



# Izgradnja kapaciteta u javnom kulturnom sektoru: Poboljšanje menadžmenta u scensko- izvođačkim ustanovama u Bosni i Hercegovini (SIU BiH)

Maja Savić - Bojanić

## Sažetak

Od osamdesetih godina dvadesetog vijeka ogromna ulaganja u procese unapređenja znanja u oblasti strateškog programskog razvoja i mogućnosti doživotnog učenja za menadžere u kulturi, postala su osnovna aktivnost vodećih svjetskih institucija u oblasti kulture. Cilj ovog rada je da istraži u kojoj mjeri ovo važi za profesionalne scensko-izvođačke institucije u Bosni i Hercegovini (SIU BiH), pa tako ovo istraživanje ima namjeru da procijeni ulogu menadžmenta u kulturi u SIU BiH u tranzicijskom periodu, kada postojeći kulturni sektor djeluje bez strategije kulturne politike. Ovo istraživanje će identifikovati odgovarajuća rješenja, koja se mogu primijeniti u kontekstu u kojem SIU BiH trenutno djeluju, uključujući obrazovne aktivnosti, primjere dobre prakse u oblasti menadžmenta u kulturi (od finansijskog do programskog planiranja), kao i pronalaženje budućih saradnika u svrhu razvoja kulturalnog pluralizma. S obzirom da uspješnost primjene ovih mehanizama zavisi od dobrog rukovođenja institucijama, glavna hipoteza ovog rada glasi da se dugoročna održivost SIU BiH zasniva na pouzdanom i profesionalnom rukovodstvu. Na kraju, preporuke koje prozile iz ove studije trebale bi skrenuti pažnju rukovodiocima u SIU BiH, prosvetnim radnicima i državnim službenicima koji se bave pitanjima kulture i njenog razvoja, na ozbiljnost problema prouzrokovanih manjkom rukovodilačke vještine koja dugoročno ugrožava održivost ovih ustanova.

## 1. Uvod

Na kraju Hladnog rata, u zemljama srednje i istočne Evrope dolazi do znatnog preusmjerenja u pogledu shvatanja menadžmenta u kulturi i do sveopćeg sticanja novih znanja u ovom području za koje se smatralo da će dovesti do iznimnog kulturnog razvoja. Međutim, kada govorimo o menadžmentu u kulturi bitno je napomenuti da, bez obzira što se on bazira na istim konceptima kao i poslovni menadžment, principi uspjeha i izgradnje kapaciteta se ipak razlikuju. Vodeći stručnjaci u oblasti menadžmenta u kulturi tvrde da iako *menadžment u kulturi ima više dimenzija*, čiji glavni fokus je da pomogne u institucionalnoj izgradnji, *ne postoji univerzalna formula koja bi se mogla primijeniti na sve institucije*<sup>1</sup>. Stoga, možemo zaključiti da ne postoji jedinstvena definicija menadžmenta u kulturi, ali se može reći da se „menadžment u kulturi sastoji od više ciljeva, uključujući one estetske i umjetničke, da podrazumijeva koordinaciju svakodnevnih obaveza i rukovođenje odnosima. Zbog jednake važnosti svih ciljeva, menadžment u kulturi se bitno razlikuje od općeg rukovođenja i menadžmenta u drugim sektorima”<sup>2</sup>. Dakle, to je aktivnost koja podrazumijeva veze između velikog broja ljudi različitih odrednica, uključujući umjetničke organizacije, agencije za kulturu, lokalne vlasti, festivale, projekte i kulturne događaje. Cilj menadžmenta u kulturi je da pronade balans između umjetničkog ostvarenja i prilagođavanja komercijalnim zahtjevima društva. Najvažnije karakteristike menadžmenta u kulturi su: *organizacijska znanja i vještine* (uključujući postojanje organizacione kulture, rukovođenje i pozitivan imidž i identitet), ali i *znanje o umjetnosti i kulturi i umjetnički osjećaj*. Od organizacijskih znanja i vještina, kao osnovnih karakteristika menadžmenta u kulturi, ovisi dugoročna institucionalna izgradnja kapaciteta<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dragojević, S. i Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 17

<sup>2</sup> Summerton, J. *Management of Arts and Cultural Activities: Some Background Notes*. Sussex University.

<sup>3</sup> Dragojević, S. i Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 17

<sup>4</sup> Ibid, str. 38

<sup>5</sup> Što odgovara i trenutnom političkom uređenju u BiH, s obzirom da država u velikoj mjeri utiče na razvoj kulturnog sektora i kulturne politike.

<sup>6</sup> Ibid, str. 70

<sup>7</sup> Landry, C. (2002). *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report, str. 8.

Savremene studije menadžmenta u kulturi u zemljama u tranziciji predstavile su nekoliko osnovnih modela za upravljanje kulturnim institucijama. Najprihvaćeniji je model „kulturnog funkcionalizma“ koji se bazira na gore navedenim faktorima menadžmenta u kulturi. Bit „kulturnog funkcionalizma“<sup>4</sup> čine inovativnost i dinamična participacija, a ovaj model uključuje i aktivno učešće državnih i lokalnih nivoa vlasti<sup>5</sup> i jačanje međusektorske saradnje. Ono što je najvažnije je da ovaj model uključuje institucije kulture, vladu i civilno društvo kao svoje glavne učesnike.

S obzirom da je ovo istraživanje usmjereno na BiH, državu koja prolazi kroz razdoblje ozbiljnih promjena u svim sferama društveno-političkog života, uključujući i kulturu, prioritet dajemo prvoj karakteristici menadžmenta u kulturi, a to su *organizacijska znanja i vještine*. Opravdanost za ovaj izbor se ogleda u nekoliko bitnih razloga od kojih svi proizlaze iz činjenice da kulturne institucije u BiH još uvijek funkcionišu prema starom modelu organizacijskog ponašanja<sup>6</sup> (a ne „kulturnog funkcionalizma“) koje ponajviše karakterišu:

1. Kratkoročno planiranje (shvaćanje institucije kao nepromjenjive konstante u vremenu);
2. Ovisnost o javnim autoritetima i fondovima;
3. Godišnja programska i finansijska kontrola;
4. Stručnost zagarantovana vrstom diplome i formalnim statusom u organizaciji;
5. Praktično nepostojanje učenja kao formalnog preduslova razvoja profesionalne karijere.

Ako uzmemo u obzir i činjenicu da je BiH zemlja u kojoj na državnom nivou ne postoji forum na kojem bi se moglo raspravljati o institucionalnom kulturnom sistemu<sup>7</sup>, i da država ima samo formalno postojeću (ali ne i primijenjenu) strategiju kulturne politike, a uvažavajući gore ilustrovan model trenutnog rukovođenja kulturnim institucijama, biće nam jasno da institucije kulture u BiH imaju ogromnu potrebu za novim sistemom rukovođenja.



Kao što je već pomenuto, BiH ne primjenjuje postojeću državnu strategiju kulturne politike. To znači da, u praksi, kulturna strategija postoji samo na papiru, ali da se ne primjenjuje ni u ujednoj instituciji kulture ili u kulturnom sektoru. Štaviše, format i jezik ove strategije su isuviše tehničke prirode, a apstraktan tekst uveliko omalovažava i ograničava njenu praktičnu primjenu. Sa sigurnošću se može tvrditi da je postojeća kulturna strategija BiH nedovršena, s obzirom da prepoznaje niz problema postojećih i već poznatih problema, ali ne predlaže bilo kakve mehanizme koji bi pomogli da se ovi problemi adekvatno riješe. Što se tiče problema rukovođenja u umjetnosti i kulturi, Strategija kulturne politike BiH naglašava da postoji potreba za obrazovanjem sadašnjih rukovodilaca u javnim institucijama kulture u BiH, kao i potreba da se zaposli profesionalan kadar i rukovodioci u umjetnosti.<sup>8</sup> Pored neodređenosti ovih dviju tvrdnji, ovaj dokument ne ulazi u daljnu analizu ovog problema; štaviše, pitanje obrazovanja postojećeg kadra na pozicijama rukovodilaca u institucijama kulture se ne spominje do kraja dokumenta, pa tako ni ne nudi bilo kakvo rješenje za ovaj očigledni problem.

S druge strane, prema podacima do kojih smo došli prilikom izrade ove studije, međunarodni programi podrške koji se odnose na rukovodstvo u profesionalnim institucijama kulture u BiH (uključujući i SIU) su ograničeni i prvenstveno se odnose na kulturnu razmjenu umjetnika, gostujuće umjetnike i prekograničnu saradnju, kao i inicijative za pomoć u izgradnji i održavanju infrastrukture. Stoga se čini da se problem rukovodstva u institucijama kulture u BiH ignoriše, kako od strane domaćih, tako i od inostranih aktera i/ili donatora.

Ali, koliko nedostatak vještine i znanja rukovodioca u kulturnom sektoru zaista doprinosi institucionalnoj neodrživosti SIU BiH? Koje razvojne filozofije rukovođenja se mogu najbolje primijeniti u SIU BiH, u zavisnosti od njihovog specifičnog okruženja? Koja rješenja i instrumenti mogu poslužiti SIU BiH, da bi se osiguralo efikasno i dugoročno rukovodstvo bazirano na vještinama? Kakvu ulogu imaju (ili mogu imati) lokalne i državne vlasti u osiguranju kvaliteta rukovođenja javnim kulturnim institucijama? Kakvu ulogu mogu igrati obrazovne institucije u procesu osiguranja kvalitete menadžmenta u javnim kulturnim institucijama? I, na kraju, da li je iko zainteresovan za ovo pitanje, osim institucija na koje ovaj problem direktno utiče?

Ova studija će pokušati odgovoriti na neka od gorućih pitanja koja se odnose na problem rukovođenja u profesionalnim scensko-izvođačkim institucijama u BiH. Potreba za sistematskom analizom ovog sektora je utoliko veća što do sada ova vrsta istraživanja nije urađena u BiH, što je i jedan od osnovnih razloga za često ignorisanje ovog dijela realnosti kulturne politike u BiH. S druge strane, ovaj rad ima za cilj da privuče pažnju sadašnjih i budućih političara koji su nadležni za procese odlučivanja u domenu kulturne politike (naročito dijela politike koji se odnosi na scensko-izvođački sektor) na gorući problem u većini SIU BiH, a to je nedostatak menadžerskih vještina, koje konsekvantno rezultiraju stalnim nedostatkom finansijskih izvora, lošim marketingom, manjkom inovativnosti, dinamične publike i različitih programskih sadržaja koji se baziraju na zajedničkom kulturnom naslijeđu i kulturnom pluralizmu. Stoga je ova studija usmjerena i na političke savjetnike iz oblasti kulture u nadležnim entitetskim i kantonalnim ministarstvima i ključne inostrane donatore (EU i UNESCO). Cilj je skrenuti pažnju odgovornih osoba na ovu problematiku, kako bi se obezbijedili bolji administrativno-pravni okvir za implementaciju programa koji se odnose na rukovođenje u kulturnim institucijama. Bitno je napomenuti i to da strani donatori/finansijeri mogu preuzeti proaktivnu ulogu u finansiranju programa usmjerenih na obrazovanje postojećeg menadžerskog kadra u SIU BiH, ali i prenijeti i „preslikati“ neke od modela i tehnika „dobre prakse“ na institucije u BiH. S obzirom da realizacija ovakvih programa uveliko zavisi o *primjeni* menadžerskih modela baziranih na vještini, primarna hipoteza ovog rada glasi da se *dugoročna održivost SIU BiH zasniva na pouzdanom i profesionalnom rukovodstvu.*

<sup>8</sup> BiH Council of Ministers, Ministry of Civil Affairs. (2008). *Cultural Policy Strategy for BiH.*

Stoga, ova studija ima zadatak da ponudi cijeli niz primjenjivih rješenja koja bi dovela do suštinskog redizajna postojeće rukovodstvene prakse u SIU BiH. Preporuke koje se predlažu u ovoj studiji će pomoći da se privuče pažnja rukovodilaca SIU, akademskih radnika i državnih službenika koji se bave pitanjima kulture, na ozbiljnost cijelog niza problema koji proizilaze iz loših metoda rukovođenja i dovode u pitanje održivost SIU BiH.

## 1.2. Odabrane studije slučaja

U svrhu testiranja glavne hipoteze ovo istraživanje će se fokusirati na pet SIU BiH: Narodno pozorište Sarajevo (NPS), Bosansko narodno pozorište Zenica (BNP), Narodno pozorište Republike Srpske (NPRS), Sarajevska filharmonija (SAPH) i Banjalučka filharmonija<sup>9</sup>. Ovaj izbor je opravdan činjenicom da je NPS jedina SIU BiH koja uključuje dramu, operu i balet. NPRS je jedino narodno pozorište u RS-u, dok su SF i Banjalučka filharmonija jedini profesionalni orkestri tog nivoa u državi. Na kraju, BNP Zenica je zanimljiva studija slučaja koji se može razmatrati u ovom kontekstu, jer je to jedina SIU BiH čiji direktor, pored diplome scenskih umjetnosti, ima završen postdiplomski studij iz oblasti menadžmenta u kulturi. BNP će biti analiziran kao poseban slučaj „dobre prakse“ s obzirom da ova institucija ubrzano napreduje u smislu cjelokupne efikasnosti i dostignutog nivoa samoodrživosti. S druge strane, ove institucije su ujedno i najveće SIU BiH, ostvaruju najveći broj projekata i privlače sve kategorije publike<sup>10</sup>.

## 1.3. Metodologija

Izgradnja kapaciteta je relativno nov termin u teoriji i praksi menadžmenta. Neupitno je da izgradnja kapaciteta u javnim ustanovama uključuje razvoj institucionalnog menadžmenta, pa tako ovaj koncept možemo primjeniti i na javne ustanove kulture (u ovom slučaju SIU). Procjena nivoa razvoja u modernim kulturnim institucijama podrazumijeva posmatranje i analizu niza pokazatelja koji se koriste za mjerenje dobre menadžerske prakse. Međutim, da bismo analizirali postojeći sistem menadžmenta u SIU BiH moramo uzeti u obzir sljedeće situacione varijable – *politicizacija kulture i naslijeđeni sistem menadžmenta*, gdje se na menadžment u kulturi ne gleda kao na profesiju. Ovo istraživanje će se fokusirati na tri osnovna faktora (model) uspješnog menadžmenta u kulturi<sup>11</sup>:

1. *Izgrađena organizacijska kultura* (SIU kao simboli tradicije i naslijeđa i promotori kulturalnog pluralizma);
2. *Liderstvo* (profesionalni menadžeri rukovode institucijama, institucija se bazira na estetsko-konceptualnim i organizacijskim karakteristikama);
3. *Unutrašnji i vanjski imidž i identitet* (faktori koji mogu bitno promijeniti ulogu i poziciju scenско-izvođačkih kulturnih ustanova).

Paralelno sa gore navedenim faktorima, predlaže se glavna hipoteza ovog istraživanja koja glasi *da se dugoročna održivost SIU BiH zasniva na pouzdanom i profesionalnom rukovodstvu*. Kako bismo dokazali glavnu hipotezu koristićemo i tri pomoćne hipoteze koje se zasnivaju na tri principa prikazana u gornjem tekstu:

**PH1:** Postojeća organizacijska kultura u SIU BiH je neadekvatna da bi postigla dugoročnu održivost baziranu na principu kulturalnog pluralizma i tradicije, jer ona postoji samo na lokalnim nivoima.

<sup>9</sup> Skraćenice: NPS (Narodno pozorište Sarajevo), BNP Zenica (Bosansko Narodno pozorište Zenica), NPRS (Narodno pozorište Republike Srpske), SF (Sarajevska filharmonija).

<sup>10</sup> Agencija za statistiku BiH, kultura i umjetnost, 2012.

<sup>11</sup> Dragojević, S. and Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 186.



**PH2:** Rukovodioci u SIU BiH ne primjenjuju na adekvatan način mehanizme kojim bi osigurali dugoročnu održivost u svojim institucijama (npr. stvaranje novih trendova, razvijanje piramide publike radi povećanja zarade, učešće u makroregionalnim i međunarodnim projektima saradnje, itd.). Razlog za ovo leži u nedostatku menadžerskih znanja i vještina među rukovodiocima SIU BiH.

**PH3:** Postojeći imidž SIU BiH je negativan usljed nedostatka inicijative za adekvatno promovisanje institucije, kreacije imidža i brendiranja od strane rukovodstva. To je naročito prisutno izvan sjedišta institucije (gradovi, entiteti).

Pokazatelji predstavljeni u daljnjem tekstu koriste se za mjerenje tri gore navedena faktora uspješnog menadžmenta u kulturi (vidi Dodatak 5). Ovi parametri su oblikovani od strane vodećih regionalnih stručnjaka na polju menadžmenta u kulturi i naišli su na široku upotrebu od strane devet najuspješnijih SIU u regionu koje su izradile uspješne strategije menadžmenta, a u svrhu izgradnje i podizanja vlastitih kapacita i samoodrživosti<sup>12</sup>. Svi parametri su međusobno povezani i koriste se zajedno kako bi ilustrovali vezu između gore navedenih karakteristika uspješnog menadžmenta.

U toku istraživanja oslonac je bio na kvalitativnoj analizi podataka, koja ujedno predstavlja i primarni metodološki pristup radu, a uključuje i razgovore sa rukovodiocima gore navedenih institucija. Ova metoda je odabrana prvenstveno zato što omogućava direktan uvid u situaciju u ovim institucijama. Prvobitni razgovori sa predstavnicima menadžmenta ukazali su na postojanje znatnih razlika u stavovima predstavnika menadžmenta i uposlenika u SIU BiH. Međutim, bitno je pomenuti da je prije razgovora urađena fokus grupa sa nekoliko uposlenika iz tri SIU u FBiH, a u svrhu prikupljanja informacija o aktuelnom i stvarnom stanju u svakoj instituciji, kao i problema koji proizilaze iz odluka menadžmenta. Nakon što su primjećene određene devijacije u mišljenjima, sprovedena je i anketa među uposlenicima, a cilj je bio prikupiti dodatne podatke i donijeti odluku o rangiranju i korisnosti unaprijed odabranih i postavljenih indikatora. Kao što je i očekivano, ovaj proces je rezultirao određenim brojem novih indikatora koji su se koristili pri finalnoj procjeni stanja. Primjerak je bio relativno veliki, sa preko stotinu učesnika iz odabranih institucija.

S druge strane, načinjen je pregled literature što je dozvolilo detaljniju analizu različitih aspekata menadžmenta u kulturi, a akcenat će biti stavljen na posebne mehanizme i rješenja koja su se do sada pokazala uspješnim u drugim zemljama u tranziciji. Posebna pažnja je bila na različitim modelima menadžmenta u javnim scensko-izvođačkim institucijama, a zasebna komparativna analiza je omogućila poređenje sa sličnim institucijama iz Evrope i regije.

## **2. RUKOVODITI PROFESIONALNIM SCENSKO-IZVOĐAČKIM USTANOVAMA U BOSNI I HERCEGOVINI: TRAJIMO LI PREVIŠE?**

Nova saznanja i primjena uspješnih tehnika u polju menadžmenta u kulturi predstavljaju glavne pokretače razvoja umjetnički sofisticiranih programa, ali isto tako i individualnih umjetničkih i producenjskih karijera. Oba faktora su od izuzetne važnosti za institucionalnu samoodrživost. Za razliku od BiH, većina zemalja članica Evropske Unije (a donekle i susjedne države) opstaju na činjenici da institucije kulture, uključujući i one scensko-izvođačke, samo donekle zavise od vanjskih uticaja, a da stvarni razvoj i adekvatan odgovor na vanjske izazove i promjene ustvari

<sup>12</sup> Dragojević, S. and Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 172-173.

dolazi iz unutrašnjosti, odnosno od strane rukovodstva ovih insitucija. U ovom kontekstu, institucije kulture se smatraju za poželjne, čak i dobrodošle učesnike društveno-političkih i drugih promjena u određenoj državi<sup>13</sup>. U kontekstu BiH, ovakve ideje tek počinju da oživljavaju, a trenutno se možda najbolje mogu primijeniti u bosanskohercegovačkim institucijama scensko-izvođačke umjetnosti, naročito jer je ovaj sektor već krenuo u realizaciju određenih praksi koje se vode gore opisanom logikom.

<sup>13</sup> Ibid, str. 25.

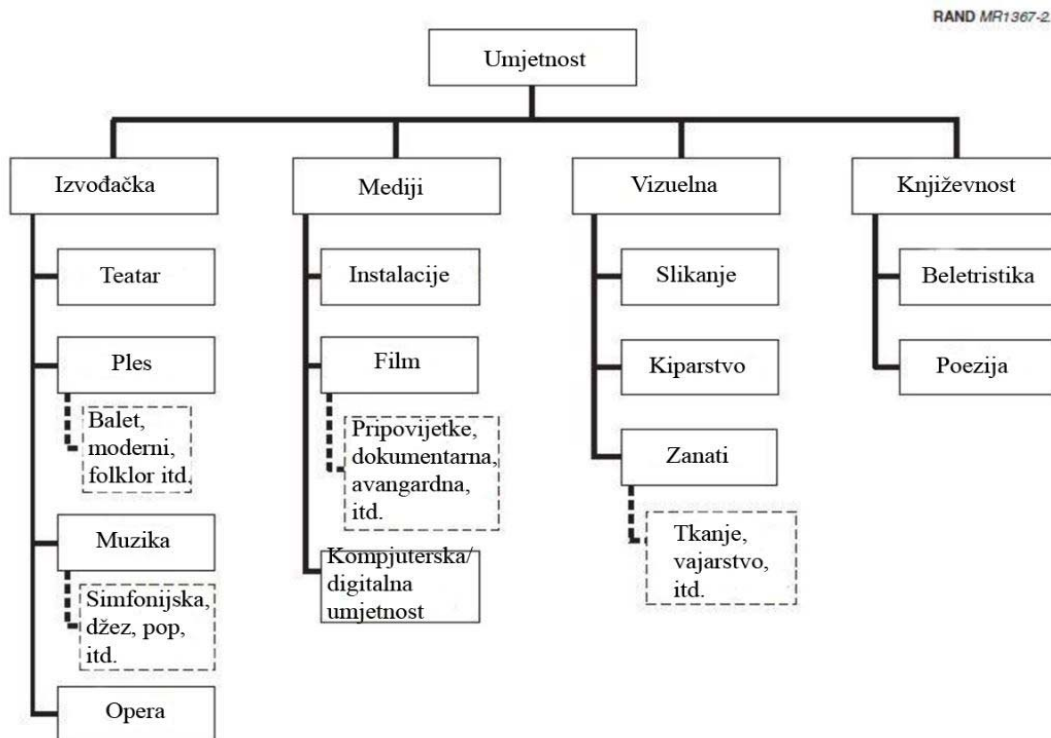
## 2.1. Šta su izvođačke umjetnosti?

Izvođačke umjetnosti su svi oblici umjetnosti u kojima umjetnici koriste svoje tijelo i/li glas kako bi se umjetnički izrazili, pa tako one uključuju orkestarsku muziku, ples, operu i teatar. Ovi oblici se još nazivaju i „visokom umjetnošću“<sup>14</sup>. Neopohodno je pomenuti da se ovaj studija fokusira isključivo na „visoku umjetnost“, ali ne sa ciljem da omalovaži „popularnu“<sup>15</sup> i „folklornu“ umjetnost, već zbog različitih načina na koje posljednje dvije nastaju i distribuiraju se. Ali, kako se jedan ovako širok spektar međusobno povezanih aktivnosti može najbolje opisati? Kako bismo što bolje razumjeli ovaj kompleksni, multidimenzionalni sistem, moramo prvo uzeti u obzir činjenicu da izvođačke umjetnosti čine više disciplina od kojih svaka nastaje i izvodi se na različit način. Još jedna bitna dimenzija izvođačkog sektora, su svakako, i izvođači, odnosno umjetnici, organizacije (ustanove kulture) i publika. Kompleksnost i povezanost svih formi umjetnosti najbolje prikazuje dole priložena šema (Prikaz 1.)

<sup>14</sup> Važno je uočiti razliku između „visoke umjetnosti“ i „popularne umjetnosti“, koje, po većini karakteristika spadaju u scensko-izvođačke umjetnosti, ali mogu biti predstavljene i u drugim oblicima (naročito u snimljenoj formi), kao što su CD-ovi, radio i televizijske emisije i kroz Internet. Izvor: McCarthy, Brooks, Lowell, Zakaras. (2001). *The Performing Arts in a New Era*. RAND., str. 5-6.

<sup>15</sup> Popularna umjetnost uključuje umjetničke oblike kao što su rock and roll muzika i mjuzikli, a cilj joj je privući što veći broj publike. Narodna umjetnost uključuje tradicionalne narodne pjesme i plesove, a smatra se da njeni raznovrsni oblici vuku porijeklo iz različitih etničkih skupina. I popularnu i narodnu umjetnost uglavnom stvaraju amateri, pa s obzirom na činjenicu da većina ovih umjetnika nisu profesionalci, njihova društva, grupe ili institucije se ne finansiraju od strane države. Izvor: Ibid, str. 6

**Prikaz 1.**  
Klasifikacija oblika umjetnosti<sup>16</sup>.



<sup>16</sup> McCarthy, Brooks, Lowell, Zakaras. (2001). *The Performing Arts in a New Era*. RAND., str. 7



Kao što možemo vidjeti iz gornjeg prikaza, oblici umjetnosti se klasifikuju u četiri glavne kategorije: izvođačka i medijska umjetnost, vizuelna umjetnost i književna umjetnost. Svaki od ovih oblika se dodatno grana u neku od poddisciplina, ali sa obzirom da ovaj prikaz nije sveobuhvatan i nema namjeru da izlista sve dodatne oblike određene umjetnosti, fokus ostaje na prikazu glavnih oblika umjetnosti, kako bi se omogućilo što bolje shvatanje teme i umjetničkih formi koje su obuhvaćene ovom studijom. Dakle, ovaj rad će istražiti profesionalne scensko-izvođačke institucije, uključujući one fokusirane na dramske umjetnosti (dramu), ples (balet), operu i klasičnu orkestarsku muziku (filharmonije) u specifičnom bosanskohercegovačkom kontekstu.

## 2.2. Ko su protagonisti? Od političkih do profesionalnih institucija umjetnosti

### 2.2.1. Ko je odgovoran za profesionalne scensko-izvođačke institucije u BiH?

Bosna i Hercegovina ima relativno dugu tradiciju u njegovanju različitih oblika scensko-izvođačkih umjetnosti, a naročito drame, pa tako i najmanji urbani centri imaju svoje ustanove kulture, poznate još i pod nazivom „domovi kulture“. Međutim, za BiH je specifično da rad ovih ustanova zavisi od amaterskih grupa koje nisu plaćene za svoje aktivnosti, odnosno nisu finansirane od strane nadležnih lokalnih organa (u većini slučajeva). Što se tiče profesionalne scensko-izvođačke scene, u BiH trenutno djeluje devet profesionalnih pozorišta (uključujući i pozorišta za djecu i mlade) i dva profesionalna orkestra<sup>17</sup>. Od ovih devet institucija, samo jedna<sup>18</sup> ima operu i balet. Međutim, u pokušaju da odgovorimo na pitanje „ko je odgovoran za finansiranje?“ profesionalnih SIU u BiH, nameće se jedan dugi niz podpitanja, pa tako moramo potražiti odgovor na sljedeće: „Koja ovlaštenja i moć imaju vladine institucije na svim nivoima kada je u pitanju finansiranje institucija u kulturi? Koje vrste sredstava imaju vladine institucije da bi adekvatno implementirale i pratile trenutnu situaciju kada je u pitanju profesionalna scensko-izvođačka scena u BiH? Kako bismo adekvatno odgovorili na ova pitanja, ukratko ćemo analizirati trenutnu situaciju u smislu odnosa između vladinih institucija na svim nivoima vlasti i institucija u kulturi (uključujući i SIU).

Kulturna vijeća (četiri u RS-u i 3 na kantonalnim nivoima u FBiH)<sup>19</sup> predstavljaju izvršna tijela, ali ona imaju prvenstveno savjetodavnu ulogu u radu ministarstava nadležnih za kulturu (u FBiH su to ministarstva na kantonalnim nivoima i lokalnim nivoima u RS-u) i lokalnih/gradskih skupština. Svako kulturno vijeće ima od pet do deset članova, od kojih dvije trećine dolaze iz skupština, a jedna trećina su eksperti u polju kulture. Glavne nadležnosti ovih institucija na lokalnim nivoima su određivanje smjernica za stvaranje kulturnih programa, razvoj kulturnih programa, nadzor i evaluacija programske implementacije, stvaranje inicijativa za promjene i davanje mišljenja o mogućim pravnim izmjenama. Važno je napomenuti da ova tijela ne postoje ni na entitetskom, ni na državnom nivou.

Kada govorimo o entitetskim i kantonalnim ministarstvima odgovornim za kulturu, kao i opštinama (ukoliko su one prvobitni osnivaoci kulturne institucije), njihove nadležnosti uključuju rukovođenje i organizaciju kulturnih aktivnosti u postojećim institucijama kulture. Međutim, glavna uloga ovih javnih ustanova je finansiranje pojedinačnih programa i projekata u domenu kulture. Uzimajući u obzir jedinstven ustavno-pravni okvir BiH i teritorijalnu podjelu na dva entiteta (FBiH i RS, deset kantona u Federaciji i Distrikt Brčko), uloge dva entitetska ministarstva nadležna za kulturu se ne mogu adekvatno uporediti. Sa druge strane, RS trenutno radi na decentralizaciji kulturnog sektora, a sve u cilju prebacivanja nadležnosti na niže, odnosno opštinske nivoe vlasti.

Naposlijetku, kada govorimo o državnom nivou vlasti, trebamo napomenuti da je nadležnost za kulturu u rukama Ministarstva civilnih poslova BiH (sektor za nauku i kulturu). Sektor ima

<sup>17</sup> Agencija za statistiku BiH, kultura i umjetnost, 2012.

<sup>18</sup> Narodno pozorište Sarajevo.

<sup>19</sup> Kulturna vijeća u RS-u postoje u Foči, Višegradu, Trebinju i Banja Luki. Kulturna vijeća u FBiH postoje u Zenici (Zeničko-dobojski kanton), Unsko-Sanski kanton i Tuzlanski kanton. Izvor: MDG Achievement Fund. (2010). *Nacr: Gap analiza administrativnih podataka iz oblasti kulturne politike u Bosni i Hercegovini*, str. 15.

koordinacionu ulogu u odnosu na oba entiteta i Distrikt, a njegov primarni mandat se tiče pripreme državne strategije za kulture. Međutim, ovaj mandat nema ni adekvatnu administrativnu podršku (ima samo šest uposlenika)<sup>20</sup>, ni odgovarajuću finansijsku potporu i mehanizme za implementaciju strategije.

<sup>20</sup> Ibid, str. 15

Očigledno je da komplikovana politička struktura u BiH nezaobilazno utiče i na domen kulture, pa tako i na profesionalnu scensko-izvođačku djelatnost u oba entiteta. Dodatna komplikacija i nesumnjivo otežavajuća okolnost za ovaj sektor je i činjenica da se većina profesionalnih scensko-izvođačkih institucija u BiH finansirana od strane vladinih institucija, pa se tako ove institucije kulture nalaze u situaciji u kojoj su izrazito podložne vanjskim faktorima na koje teško mogu uticati (politička nestabilnost, recesija) i unutrašnjom potrebom da adekvatno odgovore na ove promjene, održe institucionalni balans i prestiž, i aktivno učestvuju u socijalno-političkoj tranziciji. I, nakon što smo analizirali odnose koje postoje između različitih nivoa vlasti u kulturnom sektoru, bitno je razumijeti i ko je odgovoran za SIU u BiH, naročito po pitanju finansiranja. U tu svrhu, nepohodno je posmatrati sve nivoe vlasti u BiH, počevši od lokalnih i/ili entitetskih vlada. Iako na nivou FBiH postoji Ministarstvo kulture i sporta, stvarna moć je u rukama deset kantona (kantonalna ministarstva kulture i sporta) koji finansiraju ove institucije na kantonalnom nivou. Rad SIU je regulisan kantonalnim zakonima o pozorišnim djelatnostima<sup>21</sup>. Kantoni, općine i gradovi osnivaju SIU, pa ih tako i finansiraju na godišnjoj osnovi. Svaka SIU ima upravni odbor (organ upravljanja), nazdorni odbor (organ kontrole poslovanja), direktora (organ rukovođenja) i umjetničko vijeće (savjetodavno tijelo direktora). Direktor se imenuje na period od četiri godine, a imenovanje mora odobriti osnivač. FBiH ima mala ovlaštenja kad je u pitanju finansiranje. U RS-u postoji centralno Ministarstvo prosvjete i kulture sa malo ovlasti nad 62 lokalne zajednice<sup>22</sup>. Na entitetskom nivou postoji *Zakon o pozorišnim djelatnostima*, a tekst Zakona je isti kao i u kantonima FBiH<sup>23</sup>. Ovo ministarstvo finansira SIU iz RS-a. Takođe, postoji i Ministarstvo civilnih poslova BiH koje pokriva pitanja nauke i umjetnosti na državnom nivou. SIU BiH se ne finansiraju od strane ove ustanove, ali mogu učestovati u njihovim projektima<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Iako u nazivu ovog zakona stoji riječ "pozorište", u članu 15. istog zakona stoji da se on odnosi i na filharmonije i simfonijske orkestre, koncertne agencije i druge profesionalne ansamble i muzičko-scenske grupe. Posebni amandmani na ovaj zakon regulišu rad privatnih pozorišta koja nisu uključena u ovo istraživanje. (Izvor: Službene novine Kantona Sarajevo br. 14/00).

<sup>22</sup> Landry, C. (2002). *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report, str. 20

<sup>23</sup> Službeni glasnik Republike Srpske br. 25/02.

<sup>24</sup> Ministarstvo civilnih poslova BiH, www.mcp.gov.ba

Iako na početku ovi odnosi mogu izgledati zbunjujuće, osnovni problem ne leži u kompleksnosti, već u nizu administrativnih problema koje ovakve vladajuće strukture stvaraju SIU u BiH:

- Kao prvo, nadležno ministarstvo na državnom nivou nema praktične odgovornosti prema SIU BiH. Činjenica da SIU mogu učestvovati u međunarodnim projektima u saradnji sa ovom vladinom ustanovom i da je sektor kulture samo jedan od mnogih koji su u nadležnosti Ministarstva civilnih poslova BiH, ilustruje nemoć države da implementuje kulturnu strategiju na državnom nivou, a koju je izradilo upravo ovo ministarstvo. Ova strategija još nikada nije primijenjena i postoji samo na papiru;
- Jedina stvarna nadležnost za SIU BiH je u rukama deset kantona u Federaciji i Vladi entiteta u RS-u. Oba entiteta imaju svoj Zakon o pozorišnoj umjetnosti (iako pet kantona u FBiH nikada nisu objavili ovaj zakon u svojim službenim novinama, što znači da u praksi zakon ne može da se primijeni);
- Kantonalne vlade u Federaciji i RS nemaju izrađene lokalne strategije kulturnog razvoja;
- Nadležnosti u polju zapošljavanja rukovodećeg kadra u SIU BiH su u rukama odgovornih kantonalnih i entitetskih institucija. Utvrđeni kriteriji za zapošljavanje ne postoje, a ne zahtijeva se ni posebna vrsta formalnog obrazovanja u oblasti menadžmenta u kulturi. Stoga nije neobično da se vodeće pozicije u SIU dodjeljuju umjetnicima koji su ujedno i članovi neke od vodećih političkih stranaka.





### 2.2.2 Profesionalni scensko-izvođački sektor u BiH: od istorijske analize do trenutnog stanja

U većini demokratskih zemalja u tranziciji, a naročito u post-konfliktnim društvima, na kulturu se gleda kao na „stvar iz prošlosti“, a pažnja je usmjerena na očuvanje tradicionalnih i vrlo često etničkih vrijednosti i uvjerenja. Ova tendencija nije nigdje izražena kao u Bosni i Hercegovini, gdje se način razmišljanja o kulturi sporo mijenja pa, na neki način, možemo reći da je kultura postala stvar nostalgije. Tako se u zadnjih dvadeset godina stvorilo okruženje u kojem postoji sveopća tendencija da se ne donose „teške odluke“, a ovakva shvatanja su vrlo karakteristična za scensko-izvođačke institucije u BiH. Nažalost, isto se može reći i za današnje rukovodioce, pa čak i za one koji vode bosanskohercegovačke prominentne i jedine profesionalne scenski-izvođačke institucije u BiH. U ovakvoj konstelaciji odnosa teško je uočiti bilo kakav fokus na nove aktivnosti i prioritete, i na novu dinamiku promjena uopšte. Ovo ne znači da nema ideja, nego upravo suprotno. Međutim, sve svježije ideje i inicijative imaju, manje-više, isti problem – pretvaranje u stvarnost. U svim slučajevima, ovo se opravdava samo jednim razlogom – nedostatkom finansijskih sredstava – odnosno situacijom da ima dovoljno sredstava za isplatu plata i osnovnih troškova. Tako većina rukovodilaca ni ne pokušava da nešto promijeni, nego održava ono što se može održati: statične, neinspirativne institucije, bez elana za promjenu, a sve zbog nedostatka novaca.

U bivšoj Socijalističkoj federativnoj republici Jugoslaviji, kultura je bila centralno planirana, a glavni fokus je bio na različitim tradicijama (folklor) i različitim oblicima „visoke umjenosti“. Jedan od glavnih načina da se postigne već isplanirani program, bio je kroz „kulturne centre“ koji su izgrađivani diljem države (to je razlog zbog kojeg još uvijek postoje mnogobrojni, ali jedva aktivni kulturni centri u cijeloj BiH)<sup>25</sup>. S druge strane, radnici u kulturi su bili državni uposlenici, sa doživotnim radnim ugovorima i službenim mjestima koja su bila garantovana vrstom diplome. Kao što je već rečeno, naslijeđe iz starog sistema je još uvijek uveliko prisutno u BiH kulturi, a posljedice su najočiglednije u načinima rukovođenja institucija kulture. I zaista, umjesto da budu posmatrane kao glavni nosioci poslijeratnih promjena, ove institucije su uglavnom zainteresovane za rekonstrukciju i obnovu naslijeđene imovine<sup>26</sup>. Jako malo pažnje se usmjerava na njihov rad u svrhu preispitivanja uloge i razloga postojanja njihovih vlastitih kulturnih aktivnosti. Landry tvrdi da:

*„Osnovno pitanje koje istinski treba postaviti je koliko je današnjih bosanskohercegovačkih problema u kulturi uzrokovano ratom, a koliko širim svjetskim pomacima sa kojima bi se BiH suočila kad-tad. Kada bi se institucije kulture našle u ovoj ulozi, funkciji i svrsi, glavne kulturne ustanove bi morale da preispitaju svoje strategije i razmisle o novom početku kako bi uopšte uspjele u dvadesetprvom vijeku. Ukoliko se to ne desi, teturat će iz krize u krizu, a pri tome izjedati ogroman dio državnog budžeta izdvojenog za kulturu“<sup>27</sup>*

Epidemija ove bolesti je prisutna u cijeloj BiH, ali ona se ne može tako lako prevazići, pa se tako postavlja pitanje koliko su SIU u BiH spremne za 21. vijek i tržišno-orijentisanu umjetnost? U svrhu što boljeg prikaza trenutne kulturne realnosti u BiH, sa posebnim fokusom na scensko-izvođačke institucije, ova studija će ponuditi kratku komparativnu analizu<sup>28</sup>, u nadi da će dati odgovore na gore postavljeno pitanje.

Analiza je uzela u obzir tri glavna faktora menadžmenta u umjetnosti baziranog na principu kulturalnog funkcionalizma, uključujući institucionalnu održivost, kvalitet imidža (branda) i institucionalne promocije, i na kraju nivo organizacione kulture fokusirane na kulturno naslijeđe i tradiciju. Kako bismo adekvatno analizirali i procijenili postignuti napredak, u svakoj od posmatranih kriterija odabrali smo nekoliko mjernih indikatora:

<sup>25</sup> Ibid, str. 16

<sup>26</sup> Landry, C. (2002). *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report, str. 16

<sup>27</sup> Ibid, str. 31-32.

<sup>28</sup> Analiza će napraviti usporedbu pet institucija, a ne svih devet profesionalnih SIU BiH. Vjeruje se da ove institucije predstavljaju reprezentativan uzorak iz razloga navedenih u dijelu 1.2.

### 1. Institucionalna održivost i programsko-organizacijski razvoj su uključivali:

- Vrstu i karakteristike standarda koji se koriste u procesu upošljavanja novih radnika;
- Učestalost audicija za uposlenke u svrhu održavanja konstantne konkurentnosti i kvaliteta;
- Broj godišnjih turneja/gostovanja u drugim SIU;
- Broj godišnjih saradnji sa drugim SIU iz BiH i regiona;
- Broj predstava na stalnom repertoaru koje privlače širu publiku<sup>29</sup>;
- Broj ostvarenih projekata baziranih na metodi "rightsizing-a" (svođenje na pravu mjeru)<sup>30</sup>
- Broj glumačkih/pjevačkih/plesnih radionica za studente ovih umjetnosti (godišnje);
- Mišljenje rukovodioca o tome „šta je rješenje za menadžment u kulturi baziran na vještinama?“

<sup>19</sup> Šira publika uključuje djecu, omladinu i građane koji rijetko posjećuju SIU. (Izvor: Bernstein, J. S. and Kotler, P. (2006). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass, str. 28).

<sup>30</sup> Programsko fokusiranje na ono što uposleni u organizaciji mogu najbolje, najefikasnije i najefektivnije izvesti. Velika pažnja je posvećena izvrsnosti i kompetitivnoj prednosti organizacije.

### 2. Pokazatelji kvalitete imidža i nivoa institucionalne promocije:

- Da li institucija ima službu za odnose sa javnošću i glasnogovornika?
- Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja i razvoja prepoznatljivosti (humanitarne aktivnosti, prikupljanje sredstava i učešće u programima društvenog uključivanja) u kojim institucija učestvuje ili je učestvovala;
- Vrsta promotivnih aktivnosti.

### 3. Pokazatelji nivoa organizacione kulture bazirane na kulturnom naslijeđu i kulturnom pluralizmu:

- Broj projekata/predstava koji predstavljaju zajedničko kulturno naslijeđe<sup>31</sup>;
- Broj projekata zasnovanih na djelima autora pripadnika jedne od nacionalnih manjina;
- Broj projekata zasnovanih na djelima (pisanim i/ili komponovanim) od strane autora iz drugog entiteta;
- Broj gostujućih predstava iz drugog entiteta (uključujući kulturno-umjetnička društva, kulturna udruženja manjina, amaterske grupe iz cijele zemlje).

<sup>31</sup> Svih konstitutivnih narodna BiH i nacionalnih manjina.



## Studija slučaja 1. Narodno Pozorište Sarajevo (NPS)

| KRITERIJI   | PROCJENA NAPRETKA  | DOKAZI <sup>32</sup>   |
|---|--|--|
| <b>STRATEGIJE RUKOVOĐENJAKOJE SE KORISTE U SVRHU POSTIZANJA INSTITUCIONALNE STABILNOSTI</b> | <p>Kriteriji za zapošljavanje novih radnika uključuju: formalno obrazovanje (diplome) iz oblasti za koju se kandidati prijavljuju i prijemna audicija (samo za umjetnički kadar). Rukovodioci nisu formalno niti pravno dužni imati diplomu ili biti obučeni u polju menadžmenta. Umjetnički kadar se bira na osnovu diplome (osim u horu opere, gdje formalno muzičko obrazovanje – srednješkolsko ili fakultetsko – nije obavezno, ali se preferira) i prijemne audicije.</p> <p>Audicije su obavezne za sav umjetnički kadar. Nakon zaposlenja audicija nema.</p> <p>Saradnja sa SIU iz BiH su na dobrom nivou. Saradnja sa SIU iz regiona su na niskom nivou. Što se tiče gostovanja NPS, situacija je veoma loša.</p> <p>Uzimajući u obzir prirodu ustanove (drama, opera i balet), predstave koje privlače širu publiku su dosta zastupljene. Međutim, u poređenju sa sličnim institucijama iz regiona, može se reći da je broj ovakvih predstava znatno niži.</p> <p>Samo dramske predstave se rade po metodi rightsizing-a, ali ne sve. Gostujući umjetnici su neophodni za realizaciju svih baletskih i opernih produkcija.</p> <p>Radionice/prakse za studente se ne organizuju u NPS-u.</p> <p>Rukovodstvo vjeruje da menadžment u kulturi baziran na vještinama zavisi od: veće finansijske podrške vlade za nabavku tehničke opreme i reklamiranje, pomoć pri dobijanju viza i ostalih vidova logističke pomoći od strane nadležnih vladinih ustanova (naročito kod gostovanja u inostranstvu), više saradnje i veći broj predstava (NPS-a), obrazovanje i otvaranju novih radnih mjesta.</p> | <p>100% razgovora u okviru fokus grupe su potvrdili praksu koja se tiče kriterija za zapošljavanje novih kadrova i audicija.</p> <p>U prošloj godini, bilo je 16 (+2 zajednička projekta-saradnje opere i SAPH-a) gostujućih predstava NPS-a u BiH. U zadnje dvije godine ostvareno je samo pet gostovanja u regionu (2 u Hrvatskoj, 1 u Srbiji, 1 u Crnoj Gori i 1 u Albaniji). Samo jedno gostovanje SIU iz BiH (BNP Zenica) je ostvareno u NPS-u, a dva su bila iz regiona (Narodno pozorište iz Osijeka, Hrvatska i Narodno pozorište iz Ljubljane, Slovenija). Drama je ostvarila najviše gostovanja (15), opera dva, a balet nijedno.</p> <p>Predstave koje privlače širu publiku su zastupljene, a obično su to dramske predstave. Iza drame slijedi opera po broju ovakvih scenskih postavki. Klasični program za djecu i omladinu, kao i mali broj avantgardnih projekata (uglavnom su to balet i opera, ali i poneka drama) su također na repertoaru NPS-a. Međutim, broj predstava na repertoaru je jako mali u poređenju sa narodnim pozorištima iz regiona (NPS ima samo 15, dok narodna pozorišta iz Zagreba i Beograda imaju između različitih 25 i 30 predstava godišnje)</p> <p>Rukovodstvo je potvrdilo da se radionice i prakse za mlade umjetnike ne organizuju.</p> <p>Rukovodstvo je rangiralo kriterije korištene za evaluaciju napretka na sljedeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imidž i identitet</li> <li>2. Kulturno naslijeđe</li> <li>3. Profesionalno rukovodstvo</li> </ol> |
| <b>KVALITET IMIDŽA I NIVO INSTITUCIONALNE PROMOCIJE</b>                                     | <p>Institucija nema glasnogovornika, ali ima službu za marketing i propagandu, koja pokriva i odnose sa javnošću.</p> <p>Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja ustanove u društvu je jako mali, a ovakve aktivnosti dosta rijetke. NPS iznajmljuje svoju veliku scenu (glavnu salu) po cijeni od 10.000 KM po događaju.</p> <p>Promotivne aktivnosti su na zadovoljavajućem nivou i imaju tendenciju poboljšanja. One uključuju novi promotivni video, novu i pristupačniju web stranicu koja je pokrenuta 2012. godine, plasificirane kartice sa popustom (prva ustanova u FBiH koja je uvela tu praksu), stranice na društvenim mrežama (Facebook, Twitter) i YouTube prezentacije. Mjesečni repertoari se reklamiraju na tramvajskim i trolejbuskim stanicama i šalju školama u zavisnosti od vrste programa na repertoaru. Vidovi promocije ove institucije se mogu smatrati dobrom praksom, iako su potrebna dodatna poboljšanja u dizajnu web stranice, jer trenutna stranica ne nudi dovoljno informacija. Stranica nema englesku verziju, što je veliki nedostatak.</p>   | <p>Odsustvo pozicije glasnogovornika ograničava šire predstavljanje ove institucije, naročito za vrijeme premijera i drugih važnih događaja (u periodu „visokog vizibiliteta“).</p> <p>U prošloj godini ostvarena je samo jedna humanitarna akcija.</p> <p>Bez obzira na vidan napredak, broj godišnjih posjeta je i dalje nizak, naročito baletskih i opernih predstava. Od 93 predstave izvedene u kući u sezoni 2011/2012, bilo je 25,000 posjetilaca, a s obzirom da je pozorište zatvoreno u julu i avgustu to je samo 270 posjetilaca po predstavi (u prosjeku malo više od pola sale).</p>  |
| <b>ORGANIZACIONA KULTURA BAZIRANJA NA KULTURNOM NASLIJEĐU I TRADICIJI</b>                   | <p>Predstave bazirane na djelima autora koji njeguju kulturno naslijeđe i tradiciju čine stalni dio repertoara u NPS-u.</p> <p>Predstave autora iz drugog entita se ne izvode. Isto važi i za programe koji njeguju tradiciju nacionalnih manjina.</p> <p>Gostovanja u/iz SIU iz RS-a su veoma rijetka.</p>  | <p>U prošloj godini, na scenu je postavljeno pet predstava koje si bazirane na radu autora iz bivše Jugoslavije.</p> <p>Ni godišnji izvještaj, a niti bilo kakav drugi vid dokaza u poslijeratnom periodu ne sadrže ove podatke.</p> <p>U prošloj godini, ostvareno je samo jedno gostovanje NPS-a u Banjoj Luci (Festival Petar Kočić). U martu 2013. održano je prvo gostovanje opere u NPRS-u u Banjoj Luci u zadnjih 28 godina je u. Jedno gostovanje opere je zakazano za juni 2013.</p>  |

<sup>32</sup> Statističke informacije preuzete iz: Narodno pozorište Sarajevo. (2013). Godišnji izvještaj o radu, Javna ustanova Narodno pozorište Sarajevo, sezona 2011/2012. Sarajevo. Dodatne informacije su prikupljene u razgovoru sa Dariom Vučićem, direktorom NPS-a.

**Studija slučaja 2. Sarajevska filharmonija (SAPH)**

| KRITERIJI   | PROCJENA NAPRETKA  | DOKAZI <sup>33</sup>  |
|---|--|---|
| <p><b>STRATEGIJE RUKOVOĐENJA KOJE SE KORISTE U SVRHU POSTIZANJA INSTITUCIONALNE STABILNOSTI</b></p> | <p>Kriteriji za zapošljavanje uključuju formalno obrazovanje (fakultetske diplome) zavisno od pozicije na koju se kandidat prijavljuje, prijemne audicije samo za umjetnički kadar i godišnje audicije za sav umjetnički kadar. Rukovodioci nisu formalno niti pravno dužni imati diplomu ili biti obučeni u polju menadžmenta. Umjetnički kadar se bira na osnovu diplome, prijemne audicije i prethodnog iskustva sviranja u orkestru.</p> <p>Audicije su obavezne za prijem novih uposlenika. Kvalitet se osigurava kroz godišnje audicije (preslušavanje).</p> <p>Saradnja sa drugim PAI iz BiH nije na zadovoljavajućem nivou. Pohvale idu samo za saradnju sa NPS-om (balet i opera) jer je SAPH dužan da izvede mjesečno po dvije predstave za balet i operu. Bitno je napomenuti da SAPH nema vlastite prostorije, pa koristi prostorije NPS-a. Stoga se ovakav vid saradnje podrazumjeva. SAPH saraduje sa drugim institucijama kulture, uključujući muzeje Sarajeva, različite institucije i osobe iz filmske industrije, Festival Sarajevska zima, MESS, Sarajevo Art, itd. S obzirom da je u BiH teško naći scenu na koju može stati od 60-70 muzičara, gostovanja u BiH su rijetka. Što se tiče gostovanja umjetnika iz regiona, ona su na veoma zadovoljavajućem nivou i mogu se smatrati dobrom praksom za slične institucije.</p> <p>Uzimajući u obzir vrstu institucije, koncerti koji privlače širu publiku su na dobrom nivou. Prošle godine, SAPH je održao 25 koncerata. SAPH također svira sve operne i većinu baletnih predstava u NPS-u, ima svoj tradicionalni novogodišnji koncert, tradicionalno otvara početak Sarajevskog festivala "Bašćaršijske noći", a na godišnjoj osnovi također izvodi religijske koncerte, uglavnom za vrijeme Ramazana. U poređenju sa sličnim ustanovama iz regije, možemo reći da je broj koncerata mali, ali uzimajući u obzir činjenicu da SAPH nema svoju zgradu, situacija je stabilna. Orkestar ima nekoliko manjih sastava koji nastupaju nezavisno, ali se predstavljaju kao dio SAPH-a. Ovo se može smatrati dobrom praksom, jer se na taj način podiže vizibilitet, a publika u manjim gradovima koji ne mogu primiti cijeli orkestar dobiju šansu slušati dio repertoara. Ova praksa bi mogla biti usvojena od strane Hora i Baleta NPS-a.</p> <p>Nijedan projekat se ne ostvaruje po metodi rightsizinga, jer su određene kategorije muzičara (duvači) vrlo rijetke u BiH. Zbog toga, SAPH trenutno ima pet gostujućih muzičara iz Sjedinjenih Američkih Država. To su mladi diplomci koji stiču orkestarsku praksu u SAPH-i, ali su i odlični umjetnici. Ovaj vid saradnje je omogućen kroz kolaborativne aktivnosti sa Akademijom nauka i umjetnosti BiH. Ovo je efikasan projekat i smatra se za dobru praksu, jer je koristan i mladim umjetnicima i orkestru.</p> <p>Studenti Muzičke akademije u Sarajevu se mogu prijaviti za projekte saradnje sa SAPH-om i nastupati sa Orkestrom. Postoji i mogućnost prakse. Ove aktivnosti se redovno upražnjavaju, pa je tako Filharmonija zaposlila neke od svojih prijašnjih praktikanata.</p> <p>Rukovodstvo vjeruje da menadžment u kulturi, baziran na vještinama, zavisno od agresivnijih formi fundraisinga, širokog spektra saradnje sa drugim kulturnim institucijama, marketinga, profesionalnog rukovodstva koje usko saraduje sa umjetničkim kadrom – jednom riječju timskim radom i timski orijetisanom ustanovom, ulaganja u novi kadar, programa za djecu i omladinu jer, dugoročno gledano, oni čine buduću publiku klasične muzike.</p> | <p>Kriteriji za zapošljavanje i audicijske prakse potvrđene od strane menadžmenta. Ove prakse su također potvrđene za vrijeme razgovora sa pojedinim članovima orkestra.</p> <p>U prošloj godini ostvarena su četiri gostovanja (+2 zajednička koncerta sa operom NPS-a) SAPH-a u BiH. Ostvarena su i tri gostovanja u regionu i EU, 1 u Albaniji, 1 u Hrvatskoj i 1 u Italiji.</p> <p>Predstave za širu publiku su na dobrom nivou, a obično se izvode djela klasičnih kompozitora. Slijede koncerti za djecu. Broj koncerata je mali u poređenju sa filharmonijama iz regiona (SAPH ima samo 2-3 koncerta mjesečno, a Zagrebačka filharmonija 6-7). Treba se uzeti u obzir i nedostatak infrastrukture, jer to predstavlja veliki handikep za ovu instituciju.</p> <p>Potvrđeno od strane rukovodstva. Razlozi za ovo su nedostatak visokoškolskih (fakultetskih) programa za određene instrumente, nedostatak kadra u pojedinim instrumentalnim kategorijama, nedostatak finansijskih sredstava za upošljavanje novih kadrova (građana BiH), pa je oslonac na jeftinijim opcijama i saradnju kroz programe razmjene sa drugim zemljama.</p> <p>Razgovori sa mladim umjetnicima su potvrdili da postoji mogućnost prakse. Potvrđeno je da je ovo vrlo uspješna dugogodišnja praksa koja je mladim umjetnicima omogućila da postanu dio profesionalnog filharmonijskog orkestra.</p> <p>Rukovodstvo je rangiralo kriterije korištene za evaluaciju napretka na sljedeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalno rukovodstvo</li> <li>2. Kulturno naslijeđe</li> <li>3. Imidž i identitet</li> </ol> |

<sup>33</sup> Izvještaj za 2012. godinu je poslat od strane administracije SAPH-a, a sačinjen je na osnovu pitanja sastavljenih od strane autora studije. Dodatne informacije su dobijene kroz razgovor sa Samrom Gulamović, direktoricom Sarajevske filharmonije.



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>KVALITET IMIDŽA I NIVO INSTITUCIONALNE PROMOCIJE</b></p>                   | <p>SAPH nema glasnogovornika, ali ima svoj ured za marketing, koji pokriva ovu funkciju.</p> <p>Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja ustanove u društvu je na zadovoljavajućem nivou, naročito ako uzmemo saradnju sa ostalim institucijama kulture, a ne samo SIU. Humanitarni koncerti za djecu sa posebnim potrebama se redovno održavaju. Školske posjete su česte, a dio su institucionalne vizije da se mlađe generaciju upoznaju sa klasičnom muzikom i na taj način proširi popularnost ove muzike.</p> <p>Promotivne aktivnosti su neadekvatne. One uključuju web stranicu, stranice na društvenim mrežama (Facebook), saradnju sa Univerzitetom u Sarajevu (UNSA) i još tri druge institucije kojima se nude jeftinije karte, bilbord reklame i ulične postere. Ne štampaju se promotivni materijali. Web stranica je odličan izvor svih informacija, laka za upotrebu, a postoji i engleska verzija stranice.</p> | <p>Odsustvo pozicije glasnogovornika ograničava prisustvo institucije u širem okruženju, naročito za vrijeme premijera i drugih važnih koncerata.</p> <p>Potvrđeno od strane rukovodstva. Službeni podaci pokazuju samo jedan humanitarni koncert prošle godine.</p> <p>Podaci o godišnjem broju posjeta su još uvijek u pripremi. Rukovodstvo tvrdi da je broj posjetilaca veći, a porast je zabilježen naročito među mlađom publikom. Svaki mjesec SAPH donira 50 besplatnih karata UNSA, što studentima omogućava besplatnu posjetu koncertima.</p> |
| <p><b>ORGANIZACIONA KULTURA BAZIRANJA NA KULTURNOM NASLIJEĐU I TRADICIJI</b></p> | <p>Koncertna djela autora koji njeguju kulturnu baštinu i tradiciju se rijetko izvode.</p> <p>Do sada se nisu izvodila djela autora iz drugog entiteta. Isto važi i za autore pripadnike nacionalnih manjina.</p> <p>Gostovanja iz/u SIU iz drugog entita nisu česta.</p>  | <p>Ostvarena su samo dva takva projekta, oba u saradnji sa operom NPS-a.</p> <p>Ni izvještaj poslat od strane SAPH, a ni drugi dokazi o radu ove institucije ne spominju ovakve projekte.</p> <p>U prošloj godini nisu ostvarena gostovanja u drugom entitetu. Rukovodstvo je potvrdilo da je poslat prijedlog da se održi gostovanje SAPH u Banjoj Luci, ali da odgovora nije bilo.</p>   |

Studija slučaja 3. Bosansko narodno pozorište Zenica (BNP)

| KRITERIJI  | PROCJENA NAPRETKA   | DOKAZI <sup>34</sup>   |
|--|---|--|
| <b>STRATEGIJE RUKOVODENJA KOJE SE KORISTE U SVRHU POSTIZANJA INSTITUCIONALNE STABILNOSTI</b> | <p>Kriteriji za zapošljavanje uključuju: formalno obrazovanje (fakultetske diplome) zavisno od pozicije na koju se kandidat prijavljuje, prijemne audicije samo za umjetnički kadar. Rukovodioci nisu formalno ni pravno dužni imati diplomu ili biti obučeni u polju menadžmenta. BNP je jedina profesionalna SIU u BiH koja ima rukovodioca koji pored diplome akademskog glumca ima i diplomu iz menadžmenta u kulturi. Stoga se ovaj slučaj uzima kao primjer dobre prakse.</p> <p>Nema podataka o učestalosti audicija.</p> <p>Saradnja sa ostalim SIU iz BiH su na odličnom nivou. BNP je identifikovao slične SIU u BiH i sa njima razvio odlične vidove saradnje. Saradnja BNP-a sa SIU iz regiona je također odlična. Što se tiče gostovanja u BNP-u, situacija je nezadovoljavajuća, ali gledajući cjelokupnu praksu, BNP pokazuje najbolje rezultate i sigurno se može smatrati za primjer dobre prakse.</p> <p>Uzimajući u obzir vrstu institucije (samo drama i nešto koncerata popularne muzike), programi koji privlače širu publiku su na zavidnom nivou.</p> <p>Skoro svi projekti se izvode po metodi rightsizinga.</p> <p>Poptisan je protokol o saradnji sa Filozofskim fakultetom Univerziteta u Zenici, pa se sada nude radionice za zainteresovane studente, naročito na DOLS sceni. Studenti glume redovno pokazuju svoj rad i ostvarenja.</p> <p>Rukovodstvo vjeruje da menadžment u kulturi baziran na vještinama zavisi od bolje preraspodjele finansijskih sredstava, inicijative od strane institucije da dođe do dodatnih finansijskih sredstava, saradnje sa državnim, regionalnim i međunarodnim SIU, ali i drugim ustanovama kulture, marketinga i promocije, fokusa na djecu i omladinu, konstantne izgradnje dobrog imidža, formiranja centra odličnosti i orijentacije ka postizanju najboljih rezultata u određenom umjetničkom domenu, učestovanja u relevantnim regionalnim projektima i predstavama, fokusa na kadar – promjene kadrovske politike u svim javno finansiranim SIU (tzv. staffing).</p> | <p>Praksa vezana za zapošljavanje potvrđena od strane direktora BNP-a Zenica.</p> <p>U posljednje dvije godine, gostovanja su se povećala za 200%. Ostvareno je pet gostovanja u regionu (3 u Sloveniji i 2 u Srbiji). Ostvareno je i jedno gostovanje u Trstu, Italija. Trenutno traju pregovori za gostovanje u Austriji u 2013. godini. Što se tiče saradnje sa SIU iz regiona, trenutno se radi na projektu Heartfact Fond i Bitef Teatra iz Beograda. Odlična saradnja postoji i sa nezavisnom umjetničkom ustanovom iz Sarajeva, odnosno East West Centrom. Gostovanja u BiH su stalna jer BNP je organizator i vlasnik licence za BiH za međunarodnu teatarsku manifestaciju „Noć teatra“. BNP je također član IETM odnosno Međunarodne mreže scensko-izvođačkih umjetnosti).</p> <p>U 2012. godini, održano je 11 premijera, što je više od NPS-a. Ovo je značajno poređenje, s obzirom na veličinu NPS-a i programske raznolikosti koje nudi. Posebna pažnja je usmjerena na dječije programe. BNP ima posebnu lutkarsku scenu pod nazivom DOLS, na kojoj se izvodi većina predstava za djecu i omladinu. Trenutno je na repertoaru 13 dječijih predstava na DOLS sceni (pored predstava na redovnom repertoaru).</p> <p>Potvrđeno od strane menadžmenta.</p> <p>Prva radionica održana je u decembru 2012. Na ovoj radionici učestvovalo je 20 studenata. Studentske predstave se održavaju na godišnjoj osnovi.</p> <p>Rukovodstvo je rangiralo kriterije korištene za evaluaciju napretka na sljedeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalno rukovodstvo</li> <li>2. Imidž i identitet</li> <li>3. Kulturno naslijeđe</li> <li>4. Kadrovska politika (kao dodatni kriterij)</li> </ol> |
| <b>KVALITET IMIDŽA I NIVO INSTITUCIONALNE PROMOCIJE</b>                                      | <p>Službeno, BNP nema glasnogovornika, ali nakon resistematizacije, koja je trenutno u procesu, planirana je i ova pozicija. Takođe će biti otvorene nove pozicije za web dizajnere i e-marketing, kako bi se povećala institucionalna promocija.</p> <p>Projekti ostvareni u svrhu pozicioniranja ustanove u društvu su česti, a najčešće su to programi društvenog uključivanja za djecu sa posebnim potrebama i siromašniji stanovništvo (besplatne predstave). Predstave humanitarnog karaktera se održavaju sa vremenom na vrijeme.</p> <p>Promotive aktivnosti su odlične i uključuju web stranicu koju je lako koristiti, članske kartice, stranice na društvenim mrežama (Facebook, Twitter), YouTube prezentacije i različite oblike oglašavanja u medijima. Međutim, nema engleske verzije web stranice.</p> <p>BNP ima vlastito izdavaštvo u okviru kojeg redovno izdaje magazin o kulturnom dijalogu i eseje iz oblasti kulture. Ovo je dobra praksa, jer ovaj vid aktivnosti podiže nivo institucionalne promocije, naročito na regionalnom nivou.</p>   | <p>U slučaju BNP Zenica, odsustvo pozicije glasnogovornika ne ograničava njeno vanjsko prisustvo, naročito ako pogledamo gore iznijete dokaze.</p> <p>5 takvih programa je realizirano u sezoni 2011/2012.</p> <p>Veoma atraktivna i lagana stranica za korištenje koja nudi i eksterne linkove. Godišnje posjete su skoro 100% za svaku predstavu.</p> <p>Časopis pod nazivom “Zeničke sveske” je od strane regionalnih stručnjaka proglašen za jedan od najinteresantnijih i najproduktivnijih časopisa o kulturi u regionu.</p>   |
| <b>ORGANIZACIONA KULTURA BAZIRANJA NA KULTURNOM NASLIJEĐU I TRADICIJI</b>                    | <p>Predstave rađene po djelima autora koji njeguju kulturnu baštinu i tradiciju su sastavni dio BNP-ovog repertoara.</p> <p>Nema podataka o radu na predstavama baziranih na djelima autora iz drugog entiteta. Isto važi i za autore pripadnike nacionalnih manjina.</p> <p>Gostovanja iz/u SIU iz drugog entita su na odličnom nivou.</p>   | <p>Trenutno je na repertoaru je 15 predstava (za djecu i odrasle) koji odgovaraju ovim kriterijima. U 2012. na scenu je postavljeno 7 takvih predstava.</p> <p>Gostovanja iz/u SIU iz drugog entita se dešavaju skoro na mjesečnog osnovi, naročito za vrijeme trajanja manifestacije “Noć teatra”.</p>  |

<sup>34</sup> Razgovor sa Hazimom Begagićem, direktorom BNP Zenica.



## Studija slučaja 4. Narodno pozorište Republike Srpske (NPRS), Banja Luka

| KRITERIJI  | PROCJENA NAPRETKA   | DOKAZI <sup>35</sup>  |
|--|---|---|
| <b>STRATEGIJE RUKOVOĐENJA KOJE SE KORISTE U SVRHU POSTIZANJA INSTITUCIONALNE STABILNOSTI</b> | <p>Kriteriji za zapošljavanje novih radnika uključuju: formalno obrazovanje (diplome) iz oblasti za koju se kandidat prijavljuje i audiciju prije realizacije svakog novog programa (samo za umjetnički kadar). Rukovodioci nisu formalno ni pravno dužni imati diplomu ili biti obučeni u oblasti menadžmenta.</p> <p>Audicije su česte za sav umjetnički kadar (glumce). Ovo se može smatrati dobrom praksom koja se može primijeniti u ostalim SIU.</p> <p>Saradnja sa SIU iz BiH je na odličnom nivou. Međutim, većina aktivnosti se fokusira na saradnju sa SIU iz RS-a. NPRS ima dobru saradnju sa SIU iz regiona, a naročito iz Srbije. Što se tiče gostovanja u NPRS, ona su na zadovoljavajućim nivou. NRPS blisko saraduje sa Banja Luka koledžom, Kulturnim centrom Banski dvor-Banja Luka, Dječijim pozorištem Republike Srpske, Muzejom RS-a, Muzejom savremene umjetnosti RS-a, Nacionalnom i univerzitetskom bibliotekom RS-a, Kulturnim institutom za zaštitu kulturnih, istorijskih i prirodnih baština RS-a.</p> <p>Uzimajući u obzir vrstu institucije (samo drama), programi koji privlače širu publiku su na odličnom nivou. Nudi se širok spektar različitih žanrova, od komedije do regionalnih i stranih klasika i avantgardnih dijela.</p> <p>Većina projekata se ostvaruje po metodi rightsizing-a.</p> <p>Kada su u pitanju radionice za zainteresovane studente, postoji saradnja sa Banja Luka koledžom i Univerzitetom u Banjoj Luci.</p> <p>Rukovodstvo vjeruje da menadžment u umjetnosti „baziran na vještinama, zavisi od saradnje sa državnim, regionalnim i međunarodnim SIU, ali i sa ostalim institucijama kulture, institucionalnog brandinga i uloge institucije u kulturnoj diplomatiji, fokusu na privlačenju mlade publike, stalnom radu na dobrom institucionalnom imidžu i tržišno orijentisanoj radnoj strategiji, naročito u pogledu raznovrsnosti programa.</p> | <p>Prakse vezane za zapošljavanje potvrđene od strane direktora NPRS-a.</p> <p>U zadnje dvije godine, broj gostovanja NPRS-a je u porastu. NPRS ima pet regionalnih pridružnica iz pet gradova u RS-u.<sup>36</sup> Glavni cilj je uspostaviti regionalnu pozorišnu mrežu Republike Srpske. Gostovanja u regionu nisu česta (samo dva gostovanja u Srbiji).. Postoji inicijativa da se u 2013. održi gostovanje u Austriji. Što se tiče saradnje sa SIU iz regiona, aktivni su projekti saradnje kroz „Noć teatra“, u kojem NPRS učestvuje već tri godine. Gostovanja u BiH su česta i u zadnjoj godini ostvareno je 11 gostovanja širom zemlje. 11 gostovanja drugih SIU ostvareno je i u NPRS-u. U 2012. održano je šest premijera, što je isto kao i u NPS-u. Ovo je značajno poređenje, naročito ako uzmemo u obzir veličinu NPS i raznolikost programa koje nudi. U NPRS-u postoji fokus na avantgardne projekte, koji se ostvaruju na sceni „Petar Kočić“ NPRS u Banjoj Luci.</p> <p>Potvrđeno od strane menadžmenta.</p> <p>U decembru 2012. godine, studenti Univerziteta u Banjoj Luci su učestvovali u pisanju novih, društveno-kritičkih i satiričnih tekstova u stilu bajki. Ova saradnja ostvarena je kroz projekat pod nazivom Grimm-Revue 2012. Umjetničke radionice, kao i obuke iz oblasti menadžmenta u kulturi se redovno nude studentima. Većina radionica se nudi u sklopu Teatar festa.</p> <p>Rukovodstvo je rangiralo kriterije korištene za evaluaciju napretka na sljedeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Imidž i identitet</li> <li>6. Kulturno naslijeđe</li> <li>7. Profesionalno rukovodstvo</li> <li>8. Institucionalni branding (kao dodatni kriterij)</li> </ol> |
| <b>KVALITET IMIDŽA I NIVO INSTITUCIONALNE PROMOCIJE</b>                                      | <p>Institucija nema glasnogovornika.</p> <p>Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja ustanove u društvu nije veliki.</p> <p>Promotivne aktivnosti su na generalno zadovoljavajućem nivou, ali je neophodno bolje reklamiranje kako bi se povećao i održao broj posjeta Pozorištu. Web stranica je zastarjela, vizuelno neatraktivna, zbunjujuća i dostupna samo u ćirilskoj verziji. Nema engleske verzije stranice. Ova praksa je kontradiktorna sa navodima rukovodstva da je fokus aktivnosti na „institucionalnom branding“u. Ostali oblici promocija uključuju: članske i pretplatničke kartice za premijerne predstave. Rukovodstvo ne vjeruje u privlačenje publike kroz reklamiranje na javnim mjestima.</p>  | <p>Odsustvo glasnogovornika ne ograničava šire predstavljanje institucije, naročito ako uzmemo u obzir gore predstavljenje podatke. Međutim, pozicija glasnogovornika bi podigla vizibilitet van RS-a i BiH.</p> <p>Nema podataka o broju projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja Ustanove.</p> <p>Zanimljivo je da je broj posjetilaca skoro 100% na svim predstavama. Međutim, treba uzeti u obzir da su sjedišni kapaciteti relativno mali (oko 200 mjesta). Publiku čine uglavnom tinejdžeri i omladina, a zatim penzioneri.</p>  |

<sup>35</sup> Razgovor sa Nenadom Novkovićem, direktorom NPRS Banja Luka.

<sup>36</sup> Kozarska Dubica, Laktasi, Istočno Sarajevo, Trebinje i Doboj.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>ORGANIZACIONA KULTURA BAZIRANA NA KULTURNOM NASLIJEĐU I TRADICIJI</b></p> | <p>Predstave bazirane na radu autora koji njeguju kulturno naslijeđe i tradiciju nisu na stalnom repertoaru NPRS-a. Većina predstava se radi po djelima inostranih (klasici, uglavnom ruski) ili autora iz Srbije.</p> <p>Nema podataka o predstavama baziranim na radovima autora iz drugog entiteta. Isto važi i za predstave bazirane na djelima autora pripadnika neke od nacionalnih manjina.</p> <p>Gostovanja iz/u SIU iz drugog entiteta su generalno na niskom nivou.</p> | <p>Trenutno, samo tri predstave na repertoaru zadovoljavaju ovaj kriterij.</p> <p>Gostovanja profesionalnih i amaterskih SIU iz drugog entiteta se ostvaruju na godišnjoj osnovi. U prošloj godini ostvareno je gostovanje u/iz NPS-a i pozorišta iz Mostara i Jajca.</p> |
|---|--|---|





## Studija slučaja 5. Banjalučka filharmonija, Banja Luka

| KRITERIJI  | PROCJENA NAPRETKA  | DOKAZI <sup>37</sup>   |
|--|--|--|
| <b>STRATEGIJE RUKOVOĐENJA KOJE SE KORISTE U SVRHU POSTIZANJA INSTITUCIONALNE STABILNOSTI</b> | <p>Kriteriji za zapošljavanje novih radnika uključuju: formalno obrazovanje (diplome) iz oblasti za koju se kandidat prijavljuje i audicija prije realizacije svakog novog programa (samo za umjetnički kadar). Rukovodioci nisu formalno niti pravno dužni imati diplomu ili biti obučeni u polju menadžmenta.</p> <p>Audicije za sve članove orkestra se održavaju prije svakog novog projekta. Ovo nisu klasične audicije, već se ova praksa naziva „preslušavanje“, a nudi kontinuirano praćenje kvaliteta umjetnika. Ovo se smatra za dobru praksu, koja bi mogla biti razmotrena u SAPH-u i horu opere NPS-a.</p> <p>Saradnja sa SIU iz cijele BiH je na dobrom nivou. Međutim, uvid u aktivnosti otkriva fokus na saradnju sa SIU iz RS-a. Banjalučka filharmonija ima odlučnu saradnju sa SIU iz Srbije. Što se tiče gostovanja, ona su na zadovoljavajućem nivou. Gostujući umjetnici su obično muzičari na fagotu i horni, a dolaze iz Srpskog narodnog pozorišta iz Novog Sada. Česta su i gostovanja muzičara iz Sarajeva. Dirigenti iz Novog Sada su također česti gosti, ponekad i kroz cijelu sezonu. Značajna kulturna razmjena je ostvarena sa SIU iz Brčkog, Banje Luke, Sarajeva i Novog Sada.</p> <p>Uzimajući u obzir prirodu ove ustanove, programi koji privlače širu publiku su česti. Prošle godine, Filharmonija je održala 20 koncerata. U poređenju sa sličnim institucijama, ovo je mali broj, ali uzimajući u obzir da se radi o najmlađem filharmonijskom orkestru na Balkanu i činjenici da orkestar nije finansiran od strane vladinih institucija, situacija je relativno povoljna. Orkestar ima manje sekcije (gudačku sekciju i kamerni orkestar) koji sviraju nezavisno, ali su dio Filharmonije. Obično nastupaju u manjim gradovima gdje ne postoji adekvatna infrastruktura za prijem velikog orkestra. Ovo se smatra dobrom praksom jer podiže vizibilitet u BiH i regionu.</p> <p>Nijedan projekat se ne ostvaruje po metodi rightsizinga, zbog velikog nedostatka duvača.</p> <p>Saradnja za muzičkim akademijama iz Banje Luke i Istočnog Sarajeva je značajna kad je u pitanju organizacija radionica za zainteresovane studente i posebna promocija mladih talenata.</p> <p>Rukovodstvo vjeruje da menadžment u umjetnosti, baziran na vještina, zavisi od saradnje sa drugim državnim, regionalnim i međunarodnim SIU, institucionalnom brandingom, dugoročnim i kratkoročnim razvojnim strategijama, istraživanju publike i entuzijazma menadžmenta i uposlenih.</p> | <p>Praksa vezana za kriterije zapošljavanja potvrđena od strane direktora Banjalučke filharmonije.</p> <p>Banjalučka filharmonija je veoma mlad SIU koja postoji od 2009. godine. Bez obzira na ovo, uspostavljena je jako značajna saradnja sa SIU iz Srbije (Srpsko narodno pozorište iz Novog Sada ili SNS), naročito jer omogućava popunjavanje praznih mjesta u orkestru. Ovaj vid saradnje je odličan i za mlade umjetnike (a u Banjalučkoj filharmoniji to je većina), jer imaju priliku da uče od starijih i iskusnijih kolega (naročito zato jer je SNS najstarije pozorište na Balkanu). Gostovanja u regionu su, uglavnom, ograničena na Srbiju. Međutim, gostovanja u inostranstvu su česta, a u 2012. godini ostvarene su turneje u Italiji, Kraljevini Švedskoj i Grčkoj. Gostovanja u BiH su redovna, a u prošloj godini bilo ih je 11. Banjalučka filharmonija nije na vladinoj službenoj listi finansiranih institucija kulture, ali ima privilegije u smislu finansiranja. Rukovodstvo pokušava održati po dvije premijere svake godine (ali to zavisi od budžeta). Orkestar održava nekoliko mjesečnih koncerata.</p> <p>Programi za širu publiku su zastupljeni, a obično je fokus na djelima klasičnih kompozitora. Broj koncerata je mali u poređenju sa filharmonijama iz regiona, ali adekvatan u poređenju sa SAPH-om.</p> <p>Potvrđeno od strane menadžmenta.</p> <p>Umjetničke radionice se nude studentima muzičkih akademija iz RS-a.</p> <p>Rukovodstvo je rangiralo kriterije korištene za evaluaciju napretka na sljedeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kulturno naslijeđe</li> <li>2. Imidž i identitet</li> <li>3. Profesionalno rukovodstvo</li> </ol> |
| <b>KVALITET IMIDŽA I NIVO INSTITUCIONALNE PROMOCIJE</b>                                      | <p>Banjalučka filharmonija nema glasnogovornika.</p> <p>Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja ustanove u društvu nije veliki.</p> <p>Promotivne aktivnosti su dobre, ali ima prostora za poboljšanje. Web stranica trenutno nije u funkciji jer se radi na izradi nove. Nema alternativnih web stranica. Vrlo aktivna Facebook stranica je u funkciji, na kojoj se reklamiraju svi tekući sadržaji. Rukovodstvo preferira vizuelno prisustvo u medijima (kroz bilbore, štampu i sl.).</p>   | <p>Odsustvo glasnogovornika ne ograničava šire predstavljanje institucije, naročito ako uzmemo u obzir gore predstavljenet podatke. Međutim, pozicija glasnogovornika bi podigla vizibilitet van RS-a, BiH i Srbije (naročito van Novog Sada).</p> <p>Podaci o projektima humanitarne prirode nisu prikupljeni.</p> <p>Interesantno je napomenuti da je posjećenost koncerata skoro 100%. Međutim, sjedišni kapaciteti su relativno mali (oko 200 mjesta). Većinu publike čine penzioneri, ali je uočen i veći broj posjeta među mladom publikom, naročito studentima. Institucija nema podatke o broju posjeta.</p>   |

<sup>37</sup> Razgovor sa Ivanom Otaševićem, direktorom Banjalučke filharmonije.

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>ORGANIZACIONA KULTURA BAZIRANJA NA KULTURNOM NASLIJEĐU I TRADICIJI</b></p> | <p>Koncertna djela bazirana na radu autora koji njeguju kulturnu baštinu i tradiciju nisu česta, ali uzimajući u obzir vrstu institucije i činjenicu da Filharmonija ne saraduje sa baletom ili operom, ovaj indikator se u slučaju Banjalučke filharmonije može zanemariti.</p> <p>Dosad nisu izvođeni projekti bazirani na radu autora iz drugog entiteta. Isto važi i za djela autora pripadnika nacionalnih manjina.</p> <p>Gostovanja iz/u SIU iz drugog entita su česta.</p> | <p>Nije spomenuto od strane rukovodstva.</p> <p>Stalna su gostovanja u drugom entitetu, uglavnom u Sarajevu, Mostaru i Brčkom.</p> |
|--|--|--|

### 2.3. *Allegro, ma non troppo*: Šta usporava razvoj SIU BiH?

Činjenica da se profesionalni SIU u BiH finansiraju samo od strane kantonalnih vlada u FBiH i entitetske vlade u RS-u, dovodi do ozbiljnih razlika između menadžerskih praksi koje se primjenjuju u SIU u ova dva entiteta. Međutim, pored analize nivoa menadžerskih sposobnosti u gornjim institucijama, istraživanje sprovedeno u svrhu izrade ove studije je otkrilo četiri vrlo uočljiva trenda koji su zajednički za sve sudionike. Dok se oko 50% identifikovanih problema u oba entiteta zaista veže za striktnu finansijsku zavisnost od vladinih institucija, postoji problem koji se ozbiljno ignoriše of strane SIU, ali i njihovih osnivača i finansijera. Tako možemo reći da su uočeni i podrobnije analizirani sljedeći problemi:

- *Nedostatak osnovnih rukovodilačkih sposobnosti*

U kontekstu BiH, gore navedene vladine institucije istodobno pokrivaju sfere sporta, obrazovanja i kulture, što spriječava razvoj kulturne politike u punom kapacitetu. Štaviše, kao rezultat ovakvog političkog uređenja, međuentitetska saradnja u domenu scensko-izvođačkih umjetnosti je veoma niska. Saradnja je još uvijek inducirana „izvana“, kroz programe koje promovira Vijeće Evrope (VE), Evropska unija (EU) i UN (UNESCO)<sup>38</sup>. Sa druge strane, SIU BiH ne pokazuju dovoljno volje da učestvuju u ovim programima, jer sam proces aplikacije na projekte zahtijeva određena znanja koja rukovodioci SIU BiH ne posjeduju, s obzirom da većina posjeduje diplome iz scenskih ili muzičkih umjetnosti<sup>39</sup>. U razgovoru sa jednim od rukovodilaca sudionika u istraživanju, rečeno je da je glavni razlog za neučestvovanje u programima koje finansira EU „komplikovana birokratija i previše dokumentacije“. Ovkvo razmišljanje ne iznenađuje, s obzirom da većina rukovodilaca u SIU BiH nema nikakva znanja o osnovnim menadžerskim praksama, uključujući planiranje i razvoj projektnih aktivnosti, i da je njihova primarna ekspertiza u nekoj od scensko-izvođačkih umjetnosti. Postoji velika doza opiranja kada su u pitanju birokratski zahtjevniji projekti čija primjena može donijeti znatnu dodatnu zaradu.

S druge strane, anketa urađena među uposlenicima gore navedenih institucija je otkrila da 55% uposlenih vjeruje da je glavni problem u njihovoj instituciji činjenica da rukovodioci/direktori nisu obrazovani u polju menadžmenta. Ovaj faktor je rangiran kao drugi, odmah nakon „nedostatak finansijskih sredstava“ (70%). S druge strane, 87.5% svih ispitanika vjeruje da su dobre menadžerske prakse „veoma važne“, dok je 12.50% navelo da su „važne“. Nijedan ispitanik nije rangirao ovaj faktor kao „nevažan“ (za detaljnije rezultate ankete pogledati Prilog 1.). Interesantno je primijetiti da rukovodioci SIU ne smatraju da su ova dva faktora važna, već navode da je najveći problem u nedostatku finansijskih resursa i nedovoljna podrška vladajućih institucija ustanovama kulture. Ovo mišljenje je dodatno objašnjeno u sljedećem trendu koji je primijećen.

<sup>38</sup> Dragojević, S. i Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 43

<sup>39</sup> Od šest narodnih pozorišta u BiH, samo jedan rukovodilac, pored umjetničkog obrazovanja, posjeduje i formalno obrazovanje iz oblasti menadžmeta u kulturi. Svi ostali vodeći rukovodioci su režiseri (2), direktor (1), inženjer/glumac (1) i istoričar (1).



- *Loš finansijski menadžment*

Jedan od najvećih problema SIU u BiH je hronični nedostatak finansijskih sredstava. Iako je tačno da budžetska sredstva koja se dodjeljuju SIU nisu dovoljna, glavni problem leži u lošim odlukama menadžmenta kada je u pitanju raspodjela sredstava<sup>40</sup>. Bez obzira na činjenicu da su profesionalni SIU finansirani od strane vladinih institucija, ne postoji nikakv vid kontrole rada i preraspodjele novca. Svi javno finansirani SIU moraju ispuniti normu od dvije do tri premijere u jednoj godini, pa je glavni fokus na ispunjavanju ove pravne obaveze. Analizirajući gornje institucije, ne možemo a da ne primijetimo kako većina institucija ispunjava ovaj zakonski minimum.

Istraživanje je otkrilo da se primljena sredstva često koriste u svrhu realizacije velikih i skupih projekata koji su, čak i kratkoročno, teško održivi. Samo nekolicina projekata bude izvedena više od deset puta, neki od njih ostvare gostovanja u BiH, a rijetko kada u inostranstvu (i tada skoro uvijek u zemljama regije). Kako bismo ilustrovali ovaj problem, uzmimo za primjer većinu operских i baletskih predstava sarajevskog Narodnog pozorišta gdje se u jednoj godini odigraju samo četiri premijere (dvije operne i dvije baletne)<sup>41</sup>. Pored toga, novi programi su vrlo često jako skupi zbog činjenice da se, na primjer, za jednu predstavu pravi i po pet različitih kostima za cijeli hor i plesače, kao i posebni kostimi za soliste. Štaviše, kostimi se rijetko „recikliraju“, što znači da se kostimi u prosjeku koriste u toku jedne, a najviše dvije sezone<sup>42</sup>. Ovo je važan prikaz realne situacije jer, ako posmatramo većinu evropskih SIU (a naročito one sa značajnim operским i baletskim produkcijama), možemo primijetiti da su troškovi vezani za kostime i rekvizite tek sekundarni naspram primarnih izdataka koji uključuju pozive poznatim umjetnicima koji privlače veliki broj gledalaca, te tako doprinose reputaciji institucije i njenoj dugotrajnoj održivosti<sup>43</sup>.

Vraćajući se na već spomenuti problem neučestvovanja u projektima za razvoj kulture finansiranim od strane međunarodnih donatora, za koje rukovodioci misle da su prekomplikovani da bi se u njima učestvovalo, interesantno je primijetiti da 77.50% uposlenih u SIU vjeruje da je ovaj faktor „veoma važan“ za njihovu instituciju. Međutim, većina uposlenika takođe vjeruje da „izbor repertoara“ zavisi od finansijskih sredstava (55%), a za drugi najčešći razlog navode „lične želje rukovodilaca“ (45% – pogledati Prilog 2). Drugi razlog potvrđuje tvrdnju da, iako postoji nedostatak finansijskih sredstava, loš finansijski menadžment i preraspodjela novca (uključujući realiziranje projekata koji su neodrživi i skupi samo zato što to želi uprava) su pravi krivci za mali broj godišnjih projekata i slabu saradnju sa ostalim SIU.

- *Nedostatak inovativnih marketinških strategija*

Još jedan problem koji se veže direktno za primjenu loših menadžerskih strategije u SIU je nedostatak efektivne komunikacije sa različitim kategorijama publike. Ovo stanje se ilustruje i činjenicom da je u 2007. godini ukupan broj posjeta svim SIU u BiH iznosio 149.202, dok je 2011. godine taj broj opao na 141.605<sup>44</sup>. To je pad od skoro 20%, što je zabrinjavajuće s obzirom da se broj predstava povećao sa 619 u 2007. na 747 u 2011. godini<sup>45</sup>. Neupitno je da ovaj problem proističe iz nedostatka adekvatnih marketinških strategija, koje se, opet, nadovezuju na manjak menadžerskih znanja i vještina. Tako se većina predstava i koncerata obično reklamira na tramvajskim i autobuskim stanicama u centru grada, bilbordi i posteri se rijetko postavljaju izvan užeg gradskog centra, i skoro nikako u školama i na univerzitetima. S druge strane, reklame u elektronskim medijima su rijetke, a programi i reklame iz kulture se ne emituju u udarnim terminima, već obično kasno uveče ili rano ujutro). Glavni ishod nedostatka efektivne marketinške strategije se ogleda i u smanjenom broju posjeta naročito kada su u pitanju balet, opera i koncerti klasične muzike, pa čak i za vrijeme premijera<sup>46</sup>. Međutim, u toku

<sup>40</sup> Iako su SIU BiH finansirani od strane nadležnih ministarstava, raspodjela gotovih sredstava je u nadležnosti samih institucija.

<sup>41</sup> Narodno pozorište Sarajevo, www.nps.ba

<sup>42</sup> Lična komunikacija, 12. juni 2012 (razgovori sa članovima Sarajevske opere, Narodno pozorište Sarajevo).

<sup>43</sup> D'Angelo, M. i Wesperini, P. (1999). *Cultural Policies in Europe: Method and Practice of Evaluation*. Council of Europe, Strasbourg.

<sup>44</sup> Agencija za statistiku BiH, kultura i umjetnost, 2012.

<sup>45</sup> Ibid, 2012.

<sup>46</sup> Lična komunikacija, 12. juni, 2012 (Narodno pozorište Sarajevo).

istraživanja uočeno je da rukovodnici SIU ulažu velike napore kako bi došlo do poboljšanja. Bez obzira na sve, nijedna od ovih institucija nije razvila programsku strukturu koja bi reflektovala želje publike (nemaju razvijenu poramidu publike, nisu sproveli istraživanje o željama publike). Ovo nas vraća na praksu o ispunjavanju minimalnih uslova postavljenih od strane finansijera, pa tako SIU nude programe koji se često ponavljaju (što je direktno povezano sa manjim brojem posjeta sa svakom reprizom). Još jedan problem koji je uočen je i neprisutnost web stranica na engleskom jeziku, što je problematično za publiku koja ne govori BHS jezike (strance koji žive u BiH i turiste), a koji bi mogli sačinjavati veliki dio publike.

- *Manjak saradnje i kulturne raznolikosti*

Kao što je već spomenuto, postoji ozbiljan nedostatak međuinstitucionalne saradnje između SIU u BiH, naročito između institucija iz dva entiteta. Ovaj problem ne možemo pripisati isključivo političkim tenzijama u BiH, jer je ponajprije vezan za nedostatak efektivnog planiranja aktivnosti od strane rukovodstava. Tako dolazi do situacije u kojoj se predstave prikazuju isključivo u jednom gradu, dok se samo veći projekti i predstave izvode van matičnih institucija. Posljedica ovoga je nizak nivo kulturalne raznolikosti<sup>47</sup>. Vrijedno je spomenuti još jedan interesantan podatak: dok rukovodioci vjeruju da njihova institucija ostvaruje dovoljno gostovanja na godišnjoj osnovi, ogromna većina uposlenika 87.50% misli da nema dovoljno gostovanja (vidjeti Prilog 3.). Iznenadujuća je činjenica da rukovodioci vjeruju da su gostovanja u drugom entitetu važna, ali isto tako ih ne brine što je saradnja sa SIU iz drugog entiteta dosta rijetka.<sup>48</sup>

- *Nedostatak programa za doživotno usavršavanje i mogućnosti za daljnju obuku*

U BiH postoji apsolutni nedostatak saradnje između SIU i obrazovnih ustanova kada je u pitanju izvođenje programa obuke i treninga administrativnog osoblja iz SIU (to uključuje vrhovno rukovodstvo, marketinško osoblje, osoblje iz odsjeka za ljudske resurse, itd.), naročito iz oblasti menadžmenta u kulturi, poslovnog planiranja i finansiranja (tj. raspodjele budžetskih sredstava). Saradnja postoji jedino između SIU i relevantnih akademija scenskih/muzičkih umjetnosti, a odvija se isključivo u kontekstu gostovanja mladih umjetnika i orkestara, kao i zajedničkih projekata studenata i profesionalaca<sup>49</sup>. Ova vrsta saradnje je pohvalna, ali nije dovoljna. Naravno, svi ovi problemi su dio šire problematike koja proizilazi iz nedostatka adekvatnih znanja i vještina u oblasti menadžmenta u kulturi među rukovodiocima SIU. Stoga će se ovo istraživanje fokusirati na posebna rješenja koja su potrebna u procesu jačanja i izgradnje kapaciteta u SIU BiH. Međutim, ono što brine je činjenica da najveća profesionalna ustanova u BiH, Narodno pozorište Sarajevo, u potpunosti ignorše ovu praksu i ne dozvoljava mladim umjetnicima da stažiraju u ovoj instituciji.

### **3. ŠTA SE MOŽE URADITI?: OPCIJE JAVNIH POLITIKA KAO POKRETAČ PROMJENA U POBOLJŠANJU KULTURNOG MENADŽMENTA U PROFESIONALNIM SCENSKO-IZVOĐAČKIM USTANOVAMA U BIH**

Činjenica da se sve profesionalne scensko-izvođačke ustanove finansiraju od strane vlada i da njihovi trenutni problemi, iako samo djelimično, proizilaze iz njihove nespemnosti i/ili institucionalne neadekvatnosti, ali da je većina problema rezultat krize javne kulturne politike ukazuju da postoji hitna potreba za novim primjenjivim strategijama koje bi podigle nivo kompetencije menadžmenta u scensko-izvođačkom sektoru/institucijama u BiH i, u skladu s tim, doprinijele njihovoj dugoročnoj održivosti. Međutim, dva faktora mogu biti identifikovana kao glavni krivci za ovakav scenario:

<sup>47</sup> Landry, C. (2002). *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report.

<sup>48</sup> Samo BNP Zenica ima adekvatan broj saradnji sa SIU iz drugog entiteta.

<sup>49</sup> Univerzitet u Sarajevu, Muzička akademija, [www.mas.unsa.ba](http://www.mas.unsa.ba) i Muzička akademija Univerziteta u Istočnom Sarajevu, [www.muzickaakademija.net](http://www.muzickaakademija.net)



- Očigledna kriza kulturne politike, gdje su nestručna administracija i menadžment duboko utkani u sistem. Teška finansijska ovisnost i izgradnja strategije institucionalnog razvitka koja odražava finansijsku situaciju, isključuje liberalne modele kulturne politike u koju su uključeni svi vladini i privatni sudionici, i na taj način kreira situaciju u kojoj je cijeli sektor (u ovom slučaju scensko-izvođački) nekoordinisan u smislu strateških smjernica i ponuđenog kulturnog programa.
- Sveprisutna kriza političkih institucija koje su odgovorne za kulturni sektor doprinosi situaciji u kojoj ne postoji adekvatan poticaj za jačanje postojećih menadžerskih kapaciteta (i ljudskog potencijala uopšte). Sve ovo kreira neprofesionalno okruženje u kojem manjak profesionalizma (posebno manjak znanja menadžerske prakse i interesa za najbolje modele prakse) uveliko utiče na javni imidž SIU, ali što je još važnije na njihovu dugoročnu održivost i tržišno orijentisani razvoj.

Kako bi se minimizirao uticaj gore navedenih faktora razmatrane su dvije neželjene opcije: zadržati trenutno stanje (institucijama rukovode samo umjetnici, nema kriterija zapošljavanja menadžera SIU, nisu omogućene prilike za obuku, cijeloživotno učenje i dodatno obrazovanje se ne zahtijevaju) i radikalna promjena (formirati nadzorno tijelo/agenciju na državnom nivou). Ove opcije su nadopunjene umjerenijim i izvodljivijim scenarijima, koji predviđaju uvođenje triju uravnoteženih mjera koje mogu biti ugrađene u postojeći sistem.

### 3.1. OPCIJA 1 – Zadržavanje postojećeg stanja (bez promjene trenutne politike)

Opcija zadržavanja postojećeg stanja podrazumijeva da se trenutna situacija u vezi sa menadžmentom profesionalnih scensko-izvođačkih institucija u BiH neće promijeniti, i što je još gore, neće biti popraćena uvođenjem neophodnih mjera u smislu usvajanja modela kulturnog funkcionalizma potrebnog za sve SIU koje finansiraju vlade. Međusektorska saradnja između odgovarajućih institucija i vlade ostaće bazirana na odnos vlasnik-podređeni, u kojem vlada obezbjeđuje novac, a institucije ga troše. Ova opcija nalaže da saradnja između civilnog društva, privatnih subjekata, obrazovnih institucija i samih SIU ostaje na minimumu i samim tim isključuje paralelnu međusektorsku saradnju. Vjerovatno najgora implikacija ove opcije bi bila trajna ovisnost o finansiranju od strane vlade, scenario koji rezultira totalnom apatijom SIU u potrazi za eksternim finansijskim izvorima (učestvovanje u projektima finansiranim od EU, prilika za obuku u kulturnom menadžmentu, itd.) To konsekvantno rezultira godišnjim planiranjem i finansijskoj kontroli, što narušava dugoročno planiranje, buduće angažmane i raznolikost publike. Drugim riječima, na poslovne aktivnosti se gleda kratkoročno, a institucije ostaju nepromijenjene (one ispunjavaju godišnji program/repertoarsku normu koje zahtijeva njihov donator). Faktor koji se sigurno ne može ignorisati, a koji je direktna posljedica opcije zadržavanja postojećeg stanja je da su menadžerske pozicije (čija stručnost je tradicionalno neupitna) garantovane vrstom diplome (visoka školska sprema). Ovo, zauzvrat, garantuje formalni status unutar ustanove, u najmanju ruku na period trajanja mandata. Osim toga, nije neuobičajeno (u stvari to je opšta praksa) da su birani menadžeri takođe članovi jedne od političkih partija na vlasti. Na osnovu toga među umjetnicima postoji rašireno mišljenje da rukovodeće pozicije u njihovim ustanovama zavise upravo od stranačke opredijeljenosti. U ovakvoj konstalaciji odnosa, učenje, kao formalni preduslov za *umjetnike koji rukovode scensko izvođačkim ustanovama*, je u potpunosti odsutan. Predstavljena kroz SWOT<sup>50</sup> analizu, može se lako razumjeti zašto ova opcija nije pogodna.

<sup>50</sup> SWOT (eng. Strengths-prednosti, weaknesses- mane, opportunities-mogućnosti, threats-prijetnje).

| Prednosti  | Mane  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bez dodatnih troškova koji bi bili neophodni prilikom promjene postojećeg sistema;</li> <li>Funkcionalna hijerarhijska struktura (odozgo prema dolje);</li> <li>Zagarantovan izvor finansija;</li> <li>Unaprijed planirani projekti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nema međusektorske saradnje između SIU i nevladinih subjekata;</li> <li>Nema ulaganja u obrazovanje i stručnost trenutnog rukovodećeg kadra u SIU;</li> <li>Nekonkurentne menadžerske pozicije;</li> <li>Menadžerske pozicije su dostupne svakome ko je bio angažovan u određenoj instituciji;</li> <li>Menadžerske pozicije su osigurane za umjetnike sa umjetničkom diplomom;</li> <li>Ne postoje mehanizmi kontrole i garancije dobre menadžerske prakse.</li> </ul>                              |
| Mogućnosti   | Prijetnje   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dobri međuljudski odnosi između menadžera SIU i vladinih subjekata osiguravaju bolje mogućnosti prilikom lobiranja i, konsekventno, više novca za instituciju.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konstantno nizak nivo poslovnog djelovanja zbog toga što menadžeri nemaju adekvatno znanje raznih poslovnih tehnika;</li> <li>Kratkoročno planiranje rezultira totalnim nedostatkom institucionalne orijentacije i strategije razvoja;</li> <li>Gašenje institucije<sup>51</sup> zbog ograničenog finansiranja i ovisnosti o finansiranju od strane javnih subjekata;</li> <li>Vlada/finansijeri daju prednost članovima političkih partija prilikom odabira trenutnih/budućih menadžera.</li> </ul> |

<sup>51</sup> eng. Sunsetting

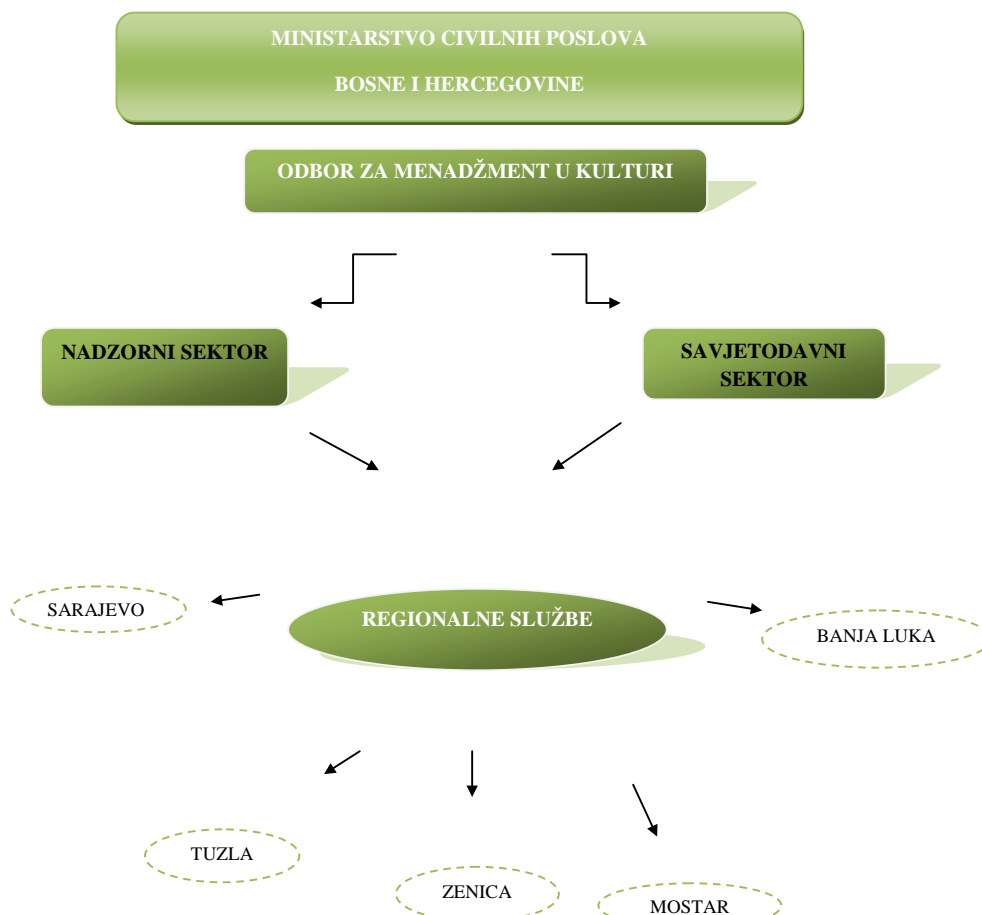
### 3.2. OPCIJA 2 – Osnivanje državnog nadzornog i savjetodavnog tijela (odbor za kulturni menadžment Ministarstva civilnih poslova BiH– radikalno rješenje)

Ovo je tipična od vrha prema dole, hijerarhijska struktura na državnom nivou, koja bi radila pod okriljem postojeće državne institucije koja je zadužena za kulturni sektor – Ministarstvo civilnih poslova. Ova opcija planira osnivanje odbora za kulturni menadžment koji bi imao dvostruku ulogu: nadzor i savjetovanje. Dakle, Odbor bi bio odgovoran za kontrolu efikasnosti menadžmenta SIU u BiH finansiranim od strane države (kako se troši novac, pomoć pri usmjeravanju i preusmjeravanju primljenih sredstava, ispunjavanju programskih kvota, itd.). Osim toga, savjetodavno odjeljenje Odbora bi bilo zaduženo za garantovanje i omogućavanje obuke za menadžere u SIU finansiranim od strane Države pod direktnim nadzorom Ministarstva civilnih poslova.

U kontekstu BiH, uvažavajući trenutni decentralizovani model uprave u kojem entitet (RS) i kantonalne institucije (FBiH) direktno finansiraju i kontrolišu SIU, Odbor bi imao svoje regionalne urede (npr. kao dio kantonalnih vlada u FBiH i entitetske vlade u RS, ali samo u gradovima u kojima postoje aktivne državno finansirane SIU). Ovaj model podrazumijeva centralizovani pristup u donošenju odluka, u kojem bi Ministarstvo kontrolisalo rad Odbora i njegovih regionalnih ogranaka. Uprkos činjenici da bi Agencija bila uređivana i finansirana od strane Ministarstva, bilo bi to kvazi-nezavisno tijelo sačinjeno od stručnjaka iz oblasti kulture iz ministarstva civilnih poslova. Prema tome, rad na terenu bi bio u potpunosti izvršavan od strane centralnog odbora i njegovih regionalnih ogranaka, dok bi Ministarstvo služilo kao državni nadzorni organ. Alternativno, osnivanje odbora pod okriljem državnog ministarstva bi mu osiguralo formalniju ulogu prilikom nadzora i savjetovanja državno finansiranih SIU u BiH, pošto bi omogućilo nadzor i obuku na nivou BiH, i time dopustilo više raznovrsnosti i kreiranja novih puteva kooperacije za sve uključene SIU (vidi schemu 2.).



**SCHEMA 2:**  
**Menadžment u kulturi**



**Odbor Ministarstva civilnih  
poslova**

Temeljni problem ovog modela leži u činjenici da, u cilju poštivanja jedinstvene konstitucionalne strukture u BiH, stručne pozicije u agenciji bi i dalje bile regulisane po principu takozvanog „nacionalnog ključa“, čime se narušava savjetodavna uloga Odbora. To ne bi bio problem kada bi BiH imala odgovarajući broj stručnjaka za kulturni menadžment, ali postojeća situacija podrazumijeva da bi pozicije bile dodjeljivane po navedenom principu i da bi samo nekolicina uposlenika realno zadovoljila uslove za poziciju „stručnjaka za menadžment u kulturi“. Stoga bi bilo teško osnovati savjetodavno tijelo unutar odbora koje bi pružalo odgovarajuću obuku. Dodatni izazov vezan za ovo rješenje uključuje ne samo formiranje formalnih smjernica centralnog tijela (Ministarstvo civilnih poslova) za nadzor, nego i nacrtu kriterija mjerenja kvalitete programa obuke, i stepen u kojem bi menadžeri primijenili ove nove tehnike u svojim institucijama. Drugi riječima, koji bi kriteriji za mjerenje uspjeha savjetodavnih i nadzornih odbora, s obzirom na to da bi efikasnost i efektivnost trebali biti izmjereni kako bi se osigurao dobar kvalitet rada Odbora i, konsekvntno, svih državno finansiranih SIU u BiH. Ova opcija može bit prikazana kroz schemu sljedeće SWOT analize:

| Prednosti   | Mane  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Hijerarhijska, funkcionalna struktura sa jasnim zonama odgovornosti i kompetencije;</li> <li>Proces odlučivanja ide od vrha nadole, lako primjenjiv;</li> <li>Siguran nadzor aktivnosti u SIU;</li> <li>Osiguran program obuke za menadžment ;</li> <li>Zajednička platform aktivnosti menadžmenta za sve SIU;</li> <li>Regionalni ogranci osiguravaju kvalitetnu kontrolu izvan glavnog grada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nejednak broj regionalnih ogranaka u FBiH (više) i RS (manje);</li> <li>Rastuća politizacija kulture;</li> <li>Poteškoće pri formiranju kriterija mjerenja kvalitete rada u SIU;</li> <li>Poteškoće pri formiranju kriterija nadzora primjene znanja u različitim SIU;</li> <li>Ekstremno visoki troškovi – osnivanje nove institucije.</li> </ul>   |
| Mogućnosti  | Prijetnje   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Snažno tijelo na državnom nivou koje bi osiguralo jednoličan kriterij menadžerske prakse u cijeloj BiH;</li> <li>Predstavljanje interesa svih SIU;</li> <li>Bolja saradnja između vladinih institucija i SIU;</li> <li>Bolja saradnja između pojedinih SIU;</li> <li>Obrazovaniji kadar u kulturnom menadžmentu;</li> <li>Bolja kontrola utroška vladinih sredstava u pojedinačnim SIU.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veoma ispolitizirano tijelo – doprinijelo bi visokom stepenu politizacije kulture (pogotovo iz aspekta kontrole);</li> <li>Raspodjela stručnih pozicija po principu nacionalnog ključa zbog manjka stručnjaka iz oblasti kulturnog menadžmenta;</li> <li>Borba za vlast (političku, vodeće pozicije);</li> <li>Mogućnost nekoordinisanih aktivnosti, pogotovo između FBiH-RS ogranaka;</li> <li>Nestabilna politička situacija usporava rad odbora (pogotovo u post-izbornom periodu);</li> <li>Političke nesuglasice – provođenje kulturnih aktivnosti na državnom nivou;</li> <li>Manjak finansijskih sredstava za podršku rada odbora i njegovih regionalnih ogranaka.</li> </ul> |

### 3.3. OPCIJA 3 – Mješoviti model: Uvođenje regulacionih i informacionih instrumenata (optimalno rješenje)

Komparativna analiza različitih modela osiguranja dobre prakse menadžmenta u kulturnim institucijama u jugoistočnoj Evropi (pogotovo u zemljama iz BiH susjedstva) je otkrila par interesantnih praksi. U nekim slučajevima, oba modela (instrumenti za regulaciju i informisanje) su primijenjena istovremeno i, što je najvažnije, institucije koje su se odlučile za njihovo uvođenje su pokazale značajan progress u smislu poboljšanja svoje menadžerske prakse. Osim toga, praksa je pokazala da su regulacioni instrumenti u kombinaciji sa određenim informacionim metodama bitno doprinijeli jačanju menadžerskih vještina osoba koje rade u javnom kulturnom sektoru<sup>53</sup>. Stoga, treća i zadnja opcija predstavlja miješani model koji se sastoji od dva podmodela: instrumente bazirane na regulaciji i instrumente bazirane na informisanju.

<sup>53</sup> Studija slučaja predstavljena u istraživačkom radu koji su proveli Prof. Sanjin Dragojević i Prof. Milena Dragičević Šešić koji su takođe autori knjige "Kulturni menadžment u turbulentnim vremenima. Primijenjive tehnike kvalitetnog menadžmenta". 2008.

#### 3.3.1 Instrumenti regulacije standarda zapošljavanja (srednjeročno rješenje)

Formulisanje odluka koje definišu specifične standarde za zapošljavanje na menadžerske pozicije u javnom kulturnom sektoru je neophodno za sve profesionalne scensko izvođačke institucije u BiH. Takve odluke bi doprinijele boljem razumijevanju šta znači biti menadžer kulturne institucije (i u kulturnom sektoru uopšte).

Instrumenti zasnovani na regulaciji predstavljaju opciju javne politike u kojoj vlada igra važnu ulogu. Njezin glavni cilj je definisanje specifičnih standarda zapošljavanja na menadžerske pozicije u javnom kulturnom sektoru i kreiranje specifičnih kriterija za zapošljavanje. Prednost ovog instrumenta javne politike je to da je može provesti vlada (npr. nacrt procedura bi uradili





stručnjaci iz ministarstva), ali i sama institucija (SIU). Nivo primjene ovog instrumenta bi bio predmet zajedničkog sporazuma između odgovorne vladine institucije i određene SIU (da li bi opciju primijenila isključivo vladina institucija ili SIU), ali bi primjena standarda i kriterija za zapošljavanje morala biti redovno nadgledana (npr. nakon smjene u rukovodstvu institucije). Uz to bi, konkretno ova, opcija zahtijevala znatno bližu saradnju između SIU i odgovorne vladine institucije nego što je to trenutno slučaj. Međutim ono što bi moglo biti problematično prilikom uvođenja ove vrste instrumenta javne politike je činjenica da bi u zemlji u kojoj je uloga menadžera kulturne institucije shvaćena kao pozicija koju najbolje obavlja umjetnik (za razliku od EU, u BiH se na kulturu ne gleda u ekonomskom smislu. U BiH preovladava mišljenje da kultura gotovo ne donosi prihod – odakle dolazi izraz “izgladnjeli umjetnik”) bilo teško složiti se oko uloge menadžera (jednostavno, šta radi menadžer *kulturne institucije*) prema tome, dilema između menadžmenta u umjetnosti i poslovnog menadžmenta će biti teško rješiva. Ipak, mane ovog modela prevazilaze potencijalne benefite njegove primjene, što se može vidjeti u SWOT analizi predstavljenoj ispod.

| Prednosti  | Mane  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasni standardi i kriteriji kod zapošljavanja menadžera u kulturi;</li> <li>• Garant za menadžerske pozicije ne bi bila vrsta diplome nego opšte menadžersko znanje i kompetencija;</li> <li>• Saradnja između vladinih institucija koje finansiraju SIU i samih SIU ne bi bila zasnovana isključivo na kontroli finansija;</li> <li>• Učenje kao formalni uslov za razvijanje karijere će postati neophodan;</li> <li>• Neophodno formalno obrazovanje u kulturnom menadžmentu.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazum o nivou implementacije (npr. ko implementira kriterije zapošljavanja – SIU ili vladine institucije);</li> <li>• Dogovor oko kriterija i standarda prilikom zapošljavanja;</li> <li>• Neophodne promjene propisa zahtijevaju mnogo vremena.</li> </ul> |
| Mogućnosti   | Prijetnje   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalni menadžeri u kulturi donose nove ideje za razvijanje institucije i njenu dugoročnu održivost (oni su stručnjaci);</li> <li>• Formalno znanje menadžerskih tehnika donosi bolje metode strateškog planiranja, nadgledanja aktivnosti i evaluacije postojećeg programa/kadra;</li> <li>• Metode i tehnike timskog rada unutar administrativnih službi u SIU bi se poboljšale;</li> <li>• Poboljšanje marketinških metoda i bolje tržišno orijentisane strategije (komunikacija sa publikom);</li> <li>• Razvitak programa višeg obrazovanja i obuke</li> <li>• Bliža i bolja saradnja između SIU, vladinih institucija i obrazovnih ustanova koje pružaju obuku .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poteškoće prilikom napuštanja principa “veze sa političkom partijom” kod zapošljavanja menadžera u kulturi u SIU finansiranim od vlade.</li> </ul>   |

### 3.2.2. Instrumenti zasnovani na informisanju (kratkoročno rješenje)

Za razliku od instrumenata zasnovanih na regulaciji, opcije javne politike zasnovane na informisanju su lakše primjenjive, pošto uključuju širok opseg mogućnosti: pružanje informacija putem javnih poziva za mogućnost obuke, kreiranje baze podataka sa podacima o dodatnoj obuci, online materijal za obuku, izrada udžbenika, vodiča, itd. Glavna prednost ovog instrumenta javne politike je relativno niska cijena razvoja (online izvori su veoma dostupni) i dostupnost i vidljivost na odgovarajućim vladinim web stranicama. Sa druge strane, ova vrsta instrumenta javne politike je veoma efektivna za mlađu generaciju menadžera u kulturi koji posjeduju znanje kompjutera (svi menadžeri koji su učestvovali u ovoj studiji su u ranim tridesetim godinama). Jedini problem ovog instrumenta javne politike leži u činjenici da bi, u većini slučajeva, bilo teško osigurati da će dostupne informacije (koje bi trebale da informišu i stimulišu menadžere da poduzmu određene korake kako bi unaprijedili svoje znanje iz oblasti menadžmenta u kulturi) biti iskorištene. Međutim, ovaj problem bi se mogao riješiti adekvatnom finansijskom pomoći od strane vladinih institucija (ili korištenja postojećih finansijskih sredstava, ali uz obavezno presumjeravanje na ovu aktivnost) kako bi se informacije proširile (otvaranje javnih poziva za prijave na obuke, direktna distribucija materijala za obuku, studija javne kulturne politike, pravnih akata i sl.)

Na kraju, ukoliko bi se ova opcija sprovela u praksi, to bi zahtjevalo određeno preusmjeravanje ili povećanje postojećeg budžeta, jer neke institucije nemaju adekvatnu IT opremu i infrastrukturu da bi implementirala određene aspekte koje predviđa ovaj instrument.

| Prednosti  | Mane  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bez pravnih izmjena;</li> <li>• Mali troškovi diseminacije;</li> <li>• Odmah primjenjivo – kratkoročno rješenje;</li> <li>• Širok spektar mogućnosti za dalje usavršavanje za trenutne i buduće rukovodioce;</li> <li>• Efektivno za mlađe generacije rukovodilaca;</li> <li>• Informacije o programima obuke i pripremni materijali su svima jednako dostupni;</li> <li>• Informacije su lako dostupne.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moguća su manja povećanja u finansiranju javnih ustanova kulture;</li> <li>• Poteškoće pri praćenju stvarnog broja korisnika usluga (materijala za obuku, prijave na programe obuke).</li> </ul> |
| Mogućnosti   | Prijetnje   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost učestvovanja u obukama čak i za administrativne radnike i niži menadžment (umjetničke direktore);</li> <li>• Brze i kratkoročne pozitivne promjene (zbog mogućnosti obuke) u smislu boljih opštih menadžerskih sposobnosti, bolje odluke pri trošenju finansijskih sredstava i bolje marketinške vještine (svježije ideje);</li> <li>• Mogućnosti za sticanje vještina kroz peer-learning tj. učenje od kolega iz drugih institucija) on-line, direktno posmatranje, obuke van matične institucije).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nijedna.</li> </ul>  |

Na kraju, kako bismo adekvatno analizirali izvodljivost i primjenjivost svih opcija, dolje je predstavljena matrica rezultata (Tabela 1.) koja na sistematičan način vrjednuje ponuđene opcije, a u skladu s nekim od osnovnih kriterija koji su uzeti u obzir u pri razvoju gore ponuđenih rješenja (finansijske prepreke - troškovi, institucionalni kapaciteti, kako bi opcija bila implementirana, pravni problemi, vrijeme potrebno za implementaciju i efikasnost opcije).



| Kriteriji za evaluaciju   | OPCIJA 1<br>Održati postojeće stanje            | OPCIJA 2<br>Osnivanje državnog nadzornog i savjetodavnog tijela   | OPCIJA 3a<br>Instrumenti regulacije standarda zapošljavanja  | OPCIJA 3b<br>Instrumenti zasnovani na informisanju |
|---|---|---|--|--|
| <b>Finansijske prepreke</b>   | Bez promjena (neefikasno korištenje finansija). | Veoma visoki troškovi (značajno povećanje budžeta).               | Trenutačno umjereno povećanje budžeta (zbog troškova pravnih izmjena). Dugoročno ne zahtijeva nikakvo povećanje. | Manje povećanje.                                   |
| <b>Institucionalni kapaciteti (da li opcija može biti implementovana)</b> | Bez promjena.                                   | Potrebno zaposliti više ljudi (eksperti u menadžmentu u kulturi). | Bez promjena   | Bez promjena.                                      |
| <b>Pravni problemi</b>  | Bez promjena.                                   | Znatne pravne izmjene.  | Zahtijeva pravne izmjene, ali izvodljivo.  | Bez promjena                                       |
| <b>Politička izvodljivost</b>   | Bez promjena.                                   | Teško ostvarivo.  | Umjerena.  | Veoma izvodljivo.                                  |
| <b>Vrijeme potrebno za implementaciju</b>                                 | Beskonačno.                                     | Dugoročno.  | Srednjeročno.  | Kratkoročno (odmah primjenjivo).                   |
| <b>Efikasnost</b>   | Neefikasno.                                     | Efikasno, ali jako iscrpljujuće da bi se postiglo.                | Veoma efikasno.  | Efikasno do veoma efikasno.                        |

**Tabela 1.**  
**Matrica rezultata**

## 4. NA PUTU DO POBOLJŠANJA: ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Pri analizi nivoa menadžerskih sposobnosti među rukovodiocima scensko-izvođačkih institucija, glavni fokus je na institucionalnoj stabilnosti. Drugim riječima, postavlja se pitanje da li je institucija samoodrživa i, ako nije, šta se može uraditi da bi se podigli njeni kapaciteti. Samim tim, kada predlažemo mjere preporuka, u obzir moramo uzeti oba ključna faktora: mjere izgradnje kapaciteta i aktere koji imaju ulogu u ovom procesu. Primjenjujući ovaj koncept na SIU BiH, dolazimo do zaključka da je nivo institucionalne stabilnosti prilično nizak, a trenutne mjere izgradnje kapaciteta, koje se primjenjuju, su neadekvatne. Međutim, kako bismo razumjeli šta proces izgradnje kapaciteta podrazumjeva, neophodno je pobliže analizirati njegove osnovne karakteristike.

### 4.1. Izgradnja kapaciteta kao glavni pristup u procesu prelaska na kulturalni funkcionalizam

Izgradnja kapaciteta implicira postojanje internih organizacionih kapaciteta koji dozvoljavaju prihvatanje adekvatnih mjera za postizanje pozitivnih promjena ili, bolje rečeno, promjenu vlastite misije i vizije u skladu sa vanjskim potrebama. Ovaj proces obično uključuje promjenu institucionalnih razvojnih ciljeva i prioriteta koji, s druge strane, predstavljaju ogledalo mjera potrebnih za očuvanje samoodrživosti, a tok samog procesa diktira politička i društveno-ekonomska realnost države. Međutim, česti su slučajevi u kojima ustanove kulture ne posjeduju ovaj vid unutrašnje sposobnosti koji bi oživjeli dodatne napore kada je u pitanju organizaciona restrukturacija i promjena. U cilju podrške ovim institucijama razvijene su i nove prakse u obrazovanju rukovodilačkog kadra, koje uključuju učenje posebne metode (set „know-how“ tehnika) poznate kao „povećanje kapaciteta“<sup>54</sup>. Podizanje kapaciteta se sastoji od sljedećih šest faktora:<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Dragojević, S. and Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 72

<sup>55</sup> Ibid, str. 72

1. *Obrazovanje* (multifunkcionalno "učenje kroz praksu" ili učenje na vlastitim greškama, modeli „dobre prakse, široko primjenjivani metodi koji se koriste u zemljama sa razvijenim i stabilnim kulturnim javnim sektorom);
2. *Proces samo-analize i timske analize* (ulaganje u razvoj ljudskih kapacita, gdje rukovodioci i drugi uposlenici razvijaju vještine samoevaluacije i uče da kritički sagledaju svoj rad i proizvod);
3. *Samoevaluacija i organizacijska dijagnostika* (kritička analiza institucije);
4. *Strateška analiza okoline* (evaluacija promjena u okolini – političkoj i društveno-ekonomskoj) kao preduslov za permanentni institucionalni razvoj i dugoročnu održljivost;
5. *Upotreba organizacionih tehnika razvoja* (kao što je strateško planiranje);
6. *Institucionalno (re)pozicioniranje* (u sadašnjem kontekstu).

Analizirajući gore navedene faktore, možemo lako zaključiti da su ovo grupni procesi koji zahtijevaju zajedničke napore, a u kulturi to uključuje same institucije (rukovodiocima, administrativno osoblje, umjetnike, tehničku podršku i sl.), ali i vladine ustanove, međunarodne donatore i obrazovne institucije. Na kraju, bitno je napomenuti da ove promjene ne mogu biti inducirane samo iznutra (institucija), već vrlo često moraju biti inducirane od strane spoljašnjih učesnika (naročito u slučaju BiH i njenih profesionalnih SIU). Prateći ovu logiku, predlaže se sljedeći set preporuka za različite grupe aktera:

### 4.1.2. Preporuke kantonalnim (FBiH) i entitetskim (RS) ministarstvima

- Razviti posebne i individualne obrazovne programe, koji će uključivati specijalizaciju i programe obuke, mogućnost prakse i seminare. Ovo je relativno jednostavan način sprovođenja opcije koja predviđa razvoj informativnih instrumenata, naročito jer bi SIU i njihovo rukovodstvo dobili niz mogućnosti da poboljšaju postojeće i steknu novo (neophodno) znanje. S druge strane, uvođenje novih kriterija za zapošljavanje (regulacijski instrument) bi rukovodiocima dalo dodatni poticaj za unapređenje postojećih znanja, pogotovo ako bi ovi kriteriji bili razvijeni po uzoru na vodeće međunarodne prakse (preporučuje se uvid u stanje u zemljama EU, naročito Ujedinjenom Kraljevstvu, Poljskoj i Francuskoj). Može se očekivati da bi primjenom ove preporuke došlo do sistematičkog poboljšanja u SIU BiH, sve do nivoa na kojem bi institucije počele razvijati svoj potencijal u smislu odličnosti umjetničkih i strateških programa.
- Zahtijevati stručnu obuku (diplome, certifikate) u oblasti menadžmenta u umjetnosti za sve buduće kandidate. Ovo bi stvorilo kadar koji bi bio stručan u istraživanju tržišta i želja publike, poznao tehnike fundraisinga, ostvarivao saradnju i pronalazio alternativne načine finansiranja.

### 4.1.3. Preporuke scensko-izvođačkim institucijama

- Početi formalizovati znanje i dozvoliti transfer znanja među svim uposlenima.
- Ovo će posebno biti od koristi kada je riječ o novom menadžerskom kadru (stažistima), mladim i talentovanim umjetnicima i novom administrativnom osoblju. Kako bi se uvele ove mjere, SIU se savjetuje da slijede trend razvoja kulture u drugim zemljama (pogotovo slučajeve dobre prakse iz regiona ali i BiH), kao što je potreba za finansijskom diverzifikacijom (kako bi se trajno eliminisala ovisnost isključivo o vladinom finansiranju) i trajnom edukacijom za sav kadar (proces doživotnog učenja).
- Razviti vještine rukovođenja i komunikacije kako bi se adekvatno upravljalo postojećim ljudskim potencijalom. Ovo zahtijeva postepenu eliminaciju hijerarhijske strukture, i uvođenje



decentralizovane, timski orijentisane prakse. Ove mjere mogu uključivati, ali ne trebaju biti ograničene na redovne sastanke sa umjetnicima kako bi se diskutovalo o potencijalnim projektima, izvještajima o napretku, evaluaciji, audicijama i drugim mjerama osiguranja kvaliteta.

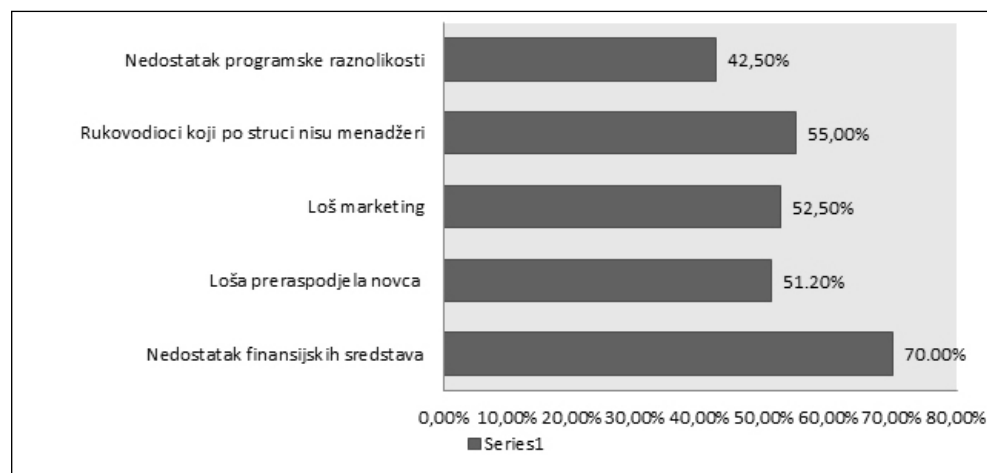
- Uvesti godišnje audicije za sve operске, baletne i orkestarske umjetnike. Ovo bi osiguralo kvalitet kadra i uvid u napredak svakoga ponaosob. Ova vrsta evaluacije bi, takođe povećala konkurentnost i dugoročan kvalitet.
- Razviti bliže odnose sa SIU uz regiona. Ovo je potrebno kako bi se dobio uvid u instrumente međunarodne kulture saradnje, sa fokusom na mogućnost dodatne zarade, izgradnju imidža, širenje publike i izgradnju reputacije van matične sredine.
- Razviti tržišno-orijentisane strategije. To uključuje provođenje sveobuhvatnog istraživanja među građanima, uključujući redovne posjetioce, sa ciljem poboljšanja programskog sadržaja, umjetničkih kapaciteta i očekivanja publike, širenje programskih opcija i, na kraju, izradu piramide publike.
- Uvesti poziciju glasnogovornika kao obaveznu u svim profesionalnim SIU. Ovo bi olakšalo provođenje prethodne preporuke, a i otvorilo bi i bolje prilike za lobiranje, podiglo svijest o pravnim i finansijskim okvirima koji omogućavaju razvoj aktivnosti saradnje na svim nivoima, diversifikaciju i bliži kontakt sa publikom. Štaviše, ova praksa bi učinila instituciju vidljivijom i pozitivno uticala na njen imidž bez velikih ulaganja (jer bi je moguće i dodatno obučiti neke od postojećih uposlenika iz službi za marketing).
- Organizovati radionice za studente i ponuditi im mogućnost prakse. Ovaj vid saradnje bi bio koristan i za studente i za SIU. Dugoročno gledano, uvođenjem ove prakse SIU bi imale naročite koristi, jer bi im se pružila prilika da pronađu i zaposle mlade talente. Ova praksa ne zahtijeva znatna finansijska ulaganja, jer bi većina studenta bila voljna raditi na volonterskoj osnovi.

Novi pristup i riješenja preporučeni u ovoj studiji predstavljaju rezultat opsežnog istraživanja provedenog na teritoriji cijele BiH, posebno u njenim najistaknutijim scensko-izvođačkim ustanovama. Uzimajući u obzir postojeće stanje u SIU kao i u vladinim institucijama, ovaj niz preporuka može (i trebao bi) biti razvijen i primijenjen u kraćem ili srednje dugom roku (neke mogu biti primijenjene odmah), pošto bi značajno unaprijedilo trenutnu situaciju kad je riječ o menadžmentu u kulturi u BiH.

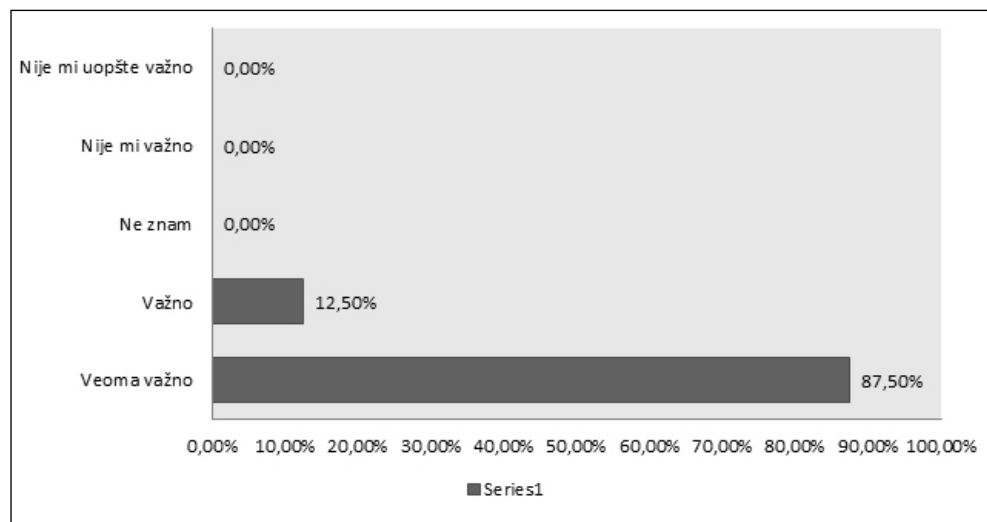
Dugoročno i šire gledajući, vladine institucije u BiH koje usko saraduju sa ustanovama kulture i umjetnicima bi trebali uložiti napore u pokretanje sveobuhvatne reforme javnog kulturnog sektora, čiji bi primarni zadatak bio razvijanje kulturne strategije. Trenutačni politički poredak u zemlji, uslovljen ustavnom, hijerarhijski rigidnom struktorom vlasti sa slabim državnim ovlastima u polju kulture zahtjeva znatne promjene koje će za zasigurno biti bolne i duge, ali ne i neizvodljive. Činjenica da u ovom procesu već postoje određeni pomaci jasno ukazuje da postoji volja, ali što je još važnije, mogućnost za promjenu.

**Rezultati upitnika među uposlenicima**  
**Prilog 1.**  
**Analiza nivoa opštih menadžerskih vještina**

**Najveći problem u mojoj instituciji je:**



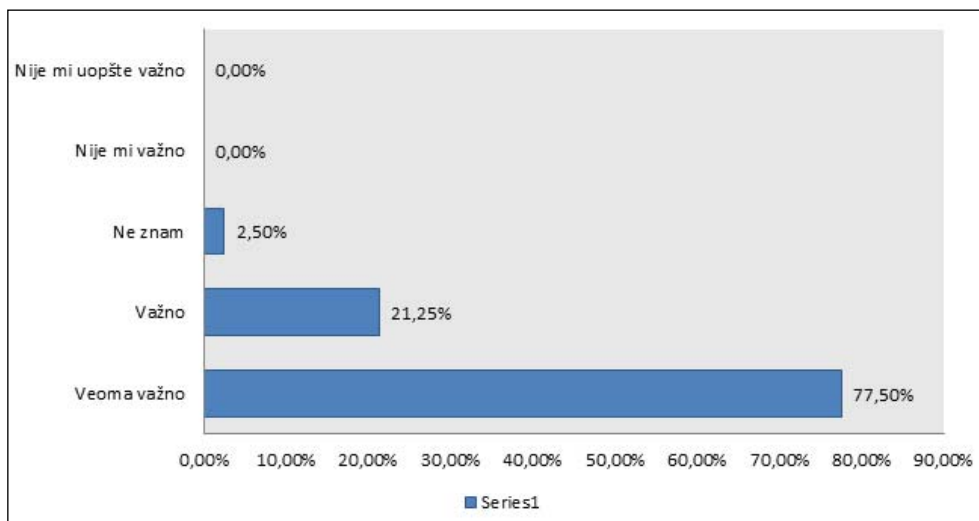
**Važno mi je da moja institucija ima dobro rukovodstvo:**



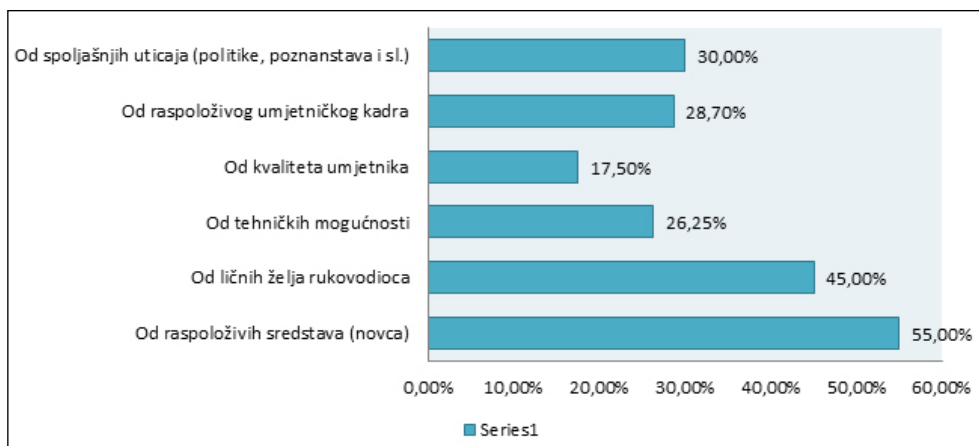


## Prilog 2. Analiza nivoa finansijskog menadžmenta

**Važno mi je da moja institucija učestvuje u međunarodnim programima koji podržavaju razvoj kulture:**



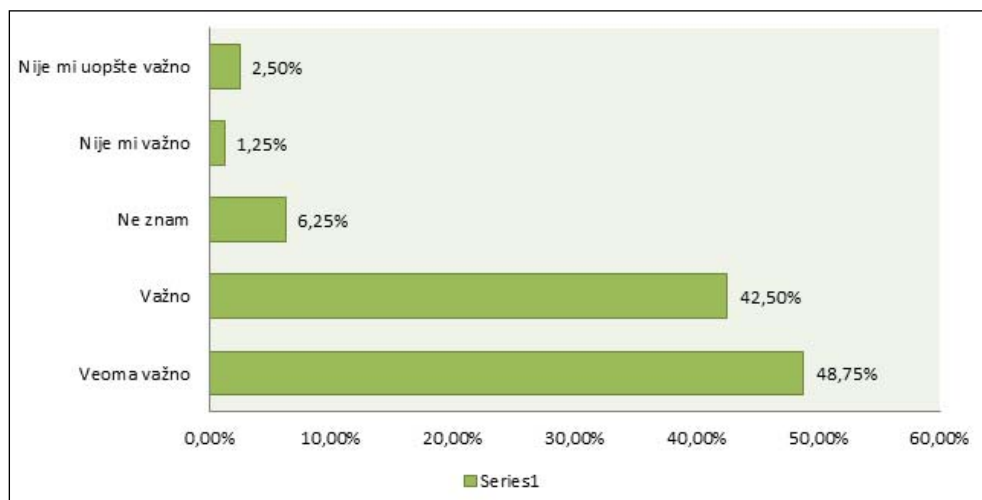
**Izbor predstava na repertoaru moje institucije zavisi od:**



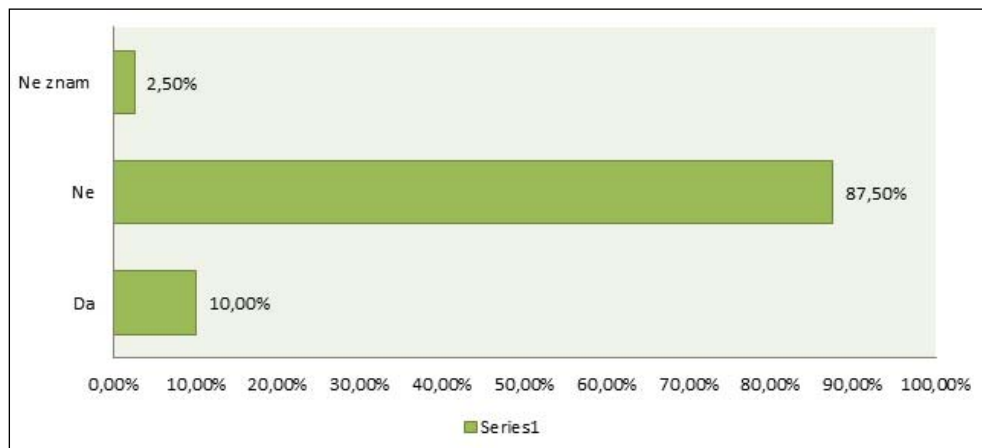
**Prilog 3.**

**Analiza nivoa očuvanja kulturnog naslijeđa i institucionalne saradnje**

**Važno mi je da moja institucija razvija programe bazirane na tradiciji i zajedničkom naslijeđu:**



**Mislite li da Vaša institucija ostvaruje dovoljno gostovanja na godišnjoj osnovi:**

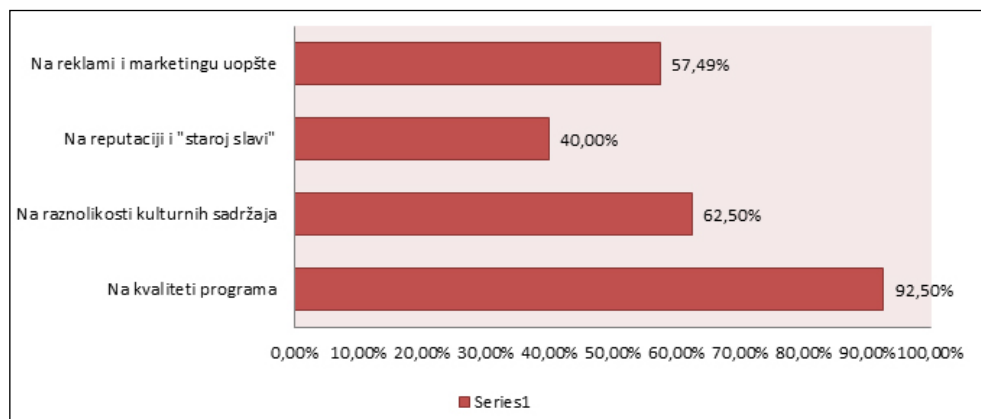




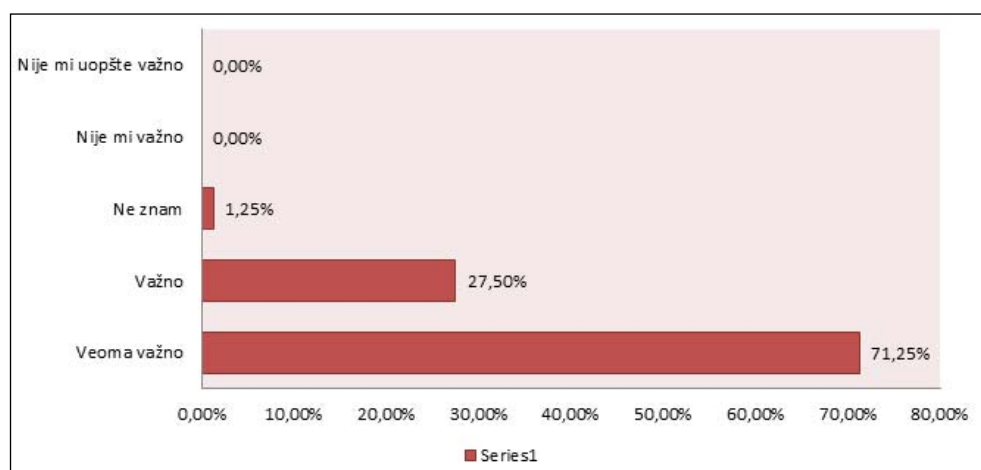


## Prilog 4. Analiza institucionalnog imidža i promocije

**Imidž/slika moje institucije u javnosti treba se zasnivati na:**



**Koliko Vam je važno mišljenje publike/javnost o Vašoj instituciji:**



## Prilog 5. Mjerni indikatori

### M1. Institucionalne održivost i programsko-organizacijskog razvoj su uključivali:

- Vrsta i karakteristike standarda koji se koriste u procesu upošljavanja novih radnika;
- Učestalost audicija za uposlenke u svrhu održavanja konstantne konkurentnosti i kvaliteta;
- Broj godišnjih turneja/gostovanja u drugim SIU;
- Broj godišnjih saradnji sa drugim SIU iz BiH i regiona;
- Broj predstava na stalnom repertoaru koje privlače širu publiku<sup>56</sup>;
- Broj ostvarenih projekata baziranih na metodi "rightsizing-a" (svođenje na pravu mjeru)<sup>57</sup>
- Broj glumačkih/pjevačkih/plesnih radionica za studente ovih umjetnosti (godišnje);
- Mišljenje rukovodioca o tome „šta je rješenje za menadžment u kulturi baziran na vještinama?“

<sup>56</sup> Šira publika uključuje djecu, omladinu i građane koji rijetko posjećuju SIU. (Izvor: Bernstein, J. S. and Kotler, P. (2006). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass, str. 28).

<sup>57</sup> Programsko fokusiranje na ono što uposleni u organizaciji mogu najbolje, najefikasnije i najefektivnije izvesti. Velika pažnja je posvećena izvrsnosti i kompetitivnoj prednosti organizacije.

### M2. Pokazatelji kvalitete imidža i nivoa institucionalne promocije:

- Da li institucija ima službu za odnose sa javnošću i glasnogovornika?
- Broj projekata ostvarenih u svrhu pozicioniranja i razvoja prepoznatljivosti (humanitarne aktivnosti, prikupljanje sredstava i učešće u programima društvenog uključivanja) u kojim institucija učestvuje ili je učestvovala;
- Vrsta promotivnih aktivnosti.

### M3. Pokazatelji nivoa organizacione kulture bazirane na kulturnom naslijeđu i kulturnom pluralizmu:

- Broj projekata/predstava koji predstavljaju zajedničko kulturno naslijeđe<sup>58</sup>;
- Broj projekata zasnovanih na djelima autora pripadnika jedne od nacionalnih manjina;
- Broj projekata zasnovanih na djelima (pisanim i/ili komponovanim) od strane autora iz drugog entiteta;
- Broj gostujućih predstava iz drugog entiteta (uključujući kulturno-umjetnička društva, kulturna udruženja manjina, amaterske grupe iz cijele zemlje).

<sup>58</sup> Svih konstitutivnih narodna BiH i nacionalnih manjina.



## Bibliografija

Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2012. (Culture and Arts 2011) (ISSN 1840-104X). Sarajevo.

Banjalučka filharmonija, 2012. Available at: [www.banjaluckafilharmonija.org](http://www.banjaluckafilharmonija.org) [Accessed 20 November 2012].

Barba, E. and Savarese, N., 1994. *Rečnik pozorišne antropologije*. Beograd: Institut za kazalište, film, radio i televiziju, Fakultet dramskih umetnosti.

Bennett, T., 2001. *Cultural Policy and Cultural Diversity: Mapping the Policy Domain*. Strasbourg: Council of Europe.

Bennis, W. and Townsend, R. 1995. *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. New York: Piatkus, Morrow.

Bernstein, J. S. and Kotler, P., 2006. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass.

Bosansko narodno pozorište Zenica, 2012. [online] Available at: [www.bnp.ba](http://www.bnp.ba) [Accessed 20 November 2012].

Brindle, M. and Deveraux, C., 2011. *The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners*. M.E. Sharpe.

Byrnes, W., 2008. *Management and the Arts*. Focal Press.

COMPENDIUM, *Cultural Policies and Trends in Europe*, 2012. [online] Available at: [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net) [Accessed 1 November 2012].

D'Angelo, M. and Wesperini, P., 1999. *Cultural Policies in Europe: Method and Practice of Evaluation*. Strasbourg: Council of Europe.

Debord, G., 1999. *Društvo spektakla*. Zagreb: Arkzin.

Dragičević-Šešić M. and Dragojević, S., 2004. *Interkulturalna medijacija na Balkanu*. Sarajevo: OKO.

Dragičević-Šešić M. and Stojković, B., 2003. *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.

Dragojević, S. and Dragičević-Šešić M., 2008. *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC), 2012. [online] Available at: [www.encatc.org](http://www.encatc.org) [Accessed 5 June 2012].

*Europske mreže kulture.*, 2001. Beograd: Balkankult.

Fitzgibbon, M. and Kelly, A., 1998. *From Maestro to Manager*. Dublin: Oak Tree Press, University Press College.

Frontal, 2012. *Ivan Otasevic: Filharmonija kao kulturni ambasador RS*. Frontal, [online] 29 February. Available at: <<http://www.frontal.ba/latn/?page=11&kat=6&vijest=59112>> [Accessed 21 November 2012].

Frost, P. J., 1991., *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publication.

Hagoort, G. 2000., *Art Management: Entrepreneurial Style*. Utrecht: Eburon, Utrecht School of Arts.

Katunarić, V. and Cvjetičanin, B., 2003. *Kultura u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture.

Landry, C., 2002. *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Strasbourg: Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report.

Lukić, D. 2006., *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti: organizacija, planiranje, proizvodnja i marketing u kazalištu*. Zagreb: Hrvatski centar ITI/UNESCO.

Matrarasso, F. and Landry, C., 1999. *Balancing Act: 21 Strategic Dilemmas in Cultural Policy*. Strasbourg: Council of Europe.

McCarthy, Brooks, Lowell, Zakaras., 2001. *The Performing Arts in a New Era*. RAND, Santa Monica.

*Music Academy of the University of East Sarajevo*, 2012. [online] Available at: [www.muzickaakademija.net](http://www.muzickaakademija.net) [Accessed 13 December 2012].

*Narodno pozorište Republike Srpske*, 2012. [online] Available at: [www.np.rs.ba](http://www.np.rs.ba) [Accessed 20 November 2012].

*Narodno pozorište Sarajevo*, 2012. [online] Available at: [www.nps.ba](http://www.nps.ba) [Accessed 20 November 2012].

*National Program for Culture 2008-2011*. Ljubljana: Ministry of Culture.

Pavičić, J., Alfirević, N. and Aleksić, Lj., 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.

Sadiković, M. 2011. *Sedam institucija bh. kulture pred zatvaranjem*. Tuzlanski info portal, [online] 1 July. Available at: <<http://www.tip.ba/2011/07/01/sedam-bh-institucija-kulture-pred-zatvaranjem/>> [Accessed 28 December 2012].



*Sarajevska filharmonija*, 2012. Available at: [www.saph.ba](http://www.saph.ba) [Accessed 20 November 2012].

*Strategija kulturne politike u BiH 2008*. Sarajevo: Vijeće Ministara BiH, Ministarstvo civilnih poslova.

Summerton, J., 2011. *Management of Arts and Cultural Activities: Some Background Notes*. Sussex University.

UNDP MDG Achievement Fund., (2010). *Nacr: Gap analiza administrativnih podataka iz oblasti kulturne politike u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo.

*University of Sarajevo, Music Academy*, 2012. [online] Available at: [www.mas.unsa.ba](http://www.mas.unsa.ba) [Accessed 5 January 2013].



**Maja Savić-Bojanić** je rođena 1981. godine u Sarajevu. Srednju školu je završila u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje nastavlja dodiplomski studij iz međunarodnih odnosa i francuskog jezika i književnosti na Kent State University. Diplomirala je 2004. godine sa najvišim univerzitetskim počastima i pohvalom Summa Cum Laude. 2005. godine odlazi u Italiju kao stipendista italijanskog ministarstva vanjskih poslova gdje stiče titulu magistra evropske politike na Univerzitetu u Bolonji. U periodu od 2006.-2009. radi kao savjetnik za pitanja Evropske Unije u Italijanskoj kooperaciji za razvoj pri Ambasadi Republike Italije u BiH, a zatim kao stručni saradnik za izvoz za zemlje CEFTA-e i Sjeverne Afrike u Vanjskotrgovinskoj komori BiH. Od 2010. godine radi kao predavač na Odsjeku za političke nauke i međunarodne odnose Sarajevske škole za nauku i tehnologiju. Autor je brojnih naučnih članaka iz oblasti međunarodnih odnosa i manjinskih prava. Trenutno priprema doktorsku disertaciju na Univerzitetu u Buckingham-u u Velikoj Britaniji, na temu političke participacije nacionalnih manjina u Bosni i Hercegovini.



Fond  
otvoreno društvo  
Bosna i Hercegovina

Fond otvoreno društvo BiH pokrenuo je Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika početkom 2004. godine. Osnovni cilj programa je unaprijeđenje istraživanja i analize javnih politika kako bi se potaknuo argumentovani dijalog i razvio takav način donošenja odluka u oblasti javnih politika koji će počivati na relevantnim informacijama i realnim opcijama. Program obuhvata edukaciju iz oblasti istraživanja javnih politika, stipendije za istraživače i mentorstvo u toku istraživanja. Do sada je, u okviru ovog programa, stipendirano 90 istraživača.