kao relevantne faktore koji rade svoj posao, a ne osobe kojima je rad u kulturi i bavljenje umjetnošću hobi. Nažalost, isto se ne može reći za Ministarstvo kulture, koje je uništilo naš nezavisni sektor u 8 godina. Usprkos tomu, javila mi se nada da se ipak može preživjeti i da ipak radimo kvalitetne i značajne stvari.

### **7.3.9. Kojim se parametrima vodite kada je u pitanju slaganje programa?**

Programi su interdisciplinarni, a temelje se na neformalnoj edukaciji, produkciji, prezentaciji, izvedbi, društvenoj angažiranosti i kvalitetno ispunjenom slobodnom vremenu. Program AKC-a gradi se s ciljem stvaranja samoodrživog društveno kulturnog centra, s osnovnom ulogom platforme za različite organizacije, pojedince/ke, kolektive. Namjera nam je kroz različite programe namijenjene mladima, djeci, izbjeglicama, supkulturama, umjetnicima i umjetnicama uspostaviti suradnje sa sličnim organizacijama kako bi se nastavili razvijati i dijeliti iskustvo sa sličnim prostorima i organizacijama u Hrvatskoj i inozemstvu.

### 7.3.10. U kakvom su radnom odnosu članovi vaše organizacije?<sup>4</sup>

Volonteri, honorarci, zaposlenici udruge (3).

### 7.3.11. Kako je COVID-19 utjecao na vas?

AKC je od svojih početaka udruga čije se djelovanje temelji na volonterskom radu članova/ica. Vremenom smo se profesionalizirali pa tako danas u radu AKC-a pored volontera sudjeluju osobe zaposlene u udruzi, honorarni/e suradnici/e, a dio članova/ica udruge ima svoje obrte za kulturnu produkciju i stvaralaštvo. Ovaj model funkcioniranja pomogao nam je da prođemo kroz pandemiju. Svakako, ulogu je imala i pomoć države kulturnom sektoru, koja nije bila velika, ali u tom trenutku je bila značajna. Ipak, ta 3 mjeseca *lockdowna* preživjeli smo prvenstveno zahvaljujući našem entuzijastičnom volonterizmu.

Srećom, *lockdown* je kratko trajao pa smo mogli nekako nadoknaditi troškove hladnog pogona radom kluba Attack, jer, iako mi nismo radili tijekom *lockdowna*, režije i druge troškove se trebalo plaćati. Druga olakotna okolnost je bila ta što dio članova/ica AKC-a radi i druge projekte u udruzi, mimo najvidljivijeg projekta Udruge - kluba Attack, pa se udruga financira i različitim donacijama na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini od strane tijela javnih vlasti ili zaklada. Iako te 2020. godine nismo imali potporu velikih zaklada na nacionalnoj razini, jer su pojedine istekle, nismo padali u depresije, budući da već imamo iskustva života i rada u nemogućim uvjetima.

Gledajući iz ove perspektive to razdoblje, moram reći da je bilo koma, mislim da su nas izvukli besplatni i volonterski programi koje smo radili za *online* prikazivanje. To nas je održalo da ne potonemo u bezizlaznoj distopijskoj situaciji. Kad je počelo popuštanje mjera, doslovno smo se svemu prilagođavali u hodu, jer smo znali da drugog izlaza nema: ako mislimo i dalje biti dio kulturnog sektora, morali smo se prilagoditi radu u novim uvjetima. Ta prilagodba i povremeni rad nas je držao iznad vode. Sva sreća što većina nas dolazi iz nekog punkerskog i crusterskog *backgrounda*, pa smo o takvom nekom postapokalitičnom svijetu slušali kroz glazbu određenih bendova, gledali u starim Mad Maxovima i kada bi se našalili s tom situacijom, možemo reći da smo konačno doživjeli distopiju.

---

<sup>4</sup> Honorarna ili fiksna primanja.

### 7.3.12. Kako vidite vašu organizaciju za pet godina?

(Na ovo pitanje nije odgovoreno).

## 8. ANALIZE

### 8.1. KOMPARATIVNA ANALIZA

Strateško planiranje igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju kulturnim institucijama. U ovom dijelu uspoređivat će se tri značajne institucije u kulturi: Kino Šiška (Ljubljana, Slovenija), Tvrđava kulture Šibenik (Hrvatska) i AKC Attack (Zagreb, Hrvatska). Cilj je usporediti njihove menadžerske pristupe, strukture timova, izvore financiranja, ulogu koju strateško planiranje ima u kulturnom djelovanju tih institucija, ali i produkciju te kojim se smjericama vode kada je u pitanju programski sadržaj.

#### 8.1.1. UPRAVLJAČKA STRUKTURA

Kod javnih ustanova u kulturi kao što su Tvrđava kulture i Kino Šiška, vidljiva je znatno složenija i demokratičnija upravljačka struktura. Naprimjer, upravljačku strukturu Tvrđave kulture čine: ravnatelj/ca (bira se svake 4 godine), upravno vijeće od pet članova (čine ga tri predstavnika osnivača - grada i dva predstavnika Ustanove) i odjeli koji su podijeljeni u deset funkcionalnih jedinica: Odjel za istraživanje i interpretaciju baštine, Odjel programske produkcije, Odjel za međunarodnu suradnju i projekte, Odjel za marketing i odnose s javnošću, Odjel za turizam i prodaju, Odjel za financije, Odjel za opće poslove i nabavu, Odjel za tehničke poslove, održavanje i zaštitu, Odjel za operativne poslove, Odjel Centar koralja Zlarin. Svi članovi tima su u stalnom radnom odnosu.

Brojniju upravljačku strukturu možemo uočiti i kod javne ustanove Kino Šiška. Njezinu strukturu čini upravno vijeće i 10 stalno zaposlenih s ravnateljem na čelu (11). Funkcije koje pokrivaju jesu umjetničke, tehničke/produkcijske, medijske te administrativne

prirode. Tako razlikujemo ravnatelja kao glavnog i odgovornog voditelja ustanove (koji najčešće može biti urednik/voditelj jednog od umjetničkih programa, ovisno o području iz kojeg dolazi); dva pomoćnika za glazbeni/izvedbeni/financijski program; umjetničkog voditelja; voditelja marketinga i odnosa s javnošću; tehničkog voditelja; tajnika; stručnog suradnika za financije i pravna pitanja; domara.

Za razliku od javnih ustanova, situacija je drugačija kod udruga i autonomnog kulturnog centra. Tu je pak većinski fokus na volonterskom i honorarnom radu, dok je troje članova stalno zaposleno. Strukturiran je koordinacijski odbor koji vodi organizaciju, dok članovi udruge i volonteri provode projekte i programe. Koordinacijski odbor čini sedmero članova koje odabire Skupština, a koji upravljaju poslovima organizacije. Za uspješno provođenje i rezultate svakog pojedinačnog projekta/programa AKC-a zaduženi su članovi pojedinog projektnog tima (članovi/ice udruge) te voditelj/ica pojedinog projekta/programa (član/ica udruge i Koordinacijskog odbora).

#### 8.1.2. STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje kao proces predviđanja, utjecanja i djelovanja na budućnost, u skladu s internim i eksternim faktorima, za sve tri institucije predstavlja jedan od najbitnijih čimbenika. Sve navedene institucije implementiraju dugoročne strateške planove. Načini i sveobuhvatnost strateškog planiranja se ipak razlikuju.

Kino Šiška: strateško planiranje smatra suštinski važnim za bilo kakvo djelovanje u kulturi. Njegova provedba, ističu, važna je, kako za eksternu, tako i za internu evaluaciju djelovanja institucije. Sukladno pravno-organizacijskom okviru, dužni su provoditi petogodišnje strategije koje odobrava Upravno vijeće. Implementacija planova uključuju infrastrukturni razvoj, definiranje estetskih načela programa, razvoj kadra i produkcijske strukture.

Tvrđava kulture: strateško planiranje oslanjaju na strategije za kulturu i turizam grada Šibenika, Turističke zajednice i strateški plan ravnatelja koji odlučuje provesti za vrijeme trajanja svog mandata (trajanje od 4 godine). Također ističu strategije EU-a koje se odnose na programska razdoblja i smjernice koje su za njih ravnopravne prethodno navedenima. Provedba strateških ciljeva zamišljena je u razdoblju od 2021. do 2025. godine i naglasak stavlja na istraživanje baštine i fortifikacijskog sustava, jačanje kulturnih i kreativnih



industrija u RH, kao i širenje interesa javnosti za kulturu, promociju vlastite aktivnosti i razvoj ljudskih i financijskih kapaciteta Tvrđava.

AKC Attack: ispunjenje ciljeva strateškog planiranja više izjednačava s funkcijom menadžmenta u kulturi. Glavni ciljevi planiranja uključuju razvoj ljudskih resursa, povećanje vidljivosti kroz suradnju s lokalnom i regionalnom zajednicom, postizanje financijskog obilja i stabilnosti te razvoj i proširenje ponude kulturnog programa.

### 8.1.3. FINANCIRANJE

Financijski izvori kulturnih institucija ključni su za opstanak, održivost i realizaciju programa. Različite institucije koriste različite izvore financiranja koji mogu uključivati potpore lokalne samouprave, državne potpore, europske fondove, sponzorstva te vlastite prihode. Ono na što treba obratiti pažnju u ovom poglavlju jest povezanost ustroja institucije i postotka iznosa državnog financiranja.

Kino Šiška: glavni izvori financiranja jesu: lokalna samouprava: (60 % proračuna), vlastiti prihodi: ulaznice, najam dvorana, sponzori (30 %), sredstva EU fondova i Ministarstva kulture (po 5 %) Zaključak je kako se financijski model javne ustanove oslanja na stabilne lokalne izvore koji čine preko polovice ukupnog budžeta s kojim Kino Šiška raspolaže na godišnjoj razini.

Tvrđava kulture Šibenik: kao javna ustanova u kulturi, Tvrđava se također služi dijelom proračunskih sredstava, no u ovom slučaju ona su znatno manja nego u prethodnom primjeru, pa je tako struktura prihoda u 2023. godini (varira ovisno od godine) većinski bila oslonjena na vlastite prihode (75 %) koji su generirani prodajom dnevnih i večernjih ulaznica, upražnjavanjem gospodarskih djelatnosti i pruženih usluga, 19 % prihodovalo se kroz EU sredstva, 5 % prihoda iznose pomoći HZMO-a, HZZ-a HZZO-a za stručno osposobljavanje i 1 % iznose prihodi državnog proračuna.

AKC Attack: stabilnost financijskog proračuna oslanja na brojnost izvora pa tako 18 % iznose donacije iz državnog proračuna, 21 % donacije državnog proračuna jedinica lokalne samouprave (Grada Zagreba), 33 % prihodi trgovačkih društva, 21 % prihodi od prodaje roba i pruženih usluga i 7 % iznose članarine.

#### 8.1.4. PROGRAMSKI SADRŽAJ I KVALITETA

Program kao glavni sadržaj, slikovito rečeno je *meso* djelovanja kulturnih institucija i predstavlja najbitniju stavku u cjelokupnoj slagalici zvanj produkcija u kulturi. Bez kvalitetnog programa nema značajnog napretka. Svaka institucija ima svojevrstan pristup stvaranju programa te svaka razlikuje ono što za njih označava kvalitetu. Ono što je sigurno, sve tri institucije, na temelju dugotrajnosti i uspješnog djelovanja, stvaraju kvalitetan program. Stoga je zanimljivo promatrati koji su to parametri kojima se vode prilikom slaganja programa.

Kino Šiška ističe više elementa koji utječu na kreiranje programa poput omjera dostupnih sredstava i cijena na tržištu, elemenata izvrsnosti i nekonvencionalnosti izvođača, podrške mladim stvarateljima i mladoj kulturnoj sceni, umrežavanje i koprodukcije s različitim udrugama, ostvarivanja inovativnih pilot projekata.

Tvrđave kulture: ističu prvenstveno važnost kvalitete, a zatim, s obzirom na to da raspolažu različitim lokacijama, i važnost odabira u sklopu koje će se Tvrđave odabrani projekt izvoditi. Naglašavaju također utjecaj vremena i godišnjih doba, s obzirom na to da im program u velikoj mjeri svoj vrhunac doživljava u ljetnom razdoblju kada se aktiviraju sve lokacije kojima upravljaju.

AKC Attack: provodi interdisciplinarne programe s ciljem neformalne edukacije i kvalitetnog ispunjavanja slobodnog vremena. U ovom slučaju primjećujemo otvoreniju strukturu kada je riječ o kreiranju programa s obzirom na to da se u njegovo kreiranje mogu uključiti većinom svi zainteresirani pojedinci koji dijele vrijednosti s ovim kulturnim centrom. Također, znatna razlika od ostalih programa jest naglasak na programu koji će biti društveno angažiran te korisno djelovati na ugrožene društvene skupine poput izbjeglica, manjina i supkulturnih zajednica.

#### 8.1.5. ZAKLJUČAK KOMPARATIVNE ANALIZE

Komparativnom analizom možemo zaključiti kako postoji visoka osviještenost kada je riječ o strateškom planiranju, neovisno radi li se o udrugama civilnog sektora, za koje

vrijedi stav kako odbijaju provoditi procese strateškog planiranja, ili javnim ustanovama u kulturi, koje su pak obvezne provoditi iste, s obzirom na to da su njihovi osnivači jedinice lokalne samouprave, a samim tim je i proračun kojim raspolažu veći. I jedni i drugi pripremaju detaljne procjene i analize na temelju kojih donose dugoročne strateške dokumente.

Također, unatoč postojanju pretpostavke o značajnim razlikama kada je riječ o udjelu državnog proračuna, bilo da se radi o institucijama civilnog sektora ili javnih ustanova u kulturi, potonji su u boljoj poziciji. Tu činjenicu ipak ne možemo potvrditi proučavanjem navedenih primjera. S obzirom na to da se Tvrdava kulture većinski financira prihodovanjem od vlastitih usluga, ne potvrđuju tezu o povlaštenosti javnih ustanova. Također, položaj povlaštenosti na primjeru Kina Šiške, koji se ogleda u iznosu od 2.500,000 eura izdvojenog budžeta iz proračuna lokalne samouprave, možemo protumačiti prije svega visokom razinom osviještenosti Republike Slovenije o važnosti kulture i njezina financiranja.

No, pretpostavka koja se potvrđuje jest važnost i potreba za velikim brojem različitih izvora financiranja kada je riječ o organizacijama civilnog sektora. Dobar primjer koji nam govori u prilog toj tezi jesu suradnje i partnerstva, koja su također u Autonomnom kulturnom centru Attack brojna i značajna. Pa se tako ostvarivanje suradnji i partnerstva u AKC Attack osigurava prostor za izvedbe, disperzivno utječe na širenje i promociju pomoću komunikacijskih kanala putem partnera i suradnika, otvara mogućnost za sudjelovanjem u programima centra čime se utječe na proširenje kadra, osigurava suradnja i popunjavanje programske većine. Suradnje i partnerstva u ovakvim institucijama najčešće polaze od namjere rasterećenja budžeta na način *ruke koja ruku mije*. U ostale dvije organizacije, suradnje i partnerstva su više orijentirane na izravnu ekonomsku pomoć.

Svima je zajednička posebna funkcija menadžmenta u kulturi koja nalaže kako za razliku od menadžmenta u gospodarstvu, gdje je profit jedina funkcija, u kulturi se njegova uloga u velikoj mjeri temelji na djelovanju i iskorištavanju vještina u svrhu unapređenja zajednice te kulturnog i društvenog života naroda.

Zadnja usporedba tiče se prirode radnog odnosa. Na ovom planu potvrdilo se kako su stalni radni odnosi karakteristični za javne ustanove u kulturi i sve one kojima je osnivač Grad ili neka druga lokalna jedinica samouprave, dok se isto ne može reći i za civilni sektor, gdje na primjeru vidimo kako brojka stalno zaposlenih pada na ukupno tri člana organizacije te nešto honorarnih zaposlenika. Istovremeno, programi i projekti kluba u velikoj mjeri provode volonteri i ovise o dobroj volji članova. I za kraj, kulturno programiranje institucija u kulturi se razlikuje.

## 8.2. SWOT ANALIZE

### 8.2.1. KINO ŠIŠKA

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- financijska stabilnost: osigurano stabilno financiranje iz više izvora, uključujući izvrsnu podršku lokalne samouprave</li> <li>- raznolik i bogat programski sadržaj</li> <li>- povoljna infrastruktura: kino i višenamjenske dvorane koje se mogu iskorištavati u različite svrhe</li> <li>- međunarodna prepoznatljivost koju mogu zahvaliti kvalitetnom programu i višegodišnjoj tradiciji djelovanja</li> <li>- razvijena svjesnost o strateškom planiranju</li> <li>- visoki stupanj suradnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacijska složenost: veliki broj honorarnih dionika čije su uloge nužne za provedbu programa: tehničari, producenti, voditelji projekta, itd.</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- jačanje digitalnih programa i <i>online</i> interakcije</li> <li>- mogućnost poboljšanja suradnje i iskorištavanja EU fondova i projekata</li> <li>- na povećanje potrošnje posjetitelja i stvaranje većih prihoda od prodanih karata i usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka ovisnost o vanjskom financiranju: unatoč stabilnim izvorima, nestabilnost istih skriva se u promjeni vladajuće strukture ili (potencijalno govoreći) financijske nepogode koja će utjecati na smanjenje gradske podrške</li> <li>- nepogode (pandemije, financijske krize i sl.)</li> </ul>

## 8.2.2. TVRĐAVE KULTURE ŠIBENIK

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- podrška lokalne zajednice</li> <li>- turizam – Šibenik kao grad prepoznate turističke vrijednosti s izgrađenom turističkom infrastrukturom</li> <li>- bogata kulturna i povijesna baština grada Šibenika</li> <li>- unikatni fortifikacijski sustavi jedinstvene ljepote</li> <li>- prepoznavanje lokalne zajednice (čak 75 % prihoda u 2023. dolaze od prodanih ulaznica i pruženih usluga)</li> <li>- visoki stupanj suradnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sezonski prihodi: produkcija koja znatno ovisi o trajanju turističke sezone i pogodnog vremena</li> <li>- nestabilna globalna politika</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stvaranje prilike za intenziviranu produkciju kulturnog programa tijekom cijele godine</li> <li>- preostala obnova ostalog fortifikacijskog sustava</li> <li>- inovativne prakse: mogućnost proširenja programa u suradnji s europskim partnerima, usmjerenog na inovativne društvene prakse i digitalizaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki troškovi održavanja: održavanje fortifikacijskog sustava Tvrđava predstavlja uteg za proračun</li> <li>- EU fondovi: u posljednjih nekoliko godina konkurencija koja aplicira na projekte i programe EU sve je veća. Moguće posljedice jesu znatno manji iznosi financiranja</li> <li>- nestabilna globalna politika</li> </ul>

### 8.2.3. AKC ATTACK

SNAGE	SLABOSTI
-------	----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- mlade snage: zahvaljujući velikom broju volontera koji dolaze, prisutnost želje i entuzijazma je konstantna</li> <li>- inovativni kulturni sadržaj: naglasak na interdisciplinarnom sadržaju s fokusom na eksperimentalne umjetničke forme</li> <li>- društveni angažman: snažno ukorijenjen motiv djelovanja produkcije kulturnog sadržaja</li> <li>- visok stupanj suradnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograničeni financijski resursi: financijska stabilnost najčešće ovisi o donacijama, projektnim fondovima i volonterskom radu. Takav sustav ne stvara plodno tlo za dugoročno planiranje i stabilnost</li> <li>- loš imidž koji prati nezavisne kulturne prostore</li> <li>- nestabilna globalna politika</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stvaranje prilike za intenziviranu produkciju kulturnog programa tijekom cijele godine</li> <li>- Preostala obnova ostalog fortifikacijskog sustava</li> <li>- inovativne prakse: mogućnost proširenja programa u suradnji s europskim partnerima, usmjerenog na inovativne društvene prakse i digitalizaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niska motiviranost osoba na vodećim funkcijama: velik opseg posla, nedostatak kadra i niske plaće najčešće predstavljaju gorući problem civilnog sektora</li> <li>- nedostatak podrške lokalne zajednice: sporost i nedjelotvornost gradskih ureda i administrativnih tijela</li> <li>- nestabilna globalna politika</li> </ul>

### 8.3. PESTLE ANALIZA

P- političko okruženje

Važnost kulturnih institucija poput Tvrđava kulture i AKC Attacka očituje se u nedvojbeno značajnom utjecaju i bogaćenju društvenog i kulturnog života kao i povećanju društvenog angažmana i aktivizma, čime se otvara prostor za rješavanje nekih ključnih pitanja problema društva na koje vladajući ne uspijevaju ponuditi rješenje. Iako izdavanja za kulturu prosječnog građanina RH iznosi manje od 1% , mogli bismo reći kako je posljednjih godina ipak učinjen određeni pomak. Iako nedovoljan, trend je rastući te kao takav ne može garantirati prepoznavanje važnosti institucija od strane vladajućih, ali u isto vrijeme ulijeva nadu. U ovom poglavlju treba i naglasiti nestabilnu regionalnu situaciju koja u Europi dolazi do izražaja zbog jačanja radikalne desnice. Trenutačno (2024.) svjedočimo sličnom primjeru kada se za potrebe stvaranja vladajuće većine stvara koalicija Hrvatske demokratske zajednice s radikalnom desnicom Domovinskog pokreta koji pak, iz do sada viđenog, ima tendenciji oživljavanja kulture po principu nacionalno-emancipatorskog modela. Polajući nade u uredbe Europske unije, osobno se nadam da će takav scenarij biti spriječen.

Slovenija s druge strane ima stabilniji politički okvir kada je u pitanju kultura i prepoznavanje važnosti kulturnog djelovanja i produkcije. Sama činjenica da je Kino Šiška, kao javna ustanova u kulturi s programom kojeg većinski čine neafirmirani umjetnici i nezavisna kulturna scena, većinski financirana iz državnog proračuna, već nam dovoljno govori.

## E- ekonomsko okruženje

Organizacije poput Kino Šiške, koje imaju privilegiju da većinski dio prihoda temelje na proračunu jedinice lokalne samouprave, svoju budućnost polažu u stabilnost javnih proračuna i regionalne gospodarske politike. S druge strane, organizacije poput Tvrđave, koje više od 70 % prihoda ostvaruju na temelju usluga, ulaznica i vlastitog programa, oslanjaju svoju stabilnost na turiste i bogatu turističku ponudu. Promatrajući trend rasta broja noćenja i povećanja udjela turizma u cjelokupnom BDP-u, lako je zaključiti kako razloga za brigu nema. U svakom slučaju, visoke cijene i sve veće iskorištavanje turista postavljaju pitanje do kada se možemo osloniti na turističku djelatnost kao takvu kakvu je danas poznajemo. U skladu s tim i Tvrđava je primorana razmišljati izvan okvira turističkih sezona. Ne bi bilo loše preispitati izvore financiranja i njihovu održivost te pronaći zamjenske mogućnosti koje će osiguravati dovoljno sredstava za provedbu ciljeva.



U kontekstu djelovanja AKC Attacka, ekonomsko okruženje nije pogodno. Takve organizacije, baš iz tog razloga, nadu polažu u suradnje i partnerstva. Iako suradnju s Gradom ocjenjuju kao iscrpljujuću i tešku, nada ipak postoji, a potkrijepljena je činjenicom kako su ove godine izdvajanja za kulturu premašila sva očekivanja. Vjetar je to u leđa instituciji koja svoj rad zasniva na entuzijazmu i snazi mladih ljudi s naglaskom na volontere. Također, podsjetnik je kako su kultura i umjetnost, ali i djelatnosti u kulturi, rad te se kao takvi ne bi trebali percipirati kao hobi koji konzumiramo po promotivnim cijenama.

### S-socijalno okruženje

Sve tri institucije dijele zajedničke nazivnike programa koje provode – suvremeno, moderno i interdisciplinarno (ovu kategoriju predvodi Attack). Slovenija je zemlja koja prednjači interesom za suvremenu kulturu i umjetnost. Razlog tomu moguće je pronaći u brzini i uspješnosti tranzicije koju je Slovenija provela 90-ih godina prošloga stoljeća. Time prednjači u kontekstu povijesti i tradicije sličnih pravaca u kulturi. U Hrvatskoj pak, sociokulturni kontekst, posebno u turističkim gradovima, oblikovan je suvremeno-baštinskim modelom kulture i upravo iz tog razloga Tvrđava kulture može uspješno napredovati na krilima kombinacije baštine i kvalitetnog kulturnog programa. Organizacije civilnog sektora, poput AKC Attacka orijentiraju se na uključenje interdisciplinarnih pravaca u umjetnosti prožetih društvenim aktivizmom. Publika ovakvih programa, s obzirom na demografsko starenje stanovništva, neće još neko vrijeme biti u većini, što se odražava na rad i popularnost ovakvih institucija u kulturi.

### T-tehnološko okruženje

Jedan od ciljeva *Novog europskog Bauhausa*, programa *Kreativne Europe* i mnogih drugih europskih programa kao i strategije razvoja europskih kulturnih politika članica jest digitalizacija sadržaja. Takve odredbe nastaju kao poticaj k istraživanju granica interdisciplinarnosti u kulturi i spoju novih tehnika, ali i za potrebom osiguravanja kulturnog

habitusa u slučaju mogućih nestabilnosti okruženja te pojave pandemije ili sl. Pozitivne primjere, kada je riječ o digitalizaciji sadržaja, definitivno vidimo na primjeru Tvrdave kulture, ustanove koja je digitalizirala sadržaj povijesti tvrđava i, također, kombinacijom novih tehnologija omogućila oživljavanje tradicije kao i povijesnih događanja vezanih uz izgradnju i unapređenje fortifikacijskog sustava.

## L-pravno okruženje

Kulturni sektor podložan je specifičnim zakonima koji ga uređuju. Sve tri organizacije posluju u skladu s državnim zakonima i regulativama vezanim za kulturu te su njima uvjetovani i ograničeni u svom djelovanju. Najčešće se radi o zakonima koji uređuju financiranje, poreze i radna prava, ali i zakonima vezanima uz specifična djelovanja određenih institucija, pa se tako Tvrdava kulture u velikoj mjeri oslanja na zakone o zaštiti kulturnih dobara te je primorana, za razliku od ostale dvije institucije, blisko surađivati s regulatorno-pravnim okvirima Republike Hrvatske u procesu obnove dobara.

Također, ovom području pripadaju i birokratsko-pravni procesi čije smanjenje može znatno olakšati funkcioniranje organizacija u kulturi. Iz intervjua možemo zaključiti kako birokracija predstavlja problem najčešće kada je riječ o djelovanju civilnog sektora, gušeći na taj način mogućnost lakog funkcioniranja ovakvih institucija te zatomi entuzijazam.

Na ovu vrstu problema nailaze sve tri institucije kada se radi o projektima Europske unije. Sve veća birokracija koju je potrebno voditi kako bi se zadovoljili uvjeti provođenja projekata, onemogućava spontanost te u institucijama s nedovoljnim brojem ljudi, naglasak miče sa spontanosti kulture i umjetnosti – što je ujedno i motiv prijave projekta – na rješavanje problematike sveobuhvatne birokracije projekta. Iako za ustanove poput Kina i Tvrdave ovo ne predstavlja značajan problem, zahvaljujući složenijem kadrovskom uređenju, malim institucijama ovo predstavlja problem na granici odbijanja dobivenih sredstava zbog nemogućnosti nošenja s pravdanjem birokratskih zahtjeva.

## E-ekološko okruženje

Porast ekološke osviještenosti u današnjem svijetu odražava se na poslovanje svih organizacija i institucija koje djeluju u područjima gospodarstva. Tako i kulturne institucije sve češće usvajaju održive prakse i prakse smanjenja ekološkog otiska. Kino Šiška, naprimjer, planira provesti *zeleni prijelaz* i postati energetski samodostatna organizacija, dok je Tvrđavi kulture odobren projekt kojim će ugraditi *smart* kontejnere, kompostere te saditi autohtone biljke (HRT.hr, 2024.). Projekt uključuje i zelene aktivnosti na trima kopnenim tvrđavama, poput uvođenja sistema za praćenje kvalitete zraka i sustava za pametno recikliranje te ozelenjivanje površina na sv. Ivanu. U civilnom sektoru, s obzirom na količinu sredstava, primjećujemo znatno manje, ali ipak značajne promjene. Na primjerima brojnih organizacija i udruga mogu se uočiti pomaci na područjima korištenja jednokratne ambalaže, koja je zamijenjena višekratnom, korištenja biorazgradivih materijala za potrebe provođenja programa, smanjenje tiskanja papira (digitalizacija) i sl.

#### 8.4. ZAKLJUČAK

Proučavajući navedene primjere možemo uočiti znatne sličnosti između odabranih institucija. Sve tri organizacije prepoznaju važnost strateškog planiranja, tj. imaju dugoročne ciljeve koji uključuju rast, financijsku stabilnost i razvoj programa; važnost suradnje i partnerstva je ključno za realizaciju programa i projekata te ih institucije smatraju neosporivim faktorom za uspješno djelovanje; sve tri institucije izdvajaju otprilike jednaka sredstva za marketing i promociju, neovisno od brojnosti publike i obujma programa; sve tri institucije visok postotak prihoduju od uslužnih djelatnosti (npr. kafić).

S druge se strane organizacijske strukture ovih institucija razlikuju. Kino Šiška i Tvrđava kulture više naginju funkcionalnim organizacijskim strukturama u kojima su timovi podijeljeni po djelatnostima, dok u AKC-u Attack struktura naginje horizontalnoj/ravnoj u kojoj ne postoji previše razina upravljanja između menadžmenta i radnika na prvoj crti. Nadalje, bitna razlika jesu vrste odnosa u kojima se nalaze zaposlenici ovih institucija. I dok su u Kinu Šiški i Tvrđavi kulture zaposlenici u stalnom radnom odnosu, u AKC-u Attack stalno zaposleni jesu najodgovorniji (voditelji projekta i programa) dok su ostali u

honorarnom i volonterskom radnom odnosu. Također, iako obuhvaćaju žanrovski slične programe, stilovi se ipak razlikuju. Kino Šiška naginje urbanom konceptu i inovativnim projektima, Tvrđava kulture se okreće urbanom projektu u kombinaciji s turističkom ponudom i baštinskom tradicijom, dok se AKC Attack okreće inovativnim, multidisciplinarnim praksama s naglaskom na alternativnu i *underground* kulturu.

Što se strategije tiče, ovdje također pronalazimo različitosti kada je riječ o orijentiranosti strategija koje donose. Kino Šiška se, baš kao i Tvrđava kulture, oslanja na petogodišnje planiranje usklađeno s lokalnim i EU strateškim dokumentima s fokusom na održivost i međunarodnu prepoznatljivost. Ipak, Tvrđava kulture, za razliku od Šiške, se ipak malo više fokusiraju na istraživanje i promociju fortifikacijskog sustava baštine. U odnosu na sve njih, AKC Attack se više okreće jačanju društvenog-kulturnog aktivizma.

Sve tri organizacije imaju jasne, dugoročne ciljeve i strategije usmjerene prema održivosti, no razlikuju se po svojoj misiji, organizacijskoj strukturi i fokusu programa.

## 9. NOVI TRENDOWI KULTURE 21. STOLJEĆA

Na početku rada čitatelj je uveden u pitanja poput uloge kulture u suvremenom društvu, njezine prilagodbe tržišnom kapitalu i institucionalizaciji. Ta pitanja relevantna su i danas, posebno u kontekstu pojave novih trendova koji oblikuju kulturu 21. stoljeća. Jedan od najsvježijih i najznačajnijih trendova je inicijativa *Novi europski Bauhaus* koja se temelji na integraciji umjetnosti, znanosti i tehnologije s ciljem izgradnje održive i inkluzivne budućnosti.

*Novi europski Bauhaus* nadovezuje se na izazove ranije razmatrane u radu, kao što su potreba za prilagodbom kulturnih sustava, redefiniranje uloge umjetnosti i potraga za balansiranjem između spontane kreativnosti i zahtjeva tržišta. Kroz ovu inicijativu prepoznaje se važnost kreativnih i kulturnih industrija te se potiče njihovo povezivanje s temama poput ekološke održivosti i društvene uključenosti. Ovim poglavljem istražiti ćemo kako se novi

trendovi, uključujući i *Novi europski Bauhaus*, uklapaju u globalni kontekst kulturnog razvoja i odgovaraju na pitanja postavljena na početku rada.

*Novi europski Bauhaus*, inicijativa je Europske unije koju je predsjednica europske komisije Ursula Von Der Layen najavila u svom obraćanju *O stanju Unije* u rujnu 2020. godine. Inicijativa koja počiva na tri temeljna načela: estetika, održivost i uključivanje, za cilj je imala srušiti granice između umjetnosti, kulture, znanosti, tehnologije i socijalne uključenosti te stvoriti budućnost koja je zelena i održiva, koja se vodi funkcionalnošću i inkluzijom. Za bolje razumijevanje pokreta potrebno se vratiti u 20. stoljeće te osvrnuti se na ideje i kratku povijest Bauhauusa.

#### 9.1. TRADICIJA - POVIJESNA POZADINA BAUHAUSA

Inicijative kroz povijest, ali i u svakodnevnom životu, najčešće se rađaju ovisno o potrebama okruženja u kojemu nastaju, ali i trauma. Kao odgovor na atmosferu i traumu poslijeratne Europe, nastaje Bauhaus. Poslije Prvog svjetskog rata, Europa se našla u krizi i nedostatku kućanstava na ratom zahvaćenom području. Uzevši u obzir i pojavu dvije industrijske revolucije, glavna zadaća europske politike bila je odgovoriti na štetu i pojavu novih materijala i načina gradnje. Štoviše, novi proizvodi i izgrađena kućanstva trebala su biti kulturalno prihvatljiva, što bi značilo da su standardi ekonomičnosti, estetičnosti i funkcionalnosti trebali biti zadovoljeni. Prema američkom arhitektu zaslužnom za izgradnju nebodera sa željeznom konstrukcijom, Louisu Sullivanu, *dizajn prati funkciju*, poslijeratna Europa je svoje rješenje pronašla osluškivanju brojnih umjetničkih pokreta koji su se javljali kao odgovor na situaciju i svoja su rješenja dizajnirali ovisno o problemu s kojim su se suočili.

Jedan takav pokret koji je uvelike utjecao na sva područja likovne djelatnosti, a posebice arhitekturu, je De Stijl pokret. Utemeljili su ga 1917. godine Nizozemci Piet Mondrian, Theo van Doesburg, Bart van der Leek i Georgers Vantongerloo. „Zastupali su teoriju neoplasticizma, koja je postala ishodištem geometrijske apstrakcije. Težili su stvaranju univerzalnog likovnoga jezika temeljenog na čvrstim matematičkim odnosima plastičnih elemenata slika, predmeta ili građevina, izražavajući novi duh znanstvenog i tehnološkog

napretka.” ([Enciklopedija.hr](https://enciklopedija.hr), 2024.) De Stijl naglasak stavlja na potrebu umjetnosti da bude funkcionalna iz koje Bauhaus crpi ogromnu inspiraciju. Prema De Stijlu, „umjetnost je namijenjena svakome, dok arhitekturu, čija je misija utjecati na čovjeka te oblikovanje svakodnevnog života, veliča gotovo religiozno i uzimaju kao temeljnu umjetnost.” (Rosado-Garcia, et. al. 2021: 2.)

Početak Bauhausa smatra se 1919. godina kada je arhitekt Walter Gropius organizirao visoku školu za arhitekturu i oblikovanje „s osnovnom idejom ostvarivanja jedinstva likovnih (plastičnih) umjetnosti u okrilju arhitekture te povezanosti umjetnika s praktičnim životom, tj. stvaranja uvjeta za suradnju umjetnika i industrije.” ([Enciklopedija.hr](https://enciklopedija.hr) 2024.). Pokret je imao tri značajne faze te se njegov razvoj može podijeliti u tri etape.

Prva fazu karakterizira eksperimentiranje s idejama i različitim pristupima koji karakteriziraju njegove učitelje. Svatko pristupa subjektivno donoseći vlastite ideje te se utjecaji izmjenjuju od emotivno-mističnog pristupa umjetnosti koji podučava Kandinski do ekspresionističkog (koji prevladava) za koji se zalaže Duizburg vodeći se isključivo racionalističkim i antiindividualističkim pristupom.

Druga faza predvođena je Hannesom Meyerom koji se okreće socijalnom i društvenom aspektu arhitekture. Meyer otvoreno poriče estetsku i ekspresivnu dimenziju Bauhausa za koju se Gropius zalagao. Utjecaj Bauhausa vidi u ekstremno radikalnom pristupu. Kao takav, zalaže se za izučavanje potreba društva te optimizaciju istih zamjenjujući princip ispunjenja umjetničkih potreba. Radionice više nisu bazirane samo na teoriji forme i boja, nego i na pitanjima poduzetništva, ekonomije i društva.

Treću, odnosno zadnju fazu, predvodi Ludvig van der Rohe. Ovaj izuzetno karizmatičan umjetnik naglasak stavlja na intelektualni pristup i edukativnom proučavanju – sistem se sastojao od upoznavanja s tehnikama građenja, proučavanje tipologije objekata i projektiranje. U to vrijeme Bauhaus uglavnom djeluje kao škola arhitekture.

Tijekom ove tri faze - od Weimara preko Dessaua, do Berlina i od Gropiusa preko Meyera do van der Rohea - Bauhaus znatno mijenja paradigmu kada je u pitanju inovacija i dizajn. Probleme i potrebe društva zadovoljava interdisciplinarnim pristupom znanosti, umjetnosti, dizajnu i arhitekturi – kombiniranjem i primjenom znanja iz tih područja stvara jedinstva rješenja te ostavlja znatan povijesni trag. Iako kratkog vijeka – zatvoren je 1933. godine – Bauhaus slovi za najutjecajniji pokret 20. stoljeća. Brojne građevine diljem svijeta dio su UNESCO-va programa zaštite. Njegov utjecaj jasno predočavaju brojni pokušaji povratka škole Bauhausa - „1933. John A. Rice osniva Black Mountain fakultet u Sjevernoj Karolini, 1937. Mađar Moholy-Nagy pokreće pokret pod nazivom *Novi Bauhaus* u Chicagu.

Gropis svoj pokušaj izvodi na Harvardskoj školi Arhitekture, dok Mies van der Rohe i Moholy-Nagy pomažu u preoblikovanju Illinois Tehnološkog instituta. 1950. godine Max Bill osniva Visoku školu za dizajn koja također ima tendenciju stvaranja Novog Bauhauusa u Ulmu, u Njemačkoj.” (Rosado-Garcia, et. al. 2021: 3). Niti jedan od pokušaja nije u potpunosti zaživio u obimu u kojemu je zaživio pokret.

## 9.2. UTJECAJ TRENUTAČNOG OKRUŽENJA

Baš kao što je povijesni Bauhaus bio odgovor na određeno vremensko razdoblje i uvjete koje je određeno razdoblje postavilo, isto vrijedi i za *Novi europski Bauhaus*. Ključnim točkama koje su stvarale tako znatne društvene pomake smatraju se industrijske revolucije. U sljedećem poglavlju proći ćemo kroz inovacije te njihov utjecaj na razvoj društvenih pokreta, s naglaskom na povijesni i aktualni pokret Bauhauusa.

Svaka industrijska revolucija znatno je pridonijela stvaranju novih zanimanja te specijalizaciji postojećih struka. Naprimjer, pred početak Prve industrijske revolucije razlike u kompetencijama između arhitekata i inženjera nisu postojale. Pojavom Prve revolucije ta se zanimanja usko specijaliziraju s obzirom na pojavu novih materijala, načina gradnje i pristupa arhitekturi.

Prvu industrijsku revoluciju karakterizirala je politička tranzicija prema socioekonomskoj politici i prelazak sa zanatske na mehaniziranu proizvodnju. Ono što ju označava uvelike jesu pojava parnog stroja, željeza i ugljena.

Druga industrijska revolucija donosi novitete poput željeza, električne energije, čelika i uporabe motornog ulja. S obzirom na to da se upotrebljava armirani beton, mijenja se pristup i mogućnost rješavanja zahtjevnih arhitektonskih projekata. Standardizacija olakšava put masovnoj proizvodnji.

Treća industrijska revolucija raste na krilima elektroničkih uređaja, tehnologije i komunikacijskih znanosti. Informatički sustavi i računala postaju neizostavni u procesu rješavanja dizajnerskih i projektantskih problema u inženjerstvu te preuzimaju ulogu kalkulacije i automatizacije proizvodnje. Na području arhitekture pojavljuju se nova dostignuća razvojem prednapregnutog betona i kompozitne gradnje.

Četvrta industrijska revolucija razlikuje se od svih prethodnica uspostavom kibernetičkog prostora. Karakterizira ju pojava novih tehnologija i fuzija fizičkog, digitalnog i biološkog svijeta koja ujedno potiče i izaziva društvo i njegove strukture, poput ekonomije, industrije i ideje čovjeka kao takvog, na opsežno propitivanje o tome koje je njihovo značenje

te kako se redefinišu i uklapaju ti pojmovi pojavom novog doba (Weforum.org., 2024.). Promjene na kojima leži ova revolucija manifestiraju pojavom robotike, umjetne inteligencije, nanotehnologije, biotehnologije, internet stvari, 3D printanje, kreiranje autonomnih vozila, poslovanje u oblaku, pojava velikih podataka (*big data*) i sl. (Šegon 2021: 9). Sve navedene inovacije posljedica su široke dostupnosti digitalnih tehnologija koja dovodi do olakšavanja personalizirane proizvodnje, snažnije produktivnosti i konkurentnosti poduzeća općenito.

Peta industrijska revolucija – revolucija u tijeku.. Iako se u velikoj mjeri nadovezuje, ona se ne treba promatrati kao kronološki nasljednik paradigme revolucije 4.0. (Europa.eu. pristup: 11.09.). Za razliku od prethodnice, koja se temelji isključivo na tehnološkim i ekonomskim inovacijama, revolucija 5.0. temeljit je proces koji idejno odgovara na probleme poput održivosti i klimatskih promjena, poboljšanja odnosa na relaciji čovjeka i tehnologije, digitalizacije, kontrole AI tehnologija i dr. Pandemija i COVID-19 također su doveli u pitanje brojne društvene konstrukte i pristupe. Na razini održivosti, prema podacima Eurostata (Eurostat, 2024.) više od 12,3 % ukupnog europskog BDP-a potrošeno je na održavanje kućanstava: voda, struja, plin i ostala goriva. Tomu u prilog govori podatak Europske komisije koji kaže da kućanstva troše više od 40 % sveukupne energetske potrošnje Europske unije te su odgovorne za 36 % emisije stakleničkih plinova. S druge strane, samo 1 % kućanstava godišnje prolazi renovaciju i zelenu obnovu. (Europa.eu. pristup: 11.09.).

### 9.3. NOVI EUROPSKI BAUHAUS

Deklaracija u Davosu iz 2018. godine najavljuje promjene na području održivog načina života, društvene i gospodarske održivosti. Te godine, Europska komisija deklaracijom najavljuje velike promjene i pojavu novog pokreta koji će znatno utjecati na cjelokupno europsko gospodarstvo, način i kulturu života. (Davos Declaration 2018.).

Promjenu potvrđuje studija objavljena 2020. godine, koju potpisuje predsjednica Europske komisije Ursula van der Leyen, a koja udara temelj *Novog europskog Bauhausa* i njegove paradigme te sljedećim riječima najavljuje pojavu novog pokreta: „Želimo da ovo bude više od ekološkog i ekonomskog projekta. Europski plan zelenog dogovora također i pretežito mora biti – novi kulturni europski pokret. Svaki pokret ima svoju vlastitu estetiku,



vrijeme i osjećaj s kojim dolazi. Ovu sistematičnu promjenu okarakterizirati će spoj dizajna i održivosti... (Europa.eu. 2024). Detaljnije rečeno, promjenu će predvoditi inovacijski procesi znanosti i tehnologije u kombinaciji s kulturom i umjetnošću te će se kompletan pokret temeljiti na transverzalnosti.

Kao nusprodukt *Novog europskog zelenog sporazuma*, glavna ideja i nit vodilja jesu održivost i cilj da do 2050. godine Europa bude prvi u potpunosti neutralno-klimatski kontinent (Europa.eu. 2024.). Kao takav, za cilj ima adresirati i ponuditi rješenja za probleme klimatskih promjena, zagađenja te smanjenja biološke raznolikosti. Pojavom pokreta također se očekuju rješavanje problema poput visokih najмова nekretnina diljem Europe, detaljnije su uključeni problemi energetike, materijala, uštede vode, kvalitete gradnje, zdravlja, komfora i životnog troška. Također, pokret se zalaže i za ravnopravnost spolova na svim razinama života zajednice.

*Novi europski Bauhaus* možemo podijeliti u tri faze: oblikovanje, isporuka i širenje. Prvu fazu čini oblikovanje ideja, stvaranje ideološkog okvira te mogućih rješenja ponuđenih na temelju istraživanja. U sklopu ove faze, Bauhaus je zamišljen kao prostor debate u sklopu koje bi ljudi iz struke ponudili najbolja moguća rješenja za aktualne probleme. U drugoj fazi zamišljena je konkretnija ispostava i provedba projekata *Novog europskog Bauhauusa* na temelju rezultata iz prve faze. Komisija u ovoj fazi otvara pozive za podnošenje projektnih prijedloga za oživljavanje novih europskih ideja Bauhauusa korištenjem fondova Europske unije na nacionalnoj i regionalnoj razini. Uključuje provedbu pet projekata *Novog europskog Bauhauusa* koji bi trebali zadovoljavati parametre koje je Europska komisija postavila na temu prirodnog graditeljstva, uštede energije, poboljšanja demografije, mobilnosti stanovništva i osiguranja izvora digitalnih inovacija. Prvi javni poziv za apliciranje na natječaje raspisan je u jeseni 2021. godine. Treća faza temelji se na propagandi i širenju ideje *Novog europskog Bauhauusa* izvan granica europskog kontinenta putem novih projekata, umrežavanja i razmjene znanja. Naravno, tomu prethodi uspješna provedba ranije spomenutih planova.

Sve države članice uvrstile su *Novi europski Bauhaus* u programe kohezijske politike za razdoblje od 2021. do 2027., čime se otvara put za dodjelu kohezijskih sredstava za projekte koji se temelje na novom europskom Bauhausu. **Elisa Ferreira**, povjerenica za koheziju i reforme, rekla je kako se nada da će se u sljedećim godinama vidjeti više projekata novog europskog Bauhauusa u europskim regijama i lokalnim zajednicama. „U dvije godine ostvareno je više od 100 različitih projekata uz više od 100 milijuna eura ulaganja u novi europski Bauhaus iz različitih programa EU-a. Ponosna sam što polovina tih ulaganja dolazi iz kohezijske politike. To je tek početak, svih 27 država članica uvrstilo je novi europski

Bauhaus u kohezijske programe za razdoblje od 2021. do 2027. godine. Kohezijska politika nastavit će podupirati države članice i aktere novog europskog Bauhauusa”, naglasila je Ferreira (Bauštela.hr).

## 10. ZAKLJUČAK

Na temelju cjelokupnog razmatranja obrađenih tema o strateškom planiranju, važnosti menadžmenta u kulturnim institucijama i utjecaju europskih kulturnih politika, moguće je donijeti nekoliko ključnih zaključaka.

Strateško planiranje u kulturi u 21. stoljeću predstavlja imperativ za uspješno prilagođavanje kulturnih institucija suvremenim izazovima. S obzirom na to da kultura već dugo ne predstavlja izolirani segment društva, već vrijedi za aktivnog sudionika u gospodarskim procesima, primorana je integrirati tržišne zahtjeve, ali i očuvati odrednice poput autentičnosti i spontanosti. Kroz primjer kulturnih institucija Kino Šiške, Tvrđava kulture Šibenik i AKC Attack, jasno je da uspješno planiranje uključuje dugoročno pozicioniranje u društvenom i ekonomskom prostoru. Institucije koje učinkovito upravljaju resursima, inovacijama i održivim modelima financiranja, a povrh svega raspolažu kvalitetnim kulturnim programima, postaju ključni akteri u suvremenoj kulturi. Strateškom planiranju „ruku pod ruku” pribrajamo i menadžment koji također igra vitalnu ulogu u uspješnosti kulturnih institucija. Točna je tvrdnja kako za uspješnu organizaciju, u današnjem vremenu, više nije bitan isključivo sadržaj već on mora biti balansirani odnos između kvalitetnog sadržaja i menadžmentskih praksi koje uključuju planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu. Menadžmentska uloga izričito je važna na prostorima posttranzicijskih procesa, gdje su isti ostavili dubok trag na rad institucija. Zahvaljujući Europskoj uniji i novim europskim kulturnim politikama, poput inicijative *Novog europskog Bauhauusa*,

institucijama u kulturi se pruža dodatna podrška kroz financiranje i jačanje kulturnih sektora članica i trag posttranzicijskog doba blijedi. Europska unija prepoznaje važnost kulture kao sredstva socijalne kohezije, inovacije i gospodarsko rasta i shodno tomu ulaže znatna sredstva za razvoj kulture članica. Tomu u prilog ide i činjenica kako kulturne i kreativne industrije generiraju značajan ekonomski doprinos i stvaraju nova radna mjesta što ih čini neizostavnim dijelom europskih politika. Zaključno, za održivi razvoj kulture u 21. stoljeću ključni su elementi strateškog planiranja, menadžmenta i implementacije ključnih stavki europskih kulturnih politika.

## 11. LITERATURA

1. **Antolović, J.** (2009.) *Menadžment u kulturi*. Prvo izdanje. Zagreb: Hadrian d.o.o.
2. **Bahtijarević-Šiber, F.** (2007), *Kulture društva i njihova važnost za menadžment*, Zagreb, Informator br. 5598-5599, 5-6.
3. **Cultural monuments' legal protection system of the Republic of Croatia**. State Institute for the protection of cultural and natural heritage, Zagreb, 1995.
4. **Dragičević Šešić, M., Stojković, B.** (2007.) *Kultura. Menadžment, animacija, marketing*. Beograd: CLIO.
5. **Dragojević, S., Dragičević-Šešić, M.** (2008.) *Menadžment u umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Prvo izdanje. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
6. **Dorian, F.** (1997.) *Commitment to Culture*. Prvo izdanje. University of Pittsburg, Pittsburg.
7. **Đilas, M.** (1984.). *O izgradnji novog čovjeka*. Kulturni radnik, Vol. 1. No. 2 (1-2).
8. **Jerovšek, J.** (1964) *Materijalni osnovi kulturnog života u slovenskom selu*. Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog života u slovenskom selu. No. 5-6 (48-58).
9. **Jurinić, B.** (2013.) *Strateško planiranje u kulturi - iskustva i izazovi*. TIM4PIN MAGAZIN. No.2. str. 135-137.
10. **Kadlec, Ž.** (2013.) *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*. U: Klopotan, I., ur. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu.
11. **Kulturna politika i razvitak kulture u Hrvatskoj: "Crvena knjiga" i drugi dokumenti.** (1982.). Zavod za kulturu Hrvatske.
12. **Matanovac Vučković, R., Uzelac, A., Vidović, D., ur.** (2022.) *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*. Prvo izdanje. Ministarstvo kulture i medija RH.
13. **Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj.** (2006.) *Organizacija i menadžment u kulturi*. Prvo izdanje. Zagreb: Masmedia.

14. **Primorac, J.** (2017.) *Supsidijarnost, policy, OMK? Hrvatska kulturna politika u europskom kontekstu*. Zagreb: IRMO - Institut za razvoj i međunarodne odnose. URL: <https://irmo.hr/wp-content/uploads/2017/07/TD1-PrimorSupsidijarnost-policy-OMK-Hrvatska-kulturna-politika-u-europskom-kontekstu-FINAL-1.pdf> (pristup: 01.09.2024.)
15. **Primorac, J., Obuljen Koržinek, N.** (2016.) *Compendium Cultural policies and Trends in Europe. Country Profile: Croatia*. Council of Europe / ERICarts. URL: [https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf\\_full/croatia/croatia\\_072016.pdf](https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/croatia/croatia_072016.pdf) (pristup 20.08.2024.)
16. **Rogić, I., Mutnjaković, A.** (1984.) *Centri kulture, domovi kulture i društveni domovi u SR Hrvatskoj*. Zagreb: Zavod za kulturu Hrvatske.
17. **Šandrak Nukić, I.** (2022.) *Planiranjem u kulturnim i kreativnim industrijama do sinergije kulturnog i gospodarskog razvitka*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 10 (2022), No.1, pp. 201-217. URL: <https://hrcak.srce.hr/277783> (pristup 10.08.2024.)
18. **Šegon, E.** (2021.) *Četvrta industrijska revolucija, produktivnost i tržište rada*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrila.
19. **Thompson, A. A.** (2006.) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*. 14. izdanje. Zagreb: Mate.
20. **Tomašegović, N.** (2023.) *Kulturni centri i paradigme*. Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja. Vol. 61, No 2 (227).
21. **Vujić, I.** (2020.) *Osnivanje i organizacija ustanova u kulturi*. Završni rad. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera.

Mrežne stranice:

1. Attack.hr. URL: <https://attack.hr/vise-o-attacku/> (pristup: 08.08.2024.)
2. Bauštela.hr. URL: <https://baustela.hr/odrziva-gradnja/predstavljeno-prvo-izvjesce-o-novom-europskom-bauhausu-vise-od-100-projekata-u-dvije-godine/> (pristup: 11.09.2024.)
3. Davos Declaration 2018. URL: <https://davosdeclaration2018.ch/en/> (pristup: 11.09.2024.)
4. Dobra Vaga. URL: <https://dobravaga.si/o-nas/> (pristup: 08.08.2024.)
5. Europa.eu. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en) (pristup: 11.09.2024.), [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/AC\\_20\\_1916](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/AC_20_1916) (pristup: 31.08.2024.)
6. Europska komisija (2012). *Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM(2012) 537 final, Brussels. URL:

- [https://www.europarl.europa.eu/registre/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/com/2012/0537/COM\\_COM%282012%290537\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2012/0537/COM_COM%282012%290537_EN.pdf) (pristup: 01.09.2024.)
7. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (pristup: 25.08.2024.)
  8. Kuća umjetnosti Arsen: Prostorom upravlja. URL: <https://kucaarsen.hr/info/o-nama/prostorom-upravlja/> (pristup: 08.08.2024.)
  9. Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine. (2023.). URL: [https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan\\_objava.pdf](https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan_objava.pdf) (pristup: 05.09.2024.)
  10. Rosado-Garcia, Jesus, M. (2021.) A New European Bauhaus for a Culture of Transversality and Sustainability. URL: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/sustainability-13-11844.pdf> (pristup: 01.09.2024.)
  11. Tvrđava kulture Šibenik: O Tvrđavi kulture. URL: <https://tvrđava-kulture.hr/hr/o-tvrđavi-kulture/> (pristup: 08.07.2024.)
  12. Weforum.org. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (pristup: 10.09.2024.)