



Универзитет Уметности у Београду

ФАКУЛТЕТ ДРАМСКИХ УМЕТНОСТИ  
ПОЗОРИШТА, ФИЛМА, РАДИЈА И ТЕЛЕВИЗИЈЕ

**СТРАТЕГИЈЕ ПОСТИЗАЊА ОДРЖИВОСТИ  
ПОЗОРИШНОГ СИСТЕМА ГРАДА БЕОГРАДА**

**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

КАНДИДАТ:

мр Ксенија Марковић Божовић

Индекс бр: 19/2011d

МЕНТОР:

др Весна Ђукић, ред. проф.

**Београд, 2018.**

## САДРЖАЈ:

Апстракт .....	6
<b>УВОДНА РАЗМАТРАЊА .....</b>	<b>10</b>
Предмет рада и циљеви истраживања.....	12
Појмовно – хипотетички оквир .....	16
Методологија истраживања.....	23
<b>ПРВИ ДЕО: ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ПРОУЧАВАЊА ТЕМЕ.....</b>	<b>31</b>
1.1. Анализа оквира уређења и управљања културним делатностима у савременом социо-економском контексту.....	32
1.1.1. Усмерења друштвеног развоја у савременом добу.....	32
1.1.2. Анализа односа појма културе, обима културне политике и разумевања вредности културе у савременим друштвима .....	36
1.1.3. Анализа кључних концепта планирања и управљања културним развојем данас .....	39
1.1.4. Анализа типова, начина утврђивања и пројектовања вредности у култури .....	47
1.2. Стратешко управљање јавним позориштем .....	54
1.2.1. Анализа социо-економског контекста одрживости позоришта.....	54
1.2.2. Разматрање начина постизања одрживости јавног позоришта данас .....	58
1.2.3. Савремени стратешки приступи развоју јавног позоришта .....	61
1.2.3.1. Промене у репертоару.....	62
1.2.3.2. Развој контекста позоришта .....	63
1.2.3.3. Примена нових технологија у позоришту .....	65
1.2.3.4. Развој едукативних функција позоришта.....	66
1.2.3.5. Развој партнерства и сарадње .....	68
1.2.4. Оријентација на предузетнички начин организовања позоришне делатности .....	69
1.2.5. Анализа вредности позоришног догађаја као фактора стратешког управљања јавним позориштем .....	73
1.3. Принципи анализе система јавних позоришта .....	79
1.3.1. Теоријска разматрања у вези са структуром уметничких светова/поља/система.....	79
1.3.2. Примена теорија уметничких светова, поља, система на домен позоришне уметности.....	84

1.3.3. Анализа начина описивања и пројектовања позоришног система .....	91
1.3.4. Резиме: смернице за проучавање и моделовање система јавних (градских) позоришта Београда .....	95
<b>ДРУГИ ДЕО: СИТУАЦИЈА У СРБИЈИ, ШИРИ КОНТЕКСТ ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>99</b>
2.1. Анализа процеса децентрализације и деетатизације .....	100
2.2. Анализа процеса успостављања сарадње и повезивања.....	106
2.3. Анализа процеса развоја мешовитих извора финансирања у култури .....	111
2.3.1. Финансирање јавних установа културе .....	113
2.3.2. Пројектно финансирање – додељивање буџетских средстава на основу конкурса.....	116
2.3.3. Корпоративна подршка (јавним установама у) култури .....	119
2.4. Анализа процеса развоја запослених у установама културе.....	122
2.5. Анализа праксе стратешког планирање и усвајања политике засноване на чињеницама .....	125
2.6. Анализа обима културне политике, функција и вредности културе .....	129
2.7. Анализа карактеристика, културних потреба и навика публике.....	136
<b>ТРЕЋИ ДЕО: ЈАВНА ГРАДСКА ПОЗОРИШТА БЕОГРАДА .....</b>	<b>139</b>
3.1. Развој и савремени контекст јавних градских позоришта Београда .....	140
3.2. Резултати истраживање јавних градских позоришта Београда.....	143
3.2.1. Атеље 212 .....	143
3.2.1.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта.....	144
3.2.1.2. Простор.....	146
3.2.1.3. Финансирање .....	149
3.2.1.4. Маркетиншке активности .....	151
3.2.1.5. Додатни програми, добра и услуге .....	154
3.2.1.6. Мрежа сарадника .....	156
3.2.1.7. СВОТ анализа пословања Атељеа 212 .....	157
3.2.2. Југословенско драмско позориште (ЈДП) .....	161
3.2.2.1. Простор.....	161
3.2.2.2. Финансирање .....	162
3.2.2.3. Маркетиншке активности .....	164
3.2.2.4. Додатни програми/ пројекти и едукација.....	165
3.2.2.5. Мрежа сарадника .....	168

3.2.2.6. <i>СВОТ анализа пословања Југословенског драмског позоришта</i> .....	169
3.2.3. Београдско драмско позориште (БДП).....	171
2.3.3.1. <i>Простор</i> .....	172
3.2.3.2. <i>Финансирање и маркетиншке активности</i> .....	173
3.2.3.3. <i>СВОТ анализа пословања Београдског драмског позоришта</i> .....	175
3.2.4. Звездара театар.....	176
3.2.4.1. <i>Програмска оријентација, мисија и визија позоришта</i> .....	177
3.2.4.2. <i>Простор</i> .....	178
3.2.4.3. <i>Финансирање</i> .....	179
3.2.4.4. <i>Маркетиншке активности</i> .....	180
3.2.4.5. <i>Додатни програми, добра и услуге</i> .....	182
3.2.4.6. <i>Мрежа сарадника</i> .....	183
3.2.4.7. <i>СВОТ анализа пословања Звездара театра</i> .....	184
3.2.5. Позориште на Теразијама .....	186
3.2.5.1. <i>Програмска оријентација, мисија и визија позоришта</i> .....	187
3.2.5.2. <i>Простор</i> .....	188
3.2.5.3. <i>Финансирање</i> .....	189
3.2.5.4. <i>Маркетиншке активности</i> .....	190
3.2.5.5. <i>Додатни програми пројекти, добра и услуге</i> .....	191
3.2.5.6. <i>Мрежа сарадника</i> .....	193
3.2.5.7. <i>СВОТ анализа пословања Позоришта на Теразијама</i> .....	194
3.2.6. Битеф театар .....	196
3.2.6.1. <i>Програмска оријентација, мисија и визија позоришта</i> .....	197
3.2.6.2. <i>Простор</i> .....	198
3.2.6.3. <i>Финансирање</i> .....	200
3.2.6.4. <i>Маркетиншке активности</i> .....	201
3.2.6.5. <i>Додатни програми, добра и услуге</i> .....	203
3.2.6.6. <i>Мрежа сарадника</i> .....	205
3.2.6.7. <i>СВОТ анализа пословања битеф театра</i> .....	206
3.2.7. ДАДОВ .....	208
3.2.7.1. <i>Програмска оријентација, мисија и визија позоришта</i> .....	209
3.2.7.2. <i>Простор</i> .....	209

3.2.7.3. Финансирање .....	210
3.2.7.4. Маркетиншке активности .....	211
3.2.7.5. Додатни програми/пројекти, услуге и добра .....	212
3.2.7.6. Мрежа сарадника .....	214
3.2.7.7. СВОТ анализа пословања Дадова.....	214
3.2.8. Установа културе „Вук Стефановић Караџић”(Вук) .....	216
3.2.8.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта.....	217
3.2.8.2. Простор.....	218
3.2.8.3. Финансирање .....	219
3.2.8.4. Маркетиншке активности .....	219
3.2.8.5. Додатни програми/пројекти, услуге и добра .....	221
3.2.8.6. Мрежа сарадника .....	222
3.2.8.7. СВОТ анализа пословања У.К. ”Вук”.....	223
3.3. Анализа функција јавних градских позоришта Београда .....	224
<b>ЧЕТВРТИ ДЕО: ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....</b>	<b>233</b>
4.1. Дискусија и моделовање.....	234
4.1.1. Кључни налази .....	234
4.1.1.2. Организациона раван.....	235
4.1.1.2. Раван процеса .....	239
4.1.1.3. Раван исхода .....	247
4.1.2. Импликације резултата истраживања за праксу позоришног менаџмента и културне политике: Предлог стратегије одрживости јавних градских позоришта Београда .....	251
4.2. Закључак .....	258
4.3. Научни допринос рада .....	262
<b>ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ .....</b>	<b>263</b>
<b>БИОГРАФИЈА АУТОРКЕ.....</b>	<b>278</b>

## Апстракт

Смањени буџети за културу, општа економска рецесија и интензивни раст културних и креативних индустрија условили су важност изласка јавних позоришта на тржиште. Уз то, још од последњих деценија претходног века, актуелна је дебата на тему друштвених функција (улоге, значаја) установа културе - посебно установа схваћених као институције елитне уметности. Разлози за одржање постојећих комплексних националних и градских позоришних система, а нарочито за опстанак постојећег начина њиховог уређења и финансирања, доводе се у питање и са аспекта логике савременог друштвеног развоја, која подразумева адаптивилне и флексибилне организације концентрисане на експлоатацију знања и креативности, иновацију, коришћење техничко-технолошких достигнућа, кооперацију и умрежавање. У том смислу јавно позориште се упућује на неопходност системске и структуралне реконструкције, такве да оно буде уподобљено савременом социо-економском контексту и уједно да очува своје основне вредности и смисао. То значи да одрживост јавног позоришта данас подразумева примену различитих стратегија, концентрисаних не на његово пуко преживљавање, већ на испуњавање и диверсификовање његових друштвених функција и мисије. У овом докторском раду истражујемо такав приступ на примеру система јавних градских позоришта Београда - увелико суоченог са неопходношћу адаптације у односу на опште - глобалне и специфичне друштвене промене у Србији.

У уводном делу рада анализирамо принципе савременог друштвеног развоја и начине уређења и управљања културним делатностима. Полазећи од закључака с тим у вези даље се бавимо истраживањем теме стратешког управљања јавним позориштем: описујемо његов развој и позицију у савременом социо-економском контексту; истражујемо стратешке активности оријентисане на унапређивање његовог деловања; анализирамо могућности примене предузетничких принципа на организовање делатности јавног позоришта и анализирамо оквире, елементе и процесе система коме оно припада.

Описујући шири контекст истраживања, у наредном делу, истражујемо прилике у Србији и Београду по питању уређења и планирања развоја културног ресурса - бавећи се нарочито периодом од 2000. до данас и парадигматичним питањима културне политике у вези са функционисањем јавних установа културе. Затим, приказујемо резултате истраживања праксе 6 београдских позоришта за одрасле којима је оснивач Скупштина града Београда (Атеље 212, Југословенско драмско позориште, Београдско драмско позориште, Звездара

театар, Позориште на Теразијама, Битеф театар), омладинског позоришта ”Дадов” и установе културе ”Вук Стефановић Караџић”. Систем који ове установе чине, условно назван системом јавних градских позоришта Београда, упознајемо кроз обимно теоријско-емпиријско истраживање које је – поред ”кабинетског” дела, укључило: анкетирање директора одабраних позоришта; спроведени упитник и дубински интервју са запосленима у службама маркетинга; интервју са запосленима у Секретаријату за културу Града Београда и са Саветницом за савремено стваралаштво у Министарству културе Републике Србије.

Дискусијом о добијеним емпиријским резултатима истраживања описујемо систем, кроз три кључна аспекта позоришне продукције (дистрибуције, рецепције и контекста): организациони, процесуални и аспект исхода. Последњи сегмент овог дела рада садржи разматрање импликација резултата истраживања за праксу позоришног менаџмента и културне политике, те делотворни, практично применљиви предлог стратегије одрживости јавних градских позоришта на територији Београда, назван моделом ”двосмерне адаптације јавних градских позоришта”.

**Кључне речи:** систем јавних позоришта, град Београд, стратегија одрживости, менаџмент позоришта, културна политика, друштвене функције позоришта

## Abstract

Reduced public spending on culture, the overall economic recession and an intense growth of cultural and creative industries have all conditioned the importance of public theatres entering the market. Besides this issue, ever since the last few decades of the 20<sup>th</sup> century, there has been an ongoing debate on the question of social function (role, significance) of cultural institutions – especially of those classified as elite art institutions. Reasons for maintaining the existing intricate systems of national and city theatres, and especially preserving their current organizational structures and financing, are being called into question also from the aspect of the logic of the contemporary social development – meaning adaptable and flexible organizations focused on the exploitation of knowledge and creativity, innovation, utilizing the technical and technological achievements, and on cooperation and networking. In this sense, public theatre is directed toward the necessity of systematic and structural reconstruction which, at the same time, needs to be adapted to contemporary socio-economic context and preserve its basic values and function. This means that sustainability of public theatre today implies utilization of different strategies, focused

not on surviving, but on fulfilling and diversifying its social functions and its mission. In this PhD thesis we are examining the aforementioned approach on the example of the system of public theatres of the City of Belgrade – markedly faced with the necessity of adapting to general – global and specific social changes in Serbia.

In the introduction of the thesis we are analyzing the principles of the social development and methods of organization and management of cultural activities. Starting from the conclusions relating to this, we further examine the topic of strategic management of public theatre: we describe the development of the theatre and its position in the contemporary socio-economic context; explore the strategic practices which are oriented to improving the functioning of the theatre; analyze the possibilities of applying the entrepreneurial principles to management of public theatres, and analyze the frameworks, elements and processes of the system the public theatres are part of.

In addition to describing the wider context of the research, in the next part of the thesis we explore the specific circumstances in Serbia and Belgrade regarding management and development of the cultural sector – covering specifically the period from 2000 until today and the paradigmatic questions of cultural policy relating to the work of public cultural institutions. Furthermore, we present the results of the analysis of seven Belgrade theatres practices: Atelje 212 Theatre (Atelje 212), Yugoslav Drama Theatre (Jugoslovensko dramsko pozorište), Belgrade Drama Theatre (Beogradsko dramsko pozorište), Zvezdara Theatre (Zvezdara teatar), Terazije Theatre (Pozorište na Terazijama), Bitef Theatre (Bitef teatar), the Youth Theatre „Dadov“ (Omladinsko pozorište „Dadov“) - together with the Cultural Institution „Vuk Stefanovic Karadzic“ (Ustanova kulture „Vuk Stefanović Karadžić“). We bring insight into these institutions which together comprise the system of so called public city theatres, using an extensive theoretical-empirical methodology which – aside from the „desk“ work, includes: questionnaires composed for the directors of the selected theatres; surveys and deep interviews conducted with the employees of the marketing sector of the City of Belgrade Secretariat for Culture and with the Advisor for the Sector for Contemporary Artistic Production of the Ministry of Culture and Information of the Republic of Serbia.

Through a discussion about the obtained empirical data we describe a system via three key aspects of the theatre production (distribution, reception and context): the organizational, processual and the outcome aspect. The last segment of this part of the thesis contains the consideration of the implications of research results on the theatre management and cultural policy practices, and an



effective, applicable suggested sustainability strategy for public theatres in Belgrade, a model named the “two-way adaptation of public theatres”.

**Key Words:** public theatre system, City of Belgrade, sustainability strategy, theatre management, cultural policy, theatre social functions.

## **УВОДНА РАЗМАТРАЊА**

Последње деценије двадесетог века доносе нову логику друштвеног развоја, која је значајно утицала на промену владајуће идеје о друштвеној улози културе и уметности. Европске културне политике оријентишу се на експлоатацију социо-економских потенцијала културе, развој плуралитета извора финансирања културе, подстицање сарадње културе и других ресора, као и сарадње између приватног, јавног и цивилног сектора. Јачање дијалога између актерâ у култури и ширење њиховог обима, имплицира (даљу) децентрализацију културне политике, па и сазревање самог концепта културне демократије.

Исход промена у култури, с аспекта рада културних установа, су континуирано ширење њиховог тржишта и успостављање нових функција. С једне стране, различите законске измене и бројни документи и препоруке, који се доносе ради подизања капацитета културних установа у експлоатацији њихових ресурса, подразумевају то да култура постаје важнији део државне агенде него што је била до тада (Ђукић, 2010:190)<sup>1</sup>. С друге стране, све више се афирмише идеја по којој је прилагођавање установа културе променама у окружењу функција менаџмента у уметности, који додатно треба да допринесе томе да установе учини актерима пожељних промена и трендова (Драгићевић Шеших, Драгојевић, 2005: 7-8). Међутим, концепти развоја ”одоздо навише” и ”одозго наниже” нису искључујући, већ међусобно условљени, будући да развој нових модела у организовању културних делатности иницира, али је и предусловљен, иновирањем у начинима вођења културне политике. Ово је нарочито видљиво у културним системима, који су успостављени на ”традиционалној” зависности од државе, као што је систем јавних позоришта.

Као репрезент (елитне) уметности, место неговања традиције и важан учесник у изградњи културе сећања једног друштва, позориште је од оснивања националних држава било под заштитом и патронатом државе. Његова заштићена позиција у већини европских земаља остаје присутна до данас, али се начини ”заштите”, тј. државне одговорности, мењају. Поред инструмената финансирања, културне политике сада примењују бројне друге инструменте чији је циљ да, у ситуацији смањених буџета за културу, промењених карактеристика публике и експанзије креативних и културних индустрија, помогну адаптацију и репозиционирање јавног позоришта. Ради се на редефинисању његове мисије, дефинисању

---

<sup>1</sup>*European Council Conclusions on the contribution of the cultural and creative sectors to the achievement of the Lisbon objectives (2007); Agenda 21 for culture (2008); Role of the culture in development of European regions, European Parliament resolution (2009); Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development (2010); Knowledge Management for Culture and Development (2012), UNESCO; Rio+20: The United Nations Conference on Sustainable Development (2012);. Strengthening the Governance of Culture to Unlock Development Opportunities – Results of the UNESCO-EU Expert Facility Project, (2013.)* итд.

индикатора успеха и увођењу нових приступа у организовању делатности, који подразумевају развој спољних и унутрашњих извора финансирања позоришта, фокус на партнерство и сарадњу, и диверсификацију програма и услуга.

Императив овако трасираног развоја не потиче само од услова финансијске кризе и рецесије, већ и услова у вези са измењеним карактеристикама и захтевима јавности. То значи да, мада се јавно позориште објективно суочава са проблемом економске одрживости, решавање проблема треба тражити у преиспитивању одрживости његових друштвених функција и значења. Исход тога требало би да буде усвајање модела стратешког управљања оријентисаног на ефективније коришћење социо-економских потенцијала позоришне уметности, тј. освајање и усвајање нових функција позоришта, афирмисаних од стране свих породица позоришног система – породице публике, стваралаца, посредника и доносилаца одлука (Молар).

Адаптација система јавних позоришта захтева да се у његовом уређењу нађе равнотежа између инструментализације позоришта и подстицања изврности његовог деловања, што је тежак задатак свуда, али нарочито у земљама које пролазе кроз процесе реконструкције и регулације политичких, правних, економских и општедруштвених оквира и односа. То је зато што специфични транзициони услови, попут недовољне аутономности јавних установа културе, неефикасности међуресорне и међусекторске сарадње, незаснивања одлука на чињеницама и сл. јесу фактори који утичу на успешност транзиције театра. У том смислу, успешан излазак из транзиционог стања подразумева обликовање модела реконструкције и развоја, који ће одговарати друштвеном контексту, обликовати се и имплементирати кроз стратешки оријентисано деловање позоришних установа и јавне практичне културне политике, те обезбеђујући даљи развој позоришта допринети и решавању кључних питања планирања и управљања културним развојем друштва. Рад који се налази пред вама је покушај да одговоримо на тај захтев.

## **Предмет рада и циљеви истраживања**

Предмет рада су стратегије које доприносе постизању одрживости система јавних градских позоришта града Београда у околностима интензивних структурних и системских промена. Стратегијама постизања одрживости у изузетно турбулентним срединама припадају *стратегија минималне самоодрживости, стратегија спајања са другом организацијом,*

*стратегија приватизације и стратегија измештања организације у другу средину*, које се ради преживљавања културних организација примењују у екстремним друштвеним околностима као што су рат, терористичка разарања, хиперинфлација, међународна изолација и слично (Драгићевић Шеших, Драгојевић, 2005: 113-114). Како смо као друштво изашли из таквих околности, те ушли у другу фазу транзиције, у контексту постизања одрживости система јавних градских позоришта Београда потребно је планирати и применити читав низ других, програмско-организационих компетативних стратегија и стратегија повезивања. Њима би се, осим доприноса економској стабилизацији јавних градских позоришта, допринело (пре свега) стабилизацији њихове друштвене улоге, односно допринело одрживости друштвених функција и мисије позоришта.

Најшире посматрано, рад истражује активности које јавна позоришта треба да предузму ради прилагођавања савременим социо-економским условима. Полазећи од уводних теза које сугеришу да је важније питање разлога него висине субвенција позоришне продукције, могућности одрживости јавног позоришта разматрамо у оптици промишљања о томе на који начин оно доприноси друштвеној добробити и развоју? У раду: 1) мапирамо вредности и функције јавног позоришта; 2) дефинишемо систем у коме оно делује и 3) структурирамо ширу мрежу друштвених односа у коју је систем ситуиран, а коју чине различите организације и појединци, припадајући свим секторима у области културе и других ресора који су с њом повезани. Такође, 4) истражујемо начине унапређења позоришне делатности кроз креативно и иновативно комбиновање реурса, избор стратегија и контролу њихових ризика, те у домену организовања позоришне делатности испитујемо везу, о којој сугерише постојећи квантум знања, а која се тиче повећавања обима социјалног капитала организације и примене предузетничког начина пословања (вид. Ћеранић, 2007: 144).

Овако конципиран предмет рада намеће комплексно интердисциплинарно истраживање, у коме се бавимо низом истраживачких питања:

- Каква је позиција јавног позоришта у савременом социо-економском контексту? Која је његова улога данас? Које вредности оно треба да генерише и ствара, и какве су његове функције?
- Које стратегије треба имплементирати ради постизања одрживости јавног позоришта? Шта подразумева иновирање у позоришној делатности? Каква позоришна организација омогућава стални фокус на иновацију – у предмету и начину рада?

- Које ресурсе јавног позоришта експлоатисати на нове начине? Које активности предузети ради њихове диверсификације? Како препознати прилике у овом контексту и како на њих реаговати?
- Ко су чиниоци система јавних градских позоришта и његове шире мреже? Која средства се размењују у тим оквирима? Како се различити облици капитала јавног позоришта акумулирају, конвертују, инвестирају?

Побројана питања припадају и контексту шире теме рада – теми инструментализације и развоја изврности у уметности. У том смислу, у раду се бавимо и питањима:

- Како владајућа логика економског развоја утиче на планирање развоја културе? Који су стратешки циљеви у том смислу? Како се пројектују и мере вредности у култури?
- Каква је одговорност државе у постизању одрживости јавних установа културе? Какве захтеве (очекивања) поставити пред јавне установе културе? Какве индикаторе успеха дефинисати, а да се подстакне и ефективност њиховог менаџмента и уметничка изврност продукције? Каквим интервенцијама културна политика може утицати на индуковање социјалног капитала значајног за развој јавних установа културе?

Позоришни систем Београда обухвата Скупштину града Београда и 11 позоришта чији је она оснивач: Југословенско драмско позориште, Београдско драмско позориште, Атеље 212, Позориште на Теразијама, Звездара театар, Битеф театар, Омладинско позориште ”Дадов”, Мало позориште ”Душко Радовић”, Дечије позориште ”Бошко Буха”, Позориште лутака ”Пинокио” и Позориште ”Пуж”. Границе овог система, дакле чини скуп коме припадају оснивач и набројана позоришта, док системски процес за основу има организационо-финансијску везу која омогућава настанак јединственог резултата – репертоара насталог као одговор на обавезу града као органа локалне самоуправе да задовољи потребе својих становника у области позоришне уметности (Саиловић, 2014: 308). Међутим, како у овом раду дубље истражујемо друштвену улогу јавног позоришта, а како се она битно разликују у случају позоришта за децу, као одабране примере анализирамо позоришта за одрасле (Југословенско драмско позориште, Београдско драмско позориште, Атеље 212, Позориште на Теразијама, Звездара театар и Битеф театар), Омладинско позориште Дадов, као и Установу културе ”Вук Стефановић Караџић”, чији је оснивач такође Скупштина града, која се позиционира као установа доминантно усмерена на позоришну продукцију и дистрибуцију и која представља релевантни пример организације за тему којом се бавимо. Сходно наведеном истражујемо систем који заправо не представља формални систем јавних

градских позоришта Београда у целини, већ један његов део – подсистем - диференциран у односу на специфичне функције установа у његовом саставу.

Функције побројаних установа јесу основни предмет нашег истраживања, као и њихов социјални, културни и економски капитал у власништву, окружење у оквиру кога делују и организациона структура и процеси. Два паралелна сегмента предмета рада су: 1) карактеристике система јавних градских позоришта Београда и шире мреже у оквиру које систем делује и 2) могућности анализираних установа у контексту примене дефинисаних стратегија и предузетничког организовања позоришне делатности. Посебан предмет рада је: 3) улога (локалне) културне политике у постизању одрживости анализираних система.

Научни циљеви рада су:

- Дефинисање модела организационог развоја јавних градских позоришта у правцу ефикасније и ефективније организације пословања, која ће омогућити уметнички развој позоришта и успешну имплементацију стратегија у контексту освајања нових функција, тј. ширења тржишта позоришта;
- Дефинисање модела друштвене мреже у којој ће партиципирати представници сва три сектора из различитих ресора и која ће омогућити активацију социо-економских потенцијала јавних градских позоришта.

Постизање ових циљева подразумева испуњење следећих експликативних, експлоративно-дескриптивних и пројектно-моделских циљева:

- Дескрипцију и експликацију принципа функционисања субвенционисане позоришне делатности. Експлорацију и експликацију вредности и функција јавног позоришта;
- Експликацију и дескрипцију карактеристичних својстава ”културе иновације” (Bakshi, Throsby, 2010) и предузетничког принципа организовања делатности; експлорацију могућности њихове примене у делатности јавних градских позоришта;
- Експлорацију система позоришне уметности (посебно система јавних позоришта);
- Експлорацију структуре и начина функционисања друштвене мреже која је агрегат социјалног капитала, значајног за развој јавних градских позоришта. Идентификовање уграђених средстава (Lin, 1999), позиција унутар мреже (исто), слабих и јаких веза (Granovetter, 1973) и структуралних рупа (Burt, 2001, 2004); идентификовање начина акумулације и инвестирања капитала позоришта;

- Анализу функционалног односа културне политике и позоришног менаџмента, у контексту остваривања циљева ситуираних у циљевима рада.

Пројектно-моделски циљ је предлог стратегије постизања одрживости јавних градских позоришта на територији града Београда. То захтева испуњење следећих појединачних циљева:

- Експлорацију и дескрипцију ширег контекста и спољних узрока актуелне тржишне неодрживости јавних градских позоришта;
- Стратешку анализу, којом би се утврдиле снаге и слабости система јавних градских позоришта у контексту ширења тржишта и функционалног повезивања са различитим актерима из сва три сектора и различитих ресурса;
- Експлорацију и дескрипцију: 1) функција и вредности анализираних позоришта; 2) њихових унутрашњих снага и слабости; 3) досадашњих искустава и проблема у контексту освајања нових друштвених функција и ширења тржишта; 4) препрека у налажењу партнера (спонзора, донатора); 5) препрека у међусобном повезивању; 6) узрока неефикасне међусобне сарадње, као и неефикасне комуникације/сарадње са органима управе у ресурсу културе, итд;
- Мапирање могућности развоја. Експлорацију социјалне структуре у оквиру које позоришта делују;
- Моделовање одрживог система мреже јавних градских позоришта Београда и дефинисање модела организационог развоја анализираних установа.

### **Појмовно – хипотетички оквир**

*Културна политика* је јавна практична политика, која постоји тамо где држава прихвата одговорност у области културе, издваја средства из државног буџета и усмерава их за културни развој (Ђукић, 2010: 24-25). Иако питање финансирања није једино важно у контексту уређења ресурса, на изванредан начин, оно јесте основно; па типологије (теоријских) модела културних политика представљају заправо поделе у односу на то – ко доминантно финансира културу, са којим циљем то чини и како је финансирање регулисано (која су тела одговорна у овом контексту). За предмет нашег рада, значајан помена је *државни модел културне политике*, за који је карактеристично то да држава планира и имплементира



стратегију културног развоја – обезбеђује највећи део потребних финансијских средстава за културу, именује директоре културних установа и управне одборе. За овај модел, специфичне су бирократизована администрација и ”пирамидална структура управљања по вертикалној оси”, што значи да одлучивање иде од централне владе и ресорних министарстава на доле, ка нижим нивоима територијалне управе (Ђукић, 2010: 100-101)<sup>2</sup>. Основни ризик које овај модел носи (пored зависности културне продукције од опште економске криве и државних стратегија у финансијском смислу) односи се на прекомерно политичко мешање, због чега се са модела већинског буџетског финансирања прелази на модел мешовитог финансирања – смањује се удео буџетских средстава оснивача и повећава удео других извора финансирања (исто, 101). Насупрот државног модела, стоји *посреднички* или *либерални модел*, који представља приступ у коме је циљ креирати услове за културну продукцију – не и финансирати је (исто, 109-110; Craik, 2007: 1-2). То подразумева подршку културним организацијама и ствараоцима у остваривању сопственог прихода и афирмацију партнерства, спонзорстава и филантропије кроз обезбеђивање пореских олакшица за оне који помажу културу.

Већина европских држава, као и Србија, негује дугу традицију државног финансирања културе и уметности, али их промењене околности приморавају на приближавање посредничком моделу. Међутим, реформе финансирања пре посежу за мерама које имају корективни карактер, него што се радикално мења модел финансирања (Микић, 2011: 83). У том смислу, комбинују се државно покровитељство, којим се обезбеђује директна финансијска подршка културним институцијама; индиректно финансирање преко уметничких савета, фондова и сл; активности у контексту развоја приватно-јавних фондова и бизнис-арт партнерстава (*business-art*) и пореско-административни инструменти (вид. више: Микић, 2011:85-86). Сумирано, државне дотације за културну продукцију делом остају, а делом их смењују активности на стварању амбијента погодног за развој *економске ефикасности* и *ефективности културних делатности*<sup>3</sup>, што у великој мери подразумева

---

<sup>2</sup> У оквиру државног модела културне политике, могуће је диференцирати 3 подтипа: 1) бирократско-просветитељски, 2) престижно-просветитељски и 3) национално-еманципаторски државни модел, диференцирана у односу на разлоге због којих држава преузима одговорност над културним ресором и (сходно томе) начине на које то чини (Драгићевић Шеших, Стојковић, 2003, према: Ђукић, 2010: 102-104).

<sup>3</sup> *Економска ефикасност културних делатности* односи се на њихову способност да остваре што бољи однос улагања и резултата (у финансијском смислу). Дакле, што је улагање (*input*) мање, а резултат (*output*) већи, културно добро које је производ те делатности *економски је ефикасније*.

*Економска ефективност културних делатности* односи се на њихову способност да допринесу ефикасном остваривању економских циљева. (Паралелно, можемо говорити и о уметничкој ефикасности, ефикасности у задовољавању потреба публике и сл.)

интензиван развој *мешовитог* модела финансирања<sup>4</sup>. Важан предуслов овога је и развој *међусекторске сарадње*<sup>5</sup>, *међуминистарске* и *међувладине сарадње*<sup>6</sup>, односно, стратешка оријентација на *партнерство*.

Поменули смо ”измењене околности”, а оне заправо представљају *кризни период*, ”временско раздобље током кога ће се крај избећи кроз нове адаптације уколико су оне могуће” (Коковић, 2013:293). То је период у коме се један модел развоја и организације истрошио, а нови није настао (упор. Коковић, 2013: 294), па излазак из кризе подразумева стварање и имплементацију новог модела. У нашој теми, то значи осмишљавање и имплементацију стратешких активности усмерених на постизање одрживости позоришног система Београда, при чему разматрамо различите стратешке активности, које увелико излазе из опсега класично схваћених *стратегија постизања одрживости*. Њих чини сет стратегија које заправо обезбеђују пуко преживљавање културних установа или манифестација у изузетно неповољним околностима, и стварање предуслова за њихов будући развој - када се такве околности промене. Тако, *стратегија минималне самоодрживости* подразумева свођење активности на оно што је могуће очувати уз помоћ бесплатног, волонтерског рада, коришћењем постојећих претходно стечених ресурса и њиховом максималном експлоатацијом (Драгићевић Шешић, Драгојевић, 2005: 113). С друге стране, *стратегија спајања са другом организацијом*, која се примењује како би се створили услови за бржи организационо-програмски развој, као вид рационализације функционисања јавног сектора, ризикантна јер је релативно тешко обједињавати различите и стварати нове идентитете, нарочито у случају обједињавања организација различитог значај и величине (исто, 114). И *стратегија приватизације* или *делимичне приватизације (приватизације менаџмента или посебних услуга)* има озбиљне лимите, због неадекватних законодавних оквира и чињенице да се у највећем броју земаља са подозрењем гледа на партнерско деловање јавног и других

---

<sup>4</sup>Мешовити модел финансирања подразумева постојање неколико извора финансирања (културних установа, манифестација, пројеката) од којих су *стољни*: 1) влада или локални и регионални органи управе и 2) „корпоративна подршка“ (вид. Ђукић, 2010: 321). Трећи извор финансирања је *унутрашњи*, који се односи на приходе остварене продајом основних уметничких и периферних (секундарних) добара и услуга.

<sup>5</sup>*Међусекторска сарадња* јесте сарадња представника јавног, приватног и цивилног сектора. Важност ове сарадње у вези је са социокултурним циклусима, чија структура потврђује неопходност партнерских односа сва три сектора.

<sup>6</sup>*Међуминистарска сарадња* представља институционализовани облик *хоризонталне* сарадње између различитих републичких министарстава, као и покрајинских/градских општинских секретаријата. *Међувладине сарадње* јесте *вертикална* сарадња између извршних органа власти на различитим нивоима управе (републичком, покрајинском, градском, општинском) (Ђукић, 2010: 72).

сектора (исто). На крају, *стратегија измештања културне организације у другу средину* може бити учинковита када су услови у тој другој средини погоднији за њен даљи развој - на пример када такве услове нуде градске управе које у култури виде приоритетно подручје деловања (исто, 115), али када говоримо о јавним установама културе ово је ретко и тешко примењиво. Сумирано, имплементација овако конципираних стратегија одрживости најчешће исходи применом инструмената финансирања и кадровске политике ради обезбеђивања опстанка културних организација, дакле – исходи непромењеним стањем ствари по питању њихових функција и домета, задржавањем *statusa quo* и третирањем културе као ”издржаваног лица”. Ни када је у питању обезбеђивање финансијске одрживости, нити уметничке одрживости, ове стратегије заправо не пружају решење ”одрживо” на дуже стазе, те се као могућност намећу *програмско-организационе компетативне стратегије*, којима се доминантно бавимо у раду. Према Драгићевић Шеших и Драгојевић, програмско-организационе компетативне стратегије менаџмента културе чине: *стратегије диверсификације програма, диверсификације ресурса* (посебно финансијских), *повећања обима продукције и услуга, комерцијализације програма и ширење услуга и развоја публике* (вид. више. Драгићевић Шеших, Драгојевић 2005: 104-107). У овим стратегијама, главну улогу има менаџмент установе културе, чији је задатак да, проценом предности организације, прилика и препрека у окружењу, карактеристика публике и потреба њеног развоја, имплементира предложене и друге активности којима би се постигли јасно дефинисани стратешки циљеви. И са становишта културне политике, програмско-организационе стратегије су посебно значајне, будући да се културни живот и културни развој непосредно повезују са потребама средине и могућностима организације да на те потребе одговори (Ђукић, 2010: 290). У њих Весна Ђукић сврстава *стратегије ширења тржишта културе, стратегије диверсификације програма и услуга, и стратегије диверсификације ресурса у култури*, при чему је, пре него подела, изразито важна њихова међусобна повезаност<sup>7</sup>. Такође, важно је напоменути и то да је њихова имплементација великим делом условљена постојањем свести о важности и применом адекватних

---

<sup>7</sup> Стратегија ширења тржишта, коју чини сет различитих стратегија комерцијализације, повећања обима продукције и услуга, развој маркетинга у уметности и активирање њених социо-економских потенцијала, у вези са изласком културе на друга тржишта, посредно и развојем публике, повезаним са стратегијом диверсификације програма и услуга. Такође, стратегија ширења тржишта је у нераскидивој вези и са стратегијом диверсификације ресурса, јер стварање атрактивнијих, тржишно ефикаснијих и ефективнијих производа и услуга, захтева, или као „додатну вредност“ даје, развој техничких, просторних, а посебно људских ресурса у култури.

инструмената повезивања приватног, јавног и цивилног сектора и повезивања између културе и других домена.

С обзиром на то да се у раду бавимо питањима постизања одрживости јавних градских позоришта, важно је прецизно одредити шта под *одрживошћу* подразумевамо. Она се логично односи на постизање *финансијске одрживости* ових установа културе, као и њихове *уметничке (естетске) одрживости*. У светлу, широко пледираног, тржишног (ре)позиционирања позоришта, можемо говорити и о постизању *тржишне одрживости*, која представља оријентацију на ”производњу” тржишно ефикасних и ефективних културних вредности. Такође, постизање одрживости јавног позоришта значи и то да својим деловањем оно доприноси *одрживом развоју друштва*, тј. да делује у складу са идејом о култури као ”четвртог стубу одрживости”. Практично, одрживост јавног позоришта подразумева све наведено заједно, али пре свега подразумева *одрживост његових друштвених функција*, што је и основни предмет нашег истраживања. Оваква поставка пружа извесни ”бедем заштите” од некритичних и стихијских планова у контексту комерцијализације и препуштања јавног позоришта тржишту, те креира етички оквир за расправу о значају и сврховитости ових установа, па и значају и начинима њиховог финансирања. То је нарочито важно у светлу комплексног односа савременог императива развоја мешовитог модела финансирања - с једне стране, а с друге специфичности економике позоришне продукције, навике јавних позоришта да је њихово постојање ”циљ по себи” и перцепције позоришта од стране потенцијалних партнера и публике изложене све већој културној понуди.

У вези са стратегијама које истражујемо, важни су процеси конвертовања различитих облика капитала којим располажу актери у култури, па су и за наш рад значајне теорије социјалног и културног капитала, те категоријални апарат који оне користе. По марксистичкој ”класичној” теорији, *капитал* се дефинише као део вишка вредности која се ствара између процеса производње и потрошње и која остаје у власништву капиталиста или буржуазије, под чијом су контролом средства производње и поменути процеси (према: Lin, 1999: 30)<sup>8</sup>. Структуру тржишта чини дистрибуција различитих форми капитала, које се размењују и једна у другу трансформишу, што сам појам *тржишта* одређује значајно ширим од његовог разумевања као простора економске размене.

---

<sup>8</sup>Важна карактеристика капитала је та да се као *вишак вредности* он користи ради даљих *инвестиција*, тј. да је стечени капитал средство за даља *улагања са очекиваним повраћајем*.

У зависности од поља коме припада и начина на који се трансформише, а који је предуслов његове ефикасности, капитал се јавља у три облика: 1) *економски капитал*, који се промптно и директно конвертује у новац и институционализује у форми власничких права; 2) *културни капитал* који се под одређеним условима може конвертовати у економски и који може бити институционализован у форми образовних квалификација, и 3) *социјални капитал* који се може под одређеним условима конвертовати у економски и бити институционализован у форми респективности (*title of nobility*) (Bourdieu, 1997: 47). *Културни капитал*, по Бурдијеу, егзистира у три форме: 1) отеловљеног или освешћеног стања (у вези са располагањем и освешћивањем тела и духа); 2) објектизованог или материјализованог стања и 3) институционализованог стања (исто). Прва форма се односи на познавање језика, вештина друштвеног опхођења, образовање и сл; друга, на културна добра<sup>9</sup>; а трећа на школске (академске) квалификације. У контексту наше теме, операционализација појма културног капитала подразумева да, разматрајући културни капитал јавног позоришта разматрамо: 1) *културни капитал (одређеног) позоришта*, који чине остварене представе и ауторска права, драмски ликови који су обележили историјат позоришта, наративи о развоју установе, лику и делу глумаца, управника итд; 2) *културни капитал позоришног система коме оно припада*, који чини скуп културних капитала свих систему припадајућих позоришта, као и специфичне идеје, вредности које она деле (а на којима се заснива развој позоришне уметности тог поднебља); 3) *културни капитал града* (државе, регије итд.), који чине ту присутне културне установе и манифестације, културни капитал које су оне акумулирале током свог постојања и систем вредности, уверења и идеја на коме почива културно стваралаштво тог поднебља.

За нашу тему, значајан је и појам социјалног капитала. Централна идеја различитих теорија о њему је та да је у питању – социјална структура коју изграђују везе остварене међу људима, и чија се вредност не огледа само у топлим осећањима, већ и у врло конкретним користима које су резултат поверења, узајамности, размене информација и сарадње (Ђеранић, 2007: 144). Холистички схваћено, социјални капитал представља колективно добро целокупног друштва; али, оперативно, можемо разликовати социјални капитал настао на нивоу једног

---

<sup>9</sup> *Културно добро* представља објектизовани културни капитал (друштва, града, заједнице...) и ”средство за преношење симболичких порука својим корисницима” (Трозби, 2012: 28). Културна добра ”садрже или обезбеђују додатну *културну вредност*, поред било које економске вредности коју могу имати” (Милинковић 2007: 42); постоје у различитим формама и могу бити присвојена материјално, што подразумева економски капитал, или симболички, што је предодређено постојањем отеловљеног културног капитала онога који добро присваја (вид. Bourdieu, 1997: 50).

друштва/државе и социјални капитал мањег дела тог друштва: града, општине, одређене гранске делатности, организације и сл. (вид. више. Fukuyama, 1997). Другим речима, можемо говорити о различитим социјалним капиталима који припадају социјалним структурама различитог обима и типа, распоређеним на различитим нивоима друштвености, при чему је у таквом поретку социјални капитал мањих структура претпоставка акумулације капитала већих, а социјални капитал већих, нормативно-когнитивни оквир који одређује вредност капитала у мањим структурама. У односу на то, када је у питању анализа социјалног капитала чија је акумулација значајна за развој система јавних позоришта, морамо узети у обзир социјални капитал генерисан и акумулиран у оквиру различитих социјалних структура: 1) социјални капитал сваког појединачног позоришта, који се ствара на нивоу организационе структуре позоришта, дакле, кроз везе запослених и 2) социјални капитал система у целини, стваран кроз везе између интерних и екстерних учесника система<sup>10</sup>. Деловање наведених типова капитала условљено је и социјалним капиталом поља културе града (државе), зато што ово поље, по принципу ”хетерономне хијерархије” (Бурдије), утиче на стварање и мобилисање капитала у претходним структурама.

На крају, размотримо и појам систем градских позоришта Београда. Као што је већ било речи, њега чине Скупштина града Београда и 11 позоришта чији је она оснивач, али полазећи од функционалне диференцијације система (Luhman, 2000) ми се бавимо само једним његовим делом из кога, због својих специфичних друштвених функција, изузимамо позоришта за децу. Оваквим обухватом елемената система, који условно називамо системом јавних градских позоришта Београда, не доводимо у питање тезу да скуп свих београдских позоришта заједно са оснивачем представља јединствен систем (Саиловић, 2004, 2014), већ дефинишемо оквире система у складу са основним предметом истраживања – функцијама позоришта као јавних установа културе. Анализирајући овај систем истражујемо његове оквире, процесе, когнитивни систем, а нарочито елементе и односе међу њима, разумевајући га као део културног система града у оквиру кога делују чланови породица стваралаца публике, доносилаца одлука и посредника (Молар, 2000, 28-43), односно уметници хонорарно или за стално ангажовани у јавним позориштима, позоришна публика, Скупштина града, менаџмент позоришта и запослени у јавним градским позориштима.

---

<sup>10</sup> За шири контекст, значајни су такође: социјални капитал регионалне позоришне мреже, социјални капитал европске позоришне мреже, као и транснационални социјални капитал позоришта.

**Основна хипотеза** овог рада је: одрживост градског позоришног система, у условима интензивних системских и структурних промена, захтева уравнотежење уметничке и економске ефикасности и ефективности јавних градских позоришта, што је предусловљено дефинисањем њихове друштвене улоге – функција и вредности које она стварају.

**Посебне хипотезе су:**

- Постизање економске ефикасности и ефективности јавних градских позоришта и обезбеђивање њихове уметничке одрживости, захтева ширење њиховог тржишта.
- Ширење тржишта позоришта условљено је преласком на предузетнички принцип организовања позоришне делатности и акумулацијом и инвестирањем културног и социјалног капитала позоришта.

**Помоћне хипотезе су:**

- Предузетнички принципи и предузетнички модел организовања пословања примењиви су услучају планирања организационог развоја уметничке установе.
- Социјални културни капитал значајан за развој јавних градских позоришта акумулира се у друштвеним мрежама, које се формирају повезивањем на различитим нивоима и чија ефективност зависи од ефективности сарадње сва три сектора и сарадње између ресурса културе и других ресурса (образовања, привреде, туризма итд).
- Систем вредности којим се регулише претварање културних у економске вредности мора бити укоренен у когнитивне структуре поменутих друштвених мрежа. Формирање тог система, као и развој мрежа спадају у нарочите одговорности државе, односно, задатке културне политике.
- Решавање питања одрживости система јавних градских позоришта у ситуацији интензивних структурних и системских промена је саставни део ширег контекста решавања кључних питања (локалне) културне политике и решавања питања културног развоја друштва.

## **Методологија истраживања**

Проблематика утемељена на дефинисаним питањима, која се позивају на различите научне области – менаџмента у култури и културне политике, социологије (уметности), теорије

(позоришне) уметности, економије и организационих наука, условила је интердисциплинарни методолошки приступ и примену квалитативне и квантитативне методологије истраживања. Истраживање је развојно – реализовано у серији, полазећи од експлорације појава и процесâ, њихове дескрипције и експликације, до обликовања циљем истраживања постављених модела. Методологију ћемо приказати пратећи садржај рада, што одговара току научних сазнања.

У првом делу рада, презентујемо теоријску основу нашег истраживања. При томе, тежимо систематичној анализи постојећих радова релевантних аутора и успостављању јасних веза између насталих закључака и постојећег корпуса знања. Прикупљени подаци добијени су анализом: 1) литературе из области културне политике и менаџмента у култури, социологије, економије, организационих наука и теорије (позоришне) уметности; 2) релевантних стручних радова који се тичу културне политике, економике културе, социологије уметности, менаџмента позоришта, предузетништва и социјалног предузетништва, теорија позоришне рецепције, социјалног и културног капитала и теорија система; 3) постојећих истраживања парадигматичних за нашу тему и 4) докторских и магистарских радова блиских теми нашег рада.

Рад почињемо анализом логике савременог друштвеног развоја, у којој историографском методом и дескриптивно-експликаторном методом осветљавамо феномене когнитивног капитализма, економије знања и мрежног друштва. Синтезом закључака о њиховим карактеристикама формирамо ”кључне речи савременог друштвеног развоја”, у чијој оптици даље анализирамо начин уређења и управљања културним делатностима данас. Фокусирамо се на анализу друштвене улоге културе и уметности, представљамо различите теоријске концепте конципирања вредности и функција културних и уметничких делатности и испитујемо њихове практичне домете.

Наредни сегмент теоријског дела кључан је за нашу тему, јер се у њему – полазећи од закључака претходног дела, историјском, аналитичко-дескриптивном и теоријско-аналитичком методом бавимо истраживањем теме стратешког управљања јавним позориштем. Најпре, описујемо развој јавних (градских) позоришта и њихову позицију у савременом социо-економском контексту; потом, истражујемо начине унапређивања њиховог пословања. Затим, компарацијом теорија предузетништва и социјалног предузетништва са теоријама у домену менаџмента уметности и менаџмента позоришта, разматрамо могућности примене предузетничког принципа пословања на позоришну



организацију – као претпоставке успешне имплементације анализираних активности. Њихов исход требало би да буде диверсификација друштвених функција позоришта; стога се у овом делу бавимо и синтезом и компарацијом теорија позоришне рецепције и резултата селектованих истраживања публике, са потребом дубљег проучавања начина на које се функције позоришта испуњавају манифестацијом вредности садржаја које оно нуди. На основу овога, формирамо идеје о томе шта подразумева ”стратешко управљање позоришним догађајем”, као део савременог стратешког приступа управљању јавним позориштем, које је оријентисано на развој својих функција, те постизање одрживости у савременом социоекономском контексту.

У последњем сегменту првог дела рада, ослањањем на постојећи квантум теоријских знања и њиховим укрштањем, стварамо нове увиде и осветљавамо за наш рад важне аспекте теорија уметничких светова, поља и система, теорија социјалног капитала и мреже. На тај начин, долазимо до каузалних и функционалних законитости, на основу којих формирамо смернице за емпиријски део истраживања, тј. за описивање и моделовање позоришног система јавних градских позоришта Београда.

У другом делу рада, описујемо шири контекст предмета истраживања. Методолошки принципи који су овде нарочито важни (због специфичног односа предмета анализе и наших личних и професионалних ставова, искуства, идеја) су принципи објективности, тј. тежња интерсубјективној сагласности кроз непристрасност према добијеним подацима и чињеницама изведеним из одабраног материјала. Њега чине: 1) релевантни стручни радови који се баве менаџментом културе и културном политиком у Србији/Београду; 2) постојећа истраживања на тему ситуације у ресору културе Србије/Београда и истраживања културних навика и потреба грађана Србије; (3.) законска и подзаконска акта, стратешки документи (усвојени и у нацрту) и извештаји о додели буџетских средстава за (су)финансирање пројеката у култури. Такође, у овом делу користимо и информације прикупљене у теренском истраживању, применом методе дубинског интервјуа са представницима ресорних органа управе – саветницама за савремено стваралаштво у Секретаријату за културу града Београда и Министарства културе Републике Србије.

Применом дескриптивно-историјске и аналитичко-дескриптивне методе, којима истражујемо и интерпретирамо постојеће увиде, и – уз то, анализом садржаја законских аката (као посебно важним сегментом овог дела рада) истражујемо прилике у Србији и Београду по питању уређења и планирања развоја културног ресора. Фокусирамо се на период од 2000. до

данас и на парадигматична питања у вези са функционисањем јавних установа културе. Сходно томе, анализу организујемо у 6 сегмената, чије наслове уједно сматрамо ”кључним питањима” транзиције културе у Србији. Анализирамо питања: 1) процеса децентрализације и деетатизације; 2) процеса успостављања сарадње и партнерства у култури; 3) развоја мешовитих извора финансирања; 4) развоја запослених у културним установама; 5) процеса стратешког планирања и усвајања политике засноване на чињеницама и 6) питања обима културне политике у Србији и дефиниције функција и вредности културе. На крају, седми сегмент другог дела рада чини сумирање резултата истраживања културних потреба и пракси грађана Србије. Мада публика није предмет нашег рада, укључујемо је у анализу, јер задовољавање њених потреба јесте примарна функција система који истражујемо.

У трећем делу рада, представљамо резултате истраживања примера праксе 8 београдских установа културе чији је оснивач Скупштина града Београда – Атеље 212, Југословенско драмско позориште, Београдско драмско позориште, Звездара театар, Позориште на Теразијама, Битеф театар, Установа културе ”Вук Стефановић Карађић“ и Омладинско позориште Дадов. И овде тежимо објективном оцењивању и синтези различитих информација, прикупљених коришћењем емпиријских метода кабинетског и теренског истраживања. *Кабинетско истраживање* је подразумевало: 1) анализу медијског садржаја - информација на интернету у вези са одабраним позориштима; 2) анализу садржаја њихових статута, оснивачких аката, годишњих извештаја, података о оснивачу, програма рада, одлука о систематизацији радних места и сл; 3) анализу монографија, релевантних радова и истраживања која се односе на конкретна позоришта (којих је релативно мало), и 4) анализу радова и истраживања на тему ситуације у овдашњим позориштима уопште. *Теренско истраживање* спроведено од марта до јула 2017. године укључило је: 1) анкетање директора одабраних позоришта; 2) спроведени упитник и дубински интервју са запосленима у службама маркетинга и 3) интервју са запосленима у Секретаријату за културу Града Београда и са Саветницом за савремено стваралаштво у Министарству културе Републике Србије.

Садржај анкете и упитника формиран је тако да омогући испитивање ставова запослених и директора о пословању установа у контексту социо-економских и политичких прилика (описаних у другом делу рада) и испитивање конкретне праксе и могућности организација у имплементацији савремених стратешких приступа у развоју јавног позоришта (приказаних у првом делу рада). Анкета намењена директорима анализираних позоришта – као представницима породица доносилаца одлука и посредника (али и стваралаца, имајући у

виду њихову примарну професионалну оријентацију), садржавала је изјаве које су анкетирани оцењивали оценама од 1 до 5, у зависности од степена сагласности<sup>11</sup>. Анкета је састављена од три дела, при чему се први односио на пословање установа којима управљају, други – на личне ставове по питању начина пословања јавних позоришта у Србији, и трећи – на личне ставове по питању функција (уметничких, инструменталних и интитуционалних) које јавна позоришта треба да испуњавају у оквирима свог деловања<sup>12</sup>. У прва два дела анкете, испитивали смо ставове у вези са:

- просторним, техничким и људским ресурсима позоришта и начинима њиховог коришћења;
- начинима финансирања и могућностима њихове диверсификације;
- сврхом и начином конципирања маркетиншких активности (промотивних и активности истраживања публице);
- праксом у процесима (само)евалуације рада;
- постојећим искуствима и развојним могућностима у диверсификовању програма и услуга позоришта;
- искуствима у организацији или партиципирању запослених у едукативним програмима;
- програмском политиком и начином њеног конципирања;
- искуствима у повезивању са партнерима из културног и других домена, јавног, приватног и цивилног сектора.

Овакву структуру пратио је и упитник намењен запосленима у маркетинг служби, састављен од великог броја (отворених) питања у вези са:

- мисијом, визијом и програмском оријентацијом позоришта;
- квантитативним подацима (на нивоу године и сезоне) о обиму продукције, посећености представа и оствареним стручним резултатима (наградама);

---

<sup>11</sup> 1: уопште се не слажем, 2: углавном се не слажем; 3: осредње се слажем; 4: углавном се слажем; 5: у потпуности се слажем.

<sup>12</sup> Директори позоришта су замољени да наведене функције оцене од 1-5 у зависности од тога у којој мери је она важна, по њиховом мишљењу – 1: нимало важна, 2: мало важна; 3: средње важна; 4: прилично важна; 5: веома важна.

- организационом структуром;
- просторним ресурсима, начинима њихове експлоатације, ширим просторним контекстом зграде позоришта, искуствима сарадње са оближњим организацијама и деловањем позоришта у локалној заједници;
- техничким ресурсима позоришта;
- изворима финансирања и праксама у овом контексту;
- досадашњим промотивним маркетиншким активностима;
- активностима у истраживању реакција и потреба публике;
- искуствима у диверсификацији програма и услуга – продукцији секундарних производа и додатној експлоатације ауторских права; организовању програма намењеног ширењу публике, укључивању специфичних и угрожених друштвених група у позоришни (и културни) живот заједнице;
- искуствима у организацији едукативних програма и (уопштено) подршци куће питањима едукације запослених;
- мрежом сарадника и партнера позоришта и типом односа који се у оквиру ње остварују.

С обзиром на ширину питања, упитник је пратио и интервју са испитаницима из сектора маркетинга, на основу кога смо добили потребна разјашњења одговора, као и увид у њихове неформалне ставове. Ради стварања ”потпуне слике” и сакупљања података до којих у позориштима нисмо могли да дођемо, истраживање је укључило и интервјуе са запосленима у Секретаријату за културу Града Београда – саветником за позоришно стваралаштво и правником, као и интервју са саветником за савремено стваралаштво у Министарству културе и информисања Републике Србије.

У току истраживања, наишли смо на два (главна) проблема. Први се односио на немогућност да спроведемо анкетирање директора и прикупљање података од запослених у Југословенском драмском позоришту и Београдском драмском позоришту. У случају првог, директорка је одбила да лично, као и организација којом управља, учествују у истраживању, због лоших ранијих искустава у вези са истраживањима која су спроводили професори и

студенти катедре за менаџмент Факулета драмских уметности у Београду<sup>13</sup>. У случају Београдског драмског позоришта, директор и запослени су на индиректан начин одбили учешће у истраживању, прво неодговарањем на послате упитнике и анкету (без обзира на претходну сагласност за учешће у истраживању), а потом игнорисање бројних позива истраживача. У оба случаја, потражили смо и помоћ Секретаријата за културу Града Београда, који је наше истраживање неформалано подржао и тим поводом се (према речима представника Секретаријата) обратио поменутиим установама. Међутим, ни ово није допринело решењу ситуације. Замољени смо да имамо разумевања због радне оптерећености директора и запослених, као и због њихових лоших ранијих искустава у овом контексту. Други поменути проблем тичао се недоступности Извештаја о раду, Годишњих планова, Статута и других правних аката. Иако би ово, према законским одредбама, требало да буду јавно-доступне информације, објављене на званичним интернет страницама позоришта, у највећем броју случајева то није испоштовано. С тим у вези, обратили смо се Секретаријату за културу, где су нам, након расправе на тему – да ли имају на то права или не(!?) доставили тражену документацију. Међутим, ни она није била потпуна – недостајали су Извештаји за поједине године, Статути појединих позоришта итд. Помињући ово, поменимо и пратећи проблем у вези са садржајем сакупљених докумената и добијених одговора у вези са квантитативним показатељима обима продукције и посећености позоришта. Дошли смо до закључка да је врло тешко поредити податке овог типа, јер поједина позоришта достављају статистику на основу сезоне, а друга на основу календарске (буџетске) године. С друге стране, доступан ”униформан” податак из Годишњих извештаја позоришта о укупном броју посетилаца током године има дискутабилни квалитет у контексту компаративне анализе посећености установа, јер се тај број мора посматрати у односу на број карата у понуди, тј. број продукција, доступних места и сл. Важна разлика у овом смислу је и програмска оријентација, тј. специфичност репертоара, која повлачи и ужу или ширу циљну групу, па би у утврђивању заинтересованости публике најмеродавнији били подаци о просечној попуњености сале. Међутим, њих има и доставља само мањи део позоришних организација, а чак и у тим случајевима, методологија је нестандардизована, па и упитна. Сматрамо да су проблеми са којима смо се сусрели налаз истраживања по себи, на основу кога је могуће процењивати о степену транспарентности пословања анализираних установа, о процесима у контексту (само)евалуације рада и ставовима позоришних организација и Оснивача по овим

---

<sup>13</sup> Према њеним речима, исход сарадње у овом контексту били су радови који су на неадекватан начин интерпретирали прикупљене податке.

и сличним питањима. За обраду података коришћене су: 1) квалитативне методе нарративне анализе добијених резултата, методе компаративне и системске анализе и 2) квантитативна метода статистичке анализе. Помоћне алатке коришћене у овом делу су функционална стратешка анализа (ФСА) и СВОТ анализа.

И четвртном делу рада, применом истих квалитативних метода, дискутујемо резултате, крећући се ”одоздо на горе” – од закључака на основу прикупљених података и чињеница у вези са појединачним случајевима ка општим закључцима који се односе на све случајеве. У описивању система градских позоришта Београда, као помоћну алатку користимо адаптирану ван Маненову (*Hans van Maanen*) схему културних система, на основу које систем дијагностикујемо кроз 9 поља распоређених у 3 равни – организационој, равни процеса и исхода. У оквиру њих, налазе се и ”поља контекста” у којима идентификујемо тип и карактеристике веза које анализирана позоришта граде са организацијама других домена и сектора, тј. наш систем са другим ”окожујућим” системима. На тај начин, анализирајући њен састав, густину, хетерогеност, активности унутар ње и исходе, моделујемо мрежу у којој се ствара социјални капитал значајан за постизање одрживости система који је предмет нашег истраживања.

У последњем сегменту дискусије и моделовања, разматрамо импликације резултата истраживања за праксу позоришног менаџмента и културне политике, те формирамо модел стратешког приступа реформи позоришног система града Београда у правцу његове одрживости. Понуђени, оригинални, модел ”двосмерне адаптације јавних градских позоришта” креирамо на темељима закључака у вези са развојним могућностима и препрекама анализираних установа, разматраним у оптици закључака теоријског дела рада. На крају, синтезом закључака и њихом компарацијом са хипотезама, доносимо суд о доказаности полазишта од којих смо у раду кренули.

**ПРВИ ДЕО:  
ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ПРОУЧАВАЊА ТЕМЕ**

## **1.1. Анализа оквира уређења и управљања културним делатностима у савременом социо-економском контексту.**

Савремено доба огледа се у својеврсној подели на земље либералне демократије, која се сматра модерном и остатак света коме је потребан развој и модернизација (Вагнер 2012, према: *O'Brien*, 2014: 19). Државе различитих историја, идентитета, природних ресурса, језика и културе, теже сличним начинима уређења својих политичких, економских и социјалних односа, који (пре него државама појединачно) одговарају глобалним императивима. Трасирање новог пута друштвеног развоја почиње крајем седамдесетих година прошлог века када фордистички концепт – заснован на подстицању масовне производње и потрошње – достиже своје лимите, док паралелно расту и развијају се информацијске и комуникацијске технологије. Економску парадигму утемељену на етосу моћи фабричких машина смењује парадигма развоја заснованог на учењу и освајању позитивних мрежних екстерналитета; долази до експанзије значаја знања и његове децентрализације; до нових подела рада и промена у домену друштвене стратификације. Организације се подстичу на коришћење технолошких достигнућа; континуиран рад на образовању запослених и корисника њихових добара у услуга; развој информационих токова и социјалних односа; ширење ланца вредности и континуирану тежњу ка стварању иновације. У таквом амбијенту, редефинише се улога и значај културе, те обликује нова културна парадигма, која доноси нове начине и принципе уређења и управљања културним делатностима.

### **1.1.1. Усмерења друштвеног развоја у савременом добу**

Индустријски капитализам је подразумевао да обим и квалитет производње не зависе од квалитета (знања) радника, већ од квалитета машина и фабричких постројења, односно од уложеног капитала. Субјект знања била је малобројнија радна елита, која се бавила умним радом, док се делатност радне снаге поједностављивала, ослањајући се на механизацију процеса и стриктно прецизиране радне процедуре. У том смислу, прелазак на когнитивни капитализам није означио ”откривање” важности знања у постизању успеха, остваривању компетативне предности и акумулацији капитала, већ напуштање поделе знања својствене предходном периоду. Та еволуција, сматра Верћелоне (*Carlo Vercellone*), имала је корене у три процеса који су узроковали социјалну кризу фордистичког најамничког односа: 1) пораст потребе за већом аутономијом радника и све веће одбијање ”фрагментарног” рада који



искључује умни рад; 2) подизање степена образовања и ”демократизација образовања” и 3) експанзија колективних услуга државе благостања (Vercellone, 2006: 816-817). У вези са последњим процесом можемо идентификовати два нарочито важна фактора преусмерења капиталистичке логике. Први се тиче развоја социјалних политика, које су добрим делом ослободиле радну снагу имепратива да ради, а тиме и нарушиле дотадашњу искључивост најамничког односа. Други фактор повезан је са намерама капиталистичке елите да присвоји ”слободна знања” (исто, 815-116), настала у оквиру институција државе благостања (факултета, института, болница, истраживачких центара и сл.) и намењена ”производњи човека човеком” (исто). Другим речима, супротно романтичној идеји о победи човека над машином – као средством и циљем когнитивног капитализма, његов развој био је највећим делом изазван потребом акумулације капитала, повезаном с растућом потребом за иновацијом и важношћу нематеријалног као економског ресурса<sup>14</sup>.

Како подразумева амбијент у коме иновативност и креативност представљају примарне објекте акумулације, оствареност намера когнитивног капитализма зависи од оствареног степена кооперације. Док је мера развоја (организације, делатности, сектора, друштва у целини), у случају индустријског капитализма, била величина тржишта, у случају когнитивног, то су величина мреже или величина публике. Дакле, умрежавање и иновација су темељи нове логике развоја, па су стратегије у оквиру ње одређене трагањем за просторним, организационим и институционалним позиционирањем, које може допринети јачању капацитета за учешће у креативним процесима и експлоатацији њихових бенефита (Boutang, 2011: 57). Развој социо-економског уређења, које пледира стално освајање нових начина експлоатације знања, у вези је са другом савременом прадигом – ”економијом заснованом на знању”. По дефиницији *Организације за економску кооперацију и развој* (ОЕСД) овај термин је резултат дубљег признавања улоге знања у економском расту, до чега долази почетком деведесетих година прошлог века. Развој економије засноване на знању подразумева развијене механизме који обезбеђују континуирано учење кодификованих информација (”знати шта и зашто”) и континуирани развој компетенција за њихово

---

<sup>14</sup>Нематеријално као економски ресурс представља оне економске ресурсе који нису сводљиви на одређене производе (добра) и услуге, као што су: квалитет организације, имплицитно знање, остварени односи, знати како (*know-how*), култура итд. Важна карактеристика нематеријалних ресурса је и њихова ”виртуалност”, односно то да се њихов потенцијал (поред модификације садашњости) тиче вредности за коју се претпоставља да ће бити генерисана у будућности. Због тога се фокусирање економског развоја на генерисање и експлоатацију тог типа ресурса назива ”виртуелизацијом економије” (вид. више Boutang, 2011: 199-200).

коришћење ("знати ко и како")<sup>15</sup>. Сходно томе, економија заснована на знању креира систем базиран на три основна процеса: 1) продукцији знања (развоју и омогућавању нових знања); 2) трансмисији знања (едукацији и развоју људских ресурса) и 3) трансферу знања (дисеминацији знања и омогућавању његовог коришћења). Развој у таквом оквиру државе осигуравају применом начела која се заснивају на суштини дефинисаних процеса, спроводе кроз јавне практичне политике и (у најкраће) своде на 3 основна принципа. Први, "принцип јачања дифузије знања", односи се на подршку пројектима који нису искључиво оријентисани ка постизању иновације, већ на њену дифузију (*mission – oriented vs. diffusion – oriented programmes*), што укључује обезбеђивање услова за бољу сарадњу између универзитета, привреде и владиних тела, промоцију нових знања у свим секторима и развој информационе инфраструктуре. Други, "принцип јачања хуманог капитала", тиче се афирмације мера које треба да допринесу побољшању услова за развој вештина и компетенција, тј. подршке програмима едукације запослених, доживотног учења, тренинга и сл. Трећи (и последњи) принцип, "принцип промоције организационих промена", односи се на подршку организацијама у реорганизовању њихових делатности у правцу ефективнијег и ефикаснијег пословања: развоју флексибилности организација, умрежавању, децентрализацији и унапређивању вештина (према: Foray и Lundvall, 1996: 19).

Доминација парадигме која под тржишним успехом организације или успехом националне економије подразумева њихову ефективност у сакупљању и коришћењу знања, исходи тиме да фокус стратешког планирања развоја организације/сектора/гранске делатности/друштва постаје формирање мрежа у којима је "знати-ко" посебно важно. Експанзијом процеса у том смислу ствара се "мрежно друштво" – трећи појам који истражујемо у овом контексту. Шире, мрежно друштво можемо разумети као друштво савременог, информацијског доба, чији различити процеси почивају на мрежи веза остварених на различитим, међусобно укрштеним осама, између различитих чинилаца друштва. Уже објашњење појма, као друштвеног модела који уводи Мануел Кастелс (*Manuel Castells*), подразумева да је ово друштво у којем нестаје хијерархијски облик организације, развијају се нови облици рада, а

---

<sup>15</sup>Теорија економије засноване на знању препознаје четири врсте (компоненте) знања: 1) знати шта (*know – what*); 2) знати зашто (*know – why*); 3) знати како (*know – how*) и 4) знати ко (*know – who*). Усвајање различитих типова знања подразумева пролазак кроз различите процесе, па се "знати шта и зашто" учи читањем књига, похађањем предавања или приступом базама података, а усвајање друга два типа знања, која припадају тзв. "тактичким знањима" (Foray, Lundvall, 1996.), захтева практично искуство. "Знати како" учи се кроз типске ситуације и често захтева неки вид менторства, док је "знати ко" социјално уграђено знање и стиче се у контакту са људима (Исто). Очигледно је да су прва два типа знања једноставнија за трансфер и кодификовање, а њихова експанзија је у вези са развојем информационих технологија.

иновације у технологији обраде и преноса информација постају главна моторна снага економског и друштвеног развика (Месарић, 2005: 390)<sup>16</sup>. Било да мрежно друштво схватамо у ужем или ширем значењу, његова структура и принципи функционисања су такви да одговарају моделу когнитивног капитализма у коме моћ припада компанијама, појединцима или друштвеним групама, способним да приступе интензивним разменама знања, идеја, иновације. То су субјекти који се налазе на чвориштима и средиштима мреже или позицијама које Роланд Барт (*Roland Barthes*) назива ”структуралним рупама”, а које им омогућавају да буду посредници у повезивању других субјеката и њихових его-мрежа. Освајање ових позиција, те промене односа и функција којима то води, чини да се мрежно друштво стално трансформише и мења – уједно, присиљава на непрестано прилагођавање, на савладавање својих ограничења и контрадикција, на стално преуређивање и усклађивање односа, организација и институција (Месарић, 2005: 392). У домену теорије, ову тезу можемо повезати са поменутиим ”принципом промоције организационих промена” о коме пишу Фореј и Лундвал; а у домену праксе, са бројним препорукама јавним практичним политикама у контексту афирмације процеса реорганизације постојећих система на различитим организационим нивоима.

Сумирано, социо-економски фактори, који карактеришу логику савременог развоја су:

- значај знања у контексту друштвеног развоја;
- значај креативности и иновације као предуслова развоја на свим нивоима;
- техничко-технолошки развој, развој информационих технологија и дигитализације;
- значај кооперације и умрежавања и
- императив организационих и системских промена, које треба да допринесу прилагођавању друштава савременим околностима.

Укупно, то значи експанзију хуманог, интелектуалног и социјалног капитала, чему би као предуслову стварања савремених парадигми уређења и развоја друштвених домена, морали да додамо и ”кризу традиционалних ресурса развоја” (Деветаковић, 2010). То је зато што побројано јесте у међусобно-условљавајућој вези са кризом и јесте механизам адаптације

---

<sup>16</sup> Оваквом дефиницијом прецизира се начин умрежавања, заснован на ”информатичкој, компјутерски повезаној комуникацији и интеракцији свих чланова мреже” (Исто), те подвлачи важност развоја информационих и комуникацијских технологија у социо-економској трансформацији друштава (вид. више: Moulier Boutang, 2011).

друштва на кризне услове, који захтевају редефинисање дотадашњих вредности друштва, редефинисање функција друштвених домена, редефинисање односа моћи и постојећих друштвених улога.

### **1.1.2. Анализа односа појма културе, обима културне политике и разумевања вредности културе у савременим друштвима**

Савремено друштво културу перципира у контексту ширег значења појма, мада је и ужа интерпретација присутна – нарочито на пољу културних навика и пракси<sup>17</sup>. То подразумева да постоји општи консензус о томе да култура представља широки скуп појава и процеса у вези са начином живота и наслеђем одређене друштвене заједнице; али, с друге стране, када се конкретно истражују појаве у овом домену, када се говори о планирању његовог развоја (а нарочито његовом финансирању), долази до сепарације на ”високу” и ”ниску” – елитну и популарну културу, те раздвојеног сагледавања ових субдомена и/или изједначавања културе са уметношћу. С тим у вези, иако бројни аутори сматрају да је савремени човек ”културни сваштојед” (Peterson, 1992, 2005), те да за њега класична подела културе нема значаја и да свој културни капитал он изграђује на основу искуства у ”конзумирању” различитих форми високе, ниске, класичне, авангардне, популарне и елитне културе, многи европски истраживачи даље закључују да и данас класа представља централни фактор конструисања тренутне културне праксе<sup>18</sup>.

Начин на који одређено друштво разуме појам културе, тј. шта оно под културом подразумева, важан је за ограничавање поља деловања (обима) културне политике.

---

<sup>17</sup>У дефинисању појма култура, Елијас (*Elias*, 2000) наглашава разлику између појмова цивилизација и култура (*civilisation* и *kultur*). Ова разлика односи се на то да култура у модерном значењу речи, као цивилизацијски фактор, подразумева шири обим културног стваралаштва, за разлику од ”аристократског тумачења” по коме је она у вези са социјалном позицијом репрезентованом добрим манирима. Шире значење појма култура, још у 19. веку даје Едвард Тејлор (*Edward B. Taylor*, 1889) дефинишући је као домен који обухвата знања, веровања, уметност, морал, право, обичаје и све друге способности и навике које усваја човек као члан заједнице. У првој половини прошлог века, Малиновски (*Bronislaw Malinowski*, 1931) под културом подразумева наслеђене артефакте, добра, техничке процесе, идеје, навике и вредности, а крајем прве деценије 21. века Вилијамс (*Raymond Williams*, 2010) је слично дефинише као скуп артефакта и активности у вези са начином живота одређене заједнице. Ужу, ”аристократску”, интерпретацију културе можемо повезати са Бурдијеовим разумевањем културне партиципације као средством успостављања и препознавања социјалних разлика, а овакве тезе у вези су и са поделом културе на ”високу” и ”ниску”.

<sup>18</sup>Виши слојеви су они који иду у музеје, оперу, позориште и уметничке галерије, док нижи, никада не практикују такве ствари ствари, већ уживају у формама популарне културе (филму, популарној и народној музици, итд).

Генерално, шире разумевање културе у савременом добу чини да културна политика постаје комплекснија, а расправе које се тичу њених одлука интензивније и хетерогеније. Уједно, ово уводи тензију између различитих делатности које култура наткрива, а које постају компетативни домени, јер дефинисање шта јесте - а шта није култура, усмерава процес одлучивања шта заслужује подршку, а шта не. Међутим, мада је став о ширини поља (мање-више) опште прихваћен, питања конкуренције остају конфузна захваљујући идентификованој појави дуализма друштвеног поимања културе. То изазива дуализам и конфузију у формалном омеђивању њених граница, па у светлу несигурности дефиниције и обима уметности и/или културе, решење у политичким дебатама често постаје избегавање проблема враћањем на институционалну дефиницију, по којој је уметност, просто, све оно што систем уметничког финансирања подржава у том тренутку (Belifore, Bennett, 2007: 3-4). Сталност коју можемо идентификовати у свим "тренуцима" је то да традиционалне уметности (опера, балет, класична музика, позориште, ликовне уметности) *a priori* спадају под надлежност културне политике, али, у савременом добу, у њу улазе и друге културне делатности – културне и креативне индустрије. Таква редефиниција културних политика, у другој половини двадесетог века, "уклања из њих елитистичку етикету и уводи културне праксе које се обраћају широј популацији" (Craig, 2007: 26), што за разлог и последицу има нове захтеве који се тичу комплексније улоге културе у друштвеном развоју. С друге стране, без обзира на ширење обима и диверсификацију циљева, у фокусу највећег броја (европских) културних политика и даље остају традиционалне уметности због: 1) претпоставке њихове некомерцијалности (у односу на културне и креативне индустрије) и 2) претпоставке њиховог доприноса развоју културних вредности. У вези с другим, букте бројне дебате стваралаца, доносилаца одлука и академске заједнице о томе – које вредности, данас, култура треба да афирмише, тј. које се вредности значајне за друштвени развој генеришу улагањем у културу?

Трагање за одговором на ово питање почињемо тезом Рикарда Блага (*Ricardo Blaug*) да вредност нема само једно значење, већ се односи на најмање три аспекта: 1) економске вредности онога што се вреднује; 2) његове вредности са аспекта личног утиска и 3) са аспекта моралних оквира и норми (према: O'Brien, 2014: 3). Ово је стога што желимо да нагласимо да комплексност појма вредности одражава и комплексност појма културе. То је посебно видљиво од тренутка промене културне парадигме, која је увела континуирано промовисање нових функција културе, што је за последицу имало (и има) промовисање

нових типова вредности, којима културне делатности треба да исходе и које су, као такве, релевантне за стварање културне политике.

”Раније, када се културна политика бавила првенствено подршком уметностима, прикладно тумачење вредности било је повезано са уметничким и културним критеријумима. Сада, после померања ка економском усмерењу културне политике, у слику треба увести и појмове економске вредности, тако да у великом броју одлука у оквиру културне политике сада значајну улогу могу имати економске последице алтернативних стратегија.” (Трозби, 2012: 29)

У овом цитату, Дејвид Трозби (*David Throsby*) ставља акценат на уважавање нових вредности културе као последицу њених савремених економских функција, али развој вредности у култури је, шире, последица обимније диверсификације њених друштвених функција. Џенифер Креик (*Jennifer Craik*) објашњава да је конципирање циљева културе данас у вези са основним мотивом за напретком човечанства, односно, у вези са идејом о њеној улози у богаћењу и афирмацији вредности које су универзалне и суштински важне попут: партиципације, демократије, толеранције, бриге за другога, инклузије, слободе, равноправности, мира и сигурности, здравља, добробити, креативности, имагинације, љубави и поштовања природе (Craik, 2007: 28). Тезе сличне овој користе се као подршка инструменталном приступу култури, који – у најширем, подразумева да она не тежи стварању искључиво уметничких вредности, већ стварању ширег обима друштвених вредности. Афирмативни ставови у том контексту заступају схватање да широки обим културних вредности појединац усваја, конзумирајући богати и разнолики скуп културних добара и услуга, чиме он постаје бољи човек, а тако и ствара боље друштво. Ипак, ширење обима вредности у култури наилази и на критике, махом засноване на заступању ”унутрашњих” вредности културе, које представници ове линије мишљења сматрају најважнијим за њено богаћење и развој, посредно и развој друштва.

Различито оријентисани ставови, дакле, варирају у односу на разлике у томе на које вредности културе су фокусирани, тј. шта виде као ”јавни интерес” у култури. Он постаје кључно питање савремених културних политика, па (нарочито у Европи) током 21. века, јавне практичне културне политике упорно покушавају да направе баланс између подршке култури ”културе ради” и подршке култури као друштвено-развојном фактору. И лобирање за намену средстава културном развоју одвија се кроз два наративна кључа – први, у коме се промовише значај развоја изврности у култури, и други, који инсистира на развоју културе

ради испуњавања других социо-економских агенди. По њему, она је виђена као средство постизања друштвене добробити и као важан део националне, регионалне и локалних економија. Значај културе у ширем друштвеном препороду, у диверсификацији и богаћењу радних места, економском расту и расту националног бруто дохотка нарочито се повезује са промоцијом креативних и културних индустрија; док су разматрања у контексту подстицања изврности културе најчешће у вези су са развојем традиционалних ("елитних") уметности, унапређивањем делатности јавних установа културе и подршком самосталним уметницима.

### 1.1.3. Анализа кључних концепта планирања и управљања културним развојем данас

У већини развијених земаља, све више, развој и подршка култури разматрају се у контексту развоја инструменталних стратегија. Кроз њих се културне и креативне активности сагледавају као инструменти решавања социјалних питања и остваривања друштвене добробити (смањивања незапослености, ревитализације заједнице, побољшања имица друштва или неког његовог дела, социјалне инклузије, обнављања девастираних економија и сл.). Приступ по коме култура доприноси остваривању ових циљева у контексту је и промовисања културе као "четвртог стуба одрживог развоја друштва"<sup>19</sup>. Међутим, инструментални приступ културној политици, многи теоретичари сматрају опасним – пре свега, у смислу опстанка изврности у култури. Они који стају у његову одбрану наводе да су напади ове врсте не друго до повратак елитистичком приступу у култури и успоравање процеса демократизације и либерализације ресорâ<sup>20</sup>.

Инструментални приступ културне политике подразумева фокус на остваривање спољашњих - егзогених циљева културног стваралаштва и садржаја, који су у вези са одређеном одлуком или мером практичне политике. Интризички приступ, с друге стране, представља правац одлучивања и деловања усмерен на остваривање унутрашњих - ендогених циљева. Проблем

---

<sup>19</sup> Вид. више: "Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development", ([http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz\\_culture4pillarsd\\_eng.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz_culture4pillarsd_eng.pdf)).

<sup>20</sup> Појам "инструментализам" у култури савременог порекла, док је практично инструментализам као принцип културне политике одувек присутан. У том смислу, анализирајући различите одлуке музејске политике током протеклих времена, Лисана Гибсон (*Lissana Gibson*) даје бројене доказе у прилог овој тези. Наводећи разлоге улагања у развој музеја током претходних векова, она упућује на то да креирање културних програма ради подизања степена духовног и физичког здравља људи; функција културних делатности у економском расту; коришћење културних програма ради постизања социјалне кохезије и признавање значаја културе у урбаној, социјалној и економској регенерацији заједнице, нису открића савременог доба, већ су од давнина афирмисане и примењиване идеје (вид. Gibson, 2008: 4-5).

у практичној експлицитности овако постављене разлике је у томе што је често тешко утврдити чему припадају одређени културни циљеви и одређене вредности – ендогеној или егзогеној сфери. Тако, анализирајући оперативно објашњење инструменталних бенефита културних програма финансираних од стране Фонда државне лутрије Уједињеног краљевства<sup>21</sup>, Гибсон примећује да велики део побројаног у овом контексту – учење, осећање бољитка, усавршавање или осећање испуњености, представља део корпуса и ендогених и егзогених вредности којима стреме различите културне делатности (Gibson, 2008: 8-9). То је разлог због чега она, као и значајан број других аутора, инсистира на избегавању инструментално-инстриктивне дихотомије, мада расправа на ову тему упорно опстаје – највећим делом кроз своју везу са темом финансирања уметности.

Анализе вредности културе, у оптици утврђивања сврхе (јавних) давања за културу, подразумева испитивање домета друштвене вредности уметности и културе. Нека од питања у овом контексту су: која је функција уметности у остваривању шире друштвене добробити; да ли уметност доприноси искључиво позитивним друштвеним појавама и процесима; које су то појаве и процеси и колико су они значајни за вредновање саме уметности? У раду ”Преиспитивање друштвених утицаја уметности” (*Rethinking the Social Impacts of the Arts*), аутори Елеонора Белифоре и Оливер Бенет (*Eleonora Belifore, Oliver Bennett*) истражују текстове филозофа и уметника на тему утицаја уметности на друштво, нарочито позоришне уметности и књижевности. Циљ да ставове на ову тему, који су били актуелни током целокупног развоја људске цивилизације, систематизују у одређене типове, аутори заснивају на тези да је свако инсистирање на одређеним друштвеним функцијама уметности дискутабилно, па и могуће за оспорити. Као парадигматичну они узимају изјаву бивше британске министарке културе Естеле Моррис (*Estelle Morris*):

”Ја знам да уметност и култура доприносе здрављу, образовању, редукцији криминала, јачању заједнице, економском развоју и националном бољитку, али не знам увек како да евалуирамо или опишемо тај допринос. Ми морамо да пронађемо

---

<sup>21</sup>У извештају ”Изазови и промене” (*Challenge and Change*), којим нуди евалуциони оквир за Фонд државне лутрије Уједињеног краљевства, наводе се три врсте вредности које културни програм финансиран из овог фонда треба да генерише: 1) унутрашње вредности, 2) инструментални бенефити и 3) институционалне вредности (Hewison и Holden, 2004). Унутрашње се односе на вредности генерисане из искуства и значајне за саму организацију; инструменталне вредности су оне значајне за јавну политику и њене сврхе; а институционалне се тичу успостављене везе између организације и њене различите публике (Holden, 2004).



језик и начин на који треба испитати њихову вредност. Једино тако можемо да осигурамо већу подршку која им је потребна.” (Morris, 2003)<sup>22</sup>.

Мада се у пракси процеси мапирања и освајања општијег доприноса културе и уметности односе на утврђивање актуелног – тренутног стања у овом смислу, Белифоре и Бенет сматрају да је потребно да постоји конзистентно и константно разумевање тог доприноса да би се на њему инсистирало. Они наводе неколико претпоставки које успостављају критичку дистанцу према тези да засигурно знамо шта су то друштвене вредности уметности и културе (те да нам преостаје ”само” дефинисање механизма њиховог мерења). Прво, поред чињенице да се током историје идеја о доприносу културе и уметности значајно мењала (што негира да је тај допринос чврсто дефинисан и неупитан), оваква теза, тврде они, подразумева и то да је уметничко искуство могуће генерализовати. Супротно томе, ”од Пјер Бурдијеа до Пола Вилиса” студије показују да вредност утицаја коју уметничко дело остварује енормно варира у односу на различите факторе, који се тичу личног идентита, укључујући: старост, класу, здравље, личну добробит итд. (Belifore, Bennett, 2007: 4). Друго, прихватање постојања позитивног утицаја уметности и културе на друштво, логично нас води и питању о њиховом негативном утицају, а у овом смислу аутори идентификују различите примере, као што је коришћење уметности ради пледирања нехуманих, колонијалистичких, нацистичких, антисемитских, шовинистичких, мизогиничних и сличних ставова и идеологија<sup>23</sup>.

Нарочито важна критика инструментализма у култури односи се на питање мерења друштвеног утицаја уметности, тј. успостављања својеврсног ”култа мерења” у овој сфери. Ово је зато што, пледирајући на спољне ефекте културе и уметности, концепт подразумева и пледирање на развој механизма њиховог утврђивања. Заступници инструментализма ово интерпретирају као допринос у стварању ”политике утемељене на чињеницама”, а критичари као концепт који само наизглед нуди чињенице, а практично исходи одлукама заснованим на недовољно релевантним подацима. Уметност и култура остварују (или могу да остваре)

---

<sup>22</sup> Занимљиво је да се и други аутори осврћу на ову изјаву у својим разматрањима. Разлози за то су што она јасно поцртава везу између финансирања културе и уметности и њихове вредности за друштво, поцртава важност постојања адекватних начина мерења те вредности и афирмише културну политику засновану на чињеницама.

<sup>23</sup> Таксономија ставова на тему социјалне вредности културе и уметности, коју дају Белифоре и Бенет, чине три групе елаборација на ову тему. Прва је група ”негативне традиције” и тиче се ставова да уметност има негативни утицај на друштво – како на епистемолошком, тако и моралном плану. Друга је група ”позитивне традиције” која обухвата различите идеје у контексту бројних позитивних утицаја уметности на друштво и појединца. Трећа група обухвата ставове који у потпуности одбацују прагматично разумевање уметности, инсистирајући на томе да је вредност уметности сама уметност, не ефекат (позитивни или негативни) који она остварује споља (Belifore, Bennett, 2007).

економску вредност мерљиву постојећим методама мерења директног економског учинка, али ова вредност не представља нити њихову унутрашњу вредност, нити значајнији део спољне (друштвене) вредности о којој говоримо. Штавише, и у економском смислу, друштвена вредност уметности и културе у вези је пре са позитивним економским екстерналитетима, као што су богаћење и диверсификација радних места, стварање погоднијег друштвеног амбијента, регенерација локалних заједница и сл. За мерење првог, постоје једноставни инструменти мерења, али како допринос уметности и културе у постизању телесног и духовног бољитка појединца и заједнице тачно приказати, категорисати, измерити? У амбијенту који инсистира на прецизном утврђивању овога, тврде критичари инструментализма, развија се велики број недовољно прецизних методологија мерења утицаја, нерелевантних истраживања и неразрађених закључака, који служе оправдавању улагања у уметност на основу квази објективних података, уместо бољем упознавању њеног учинка<sup>24</sup>.

Одговор на инструментализам је приступ утемељен на идеји да је унутрашња вредност културе та да она мења животе људи, те да овако захтеван задатак постављен пред уметнике и културне организације не треба додатно оптерећивати императивом доказивања учинка њиховог рада. Фокус тако оријентисане културне политике јесте развој изврности у култури и уметности, при чему, коришћен у овом контексту, крајем прве деценије XXI века, појам изврности доживљава својеврсно редефинисање. Док је у периоду стварања инструменталне парадигме изврност сматрана синонимом за елитизам и ларпурлартизам, ново објашњење појма везује се за способност културе и уметности да ”помажу у поимању нашег места у свету, постављају питања која иначе не бисмо питали, разумевају одговора које другачије не бисмо схватили и поштовању ствари које раније нисмо искусили” (McMaster, 2008: 9).

Изврност у култури јавља се када доживљај утиче на и мења појединца. Доживљај изврне културе уграђује се у корене живота (...) Постоји разлика између онога што ја дефинишем изврсношћу и онога што бих назвао добром праксом. Изврност је у вези са искуством, добра пракса [високи ниво способности у уметности] је оно што води том искуству. (Исто)

---

<sup>24</sup> Аргументи против мерења учинка у култури варирају од тога да резултати могу одражавати искључиво остварен однос између уметника и публике на одређеној локацији у одређеном тренутку, а не уопштено (Braun и Novak, 2007); да императив мерења ремети развој изврности у култури (McMaster, 2008); или да ствара тензију налажења доказа учинка уместо потпунијег разумевања културе (Belifore и Bennett, 2007).

Повезујући изврсност са доживљајем које културно добро или услуга изазивају, а не са изврсношћу његове израде, успехом реализације, квалитетом уметничког рада и слично, Сер Брајан Мек Мастер (*Sir Brian McMaster*) интерпретира спољни утицај који култура и уметност остварују као њихову унутрашњу вредност. На тај начин, он прави деликатан прелаз са афирмисања инструменталног на интринзички приступ развоју културе и уметности, али – мада делују као крајње супротности, у даљој разради концепта изврсности можемо уочити значај истих појава и процеса које одликују и концепт инструментализма. Тако се у случају оба концепта као важнији аспекти појављују иновација и преузимање ризика<sup>25</sup>, а затим и ”релевантност културе”, тј. то колико је она актуелна и адекватна питањима и стварности друштва у коме настаје<sup>26</sup>. Оријентација на изврсност представља стратешку оријентацију културне политике, док у практичном остваривању изврсности, велики значај има менаџмент у култури. Отуда је у разради концепта стално присутно укрштање стратегија на макро и микро нивоу управљања у култури (културне политике и културних организација) и отуда је, као један од императива развоја, тај да доносиоци одлука на највишем нивоу морају обезбедити да се у управним и надзорним одборима налазе релевантни стручњаци (који ће у договору са оснивачем поставити и адекватан менаџмент на чело организације). Међутим, не само компетенције људи који чине управљачка тела, већ и компетенције сваког појединца запосленог у културној организацији утичу на развој њене изврсности, због чега је неопходно афирмисати и обезбедити могућност професионалног развоја запослених кроз организацију стручних едукативних програма, подршку надређених и континуирану изградњу домаће и међународне професионалне мреже.

Поменуто је тек део теза у вези са подстцањем изврсности у култури и уметности, а као још једну – за нас важну, навели бисмо и тезу која се тиче начина процене изврсности. С обзиром да је у питању карактер искуства као крајњи циљ, очигледно је тешко дефинисати прецизан модел утврђивања да ли је изврсност програмом који је финансиран постигнута или не. Због

---

<sup>25</sup> Иновација је упознавање са нечим новим, нечим што доноси промену тамо где се старе методе и системи сматрају недовољним. Преузимање ризика у вези је са експериментом и померањем граница на начин за који нисмо сигурни да ће функционисати (McMaster, 2008: 10).

<sup>26</sup> Изврсна култура и уметност морају рефлектовати друштво у целини што подразумева обухватање његових различитости у најширем смислу – полну, старосну, сексуалну, културну, етничку, социо-економске и друге разлике. Поред рефлексије различитих друштвених група, релевантна култура мора да омогући задовољавање, неговање и развој потреба људи, па су културно и уметничко образовање важни аспекти и развоја изврсности и остваривања инструменталних бенефита културе и уметности. Даље, релевантност културе подразумева и то да уметници и културне организације буду актуелни – да знају шта се око њих догађа и да могу да направе процену своје позиције у ширим интернационалним оквирима, па је задатак културне политике и менаџмента у култури да им обезбеде могућност за мобилност и размену.

тога, концепт пледира на напуштање ”система мерења” и прелазак на ”систем процене”. Он се заснива на: 1) самопроцени (самоевалуацији) културних организација, тј. уметника, о квалитету створеног добра или услуге; 2) ”вршњачкој процени” (*peer review*) и 3) адекватним инструментима интервенисања од стране оснивача (када је то потребно). Иако укључује уметнике и стручњаке у култури, професионалну јавност и носиоце културне политике у процес евалуације, ”систем процене”, по мишљењу заступника ”система мерења”, може исходити одлукама, које су недовољно утемељене на чињеницама, па не остварују планиране резултате<sup>27</sup>. Међутим, концепт је имао позитиван одјек код великог броја чланова породица доносилаца одлука и стваралаца (Молар), а нарочиту примену је нашао у планирању и управљању развојем јавно финансираних културних програма и пројеката, односно јавних организација.

На крају, у анализи савремених концепта културних политика осврнимо се и на концепт културне разноликости<sup>28</sup>. Он не иницира тензију и расправе као претходна два, али је неупитна његова важност у формирању одлука у вези с уређењем и управљањем културним пољем (Бурдије). Прво, ”Унесковом декларацијом о културној разноликости” из 2001, а затим и ”Конвенцијом о заштити и унапређењу разноликости културних израза”, усвојеној 2005, принципи развоја културне разноликости утврђени су као оквир формирања културних

---

<sup>27</sup>Пример неадекватне одлуке, сматра Лисана Гибсон, је и одлука енглеске владе, да управо на основу извештаја ”Подршка изврности у уметности” (McMaster, 2008), институције високе културе сваке године, на недељу дана, учини бесплатним за публику која жели да их посети (Gibson, 2008: 6). Занимљиво је да се овај случај у литаратури често појављује, те да га многи аутори узимају за позитиван пример у контексту ширења публике, развоја изврности и сл, док Гибсон одлуку сматра потенцијално јаловом, због недовољне утемељености на претходним искуствима, тј. због чињенице да је истраживање из ранијих година показало да акција бесплатног улаза у британске музеје и галерије ни током 2001. године није дала очекиване резултате (типичан профил посетилаца музеја остао је исти, те је само већ постојећа музејска публика, а не нова, посећивала музеје чешће него иначе.). Она се, зато, критички осврће на покретање сличне акције 5 година касније, темељећи критику на ставу да се јавне практичне културне политике морају заснивати на објективним чињеницама и подацима.

<sup>28</sup>*Културну разноликост* Весна Ђукић помиње као један од кључних појмова културне политике, разматрајући га у контексту интеркултурализма. Као појам, *интеркултурализам*, почиње да се све више користи крајем седамдесетих и почетком осамдестих година прошлог века, када се афирмише значај културе за економски раст – шире и њен допринос у целокупном друштвеном развоју. Тада, концепт мултукултурализма, који се тичао принципа обезбеђивања једнаких могућности за све културе које чине културни мозаик једне земље, постаје недовољан због своје доминантне усмерености на заштиту и очување различитих култура, па се уводи (нови) концепт – интеркултурализам. Њиме се, поред неговања различитости, наглашава динамика размене, међусобног утицаја и дијалога између различитих културних група (Драгојевић 1999, према: Ђукић, 2010: 73, 75). У реторици и активностима културних политика на тему културне различитости, појам ”културна разноликост” преузима значај почетком 21. века.

”Културна разноликост обухвата мноштво начина на које културе групе и друштва налазе свој израз. (...) Културна разноликост се манифестује не само кроз различите начине којима се културно наслеђе човечанства изражава, увећава и преноси као разноликост културних израза, већ и кроз различите начине уметничког стваралаштва, продукције, дифузије и дистрибуције и уживања у културним изразима, без обзира на коришћена средства и технологије” (из ”Конвенције о заштити и унапређењу разноликости културних израза”).

политика и планирања културног развоја на свим нивоима. Усвајање ”Конвенције” УНЕСКО је утемељио на основним тезама о важности културне разноликости за развој савремених друштава, које се могу сублимирати у то:

- да је културна разноликост карактеристика човечанства која се утврђује сталном разменом и интеракцијом међу културама;
- да се њоме ствара богат и разноврстан свет, који пружа могућности за развој људи, тиме и одрживи развој заједнице, народа и нације;
- да је култура важан фактор друштвене кохезије, који омогућава народима и појединцима да своје вредности и изразе поделе са другима;
- да је процват културне разноликости могућ само у условима демократије, толеранције, социјалне правде, узајамног поштовања, мира, безбедности, те да је она значајна за пуно остваривање људских права и основних слобода;
- да процеси глобализације, као и развој информacionих и комуникационих технологија стварају повољне услове за интеракцију међу културама, али и представљају изазов за културну разноликост – нарочито у стварању неравнотеже између богатих и сиромашних земаља и
- да је важност заштите и унапређења разноликости културних израза у вези са признавањем ”двоструке природе” вредности културних активности, добара и услуга, што значи да се као носиоци идентитета, вредности и значења, они не смеју препуштати искључиво комерцијалном вредновању<sup>29</sup>.

”Конвенцију о заштити и унапређењу разноликости културних израза” прате бројни документи којима се њен садржај операционализује, тј. дају практичне смернице када су у питању мере заштите, унапређења и промоције разноликости културних израза. У њима можемо уочити бројне паралеле са препорукама у контексту развоја изврности или препорукама у контексту генерисања и акумулације инструменталних вредности културе. Штавише, сви анализирани концепти се и-те-како међусобно преплићу, надограђују и

---

<sup>29</sup> Када је у питању вредност културне разноликости *per se*, она се може изједначити са вредношћу биодиверзитета (Трозби, 2012: 165-166), па се према Трозбију, са економског становишта, богатство културних израза вреднује са неколико аспеката: 1) културни изрази вредни су сами по себи (”вредности постојања”); 2) њихова динамика и размена омогућавају развој култура (што не би било могуће уколико би културе биле изоловане); 3) културни екосистеми су подршка економским процесима производње, потрошње и размене; а 4) богатство културних израза је и богатство ”виртуелних” вредности, јер пружа могућност откривања вредности одређених израза у будућности.

”позајмљују” идеје један од другог, што ствара колаж смерница – оквир за планирање развоја и начина уређења културних делатности. То у складу са (на почетку дефинисаним) захтевима и принципима савременог социо-економског развоја, који су условили и условљавају ширење обима културе, промене карактеристика културне публике, ширење обима вредности у култури и афирмацију важности њиховог мерења. У том смислу, као резиме до сада написаног, можемо закључити да је трансформација културне парадигме условљена трансформацијом логике друштвеног развоја, у односу на шта се формирају циљеви и задаци културних политика (такође и менаџмента у култури). Без обзира на различите теоријске концепте и практичне приступе, можемо приметити постојање заједничких ”кључних речи реторике развоја”, које су колико у култури, присутне и у другим доменима, а изведене из концепта економије знања, когнитивног капитализма и мрежног друштва. То су: *иновација, креативност, знање, сарадња, умрежавање, информације, техничко-технолошки развој и реорганизација*. У пракси, то значи да одрживост културе данас, односно очување културног наслеђа, подстицање савременог уметничког стваралаштва и развој креативних и културних индустрија, у савременим социо-економским околностима, захтевају: 1) развој и афирмацију међусекторске и међуресорне сарадње у култури (такође, међувладине, међународне и сл.); 2) развој и диверсификацију ресурса у култури; 3) ширење обима вредности културе и уметности и 4) редефиницију њихових функција.

Заједничко анализираним концептима јесте и то да разматрања диверсификације функција (и вредности) културе којима се они баве потиче и од ”кризних услова” у којима се савремена култура налази. Ти услови нису сводљиви на прости мањак производних и природних ресурса (већ су производ бројних других појава и процеса, који су условили промене укуса, хтења, очекивања и мотива савременог човека), па ипак – иако криза није искључиво финансијска, уводне тезе о променама које концепти инагуришу најчешће почињу констатацијом о смањивању могућности финансирања културе из државног буџета. Разлог за ово је традиционално разумевање културног ресурса као ”издржаваног”, али важно је нагласити да је (нарочито у случају развијених земаља) смањивање степена финансирања културе из јавних фондова само делом последица осиромашења друштва. Неупоредиво значајније јесте то да је у питању последица промене односа државе према питањима буџетског финансирања, што подразумева да је мање важно питање – *колико* ће се издавајати за културу, у односу на питање – *зашто* се за културу издваја?

#### 1.1.4.Анализа типова, начина утврђивања и пројектовања вредности у култури

Одговор на питање којим завршавамо претходну анализу у вези је са два доминантна императива на пољу уређења културе: 1) ширењем тржишта културе и 2) развојем мешовитог модела финансирања. Они имплицирају то да културни садржаји остварују дијапазон вредности различитог типа, које ће одговарати интересној сфери нових тржишта, нове публике, нових партнера и финансијера. Последишно, то значи и императив постојања механизма утврђивања остварене вредности, што постаје приоритетна обавеза оних који управљају развојем у култури.

Не само од културне политике, већ и од других јавних практичних политика, данас се очекује да одлуке и активности темеље на чињеницама, чија релевантност почива на егзактним подацима и прецизно осмишљеним механизмима њиховог прикупљања и обраде. Свака предложена одлука треба да прође кроз проверу ефикасности и ефективности, односно кост-бенефит анализу (енг. *cost-benefit* – трошак-добит), а по извршењу, кроз проверу резултата реализације одлуке, тј. њених импликација у најразличитијим контекстима. Развој система мерења заправо излази из сфере практичних политика на целокупни јавни сектор и у вези је се применом менаџерске праксе организације тржишта на јавни сектор, до које долази осамдесетих година прошлог века инаугурацијом концепта Новог јавног менаџмента (НЈМ). Његовом увођењу претходили су проблеми традиционалне јавне администрације: недовољна ефикасност система, владајући интереси бирократије и хијерархијска структура, која се показала као недовољно успешна у односу на тржишне форме организације<sup>30</sup>. Ова промена повезана је и са јачањем цивилног и приватног сектора и са све већим значајем програма вођеним од стране супранационалних и међувладиних организација, те, генерално, са променом у логици уређења држава – преласку са принципа ”управе” на принцип ”управљања” (Rhodes, 1997)<sup>31</sup>. Реформски кораци које уводи НЈМ<sup>32</sup> заснивају се на

---

<sup>30</sup> У Европи, концепт Новог јавног менаџмента најпре уводи енглеска влада, која за циљ поставља ”3Е – ефикасност, ефективност и економичност” (*National Audit Act, 1983*). Пред сваки ресор (па и културни) поставља се задатак конкретног оправдавања потрошених и планираних средстава из буџета, те примене различитих анализа процене учинка.

<sup>31</sup> Разлику између ових принципа Родс (Rhodes) објашњава дефинишући владу или управу (*governmenet*) као доношење одлука одозго-надоле и њихово спровођење кроз хијерархијски организовану структуру јавног сектора; а управљање (*governance*), као модернији модел подељене одговорности и мрежног организовања у доношењу одлука између диспаратних група чинилаца који припадају приватном, јавном и цивилном сектору, као и чиниоцима ван националних граница.

<sup>32</sup> вид. више: Стефановић, 2017: 108-112

принципима које према Греју чине: децентрализација менаџмент-контроле; предузетнички тип менаџмента; фокус на резултате аутпута и ауткама, пре него инпута и процеса; промоција конкурентности у остваривању јавних услуга; промоција евалуације и мерења резултата; менаџмент кроз уговоре, а не хијерархију (према: Стефановић, 2017: 105). Примена ових принципа подразумева: 1) да ”менаџере треба пустити да управљају”, што подразумева пренос надлежности и давање слободе да воде организацију; или 2) да их треба ”натерати да управљају”, што подразумева коришћење подстицајних мера оријентисаних на већу окренутост тржишту, креирање нове публике, конкурентност и примену модела уговорног менаџмента (Christensen, Laegreid, 2011: 3, према: Стефановић: 2017: 106). Анализирајући ове принципе, Милена Стефановић примећује да примена првог или другог зависи од карактеристика (компетенција, образовања, визије) особа на руководећим позицијама, те закључује да боља од две алтернативе – ”пуштање менаџера да управљају”, подразумева систем у коме постоје процедуре за избор руководиоца у односу на високе професионалне стандарде и које нису подложне утицају политичких и других лоби група (Стефановић, 2017: 107).

Једна од визија НЈМ-а је и визија о *грађанину као потрошачу*, што креира очекивања од представника власти, запослених у јавној администрацији и у јавним установама у доменама образовања, медицине, културе, да се према својим ”клијентима” понашају предузетнички. Они треба да буду фокусирани на ”потрошаче” – конзумере својих услуга, и да ефективно, ефикасно и економично задовољавају постављене задатке, што је праћено развијеним системима мониторинга и евалуације. Захваљујући њима, закључци искуства из праксе, засновани на проверљивим и транспарентним подацима, враћају се до доносилаца одлука, који на основу њих донесе наредне одлуке – ”деполитизоване” и ”засноване на чињеницама”. Међутим, критике концепта тичу се дискутабилне сензитивности оваквог приступа према потребама грађана; разлике између улоге (обичног) менаџера приватне фирме и (јавног) менаџера који се бави друштвеним питањима; па и својеврсне ригидности примене менаџерских техника приватног сектора на јавни. Очекивано, критике су нашле нарочити одзив у домену културе, а посебно у уметности – међу породицом стваралаца (Молар) и јавним установама. Ово се огледа у критици процеса инструментализације и економизације културе (који се често – нетачно, изједначавају) и ставу да циљ културне делатности не може бити сведен на позитиван однос уложеног и враћеног. Уобичајени одговор на критике је позивање на елитизам таквих ставова, мада се чак и браниоци ”култа мерења” слажу са тиме да су питања мерења и конципирања вредности у култури врло комплексна. У том смислу,



Дон Холден (*John Holden*) примећује да, с једне стране, имамо тешко достижан и дискутабилан задатак сталног доказивања резултата културних садржаја и актера у култури (нарочито субвенционисаног дела културе)<sup>33</sup>, а с друге – инсистирање на инстиктивним вредностима које потенцијално води ”мандаринском” принципу по коме ”ми” одлучујемо шта је инстиктивна вредност и на који начин ћете ”ви”, публика, то доживети (Holden, 2004: 22)<sup>34</sup>. Зато, он сматра да ”дефинисање параметара културне вредности”, тј. дефинисање типова вредности које заједно чине укупну вредност културног садржаја, подразумева уважавање оба приступа, а стратешко планирање развоја културе уважавање њених унутрашњих и спољних вредности, потреба уметника и културних организација, њихове постојеће публике и шире јавности.

Утврђивање економског успеха културног добра или услуге чини се далеко једноставнијим од могућности утврђивања тога колико је оно значајно за развој културног домена коме припада, развој појединца/заједнице и решавање друштвених питања. Међутим, и она је сложена по себи, па су начини њеног утврђивања далеко сложенији од класичног начина дефинисања цене по принципу понуде и потражње. То је зато што културна добра и услуге спадају у категорију мешовитих добара (*mixed goods*), која имају особености и приватних и јавних добара (Трозби, 2012: 30)<sup>35</sup>. С тим у вези, само једна од економских вредности културног добра или услуге је вредност која је изражена ценом и која се остварује кроз класичну тржишну размену. С друге стране, тржишна корист, тј. допринос економским

---

<sup>33</sup>Различити истраживачи увиђају бројне проблеме у предвиђању исхода културних садржаја, а Холден их сублимира на следећи начин:

- Консеквенце културног ангажовања могу се јавити доста касније у времену и простору да би се могле пратити као последица простог односа ”узрок – ефекат”.
- Културни ангажман је део комплексног микса фактора. Одговор на културу је лични и индивидуални – истим културним садржајем неки људи могу бити радикално трансформисани, а други пак потпуно неосетљиви.
- Систем сакупљања података не може да измери нешто што се није десило (а десило би се без посредства културе и уметности).
- Концентрација на инструментални приступ ”уложеног и исхода” изазива организационе и системске дисторзије које се огледају у томе да организације улажу енергију у сакупљање средстава и података, пре него постизање културних циљева; да се продукује бирократизам; да су уметници обесхрабрани када је у питању систем финансирања и да финансијери постављају све више захтева за организације и уметнике у контексту примене одређене форме, политике и праксе (Holden, 2004: 18-19).

<sup>34</sup>Инструментално-инстиктивна дебата има тенденцију да тему поларизује на класној равни – ”естетске вредности за средњу класу, инструментални исходи за сиромашне и хендикепиране” (исто, 25).

<sup>35</sup>Прва, како Трозби објашњава, су добра од којих корист имају приватна лица (поједници или фирме) кроз стицање својинских права над њима; док су друга, добра од којих корист има сваки члан одређене заједнице. Приватна добра су ”тржишна”, јер се размењују у оквиру одређеног типа тржишта коме припадају, тј. у оквиру кога се стиче право на њихово коришћење. С друге стране, јавна добра су ”не-тржишна” – како не постоји могућност размене права на њих, не постоји ни тржиште у оквиру кога делују.

токовима, остварује се и на друге начине, као што је на пример повећање броја радних места, стварање амбијента привлачног за инвеститоре и сл. Поред ових, тржишно-корисних вредности, културна добра и услуге генеришу и "тржишно-не-корисне" (економске) вредности диференциране на: 1) вредност постојања, која се тиче осећаја да је уметност вредна самим својим постојањем; 2) вредност опције, која се тиче могућности да ако не сада, људи могу у будућности конзумирати уметност и 3) задужбинску вредност, која се односи на то да се уметност преноси на будуће генерације, те представља одређени капитал за будућност (вид. Трозби, 2012: 31). Када је у питању утврђивање или предвиђање остварености економских вредности, ситуација се значајно разликује у односу на тип економске вредности која је предмет предвиђања. Тржишна вредност (као што је цена карата, или број послова који се може очекивати развојем неке културне делатности) мање је или више сигурно предвидива, а методе њене процене су релативно једноставне. За разлику од тога, у мерењу тржишно-некорисних економских вредности, потребно је применити алтернативне методе, те поставити питање "колико бисте платили" или "колико вам значи", пре него утврђивати колико је заиста плаћено.

Битније карактеристике културних добара и услуга су оне које се не могу изразити конкретном или потенцијалном ценом и које се односе на њихове естетске и симболичке вредности, односно њихов уметничко-развојни, идентитетски, друштвено-корективни, историјско-наративни, социјално-интегративни и други потенцијал. Различите вредности, које се остваривањем ових потенцијала генеришу, заједно чине културну вредност. Њено мерење и пројектовање захтева да се наизглед бескрајни низ неекономских вредности, које уметност и култура могу да остваре, групише на одређени начин. Трозби, на пример, културну вредност неког уметничког дела изражава кроз његове: 1) естетске, 2) духовне, 3) друштвене, 4) симболичке, 5) историјске вредности и 6) вредност аутентичности (вид. Трозби, 2012: 30-32), а операционализацији културне вредности и други аутори слично приступају<sup>36</sup>. Код процењивања ових вредности, важно је имати у виду да су оне ствар контекста – времена и простора и то да, како су нематеријалне, захтевају примену принципа одређивања вредности нематеријалних средстава. Основно у вези ових принципа јесте то да

---

<sup>36</sup> Мапирању сета културних вредности, које припадају категорији "теже мерљивих", Холден приступа из дискурса антропологије, те издваја: 1) историјску вредност, која се тиче оствареног односа културног добра и услуге са прошлошћу, тј. одређеним историјским тренутком; 2) социјалну вредност, која се односи на способност културе и уметности да остваре бољу повезаност међу људима, осећај заједништва и идентитета; 3) симболичку вредност, у вези са симболичким значењем; 4) естетску вредност, која укључује не само питање да ли је нешто лепо, већ и ко има ауторитет да доноси одлуку о томе и 5) спиритуалну вредност, у вези са вером и духовним назорима друштва или неког његовог дела.

утврђена вредност мора имати јасну дефиницију – прихваћену и конзистентну у контексту употребе (вид. Holden, 2004: 39-41).

Дакле, уобичајена подела вредности у култури је на *економске* и *културне* вредности, при чему се друге диференцирају на различите вредности: *унутрашње* – у вези са доприносом културној (уметничкој) делатности и *спољне*: у вези са опште-друштвеним доприносом. Међутим, у литератури налазимо и (оперативнију) поделу која препознаје и институционалне или организационе вредности, у вези са доприносом институционалном (организационом) развоју, и које су интегрисане у групу ”спољних” културних вредности. Како бисмо истражили начине њиховог мерења и пројектовања, осврнућемо се на теорију Јавне вредности, насталу крајем прошлог века као својеврсни корективни инструмент НЈМ-а. Онове теорије поставио је Марк Мур (*Mark Moore*) са циљем примене и адаптације техника и знања приватног менаџмента на менаџмент владиних тела и агенција, односно организација финансираних из буџета и усмерених на алокацију буџетски средстава. Јавна вредност се фокусира на шири спектар вредности од јавног добра; више зависи од исхода (*output*-а) и представља оно што је људима значајно, него оно што јавни сектор претпоставља да је за њих најбоље (Alford, O’Flynn, 2009: 176). Она је одраз услова, тј. ”захтева окружења” (*task environment*) (Мур), што значи да нешто представља јавну вредност уколико је у контексту прилика, уколико решава одређено акутелно питање и одговара актуелним намерама друштва. Јавна вредност је у директној вези са карактеристикама публике и ”управног окружења”, те поред интереса грађана (који нису само на крају ”производног ланца” – у улози конзумента јавних добара и услуга, већ и на почетку – као ”финансијери производње”) јавна вредност мора бити и у сфери интереса оних чија је функција да ауторизују одлуке које јавни менаџери доносе и додељују адекватна средства за спровођење потребних активности (вид. више: Moore, Khangram, 2004: 5-6). То је један од разлога због чега критичари ову теорију сматрају реторичком и суштински непрактичном средством залагања за неоправдану политичку улогу јавних менаџера (Rhodes, Wanna, 2007)<sup>37</sup>. Браниоци концепта, с друге

---

<sup>37</sup>По њима, концепт јавне вредности пружа могућност бирократији да постане ”платонски чувар” система, преузимајући тако улогу одлучивања шта је најбоље за јавност од легитимних власти и демократски изабраних политичара. Такође, једна од основних примедби на тему практичности теорије тиче се суштине самог термина, тј. његовог разликовања од термина ”јавно добро, јавни интерес или јавни бенефит”. То да ”јавна вредност” није синоним ни једног од ових термина, објашњавају Џон Алфорд и Џејн О Флин (*John Alford, Janne O’Flynn*). Јавна добра, наводе они, односе се искључиво на конкретни исход (аутпут - *output*) – добро или услугу коју је јавна организација произвела; док је јавна вредност коначни излаз (ауткам - *output*), односно утицај на оне који су уживали то добро или услугу. Јавна вредност је оно у јавном добру због чега га јавност сматра пожељним, вредним и важним. С друге стране, јавни интерес је оно на шта политичари, бирократија или лобистичке групе пледирају као значајно за заједницу или један њен део. Јавни интерес се може схватити као разлог зашто је

стране, наводе да она управо доприноси балансирању демократије и ефикасности, те да бирократији не пружа неоправдану политичку моћ, већ јавне менаџере – као врсне стручњаке, уводи у процес одлучивања, преговарања и преиспитивања важних друштвених питања (нпр: Stoker, 2006:56). Генерално, тензије око концепта јавне вредности могу се свести на два питања: 1) ко треба да креира јавну вредност, односно, ко има легитимни ауторитет да ради на дефинисању вредности у демократском друштву?; 2) и како концепт јавне вредности операционализовати?

Уопштени одговор на прво питање, у дискурсу који афирмише концепт, гласио би – да је одређивање јавне вредности зависно од три групе проценитеља: јавности, професионалаца и политичара. Одговор на друго питање захтева да се централни концепти и аргументи операционализују, те јавна вредност учини могућом за емпиријско истраживање и тестирање. Методологију коришћења јавне вредности као аналитичког оквира у култури, тј. предлог коришћења овог појма и теорије у контексту конципирања параметара културне вредности, те развоја оквира за мерење успешности рада јавног сектора у домену културе, дао је Џон Холден (*John Holden*). Дедукцијом закључака о стварању и предвиђању вредности, изведених у оптици економије, антропологије и теорије јавне вредности, Холден дефинише принципе формирања ("калкулисања") културне вредности, као скупа свих типова вредности културног садржаја. Експликацијом његове теорије фокусирамо се на деловање културних организација, као субјеката који стварају вредности пројектоване на том и на нивоу културне политике.

Следећи Муров "стратешки торугао"<sup>38</sup>, он дефинише да је – први корак за сваку организацију која планира и пројектује вредности које ће кроз своју делатност стварати, разматрање питања какву јавну вредност она жели да створи. У дефинисању специфичне јавне вредности, важно место имају смернице културне политике, интегрисане у стратешке планове организације. Такође, организација може и самостално да осмисли циљеве у овом контексту, а неки од уобичајенијих које предлаже Холден, могу бити: очување културног

---

нешто вредно, али није исто што и јавна вредност. Слично је и са јавним (друштвеним) бенефитом – људи нешто сматрају вредним јер могу да имају одређени бенефит због тога (Alford, O'Flynn, 2009: 175-176).

<sup>38</sup> Њега чине три међусобно допуњујућа питања (теме) на које менаџмент мора да одговори пре доношења финалне одлуке о уласку организације у одређени посао (тј. преузимање одређених активности): 1) шта је јавна (одржива) вредност коју организација има за циљ да створи; 2) који су извори легитимности и подршке на које се она може ослонити приликом преузимања активности неопходних ради остваривања вредности и 3) који су операционални капацитети организације у том контексту (интерни и екстерни капацитети које она може упрегнути ради остављавања жељеног резултата) (Moore, Khangram, 2004: 2-3; Alford, O'Flynn, 2009: 173, Holden, 2004: 43)

наслеђа; ојачавање поверења у јавне институције; равноправност и правичност; еластичност организације и система финансирања; однос цена – квалитет; здравље; просперитет; учење и јачање локалне заједнице (Holden, 2004: 50-51). Други корак је прихватити да различите врсте вредности могу бити створене кроз организационе процесе, те да се културна вредност креира колико кроз оно што организација ствара, толико и кроз начин на који она то чини. Трећи корак подразумева разумевање да је културна вредност ствар контекста и субјективног схватања, што значи да заједници не може бити наметнута идеја о бенефиту створене вредности, већ да они који чине заједницу морају доживети опсег вредности културног садржаја који уживају. Четврти и последњи корак је уважавање принципа да стварање (и уништавање) културне вредности може да буде крајње непредвидиво, а важно у вези с тим је прихватање чињенице да пројекција одређене вредности културног садржаја не значи обавезно да ће та конкретна вредности бити генерисана.

Холденов концепт структуралне сложености културне вредности значајан је зато што критички шири обим фактора који се узимају за значајне у процесу процењивања (и пројектовања) успешности културних садржаја. Тако се, утврђивање успешности финансирног културног садржаја у јачању финансијских капацитета организације, или порасту броја запослених, заснива на традиционалним економским методама мерења, док се нпр. јачање поверења у јавне институције, или јачање осећаја идентитета, може најбоље утврдити кроз истраживања доживљаја публике. С друге стране, мерење доприноса садржаја развоју одређене културне делатности и развоју уметничке изврсности, пре него на процени шире публике, почива на процени професионалца и вршњачком суду (*peer review*). Оваква поставка нуди бољу артикулацију односа у културним системима јавног сектора, јер активности и ауторитет тела која доносе одлуке о финансирању почива не на улози ауторитета делегираној од владе, већ на заслуженој позицији занованој на пракси добрих и транспарентних одлука и активне комуникације са финансираним организацијама и уметницима. Такође, признавање значаја јавне перцепције културне вредности повлачи и признавање значаја публике, заједнице и друштва у целини, чиме се генерише веће поверење заједнице у јавне институције. Паралелно томе, поштовањем легитимности и значаја професионалног суда, концепт наглашава важност развоја уметничке изврсности и важност професионалног дијалога – ојачава морал стваралаца и струке и доприноси едукацији и развоју капацитета доносилаца одлука у пружању подршке експерименталном раду и новим формама.

## 1.2. Стратешко управљање јавним позориштем

Описани социо-економски контекст и савремена позиција културе у њему, у домену позоришне уметности, исходе императивом реорганизације, трансформације, па и поновне изградње позоришних система. Притисак на (некомерцијална, јавна) позоришта, услед њихове транзиције ка новом моделу који би инагурисао и применио савремене концепте конципрања вредности и комуникације са публиком, нарочито је изражен због њиховог ”традиционалног” начина финансирања и уређења (од стране државе) и комплексности и фанансијске захтевности позоришне продукције.

### 1.2.1. Анализа социо-економског контекста одрживости позоришта

Нарушена одрживост позоришних система датира раније од 2008. године (године светске економске кризе, смањених буџета за културу и смањених финансијских могућности грађана); почиње последњих деценија претходног века, када постаје актуелно питање о јавном интересу – друштвеној функцији (субвенционисаних) уметности. Тако је и императив системских и структуралних промена у позоришним системима провоциран не само смањеним могућностима њиховог финансирања, већ озбиљнијим разматрањима о специфичностима њихових производа и услуга, које их чине значајним за јавност и представљају разлог за државну подршку. Исход таквих разматрања требало би да буде напуштање традиције финансирања утемељене на апстрактној идеји о друштвеној функцији и мисији позоришта и стварање односа културне политике и субвенционисаних позоришних установа заснованог на ”системском инвестирању у одређене функције и охрабривању синергије, партнерства, мобилности, иновације и неговања публике” (Клаић, 2016: 11).

С једне стране, владе и различити фондови очекују да средства додељена за позоришне пројекте буду ефикасно и ефективно искоришћена – да, поред нових продукција, допринесу и подизању капацитета позоришта у самофинансирању, што се најчешће повезује са повећањем броја продатих карата и успехом позоришта у привлачењу спонзорâ и партнерâ из сва три сектора. С друге стране, анализе показују да је за некомерцијалне позоришне организације и некомерцијалне организације извођачких уметности уопште, врло тешко да постигну финансијску одрживост без континуираних (па и растућих) субвенција. Разлози за то потичу од чињенице да су основни принципи функционисања организација у домену некомерцијалних извођачких уметности практично класични принципи непрофитних

организација, засновани на: 1) неочекивању новчаног повратка из инвестираног капитала и 2) фокусирању на испуњавање одређених друштвених функција (вид. Baumol, Bowen, 1965: 497). Њихови планови су такви да захтевају сталне инвестиције; нови пројекти су увек на чекању; а стална потреба за ширењем и развојем публике, с једне стране, и потреба за очувањем квалитета – с друге, чине немогућим значајније подизање цена услуге, па и маскимизацију профита. Као и профитне (комерцијалне) организације извођачких уметности, и непрофитне зарађују кроз продају карата, гостовања и секундарне делатности (изнајмљивање сале, продају сувенира, вођење или давање у закуп кафеа/ресторана итд.), при чему, за разлику од профитних, оне располажу и са "незарађеним средствима" која добијају од републичких, градских и/или општинских власти, фондација, донација, корпоративних партнера и сл. Та незарађена средства покривају "рупу у заради" (*earnings gap* или *income gap*) која се односи на разлику између зарађених и потрошених средстава (McCarthy, 2001: 79), па смањивање "рупе у заради", посредно и финансијско пословање у плусу, значи редукцију трошкова. Логично, у ситуацији када су спољни извори финансирања редуковани, те су већ начињене и редукције на страни трошкова, не остаје пуно простора за "маневар" ове врсте.

Комплексност питања финансијске одрживости некомерцијалног позоришта осликава и Боумол и Бовенова теорија о "болести цена" (*cost disease*), а која се јавља у овом домену. Они објашњавају да, у својим делатностима, позоришта, плесне компаније, опера, оркестри и сл. не могу да користе технолошки развој како би субституисали пораст цене уметничког рада, због чега временом цена дела, које је производ тог рада, расте много брже него општи ниво цена. С друге стране, због своје друштвене функције и обавезе да задовоље и развијају потребе демографски разнолике публике, ове организације не могу да подигну цене карата, што води све већој рупи у заради и већој потреби за субвенцијама (Baumol, Bowen, 1965)<sup>39</sup>. Међутим, државе смањују субвенције, па алтернативно решење постаје развој других спољних извора прихода: корпоративне подршке, донација, спонзорства итд. Проблем с овог аспекта је у томе што процес неолиберализације и прелазак на мешовити модел – нарочито у

---

<sup>39</sup> Аутори посебно истичу и везу економске одрживости извођачких уметности и специфичности тржишта рада у овом пољу, која се односи на то да због потреба континуиране едукације, вежбања стечених вештина и стручне актуелности, позоришни професионалци су приморани да пристају да раде само да би радили не полагајући велика очекивања на адекватну новчану надокнаду. Ипак, и у овом "финансијском жртвовању" (Baumol, Bowen, 1965: 501) постоје лимити које Баумол и Бовен увиђају средином 1960-их, а који ће временом тек постати горући проблем, уколико имамо у виду савремени одлив глумаца, сценографâ, костимографâ, редитеља, драматурга, дизајнерâ светла и сл. из "елитнијих" извођачких уметности у области филма и телевизије, медија, реклама, итд.

малим земљама, доводе до питања опстанка дела уметничке продукције, јер исходе смањењем државних фондова за помоћ култури, иако (још увек) није дошло до ширења приватних извора који би то надокнадили (Трозби, 2012: 18). Такође, до скоро субвенционисана уметничка продукција не може једноставно постићи финансијску аутомност од државе на рачун алтернативних извора финансирања јер: 1) потенцијани ”патрони” често зазиру од експерименталних и контроверзних културних форми; 2) донатори чешће спонзоришу дефинисане производе или догађаје, него организационе трошкове повезане са активношћу; 3) корпоративне донације и спонзорства повезана су са економским циклусом и кривом економије у одређеном тренутку; 4) пореске олакшице не могу бити једноставно таргетиране, а аранжамни са пореским олакшицама за културу су мање атрактивни него за спорт, фестивале или пројекте локалне заједнице (Vestheim, 2006). Праћење анализа од средине шестдесетих до данас упућује на то да је подршку из приватних извора све теже привући, а генерални закључак је да временом расте број мањих донација, док изостају велики донатори. Све је већи број активности и пројеката који су од посебног друштвеног значаја, што за последицу има то да позоришни пројекти улазе у озбиљну кокуренцију спрам акција помоћи незбринутим или болесном деци, подршци спортистима, збрињавању угрожених друштвених група, подршци талентима у области других уметности, програмима развоја науке, екологије итд. Уз то, значајнији корпоративни грантови (*grant*, енг. – субвенција, стипендија) захтевају испуњавање бројних услова и опсежну евалуацију, те можемо приметити да корпорације, као и државе, све више подижу захтеве када су у питању шири друштвени ефекти субвенционисаног уметничког стваралаштва. Поред диверсификације функција уметности, ове – промене у начинима, условима и циљевима финансирања, условљавају и пораст трошкова за прикупљање таквог типа средстава (McCarthy, 2001: 88).

Неизвесност опстанка у условима промењених образаца за коришћење спољних извора финансирања и комплексних услова за развој унутрашњих, у домену позоришне уметности, нарочито дотиче јавна позоришта – оснивана и развијана по моделу одговарајућем циљевима и приликама другог времена. Концепт јавног позоришта датира од периода стварања националних држава, које су оснивале и финансирале рад националних позоришта, верујући у њихову функцију изграђивања и јачања националне свести, идентитета и културе. Уз њих и комерцијална ”булеварска” позоришта, последње две деценије 19. века, најпре у Паризу, а затим и у другим европским градовима, почињу да се оснивају и мала независна позоришта. До Другог светског рата, она су зависила од броја продатих карата и подршке финансијера,



да би после рата државе преузела бригу о њиховој финансијској одрживости. Широм источне и централне Европе, совјетским ширењем социјалистичког друштвеног уређења, утемељена је пракса репертоарског позоришта одржаваног државним финансирањем и под строгим контролом режима и идеологије; док у западној Европи, развој концепта државе благостања имплицира улагањем у различите независне позоришне трупе, обнављањем позоришта разрушених или оштећених у рату и изградњом нових, са идејом о томе да ће њихов развој допринети друштвеној кохезији и културној еманципацији (вид. више: Клаић, 2016: 19).

Модел репертоарског позоришта – по коме су доминантно оснивана јавна позоришта у земљама немачког говорног подручја, средњој, источној и северној Европи, подразумева да позориште сваке сезоне конципира нови репертоар састављен од старих и нових представа. Репертоарска позоришта најчешће имају глумачки ансамбл, потенцијално једног или више сталних редитеља, костимографа и сценографа, стално запослено техничко и административно особље и своју зграду са једном или више сцена, салама за пробу, фондусима и радионицама за израду сценских елемената<sup>40</sup>. Са великим бројем запослених и интензивном продукцијом, оваква позоришта су веома скупа за одржавање, па је креирање националних позоришних система у којима овакве установе предствљају срце позоришне инфраструктуре, за последицу имало (и има) приличне финансијске обавезе држава тих нација, којих оне временом желе да се ослободе<sup>41</sup>. Објективно је приметити и то да су се субвенционисана позоришта временом навикла на субвенције које се додељују по устаљеном принципу, док либерализација културног ресурса за исход има и све већи број учесника трке за средствима. Незадовољство нових учесника у театарском животу расте и они све гласније захтевају финансијску подршку, па државе долазе у ситуацију да постојећи буџет деле на већи број позоришта, трупа, пројеката, или да задрже неговатељски модел културне политике, фокусиран на мањи број одабраних елитних установа.

---

<sup>40</sup>Ово је уобичајена пракса, али не и апсолутна, с обзиром на то да многа позоришта нису у могућности да одрже велике ансамбле, или да имају на плати запослене уметничке сараднике (па ни бројно техничко особље). У таквим околностима, термин ”репертоар” односи се на једну сезону у којој се представе (за које су глумци ангажовани по уговору) смењују по планираном редоследу, а не на пун обим представа – старих и нових, које се играју из сезоне у сезону (Клаић, 2016: 44).

<sup>41</sup>Не само тамо где преовладава модел репертоарског позоришта, већ и у западним европским земљама, долази до преиспитивања мотива за финансирање позоришта, па и до редефинисања односа и обавеза државе према њима.

С друге стране, суочена са нарастајућом конкуренцијом у виду независних некомерцијалних и комерцијалних позоришта, јавна позоришта су у ситуацији да се интензивније боре за публику отварањем нових сцена, обогаћивањем програма, ангажовањем уметничких звезда и слично, што захтева ревизију приступа пословања, али и нове издатке. У том контексту, Клаић наводи да се криза, као стално стање позоришта 20. и 21. века, поред ”организационог модела и естетског ћорсокака”, односила (и односи) на ”такмичење са новим медијима и активностима за испуњавање слободног времена” (Клаић, 2016: 21). За јавна позоришта, то значи да се привлачење ”културног сваштоједа” (Peterson, 1992) сада не тиче само његовог одвлачења од комерцијалног театра или независне сцене, већ и одвлачења од разноврсне понуде културних и креативних индустрија, магнетизма нових медија, културе интензивног рада на здрављу духа и тела: јоге, теретане, психотерапије, неурولينгвистичког програмирања и сл. Један од разлога кризе савремене културе је мноштво понуда свих врста, а да би у овом мноштву јавна позоришта била видљива, она морају да успоставе интензивну и занимљиву комуникацију са постојећом и потенцијалном публиком. То значи да начин комуницирања треба прилагодити очекивањима и могућностима савременог доба, што поред инвентивности маркетиншких служби подразумева и растуће трошкове за техничко-технолошку модернизацију, оспособљавање постојећих и ангажовање нових стручних кадрова, анимацију медија итд. Захтев приближавања савременом гледаоцу намеће велика улагања и када је у питању зграда позоришта, што се – поред модернизације сцене и технике и уподобљавања позоришта савременим стандардима јавне безбедности и безбедности на раду, односи и на уређеност и комуникативну моћ фасаде, сређеност гледалишта, гардеробе, тоалета, комфор и гостопримљивост фоајеа и постојање удобног простора за разговоре после представе и пратеће програме.

### **1.2.2. Разматрање начина постизања одрживости јавног позоришта данас**

У најбољем случају, позоришта добијају 80% субвенција, а најчешће оне износе од 45% до 50% укупне зараде (према: Клаићу, 2016: 32). Дискрепанца између јавних субвенција и оперативних трошкова све више расте, а сумирајући закључке различитих аутора, можемо издвојити неколико типских начина на које јавна позоришта ”решавају” ову ситуацију:

- спонзорства, која чак и када су успешна ретко доносе више од 2% до 6% оперативног буџета;

- развој партерства са другим културним организацијама (или организацијама из других домена – снабдевачима, баровима, ресторанима и сл.);
- издавање простора и суорганизација догађаја;
- развој секундарних производа и услуга;
- привлачење публике креирањем пакета карата, давањем попушта на претплатне карте, попушта за студенте, пензионере и сл;
- смањивање броја нових продукција и скраћивање дужине трајања сезоне;
- смањивање буџета за нове поставке, скраћивање процеса припреме представе/проба;
- избегавање поставке дела која захтевају плаћање виоских цена ауторских права;
- ”аутсорсовање” (*outsource*, енг. – препустити, изместити) одређених сегмента рада као што су израда сценографије, декора, костима и
- привлачење публике репертоаром креираним по узору на комерцијално позориште, ангажовањем звезда, атрактивним маркетиншким кампањама и сл.

Дакле, начини које јавна позоришта користе како би покушала да реше проблем одрживости можемо груписати у три категорије:

1. решења која се тичу диверсификације спољних извора финансирања;
2. решења која се тичу диверсификације унутрашњих извора финансирања и смањивања оперативних трошкова и
3. решења која се тичу ширења и диверсификације публике.

Како смо домете прва два типа решења већ размотрили, преостало нам је да размотримо и трећи. Он се често – ”по аутоматизму”, изједначава са имитирањем модела комерцијалног позоришта, што је некритично и неисправно, пре свега због разлика у функцијама и начину пословања ова два типа позоришта. У комерцијалном позоришту, профит је, ако не главни, онда један од главних циљева, па – мада различитих типова и жанрова, његове представе доминантно нуде ”бег од реалности” и разбигригу. За разлику од тога, задатак некомерцијалног јавног позоришта је ”раскринкавање реалности” – указивање на карактеристике појава које нас окружују, иницирање критичког мишљења, покретање дијалога, ревизија формалне историје, преиспитивање митова и традиционалних образаца мишљења. Његов специфичан задатак је да очува богату драмску заоставштину

интерпретирајући је у актуелном дискурсу, да стимулише развој нове драме, развија нове постдрамске форме, омогући развој плесног и музичког позоришта (нарочито, деелитизацију другог), подигне естетске и етичке стандарде позоришта за децу и младе и подржи квалитативни развој других позоришних облика као што је стендап комедија, кабаре, луткарско позориште итд. (вид. Клаић, 2016: 62-84). У том смислу, јавно позориште које бира програм сличан програму комерцијалног позоришта и приступа темама на популистички начин, иако може привући нову публику, продати више карата или привући више спонзора, долази у опасност да не испуни своје суштинске функције: 1) ангажовање на уметничком експерименту и откривању нових форми; 2) едукацију и развој талената и 3) медијацију у стварању партиципативног грађанства и покретања јавне расправе. Другим речима, растеређујући буџет на овакав начин, јавна позоришта су у опасности да не доприносе развоју изврности у уметности и не генеришу планирану јавну вредност, што их примарно кандидује за кориснике јавних средстава, односно оправдава њихово постојање у форми јавних установа.

Имајући у виду да су и друга решења из различитих разлога недовољна, очигледно је да су неопходни озбиљнији кораци у правцу решавања проблема. То значи да су позоришне установе приморане да преиспитају и преобликују начине и стратегију пословања, мада се исти императив односи и на организације у другим делатностим. У већини њих, иновација и преузимање ризика схватају се као кључне за обезбеђивање компетитивне предности и развоја у ”тешким временима”, а такав приступ у систему (субвенционисане) позоришне уметности претходно захтева јасан одговор на питање: шта чини иновацију и иновирање у оквирима позоришних организација? У трагању за одговором, Бакши и Трозби (*Hasan Bakshi, David Throsby*) идентификују четири аспекта иновирања карактеристична за све културне установе, чији збир представља усвајање ”културе иновације”. Ти аспекти су: 1) иновација у домену публике; 2) иновација у развоју уметничких форми; 3) иновација у креирању вредности и 4) иновација у управљању (тиче се иновирања на пољу бизнис модела, финансијских стратегија, организационе структуре и сл.) (Bakshi, Throsby, 2010: 13). У пракси, ова четири ступња иновирања подразумевају дефинисање и имплементирање адекватних стратегија прилагођених затеченим приликама – карактеристикама и проблемима позоришног система, односно капацитетима и доступним ресурсима позоришне организације, њеној специфичној мисији и визији, угледу и традицији, као и позицији у ширем позоришном, културном и друштвеном окружењу.

### 1.2.3. Савремени стратешки приступи развоју јавног позоришта

У оквиру теорије културног инжењеринга, Клод Молар (Claude Mollard) примећује да сваки пројекат у култури, а можемо рећи и свако планско деловање, захтева комуникациону стратегију која (између осталих) одговара на питање: Зашто баш таква стратегија<sup>42</sup>? Он предлаже пар одговора: 1) због постизања одређеног нивоа угледа установе (система); 2) подстицања учешћа будуће публике; 3) подржавања квалитета уметничке продукције и/или 4) покретања локалног развоја (вид. Молар, 2000: 131-132). Међутим, мада је ово потпуно примењиво и на савремене стратешке приступе које разматрамо, основни –”наткривајући” одговор је – ”због развоја публике!”. Крајњи циљ сваког стратешког плана у вези са развојем јавног (или било ког другог) позоришта данас је продубљивање односа са постојећом публиком, привлачење нових група које до сада нису чиниле публику, или – најчешће, истовремено остваривање оба циља.

Важност развоја публике огледа се и у томе што је маркетиншки дискурс један од доминантних у истраживањима позоришта. У анализи литературе, често наилазимо на тезу да порекло проблема одрживости позоришних установа треба тражити у њиховом отпору према примени маркетинг концепта, чија је окосница процес обостраног и континуираног комуницирања између организације и њених циљних група, чије културне потребе – не само актуелне него и будуће, организација настоји да утврди и задовољи (Бракус, 2013: 82,83). С друге стране, маркетинг позоришта, данас, обухвата и дефинисање политике и циљева, идентификацију тржишта културних услуга, доношење одлуке о репертоару, утврђивање и праћење положаја позоришта у односу на конкуренте, грађење доброг имиџа, предвиђање продаје, избор начина комуникације са садашњом и потенцијалном публиком, политику цена, дефинисање стратегије, доношење краткорочних планова итд (исто, 84). Примена различитих метода привлачења публике сада је нераздвојива од развоја едукативних функција позоришта; стварања нових уметничких форми; примене савремених технологија у позоришној продукцији и организовању позоришне делатности; иницирања нових партнерства; унапређивања просторних и техничких ресурса позоришта и развоја његовог ширег контекста. Све ово су стратешки приступи које ћемо даље засебно анализирати, али који заједно доприносе и теже управо преласку са пословања фокусираног-на-организацију на пословање које се фокусира на публику. То значи да је стратешка оријентација на развој публике ”нулта”, јер је предуслов свих других стратешких планова – предуслов постизања

<sup>42</sup>Друга два питања су: За кога? и ”Како?” (вид. више: Молар, 2000: 128-129).

одрживости јавног позоришта, које само задовољавањем и развојем потреба публике врши своју друштвену функцију, односно генерише и акумулира специфичне вредности.

### ***1.2.3.1. Промене у репертоару***

Стратешко увођење промена у репертоар јавног позоришта може подразумевати различите приступе. У односу на крајњи циљ, издвојићемо три основна: 1) стратешке промене у репертоару усмерене на његову нестандардизацију; 2) промене са циљем диверсификације публике и 3) промене са циљем афирмисања и развоја иновације у уметничкој форми.

Како би привукла публику позоришта се често одлучују на стављање класичних дела на репертоар – као публици блиским и познатим, што потенцијално води ”синдрому замора класиком” (Клаић, 2016: 89). Ово је појава у оквиру шире појаве ”стандардизације репертоара” (Bennett, 1997: 111), која поред сталних поставка класика подразумева и популарне адаптације класичних романа, савремених бестселера или представе засноване на сценаријима популарних филмова; представе које се баве медијски популарним темама, адаптације ранијих славних продукција или адаптације бродвејских продукција. Поред тога што је у супротности са императивом развоја уметничке изврности, ово води и томе да су ”сигурне” програмске одлуке, тј. ”сигурне продукције”, често и врло скупе, што је парадоксално, имајући у виду да се њихова ”сигурност” тиче сигурно продатих карата, сигурне публике и сигурних спонзора – дакле сигурне економске одрживости. Као могући иновативни стратешки приступ који нуди алтернативу оваквој пракси, Клаић предлаже формирање репертоара у концептуалним целинама. То би омогућило публици да, гледајући представе на репертоару и партиципирајући у пратећим програмима, учествује у откривању једне теме – на пример, стваралаштва одређеног уметника, обележавања годишњице неког значајног историјског догађаја, горућег друштвеног питања и сл. У том случају, тема се узима као оквир на основу кога се бирају драме на репертоару, анимирају партнери, одређују пратећи едукативни и други програми. Бенефити овога су: већа видљивост, ширење ангажмана позоришта, основа за додатно прикупљање средстава, већа медијска пажња и обнављање локалне културне климе (Клаић, 2016: 93).

Иновативни стратешки приступ у конципирању репертоара значајан је и када је у питању циљ диверсификације публике. Позоришта која теже проширивању публике у односу на националну, етничку или верску припадност, морају применити томе адекватне репертоарске политике, што подразумева стављање на репертоар дела аутора из различитих друштвених група и омогућавање гостовања представа мањинских заједница. Планирање програма у овој

перспективи омогућава експлоатацију социјално-кохезивног и социјално-инклузивног потенцијала позоришта и посебно је важно када је у питању укључивање маргинализованих и угрожених друштвених група. У тим случајевима, али и генерално у случају привлачења ”нове публике”, пожељно је да иновације у репертоару буду праћене и додатним програмима и активностима позоришта.

Трећи приступ – иновирање у стварању нових уметничких форми, односи се на развој нових уметничких дела која имају потенцијал да утичу на уметничке трендове и воде стварању нових праваца (Bakshi, Throsby, 2010: 17). Могућа опасност у овом случају је то што нови облици немају сигурну публику, па њихово увођење може угрозити однос остварен са постојећом публиком. Када је у питању представљање нових драмских дела, као и значајно иновативне и другачије интерпретације познатих дела, различите студије закључују и о добрим и лошим резултатима. С једне стране, савремена – ”иновативна” група представа је мање популарна код уобичајене позоришне публике, али бројни су и примери представа овог типа које су привукле велику пажњу јавности. Зато, контрола ризика у оваквом приступу подразумева креирање програма са рационалним односом између продукција за које се претпоставља да могу да остваре успех на благајнама и ризичних продукција. Такође добра тактика при иновирању у стварању уметничких форми је спуштање цене улазница за неklasичне (иновативне) представе, које афирмишу нове драмске текстове, баве се постдрамским позориштем, експериментишу са применом нових технологија или односом који се остварује између извођача и публике. Ипак, важно је нагласити да овакав ризик није и не сме бити ограничен оквирима стратегије ширења публике или увођења иновације, јер су за јавна позоришта експеримент и померање граница у пољу далеко више од једног сегмента стратегије развоја одрживости. Ово је обавеза и важан део мисије позоришта, због чега иновација у репертоару мора бити подржана од стране система јавног субвенционисања, који успоставља одређени степен до којег се финансијски губитак, због репертоарске одлуке, сматра – дозвољеним, ради ефективног развоја укуса публике (Van den Hoogen, Saro, 2015: 353).

### ***1.2.3.2. Развој контекста позоришта***

Позоришни догађај поред представе (перформанса) подразумева и ”преперформанс” и ”постперформанс” (Bennett, 1997), као временске периоде пре и после самог извођења, који су врло важни за укупан доживљај публике. Отуда је за успех рада позоришта важно и његово окружење – то колико је место где се представа одиграва лако доступно и ком крају

града припада, те да ли сам одлазак у тај крај предствала ужитак по себи. Важно је и улично осветљење, срећеност и чистоћа улица, понуда барова и ресторана у близини и сл. Добро је уколико бригу о овим и бројним сличним питањима позориште може да подели са ”комшијским” организацијама, па је у том смислу погодна стратегија формирања културног кластера кога би чинила позоришта и друге културне организације, књижаре, дизајнерске радње, угоститељскии други пратећи објекти лоцирани у одређеном делу града. Њихово повезивање подразумевало би заједничко старање о горе поменутих питањима, али и координацију програма, заједничке маркетиншке активности, заједничко лобирање пред градским и општинским властима и евентуалне заједничке пројекте.

У време када је деелитизација позоришта један од битнијих стратешких циљева, излазак у сусрет потребама и начину живота савременог човека има значајно место у планирању стратегије контекстуалног развоја. Тако се као важно помиње и питање превоза публике до и од позоришта: постојање паркинга, аутобуских линија и сл. У овом контексту, често се наводи пример праксе да јавна позоришта направе партнерство са јавним превозницима, те да карта за позоришну представу обезбеђује бесплатни аутобуски превоз у времену пре и после извођења. Такође, предлаже се и (редовније) усвајање праксе организовања ”излета” за људе из крајева где не постоји позориште или је позоришна понуда слаба, који би поред превоза и присуства представи подразумевали и разгледање позоришта, упознавање са његовим историјатом и начином рада.

Погодно је уколико позориште има две или више сала, јер му то омогућава већу флексибилност када је организовање репертоара у питању. Различите сале, па и неконвенционални простори попут сала за пробу, фоајеа, терасе, могу се користити за извођење одређених типове и жанрова представа. Диверсификација простора позориште чини додатно занимљивим публици и препознатљивим по одређеном амбијенту погодном за специфични позоришни доживљај. Штавише, целокупни простор позоришта један је од његових важнијих ресурса, јер га јемогуће користити и у секундарне сврхе – за издавање, за одржавање других културних програма, за организацију обилазака којима би се туристи, повремена и стална публика упознале са традицијом и угледом установе и процесима који стоје иза продукције једне представе. Многе зграде позоришта, због свог значаја и архитектонске вредности предствалају споменике културе под заштитом државе/града, што подразумева велике инвестиције за њихово одржавање и прилагођавање нормама безбедности публике и заштите на раду. С друге стране, ово пружа и могућност њихове експлоатације у туристичке сврхе, претварање дела позоришта у музеј, организовање



посебних амбијенталних догађаја, изнајмљивање за снимање филмова ван сезоне итд. Тако је, у оквиру конгреса *Интернационалне федерације за позоришна истраживања* (ИФТР) у Стокхолму 2016, за учеснике организована посета дворском позоришту ”Дротингхолм” где је на сцени са посебном акустиком и осветљењем старог дрвеног позоришта одржано предавање са кратким драмским и оперским монолозима. Посетиоци су имали прилике да виде како функционише сценска техника намењена промени кулиса и производњи ефеката, која је пројектована у време настанка Позоришта, а која се користи и данас. У оквиру истог скупа, учесницима је понуђена и тура разгледања познатих позоришта Стокхолма (”Кунлинга Драматиска”, ”Стокхолмског балета и опере” и ”Стринберговог интимног позоришта”), кроз које је представљена њихова програмска оријентација, мисија и визија, технички и просторни капацитети и занимљивости из живота позоришта. У овом примеру најважније је нагласити да овакви програми нису ограничени искључиво на програм тада одржаног стручног скупа, већ се они налазе у редовној туристичкој понуди Града.

### ***1.2.3.3. Примена нових технологија у позоришту***

Примена нових технологија у позоришту односи се на унапређења организационих и уметничких процеса, као и унапређења у складу са променама образаца културне потрошње и захтева публике. За привлачење публике и нових партнера, позоришта увелико користе он-лајн (*on-line*) резервације карата, објављују трејлере и документарне филмове о припреми представа на својим сајтовима, јутјубу и другим друштвеним мрежама. Такође она прибегавају и ”комплекснијој” примени нових технологија, као што су софтвери за мониторинг и анализу карактеристика публике и трендова.

Стретешка оријентација ка активној експлоатацији могућности друштвених мрежа и сајта је од изузетне важности, имајући у виду генерално присутан тренд да се медији слабо интересују за рад позоришта – да су цене простора у штампаним и електронским медијима за позоришне куће врло високе, а да се (неплаћене) информације о њима појављују тек у ретким приликама као што су важни догађаји или веће премијере. Такође, ови канали све више постају доминантно средство комуникације са публиком – обезбеђују информације о догађајима и пружају простор за повратне реакције, кроз могућност отварања налога корисника ради коментарисања и оцењивања програма и простора, платформе за дискусију, он-лајн упитнике, линковане блогове и сл.

Међутим, када је у питању примена дигиталних технологија у позоришту, савремене тенденције иду много даље, крећући се у правцу имплементације нових могућности у домену

дистрибуције позоришног дела. У Бекшијевој и Трозбијевој студији нарочито занимљив пројекат који аутори анализирају је ”Национално позориште уживо” (“*NT Live*”), који се тицао преношења уживо представе Националног позоришта у Лондону ”Федра” у биоскопима у Лондону и другим градовима. Упоредном анализом ”класичне” позоришне и ”биоскопске” позоришне публике, Бакши и Трозби су покушали да утврде домете оваквог проширеног деловања позоришта и да одговоре на бројна питања у вези са карактеристикама и потребама савременог гледаоца. Испитиване су социјалне разлике између редовне позоришне публике и дела јавности који не иде у позориште; разлози за одласке у позориште или неупражњавање ове навике; могућност да редовна публика представе гледа и на алтернативне начине и њен однос према овом типу иновације; очекивања редовне и ”нове” публике, емотивни доживљаја виђених представа и промене у ставовима на основу овог искуства. У најкраћем, истраживање је показало да је овај пројекат допринео (очекивано) далеко већем броју публике, интересовању млађе популације и иницирању жеље за посетом позоришту код оних који не представљају уобичајену позоришну публику<sup>43</sup>.

#### **1.2.3.4. Развој едукативних функција позоришта**

Стратешко опредељење позоришта да ради на едукацији подразумева да је оно усмерено на допринос продукцији, трансмисији и трансферу знања из свог и сродних поља и да приступа целовито јачању хуманог капитала. То значи да позориште ради на 1) едукацији публике; 2) едукацији уметника и 3) едукацији запослених у позоришту.

Едукација публике је важна, јер омогућава да она развија знања о позоришној уметности, а посредно и потребу за уживањем у позоришним делима. Када су у питању стратегије усмерене на едукацију публике оне се најчешће повезују са едукацијом младих и креирањем програма – често у сарадњи са образовним установама, којима би се школска омладина заинтересовала за позориште. Ипак, подједнако су важни и програми едукације старије публике, истакнуте као група која има афинитета према позоришној уметности, али не и навиком одлазака у позоришта. Студије и препоруке, као нарочито значајне, истичу и програме едукације угрожених социјалних група, којима се постиже не само

---

<sup>43</sup> Главну улогу у *Федри* играла позната глумица Хелен Мирен (*Helen Mirren*) што је свакако, поред некласичног ”биоскопског искуства” представе, додатно привукло публику. Зато, како би потврдили закључке истраживања, Бакши и Трозби су спровели исто истраживање на публици представе ”Све је добро што се добро сврши” приказане на исти начин. Оно је показало да се резултати претходног могу сматрати релевантним – без обзира на чињеницу да је учешће познате глумице свакако утицало на велико интересовање и позитиван утисак о представи.

диверсификација позоришне публике, већ испуњавају и културно-еманципаторске и социјално-кохезивне функције јавног позоришта.

Значајно је и стратешко усмерење јавног позоришта на едукацију и развој професионалаца из овог и сродних поља. Као што стратешким смањивањем цена карата за младе позориште покушава да привуче ову циљну групу, тако и смањивањем цена карата за колеге и људе из струке оно омогућава бољу размену знања, успостављање професионалног дијалога и едукацију. Интензивнији облик размене ”знати како и шта” подразумева да позориште подстиче ствараоце и извођаче да присуствују различитим едукативним програмима и да само организује семинаре, радионице, лабораторије и сл, на којима уметници и сарадници који ту раде, али и они из ширег позоришног и културног система, могу да надограђују своја знања из одређене позоришне области. Дobar пример овога је већ поменуто Национално позориште у Лондону, које – поред различитих едукативних програма за будуће професионалце (као што је сајт “StageWork” намењен студентима у области позоришне уметности), води и ”Студио” – истраживачку лабораторију у домену извођачких уметности. У оквиру ”Студија”, истражује се коришћење нових технологија звука, филма, видеа; истражују се нове праксе глуме, режије, сценског дизајна. Овде стварају гостујућа позоришта, редитељи, писци и композитори, који у својству резидента користе ресурсе ”Студија” за различита истраживања<sup>44</sup>. Многи од резидената по завршетку пројекта раде у другим сродним пољима (на филму, телевизији), а касније се враћају у Студио или на сцену Позоришта доносећи нова знања и искуства из других области. Тако, кроз рад Студија Позориште креира вредност у систему позоришне уметности, али и вредност за друге системе са којима се позоришни додирује (вид. Bakshi, Throsby, 2010: 27-28).

На крају, поред усмерења на едукацију публике и уметника, значајно је и усмерење на континуиран развој и едукацију кадрова позоришта. Ово се односи на едукацију административног и техничког особља у правцу њиховог прилагођавања савременим захтевима пословања. То подразумева различите програме обуке у домену коришћења нових технологија, аплицирања на конкурсима и фандрејзовања, коришћења страних језика, имплементације савремених маркетиншких метода, коришћења административних, статистичких и других софтвера. Подразумева и програме обуке о заштити на раду, обуке за коришћење нове сценске технике и програме развоја компетенција за техничку реализацију уметничке визије.

---

<sup>44</sup> Мањи део овде насталих продукција (око 15 - 20%) касније игра на главној сцени позоришта.

### *1.2.3.5. Развој партнерства и сарадње*

Видели смо да различити концепти развоја културе садрже многе сличне принципе, од којих је међу важнијим – значај кооперације и умрежавања. Зато не чуди чињеница да – било да анализирамо начине на које позориште може да привуче и едукује публику, заузме место центра културног живота заједнице, или примени нове технологије – то подразумева адекватне партнере и сарадњу. На почетку смо приметили да је имплементација свих анализираних стратегија практично у циљу реализације стратегије привлачења и ширења публике, а овоме можемо додати и то да је стратешка оријентација позоришта на партнерство предуслов остваривања готово свих активности у оквиру других стратешких циљева.

Тип партнера позоришта може у знатној мери да варира, при чему партнери могу да припадају јавном, приватном или цивилном сектору; да буду организације или појединци; да припадају домену културе или неком другом домену. За осмишљавање и реализацију едукативних пројеката значајна је сарадња са образовним установама и цивилним удружењима; за унапређивање просторног контекста позоришта – сарадња са локалним организацијама и фирмама из различитих (не)културних делатности; за унапређење у примени нових технологија – сарадња са професионалцима и компанијама из ове области; за осмишљавање и промоцију додатних програма и привлачења публике – сарадња са јавним и цивилним организацијама из домена туризма, образовања, социјалних питања. Значајна су и партнерства са медијским кућама, организацијама и појединцима из области филма и телевизије, рентал компанијама, организацијама које се баве снимањем и дистрибуцијом дела извођачких уметности итд. Од изузетне важности је и повезивање са међународним канцеларијама и фондацијама, страним културним центрима, истраживачким центрима, активним цивилним друштвима итд, са циљем трансфера знања и ширења извора финансирања. То је зато што такве сарадње могу да, на пример, воде заједничком конципирању пројеката у које су интегрисани стратешки циљеви позоришта, а који – захваљујући обједињеним ресурсима партнера и обједињеним капацитетима за њихову експлоатацију, могу да резултирају добијањем значајних грантова за реализацију циљева.

Поред побројаних – ”спољних” партнера (из других ресора и/или сектора), важни су и они у оквиру истог позоришног система (друга позоришта истог оснивача), као и они из шире мреже делатности (друге позоришне куће, независне трупе, удружења драмских уметника, међународне театарске асоцијације итд.). Стартешко планирање овог типа сарадње предлаже

се кроз: усклађивање програма и усклађивање репертоара; формирање заједничких пројеката и копродукције; међусобна гостовања и заједнички наступ пред имаоцима капитала и доносиоцима одлука.

#### **1.2.4. Оријентација на предузетнички начин организовања позоришне делатности**

Видели смо да је комплексност организовања позоришне делатности један од разлога због којих је позориште ”скупо за одржавање”, али истовремено, организациона структура јавног позоришта је његов драгоцен ресурс. Она може бити значајан предмет иновирања, а у светлу стратешких активности које пледирају савремене студије ”може” прераста у ”мора”. Наиме, успешност у унапређивању пословања јавног позоришта – применом претходно анализираних стратешких активности, предусловљена је иновативном, ефикаснијом и ефективнијом експлоатацији његових ресурса. Ово значи стратешку оријентацију на откривање нових прилика и контролу њиховог ризика, односно усвајање принципа предузетничког типа организовања делатности.

У најширем смислу, предузетништво подразумева пословно ангажовање којим се успоставља или унапређује одређена организација, комбиновањем чинилаца пословања, иновацијама и контролом ризика (Болчић, 2007, према: Теранић, 2007: 141). Обликујући теорију предузетништва, истраживачи у домену организационих наука бавили су се питањима: зашто, када и како настају прилике за стварање одређеног добра или услуге ?; зашто, када и како одређени људи (а не други) откривају ове прилике?; и зашто, када и како се примењују различите активности како би се ове прилике искористиле? (Shane, Venkataraman, 2000: 218). Видимо да је централно место свих питања појам ”предузетничке прилике” (могућности), који се односи на оне прилике у којима се може подићи ефикасност постојеће робе, услуга, материјала и организационих метода, захваљујући проналажењу нових средстава и нових партнерских веза. Препознавање предузетничких прилика у вези је са релативношћу перцепције вредности ресурса од стране различитих појединаца, који уочавају везу између недовољне искоришћености скупа различитих (не искључиво сопствених) ресурса и увиђају да се они комбиновани са новим ресурсима и/или експлоатисани на нове начине, могу трансформисати у вреднију форму. Међутим, само одређени људи, а не други, могу да стекну овакве увиде, захваљујући поседовању примарних информација неопходних за идентификовање прилика и дубоко укорењеним когнитивним структурама које омогућавају да те прилике вреднују на одређен начин (исто, 2000: 222). То

значи да не само доток нових информација у чијем се светлу алокација ресурса показује као недовољно ефективна, већ и постојеће информације, стечене вештине, искуство и спремност да се оне искористе, чине предуслове увиђања прилика за предузетничко деловање. Поменута спремност, то јест одлука за реаговање на предузетничку прилику, поред конкретних околности, условљена је бројним специфичним карактеристикама личности одлучиоца – његовом самоуверношћу насталом као производ (добрих) пређашњих искустава и поседовањем довољно капитала (свих врста).

Предузетничке активности су исход ”динамичног компетитивног карактера тржишних процеса” (Kirzner, 1997: 73), те је важно утврдити које су то компетитивне предности овде значајне. С тим у вези, у анализи процеса доношења предузетничке одлуке, Марк Кејсон (*Mark Casson*) паралелно дефинише активности које поменути процес одлучивња подразумева и квалитете ”одлучиоца” који су за то потребни. Прву фазу одлучивања чине: 1) формулација проблема и анализа ситуације, којима одговарају квалитети само-познавања или познавања основних циљева; 2) анализа потенцијалних стратегија, која захтева имагинацију; 3) анализа ограничења, која подразумева практична знања и 4) доношење одлуке, чији је предуслов аналитичка способност. Друга фаза се односи на: сакупљање података и њихову процену, што захтева вештине истраживања и предвиђања. Трећа, финална, фаза тиче се извођења одлуке и састоји од: 1) примене података на одлуку, што захтева вештине калкулације и 2) почетак примене одлуке за шта су примарно потребне комуникационе вештине (вид. Casson, 2003: 25). Кејснове фазе одговарају фазама које претходе стратешком планирању организационог развоја уметничких и културних делатности, тј. фазама процеса увиђања могућности (или неопходности) за примену одређеног стратешког приступа и одлучивања уметничке организације на дефинисање и имплементацију одређене стратегије. Према Драгићевић Шешић и Драгојевић то су: 1) процес дијагностиковања проблема – аутоевалуација и организациона дијагностика установе и организације; 2) процес предвиђања сценарија и 3) почетак израде стратешког плана (вид. Драгићевић Шешић, Драгојевић, 2005.). Анализирајући паралелно ова два ланца активности, можемо увидети то да су, поред врло слично конципираних фаза, и карактеристике појединца, односно организације потребне за њихово извршавање, веома сличне, што нас води тези да планирање развоја културних организација инкорпорира принципе предузетништва<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Овоме у прилог стоји и Клод Моларово (*Claude Mollard*) схватање да је прихватањем (”остваривање грађанског права”) израза ”установа културе” у менаџмент култури заправо унет дух предузетништва. ”Дух

Међутим, коришћење појма ”предузетништво” у домену културе, те залагање за примену његових принципа у контексту управљања културном установом, може се и оспорити с неколико аспеката. Први се тиче самог значења термина ”предузетник”, кога Питер Дракер (*Peter Drucker*) дефинише као оног који тражи промене, одговора на њих и експлоатише могућности, користећи иновацију као специфичан алат (Drucker, 1973, 1990, 2006); а Марк Кејсон (*Mark Casson*) као оног који је специјализован у доношењу ”промишљених” (*judgemental*) одлука о кординацији дефицитраних ресурса (Casson, 2003: 20). Међутим, у ужем значењу, термин описује физичко лице које оснива сопствени бизнис и управља њиме (Раичевић, Гломазић, 2012: 12), што нас води сумњи у терминолошку тачност називања предузетником менаџера (директора) јавног позоришта, које је јавно добро и већински финансирано из јавних фондова. Како бисмо избегли могућу грешку, користећемо сложеницу ”предузетничко понашање позоришних менаџера и предузетнички организована позоришна делатност”.

Други, могући аспект оспоравања, односи се на значајне разлике предузетничког пословања и пословања културне установе. Жељени исход активности предузетника финансијска добит, док је у случају позоришне делатности то дугорочна вредност – свеукупни ефекат који оно има у односу на друштво у целини, или у односу на културне, економске или образовне циљеве друштва (Стефановић, 2013: 186). Ову дилему могуће је решити увођењем карактеристика социјалног предузетника у модел предузетничког понашања који пројектујемо. Под појмом ”социјални предузетник” подразумева се предузетник који иновира ради стварања колективне вредности и за кога друштвени утицај није успутни, већ главни циљ. У литератури се појављују различите дефиниције социјалног предузетника, при чему је њихова тачка пресека то да као фокус његових интересовања виде друштвену промену, а не остваривање економске вредности (вид. Раичевић, Гломазић, 2012). Тако, док су теорије предузетништва најчешће концентрисане на економски ресор, јер под повећањем вредности оне подразумевају економско повећање, социјално предузетништво се најчешће везује за непрофитни сектор.

---

предузетништва подразумева тежњу ка финансијским резултатима и контроли руковођења. И то је иновација. (...) Као и свака друга установа, и установа културе представља структуру продукције која се овде примењује на представе, изложбе, на више или мање, поновљиве активности. Она исто тако подразумева и постојање одређене клијентеле...” (Молар, 2000: 103)

Анализиране тезе, у светлу претходних разматрања, упућују нас на то да предузетнички оријентисан менаџер јавног позоришта јесте менаџер усмерен ка стварању функционалних организационих односа и процеса, ефективном коришћењу ресурса и компетитивних предности установе, откривању и коришћењу прилика и ширењу мреже сарадника и партнера. То ради: подизања капацитета установе у остваривању уметничке изврсности, развоју друштвених бенефита и ширењу извора финансирања. Овакав менаџер 1) континуирано ради на анализи спољне у унутрашње ситуације; 2) јасно формулише проблеме и потенцијална решења; 3) планира и предвиђа резултате стратешких активности; 4) располаже са релевантним подацима у одлучивању и 5) провера своје одлуке у комуникацији са ”управним окружењем” и релевантним особама из организације (када је потребно и са свим запосленима). Дефинишући ствари с организационог аспекта, стратешка оријентација на предузетнички начин организовања позоришне делатности подразумева развој позоришне организације која пословање темељи на:

- сталном иновирању комбинацијом стратегија пословања, ради унапређивања друштвених функција, степена уметничке изврсности и економске одрживости;
- диверсификовању ресурса и коришћењу постојећих на нове начине, са циљем њихове трансформације у вреднију форму;
- развоју вештина запослених и подстицању запослених да своје искуство, знање, креативност и друштвене везе користе ради увиђања прилика и њиховог коришћења;
- умрежавању, тј. увећавању и експлоатацији свог социјалног и културног капитала и
- доприносу стварању когнитивне структуре мреже којој организација припада, а на основу које се формирају вредности, значења, процеси и систем односа унутар мреже.

Оваква стратешка оријентација омогућава иновирање у ланцу вредности и управљању, те даје основу за постизање циљева различитих стратешких приступа, чији укупни резултат треба да буде постизање синхроне уметничке и економске одрживости јавног позоришта. Резимирајући међусобну условљеност и преплитање анализираних стратешких приступа, можемо приметити и то да било да је у питању пледирање на промене у репертоару, развој контекста позоришта, примену нових технологија, развој едукативних функција или усвајање предузетничких принципа, долазимо до ”универзалног” исхода у виду ширења тржишта позоришта. Ово упућује на то да описане активности практично одговарају програмско-организационим компетитивним стратегијама менаџмента културе чија је



импликација примене ширење тржишта установе културе, а фокус утврђивање и експлоатација компаративних предности установе.

### **1.2.5. Анализа вредности позоришног догађаја као фактора стратешког управљања јавним позориштем**

Разматрањем стратешких приступа развоја јавног позоришта у савременом социо-економском контексту, долазимо до тога да је њихов уже-формулисан циљ – развој и диверсификација функција позоришне делатности. Ове функције можемо поделити на: 1) уметничке (унутрашње), 2) инструменталне (спољне, друштвене) и 3) институционалне (организационе).

1. Уметничке функције су оне функције позоришта које се односе на развој уметничке изврности и генерисање и акумулацију културних вредности јавног позоришта. То су: подстицање иновације у уметничкој форми; ангажовање на уметничком експерименту; очување културне баштине (посебно драмске); едукација и развој талената; омогућавање мобилности уметника; омогућавање продукције, трансфера и трансмисије знања о позоришној уметности; неговање и развој публике и афирмисање, стварање и очување израза културне разноликости.
2. Инструменталне функције јавног позоришта су оне које доприносе остваривању ширих друштвених циљева – јавном добру и стварању јавне вредности. Међу њима су: допринос друштвеној кохезији и културној еманципацији; допринос социјалној инклузији; иницирање критичког мишљења; покретање дијалога и јавне расправе; ревизија формалне историје; преиспитивање митова и традиционалних образаца мишљења. Обиму ових функција припадају и функције које се односе на остваривање позитивних економских екстерналитета, као што су: смањивање незапослености; ревитализација заједнице; побољшање имиџа друштва или неког његовог дела; јачање културног, социјалног и хуманог капитала.
3. Институционалне функције јавног позоришта су функције које доприносе целовитом и одрживом развоју организације, као и шире институционалне мреже у оквиру које оно делује. То су: успостављање пословања која се фокусира на публику; усвајање културе иновације; развој модела пословања заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне економске и уметничке одрживости; афирмација и развој партнерства и сарадње; развој мешовитих извора финансирања; омогућавање

едукације и континуираног професионалног развоја запослених и примена нових технологија.

Побројане (и друге) функције, јавно позориште испуњава стварањем вредности, које се појављују у процесу рецепције публике (током и након извођења представе), на основу тога како су креиране у процесу продукције и сета различитих фактора (организационих, личних, друштвених итд). То значи да дубље упознавање са могућностима развоја и диверсификације функција јавног позоришта захтева и анализу вредности којима догађаји у њиховој продукцији исходе. Како бисмо их мапирали, те утврдили факторе њиховог појављивања, осврнућемо се прво на теорију позоришног догађаја<sup>46</sup>. Према њој, сваки позоришни догађај подразумева некога ко ради нешто другачије него што је стварни живот и некога ко види и увиђа ту разлику, па је интеракција између њих – публике и извођача, ”нуклеус позоришног догађаја”. Поред ове остварене интеракције, позоришни догађај одређују и његове позиције у позоришном, социјалном и културном окружењу (Sauter, 2004: 11).

Заправо, ову условљеност позоришне представе контекстом и ”перцептивном шемом гледалаца” (Edelman, Van Maanen, Šorli, 2015: 223), и пре дебитовања теорије позоришног догађаја, истраживали су различити аутори. Ен Мари Гордон (*Anne – Marie Gourdon*), на пример, још 1982. објављује компаративну студију која је показала да је доживљај одређене представе зависи колико од саме представе и карактеристика публике, толико и од места где се она изводи (да ли је у питању класично позориште, алтернативни простор, позната кућа итд); специфичности догађаја (да ли је у питању премијера, гостовање, представа са редовног репертоара); историјата продукцијске куће/труппе/редитеља; ширег окружења (да ли је оно урбано или неурбано, какву културну понуду нуди); културних и социолошких (па и економских) карактеристика заједнице. И други теоретичари и позоришни ствараоци (Corpieter, White, Fo, Schechner и др.) свој рад су успоставили на сличним ставовима, а генерални закључак је да је позориште ”културно конструисани продукт” (Bennett, 1997: 106). То значи да се представа (позоришни догађај) заснива на експлоатацији културних карактеристика свог окружења, те да су и рецепција публике и сама представа – њене ”уметничке, организационе и структуралне конвенције” (Sauter, 2004), зависни од социо-

---

<sup>46</sup>Појам ”позоришни догађај” уводи Вијам Сотер (*William Soter*) 1995, афирмишући тако идеју да позоришна представа треба да буде схваћена као ”место спајања, сусрета и конфронтације између извођача и гледалаца” (Soter, 2000). Од тада, истоимена радна групе Интернационалне федерације за позоришна истраживања – ИФТР (*IFTR*), предвођена Сотером и Шонмејкерсом (*Henri Schonmakers*) развија концепт, што исходи објављивањем књиге 2004. ”Позоришни догађај: границе, динамика и оквири” (*Theatrical Events: Borders, Dynamics, Frames*).

културног и политичког контекста друштва. Оваква теоријска поставка јасно указује на то да се истраживање типа вредности које позоришни догађај генерише (а тиме и разматрање функција театра) укршта са истраживањима искуства публике, у оптици социо-културних кондиционалних фактора. Такав тип истраживања одговара моделу функционалних истраживања друштвене функције позоришта, социо-психолошке оријентације<sup>47</sup>. Њима се утврђује веза између позоришне продукције, састава публике и рецепције позоришта на концептуалном и социолошком нивоу, те осветљава начин како позориште функционише у заједници и како специфично културно окружење утиче на ”сусрет позоришне представе и публике” (Edelman, Van Maanen, Šorli, 2015: 222 - 223).

Пример функционалног истраживања је ”СТЕП студија града” (“*Step City Study*”), чији су предмет били театарски системи мањих европских градова<sup>48</sup>. У делу истраживања који се тичао мапирања типа и количине позоришне понуде и њене публике, истраживачи су дошли до закључка да су за позоришну продукцију, дистрибуцију и конзумацију (у анализираним системима) пресудна четири фактора: 1) културна традиција, која у великој мери одређује који су позоришни жанрови и стилови у понуди градских позоришних система и које стилове и жанрове публика најчешће бира; 2) структура позоришног система, која одређује

---

<sup>47</sup> За разлику од њих, социолошка истраживања публике усмерена су искључиво на мапирање демографских карактеристика публике: броја, старосних група, нивоа образовања, финансијског и социјалног статуса, пола итд. и/или обичаја унутар породице када је у питању задовољавање културних потреба, начина провођења слободног времена, навика када је у питању трошење новца и сл. (нпр: Vaumol, Bowen, 1973, Throsby, A. Withers, 1979). Ипак, она не дају потпуни одговор на то зашто се неко одлучује да оде у позориште, јер се ово не завршава констатацијом ”зато што је одређеног социјалног статуса, пола, година”. Одговор захтева сегмент који се односи на психолошке потребе у основи такве одлуке, па социолошка истраживања замењују психолошки оријентисана истраживања, која трагају за разоткривањем специфичног доживљаја публике током и након представе (вид. више: Reason, 2010). Међутим, ни откривање различитих социолошких ни психолошких карактеристика публике није довољно за доношење општијих закључака о јавним функцијама позоришта. То је зато што позоришно извођење коме публика присуствује није изолован процес, већ процес смештен у одређени контекст чије карактеристике утичу на њега.

<sup>48</sup> Истраживање је спроведено у оквиру пројекта “Европски театарски системи” – познатим под акронимом уназад СТЕП (“*European Theatre Systems*”, STEP). Пројекат је формиран са циљевима: 1) подизања степена разумевања друштвених функција позоришта и 2) расветљавања односа између ових функција и начина на које је позориште организовано у оквиру једне заједнице. Академска група која стоји иза пројекта, 2005. године започела је компаративну анализу театарског живота у седам мањих европских градова (Арус - Данска, Берн - Швајцарска, Дебрецин - Мађарска, Гронинген - Холандија, Марибор - Словенија, Њукастл - Велика Британија и Тарту - Естонија), објављену у књизи под називом *Глобалне промене – Локалне сцене: Како позориште функционише у мањим европским градовима* (2009) (*Global Changes – Local Stages: How Theatre Function in Smaller European Countries*). У наредном циклусу истраживања, група се фокусира на конкретнија питања у контексту односа организације позоришног система и његове друштвене функције, постављајући циљеве да: 1) опише истраживане театарске системе; 2) мапира шта они нуде и који људи су ”корисници” одређене позоришне понуде; и 3) утврди везу између доживљаја публике и начина на који су позоришна продукција, дистрибуција и рецепција организовани. Сходно томе, прикупљани су подаци о: 1) структурним карактеристикама система и укупној понуди позоришних представа једног града током годину дана; 2) демографским карактеристикама публике и њеном односу са позориштем (колико често иду у позориште шта гледају итд.) и (3) искуствима публике у вези са одгледаном представом.

присуство или одсуство позоришних компанија одређеног типа и места за одређене позоришне типове и жанрове<sup>49</sup>; 3) концепција културне и других јавних практичних политика и 4) економика позоришне продукције, која условљава не само избор шта ће бити постављено на сцени, већ и то колико ће пута бити приказивано, пред колико публике, у коликој сали и сл (Тооме, Саро, 2015: 270-271). И сегмент истраживања који се односио на ”унутрашња искуства публике” потврдио је условљеност овога ширим контекстом. Општи закључак је да одређени жанрови и типови позоришта имају потенцијал да – без обзира на место играња, генеришу сличне доживљаје (посредно и сличне вредности), док налаз о разликама у подацима сакупљеним у различитим театарским системима у вези са представама истог жанра, потврђује то да су културни контекст, структура позоришног система и карактер самог извођења фактори који, поред жанра, утичу на доживљај публике (вид. Van den Hoogen, Saro, 2015: 355).

Претходно, дакле, стоји у прилог тези о карактеристикама ширег контекста као фактора јављања вредности у позоришном догађају, посредно и фактора испуњавања специфичних функција позоришта. Међутим, поред ширег контекста, појава вредности – манифестована кроз доживљај и искуство публике условљена је и ужим контекстом креираним од стране организације која догађај продуцира. Њега Питер Еверсман (Peter Evresmann) објашњава као ”директни контекст позоришног догађаја” (Evresmann, 2014), који подразумева услове директно повезане са позоришним догађајем и у највећој мери контролисане од стране оних који учествују у његовој продукцији (карактеристике зграде, сале, места на коме се догађај дешава, атмосфера, начин на који је публика примљена, удобност седишта и осветљење, информације добијене програмом итд. (вид. Evresmann, 2014: 165-170)<sup>50</sup>. У том дискурсу, Алан Браун и Џенифер Новак (*Alan S. Brown, Jennifer L. Novak*) истраживали су доживљаје, очекивања и задовољство публике извођачких уметности, што је приказано у студији ”Процењивање унутрашњих утицаја дела извођачких уметности” из 2007. године<sup>51</sup>. Један од

---

<sup>49</sup> И структура образовног система условљава да ли ће одређени тип позоришта бити заступљен у одређеном граду, регији. На пример, тамо где постоје адекватне школе за савремени или класични балет, очекивано је уочен и већи проценат плесних представа.

<sup>50</sup> Други, индиректни контекст тиче се искуства и очекивања гледаоца, његовог генералног става према позоришту, претходних знања и индивидуалног система вредности (вид. Evresmann, 2014: 165-170).

<sup>51</sup> У истраживању су учествовали релевантни амерички универзитети и центри за извођачке уметности, а предмет истраживања било је 19 плесних, драмских, концертних и мјузикл извођења. Истраживање је организовано у три целине: 1) истраживање спремности публике да пристује одређеном извођењу, са индикаторима контекста, релевантности и антиципације; 2) истраживање утицаја са индикаторима који се тичу: ”увучености” – абсорбованости гледалаца у свет представе, интелектуалне стимулације, емоционалне реакције,

налаза овог истраживања јесте тај да је степен остварености ”естетског раста”, који се тиче дубљег ангажмана публике и представља средство побуђивања нових интересовања за сличним уметничким програмима, нарочито значајан за утврђивање успеха представе, јер представља унутрашњи утицај од кључног значаја за стратешко планирање развоја публике. Истраживање је показало да је он најприсутнији код испитаника који нису имали сличних искустава раније – којима је виђено ново и другачије, или код испитаника који припадају професионалној публици. Важан је и налаз да су ”индекс антиципације” (односи се на спремност публике) и ”индекс релевантности” (односи се на то колико је публика ”свој на своме” у доживљају одређеног драмског, концертног или плесног дела) идентификовани као добри показатељи успешности маркетиншких и ПР активности које су претходиле извођењу, али није у потпуности доказана њихова директна последично-узрочна веза са различитим типовима доживљаја. Браун и Новак наводе да доживљаји представе – поред познавања контекста, релевантности испитаника и њихових очекивања, зависе и од бројних других фактора, од којих је ”квалитет извођења” свакако један од важнијих, мада овоме доприносе и фактори као што је удобност седишта, пријатност простора сале и зграде, температура, светло, и сл. Када су у питању разматрања у вези са специфичним типовима доживљаја, нпр. степеном интелектуалне стимулације, они примећују да је код стимулације те врсте нарочито важно оно што се дешава после извођења представе – продужено размишљање о виђеном и размена мишљења на ту тему. С друге стране, код емоционалних реакција на извођење, идентификована је доминантна карактеристика да су оне у значајној вези са духовним реаговањем – степеном инспирисаности, трансценденталношћу искуства и ”духовним ојачавањем”. У постизању унутрашњих утицаја представе на публику, значајан је и степен остварености осећања припадања или повезаности са остатком публике, који се – према налазима истраживања, најчешће јавља излагањем садржајима у вези са сопственим културним наслеђем и/или садржајима који су, у културном и социолошком смислу, изван свакодневног живота испитаника.

Постигнути унутрашњи утицаји представе, тј. остварене вредности, у служби су њене функције<sup>52</sup>, па тако и остваривање функција јавног позоришта, захтева да позоришни

---

духовног доживљаја представе, инспиративности, естетског раста (степен подизања естетских знања и стандарда изазваних приказаним садржајем) и степена социјалног повезивања (појединца са остатком публике, са заједницом, наслеђем итд) и 3) истраживање задовољства публике.

<sup>52</sup> Естетске вредности служе функцији естетског раста публике; одређене симболичке вредности – побуђивању интелектуалног преиспитивања; духовне и историјске – оснаживању националног и културног идентитета публике, итд.

ствараоци и извођачи, односно позоришна организација у целини, омогуће пријем вредности од стране публике. С тим у вези, можемо говорити о стратешком управљању позоришним догађајем као саставним делом стратешког управљања јавним позориштем. Анализом и сумирањем релевантих теорија и истраживања долазимо до извесних општих принципа оваквог начина управљања – генерално примењивих.

- Пријем вредности од стране публике и остваривање (планираног) утицаја захтева да публика разуме представу и да се осећа као део света који представа креира. Зато, касније евалуације успешности представа као нарочито важан индикатор морају разматрати степен до којег су гледаоци увучени у свет представе.
- Иако ”спремност публике” не утиче обавезно на карактер доживљаја, она представља предуслов да доживљаји (утицаји), а посредно и пројектоване вредности, буду остварене. То значи да публика, која је унапред упозната са основним информацијама у вези са представом и позориштем, постаје спремнија да буде увучена у свет представе, да је боље разуме и да спозна вредности које она садржи. Публици је потребно омогућити (претходно) упознавање са контекстом представе кроз: медијске објаве о представи, адекватан ПР материјал, објашњења пре и током извођења (уколико је то потребно) и континуирану комуникацију о мисији и визији позоришта са публиком.
- Учешће уметника у дијалогу са публиком је врло важно. Присуство позоришних стваралаца и извођача у заједници и њихово учествовање у упознавању потенцијалне публике са позоришним догађајем који се припрема и/или изводи, као и са специфичностима куће у чијој је он продукцији, доприноси већем степену интересовања и бољој антиципацији. То обезбеђује бољу припремљеност публике да уђе у свет извођења и доживи разноврсне унутрашње утицаје.
- Карактеристика искуства позоришне публике није обавезно зависна од осећаја задовољства, али целина искуства подразумева и сет физичких аспеката као што су: температура, удобност, комфор и темпоралне аспекте (дужина извођења, време почетка представе, дужина трајања паузе и сл.). Окружење позоришног догађаја, односно, његов шири (просторни и временски) контекст утичу на отвореност и спремност публике да прими вредности које су у догађај уграђене.

- После представе, људи желе да комуницирају о својим искуствима и да размене утиске, а позориште треба да понуди адекватан оквир за ово. То подразумева удобан простор за окупљање љубитеља позоришта, трибине на тему извођења, разговоре са ствараоцима после представе, обавештења путем мејла, информације на сајту и сл.
- Тип позоришне публике је релативно исти свуда: то су образовани људи, бољих примања, средњег доба. С друге стране, естетски раст је нарочито дијагностикован код публике која раније није била у контакту са одређеном врстом уметношћу, што упућује на значај стратешког приступа позоришта у привлачењу тог типа гледалаца.
- Улога оних који осмишљавају уметнички програм и оних који га презентују јавности у домену диверсификације и ширења публике излази из оквира ”традиционалних” (маркетиншких) стратегија привлачења публике на ”стартешко планирање целокупног доживљаја” (Brown, Novak, 2007), као сегмента стратешког управљања позоришним догађајем. Оно подразумева програмско планирање, едукацију, сарадњу са уметницима, активности у вези са промоцијом представе и куће, развој ширег контекста и истраживања публике.

### **1.3. Принципи анализе система јавних позоришта**

Стратешко управљање јавним позориштем захтева синхронизовани и плански развој позоришта *per se* и система у оквиру кога оно делује. Како бисмо ову тезу испитали на предмету нашег истраживања (систему београдских јавних позоришта), неопходно је – у оквирима теоријског утемељења рада, истражити природу и карактеристике позоришних система. У том смислу, на крају првог поглавља, бавимо се испитивањем структуралних и функционалних карактеристика система јавних позоришта, тј. питањима: ко су чиниоци система позоришне продукције, дистрибуције и рецепције, и какви се односи међу њима остварују?

#### **1.3.1. Теоријска разматрања у вези са структуром уметничких светова/поља/система**

Трагање за одговорима почињемо истраживањем теза теорија о уметничким световима, пољима и системима, као својеврсном ”традиционалном” теоријском опусу који пружа смернице за савремене анализе системских и структуралних карактеристика различитих

домена културе и уметности.

За теорију уметничких светова, везује се рад Хауарда Бекера (*Howard S. Becker*), ослоњен на тезе претходника – Артура Дантоа (*Arthur Danto-a*) и Џорџа Дикија (*George Dickie*). Дики је уметничко дело дефинисао у класификаторном значењу термина, што значи да је под уметношћу сматрао само оно што задовољава одређене критеријуме који се подразумевају за ту категорију ствари. Ипак, у својим даљим разматрањима, он је приметио да чак и ствар која категоријално не припада уметничким делима, може бити схваћена тако, уколико се нађе у уметничком контексту, чиме се приближио тезама Дантоа – родоначелника термина ”уметнички свет”. Још 1964, он је писао да ”како би нешто било виђено као уметност то захтева оно што око не може да открије – атмосферу теорије уметности, знање историје уметности – уметнички свет” (Danto, према: van Maanen, 2009)<sup>53</sup>.

Одговарајући на, по његовом мишљењу недовољно разјашњена, питања у вези са Дикијевим и Дантоовим тезама, Бекер прецизира: 1) да су само одређени људи ”позвани” да говоре на челу уметничког света на основу тога што су као такви признати од стране других учесника у кооперативним активностима кроз која се дела света стварају и конзумирају; 2) да су границе у одлучивању шта је уметност у сваком уметничком свету утврђене примарним консензусом о одговорнима и стандардима који ће бити примењени у процесима доношења те одлуке; 3) да не постоји одређени број учесника који су потребни како би нешто заслужило назив уметничког света и 4) да, с једне стране, можемо говорити о (без)бројним уметничким световима, а са друге о једном општем (универзалном) уметничком свету (Becker, 1982: 151,154,157,159). Он се фокусира на интеракцији оствареној између учесника света, који обављају различите послове који зависе од тога која је уметничка дисциплина у питању, а уопштено те послове сврстава у групе активности усмерене на: 1) формирање идеје о врсти и форми дела; 2) продукцију дела; 3) продукцију материјала и опреме која је потребна да би се дело створило; 4) дистрибуцију дела до публике; 5) помоћне активности; 6) активности усмерене на признавање дела и 7) артикулацију и рационализацију свих наведених активности (исто, 2-4). Свет уметности Бекер, дакле, разуме као свет који чини скуп активности потребних да би дела света настала, дошла до публике, остварила одређену рецепцију и била призната, што као важан сегмент подразумева и ”продају” дела као

---

<sup>53</sup> Слично и Дики дефинише уметнички свет, што видимо у његовој тези о томе да дело уметности, у класификаторном значењу, представља: 1) артефакт и 2) сет аспеката на основу којег је оно потврдило свој статус од стране особе или особа које се налазе на челу одређених социјалних институција (уметничког света) (Dickie, 1975: 34, према: Becker, 1982: 149).



предуслов нових продукција<sup>54</sup>.

Иако користе различите термине – Бекер уметнички свет, а Пјер Бурдије (*Pierre Bourdieu*) поље уметности, практично оба аутора истраживања светова, односно поља, темеље на истраживању релација које се у њима остварују; обојица разумеју уметничко дело као производ комплексног сета активности (критичарских, манџерских, образовних, васпитних, и др.), а не само активности уметничког стваралштва. Субјекте који обављају ове активности Бурдије назива ”друштвеним агентима” или актерима, те конструисање поља види као утврђивање структуралних релација између друштвених позиција које су заузеле и коришћене од стране друштвених актера, који могу бити изоловани појединци, групе или институције (Bourdieu, 1993: 29). Свака позиција је одређена системом специфичних својстава на основу којих заузима одређени положај у пољу, а ово сугерише и постојање хијерархијског односа у пољу и борбе око позиција, тј. процеса ”позиционирања”<sup>55</sup>. Доминантне положаје у пољу заузима доминантна класа, која брани постојеће стање ствари ”ортодоксију”, док нови актери поља (или они који желе промену *status-quo*) заступају нове идеје, вредности и концепте, тј. ”хетеродоксију”. Тако, поред борбе око позиција у којој друштвени актери користе различите типове и обиме капитала, у пољу је стално присутна и борба ортодоксије и хетеродоксије. Зато, Бурдије поља назива ”аренама” у којима се дешава борба на неколико нивоа: око различитих врста капитала, али и око тога шта ће се подразумевати под вредношћу поља. Опстанак јединства поља, без обзира на сукобљене интересе актера, обезбеђује постојање заједничког когнитивног система – ”доксе”, која представља прећутно прихватање основних правила, тј. слагање око интереса и вредности који владају пољем и подразумева консензус око разумевања важности очувања поља. Докса је део унутрашње логике поља, која омогућава да спољашњи утицаји на актере буду

---

<sup>54</sup> Као нарочито важно у Бекеровом раду, други аутори истичу зависност уметника и уметничког рада од дистрибутивних система и публике. Штавише, критике његових теза често су упућене на рачун зависности уметничког света од конвенција које га чине сувише затвореним (вид. van Maanen, 2009). Заиста, Бекер инсистира на томе да уметници морају продати, тј. успешно пласирати свој рад како би обезбедили средства за даље стваралаштво, што их чини зависним од потреба дистрибутивних система и потреба публике. Међутим, прихватајући да ово потенцијално води слепом праћењу конвенција које морају бити и изазване како би дошло до иновације, он самокорективно наводи да ”рушење постојећих конвенција и њихових манифестација (...) повећава невоље уметника и смањује циркулацију њиховог рада, али у исто време повећава слободу да се бирају неконвенционалне алтернативе и раскида са постојећом праксом” (Becker, 1982: 34).

<sup>55</sup> Под позиционирањем, Бурдије подразумева ”структурисани сет манифестација актера у пољу”, што једноставније значи активности актера усмерене на одређено позиционирање. Позиционирање зависи од позиције коју актер заузима и ”простора могућности” који је на располагању одређеним типовима позиционирања, а негативно је условљено другим позиционирањима која се у истом пољу у исто време дешавају са сличним вредносним идејама и циљевима.

индиректни – да пролазе кроз филтер законитости, правила и вредности које делују унутар поља. Снага унутрашње логике подразумева да поље има аутономност у односу на окружење, што се манифестује и способношћу поља да наметне сопствене норме и санкције актерима који у њему делују. Међутим, иако су аутономна, поља су, у смислу структуре и функција, и међусобно ”хомологна”, односно подударна.

У односу на врсту капитала који је предмет борбе, можемо говорити о пољу моћи, пољу културе или уже специфично пољу позоришне уметности, пољу књижевности, пољу спорта, економије, академском пољу итд. Њихову позицију у социјалном простору одређује место унутар поља моћи, које има два пола: 1) позитивни – где доминира економски над културним капиталом и 2) негативни где је овај однос обрнут. Поље културне продукције налази се унутар поља моћи на страни негативног (културног) пола. С обзиром да припада пољу моћи у њему је присутан ”хетерономни принцип хијерархизације” који вреднује параметре успеха као што су број продатих књига, број изведених позоришних представа, награде, сарадње итд; док његов ”аутономни принцип хијерархизације” као мерило успеха успоставља искључиво ”степен специфичног освештења”, тј. уметнички углед и престиж (вид. Bourdieu, 1993: 37-38). Даље, културно поље је и само подељено у вези са опозицијом културног и економског капитала на суб-поље где влада културни капитал које Бурдије назива ”пољем ограничене културне продукције” и суб-поље које признаје важност економског капитала – ”поље масовне културне продукције”. У првом се ствара уметност високог уметничког квалитета, која нема комерцијалне интенције, а у другом комерцијална уметност. У ограниченој уметничкој продукцији, основна вредност је уметнички квалитет (изврсност), па су ”награде” које су предмет конфликта у овом суб-пољу: уметничко признање, уметничка слава и сл; док је у суб-пољу масовне културне продукције (где се налазе креативне и културне индустрије) показатељ успешности економски профит, а награде: велики број публике, велики број спонзора, што већа експлоатација добра/услуге итд. С аспекта типа публике као предмета борбе актера у укупном пољу културне продукције, Бурдије разликује три типа легитимности, која се заслужују као пожељан исход борбе: 1) легитимност која се остварује признањем унутар света уметности – од уметника, колега; 2) легитимност која одговара ”буржуаском укусу” и која се остварује признањем од стране доминантне класе (”салона”, елитне публике, државних уметничких комисија, академија исл.) и 3) легитимност која се назива ”популарном”, а која је последица прихватање и поштовања од стране ”обичних конзумената”, тј. масовне публике (исто, 50-51).

Трећа теорија коју разматрамо у овом делу је теорија о систему уметничке комуникације,

чији је творац Никлас Луман (*Niklas Luhmann*). За разлику од Бекера – који анализира људе у процесу кооперације и Бурдијеа – који то чини са друштвеним актерима у борби, Луман својом теоријом прави радикални помак, јер не истражује релације између људи (појединаца или организација), већ релације између комуникативних исказа. По њему, основни елемент друштвеног система нису људска бића већ комуникације – ”искази” који проузрокују реакције (друге исказе). У овакавом систему, људи учествују стварајући исказе, разумевајући их и реагујући на њих, при чему је ово друштвено структурирано, односно условљено границама ”значења” и ”очекивања”. Луманов друштвени систем, заправо је један од четири врсте система које он препознаје: 1) машине, 2) организми, 3) друштвени системи и 4) психички систем. Друштвене системе он дели на: 1) систем интеракција, 2) организације и 3) друштва<sup>56</sup>, при чему, последњи може бити схваћени као обухватајући систем у оквиру кога се налазе остала три. У односу на оно шта је тема комуникације друштва, оно се дели на бројне суб-системе: систем уметности, економије, политике, религије, итд.

Постојање више различитих друштава, Луман објашњава као ”функционалну диференцијацију” система, па модерно друштво дефинише као ”функционално диференциран систем” (Luhman, 2000: 133). Уопштено, сви системи се разликују у односу на своје ”аутопоезије” (*”autopoiesis”*), које представљају способности система да продукују сопствене основне елементе, па на пример: друштвени системи производе комуникације, а психички – психичке опсервације. Исто важи и за функционално диференциране друштвене системе: уметнички систем ствара уметничка дела и реакције на њих; научни систем – научна открића, публикације; правни систем законе и дискусује о њима. Принцип аутопоезије чини системе ”оперативно затвореним”, што значи да су само они произвођачи одређене врсте специфичних елемената, мада ти елементи могу бити коришћени и у оквирима других система. Објашњење овога налазимо у тези о ”структуралним спојницама” (*structural coupling*), али за нас значајније тезе аутора о транспоновању елемената из једног система у други припадају другом разматрању – у вези са спољним факторима који условљавају значења елемената насталих унутар система уметности. У њему, Луман подвлачи да је систем уметности посебан, јер исходи: 1) делима уметности, 2) комуникацији о уметности и 3) изјавама о доживљајима које је уметничко дело изазвало, те када би он био једини (или бар владајући) систем друштва у целини, његова функција и функција елемента који се у њему стварају била би оригинална, тј. онаква каква је унутар самог система

---

<sup>56</sup>Касније, у свом раду, овима је додао и четврти тип друштвеног система – ”покрете протеста”.

уметности. Међутим, и други социјални домени (економија, политика, религија, наука) стварају своје функционалне системе који се могу користити специфичним елементима уметничког система на начин који не одговара њиховој примарној функцију и значењу<sup>57</sup>. С тим у вези, Луман поставља питање: шта се дешава са уметношћу када други систем (другачије оријентисан) гура друштво ка другачијој функционој диференцијацији (исто, 137)? Будући да је основна теза његове теорије то да је уметничка дела једино могуће створити и оригинално интерпретирати у оквирима њиховог матичног система, одговор на постављено питање био би да – све већа функционална диференцијација друштва захтева да уметнички систем све више разрађује своје функције и фокусира се на њима.

### **1.3.2. Примена теорија уметничких светова, поља, система на домен позоришне уметности**

Иако се анализиране теорије слажу око тога да уметничко дело мора да припада одређеном уметничком свету/пољу/систему како би било схваћено и категоризовано на тај начин, и око тога да су процеси уметничке продукције и рецепције неодвојиви, постоје извесна неслагања у вези са тим – да ли се публика налази *унутар* или *изван* система уметности. Као што смо већ навели, Бурдије сматра да су различити типови публике смештени ван граница поља културне продукције и да они представљају економске факторе који условљавају ентитете у пољу уметности, али не представљају део тог поља. С друге стране, Бекер инсистира на утицају који публика има на свет уметности и сматра је интегралним делом тог света, а и код Лумана публика је на известан начин део система – иако не представља један од његових основних елемената посматрајући уметничко дело и комуницирајући о њему она узима учешће у комуникационом систему уметности. Када је позориште у питању, традиционални аргумент је да позориште не постоји без оних који га гледају. Видели смо да и теорија позоришног догађаја пресудну важност даје улози гледалаца, тј. улози њихових психолошких и социолошких карактеристика у остваривању функција и генерисању вредности позоришног догађаја (Sauter). Када говоримо о делима субвенционисане позоришне уметности, улогу публике у продукцији дела подвлачи теза теорије јавне вредности да код јавно финансираних делатности публика није само на крају ”производног ланца”, већ и на његовом почетку у улози финансијера. Свеукупно, можемо закључити да публика *de facto*

---

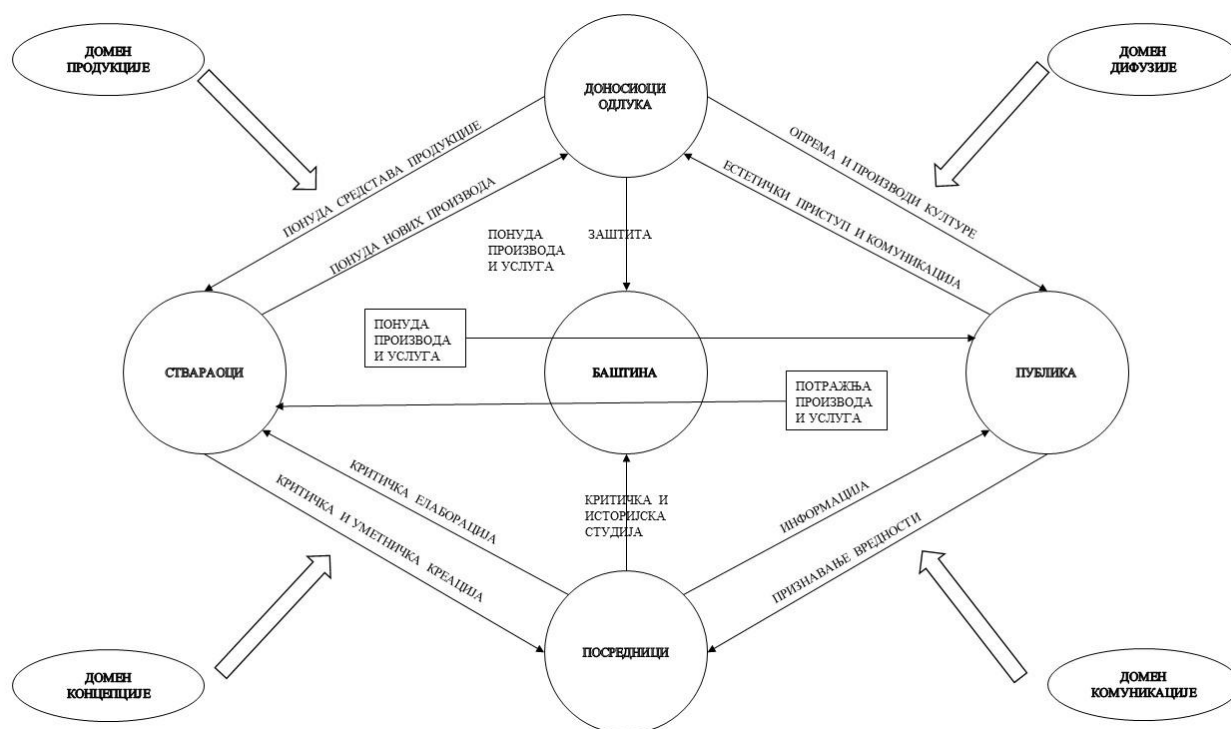
<sup>57</sup> Луман даје пример да су у Фиренци четрнаестог века Медичи подржавали уметност пре свега из финансијских и политичких мотива, те да су уметнички искази овде служили другој сврси комуникације од оне оригиналне.

улази у састав система позоришне уметности, те субјекте позоришног система структурирамо на следећи начин:

- субјекти који учествују у продукцији дела (самостални уметници, јавна, приватна и цивилна позоришта, позоришне трупе);
- субјекти који финансирају позоришну продукцију (позоришне установе, продукцијске куће, органи управе на различитим нивоима у ресору културе, други јавни фондови, међународни фондови, мецене, филантропи, спонзори – приватне фирме, банке, корпорације, појединци итд.);
- субјекти који учествују у продукцији материјала и опреме потребне да би се дело створило (столарске, браварске, кројачке радионице, индустрија и дистрибутери аудио, видео и светлосне опреме, кетеринг агенције, продавнице различите робе, итд);
- субјекти који обезбеђују дистрибуцију дела (позоришта, фестивали, телевизијске куће, различите интернет палтформе – јутјуб, вимео и сл.);
- субјекти који учествују у активностима усмереним на признавање тј. валоризацију дела (критичари, стручни часописи, професионална публика, интернет блогови и професионалне мреже, носиоци културне политике);
- субјекти који учествују у активностима усмереним на истраживање позоришног (културног) система и баштињења дела позоришне уметности (заводи, институти и специјализоване агенције, самостални истраживачи; музеји, архиви, документациони центри и сл.);
- публика (професионална и ”обична” – постојећа, потенцијална и шира јавност) и
- субјекти укључени у активности усмерене на ”припрему” публике и њену анимацију (образовне установе, медији, туристичке организације итд).

Побројане групе субјеката диференциране су у односу на то који скуп делатности у вези са продукцијом, дистрибуцијом или рецепцијом дела позоришне уметности обухватају, при чему су очигледна и њихова преклапања. Тако, позоришне установе припадају и субјектима који учествују у продукцији дела и његовој дистрибуцији и финансирању; носиоци културне политике припадају и субјектима финансирања и евалуирања дела; а професионална јавност припада и публици и критици. Оваква структура позоришног система одговара и Клод Моларовој (*Claude Mollard*) теорији ”културног инжењеринга”, по којој културни систем чине две укрштене осе на чијим се супротним крајевима налазе породице уметника и

публике (хоризонтана оса) и породице доносилаца одлука и посредника (вертикална оса)<sup>58</sup>. Породицу доносилаца одлука чине власти на свим нивоима територијалне управе, финансијери из приватног и цивилног сектора и културне установе; а породицу посредника: универзитетски професори, критичари, новинари. Породица посредника практично представља издвојен – професионални, сегмент породице публике, коју поред ове чини и образована публика из уметничких и музичких школа, стална публика са стеченим навикама, несигурни посетиоци, туристи и знатижељни (код којих се посете културним садржајима не понављају). Уместо успостављања директног односа између ствараоца и публике, у Моларовом културном систему дело стваралаштва ”кружи” између домена које чине четири породице, пролазећи кроз порцесе концепције, комуникације, дифузије и продукције. Како је крајњи циљ културног система ”трансформација стваралаштва у памћење” (Молар, 2000: 25), он уводи и централни пети домен – домен баштине, у коме се акумулирају уметничка и духовна дела која чине културу једног друштва/заједнице (слика 1).



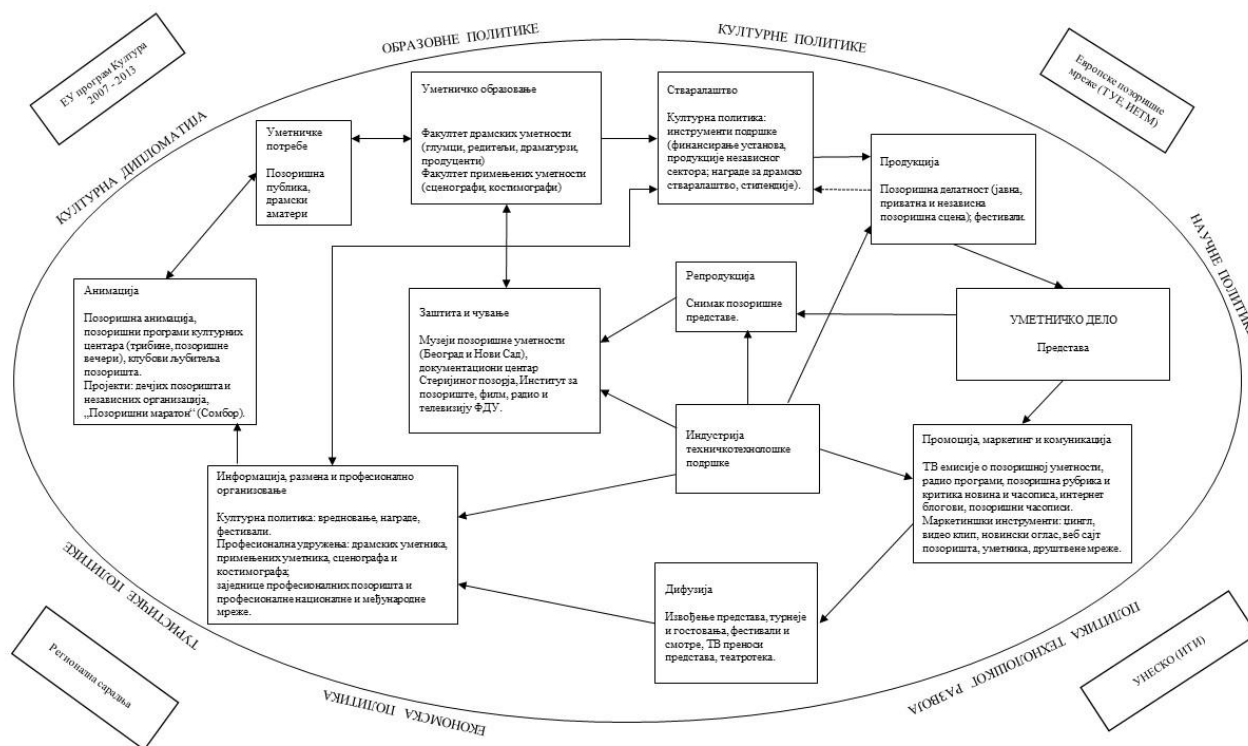
слика 1: Правила културног система, Клод Молар 2000.

<sup>58</sup> На хоризонтаној оси, изграђује се однос који је претпоставка постојања уметничког система и који је заснован на томе да ”уметник не постоји без публике”, а да публика не може да задовољава своје потребе без продукције уметника (стваралаца) (Молар, 2000: 19,20). Тај однос је ”снажан, јединствен и страствен” (Молар 2000: 20), али све већа продукција као и демократизације културе и образовања учинили су да ова инцијална оса постане и ”тржиште за трансакције између понуде и потражње” (Исто). Ту постаје важан у односу на први трансфералан однос породице доносилаца одлука и посредника, који валоризацијом и афирмацијом уметничке продукције с једне стране и различитим интервенцијама културне политике и менаџмента с друге, уређују и регулишу правила и начине функционисања тржишта културе, те условљавају односе стваралаца и публике.

Уколико се сада вратимо на Бурдијеову теорију у вези са позицијама актера (тј. претходно побројаних субјеката) у односу на интерну расподелу капитала, можемо приметити да је поље позоришне уметности – које је као традиционална или елитна уметност смештено у пољу ”ограничене културне продукције”, подељено на: 1) поље ”ограничене позоришне продукције”, где се ствара некомерцијална позоришна уметности; 2) ”поље масовне позоришне продукције”, са комерцијалном позоришном уметношћу. Међутим, осим у теорији, овакав закључак није без редукције примењив у случају позоришта. Наиме, у већини европских друштава, највеће субвенције добија позоришна уметност која се сматра ”ограниченом продукцијом”, па су елитне позоришне организације (чији је задатак стварање уметничке изврности) власници и већинског културног и већинског економског капитала. У том смислу, у случају позоришта, ову поделу могли би користити ради дистинкције суб-поља у односу на то која врста капитала се сматра вреднијом и којој се доминантно тежи у смислу акумулације, али не и која врста капитала доминира у обиму. Слично, и Бурдијеово разликовање типа борбе у пољу у односу на тип легитимности којој се тежи није у потпуности примењиво у позоришном пољу, што је нарочито видљиво у случају јавних позоришта. Имајући у виду да она морају да потврде свој друштвени значај кроз иновирање у форми, развој публике, задовољавање њених потреба, развој талената, медијацију у покретању важних друштвених питања, неговање културне баштине, итд; легитимност коју она треба да освоје је последица признавања од стране свих типова укуса које Бурдије разликује (уметничког, буржуаског и масовног). Такође, у светлу залагања за интензивни процес диверсификације публике, па и деелитизације позоришта, за разлику од алтернативних позоришних трупа које таргетирају искључиво укус специфичне публике или комерцијалног позоришта које се обраћа ”обичним људима”, продукција јавног позоришта треба да буде прихваћена како од стручне јавности и елитне публике, тако и дела масовне публике (нарочито младих, угрожених социјалних група и сл).

Бекер говори о ”конвенцијама”, Бурдије о ”докси”, а Луман о ”друштвено структурираним очекивањима и значењем”, што у систему позоришне уметности заправо представља скуп интерних пинципа у вези са: 1) функцијама и вредностима позоришта; 2) начинима функционисања позоришне продукције, дистрибуције и рецепције и 3) идеји неговања и развоја позоришне уметности. Оперисање позоришног система у складу са овиме је, мање или више, под утицајем логика других система који га окружују, што Бурдије објашњава кроз принципе хетерономне и аутономне хијерархије, а Луман кроз доминацију једног функционално диференцираног система у односу на други. Сублимација њихових идеја, у

домену позоришне уметности, била би да – што позоришни систем више зависи од система економије, политике, религије и сл, то су његове специфичне функције и вредности, начин функционисања и идеје на којима је утемељен, под већим утицајем вредности и начина оперисања система у чијој је зависности. С друге стране, захваљујући својој ”отворености”, позоришни систем остварује и позитивно условљавајуће везе са другим спољним друштвеним системима – образовања, права, економије, политике итд. Штавише, многи од побројаних субјеката који учествују у стварању позоришног система изворно припадају другим системима, што значи да се управо захваљујући спољним везама позоришног система остварује велики број основних и помоћних активности које омогућавају системске процесе. С тим у вези стоји и социокултурни циклус у домену позоришне уметности, који дефинишу Милена Драгићевић Шешић и Бранимир Стојковић, а који осликава везу позоришног и других система (слика 2).



слика 2: Социокултурни систем у домену позоришне уметности, Драгићевић Шешић, Стојковић, 2011

Уколико у описивању циклуса кренемо од уметничког дела – представе, видећемо да она захтева промоцију, маркетинг и комуникацију, што поред критике подразумева и субјекте из медијског система (ТВ и радио програме, различите часописе, интернет блогове и др). То захтева и подршку техничко-технолошке индустрије, која је неопходна и у процесима репродукције и дифузије, процесима заштите и чувања и процесима размене информација и



професионалног организовања<sup>59</sup>. За овима следе процеси анимације у којима учествују организације припадајуће различитим уметничким и неуметничким системима (културни центри, различите уметничке организације из сва три сектора, образовне установе, туристичке организације итд.). Процеси анимације одговарају на и развијају уметничке потребе, које су у међусобно условававајућем односу са уметничким образовањем, те се у овом сегменту социо-културног циклуса налазе факултети драмских и примењених уметности (који едукују глумце, редитеље, драматурге, сценографе, костимографе и сл.). Међу субјектима образовног система, који партиципирају у позоришном домену, додали бисмо и организације основног и средњошколског образовања, које у већој или мањој мери имају улогу у едукацији будућих позоришних стваралаца, али нарочиту улогу у едукацији и ”припреми” (будуће) позоришне публике. Наредни сегменти социокултурног циклуса, стваралаштво и фестивали, реализују се у оквиру различитих позоришних организација из сва три сектора, захваљујући инструментима подршке културне политике, тј. субјектима који изворно припадају политичком систему (неки аутори користе и термин ”политичко-правни систем”). Штавише, овако описан циклус Драгићевић Шешић и Стојковић окружују различитим политикама (а не само културном) које утичу на његово функционисање, уређујући различите системе са којима се позоришни (и шире – културни) систем додирује. То су научне политике, политика технолошког развоја, економска политика, туристичке политике, културна дипломатија и образовне политике (вид. Драгићевић Шешић, Стојковић, 2011: 126-127)<sup>60</sup>.

На крају, с обзиром на то да се у овом раду фокусирамо на јавна позоришта чији систем представља институционализовано организационо поље, у резимеу анализираних теорија осврнимо се и на тезе представника ”новог институционализма”. Они деле Бекерове и Бурдијеове идеје, али ближе истражују начине на који институције, као систем правила и ограничења, утичу на индивидуалне активности (нарочито у вези са иновацијом). Пажњу са индивидуалних уметника нови-институционалисти скрећу ка организацији, као ”чувару капија” (*gatekeepers*) када су у питању уметничке могућности и проток новог рада до публике (DiMaggio, Stendberg, 1985). Процес којим организација заузима тако важно место, а који они називају ”дефинисањем организационог поља”, у свом центру садржи процес

<sup>59</sup> Поред овога, подршка техничко-технолошке индустрије је од велике важности и у процесима продукције.

<sup>60</sup> Они назначавју и различите платформе кроз које се пружа допринос развоју позоришне уметности, односно развоју организација и појединаца који делују у овом домену: ЕУ програм ”Култура”, европске позоришне мреже (TUE, IETM), Unesco и програми регионалне сарадње.

институционализације, који подразумева 4 фазе: 1) повећавање густине интерорганизацијских контакта; 2) развој интерорганизационих структура; 3) повећавање тока информација и 4) стварање колективне дефиниција поља (DiMaggio, 1983: 65, према: DiMaggio, Stendberg, 1985). Институционализацијом, односно структурирањем поља, учесници поља постају међусобно сличнији, што - истражујући начине формирања организационих поља у култури (на примеру музеја у Уједињеним државама) - Ди Мађио и Пауел (*Di Maggio, Powell*) називају "институционалним изоморфизмом". Он може бити: 1) принудни, 2) миметички и 3) нормативни, од којих је први резултат формалних и неформалних притисака од стране других организација у пољу и културних очекивања заједнице; други – последица имитирања модела успешних организација у пољу; трећи – последица колективног напора да се дефинишу услови и методе одређеног посла (струке) и формира његова когнитивна основа и легитимизација (Di Maggio, Powell, 1991: 66-70). На систему јавних позоришта, ове тезе су врло примењиве, па је сходно њима структурирање позоришног система:

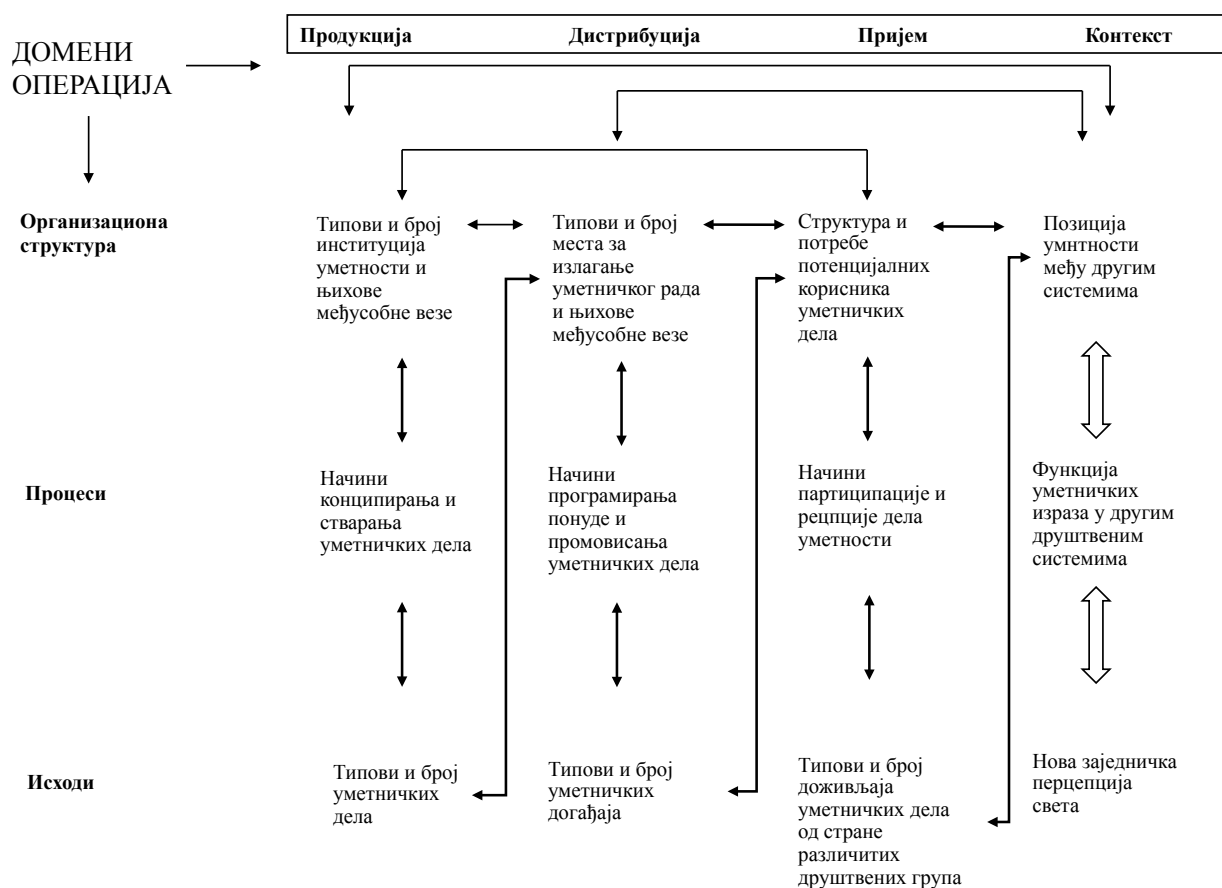
- претпостављена повећањем интеракције између свих учесника система (јавних, приватних, комерцијалних и некомерцијалних позоришта, носилаца власти у домену културе, партнерских организација, итд.) ;
- подразумева диференцијацију "позиција" (Bourdieu) унутар позоришног система, тј. дефинисања улога и њиховог односа;
- захтева повећање обима информација и развој информационих токова између учесника;
- захтева развој заједничког разумевања између учесника о заједничким интересима, основним идејама деловања, "правилима игре" итд;
- исходи институционалним изоморфизмом, те и професионализацијом унутар поља.

У вези са последњим, поменимо да, по новим институционалистима, професионализацију чини: 1) продукција универзитетски школованих експерата; 2) стварање "тела знања"; 3) формирање професионалних асоцијација; 4) интегрисање професионалне елите и 5) повећање значаја (и одговорности) професионалне стручности у оквиру организације (према: van Maanen, 2009: 50). Овиме, анализу карактеристика и принципа формирања позоришног система завршавамо заправо "кључним сентенцама" већ помињаним на претходним странама - у контексту дефинисања оквира савременог друштвеног развоја и дефинисања

циљева и метода стратешког управљања позориштем.

### 1.3.3. Анализа начина описивања и пројектовања позоришног система

Оперисање уметничких система подразумева, дакле, скуп различитих активности смештених у домене: 1) продукције, 2) дистрибуције и 3) рецепције. Овим доменима Ханс ван Манен (*Hans van Maanen*) додаје и домен 4) контекста, који се тиче деловања позоришта у другим системима. Сваки од ова четири домена карактерише одређена 1) организациона структура, 2) процеси и 3) исходи, па свеобухватна анализа начина функционисања уметничког система, односно „истраживање функционисања уметности на друштвеном нивоу“, подразумева анализу 12 ”поља“ која систем чине и анализу веза које се међу пољима остварују (вид. van Maanen, 2009: 10-11) (слика 3).



слика 3: Ван Маненова схема поља и релација истраживања функционисања уметности на друштвеном нивоу

Анализом садржаја четири поља организационе структуре позоришног система, можемо ефикасно описати његов институционални оквир – мапирати које организације обухвата и њихову позицију међу организацијама других система. Анализа процеса укључује анализу:

1) начина планирања и стварања позоришних представа (догађаја); 2) начина програмирања понуде и маркетиншке активности; 3.) начина партиципирања публике и њихове рецепције и 4) активности кроз које се остварује веза између позоришних и других система. На крају, анализа исхода процеса подразумева анализу: 1) броја и врсте створених позоришних дела; 2) броја и врсте одржаних позоришних догађаја; 3) остварених доживљаја публике и остварених вредности и 4) остварених социјалних односа и њиховог учинка. У зависности од граница институционалног оквира који анализирамо, позоришни систем описујемо свеобухватно – на нивоу једног града, државе, регије, или пак појединачно, описујући неки од суб-система који улазе у његов састав. Они се могу разврстати по различитим основама; 1) у односу на врсту капитала коме се тежи на: систем комерцијалног, неомерцијалног и волонтерског позоришта<sup>61</sup>; 2) у односу на позоришну форму која се ствара на: систем драмског, постдрамског, музичког, дечијег, играчког, аматерског позоришта; или 3) у односу на сектор у коме форме настају на: систем јавног, приватног и цивилног позоришта.

Како у сваком од ових субсистема делују различите породице/субјекти/актери, са аспекта структуре могуће их је представити и мрежом интерних и екстерних ”играча” који учествују у њиховој изградњи. Заправо, ова мрежа – тј. чиниоци, процеси и исходи социјалних односа, ситуирани су у пољима контекста Ван Маненовог модела. За описивање овога, односно за пројекцију мреже социјалних односа који се у оквиру позоришног система остварују, значајне су теорије социјалног капитала. Оне се могу поделити на холистичке и индивидуалистичке. Међу теоретичаре прве групе спадају: Бурдије, Колман (*James C. Coleman*), Патнам (*Robert D. Putnam*), Фукујама (*Francis Fukuyama*), а међу индивидуалисте Барт (*Ronald S. Burt*), Лин (*Nan Lin*), Грановетер (*Mark S. Granovetter*). Теорије социјалног капитала које припадају холистичком дискурсу социјални капитал виде као капитал који припада целокупном друштву (или бар једном његовом делу), што не значи да социјални капитал нема употребну вредност у контексту деловања појединца, већ да представља капитал у колективном, а не личном власништву. Друга група аутора фокусирана је на истраживање микро-средина (попут организација) и пројекцију модела социјалних мрежа, које се генеришу око појединца – власника залиха социјалног капитала. Њихове тезе ситуирамо у оквиру теорије мреже и ближе користимо за испитивање социјалног капитала појединачног позоришта.

---

<sup>61</sup> Разлика између некомерцијалног и волонтерског сектора је та што је други најчешће у вези са непрофесионалним групама и малим непрофитним организацијама које укључује партиципацију чланова из мањинских етничких и културних заједница.

По Бурдијеу, социјални капитал је агрегат актуелних или потенцијалних могућности, које су повезане са припадањем у одређеној мрежи, мање или више институционализованих релација, тј. веза заснованих на заједничким интересима и рекогницији чланова мреже (Bourdieu, 1997: 51). Обим капитала појединца зависи од капитала који он поседује и оног капитала који поседују они са којима је умрежен, али и од обима саме мреже веза, које он може ефикасно мобилисати (вид. исто, 51-52). То значи да, иако је релативно сводљив на културни и економски капитал у власништву оних који чине мрежу, социјални капитал мреже надилази овај обим јер се разменом и повезивањем капитал ”мултипликује”. И Колман дефинише социјални капитал кроз његову функцију и структуру, као скуп разноврсних ентитета који припадају одређеној социјалној структури и подржавају одређене активности индивидуалних и здружених актера унутар те структуре (Coleman, 1988: 98). Функционисање односа у социјалним структурама он објашњава као повезивање између А и Б у коме А ”улаже” у Б, очекујући да ће Б то вратити у будућности на основу поверења у социјалну структуру (исто, 102). Патнам на сличан начин објашњава деловање социјалног капитала, па у његовом раду налазимо тезу да друштвена развијеност, као производ „хоризонталног друштвеног поравнања“, настаје тако што се грађани – вођени моралним дужностима и нормама које афирмишу осећање поверења, удружују и ангажују, што води ојачавању тог осећања и развијању осећања социјалне припадности (Putnam, 1993). Овај циклус показује само-јачајући и кумулативни карактер компоненти социјалног капитала, које своју ефективност постижу међусобном медијациом, те потврђује тезу да је акумулација социјалног капитала зависна од његовог коришћења – „што се социјални капитал више користи, он више и расте“ (Coleman 1988, према *Siisainen*, 2000: 3-4). На темељима Патнамових и Колманових теза, свој рад заснива Фукујама, теоретичар значајан због прецизног разјашњења мултидимензионалности актера социјалног капитала. Важан појам његове теорије је ”социјалбилност”, која може бити друштвена (проистиче из породичних односа) или спонтана (добровољно удруживање у разне организције) и која „капитализована“, тј. артикулисана, представља социјални капитал. Он се остварује на микро, мезо и макро нивоима друштвености: 1) на нивоу породице, 2) на нивоу организације или различитих удружења као мезо заједница и 3) на нивоу државе (према Игњатовић, 2007.).

Друга група – ”индивидуалистичких” теорија, социјални капитал дефинише као ”оруђе друштвене мреже” (Lin, 1999). То је стога што он повећава исход активности актера који мрежи припадају, захваљујући: 1) протоку информација унутар мреже; 2) могућности

утицаја на оне који имају критичну улогу у доношењу одлука; 3) кредибилитету који омогућава приступ ресурсима; 4) оснаживању идентитета; 5) бољој рекогницији и 6) бољој контроли протока капитала (исто, 31). Међутим, немају све мреже исти капацитет у коришћењу социјалног капитала, нити постојање мреже нужно значи да ће везе остварене унутар ње бити подједнако ефикасне. С тим у вези, долазимо до питања: како се социјални капитал мери, тј. како измерити квалитет, кванитет и учинковитост средстава којима одређена мрежа друштвених односа располаже? У одговору на питање као оперативну уземо дефиницију да социјални капитал подразумева скуп средстава, која су ”уграђена” (*embedded*) унутар одређене социјалне структуре, која су доступна и могу бити мобилисана у контексту циљане активности чланова те структуре (исто, 35). Овакав концепт у фокус ставља појединца који припада одређеној мрежи, па се мерење средстава мреже односи на мерење ”вредних средстава” (*valued resources*) – нпр. богатства, моћи, статуса, оних са којима је појединац повезан, при чему је оцена вредности у контексту његових занимања, преокупација, идеја, одлука, односно у контексту развојних циљева његове ево-мреже. Мерење средстава контакта односи се и на утврђивање опсега и карактеристика средстава оних са којима се појединац не налази у сопственој (уже детерминисаној) мрежи, већ са којима ступа у везу у одређеним ситуацијама. С друге стране, како је поред карактеристика и опсега средстава, значајна и њихова доступност, мерење социјалног капитала захтева и мерење позиција у мрежи (вид. више: исто, 1999: 36-37). Могућа су и друга мерења мреже којима се утврђује ефикасност социјалног капитала, као што су мерење: величине, густине, кохезије мреже и мерење њене блискости са другим мрежама.

Теза о важности позиција у мрежи утемељена је на теорији о снази слабих веза и појму структуралних рупа. ”Снагу везе” Грановетер дефинише као комбинацију времена постојања везе, емотивног интензитета међу повезанима, међусобног поверења и реципроцитета услуга који карактеришу везу (Granovetter, 1973: 1361). Везу између два појединца – А и Б, он описује као ”мост” којим се преносе информације или утицаји од било ког контакта А до Б, а даље и до било ког контакта Б са којима А није у директној вези (вид. исто, 1363-1364). То значи да и између појединаца који нису у директном контакту, тј. нису повезани конкретном слабом или јаком везом, веза се остварује, краћом или дужом путањом, преко њихових директних и индиректних контакта. У том процесу ”премошћавања друштвене дистанце”, слабе везе су, сматра Грановетер, ефективнији локални мостови, јер брже и краћом путањом премошћавају социјалне дистанце. Други поменути појам – ”структуралне рупе”, уводи Роланд Барт описујући ситуацију када су на пример две групе које припадају истој

социјалној структури фокусиране на сопствене активности, па кроз њихове токове информација пролазе информације неприступачне оној другој. Ту настаје структурална рупа, као позиција чије је ”освајање” (Бурдије) прилика за ”посредништво у току информација” и спајање актера на супротним странама рупе (Burt, 2004.). Важност овога Барт доказује низом истраживања на основу којих закључује: 1) да они чије его-мреже прелазе преко структуралних рупа имају ранији увид у различите информације и интерпретације (које им дају компетативну предност у увиђању и развоју добрих идеја) и 2) да су људи повезани са групама ван сопствене мреже далеко флексибилнији у налажењу решења и доношењу одлука (исто).

У складу са написаним, моделовање социјалног капитала појединачног позоришта, које коришћењем тог капитала жели да повећа исходе својих активности, подразумева испитивање позиције позоришта унутар (основног) система коме припада и шире мреже(а) у коју је систем ситуиран. То подразумева:

- утврђивање сопствених карактеристика, потреба, средстава;
- утврђивање карактеристика (различитих) социјалних структура којој позориште припада (нпр: структуре система јавног градских позоришта, структуре културног система града итд.);
- дијагностиковање кључних играча, слабих и јаких веза и структуралних рупа унутар система/мреже;
- утврђивање карактеристика и средстава постојећих веза позоришта и потенцијала нових које могу бити оставрене унутар система/мреже;
- утврђивање когнитивне димензија мреже, тј. система значења који омогућава разумевање и класификовање информација унутар система/мреже (вид. Nahapiet, Ghosal, 1998)и
- пројекцију очекиваног повраћаја инвестирања социјалног капитала.

#### **1.3.4. Резиме: смернице за проучавање и моделовање система јавних (градских) позоришта Београда**

Основна функција одређеног система јавних позоришта је стварање и приказивање представа – дела позоришне уметности, која такав статус добијају на основу консензуса оствареног

између ”главних” учесника система: стваралаца, професионалне јавности и публике. Међутим, да би систем вршио своју (основну) функцију, потребан је далеко већи број субјеката, од којих многи изворно припадају другим системима. Тако, осим јавних позоришних установа, као унутрашњих чиниоца система јавних (градских) позоришта, у вршењу основне функције учествују и спољни чиниоци – на пример кроз активности финансирања продукције или обезбеђивања потребног материјала и опреме. Штавише, финансијери продукције у овом случају одговорни су и у активностима евалуације дела, тј. процену тога да ли она испуњавају циљеве због којих је систем финансиран. У том смислу, процес евалуације, од кога у великој мери зависе даље могућности организација система, практично је добрим делом у рукама субјеката који изворно припадају спољном политичко-правном систему<sup>62</sup>.

Наредна група ”градитеља” система који моделујемо је група која се бави дистрибуцијом дела. У случају стваралаштва јавног позоришта, процеси продукције и дистрибуције су врло блиски јер их обавља исти субјект – позоришна кућа која ствара представе и омогућава да оне буду виђене. Међутим, и тада, у дистрибуцији учествују и други чиниоци: фестивали и друге културне установе, као и чиниоци околних система, попут система традиционалних и нових медија. Значај отворености система (Bourdieu, Luhman, Драгићевић Шешић, Стојковић) дијагностиковали смо и у случају рецепције дела система – процесима истраживања, анимације и едукације публике. Видели смо да је задатак позоришних организација да се баве и истраживањем тржишта у оквиру кога делују, али она *de facto* захтевају допуну у целовитијим истраживањима у делатности различитих истраживачких центара. И анимација публике, данас, потпада под примарну одговорност самих позоришних кућа, али у привлачењу публике, а нарочито повремених посетилаца, незаинтересованих, туриста, или циљних група на чијем развоју треба радити, важно је учешће организација из других система – нпр, туризма и образовања.

Деловање различитих чинилаца система јавних позоришта, који припадају породицама стваралаца, доносилаца одлука, посредника и публике (Молар), уређено је интерним правилима односно заједничком разумевању и прихватању функција и вредности позоришта, начина на који позоришне организације функционишу и идеје о развоју позоришне уметности. Ово представља аутономне принципе система (Becker, Bourdieu, Luhman), који

---

<sup>62</sup>С друге стране, и улога организација и стваралаца у процени успешности дела је значајна, а њихова важност нарочито долази до изражаја у системима који пледирају на развој изврности, те тако и на евалуацију зановану на самоевалуацији и професионалном (”вршњачком”) суду.



могу бити и јесу под утицајем принципа спољних система, при чему утицај расте порастом зависности система јавних позоришта од његових (спољних) чинилаца који изворно припадају другим системима. Имајући у виду утврђену блискост система јавних позоришта са економским, образовним, техничко-технолошким, а нарочито политичко-правним системом, намеће се закључак да су принципи моделованог система под великим утицајима околних. Међутим, такав закључак није у потпуности тачан, јер блискост система не мора *a priori* подразумевати подређен положај, већ и ”преклапање” засновано на партнерском, узајмно допуњујућем односу. У идеалном моделу, то би значило да унутрашњи чиниоци система јавних позоришта, у сарадњи са спољним чиниоцима, стварају вредности које се и у овом и у другим системима интерпретирају на оригинални начин. То би подразумевало друштвену равноправност свих система (Luhman) што у стварности није случај, те тако – по мање идеалном моделу, систем јавних позоришта ствара вредности и значења, која се релативно неизмењена користе у околним системима образовања, туризма, привреде и сл, а заједно сви они су под утицајем окружујућег система финансијске и политичке моћи (Bourdieu). По хетерономном принципу хијерархизације (Исто), његова владајућа логика условљава промене логика ”подчињених” система, па како је данас то логика иновације, креативности и знања, адаптирање јавних позоришних система савременим околностима планирамо и истражујемо као адаптацију у односу на вредности и принципе које намеће ова логика.

Систем који моделујемо, дакле, схватамо као скуп спољних и унутрашњих чинилаца система који међусобно реагују и служе заједничкој сврси. Када је у питању његово структурирање определили смо се за модел који предлаже Ван Манен, а који омогућава организационо и функционално описивање система. Структурирање система јавних градских позоришта Београда разумемо као ”институционализацију” (Di Maggio, Powel), која треба да води формирању ефикаснијег и ефективнијег функционисања субјеката који делују у њему и њиховом ефикаснијем повезивању са окружењем – спољним системима, који чине ширу мрежу нашег. Ово значи коришћење, генерисање и акумулацију социјалног капитала система, као предуслова стратешког управљања јавним позориштем у савременом социо-економском контексту.

Спољни и унутрашњи чиниоци система које ћемо истраживати у контексту утврђивања постојећег модела (а затим и конструкције новог) су они који делују у оквирима домена продукције, дистрибуције и рецепције стваралаштва јавних градских позоришта Београда. То су:

- јавна градска позоришта Београда;
- ресорни органи управе на локалном и републичком нивоу;
- финансијери из приватног и цивилног сектора;
- партнери из сва три сектора и различитих ресора и
- публика.

Сваког од чинилаца анализираћемо по-на-особ, а затим их објединити у Ван Маненовом моделу културног система. Структурирајући поља контекста (van Maanen) истражићемо односе спољних и унутршњих чинилаца система, тј. односе остварене између овде присутних субјеката позоришног и других система. То подразумева пројекцију шире мреже у којој је наш систем ситуиран и идентификацију социјалног капитала којим она располаже. У том смислу, следећи правац који трасирају теорије, анализираћемо:

- количину и врсту капитала који актери мреже поседују;
- средства у власништву тих актера;
- везе које они међусобно остварују;
- тип рекогниције од стране других актера;
- кључне играче и структуралне рупе;
- кохезију мреже и информационе токове, и
- заједничке карактеристике на основу којих се ствара когнитивна димензија мреже.

То ће нам омогућити закључивање о томе да ли примена идеја ситуираних у хипотезама може допринети бољој позицији јавних градских позоришта, те њиховом успеху у испуњавању савремених друштвених функција. Сходно резултатима анализе и у светлу закључака теоријског дела рада, формираћемо препоруке за реструктурирање система јавних градских позоришта по моделу који би био ефикаснији и ефективнији у постизању одрживог начина пословања.

**ДРУГИ ДЕО:**  
**СИТУАЦИЈА У СРБИЈИ, ШИРИ КОНТЕКСТ**  
**ИСТРАЖИВАЊА**

## 2.1. Анализа процеса децентрализације и деетатизације

Дуги низ година ”транзиционо” је придев којим се објашњавају сви процеси и појаве, које чине стварност српског друштва. Транзиција се тиче преласка са социјалистичког на капиталистички начин уређења, који подразумева слободно тржиште, приватизацију, тржиште рада и капитала и деетатизацију (Аврамовић, 2013: 235)<sup>63</sup>. У транзиционим државама, две основне промене које култура доживљава су: 1) продор тржишних односа у овај домен и 2) продор других култура и њихових вредности у националну културу (исто, 236), а ове промене, у случају Србије, за исход су имале (и имају) кризу у култури, око које се слажу ствараоци, критичари и истраживачи. Криза се (са аспекта савременог културног стваралаштва) огледа у немогућности да се до краја оствари регулација односа и улога сва три сектора у култури, диверсификација културних добара и услуга, ширење публике, диверсификација извора финансирања и партнера културе, афирмација стручности и знања, развој талената и едукација културних посланика. Такође и у немогућности са се до краја постигне уравнотеженост иницијатива које се тичу афирмације и богаћења културних израза српске и других нација, те омогући континуирана размена културних израза и културни дијалог. То што ова и друга питања дуги низ година остају нерешена, чини транзициони процес у култури недовршеним.

Период транзиције, чији је примарни исход требало да буде (даља) децентрализација културне политике, Србија започиње са одличне стартне позиције, оцењене као такве захваљујући самоуправном наслеђу. Међутим, супротно предпоставци о ”доброј стартној позицији”, укидањем мреже самоуправних заједница и Законом о фондовима за финансирање културе, који је донет 1990. године, културна политика се централизује и етатизује. Централизација одлучивања по питању кадровске политике, финансирања, планирања развоја итд. огледала се у томе што је Министарство културе давало сагласност о броју и структури запослених у установама које финансира; што је Влада Републике Србије именовала директоре и чланове Управног и Надзорног одбора јавних установа без обзира ко им је оснивач; што је Министарство културе вршило надзор над наменским коришћењем

---

<sup>63</sup>У литератури, али и јавној реторици, термин ”транзиција” повезује се и с термином ”европеизација”, односно процес транзиције са процесом европеизације, чији исход треба да буду такозвана ”три плурализма”: 1) плурализам власништва – који треба да постави приватно и државно (јавно) власништво на једнаке темеље; 2) плурализам тржишта – преко кога ће се одређивати цене, које регулише тржиште, свих производа, добара и услуга; 3) политички плурализам (оличен у демократском вишепартијском систему) – путем кога ће бити успостављени сви демократски поступци, контрола политичке моћи унутар друштва и утицај грађана на сфере моћи (Драгићевић Шешић, Драгојевић, 2006: 169-170).

средстава и што стручна тела практично нису имала никакву функцију у доношењу кључних одлука (вид. Ђукић-Дојчиновић, 2002: 9). Тако, уместо приближавања културној демократији, настаје ауторитарни културни модел чија је карактеристика била да ”идеолошки одређује културно стваралаштво и чува културу као класичан институционални сектор” (Коковић, 2013: 300).

Доласком демократских снага на власт, 2000, децентрализација улази у фокус јавних практичних политика. И пре доношења кровног закона о култури, којим се децентрализација одлучивања у културном ресору дефинише као један од основних циљева, кроз различите друге законе, стварају се услови да се поред државног и покрајинског нивоа културна политика може водити на нивоу локалних самоуправа<sup>64</sup>. Формално одређење власти за стварање демократичног модела културне политике може се интерпретирати као одговор на потребе уподобљавања европском моделу с једне стране, а с друге, последицом утицаја породице стваралаца и доносилаца одлука одлучних у ставу да у годинама промена треба радити на обезбеђивању механизма који би омогућили да одлучивање о стратегијама, програмима и пројектима буде у рукама стручних компетентних тела, а не образоване бирократије, Министра или Градског секретаријата (вид. Драгићевић Шешић, 2005: 389). Друго питање је колико су овакве намере заиста остварене омогућавањем планирања и одлучивања о културном развоју на нижим нивоима територијалне управе? Тражећи одговор на њега осврнимо се на запажања Весне Ђукић на почетку 21. века, која – анализирајући породице културног система Србије у првим годинама транзиције, закључује да је породица доносилаца одлука и даље структурирана по политичкој линији, сведена на органе градске управе и директоре јавних установа, уместо да буде разгранта у врсту ”економско-политичко-културног комплекса” (Молар). И након прокламовања фокуса на децентрализацију и децентрализацију, спонзори и мецене културних програма, председници удружења, невладиних организација и фондација нису добили институционализовану улогу у процесима доношења одлука (вид. Ђукић, 2008: 28-29), што значи да децентрализација и децентрализација фактички нису ни постигнуте, те да је било неопходно ући у озбиљније реформе које ће ово омогућити.

---

<sup>64</sup>”Омнибусом Закона” из 2000. године, законима о локалној самоуправи, буџетском систему и финансирању локалне самоуправе ради се на децентрализацији политичке и административне моћи и тако успостављају поменути услови. Тек се у Закону о локалној самоуправи из 2007. конкретно спомиње *култура*, односно прописује да на својој територији локалне самоуправе могу да оснивају установе културе, прате и обезбеђују њихово функционисање (вид. Стојановић, 2011).

На нивоу Града Београда, децентрализација и деестатизација започеле су раније него на нивоу државе. Променом градских власти, 1997, почиње рад на реформи јавне управе у култури, па и пре доношења Закона којим се уводи Национални савет за културу, у Градској управи поред Савета за културу постоје и системске комисије где се одлучује искључиво на основу конкурсне процедуре, а буџет је транспарентан и детаљан. Формирају се нови управни одбори свих организација и манифестација чији је оснивач Град, реформише се модел управљања културом на овом нивоу управе, повећава се степен захтева стручности и одговорности како код јавне управе, тако и унутар институција културе, а све ово ће бити интензивирано од 2000. године (вид. Драгићевић, Шешић, 2005: 388-389). Међутим, у раду “Демократичност и донети културне политике”, Милена Драгићевић Шешић анализира резултате истраживања *Завода за проучавање културног развитка* спроведеног 2002-2003. године на различитим фокус групама (менаџерима у култури, општинској администрацији, невладиним организацијама итд.), те закључује да се нису у потпуности стекли услови да се у ресору културе на нивоу Београда говори о пуном успеху децентрализације власти и дефинитивном поверавању кључних питања развоја културе стручњацима изабраним на основу компетенција, а не страначке припадности и додељене функције. Када је преузимање иницијативе у питању, резултати интервјуа показали су да испитаници очекују много више од Министарства и Скупштине града него што очекују од себе самих, што према Драгићевић Шешић указује на један од кључних проблема транзиције – несагледавање сопствене улоге и непреузимање одговорности. Закључујући ово, она је нагласила да исто не важи само за НВО и поједине приватне субјекте који су имали добре иницијативе, али иако су приватни и цивилни сектор показали да имају више енергије и идеја, власт није препознала свој задатак у координацији и помоћи да се њихове иницијативе имплементирају и постану део праксе (исто, 393).

Ефикасно повезивање свих сектора и формирање ”дељених политика” (Драгићевић Шешић, 2005.) укључено је у корпус очекивања постављених пред нови закон о култури, од кога се захтевало да: 1) уведе институцију конкурса за директоре јавних установа; 2) формира Национални савет за културу као важно тело у планирању и спровођењу културне политике; 3) уведе транспарентне конкурсне процедуре за доделу средстава и 4) прокламује одлучујућу улогу стручних тела у овом, али и другим контекстима када је у питању планирање културног живота и развоја. Закон је припремљен 2007, а усвојен 2009. године и у великој мери је (правно-формално) одговорио на постављене захтеве. Законом, а сходно Уставу, културна политика Републике Србије формира се на националном, а спроводи на нивоима

републике, покрајине и локалне самоуправе. Ресорни органи предвиђени у том смислу су: Министарство културе (на републичком нивоу), Секретаријати за културу (на нивоу покрајине и града Београда) и одсеци за друштвене делатности (на локланом нивоу)<sup>65</sup>. У остваривању културне политике, Закон (чл. 15-18) предвиђа важну улогу Националног савета за културу, чије чланове (19 чланова) бира Народна скупштина по моделу по коме Савет састављају стручњаци, у доминанитном броју предложени од стране релевантних институција које делују у пољу културе (само 4 члана предлаже Влада). Рад Савета је јаван, а његови задаци су да пружи саветодавну и аналитичку подршку у креирању културне политике и учествује у процесима који се тичу утврђивања и афирмисања постигнутих резултата у култури. Међутим, анализирајући степен остварености децентрализације и деетатизације одлучивања у култури, с аспекта рада Националног савета за културу, велики број истраживача (као и културних посланика), износе примедбе које се, сумирано, тичу две ствари. Прва је његова ”саветодавна улога”, која не обавезује на извршење сугестија и предлога Савета; а друга чињеница да је у његовом формирању, без обзира на формални критеријум релевантности стручних и уметничких резултата чланова Савета, утицај партијских канала у њиховом избору и даље присутан<sup>66</sup>.

Тези о ”недвршености” децентрализације у прилог стоји и то што се, на позицијама у управним одборима јавних установа културе, и даље не налазе потенцијални партнери из приватног и цивилног сектора, већ (у најбољем случају) еминентни уметници и стручњаци у култури. С тим у вези, саговорници из Градског секретаријата за културу и Министарства указали су нам на то да су функције у управним и надзорним одборима градских установа махом ”почасне”, да су доминантно оријентисане на контролу уметничких резултата, те да се њима не постиже повезивање установа са ширим окружењем. С друге стране, уметничким развојем требало би да се баве Уметнички одбори установа, који су и даље ретки, иако је њихово формирање и улога предвиђена Законом. Генерално, компаративно истраживање законских аката и реалних прилика указује нам на парадигматичну ситуацију да Закон,

---

<sup>65</sup> Само на нивоу републике доносе се закони (кровни закон о култури и закони који се тичу појединих културних делатности), а на том и друга два нивоа и подзаконска акта, стратегије, одлуке, уговори, решења. Начелом законитости регулише се да сви правни акти буду у складу са вишим правним актом који регулише исте односе.

<sup>66</sup> Штавише, ово има и законску залеђину. Поред четири члана које предлаже директно Влада, четири члана се бирају на предлог јавних установа у култури, чије директоре и чланове управних одбора поставља оснивач – односно орган управе. До које мере су ове функције, те пословање установа и ставови (изражени између осталог и у предлогу чланова Савета) у вези са политичком вољом, демонстрира и условљеност промена у култури изборним циклусом.

објективно, даје могућности за вертикално и хоризонтано повезивање у планирању и управљању културним развојем, али да његова примена исходи тиме да стварање ”разгранате породице доносилаца одлука” (Ђукић) упорно измиче. Формално успешна децентрализација и њени мање успешни резултати у пракси су последица и стално присутних процеса етатизације. Парламентарни и локални избори имају пресудан значај на управљање културним развојем и живот организација у домену културе – утичу на промене појединаца на управним функцијама<sup>67</sup>, измене стратешких концепта, па чак и раскидања или садржинске измене договора о реализацији програмâ и пројеката постигнутих са претходним властима. Поред дисконтинуитета развоја којим оваква поставка ствари исходи, негативно је и то што су сталне измене и смене, тј. ”неизвесности” око тога ко ће управљати ресором културе, последице лошег (најмање битног) положаја ресорних органа културе у државној управи (вид. Благојевић, 2013: 358).

У анализи процеса децентрализације и деетатизације посебно је важна тема спровођења културне политике на локаланом нивоу. То је стога што је у демократским друштвима спуштање одлучивања на ниво локалних управа важно ради развоја партиципације и ширења публике, јер су оне ближе грађанима, па могу лакше да утврде и задовоље њихове потребе. С тим у вези, најпре размотримо ”шта кажу” закони. По чл. 4. Закона о култури, јединица локалне самоуправе се стара о задовољавању културних потреба грађана на својој територији. Чланом 7. истог Закона, прецизира се то да јединица локалне самоуправе доноси план развоја културе који је у складу са законом и Стратегијом, који има за циљ – задовољавање културних потреба грађана на територији управе те јединице и који се реализује средствима обезбеђеним у њеном буџету. И у чл. 25 Статута града Београда, међу надлежностима Града утврђеним Уставом и Законом, наводи се и ”оснивање установа културе, организовање вршења послова у вези са заштитом културних добара од значаја за Град, подстицање развоја културног и уметничког стваралаштва, обезбеђивање средства за финансирање и суфинансирање програма и пројеката у области културе од значаја за Град и стварање услова за рад музеја, библиотека и других установа културе чији је он оснивач”

---

<sup>67</sup>Према закону, установе културе може основати Република Србија, аутономна покрајина, јединица локалне самоуправе или друго правно или физичко лице (може бити основана и од стране више оснивача из јавног, приватног или цивилног сектора). Оснивачка права органа управе из чијег буџета се у целини или већим делом финансира тичу се именована директора, чланова управног и надзорног одбора те установе и сагласношћу на акте, програм рада и финансијски план рада установе.



(ставка 23)<sup>68</sup>. Када је у питању деетатизација, као што смо видели, и пре него на нивоу Републике, на нивоу града Београда постојала су стручна тела за планирање културног развоја, алокацију средстава и сл. Додела средстава је јавна, установе којима је оснивач Скупштина града закон обавезује да достављају извештаје и планове, као и да их обезбеде на увид јавности; додељивање средстава за суфинансирање пројеката других субјеката у култури такође је јавно, и засновано на конкурсној процедури и одлукама стручних комисија за сваку област. Директори јавних градских установа бирају се на основу конкурса, а управне одборе чине релевантни стручњаци у доменима којима се установе баве, мада се – након првобитног демократијског полета, од 2005. поново интензивно говори о ”партизацији управних одбора” (Драгићевић Шешић, 2005: 392). Свеукупно, створени су услови за транспарентну и начиницама-засновану политику; но, опет притужбе на рачун централизације и политичке манипулације су сталне. Поставља се питање – да ли је на снази практична децентрализација, или је на локалном нивоу само ”копиран” модел са републичког – постојеће надлежности и пракса Министарства пренесене на секретаријате и одсеке за друштвене делатности? Одговор је у вези са једним од кључних фактора успешног планирања и имплементације реформи у култури – ”капацитетима културне политике за реформе у култури”, који се између осталог тичу и способности локалних органа управе да самостално планирају културни развој у складу са локалним потенцијалима и потребама (Ђукић-Дојчиновић, 2002: 3). Када то изостане – када они нису спремни и способни да одговоре на нове захтеве и задатке, препуштање аутономије локалној самоуправи и јавним установама губи смисао, а у таквом амбијенту интерпретације ”демократског” закона постају, разумљиво, веома критичне<sup>69</sup>.

Мањак визије и знања администрације, присутни политички притисци и лоши економски услови исходе општим незадовољством. У Министарству кажу: ”дали смо им аутономију, па нека се понашају аутономно”, док је у канцеларијама и кабинетима Градског секретаријата за културу стално присутна прича о недовољним средствима, аутизму установа, недовољном интересовању Министарства или пак њиховом мешању у одлуке ”на локалу”; изразитој

---

<sup>68</sup> Поред овога и кроз друге надлежности као што су планирање развоја појединих делатности или укупног развоја града; подстицање и старање о туризму; оснивање образовних установа, спортских и других манифестација; урбанистичко уређивање и планирање, инфраструктурно одржавање; локално информисање итд. локална управа индиректно утиче на питања у домену културе.

<sup>69</sup> ”Свођењем Закона, а и културне политике у целини, на управљање институцијама, и то пре свега оним ”којима је оснивач држава”, занемарујући значај оних којима су оснивачи општине, тј. препуштајући бригу о значајним културним установама често некомпетентним општинским властима – Закон је суштински девалвирао идеју децентрализације” (Драгићевић Шешић, 2011: 336)

политичкој контроли и саплитању иницијатива ресорних органа локалне самоуправе (као и градских установа) различитим беспотребним и/или беспотребно компликованим законским прописима и процедурама. С друге стране, иако, објективно, у јавној администрацији културног ресора ради значајан број образованих и стручних људи, због синдрома ”везаних руку”, односно њихове недовољне моћи у супротстављању политичком или економском фактору, код субјеката који обављају културну делатност, као и у академској заједници, упорно преживљава утисак о ”бюрократизованој администрацији”. Као таква, она је критикована јер ”негира савременост и либералност модела културне политике, и представља одлику државних модела у којима кључне одлуке доносе само јавни функционери на највишим хијерархијским позицијама” (Ђукић – Дојчиновић, 2005: 422).

## **2.2. Анализа процеса успостављања сарадње и повезивања**

Закон о култури на пар места помиње важност међуресорне и међусекторске сарадње, мада не постоји члан који се директно тиче овог питања. У чл. 6 којим се дефинише општи интерес у култури, под ставком 21в) стоји ”подстицање међуресорне сарадње институција културе са релевантним чиниоцима из других области (туризам, наука, економија и сл.)”, а у истом члану се као међуресорна подручја од општег интереса наводе: научна истраживања у култури, едукација у култури, примена нових технологија у култури и дигитализација, креативне индустрије. У чл. 20, којим се прецизира садржај Стратегије, као њен обавезни елемент наводе се стратешки правци и инструменти културног развоја, међу којима нарочито ”мере и инструменти међуресорне сарадње” (мере и инструменти за стимулативну пореску политику у култури, мере подстицања поредузетништва у култури, програми билатералне и мултилатералне сарадње).

Механизам у контексту међуресорне сарадње је и координација приликом доношења законских аката, која подразумева да представници органа управе у једном ресору могу реаговати на предлог закона из другог ресора, уколико тај закон на било који начин ремети или се тиче друштвених односа за које је тај ресор надлежан. Утицај других закона на културни живот и развој је од изузетног значаја, па законски оквир на основу кога се спроводи културна политика Србије поред кровног Закона о култури и закона који се односе

на њене одређене области<sup>70</sup>, чине и закони намењени регулисању других области: о ауторским и сродним правима, о јавним набавкама, о социјалном осигурању, о буџетском систему, о радним односима итд. Сходно овоме, у приручнику ”Водич кроз лавиринт државне управе”, чији је издавач удружење *Културни код* и Министарство културе и информисања Републике Србије, напомиње се да при реализацији програма/пројеката у култури поред аката који се директно односе на област културе, корисно је познавати и акта/правилнике потенцијалних партнерских ресора, те да је ради трајнијег укључивања културе у заједницу, што је један од предуслова одрживости, важно знати ко су све потенцијални партнери у ресорима државне управе и која су њихова правила. Међутим, утисак је да се међуресорно повезивање препушта управо ”онима који реализују пројекте и програме у култури”, јер је недостатак иницијатива носилаца културне политике приликом доношења законских аката других ресора, најдиректнији показатељ неспровођења ове сарадње на нивоу јавне управе<sup>71</sup>.

С друге стране, афирмисање свих облика сарадње у култури (међуресорне, међусекторске, међувладине, међународне итд.), континуирано (а нарочито последњих година) је присутно у јавној реторици представника власти, као и у развојним стратегијама (усвојеним и у нацрту). Пардигматични пример овога је нацрт Стратегије развоја културе Републике Србије, у којој се већ у уводном делу помиње успостављање и развој планске и системске сарадње између школа и културних институција, културе и туризма, културе и науке итд. Актуелно стање међуресорне сарадње у Србији, у овом документу, оцењено је као незадовољавајуће, па се у том смислу, кроз његове различите сегменте наводи да – када је реч о стратешким документима, међуресорна сарадња је та која се увек истиче, али у пракси изостаје (пример:

---

<sup>70</sup>Закон о културним добрима, о библиотечко-информативној делатности, о старој и реткој књизи, о обавезном примерку публикација, о кинематографији, о задужбинама и фондацијама и уже специфични закони о оснивању Музеја геноцида, о обнови културно историјског наслеђа и подстицања развоја Сремских Карловаца, о Матици српској и о Српској књижевној задрузи.

<sup>71</sup>С тим у вези, у реферату, изложеном на скупу ”Култура основа државног и националног идентитета”, одржаном у САНУ-у 2014, Горица Мојовић је изнела да је, поред проблема непримењивања постојећих закона, неопходност закона за битне области културе, недовољног праћења ефеката примене закона и непостојања конвенција за њихово кршење, основни проблем и неусклађеност закона из других области и одредба ”културних” закона. Као пример она наводи да је – неусаглашеност Закона о социјалном осигурању и Закона о култури за исход имала нагомилавање неплаћеног доприноса уметницима (за који је задужена локална самоуправа). У контексту недовољне примене механизма сарадње, као негативно условљавајућег фактора у развоју културе, она је навела и недостатак система пореских олакшица за улагање у културу и недовољно подстицање јавно-приватног партнерства. (Мојовић, 2016, <http://www.blic.rs/kultura/vesti/gorica-mojovic-identitet-kulture-ogledalo-drzave/lq4rdmw>)

Стратегија научно-технолошког развоја, Закон о основама система образовања и васпитања); не постоји недвосмислена усклађеност и заједнички рад министарства и других тела Владе (већ је фокус стављен на појединачне ресоре); не постоји сарадња између општина и градова на развоју шире конципираних пројеката; сарадња јавног, цивилног и приватног сектора није задовољавајућа. Ипак, без обзира на оријентацију ка сарадњи коју Нацрт дефинише, и без обзира на то што међу идентификаторима узрока стања у пољу културе управо наводи и неповезаност актера у култури на свим нивоима и запостављање јавних расправа у доношењу важних одлука (стр. 46), Нацрт је највише критикован с аспекта његовог недовољног уважавања других (не јавних) чинилаца културног система. У том контексту, Горица Мојовић је изнела утисак да Нацрт имплицира да “култура изван установа не постоји, и то пре свега републичких”, а на тему недостатка афирмације цивилно-јавног партнерства – као ”савременог модела изградње институција чији је успех доказан кроз европску и регионалну праксу”, посебно се осврнула Милица Пекић, представница независне сцене. “Култура се не препознаје као јавно добро”, нагласила је она, указујући на то да културна политика генерално манифестује маргинализујући став према цивилном сектору (03.07.2017 | 12:09 <http://www.seecult.org/vest/ostro-o-nacrtu-strategije-razvoja-kulture-i-pre-zvanicne-rasprave>).

Анализа (не)постојања сарадње, пре него на нивоу јавне управе, значајна нам је на нивоу рада установа културе. То је стога што, захваљујући оснивачким односима, искуства на пољу партнерства и кооперације јавних установа, представљају директан индикатор практичне оријентације у овом контексту ресорних органа управе на различитим нивоима. У истраживању ”Људски ресурси у култури Србије”, које је 2008. спровео Завод за поручавање културног развоја<sup>72</sup>, сарадњу са невладиним и привредним сектором запослени у установама културе су, уопштено, оценили као значајну, али и недовољно развијену. Сва истраживања, као и неформални закључци скупова и разговорâ међу културним посланицима, показују да се сарадња са пословним сектором остварује готово искључиво преко пријатељских веза и да је као таква зависна од појединаца на управним функцијама – установа у култури и компанија које дају подршку ове врсте. И када је у питању успостављање сарадње са цивилним сектором, она није утрта институционалним путем већ личним, па је пресудно зависна од личности на управним функцијама установа. Штавише, када је у питању институционални оквир сарадње, истраживање ”Ванинституционални

---

<sup>72</sup>У оквиру њега, анкетирано је око 2000 испитаника запослених у 109 јавних установа културе широм Србије.

актери културне политике у Србији, Црној Гори и Македонији” из 2011. показује да је граница између јавних културних институција и организација које долазе са независне сцене изузетно ригидна. То се не односи на недостатак сарадње (коју готово 90% испитаника независне сцене у Србији потврђује) већ на праксу државних органа који воде културну политику да третирају независну културну сцену као нешто изван свог система (Цветичанин, 2011: 278). Тако, иако *ad hoc* сарадње, подстакнуте личним везама и интересима, између јавних установа и цивилних организација постоје, оне нису системски планиране и подржане од стране оснивача. Даље, негативни став културне политике исходи и контра-реакцијом по питању жеља и интереса цивилног друштва за сарадњу, те – мада један број интервјуисаних у оквиру истраживања заступа став да је сарадња са јавним установама добра, јер омогућава већу видљивост актерима независне културне сцене, значајан део њих наводи и то да је ова сарадња ”накарадна”, јер се кроз њу актери независне сцене само користе за промоцију политичких странака које воде културу у граду (исто, 279). Међутим, поред маргинализације цивилног сектора од стране носилаца културне политике, она је донекле присутна и са стране установа културе, које традиционално негују извешан ”аутизам” заснован на идеји о сопственој посебности и значају. Иако постоје изузеци, начелни утисак заснован на истраживању прилика је да су заправо управна тела установа културе заслужна за овакву слику. С друге стране, запослени, нарочито последњих година, све више сагледавају свој интерес у повезивању са организацијама цивилног сектора, пре свега у контексту трансфера знања и искуства из цивилног у јавни сектор по питању формирања, аплицирања и администрирања пројеката финансираних из међународних фондова, фандрејзовања, иновативних маркетиншких активности итд. Неписано правило је да цивилни сектор чине млади, иновативни, образовани и актуелни стручњаци у култури, који познају трендове у свом пољу деловања, имају широку социјалну мрежу, знају стране језике и сл, што су све карактеристике које махом недостају запосленима у јавним установама културе. Тачније, смена генерација и експанзија друштва знања учинили су да и у установама културе сада раде подједнако ”стручни и иновативни људи са идејама”, али је систем у оквиру кога они раде засићен одређеним традицијама и због своје комплексне организационе структуре тротији и спорији у имплементацији нових начина мишљења и пословања.

Поменути аутистичност установа културе огледа се и у недостатку њихове међусобне сарадње. Ретки су примери установа у оквиру исте гранске делатности које међусобно сарађују, а још ређи примери сарадње остварене између установа које се баве различитим културним делатностима. Чак и када је у питању лобирање за решавање питања од

заједничког интереса, удруживање или изостаје, или није довољно ефикасно и трајно. У вези с овим, доминира утисак интерне затворености организација и њихове усмерености искључиво на себе саме, мада запослени у различитим организацијама гаје најчешће добре колегијалне, па и пријатељске, односе међу собом. У овом светлу, неодстатак сарадње и заједничких иницијатива још више долази до изражаја, те упућује на недовољан ангажман менаџмента да се потенцијали ”добрих односа” искористе. У прилог овоме стоје званични и незванични искази запослених у установама културе да менаџмент блокира идеје ове врсте, те да се сарадња било ког типа остварује искључиво са онима са којим управа има договор. Као таква, сарадња нема континуитет – траје колико траје интерес или мандат управе; није дубље интегрисана у организационе токове и не представља предмет занимања запослених.

И када су у питању сарадње установа културе са организацијама из других ресора – образовања, туризма, науке<sup>73</sup>, чија учесталост и учинковитост пре свега зависе од културне делатности којом се установа бави, генерални закључак је да оне егзистирају у скромном обиму. Туристичке организације градова сарађују са установама у смислу дистрибуирања њиховог програма, евентуалног организовања групних посета, организовања градских догађаја и манифестација и сл. Сарадња са образовним установама је нешто боља – уметнички факултети сарађују са позориштима, музејима, концертним дворанама итд. кроз њихово уступање простора и ресурса или евентуалну селекцију младих талената<sup>74</sup>. Средње и основне школе воде ђаке у организоване посете, а тек спорадично се планирају и спроводе заједнички пројекти развоја младе публике. Генерално, комплекснијих сарадњи установа културе и образовних установа по питању заједничких пројеката је изузетно мало, нарочито ако имамо у виду важност и могућности оваквог типа повезивања. У последње време, тај тренд се постепено мења, пре свега захваљујући тенденцијама које уводе међународни фондови, који додељују грантове за пројекте који подразумевају креирање ланца вредности заснованог (између осталог) на стварању веза на релацији образовање – култура. Слична је ситуација и када је сарадња културе и науке у питању. До сада, она је била ретка и са слабо видљивим резултатима, али, како се последњих година све више говори о важности истраживања културе и важности примене техничко-технолошких иновација у овом домену,

---

<sup>73</sup> Установе културе могу сарађивати и са организацијама из других ресора – здравства, социјалних питања итд, али у праски су такви видови сарадње толико ретки да их не можемо ближе разматрати.

<sup>74</sup> Остали факултети сарађују са појединим установама културе кроз различите пројекте стажирања и планирања каријере, или консултативно – дајући стручне смернице или обављајући неки специфичан задатак за ”партнера из културе”.

очекивано је да ће разрада идеја на пољу сарадње наука-култура у најскоријој будућности ући у фокус политика, па и деловања установа.

### **2.3. Анализа процеса развоја мешовитих извора финансирања у култури**

Драстичним друштвеним променама у последњој деценији двадесетог века, наслеђени државни модел финансирања и комплексан културни систем поставили су културу у двоструко неповољан положај: дугорочно – као део ”непроизводног сектора” и краткорочно – као сферу у којој доминирају јавне установе које финансира држава (Стевановић, 2013: 314). Увођењем система фондова, који су чинили оштински, градски, покрајински и републички фондови културе (1990), финансирање културе бива засновано на моделу мешовитих извора структурираном од: средстава из фондова друштвених делатности и из буџета друштвено-политичких заједница, прихода од продаје културних производа и услуга и спонзорстава (од којих су нарочито значајна била спонзорства великих државних фирми). Променом власти 2000, систем фондова се гаси и уводи буџетски систем, који је најпре скупом различитих ”не културних” закона, (о јавним приходима и расходима, о локалној самоуправи), а затим и новим Законом о култури, успостављен по моделу децентрализованог одлучивања и финансирања. Њиме је локална самоуправа добила аутономност да планира и управља културним развојем на територији за коју је надлежна, а на сва три нивоа управе уведени су нови инструменти финансирања које карактерише ”принцип продужене руке”.

Наспурот ”полету реформи културног система” у првом периоду промена, крајем 2004, како Христина Микић објашњава, долази до застоја реформаторских иницијатива – стагнације и кризе у финансирању културе. Као својеврсна ”компензација” мањих издвајања за културу, донета је одлука о коришћењу Националног инвестиционог плана за финансирање стратешких инфраструктурних пројеката у култури (2006), мада ни ово није имало значајнијег утицаја због честих ревизија буџета, те немогућности и неизвесности да ли ће започети пројекти бити завршени или не (Микић, 2011). Да би се смањио притисак на државни буџет, а паралелно увели нови актери на тржишту културе, приватизују се локални медији, издавачке куће, мрежа биоскопа, новинске компаније. Корпоративна филантропија се оживљава кроз подржавање концепта друштвено одговорног пословања; међутим, од краја 2007. и утицаја светске економске кризе, идеја о развоју спонзорства и меценства постаје, на известан начин *утопистичка* – посебно због недовољно развијених механизма

да се кроз пореске олакшице такви видови понашања подстакну. Различите студије слажу се око тога да држава не преузима адекватне мере да афирмише и подстакне излазак културе на друга тржишта, јавно-приватна партнерства, формирање јавних фондова од дестинираних јавних прихода итд<sup>75</sup>. Упорно се пледира на економску самоодрживост културног ресора, а не само да изостају приватне инвестиције у културу, већ се и држава, уместо да се понаша као ”инвеститор”, понаша као ”мецена који искључиво подржава непрофитну орјентацију уметности као „надградње“ друштва” (Ђукић, 2012).

Упоређивањем процената буџетских средстава која су намењена расходима и издацима за културу, у периоду од 2006. до 2011, приметна је тенденција пада субвенција на 0,4%. (према: Кочовић, 2011: 279); док у периоду 2012–2016. овај проценат остаје оквирно исти са благом тенденцијом раста (издвајања за културу – ако се изузму издаци за јавно информисање, крећу се од 0,40 - 0,48%). Међутим, ставови на тему недовољних буџетских издвајања за културу падају у сенку пред оним о алокацији средстава опредељених за ову намену. Цивилни сектор се жали на апсолутну доминацију јавних установа и манифестација, оне на расподелу средстава међу њима, креативне индустрије на примат уметничких делатности итд. Сви актери заједно, последњих година, указују на још једну посебно парадоксалну ситуацију да, без обзира на екстремни дефицит, сваке године, остају значајна неутрошена планирана средства у буџету, која се на крају године не расподељују по логици свари и транспарентно, већ на основу политичких интереса и веза. Тешка економска одрживост ресора узрокована је и недовољним коришћењем ”синергијских ефеката финансирања културе” (Микић, 2011) не само међу секторима, већ и на различитим нивоима власти, што посебно дотиче манифестације и пројекте од заједничког интереса<sup>76</sup>. Иако се, у структури буџета, средства за културу у највећем уделу усмеравају посредством Министарства културе и информисања, у мањој мери она се могу усмеравати и посредством

---

<sup>75</sup> Почетком економске кризе, гаси се и пракса подржавања предузетништва у култури субвенцијама за порезе и доприносе запослених у микро и малим предузећима у креативним индустријама. Због ”маргинализација културе на политичкој агенди”, пропуштају се многе прилике за диверсификацију јавних извора финансирања културе и увођење дестинираних јавних прихода у ту намену – нпр. приходи од лутрије, учешће у накнадама за емитовање програма, репрографска такса итд. (Микић, 2011: 95). Могућности које пружа Закон о задужбинама и фондацијама се такође недовољно користе и изостаје системски осмишљена сарадња са приватним сектором кроз стварање мешовитих фондова или приватно-јавних партнерстава у изградњи културне инфраструктуре.

<sup>76</sup> Мањкавости на вертикалној равни сарадње у овом контексту, како Драгићевић Шешић наводи, огледају се у томе што за велики број културних институција (нарочито манифестација), које су осниване од стране Града током шездесетих и седамдесетих година и које у савремено доба представљају велику обавезу за градску власт, не постоје прецизни трипартитни или четворопартитни уговори између Министарства, града/општине и институције, који би омогућили да се успостави стабилност тих институција и дугорочно планирање њиховог развоја (Драгићевић Шешић, 2005: 391).



других министарства<sup>77</sup>, али ове могућности су скромно и ретко искоришћене, за шта је узрок – већ идентификована, лоша међуресорна сарадња на нивоу јавне управе. Све ово постаје додатно аларманто у ситуацији када подизање цена културних производа и услуга, односно очекивање веће културне потрошње, практично не долази у обзир, имајући у виду мале финансијске могућности публике осликане податком да је просечно учешће издатака за културу у потрошњи домаћинства у Србији испод 5% (према Кочовић, 2011: 281).

### 2.3.1. Финансирање јавних установа културе

Установе којима је оснивач држава на било ком нивоу територијалне управе, финансирају се или већински суфинансирају из буџета оснивача. Поред овог извора, јавне установе се финансирају и из: 1) самосталних прихода – остварених обављањем делатности, продајом производа, од накнада за услугу, уступањем ауторских и сродних права; 2) од легата, донација и спонзорства и 3) на друге начине у складу са законом (чл. 10 Закона о култури). Начин пројектовања буџета, расподеле и контроле тока буџетских средства дефинисан је Законом о буџетском систему. Сходно Закону, установе културе основане од стране Министарства за културу или градског или покрајинског секретаријата за културу спадају у индиректне буџетске кориснике, припадају општем нивоу државеи јавном сектору<sup>78</sup>. Као корисници јавних средстава, оне су у обавези да пружају јавне услуге и остварују јавне приходе<sup>79</sup>. Обавезе руководиоца организација корисника буџетских средства, у финансијском смислу, уређене су “управљачком одговорношћу”, која се односи на то да се

---

<sup>77</sup> Министарство спољних послова (пројекти међународне сарадње и представљања Србије у иностранству), Министарство просвете, науке и технолошког развоја (пројекти уметничке едукације, рад студентских културних центара, као и истраживања у уметности и култури), Министарство трговине, туризма и телекомуникација (пројекти културног туризма), Министарство привреде (подршка кинематографији посредством Привредне коморе Србије, пројекти развоја креативних индустрија) итд.

<sup>78</sup> Директни корисници буџетских средстава, органи и организације Републике Србије, односно, органи и службе локалне власти; а индиректни корисници буџетских средстава: правосудни органи, буџетски фондови месне заједнице и установе основане од стране Републике Србије, односно локалне власти, над којима оснивач, преко директних корисника буџетских средстава, врши законом утврђена права у погледу управљања и финансирања. Општи ниво државе обухвата све субјекте који су одговорни за пружање, претежно, нетржишних услуга и прерасподелу дохотка и богатства на свим нивоима државе; обухвата буџет Републике Србије, буџете локалних власти, ванбуџетске фондове, укључујући и фондове социјалног осигурања на свим нивоима власти, као и нетржишне и непрофитне институције које су контролисане и финансиране од стране државе на свим нивоима власти. Јавни сектор је део националне економије који обухвата општи ниво државе, као и нефинансијска предузећа под контролом државе (јавна предузећа) која се примарно баве комерцијалним активностима

<sup>79</sup> По чл. 14, Закона о буџетском финансирању јавне приходе чине: 1) порези; 2) доприноси за обавезно социјално осигурање; 3) непорески приходи, и то: а) таксе, б) накнаде, ц) казне, д) приходи настали употребом јавних средстава; 4) самодопринос; 5) донације, трансфери и финансијска помоћ Европске уније.

сви послови морају обављати законито, поштујући принципе економичности, ефикасности, ефикасности и јавности, и да за своје одлуке, поступке и резултате морају одговорати ономе који их је именовао или им пренео одговорност (чл. 71 и 72. Закона о буџетском финансирању). Контрола протока средстава унутар организација регулисана је ”финансијским управљањем и контролом”, док је додатна – спољна контрола начина планирања, располагања, евидентирања и извештавања о коришћењу буџетских средстава поверена Интерној ревизији<sup>80</sup>.

Народна скупштина доноси Закон о буџету Републике Србије, а Скупштина локалне власти доноси одлуку о буџету локалне власти. Народној скупштини за извршење буџета Републике Србије одговара Влада, а за извршење буџета локалне власти надлежни извршни орган локалне власти одговара Скупштини локалне власти (чл. 7. Закон о буџетском финансирању). Календаром буџета локалне власти, предвиђени су тачни датуми и кораци који прате израду буџета (чл. 31). На основу фискалне стратегије, локални орган управе надлежан за финансије доставља директним корисницима средстава буџета локалне власти упутство за припрему буџета локалне власти; они – на основу података добијених од индиректних корисника буџетских средстава за које су одговорни, израђују предлог финансијског плана и достављају га локалном органу управе, надлежном за финансије. У року од 15 дана од дана ступања на снагу Одлуке о буџету, директни корисници буџетских средстава врше расподелу средстава индиректним корисницима у оквиру својих одобрених апропријација и о томе обавештавају сваког индиректног корисника (чл. 50). Одобрена средства могу се разликовати од средстава захтеваних на основу примарног финансијског плана, па су и корисници буџетских средстава у обавези да те планове ускладе са одобреним апропријацијама у буџету. Контрола коришћења добијених буџетских средстава врши се кроз годишње финансијске извештаје, које буџетски корисници у утврђеним датумима достављају органу који је, у буџетском смислу, одговоран за њих. Сви корисници јавних

---

<sup>80</sup> Финансијско управљање и контрола представља систем политика, процедура и активности, чији је задатак да обезбеде да се циљеви организације остварују кроз: пословање у складу с прописима, унутрашњим актима и уговорима; реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја; економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава и заштиту средстава и података (информација). За успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, одговоран је руководилац корисника јавних средстава, који ове надлежности може пренети и на неко друго (овлашћено) лице. Заједничке критеријуме, методологију и стандарде за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору утврђује Министар финансија (чл. 81.).

Интерна ревизија је организационо независна од делатности коју ревидира, није део ни једног пословног процеса, односно организационог дела организације, а у свом раду је непосредно одговорна руководиоцу корисника јавних средстава. Њен задатак је да пружа саветодавне услуге које се састоје од савета, смерница, обуке, помоћи или других услуга у циљу повећања вредности и побољшања процеса управљања датом организацијом, управљања ризицима и контроли (чл. 82).

средстава дужни су да на својој интернет страници објављују своје финансијске планове за наредну годину, информатор о раду, као и завршне рачуне и финансијске извештаје. (чл. 8. Закон о буџетском финансирању).

Законским оквиром су, дакле, регулисани начини финансирања установа културе из буџета оснивача, као и могућности финансирања из других извора. Процедуре у овом контексту су прецизно дефинисане како би: систем финансирања био довољно транспарентан, како не би долазило до различитих злоупотреба и како би се планирање и управљање развојем јавних установа заснивало на реалним потенцијалима и потребама локалне заједнице (шире и целокупног друштва). Обавезе оснивача, у том смислу, тичу се тога да креира и достави јасне смернице за планирање и коришћење јавних средстава; а обавезе установа да рад планирају у складу са овим и да (поштујући рокове и за то предвиђене процедуре) обезбеде увид у своје финансијско пословање. Међутим, истраживање прилика показује да су и јавне установе и њихови оснивачи незадовољни извршењем обавеза оног другог. На примеру Београда, то значи да Секретаријат за културу не даје јасне смернице и индикаторе установама које су у његовој надлежности; а оне "аутоматски" попуњавају планове и извештаје, достављају их ван рокова, не објављују на својим сајтовима итд. У разговору са представницима и једних и других, без обзира на бројне притужбе, стиче се ипак утисак својеврсног "међусобног разумевања", тј. прећутног договора да се ове мањкавости толеришу. У том смислу, и једни и други искључиво се позивају на екстремно лоше финансијске околности – ситуацију да, са минималним средствима којима располажу, не могу да креирају, односно постижу, планиране индикаторе успешности, већ само да "преживе" и "очувају какву-такву културну продукцију". Одроз прећутног, мада нерадог, прихватања неприлика је и то што се – без обзира на недовољност средстава које добијају од оснивача, установе и даље у највећој мери искључиво на њих ослањају. То је узроковано:

- лошим искуством или страхом у вези са диверсификацијом извора финансирања (проналажењем спонзора и партнера, апликацијом на конкурсима различитих домаћих и иностраних фондова, итд.);
- неповерењем према потенцијалима диверсификације својих производа и услуга и изласка на друга тржишта (како због мишљења да ово не може донети значајније резултате, тако и због недовољности знања организација да те потенцијале експлоатишу);

- императивом очувања постојеће и привлачења нове публике (која има све мање материјалних могућности за културну потрошњу и која је изложена све већој понуди у овом смислу) и
- наслеђеној идеји да је одговорност државе да обезбеди рад установа културе (и генерално културни живот и развој друштва).

Последње је нарочито важно, јер репрезентује лошу последицу наслеђене буџетске политике – идејно изједначавање одговорности државе према култури са њеном (икључивом) одговорношћу за финансирање јавних установа културе. То, као и опстанак пирамидалне структуре управљања, има значајан утицај на пасивност установа културе с једне стране, а с друге, опстанак бирократског начина одлучивања о расподели финансијских средстава. Дугорочно посматрано, ово имплицира и слабу посећеност програма, посредно и неоствареношћу намера културне политике, које се односе на задовољавање и развој културних потреба публике (Ђукић, 2010: 142).

### **2.3.2. Пројектно финансирање – додељивање буџетских средстава на основу конкурса**

Законом је прописано да Министарство, орган аутономне покрајне и јединице локалне самоуправе, расписују најмање једном годишње јавне конкурсе за прикупљање предлога за финансирање и суфинансирање пројеката у култури, на којима право учешћа имају установе, удружења и други субјекти у култури које није основао орган који расписује конкурс. О избору пројеката, одлучује стручна комисија коју образује орган који расписује конкурс и чији се чланови бирају из реда угледних уметника и стручњака из културног домена кога се конкурс тиче. Мерила, критеријуме и начин избора пројеката утврђује Влада, у складу са начелима културног развоја, а то су нарочито, како Закон о култури прецизира: 1) уважавање културних и демократских вредности локалне, регионалне и националне традиције; 2) уважавање културне разноликости и очување културе националних мањина и 3) очување добара од посебног значаја за културу и историју српског народа, која се налазе ван територије Републике Србије (чл. 76. Закона о култури). Прецизнији критеријуми, мерила и начин избора пројеката регулисани су посебном уредбом. Критеријуми на основу којих се оцењују пројекти пријављени на јавном конкурсима, које Уредба (чланом 3.) дефинише, су: 1) усклађеност пројекта са општим интересом у култури и циљевима и приоритетима конкурса; 2) квалитет и садржајна иновативност пројекта; 3) капацитети потребни за реализацију пројекта; 4) финансијски план (развијеност, усклађеност са планом активности пројекта,

економичност и укљученост више извора финансирања) и 5) степен утицаја пројекта на квалитет културног живота заједнице.

Увођењем институције конкурса, као инструмента финансирања, формално је дат допринос постизању неколико транзиционих циљева – деаатгизације и децетрализације и развоја мешовитих извора финансирања. Начин спровођења конкурса је, међутим, критикован са неколико аспеката: процедуралног, аспекта транспарентности резултата, регуларности рада комисије и критеријума за одабир пројекта који ће се финансирати. Када је прво у питању, у Секретаријату за културу Града Београда пожалили су нам се на то да је процедура протока новца, који су установе и манифестације за које су они одговорни добиле на основу конкурса Министарства, изузетно компликована. Новац намењен пројекту установе (или манифестације) чији је оснивач јединица локалне самоуправе, Министарство не пребацује директно установи, већ органу јединице локалне самоуправе, те иако је разлог такве процедуре транспарентност, то је чини „тромом и спором“<sup>81</sup>. И када је у питању процедура конкурса који расписује сама Скупштина града присутне су различите нелогичности. У правној служби Секретаријата, речено нам је да је из потребе усаглашавања ранијег Правилника о критеријумима и мерилима за избор пројекта у култури који се финансирају и суфинансирају из буџета града Београда и опште Уредбе о условима и критеријумима за избор пројекта, ранији једноставнији и прецизнији метод оцењивања замењен компликованијим и недовољно јасним методом, који је очекивано наишао на гласне критике субјекта који се баве културном делатношћу<sup>82</sup>. Критика у вези са процедуром апликације и каснијом алокацијом средстава ја много, а између осталих ту су оне које се тичу неусаглашености рокова конкурса са могућношћу озбиљног годишњег планирања, па и коришћења добијених средстава. Даље, административне обавезе у контексту правдања добијених средстава, према мишљењу великог броја субјекта, усложњене су у беконачне процедуре са непрегледном папирологијом, што заинтересоване унапред одвраћа од намере да аплицирају.

---

<sup>81</sup> Секретаријат за финансије извештава Секретаријат за културу о притеклом новцу; он шаље обавештење установи, а затим и уговор на потписивање, исти потписује и градоначелник, а затим га Секретаријат шаље Правобранилаштву на оверу. По овоме, следи извештавање Секретаријату за финансије и давање налога за исплату. Установа, с друге стране, потписује уговор и са Министарством и са органом локалне самоуправе, при чему је у обавези да на ”обе адресе” шаље извештај о наменској употреби добијених средстава.

<sup>82</sup> Раније је спровођено оцењивање од 1 до 5 са прецизним инструкцијама шта која оцена значи, да би Уредбом било прописано 6 критеријума, без прецизирања на који начин се оцењивање врши.

Међутим, далеко веће критике упућене су на рачун критеријума за избор пројеката и транспарентности рада комисија. Мање ”радикалне” односе се на то да се скромни конкурсни буџети деле на велики број пројеката који на тај начин добијају количину средстава испод сваког минимума. На тај начин, субјекти који пројекте изводе морају прилагођавати првобитне планове многоструко смањеним буџетима, а у појединим ситуацијама и одустати од реализације пројекта. Овакав концепт доводи у сумњу и критеријуме и приоритете конкурса – нарочито примарно успостављене циљеве; јер, ако се иде на ”ад-хок подршку” што већег броја мањих пројеката поставља се питање: колико они могу заиста задовољити ”квалитет, видљивост, културни утицаја и значај” који су конкурсом дефинисани као пожељни исход (Микић, 2011: 97)? Анализа избора културних пројеката који ће се суфинансирати указује на још једну, по мишљењу бројних аутора и културних посланика, негативну праксу – додељивање средстава одређеном типу пројеката. У томе истраживачи идентификују да нпр. подршка медијским делатностима, радио и ТВ продукцији заузима најзначајније место у републичком буџету, док су пројекти научног истраживања и перманентне едукације у култури у потпуности маргинализовани (исто). И када је у питању тип пројеката у односу на то ко их изводи, увиђају се одређене (не)доследности, као што је та да су, у укупном броју пројеката којим су одобрена средства, пројекти цивилног друштва заступљени у минималном уделу. Штавише, анализа резултата конкурса Министарства 2017. године од стране Асоцијације Независна културна сцена Србије (АНКСС) показала је дискриминацију пројеката цивилног друштва на овом конкурс, али и то да су и пројекти цивилног сектора који су добили средства на основу конкурса одабрани не на основу квалитета, већ блискости апликанта са владајућом коалицијом<sup>83</sup>. Помињући ”власт” у овом контексту не можемо да се не осврнемо и на незваничне коментаре наших испитаника из јавне администрације, који напомињу да – без обзира на то која странка је на власти, приликом валирања пројеката комисије су изложене различитим ”сугестијама” тј. утицајима локалних званичника, који захтевају да одређеним пројектима буду одобрена средства. То води томе да некадашњи чланови, као и запослени у Секретаријату махом не желе да учествују у комисијама за доделу средстава, са жељом да се

---

<sup>83</sup>”Јасна је и тенденција подржавања пројеката невладиних организација које се не баве културом, него заштитом животне средине, заштитом потрошача, студентским питањима и слично, а да нема новца за реномиране организације којима је култура основно поље деловања. (...) Наравно, немамо ништа против да и организације које се не баве културом, посебно у мањим срединама, добију подршку за понеке пројекте из области културе, али је у најмању руку необично, да се у времену штедње и у коме је главни изговор за одсуство подршке култури то што ”нема пара”, њихов удео константно повећава” (Предраг Цветичанин (<http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1506812>))

дистанцирају од овакве праксе. Комисије не раде транспарентно, њихови закључци нису доступни јавности, а уз то алармантан је и податак, око кога се слажу различити истраживачи, а који се тиче праксе ретког и недовољног праћења резултата пројеката којима су одборена средства. Логично, ово доводи у питање поштовање процедура и – важније, води упитном располагању чињеницама у наредним одлучивањима ове врсте.

### **2.3.3. Корпоративна подршка (јавним установама у) култури**

Сарадња коју јавне установе остварују са пословним сектором готово искључиво се заснива на подршци приватних фирми и корпорација установама културе, кроз обезбеђивање робе и услуга (*in-kind*) или – у мањем проценту, скромне и повремене новчане донације. Сарадња, дакле, представља помоћ оних који остварују профит непрофитним установама, чије је основно функционисање доведено у питање. Тако, идејом ”партнерства” између уметничких установа и привреде доминира идеја о филантропији и меценству, којим имаоци капитала помажу уметност на основу својих личних преференција и/или жеље за друштвеним статусом. С друге стране, савремено схватање корпоративне подршке уметности подразумева ширу сарадњу између уметности и привреде, која исходи обостраном користи. У том смилсу, појмови подршке и помоћи, замењени су појмом ”улагање”, а као корист од ”улагања у уметност” наводи се: 1) унапређивање корпоративног идентитета и имиџа, унапређивање морала запослених, допринос у привлачењу квалификованих људи, допринос у привлачењу партнера и корисника – у ужем смислу и 2) унапређивање одрживости заједнице, у ширем. То значи однос између привреде и уметности утемељен на ”стратешким партнерствима која имају инклузивни карактер”, означен синтагмом ”биз-арт” (*Biz&Art, business and art* – бизнис и уметности, енг.) (Микић, 2014: 16).

*Група за креативну економију* је 2014. године спровела истраживање о карактеристикама и потенцијалима оваквог типа сарадње, а у објављеној студији ”*Biz&Art*–ка одрживим партнерствима привреде и културе” наилазимо и на рад Милице Новковић. У њему ауторка даје детаљан преглед тока иницијатива у контексту корпоративне подршке култури у Србији, а начелни утисак којим рад исходи је тај да се у Србији, без обзира на модерне тенденције развоја ”стратешког партнерства”, није отишло даље од корпоративне филантропије и примене концепта друштвено одговорног пословања (ДОП). Штавише, ни оно није разрађено до краја. У српску привреду концепт ДОП уведен је 2004. доласком великих мултинационалних компанија, чије глобалне пословне трендове прихватају велике

националне јавне и приватне компаније, мада се мала и средња приватна предузећа (која у том тренутку чине 96% свих предузећа у Србије) слабије укључују у ове токове. Кроз пројекте *Привредне коморе* и *СИЕПЕ*, држава даје подршку развоју ДОП-а<sup>84</sup>, а иницијативе долазе и из пословног сектора, попут оснивања *Buisness Leaders Forum*-а 2008. са мисијом стимулације оваквих видова праксе. Међутим, истраживања показују да се ДОП у Србији генерално схвата као маркетиншки алат или начин да се повећа респект у друштву, у медијима и код власти (Новковић, 2014: 65). Највећи број спонзора у Србији припада категорији оних који подржавају пројекте и активности блиске њиховој професионалној оријентацији и који имају исту циљну групу. Донације обично не прате стратешки план, већ функционишу по *ad hoc* принципу, пратећи актуелна друштвена питања и проблеме (исто). Очекивано, током свих година ангажман с аспекта ДОП-а махом је био усмерен на хуманитарне активности, док је фондација које подржавају уметност и културу релативно мало (Блукански фонд за локлане иницијативе, Теленор фондације, АБС фонд, Таково фондације, Ниш Ат фондација). Корпорације, а нарочито мање приватне фирме опредељују се за спонзорисање програма и пројеката у култури који привлаче велику публику и обезбеђују значајну видљивост (Гуча, Егзит, Бир фест, ФЕСТ, БИТЕФ, и сл.) или медијских пројеката који остварују велику гледаност (различита такмичења талената, Вече са Иваном Ивановићем, Гранд парада итд) (вид. више: Новковић, 2014: 65-67).

Истраживање које је за потребе *Телекома* спровела агенција *Startegic Marketing*, показало је да међу приоритетима филанторпских активности компанија, по мишљењу грађана, култура стоји на последњем месту (са свега 2%)<sup>85</sup>. Ово недвосмислено упућује на закључак да – када је у питању корпоративна филанторпија, програми и пројекти у домену културе и уметности, не могу рачунати на значајнија давања. Томе у прилог стоје недовољни буџети намењени ДОП-у и стална смена приоритетних сфера којима је помоћ преко потребна, као што је

---

<sup>84</sup>У првом периоду развоја концепта, Привредна комора Србије покреће програм ”Успостављање друштвено одговорног пословања у југоисточној Европи”, који је финансирало Министарство за економску сарадњу и развој Савезне Републике Немачке и у оквиру кога је на годишњем новоу додељивана награда лидерима ДОП-а. У 2010. Влада републике Србије усваја ”Стратегију развоја и промоције друштвено одговорног пословања 2010-2015” (иницијатор је било Министарство за рад и социјална питања); а наредне године СИЕПА уводи нову категорију у своју годишњу награду за извозника године – награду за најбољег извозника у категорији ДОП-а. (све: Новковић, 2014: 64-65).

<sup>85</sup>На првом месту важности је здравство са убедљивом већином (56%); затим, са далеко мањим уделом, сигурне куће за заштиту жене и деце од насиља (9%); а потом, са уделом од 3-6%, долазе брига за животиње, помоћ угроженим социјалним гупама и заштита животне средине. На три последња места, налазе се наука и образовање, спорт и култура, при чему су прве две категорије (са 3%) изнад категорије културе (према: Новковић, 2014: 67).



опремање болница (нарочито делова намењених бебама и деци), помоћ тешко обелелима; помоћ угроженима (од природних непогода, српском живљу са Косова и Метохије, особама са посебним потребама итд.); обнова верских објеката и сл. Када су у питању филантропске активности у домену културе, истраживање Милице Новковић спроведено 2011. на 45 компанија (30 најуспешнијих и 15 активних у области филантропије) показало је да је око 55% њих активно у финансирању културе и креативних индустрија. Најчешћи облик улагања је спонзорство у новцу или роби, значајно мање су присутне донације, још мање фондације, откупи уметничких дела или уступање објеката за одржавање културних манифестација. Средства из донација и спонзорства у буџетима јавних установа културе су, просечно, присутна испод 1% удела. Штавише, утврђивање тачног процента учешћа овог типа средстава у буџетима јавних установа врло је тешко прецизно одредити, јер је помоћ пословног сектора у највећем делу *in-kind* па добра и услуге које се дотирају често не пролазе формалне канале (фактуре на основу којих би било могуће утврдити новчано изражени износ помоћи). Разлог за ово су и компликоване и дуготрајне процедуре повраћаја пореза, због чега се један број филантропа одлучује на незванична давања.

Систем фискалне регулативе у овом контексту је веома неефикасан, а када томе додамо и неповољне пореске олакшице јасно се виде разлози за немотивисаност пословног сектора да улаже у културу. У том смислу, унапређење овога би – према налазима истраживања корпоративне филантропије, на првом месту допринело већој мотивисаности за сарадњу са културом. Остали идентификовани мотиви се, редом, односе на: 1) бољу промоцију друштвено-одговорног пословања и бољу повезаност са заједницом у којој компанија делује; 2) обезбеђивање веће видљивости и медијске пажње; 3) подршку српској уметности и култури и 4) повезаност са основном делатношћу компаније (вид. више: Новковић, 2014: 68-69). Ово указује на то да су образовне и уметничке бенефиције које проистичу из сарадње са уметношћу, у пракси, најслабији мотивациони фактор; да допринос уметности *per se* није виђен као значајан за ”репутацијски капитал” корпорација и да оне у најмањој мери рачунају на повезаност своје делатности са културним и уметничким програмима, што подразумева и обраћање истој циљној групи.

## 2.4. Анализа процеса развоја запослених у установама културе

Истраживање Завода о људским ресурсима у култури показало је да су културни посланици у јавном сектору поносни на то што раде у тим установама; начелно задовољни комуникацијом са колегама; али незадовољни платом, технолошком опремљеношћу и радним простором. Незадовољни су и могућношћу додатне едукације – половина испитаника никада није присуствовала едукативним програмима и стручним скуповима, а као најчешћи разлог наводи се недостатак и недоступност понуде<sup>86</sup>. О недостатку развоја потребних вештина, говори у прилог и чињеница да у највећем броју установа културе запослени нису обучени ни за основе стратешког планирања, за савремене норме међународног комуницирања у култури, за умрежавање, за копродукцентски рад у региону, за ПР, фандрејзинг, маркетинг (Драгићевић Шешћ, 2011: 57-58). Штавише, није ретка ни појава да запослени у својим основним делатностима не поседују одговарајућа савремена стручна знања, као што је за библиотекарe КОБИС; за кустосе менаџмент и опремање изложби и осигурање уметничких дела; за позоришне људе пројектни менаџмент, развој публике, архивирање позоришних представа и сл. (исто, 58). С друге стране, резултати истраживања Завода показују да је најмањи проценат испитаника имао прилике да похађа управо програме из пројектног менаџмента, фандреизинга и менаџмента људских ресурса, као и то да најмањи проценат испитаника ове вештине сматра значајним за обављање свог посла. Дакле, не само да запосленима у култури недостају савремена знања и вештине и подршка установа у правцу њиховог развоја, већ недостаје и адекватна понуда едукативних програма те врсте. С тим у вези, Биљана Јокић примећује да се проблем у домену едукације појављује у неколико аспеката: 1) недостају подаци о објективним потребама запослених и установа; 2) недостају индикатори формиран на основу тих података и 3) недостају системски механизми којима би се регулисао квалитет едукативних програма који су у понуди (Јокић, 2011).

Овакве налазе, које потврђују и друга истраживања, можемо оценити као изузетно лоше у оптици позиционирања установа културе у савременом контексту. То је стога што примена било које стратегије која циља на развој производа и услуга, бољу тржишну позиционираност, ширење публике и сл. превасходно зависи од диверсификације људских ресурса. Она подразумева читав низ политика које ће обезбедити развој недостајућих

---

<sup>86</sup> С друге стране, више од 85% испитаних заинтересовано је за овакве програме, при чему заинтересованост опада с бројем година, тј. радног стажа (Јокић, Мијатовић, Мрђа, 2008: 58).

занимања и квалификација, формирање система доживотног учења запослених, прокламовање нових начина запошљавања итд. (Ђукић, 2011б). Подразумева и континуирано лобирање за подршку развоју едукативних програма, за које је – као и за њихову имплементацију, пресудна улога менаџмента. Али и едукација менаџмента представља важну ставку у контексту развоја културних посланика. С тим у вези, поменимо још једно занимљиво истраживање, које се тицало истраживања професијског фолклора<sup>87</sup>. Ауторка, Маша Вукановић, пошла је од тезе да је питање стручности заправо централна тема професијског фолклора у домену културе, што између осталог осликава и то да је тема стручног усавршавања и његовог односа са тржишним позиционирањем установа културе увек присутна на формалним и неформалним дружењима професионалаца у култури. Интервјуишући запослене у заводима за заштиту споменика културе она је дошла до налаза да је, према ставовима запослених, за постизање боље ефикасности и ефективност установа неопходно да менаџери – на првом месту, буду компетентни у погледу основне делатности, а затим и да имају развијене менаџерске вештине. С друге стране, истраживање је показало и то да су према мишљењу доносилаца одлука друге – менаџерске, вештине од прворазредног значаја за развој установа (вид. више, Вукановић, 2014: 356). Дихотомија – менаџерство или стручност у области културне делатности – коју на извештајан начин обрађују и Матарасо и Ландри (*Francois Matarasso, Charles Landry*) у оквиру једне од дилема културне политике ”манџери VS. уметници” (Matarasso, Landry, 2003: 42-43), јесте чести предмет спорова у српској култури. Представници једне струје мишљења заступају став да је за развој културе важно да на челу културних институција буду релевантни и успешни ствараоци или стручњаци из поља коме институција којом управљају припада; а представници друге струје, став да одлуке треба да доносе професионалци школовани за одлучивање, управљање и планирање. И једни и други, праксу која је супротна њиховом ставу, сматрају негативно условљавајућим фактором развоја културе – први, позивајући се на угроженост њеног интегритета, уметничких вредности, изврности и сл; а други, указујући на опасности од непознавања и непримењивања савремених начина пословања у култури. И једни и други, у пракси коју заступа супротна страна, виде опасност од политичког утицаја, односно опасност од додељивања управних функција по политичкој линији.

---

<sup>87</sup> Запослени у установама културе повезани су на различите начине, те на формалним и неформалним догађајима и кроз дружења учествују у обogaћивању корпуса знања и традиција који се може назвати професијски фолклор (Вукановић, 2014: 354).

С друге стране, с обзиром на то да запослени у установама културе инсистирају на бројним и комплексним развојним проблемима<sup>88</sup>, евидентно је да њихово ефикасно решавање захтева способне, стручне и проаткивне људе на управљачким позицијама. У том контексту, спорна ”стручност” (поред стручног знања у области којом се установа бави) односи се на постојање и развој предузетничких способности менаџера, способност иновативног приступа у решавању пословних проблема, способности да преузимају ризик, импровизују, буду флексибилни и проналазе креативне начине у генерисању финансијских средстава неопходних за раст и развој организације (Микић, 2011: 101). Међутим, на помен предузетништва, флексибилности, импровизације, проналажења алтернативних решења и сл, код појединаца који обављају функције директора јавних установа наилазимо или 1) на декларативну сагласност, уз ”ограду” да је ово у пракси тешко примењиво, или 2) на негативну реакцију утемељену на страху да све ово значи само једно – смањење државних давања. Када су у питању ставови истраживача о прилагођености директорских структура савременим приликама, они су махом су критични, а неретки су и коментари да школовани кадрови заправо ни не заузимају управљачка места у установама културе.

Аларманатан је и податак да већина запослених у јавним установама културе наводи да не постоје мере стимулације (чак се наводи и неадекватна примена ових мера), као ни могућности за напредовање на послу (према: окић, Мијатовић, Мрђа, 2008: 57). Две трећина испитаника каже да се у њиховим установама не примењују никакве мере за повећање мотивације, а ово интерпретирају као последицу незаинтересованости или нестручности руководства, неадекватне организације, доминације личних интереса и генерално небриге за раднике (исто). То недвосмислено упућује на закључак о недовољно развијеном менаџменту људских ресурса у јавним установама културе, а – по мишљењу истраживача, истом у прилог говори и податак да половина испитаника процењује да њихови професионални капацитети нису довољно искоришћени (исто). Чињеница је да готово сва доступна истраживања на ову тему сугеришу да су запослени махом незадовољни начином на који се у установама у којима раде управља; да често помињу утицај политичких центара моћи; па и стручну нерелевантност оних на директорским позицијама. У јавном дискурсу, повремено су присутне и приче о добрим управницима културних установа – правим лидерима са

---

<sup>88</sup>Неповољан положај (пре свега материјални); потребу за унапређењем позиције културе у друштву (нарочито у медијима); потребу за доношењем општих и посебних закона у култури, дефинисањем стратегија, и повећање буџетских средстава за културу; потребу унапређења кадровске политике и заштите од страначких интереса и значај разних видова усавршавања, унапређења делатности и интензивирања комуникације са иностранством (према: Јокић, Мијатовић, Мрђа, 2008: 59-60)

прогресивним идејама, али и оне су најчешће део прича о ”суноврату сјајних појединаца”, недостатку подршке њиховим иницијативама од стране доносилаца одлука и/или смени од стране љубимаца владајућих структура. Одговор представника културне политике, односно оснивача установа, на ово или изостаје, или је замагљен компликованим (често и медијском помпом праћеним) расправама о регуларности избора директора, њихове стручне релевантности, политичке залеђине, личних карактеристика итд. С друге стране, формално, носиоци власти слажу се са тиме да је потребно унапређење на пољу менаџмента институција културе, што подразумева и гласно и јавно пледирање на омогућавање континуираног развоја и целоживотног учења културних посланика<sup>89</sup>.

## **2.5. Анализа праксе стратешког планирање и усвајања политике засноване на чињеницама**

У периоду ”блокиране транзиције” (Ђукић), поред делегиране одговорности, укинута је и вишегодишње стратешко планирање као нарочито добре тековине претходног периода (вид. више: Ђукић, 2002: 7). Оно до данас није истински рехабилитовано, па се Србија од 1990-их година 20. века па наомамо може сматрати „примером вођења културне политике без дефинисане визије и циљева културног развоја“ (Стојановић, 2011: 63). Када је планирање у питању, како Весна Ђукић примећује, у првим годинама демократске власти, транзициона културна политика вртела се у зачараном кругу, у коме се није знало да ли стратешко планирање треба да започне од институција и иде ка републици или обратно (Ђукић-Дојчиновић, 2003: 6). Питање извора промена било је додатно конфузно због чињенице да, иако се у трансформацији друштва ”култура не би смела одлагати за срећна времена, јер је она претпоставка за сваку суштинску промену” (Божовић Р., 2011, према Коковић, 2013: 297), чекајући да буду решена ”основна” друштвена питања, ресор културе је дуго остао без формално уобличених циљева. Уместо њих, на снази је била ”имплицитна, и по свим

---

<sup>89</sup>Овакав став заступа и Нацрт стратегије развоја културе. У њему се, међу уже специфичним циљевима чије се остваривање планира у свим идентификованим областима развоја, наводи и ”одговорна кадровска и управљачка политика”. У најширем, она подразумева да носиоци културне политике пруже подршку установама у томе да оне имплементирају стратешко планирање са праћењем резултата, подигну квалитет свог пословања, достигну међународне професионалне стандарде и више учествују у програмима европске и међународне сарадње. Подразумева подршку у развијању нових вештина и знања запослених у установама културе (нарочито у доменима финансирања и развоја публице), у планском повезивању актера културног поља и дефинисању његових делова који захтевају посебну пажњу и подршку развоју.

карактеристикама стихијна културна политика (...) заснована на краткорочном настојању да се спречи даље урушавање институционалног система Србије” (Ђукић, 2010: 285-286).

Кровни закон о култури предвидео је доношење Стратегије културног развоја као усмеравајућег и обавезујућег документа у контексту планирања и спровођења културне политике. Од усвајања Закона до данас, предлог Стратегије је рађен у неколико наврата, али до тренутка писања овог рада она још увек није усвојена. Током 2017, (мада је законски рок за доношење Стратегије увелико истекао) сачињен је финални предлог који је прошао јавну расправу и чије је усвајање планирано у наредној години. Начелно, за Министра и његов тим похвално је то што су се ”изборили” да се после толико времена стекну услови да се понуди званични нацрт Стратегије – да буде написан и да буде успостављен политички консензус око његовог објављивања. Ово је у вези са претпоставком о постојању ”зеленог светла” са највишег нивоа државне управе за усвајање Стратегије, што је важно имајући у виду досадашње различите препреке да то већ буде учињено. У прилог оваквом ставу, стоје налази истраживања релевантих радова на ову тему и изјава породице доносилаца одлука (Молар), који показују да практично (без обзира на смене владајућих коалиција и појединаца на функцији Министра културе), до сада није постојала решеност да се овај посао заврши. Поменуто ”зелено светло” можемо разумети и као договор ималаца власти на нивоу свих ресора да је дошло време за усвајање овог документа, те да у том смислу треба дати свој допринос – не кочити усвајање и учествовати у његовом стварању. Досадашње прилике показују да не постоји реални страх од кочења процеса од стране управа других ресора, али и то да су слабе шансе ефикасног и планског учешћа других у изради Стратегије развоја културе Републике Србије. Ово је у вези са, већ идентификованом, недовољном и неефикасном међуресорном сарадњом, што представља објективну опасност од тога да се усвојеним документом не остваре његови пуни потенцијали. То зато што програми који нису усклађени са другим програмима друштвеног живота остају списак и ”пуки скуп” жеља и настојања, који врло често могу унети пометњу у друштвени живот (Коковић, 2013: 296).

Важност доношења стратегије развоја културе на републичком нивоу тиче се тога што она предствала скуп смерница за све друге развојне програме и планове. Према члану 7. Закона о култури, држава доноси стратегију, а у складу с њом и Законом, покрајине доносе програме, а локалне самоуправе планове развоја културе. Међутим, како Ана Станојевић примећује, у одсуству националне стратегије културног развоја, усмерење приликом формулисања планова развоја културе на нижим нивоима власти, могуће је наћи у законом дефинисаним начелима културног развоја и општим интересом у култури (Станојевић, 2011:

69-70). То обезбеђује да све планске активности, дефинисане развојним плановима и програмима, буду у складу са будућом стратегијом, која такође мора почивати на овим истим начелима. Истражујући стратешко планирање развоја културе на локалном нивоу, она закључује да се у Србији са стратешким дефинисањем културне политике после 2000. кренуло по принципу одоздо-навише (исто, 69). Чињеница је да су многе иницијативе у контексту формулисања и усвајања стратешких планова на локалном нивоу биле подстакнуте различитим видовима екстерне подршке (махом међународних фондова и цивилних организација), али треба имати у виду то да су локалне самоуправе исказале заинтересованост да на подстицаје ове врсте реагују. Поред позитивног става појединих локалних самоуправа, ова и друга истраживања закључују и о позитивном ставу културних посланика према стратешком планирању развоја у култури, као и њиховој спремности да у процесима ове врсте учествују.

Израда планова, програма и стратегија подразумева сакупљање података о постојећем стању и анализу тих података, односно, дефинисање актуелних снага и слабости, препрека и прилика за развој културног система или његовог одређеног дела. У складу с тиме, дефинише се стратешка оријентација, планирају стратегије које је потребно имплементирати и њима адекватне стратешке активности. Такође, утврђују се индикатори успешности реализације акционог плана, односно утврђивања степена остварености постављених циљева. Оваква структура (садржај) Стратегије прецизирана је и Законом<sup>90</sup>, што недвосмислено указује на формално признање важности ”чињеничног” закључивања о томе шта је потребно предузети и колико се тиме постигло.

Међутим, питања заснивања одлука на објективним чињеницама и с тим у вези начина ”мерења у култури”, задиру много дубље од формирања Стратегије и развојних планова и програма. Ако се на кратко вратимо на тему финансирања и подсетимо неких од закључака с почетка рада, можемо рећи да и овдашњу дилему о култури као потрошачу или произвођачу вишка вредности, прати (друга) дилема које се тиче ”разлога давања за културу”. Дејство буџетског финансирања културе огледа се у: 1) проценту издвајања за културу из буџета и 2) начину алокације у ту сврху опредељених средстава, а сви истраживачи слажу се с тим да је

---

<sup>90</sup> По њему она се, уопштено, састоји од: 1) анализе постојећег стања културне делатности и стваралаштва у Србији; 2) основних циљева и приоритета културног развоја; 3) стратешких праваца и инструмената културног развоја; 4) плана реализације стратегија и 5) критеријума, индикатора и поступка евалуације.

други аспект далеко важнији. То је зато што овај аспект одређује зашто неко добија средства на конкурс, а други не; зашто обезбеђивање одрживости одређених установа и манифестација спада у фокус културне политике и зашто су одређени културни програми и пројекти, у односу на друге, оцењени као значајнији за развој заједнице. Да би одлучивање о овим питањима било праведно и транспарентно, а тиме и лишено критика на тему праведности и транспарентности одлука, потребно је да буде утемељено на објективним чињеницама и прецизно постављеним индикаторима успешности (субјеката који се баве културном делатношћу, њихових раније спровођених активности, предложених пројеката итд.). Узимајући у анализу садржај конкурсне документације за суфинансирање пројеката у култури, можемо приметити да у њима постоје ставке које се односе на радну биографију апликаната (посредно и њихов статус у културном систему); раније спроведене пројекте, оствареност резултата и даљу одрживост; дефинисане циљеве, активности и индикаторе евалуације предложеног пројекта. То значи да је процедуром предвиђено прикупљање података на основу којих је могуће објективно оценити потенцијале додељивања средстава пројекту, а затим су општом уредбом и правилницима прецизирани начини обраде тих података, односно критеријуми у оцењивању. Ипак, без обзира на поједине мањкавости законом дефинисаних процедура, оно што се у највећој мери доводи у питање јесте пракса њихове примене. У том смислу, критике се односе на: 1) нетранспарентност процеса оцењивања, непостојање писаног трага о овом процесу; 2) одсуство, накнадно тражених, аргументовних образложења за прихватање или одбацивање одређених пројеката и 3) недовољно праћење резултата пројеката којима су додељена средства, са објективном (само)евалуацијом извршиоца и финансијера – заснованом на претходно утврђеним индикаторима.

Одговори званичне политике на конкретне притужбе ове врсте махом изостају, док се у Нацрту стратегије изражава општи став на ту тему. Документом се подвлачи оријентација културне политике Србије на ”политику засновану на чињеницама”, тј. политику, која заснована на релевантним подацима и анализама, ствара инструменте који циљано и ефектно доприносе културном развоју и задовољавању јавног интереса у култури (стр. 11). У готово сваком делу Нацрта, инсистира се на важности израде индикатора успешности, тј. квалитативних и квантитативних показатеља који би омогућили евалуирање, планирање и праћење рада установа културе, као и вредновање мера културне политике спроведених у контексту њиховог развоја. Одговор који Документ не даје је: зашто се постојећа правила у овом контексту не поштују, односно зашто се и до сада није користио у довољној мери



постојећи оквир за политику утемељену на чињеницама? На основу досадашње анализе да се наслутити да је разлог, поред присутне етатизације, неадекватан систем евалуације. То се, по свој прилици, пре него на сакупљање и доступност потребних података и чињеница, односи на механизме њихове обраде, тј. непостојање (или неадекватност) вредносног система на основу кога се подаци и чињенице интерпретирају, а тиме и доносе одлуке. Овим долазимо до наредних питања – обима културне политике и вредности у култури, чије је дефинисање претпоставка успостављања функционалног система евалуације и објективног (у реалним условима примењивог) стратешког управљања.

## 2.6. Анализа обима културне политике, функција и вредности културе

Чл. 8 Закона у култури, под културним делатностима ”нарочито” (дакле, не искључиво) дефинише послове сврстане у 12 области, од који се првих осам прецизирају као уметнички<sup>91</sup>. То значи да побројане делатности, законски, спадају у обим културне политике, односно у сферу њеног деловања, али када је у питању практична културна политика, а посебно њено фокусирање на планирање и управљање развојем одређених културних делатности, она је, пре него законском формулацијом обима, условљена схватањем друштва о томе шта чини културу и друштвеним приликама. У српском друштву, као и сваком другом, перципирање културе иде у два правца: 1) културе као скупа ”свега” – свих активности које чине приватни живот људи и 2) културе као скупа (елитних) уметничких делатности. Међутим, како велики проценат овог друштва чине људи изразито ниског економског статуса, необразовани и културно неосвешћени, значајан је проценат оних са екстремнијим схватањем културе као неког њима далеког света уметника, чији рад им је непознат, неприступачан и недовољно занимљив. С друге стране, грађани средњих могућности, статуса и културног освешћења, несвесно често прихватају овакво поимање, потпадајући под утицај доминатног од два екстрема (други чине припаданици ”далеког света

---

<sup>91</sup> 1) књижевност (стваралаштво, преводилаштво); 2) музика (стваралаштво, продукција, интерпретација); 3) ликовне, примењене, визуелне уметности, дизајн и архитектура; 4) позоришна уметност (стваралаштво, продукција и интерпретација); 5) уметничка игра – класичан балет, народна игра, савремена игра (стваралаштво, продукција и интерпретација); 6) филмска уметност и остало аудио-визуелно стваралаштво; 7) дигитално стваралаштво и мултимедији; 8) остала извођења културних програма и културних садржаја (мјузикл, циркус, пантомима, улична уметност и сл.); 9) откривање, прикупљање, истраживање, документовање, проучавање, вредновање, заштита, очување, представљање, интерпретација, коришћење и управљање културним наслеђем; 10) библиотечко-информационе делатности; 11) научноистраживачке и едукативне делатности у култури; 12) менаџмент у култури.

уметности”). Овакво схватање, на извештан начин, одржавају актери који делују у пољу културе, а који то чине негујући идеју своје ”посебности”, обраћајући се уском кругу, а не широј јавности. У таквом амбијенту, улога културне политике постаје пресудна – она треба да ”усмери друштво према култури, али и културу према друштву и себи самој” (Коковић, 2013: 299). Теоријски, то представља основни циљ деловања сваке па и културне политике у Србији, али у пракси, остваривање циља је условљено тиме што су њени основни инструменти у стимулисању или санкционисању одређених начина деловања и мишљења ”класични” инструменти финансирања културе. Када су економске прилике лоше, могућности примене ових инструмената су маскимално редуковане (оријентисане на обезбеђивање ”основне” културне продукције), што исходи тиме да и културна политика прихвата одредницу културе као уметности, постајући и сама део ”далеког света”.

Анализирајући шта законска формулација поља културе имплицира, Жунић наглашава да је једно широко обухватање поља културе када је у питању његово истраживање, а сасвим друго када је у питању његово уређење – нарочито с аспекта финансирања, односно улагања у развој (вид. Жунић, 2013: 225). На пример, он скреће пажњу на опасност од тога што се у Закону набрајањем уметничких делатности као последња (осма) наводе ”остала музичка, говорна, артистичка и сценска извођења културних програма” што, по његовом мишљењу, ”отвара врата потпуном хаосу и произвољности у финансирању културе, јер у таквој намерно неодређеној одредби – лежи опасна могућност расипања новца на манифестације проблематичних вредности” (исто, 226). Такође, Жунић указује на то да уграђивање широког појма културе у законска акта спречава могућност да се функционери зауставе у ”циничној и обесној навади да од својих културних преференција праве културну политику” (исто, 229), другим речима, да се обликовање идеје о томе шта култура јесте препушта дискутабилним образовним и културним капацитетима личности на владајућим функцијама. Ипак, и он, као и други аутори, наглашава да је подједнака опасност везивања за ужи појам културе, те да у овоме леже могућности за идентитетску некритичност, партикуларизам, некомуникабилност и нетолерантност за другог и различитост (исто, 230). Овоме бисмо додали и задржавање културе у скученим границама, које онемогућавају њено ширење, испуњавање савремених друштвених функција и одрживост.

Очекивано, велики је број аутора који ширење обима културне политике интерпретирају са другог аспекта, критикујући појаву да практична културна политика ресор третира ”уско” и повезујући ово са бирократским односом према култури. ”Бирократизована култура” конципирана је тако да заобилази свет потреба људи, задржава ”одвојеност производње и

културе” и чини културу ”диригованим актом” где су могућности манипулације огромне (Коковић, 2013: 298). Овакав и слични ставови почивају на томе да се данас културни живот не ”даје” већ да се у њему активно учествује и да је зато култура повезана са учешћем и стварањем у целокупном начину живота, радним срединама и локалним заједницама (исто). Полазећи од императива ”савремености” тврдити било шта друго било би категорички погрешно, али важно је нагласити да ми ширину културе расправљамо у оптици ширине практичне културне политке, смештене у конкретно друштвено окружење. С тим у вези, нарочито ”упада у око” исти аргумент два различита става да је широка, односно уска концепција културе, простор за (политичку) манипулацију. Тако, долазимо до закључка да није искључиво важна ширина формалне концепције обима културне политике, већ и начин на који ће – у оквиру дефинисане ширине, културна политика деловати.

С претходним закључком у вези, Весна Ђукић помиње потребу да се редефинише разумевање културе (а не њена формална дефиниција!) које ту област повремено редукује и изједначава са уметношћу или с културним наслеђем, а повремено у њу укључује квазиуметничке вредности које јој не припадају (Ђукић, 2011в: 89). Ово ”укључивање” или ”искључивање” различитих елемената у културу важно је не само с аспекта очувања интегритета културе и/или њеног заузимања ширег поља, већ и ради њене активације у смислу освајања нових друштвених функција. Деловање културне политике у том смислу треба да буде такво да обезбеди уравнотежење широког и уског концепта културе (Matarasso, Landry, 2003: 10-11), што практично значи да помогне развој ”нових” културних делатности и генерисање ”нових” вредности, тако да бенефити тог развоја допринесе развоју ”традиционалних” уметничких делатности и вредности. То подразумева имплементацију иновативних инструмената финансирања и развоја људских ресурса у култури, који ће омогућити ”преливање” резулата из једне сфере у другу. Подразумева и контролу ризика засновану на формирању и афирмацији стабилног система вредности у култури, који је основа за регулацију тих процеса.

Однос културне политике у Србији према вредностима и функцијама културе могуће је анализирати на основу чланова Закона и подзаконских аката који прецизирају основна начела и општи интерес у култури, као и критеријуме за додељивање почасних статуса установама, удружењима и појединцима који делују у овом пољу. У њима се дефинишу пожељни начни, исходи и темељи пословања организација и појединаца који се баве културом, а (индиректно) и вредности које се кроз то остварују. Као такви, ови документи представљају платформу на основу које се усмерава и афирмише друштвено пожељан начин

обављања културних и уметничких делатности и на основу које доносиоци одлука у култури, без обзира на смене појединаца на управним функцијама, управљају културним животом и развојем друштва.

Чланом 3. Закона о култури Републике Србије, дефинишу се начела на основу којих се Држава стара о остваривању општег интереса у култури, односно на основу којих се спроводи културна политика. Ова начела одговарају општем интересу у култури дефинисаном у чл. 6. Закона, а анализирајући садржај ових чланова видимо да законом омеђани фокус и функције културне политике одговарају концепту савремених културних политика дефинисаном у првом поглављу рада. И овде су присутне исте интерпретације о култури као интегралном делу савременог друштва, што се остварује кроз стварање услова за:

- очување и савремену интерпретацију наслеђа;
- очување и стварање идентитетских вредности;
- развој савременог стваралаштва које задовољава потребе свих врста публике и стваралаца;
- развој примене нових технологија у култури;
- развој едукације у и о култури;
- развој нових културних делатности;
- одржив и иновативни рад свих субјеката који се баве културним стваралаштвом (нарочито јавних установа културе);
- подстицање свих врста сарадње и умрежавања.

Законом је јасно дефинисано да се културна политика тиче свих актера у овом домену, али и то да је она посебно оријентисана на јавне установе културе. У контексту њиховог развоја предвиђени су посебни стимулативни инструменти, као што је могућност да установа културе стекне статус установе културе од националног значаја. Услови, критеријуми и начин стицања (или одузимања) овог статуса одређују се посебном Уредбом, којом је прецизирано да установа мора доприносити развоју друштва и пословати на репрезентативан начин. Критеријуми у овом контексту пресликавају ставке општег интереса у култури на

функције које јавне установе културе својим радом треба да задовоље<sup>92</sup>, чиме се прецизира и општи став Државе да културне организације треба да генеришу уметничке и друштвене (инструменталне) вредности, као и институционалне вредности, које се односе на ”примерен и угледан начин пословања”<sup>93</sup>.

Када је у питању Награда за посебан допринос развоју културе, она се додељују уметнику, стручњаку у култури, установи у култури, удружењу у култури или другом субјекту у култури, који је својим делом, односно активностима допринео откривању, стварању, истраживању, проучавању, представљању, ширењу и очувању националних културних вредности и тиме дао посебан допринос развоју културе<sup>94</sup>. Награђено дело, односно активност, мора да буде високо вредновано од стране стручне јавности и да посебно доприноси унапређењу, афирмацији и стимулисању креативног рада у области за коју се награђује (чл. 4). Дакле, награда се – пре свега, тиче успеха у постизању уметничких вредности које репрезентују националну културу, што је утврђено мишљењем стручне јавности. Таква поставка критеријума присутна је и када су у питању критеријуми за стицање највишег звања уметника, односно стручњака у култури, додељеног од стране Републике у контексту доприноса развоју националне културе.

На основу изложеног, можемо закључити да културна политика у Србији стимулише културна и уметничка дела, програме и пројекте којима се обезбеђује:

- стварање ”високих” уметничких вредности (признатих од стране стручне јавности);

---

<sup>92</sup> То су: 1) истраживање, проучавање, заштита, очувања, коришћење и представљање културног наслеђа (посебно добара која су од значаја за српску културу, а налазе се ван територије Републике Србије); 2) остваривање и очување идентитета српске нације и националних мањина које живе на територији Републике Србије; 3) неговање и подстицање разноликости културних израза и афирмација културне разноликости; 4) стварање програма и пројеката који доприносе развоју савременог стваралаштва; 5) обезбеђивање услова за доступност културе свима, кроз стварање програма и пројеката намењених деци и младима, особама са инвалидитетом и угроженим социјалним групама, као и националним мањинама; 6) учешће у регионалној и међународној културној сарадњи и развој партнерских односа са организацијама и поједицима из сва три сектора и из других ресурса; 7) научна истраживања у култури и едукација у култури и 8) примена савремених стандарда, метода и технологија (нарочито информационих технологија и дигитализације).

<sup>93</sup> О томе да доступним инструментима држава афирмише одрживо пословање културних организација засновано на одређеним стандардима, сведоче и услови и критеријуми за утврђивање репрезентативности удружења у култури. Они подразумевају да удружење има вишегодишњи континуитет постојања; да је током тог времена остварило адекватне резултате; да је кадровски, технички и организационо оспособљено за вршење поверених послова; да су његови чланови угледни у својој области деловања и да заступају већину уметничких, односно стручних профила у области културе коју удружење представља.

<sup>94</sup> Поред додељивања награда у областима културних делатности предвиђених Законом о култури, предвиђена је и додела ове награде другим домаћим и страним правним и физичким лицима, за посебан допринос развоју културе кроз меценарство и донаторство (награда ”Златни венац”).

- неговање и богаћење израза националне српске културе и култура националних мањина (доказано кроз допринос очувању идентитетских, културних и баштинских симбола српског народа, као и мањинских народа који живе на територији Републике Србије) и
- успостављање културног дијалога и обезбеђивање доступности израза других култура домаћој публици (манифестовано кроз допринос побољшању имиџа Србије, међународној културној размени и интеграцији српске културе у шири европски и светски оквир).

Поред овога стимулишу се дела, програми и пројекти који задовољавајући претходно доприносе и:

- задовољавању и развијању културних потреба свих врста публике;
- едукацији у култури;
- развоју метода примене нових технологија;
- успостављању партнерства на свим нивоима;
- развоју мешовитих извора финансирања.

Као што смо анализом законских аката видели, сви наведени исходи се формално налазе обједињени у јединственом корпусу функција и вредности које културна политика подржава и афирмише, али у пракси је друга група исхода и суштински ”другоразредна”. Отуда већ идентификована пракса маргинализације пројеката истраживања публике или потенцијалних партнера, пројеката оријентисаних на подизање пословних капацитета организација у култури, на мапирање ресурса одређених културних делатности и сл. Отуда и недовољан развој механизма за креирање оквира који би омогућили (у јавном дискурсу пледирану) експлоатацију социо-економских потенцијала културе, насупрот континуиране и искључиве примене једних те истих инструмената финансирања којима се култура задржава у *statusu quo*. Чини се да је основни разлог овог недостатка средстава који имплицира њихово усмеравање на ”приоритете”, међутим и развој едукације; ширење публике или партнера културних организација спада у ”приоритете”, јер доприноси управо стварању алтернативе недостајућим средствима. Овакава идеја, међутим, није нарочито иновативна и дуги низ године заступају је породица стваралаца и посредника (Молар), па се разлози за њену неимплементацију морају потражити изван разлога у вези са економским (не)условима.

Још 2000, помињани, Матарасо и Ландри објавили су студију ”Уравнотежење деловања – 21 стратешка дилема културних политика”, која је три године касније преведена на српски језик. Али до данас дихотомне скале које она промовише<sup>95</sup> – у пракси српске културне политике, су и даље без јасно дефинисаних позиција. Манифестација овога је и вредносна кофузија у практичном смислу, што подразумева: 1) постојање формалног обима вредности и функција културе и 2) њихову недовољну и недоследну операционализацију у пракси. Парадигматских примера који осликавају ову ситуацију је много. По Аврамовићу, на пример, држава, има збуњујући став када је у питању одлучивање у односу на листу општих интереса у култури, па тако имамо случај државног финансирања филмских дела која се заснивају на ”естетизацији српског брутализма”, или позоришних пројеката који (по мишењу аутора) српску нацију и националност изврагају руглу, промовишући изразито антинационално вредности (вид. Више Аврамовић, 2013: 247).

Други аутори, а посебно критичари и ствараоци, могли би да дају бројне контра-аргументе оваквим запажањима, заснивајући ставове на томе да је општи интерес у култури и обезбеђивање слободе стваралаштва, која – осим афирмације националних вредности, подразумева и критички осврт на друштвену стварност, ревизију националних митова и идеолошких образаца и сл. Ипак, иако је у јавном дискурсу неопходно расправљати о томе које су приоритетне вредности које култура и уметности треба да генеришу, за нас је – овде, важнија чињеница да и оне вредности које се формално прокламују, често немају одраз у практичном деловању културне политике. То значи да дефиницију вредности културе за које се залаже културна политика (кроз законска и подзаконска акта, критеријуме конкурса за додељивање средстава, стратешке нацрте и јавна обраћања представника ресорних власти) не прати и дефиниција идентификатора за утврђивање постигнућа тих вредности кроз програме и пројекте које она подржава. Супротно томе, присутан је широко постављен и недовољно операционализован сет вредности и начела, погодан за различите видове инструментализације.

Последица овога је да изазов за актере у култури није да своје стваралаштво контекстуализују у стратешки одређеном дискурсу, већ искључиво то да садржаје које стварају само формално прилагоде прокламованим вредностима и функцијама, те добију потребну подршку. Тако, декларативни, инструментални приступ културне политике заправо

---

<sup>95</sup> Децентрализација – централизација; национално – међународно, већинско – мањинско; културно наслеђе – савремено стваралаштво; имиџ – идентитет; локално – глобално; инвестирање – финансијска помоћ; уметници – менаџери итд.

исходи – у најбољем случају, стварању садржаја искључиво инстриктивних вредности, чија компонента ширег друштвеног бенефита (која се – случајно, можда и оствари), по настанку дела се не расправља и не евалуира, па ни не предсавља основу за доношење наредних одлука. Ова, објективно присутна појава, стоји у прилог тези да се практична културна политика у Србији стално бави неким другим темама уместо темом диверсификације функција и вредности културе; те да условљена комплексном историјом, турбулентном садашњошћу и дисконтинуитетом стратешке оријентације – као последицом честих смена власти, не решава питања која су важна за практично (не само законско) позиционирање културе у савременом контексту.

## **2.7. Анализа карактеристика, културних потреба и навика публике**

Истраживања публике нису предмет нашег рада, али како комплексан корпус података и закључака истраживања културних потреба, навика и пракси грађана Србије омогућава упознавање са карактеристикама о онима којима су културни садржаји намењени, осврнућемо се кратко на ову тему<sup>96</sup>.

Омиљени начини за провођење слободног времена грађана Србије, без значајнијих одступања током година, били су: гледање телевизије, боравак у природи, бављење спортом, одлазак на прославе, дружење са пријатељима и провођење времена са породицом, спавање и одмарање. Дакле, међу омиљеним активностима доминирају оне које се одвијају у приватној сфери и које су бесплатне, па пре него што одлазе у позоришта, биоскопе, на концерте или у музеје грађани се одлучују за гледање ТВ-а, сурфовање по интернету, читање новина и сл. На пример, у 2015. свега 6,5% испитаника као један од прва три избора у овом контексту наводи посету установама културе. Највећи проценат активне публике у свим анализираним периодима имала је публика филмске уметности, затим позоришне уметности, публика музеја и галерија и на крају публика концерата различитих типова музике. Грађани Србије воле популарну музику, филмове и донекле књижевност, али када се изађе из ових сфера велики број њих располаже оскудним знањима о уметницима и уметничким делима

---

<sup>96</sup>Истраживања на националном узорку, од 2000. до данас, вршена су три пута: 2005, 2010, и 2015. године. Она су формирана на бази сличне методологије, па нам поређења њихових резултата омогућује уочавање варијација у културним потребама и навикама, односно уочавање промена на пољу културне потрошње у Србији и промена специфичности публике анализираних културних садржаја и активности.



(Цветичанин, Миланков 2011: 37). И када су у питању преовлађујуће културне активности којима су се грађани Србије бавили, закључци су током година релативно непромењени: то су певање, играње уз музику, играње кола и плесање (Опачић, Субашић, 2016: 189).

Аутори истраживања у 2010. години приметили су да, иако је улаз за уметничке галерије и већину музеја бесплатан, разлика између учесталости одлазака тамо и одласка на позоришне представе готово да не постоји. То сведочи у прилог налазу свих истраживања да економски чиниоци представљају фактор у културној партиципацији тек онда када постоји мотивација за учешће у културним активностима (Цветичанин, Миланков, 2011: 55). Међутим, објективно је и постојање ”ограничавајућег деловања економских фактора” (исто, 56), коме у прилог стоје налази да приходи домаћинства несумњиво утичу на начин провођења слободног времена. Што су приходи већи, испитаници чешће слободно време проводе на културним садржајима у установама културе, у мањем проценту током слободног времена спавају или не раде ништа, чешће излазе у кафиће и клубове, и у најмањем проценту слободно време проводе уз телевизију или новине (Опачић, Субашић, 2016: 30). У највећој мери приходи утичу на посету биоскопима, затим позоришним програмима, музејима, историјским споменицима и на крају концертима поп и рок музике (исто, 42).

У публикацији резултата истраживања из 2015, аутори наводе да су степен образовања и ниво урбаности места више одређујући фактори спремности на културну партиципацију него род и узраст, па су становници урбаног подручја и они са високим образовањем више окренути културним садржајима од оних са нижим образовањем из руралних средина. И у другим периодима налазимо исте податке. Ипак, овакав налаз је и очекиван с обзиром на то да је у урбаним срединама културна понуда разноврснија и већа, и да у њима живи већи проценат више и високо образованог становништва (Опачић, Субашић, 2016: 36). Генерално, у зависности од типа културног садржаја, варира однос социо-демографских карактеристика публике и културних навика, али је општи закључак да активну публику чине млађи, високо образовани и стручњаци. Потенцијална публика културних садржаја идентификована је међу старијима, људима средњих и нижих примања и грађанима из крајева у којима је културна понуда слаба. С тим у вези, разлози за неактивност публике су финансијске (не)могућности, недоступност или недостатак понуде, мањак времена, специфичне животне околности итд. Радно неактивно становништво нема довољно новца, радно активно нема довољно времена или интересовања, за старије понуда је сувише младалачка, а за младе недовољно атрактивна и модерна. Демотивисаност нарочито долази до изражаја у атмосфери незадовољства око које се слажу различити аутори, а која имплицира то да ”што је више брига и стрепњи, то је

већа потреба за забавом и спектаклима” (Коковић, 2013: 307). Тако, већина грађана остаје у сфери неактивне публике, што за последицу има и слабу посећеност установа културе.

На основу представљених закључака, аутори истраживања направили су препоруке за развој публике. Сумирано, с аспекта који нас занима, препоручује се:

- развој програма за децу, програма за анимацију младе публике, те активнија сарадња установа културе са образовним установама;
- развој програма прилагођених (по времену месту, начину организовања) старијим особама, сарадња са удружењима пензионера;
- предузимање активности социо-културне анимације којом би се уметности са добрим уделом потенцијалне публике приближиле и учиниле доступнијим свим грађанима; организација радионица, програма на отвореном, развој маркетиншких активности;
- активирање дела пасивне и непублике, којој културни програми нису доступни, организовањем превоза публике из руралних подручја у најближа места у којима постоје културни садржаји, одржавањем програма у поливалентним центрима;
- развој програма за едукацију јавности и подизање нивоа знања; нова образовна и медијска политка, организовање трибина, јавних часова и сл.<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup>И у Нацрту стратегије развоја културе Републике Србије, присутан је сличан приступ. Наводи се и важност подстицања и олакшавања учешћа грађана у културном животу – независно од географских, финансијских, социјалних, физичких и других препрека. У том смислу, предвиђају се разичите мере које треба да обезбеде: повећање броја квалитетних и атрактивних програма намењених посебним циљним групама (деци, младима, особама из осетљивих друштвених група, припадницима националних мањина, старијима итд.); обogaћивања локалног културног живота; заштитити и унапређење културе међусобног разумевања кроз културну разноликост и интеркултуралност.

**ТРЕЋИ ДЕО:**  
**ЈАВНА ГРАДСКА ПОЗОРИШТА БЕОГРАДА**

### 3.1. Развој и савремени контекст јавних градских позоришта Београда

Мрежа градских позоришта развија се након Другог светског рата, а посебно у периоду интензивне демократизације културе седамдестих година, када локална власт активно подстиче нове идеје и иницијативе, те формира бројне установе и манифестације на градском нивоу (Драгићевић Шеших, 2005: 391). Ако на страну ставимо идеологизацију културе “срећне Југославије”, у тадашњим условима разгранати позоришни систем града функционисао је на свим равнима – стваралачкој, равни рецепције и контекстуалној. Међутим, у измењеним социо-економским околностима, од последње деценије двадесетог века, он постаје све већа обавеза градској власти, док републичка овакав поредак доживљава као ”олакшање” – ”питање своје добре воље да ли ће, и на који начин, подржавати одређене (градске) институције или манифестације” (исто).

Током деведесетих година ратне околности, санкције и међународни ембарго, инфлација, немаштина итд. изазвали су стагнацију и урушавање свих сфера друштвености, па и културе. Ово је посебно погодило комплексан и по природи ствари ”скуп” позоришни систем, који се тада суочава са бројним проблемима. Њихово побројавање захтевало би дугачак списак, а овде наводимо само неке:

- лоша укупна финансијска ситуација у држави, која је утицала на редукцију јавних средстава која се издвајају за јавна позоришта и развој позоришне уметности уопште;
- недовољно занимање власти за развој изврности у уметности, развој експерименталних форми, праћење савремених позоришних трендова, развој критичке и друштвено-корективне улоге позоришта;
- екстремна централизација и етатизам у култури, са узроцима у виду недовољне аутономности јавних позоришта и политичког уплива у сва питања уређења овог домена културног поља;
- културна изолација земље, која је водила и изолацији домаћег позоришног стваралаштва, недовољној међународној размени и мобилности позоришних посланика;
- развој новокомпонованог културног модела, који је негативно утицао на укус публике;
- пад материјалног, образовног и културног нивоа становника и

- стварање нестабилног система вредности утемељеног на поништавању вредности претходног периода, проблематичном стварању нових културних вредности (често ниског квалитета) и некритичној и *ad hoc* рехабилитацији (духовних и националних) вредности ”заборављених” у претходном периоду.

У анализи општих културних прилика, видели смо да је промена власти 2000. означила почетак периода у коме је требало решити нагомилане проблеме, формирати системе у складу са европском праксом и донети укупан бољитак грађанима Србије. За систем јавних градских позоришта, то је значило: законско и организационо уређење; финансијски стимуланс за обнову и развој мешовитих извора финансирања; ослобађање од политичког притиска; системску и планску рехабилитацију укуса и навика публике; стратешку концепцију и афирмацију новог система вредности и редефиницију функција јавног позоришта у складу с тим. Нови друштвени контекст подразумевао је дакле озбиљне структуралне промене позоришног система, које су требало да обезбеде задовољавање потреба стваралаца и публике. Али супротно томе, одговарајући на питање – „докле се стигло у транзицији културе?“, социолог Милош Немањић, примећује да је посебно велико незадовољство у овим редовима у случају позоришта. Разматрајући актуелно стање, он закључује да је криза у знатној мери начела позоришну делатност, која је, захваљујући доминантном финансирању из буџета, најподложнија утицајима који долазе из сфере културне политике (Немањић, 2013: 213). Са оваквим ставом слаже се већи број релевантних аутора, налази малобројних истраживања (попут истраживања публике Завода за проучавање културног развика), извештаји Националног савета за културу, мишљења позоришних посланика, администрације јавне управе и носилаца власти. Сви се – декларативно или суштински, залажу за промене у систему јавних позоришта, пледирајући на развој менаџерског приступа у организовању делатности; развој мешовитих извора финансирања; развој партнерства и сарадње са другим секторима и доменима; стратешко планирање; важност континуиране (само)евалуације, засноване на реалним приликама и развој модела пословања који би допринео ширењу и неговању публике. Чини се да је прихваћена датост неодрживости традиционалног начина пословања јавног позоришта, те да су прихваћени задаци и очекивања пред које је оно постављено у том смислу. Међутим, пракса се изузетно споро мења, па иако су током протеклих 17 година чинене неке измене, пословање јавних позоришта није у довољној мери осавремењено и трансформисано. Истраживачи су махом сагласни да је узрок овога недовољна иницијатива – како у реду доносилаца одлука, тако и стваралаца. Позоришни посланци временом су се прилагодили кризном дискурсу и

интернализovali га – они који су у нешто бољој позицији траже само ”мало великодушније” субвенције, други се пак скривају иза креативног процеса нагињући самогетоизацији и институционалном аутизму, а трећи имитирају комерцијално позориште (Клаић, 2016: 22, 41-42). На другој страни, владина тела на различитим нивоима избегавају да уђу у процес озбиљније реконструкције система – траже изговоре у мањку средстава, оснивају радна тела за процене ситуације и наручују извештаје и истраживања, која махом остају на папиру.

Подаци показују да је број позоришта у Србији релативно стабилан током времена, док је број посетилаца позоришта данас – у поређењу с временом када се позоришна инфраструктура развијала, драстично смањен (Кочовић, 2011: 282-283). Истраживања културних потреба и навика грађана Србије показало је да је позориште у току 2015. бар једном посетило 45,2% грађана; 1-3 пута 27,2%; 4-6 пута 10,6%; 7-12 пута 4,6%; и више од 12 пута 2,7%<sup>98</sup>. У 2015, активно је било 35,9%, позоришне публике; пасивне 18,4%; принудне 9,5% и не -публике 36,2% (вид. Опачић, Субашић, 2016: 41). Када је у питању социо-демографски састав позоришне публике, налази показују да жене имају више афинитета према овој уметности и да чешће одлазе у позоришта. У старосним групама, афинитети су релативно слични, те око 50% испитаника свих година се позитивно изјашњава у овом контексту. Међутим, у актуелном понашању разлике су израженије, па позоришне садржаје најчешће посећују млади од 15-29 година, у нешто мањем проценту људи средње доби 30-49, а најмање они са 50 и више година (исто, 58). Љубав према позоришној уметности и учесталост одласака на позоришне садржаје значајно расту порастом степена образовања, па одласке у позориште, према својим исказима, највише воле и практикују грађани са вишим или високим образовањем, значајно мање са средњом и најмање са основном школом (исто, 35). У односу на занимање којим се грађани баве, највеће преференције ка позоришној уметности и навику уживања у њој имају уметници, потом стручњаци и руководиоци. Позориште најмање воле пољопривредници и униформисана лица, а најмање пута су га посетили пољопривредници, пензионери и радници (исто, 42).

---

<sup>98</sup>Процент популације која ни једном није била у позоришту у току 12 месеци је 2015. значајно мањи него у 2010, и 2005. години (2015: 54,8%, 2010: 65,8%, 2005: 70,1%), те можемо да закључимо о континуаном расту позоришне публике у петогодишњим периодима (вид. Опачић, Субашић, 2016: 41)<sup>98</sup>. Ипак, уз ово стоји напомена да је учесталост свих културних активности испитаника 2010. била већа него 2005, што је по мишљењу истраживача последица давања социјално пожељних одговора код испитаника у 2010. години. Такође, методологија у 2015. разликовала се у томе што је под учешћем у позоришним активностима подразумевала не само одласке у позориште (као у претходна два истраживања), већ посету позоришту, музичко-сценском и играчком програму.

У оквиру социодемографских група позоришне публике, удео активне публике је такав да можемо закључити о томе да жене, млади од 15-29 година, високо образовани и они из урбаних подручја чине најактивнију позоришну публику (исто, 63). И када је у питању састав потенцијалне публике, жене доминирају над мушкарцима, а старији од 50 година и они средњег доба над младима. Удео потенцијалне публике највећи је у образовној групи средње стручне спреме, а у групи одређеној по месту живљења код испитаника из руралних крајева. Највећи удео не-публике, када је у питању подела по старосној доби чине особе преко 50 година, у односу на стручну спрему они са основном школом, а у односу на место живљења особе из руралних крајева (исто, 62-65). Генерално гледано, грађани Србије не посећују позориште најпре због недостатка времена, недостатка интересовања и непостојања програма (исто, 65)<sup>99</sup>.

### 3.2. Резултати истраживање јавних градских позоришта Београда

На наредним страницама рада приказаћемо резултате спроведеног истраживања.

#### 3.2.1. Атеље 212

Слику за јавност, Атеље 212 гради кроз наратив о савремености или ”новости”, представљајући се као позориште основано како би се у њему играла нова авангардна драма, које је током свог трајања откривало и афирмисало домаће ауторе и које је оријентисано на нове драме домаћих и страних писаца<sup>100</sup>. Организациону структуру, по ”класичном моделу”, чини уметнички, технички и сектор општих послова. Позориште има један ансамбл са 37 стално запослених глумаца. Специфичност у управљачкој структури је та што су од доласка актуелног директора (глумца Бранимира Брстине) формирана два нова тела – уметничко веће

---

<sup>99</sup>У поређењу са другим ЕУ земљама, у Србији недостатак времена и непостојање програма се као главни разлози наводе изнад ЕУ просека, а недостатак интересовања и скупе улазнице испод (вид. Опачић, Субашић, 2016: 68).

<sup>100</sup>Позориште је основано 1956, а у његовом историјату нарочито се истиче прича о првој представи - Гетеовом ”Фаусту” у режији Мире Траиловић, изведеној у читаоници новинске куће ”Борба”; податак да је ово прво позориште у Источној Европи у коме се играо комад ”Чекајући Годоа” Семјуела Бекета; као и то што је Мира Траиловић била дугогодишња директорка Позоришта. Последње, између осталог, повезује живот Атељеа 212 са фестивалом БИТЕФ, коме је ово било место оснивања и дугогодишњи институционални оквир. За свој рад у протеклих 60 година Позориште је одликовано *Сретењским орденом трећег степена* за изузетне заслуге у култури, посебно у области позоришне уметности (више о томе: <http://atelje212.rs/pozoriste/istorija/#sthash.nwwaR5hI.dpuf>).

и стручни савет. Уметничко веће чине људи из куће, а стручни савет релевантна имена позоришних људи са стране<sup>101</sup>.

У току једне сезоне, на репертоару Атељеа 212 налази се око 30-ак представа у продукцији куће и варијабилни број додатних програма<sup>102</sup>. И број премијера варира из сезоне у сезону, па је, од 2000/01 до 2015/16, он износио од 3 до 10. Најчешће, у току једне сезоне позориште изађе са 6-7 нових представа, што је на горњој граници у оквирима градског система. Укупан број одиграних представа у току године је око 350, а број играња по продукцији од 1 до 25. Позориште више пута годишње, *pro-bono*, уступа сцену и/или друге просторе за извођење представа гостујућих продукција или друге програме, а критеријуми при избору оваквих догађаја су, према речима директорке маркетинга, ”постављени уметнички стандарди”. Програми који се изводе у овом контексту су представе других домаћих, регионалних и иностраних позоришних кућа, уметничких факултета или независних организација извођачких уметности; културне манифестације попут ”Дана бубњара”, наступи КУД-ова, промоције књига, меморијалне вечери и сл.

### **3.2.1.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта**

По чл. 12. Статута Атељеа 212, програмска оријентација се ”наслања на појаву Позоришта 1956. године и утврђује у складу са друштвеним потребама, као и кадровским и материјалним могућностима Установе”. У чл. 20. ближе се прецизира да је Атеље 212, као драмско репертоарско позориште са сталним глумачким ансамблом, носилац савремених и иновативних позоришних идеја; уметничко место у коме се негују различити уметничко-сценски жанрови и организују различите културне манифестације и фестивали. У јавности, *Атеље 212* је препознат као позориште у коме се могу видети представе са актуелним и врло смелим темама, што творци програмске политике, без обзира на смене појединаца на управним функцијама, дуги низ година негују као препознатљив печат куће. О овоме сведоче изјаве представника позоришта у јавном дискурсу, званичне оцене Управног одбора, као и налази нашег истраживања.

Према одговорима оперативне директорке (Маше Михаиловић, која је уместо директора

---

<sup>101</sup>Чланови Стручног савета су: редитељ Егон Савин, глумац Мики Манојловић и драмски писац Милена Марковић.

<sup>102</sup>У тренутку истраживања, у Атељеу 212 није постојала статистика о резултатима на нивоу сезоне (раније је то радила особа која је била запослена на позицији уметничког секретара). У том смислу, добијени подаци преузети су из годишњих извештаја куће оснивачу и тичу се годишњег пресека.



одговарала на упитник), у програмирању репертоара, адаптације култних представа, холивудских хитова или књижевних бестселера тек у осредњој мери представљају ”сигурне одлуке”<sup>103</sup>. Она наводи да укус публике углавном није полазиште у овом контексту, а развој модела пословања које се фокусира на њене потребе и развој, као институционалну функцију јавног позоришта, оцењује осредње важном. С друге стране, (очекивано – имајући у виду природу њеног посла) директорка маркетинг службе демонстрира већу наклоност укусу публике, па чак као конкурентску предност Позоришта издваја отвореност ка предлозима публике. Тражећи потврду овога у ставовима бивших и садашњег директора, те анализирајући њихове изјаве у јавном дискурсу, долазимо до тога да, без обзира на декларативно поштовање публике, уважавање њених потреба је пре схваћено као опасност, него подстицај квалитативног развоја. Укус публике се, уопштено, доживљава као супротан укусу уметности, који установа тежи да задовољи<sup>104</sup>.

Анализирајући процесе иновирања у програмској политици, у скорашњој историји Атељеа 212, долазимо до периода управљања Кокана Младеновића, посебно случаја представе ”Коса”. Представа је премијерно изведена 4. фебруара 2010, а за наредна два месеца карте су распродате пре тога – захваљујући амбициозној маркетиншкој кампањи и чињеници да је у питању била адаптација култне представе и филмског хита. Међутим, негативне критике еминентног критичара и професора Факултета драмских уметности – Ивана Меденице надовезале су се на графит ”Филозофија паланке”, који је освануо на згради Атељеа дан после премијере и који је он оценио као ”артикулисани критички став непознатог аутора на представу ”Коса”, њене продукционе услове и маркетиншку кампању”<sup>105</sup>. Та иста кампања је

---

<sup>103</sup>Мада се уопштено и лично слаже с тим да ангажовање звезда, репертоар креиран по узору на комерцијално позориште и атрактивне маркетиншке кампање привлаче публику и доприносе бољој тржишној позицији.

<sup>104</sup>Светозар Цветковић (30. 12. 2008): ”Мислим да се налазимо на прекретници у том смислу. Ако бисмо се окренули апсолутној комерцијали и у позоришту, оно би могло да доживи велике ударце. Не видим будућност глумачког и уметничког израза у нечему што је пријемчиво публици као лака музика која може да се слуша недељом поподне (...) Не доживљавам позориште нити филм као забаву, већ као реализацију уметничке амбиције”, (<http://www.novosti.rs/vesti/kultura.71.html:229226-Cvetkovic-Godina-umetnosti-ali-i-komercijale>, приступљено 16.8.2017.)

Ивана Димић (10.01.2013): ”Позоришна уметност је живи процес комуникације између уметника и публике. Она је једним делом сазнајна, ако хоћете и васпитна, а другим забавна, па и катарзична. Укус публике је стоглава аждаја и њене су преференце у најмању руку нејасне или тешко измериве. Али уметност врши утицај, некад мањи, некад значајнији. Ради се само о томе да ли ћете ви (позориште) да нудите уметност или треш.”(<http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1091976>).

<sup>105</sup>Полазећи од тога да је представу суфинансирала Ниш Арт Фондација (иза које стоји компанија „Филип Морис”) и тога да су маркетиншки механизми били максимално ангажовани, Меденица је поставио питање односа овога и ”хипи” идеологије ”Косе” која је у овој адаптацији обрађена из дискурса савременог антиглобалистичког покрета. Проблем није остао на томе ко је финансирало представу, ко је позван на премијеру и сл, већ на томе што она не остварује „борбу непријатељевим оружјем” која би подразумевала да

ипак уродила плодом, па је представу за прва три месеца погледало десет хиљада гледалаца; за годину дана је зарадила 11 милиона динара, што је – према речима Младеновића, било за три милиона мање него што је Позориште добило од Оснивача за осам премијера те сезоне (према: <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1057976>). С друге стране, добар део стручне јавности сложио се са поменутиим критикама, па је чак и успех на који сугеришу бројке, окарактерисан као дискутабилан и доведен у питање<sup>106</sup>. У том смислу, стављање на репертоар познатог дела – мјузикла, било је оцењено као унапређивање репертоара и пословања, али и као његова деградација, тј. није само критикована представа *per se*, већ и одлука да се она нађу на репертоару<sup>107</sup>. С друге стране, новине које је ова продукција *de facto* донела интерпретиране су у различитим аспектима, а њихове импликације и потенцијали пали су у други план у односу на различите унутрашње и спољне проблеме (раскола на нивоу управа-ансамбл и сумњи стручне јавности у последице подршке директатора/редитеља од стране ималаца политичке и финансијске моћи<sup>108</sup>).

### 3.2.1.2. Простор

Програм се одвија на 2 сцене – великој ”Мира Траиловић” (са 385 места ) и малој – театар у подруму ”Петар Краљ” (са 141 местом). За одржавање програма користе се и алтернативни простори, као што су фоајеи. У главном фоајеу позоришта, налази се бър са шанком и продавница позоришних сувенира, која се у тренутку истраживања није користила у

---

комерцијалистички продуциран и промовисан ”производ” у себи садржи степен критичности према „глобалистичкој елити“ и ”несвесној потрошачкој гомили”. За разлику од тога, по мишљењу Меденице, представа је била само ”слаб напад”, а субверзија лажна.”Наводна критика глобализма и корпоративизма толико је уопштена, на нивоу чињеница из најповршнијих новинских текстова, и при томе је задржана у светском контексту – није доведена у везу с нашим приликама – тако да апсолутно никог не прозива, узнемирава, узбуђује” (Меденица, у Политици, 19.3.2010. <http://www.politika.rs/sr/clanak/128079/Hladna-trajna>).

<sup>106</sup> На пример, у интервјуу у недељнику *Време*, на констатацију новинара да је Атеље (у прво време управљања Младеновића) било позориште са највећим бројем гледалаца у граду, а да су онда, у јеку сукоба између управника и глумца, представе биле полупразне, Ивана Димић (наредни в.д. директора) изјавила је да је то последица најгласовитијег маркетинга, да је број гледалаца – у поређењу са другим позориштима заправо био врло сличан, те да су интерпретације успеха програмске политике Кокана Младеновића последица пропаганде која барата привидом, а не истином. (<http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1091976> 10.01.2013.)

<sup>107</sup> Слично, у случају политички смеле представе ”Зоран Ђинђић” (редитеља Оливера Фрљића), говорило се о успостављању дијалога и ревизији митова, или ”јефтином трику за привлачење публике”. Терет критике и више него на редитеља, пао је на директота Позоришта – Младеновића.

<sup>108</sup> Већи део ансамбла тражио је смену Младеновића, јавно изражавајући негативан став према њему због ”самовоље, надмености, неукуса, саморекламерства, дилетантизма, презира глумца, сејања злог семена у ансамблу, трикова за прављење успеха..” (<http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1057976>). Претпоставка је да је су лоши односи били последица покушаја Младеновића да ”примора” глумце (запослене у Атељеу) да учествују у продукцијама у којима из различитих разлога нису желели да глуме, али и њиховог мишљења да је на место директатора доведен захваљујући блискости са владајућим политичким структурама.

планираној намени. Како се зграда позоришта налази у најужем центру града и врло прометној улици, фасада зграде се стопроцентно користи за промовисање предства на реперотару. По мишљењу оперативне директорке сале, и зграда позоришта у приличној мери нуди посебан доживљај публици, што подразумева и препознатљивост зграде Позоришта на мапи културних установа града. Атеље 212 је окружен бројним продавницама, банкама, ресторанима и културним организацијама, али у маркетингу наводе да Позориште не сарађује са оближњим организацијама (и комшилук перципирају као ”стамбене зграде”). Штавише, оперативна директорка сматра да је сарадња са оближњим културним организацијама, дизајнерима угоститељским објектима и сл. од осредње важности, мада је ово у супротности са њеним мишљењем да јавно позориште треба да буде центар дешавања краја града у коме се налази.

Један од додатних видова приходавања је издавање сала (обично са представом) и фоајеа (најчешће већим фирмама, као што су ревизорске куће). На сајту Атељеа 212, налази се понуда за изнајмљивање позоришта и суорганизацију догађаја, где се мултифункционални просторни ресурси Позоришта (савремено опремљене сцене са комфорним гледалиштем, пјачета испред главног улаза и доњи и горњи фоаје) и изузетна локација у центру града истичу као његове компетативне предности. Међутим, Позориште се, практично од реновирања зграде 1992, суочава са бројним проблемима у смислу недостајућег, неадекватног и правно нерегулисаног простора, што неминовно утиче и на његову ефикасну експлоатацију. Објективан је мањак простора за складиштење декора, гардеробе, реквизите и опреме, због чега се они смештају у евакуационим пролазима, у пробној сали, на простору летње сцене или напољу у дворишту зграде. Не само да ово отежава свакодневно функционисање позоришта, већ се проблем годинама уназад налази на списку примедби противпожарне заштите. У извештајима о годишњем раду Позоришта, из године у годину, понавља се дуга и исцрпна прича о проблемима у овом контексту, коју потврђује и обављени разговор са шефом техничког одржавања зграде. Решавање проблема траје дуго и успорено, чему су разлог мањак средстава за озбиљно улагање какво уподобљавање већег обима налаже, као и бројне законске препреке и компликована процедура на релацији Позориште - Управа града Београда - Управа ПП полиције - Секретаријат за урбанизам. Од 2016, кренуло се у активнији рад на извршењу бројних радова у вези са побољшавањем противпожарне заштите објекта и отклањањем дефинисаних примедби, те је Позориште, по речима оперативне директорке, најзад на путу ”за добијање техничке употребе за зграду, што је реткост за позоришта у Србији” (Михаиловић, <http://www.seecult.org/vest/jubilej-ateljea-212-u->

znaku-premijera)<sup>109</sup>.

У вези с претходним случајем, стоји и стагнација пројекта ”летње сцене”, којим је предвиђено стратешко коришћење простора у правцу освајања нових функција Атељеа. Поред ”велике и мале сцене”, Позориште располаже и простором који је првобитно замишљен као ”летња сцена” планирана за адаптацију у другој фази. Како никада није довршена, а у недостатку магацинског простора, ”сцена” је коришћена за одлагање декора. После неколико неуспелих покушаја решавања овог питања, у 2004. у Скупштини града покренута је иницијатива за коначан завршетак простора у односу на идејни пројекат адаптације и реконструкције, који је подразумевао да се ту налази књижара, кафе и продавница сувенира. Засебна функционална целина обухватала би ”летњу сцену” и Плато Љубомира Муција Драшкића<sup>110</sup> и представљала ”јединствену културну оазу у центру града“ (из Годишњег извештаја Позоришта). На основу Плана урађен је и Главни пројекат реконструкције, али до реализације није дошло, јер Позориште као што смо већ писали, није поседовало ни употребну ни грађевинску дозволу. Пет година касније, после бројних лобирања и преговора о проналажењу начина да се планирано реализује, добијено је Решење о извршењу радова на доградњи овог дела објекта, третираног као засебна целина у оквиру објекта Позоришта. Решење је прописало завршетак радова у року од две године од његове правоснажности, радови су подељени у три фазе са оквирним износима трошкова, али до 2017. нису предвиђена средства за ову намену.

---

<sup>109</sup>Позориште је 2010. предало пројектну документацију, на основу које је 2011. Граду Београду, као власнику објекта а, одобрено: 1) извођење радова на реконструкцији и доградњи од 1992. године; 2) употреба и коришћење изведених радова; и 3) извођење радова на завршетку доградње објекта - ”летње сцене”. Ипак, у Решењу стоји службена забележка да Република Србија не гарантује за стабилност и сигурност објекта због тога што није извршен технички пријем објекта од стране Управе за безбедност и спасавање МУП-а републике Србије (вршен деценију раније, 1992, по реконструкцији и адаптацији зграде). Током година, sukcesивно су санирани уочени проблеми који нису захтевали већа инвестициона улагања или грађевинске радове и за које је Позориште добијало од Града наменска средства. Како би се проблеми свеобухватно решили, Управа града Београда је у више наврата ангажовала стручне фирме за израду Елабората, који нису добили сагласност, као последицу неусаглашених захтева и прописа Управе ПП полиције и Секретаријата за урбанизам. У циљу решавања проблема почетком 2016. Године, одржан је састанак у Сектору за ванредне ситуације Управе у Београду, чији је исход био споразумни договор о парцијалном решавању проблема. Позориште је добило ново Решење Сектора за ванредне ситуације Управе у Београду – урађени су пројекти и добијена је сагласност; па се у току летње паузе у 2016. – захваљујући Оснивачу који је ребалансом издвојио за ову фазу радова 13 милиона динара, кренуло у опсежнији посао адаптације и санације зграде.

<sup>110</sup>На основу Решења Скупштине града, године 2009. дворишни простор који спаја Улице Влајковићеву и Светогорску преименован је у Плато Љубомира Муција Драшкића. Тренутно се овај простор на коме се налази и ПП пут, ненаменски користи као паркинг за возила станара зграда и запослених у Позоришту.

Поред овога, Позориште је Решењем Министарства животне средине, рударства и просторног планирања, добило забрану рада појединих машина у браварској и столарској радионици, које су сувише бучне, па угрожавају мир станара зграде на коју се радионице делимично наслањају. Такође, препреке у функционисању по питању просторних мањкавости, као и у случају неколико других позоришта, у вези су и са актуелним процесима реституције. У 2013, законски наследници су поднели захтев за утврђивање својинских права и враћање имовине стана од 65м<sup>2</sup>, који је својремено припојен Позоришту и до данас коришћен као декоратерска соба, део магацинског простора набавке и део интерног клуба. Решењем захтева (које до 2016. није постало правоснажно) предметна имовина се враћа законским наследницима, при чему је наведено да Позориште има право да и након доношења решења – али не дуже од три године, као купац користи овај простор. До тренутка писања рада, проблем није решен.

### **3.2.1.3. Финансирање**

Атеље 212 се већински финансира из буџета Оснивача, па око 75% укупног годишњег буџета чине средства добијена од Скупштине Града Београда. Значајано мањи удео у финансирању – око 20%, чине приходи са благајне (од извођења програма на матичној сцени и на гостовањима), а врло мали – 0,5%, приходи остварени на основу издавања сале са представом, суорганизације догађаја и сл. Продукцију помажу спонзори, донатори и пријатељи позоришта, што просечно чини око 2% годишњег буџета Установе. Најчешћи облик спонзорства је спонзорство у виду услуге или робе – трошкови превоза, материјали итд, а свега 10% чине спонзорства у новчаном износу. Спонзори, тј. пријатељи позоришта, су различите медијске куће, јавни превозници, фирме из ИТ сектора, фирме за штампу, продавнице намештаја, керамике, грађевинског материјала и цвећаре, модни и козметички брендови, ресторани, кафеи и кетеринг агенције, адвертајзинг агенције, издавачке куће и књижаре и друге организације које послују у различитим доменима.

Добијена буџетска средства у комбинацији са другим приходима, по мишљењу оперативне директорке, углавном нису довољна за оптимално функционисање Позоришта, па она сматра да се Атеље углавном не може ослањати на субвенције из јавних фондова када је у питању обезбеђивање континуране уметничке изврности. Имајући у виду налазе из финансијских извештаја, који указују на недовољно учешће других извора прихода у годишњем буџету куће, тип донација и спонзорства и сагласност испитаника са изјавом да финансијски проблеми имплицирају смањивање броја нових продукција и смањивање буџета за нове

поставке, намеће се закључак да се извршност обезбеђује на уштрб квантитета продукције и коришћењем што већег броја услуга и робе добијене на основу ”пријатељских веза” у припреми и извођењу представа. С друге стране, без обзира на дугогодишњу праксу, обезбеђивање продукције ”жонглирањем са постојећим средствима”<sup>111</sup>, актуелни директор Бранимир Брстина наводи да недостатак новца, у озбиљној кући као што је Атеље 212, подразумева то да се мора радити на тражењу пара преко оних која се добијају као редовна средства, те да се не може радити искључиво ”помоћу штапа и канапа” (Брстина, 6.10.2014. *RTS on-line*). И оперативна директорка, у делу упитника који се тиче личних ставова на тему пословања јавних позоришта, наводи да се углавном слаже с тим да одрживост јавних позоришта захтева диверсификацију извора њиховог финансирања, мада у делу који се односи на пословање позоришта у коме она врши функцију, тврђење да је за Атеље 212 актуелни императив оспособљавање запослених за планирање, управљање и администрирање нових начина финансирања – као што је пројектно финансирање, оцењује као углавном нетачно.

Цена карата креће се од 300 до 1500 динара, што зависи од тога да ли је у питању нова представа и од категорије седишта. По мишљењу оперативне директорке, цена карата углавном не осликава платежне могућности публике и могла би да буде и већа. Позориште нуди попуст студентима, ђацима и пензионерима, а снижене цене улазница одборава и фирмама за куповину групних карата. Бесплатан улаз могу остварити студенти уметничких факултета и запослени у другим позориштима, као и ратни војни инвалиди, слепа лица, даваоци крви. Постоји и пракса давања поклон улазница за децу без родитељског старања, а у сличном контексту остварује се и сарадња са Удружењем жена оболелих од канцера дојке ”Будимо заједно“, удружењима пензионера, Црвеним крстом. У поједним периодима, пред саму представу позориште организује ”*Happy hour*“ - акцију снижења цене улазнице<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup>”Позориште је у веома лошој ситуацији. Не знам ко данас може да буде директор позоришта. Репертоарско позориште мора да поставља нове комаде, а публике је све мање. Морате имати три, четири, пет премијера годишње, иначе не постојите. У време када сам била на челу „Атељеа 212“, уместо да добијем новац за осам, ја сам од Градског секретаријата за културу добила за пола представе, ЈДП за нула. Изводила сам тада неке мајмунлуке, правила римејкове” (Ивана Димић, 23.05.2016)

<sup>112</sup>Ранијих година занимљива је била акција ”Попуст за најбоље студенте” – свака десетка доносила је снижену цену карте, одбрана магистарског рада 10 карата по сниженој цени, а одбрана докторске дисертације 20 карата по сниженој цени. У оквиру исте акције, били су предвиђени попусти за средњошколце одликаше.

#### 2.2.1.4. Маркетиншке активности

У свом мастер раду на тему пословања ове куће, директорка маркетинга, Јована Стефановић, пише да је маркетиншки тим формиран 2009<sup>113</sup>, када је уједно признат значај унапређења продаје, мада ово није подразумевало и формирање посебног буџета у те сврхе (Стефановић, 2012: 92,93). На питање да ли се до 2017. нешто променило, она одговара одрично. Слични су и налази анкетања управе, па без обзира на потпуну сагласност са ставом да иновирање у начину презентације представа и позоришта у целини доноси добре резултате, евидентирамо и сагласност са тврђењем да маркетиншке кампање захтевају финансијска средства која најчешће недостају.

На питање који су доминантни елементи промоције куће, у маркетингу наводе да су то сви од понуђених: историјат куће, истакнути појединци (попут бивших и садашњих управника), звезде глумачког ансамбла, постигнута признања, број продатих карата, лепота, комфор и модерност простора и специфичност репертоара. Типичан сет маркетиншких активности у вези са новом представом чини: конференција за новинаре, пренос округлих столова организованих у позоришту поводом премијера у оквиру специјалних емисија са телефонским укључивањем слушаоца-гледалаца; саопштења за штампу, оглашавање репертоара у новинама – путем кратких објава или периодичних чланака о представи, глумцима и сл; објаве на друштвеним мрежама, презентација на веб страни Позоришта, слање Њузлетера (*Newsletter* – електронски часопис/писмо са најновијим вестима); оглашавање на културним порталима, оглашавање на сајтовима издавачких кућа ”Лагуна” и ”Вулкан”; дистрибуција промотивног материјала (плаката, флајера), оглашавање на паноима у аутобусима ГСП-а, постављање плаката представа и месечног репертоара на јавним местима где постоји договор ове врсте (спортски центри, поједине књижаре као што је ”Златно руно”); дељење флајера у фирмама и лична продаја. Стандарда процедура ПР активности укључује пласирање будуће представе на самом почетку проба, организовање *pressa* (интервјуа, гостовања ауторских екипа у медијима) и интернет промоцију. У служби маркетинга, издавају и директан маркетинг, који се обавља писмено мејловима или телефонски, а у том контексту као важну активност наводе континурано обнављање базе података сталне публике, потенцијаних и постојећих партнера, спонзора, донатора, значајних

---

<sup>113</sup>За време мандата Светозара Цветковића, особа запослена на функцији директора маркетинга није постојала, већ је углавном он лично обављао ову функцију. Доласком Кокана Младеновића, овај посао је као хонорарни сарадник обављао Игор Бракус, у том тренутку запослен на радију Б 92, што је Позоришту значило у смислу медијске промоције. Од 2009, формира се маркетиншки тим који су чинили ПР – до тада рефернт за маркетинг, драматург и управник.

личности и сл. Поређећи са другим позориштима која су учествовала у истраживању, опис маркетиншких (ПР) активности Атељеа 212 је најразноврснији, те можемо закључити о постојању диверсификованих процедура у контексту промоције представа и позоришта у целини.

Као нарочито успешну кампању, директорка маркетинга истиче кампању поводом представе ”Коса”. Ипак, у овом контексту напомиње и то да су активности у вези са промоцијом Представе колико као успешне, оцењене и као негативне по слику Позоришта. На пример, приликом премијере организовано је дружење/вечера са глумцима што је допринело пажњи јавности и медија, али и негативним коментарима у професионалним круговима. Разлог ја тај што је догађај (за који је карта изосила оквирно 100 евра) привукао махом људе из шоубизниса – ”оне који имају новца”, а који нису позоришна публика и као такав добио ”естрадну” конотацију, неадекватну реномеу Установе. Као успешну наводи и промоцију Позоришта кроз манфестацију ”Улица отвореног срца”, кроз коју се омогућава скретање пажње и повезивање са широм јавношћу. У контексту привлачења публике, помиње и сарадњу са различитим радио станицама (Лагуна, Рок радио, Студио Б, Накси, Новости), а нарочито повремене емисије у којима се слушаоцима постављају питања о животу Атељеа 212, са могућношћу да тачним одговором освоје карте за актуелну представу. У току 2016, Позориште је је обележило 60 година од оснивања, а том приликом организована је посебна промотивна кампања. У Извештају Оснивачу наводе да је кроз широку акцију, реализовано 6 нових премијера и 6 гостујућих представа из 6 држава бивше Југославије; да је направљен ”подсајт” ”60 година Атељеа 212”, истоимена Дигитална архива (фото архива и архива штампаног материјала – плакати, програми) и креирана апликација ”Времплов Атеље 212”, коју чини виртуелни пролаз кроз историју Позоришта. У оквиру Јубилеја, организован је и додатни програм ”Поглед у прошлост – 60 сати Атељеа 212”, који су чиниле бесплатне пројекције снимака најбољих представа, уз разговор са извођачима и ауторима после пројекције.

Сајт позоришта направљен је 2000. али тек од 2009. се ажурира редовније. Према речима директорке маркетинга, доминантни циљеви сајта су привлачење потенцијалне публике и информисање постојеће публике и стручне јавности. Сајт је модеран и прегледан и један од ретких (међу сајтовима градских позоришта) на коме је могуће купити карте. Поред новости у вези са представама и животом Позоришта, сајтом доминирају видео снимци трејлера представа линковани са Јутјуб канала. Постоји апликација за мобилне телефоне и могућност пријаве корисника за *Њузлетер*, који маркетинг служба шаље 1-2 пута месечно (мада, без



обзира на нашу пријаву, *Њузлетер* нам није стизао). На сајту је постављена и понуда за изнајмљивање простора и суорганизацију догађаја, дати су планови основе и пресека сцене, план расвете и распоред звучних кутија и 3Д модел велике сцене. Недостају актуелни извештаји о пословању, програмски планови и Статут, чије је постављање на увид јавности прописано законом.

Атеље 212 користи Фејсбук (*Facebook*), Инстаграм (*Instagram*), Твитер (*Twitter*) и Јутјуб (*Youtube*). Тврде да је њихово коришћење допринело већем интересовању, повећању продаје карата и већем броју млађе публике. Оперативна директорка се углавном слаже с тим да присутност позоришта на друштвеним мрежама доноси боље резултате од присутности у штампи, на телевизији или радију. С обзиром на то да, у односу на друге испитанике у групи, најлошије оцењује сарадњу са традиционални медијима (као осредњу), претпоставка је да су нови медији схваћени као алтернативна опција за оглашавање и промоцију програма куће<sup>114</sup>.

До информација на тему реакција и мишљења публике, према речима директорке маркетинга, долазе ”директно из сале”, путем сајта и друштвених мрежа. Утврђивање потреба и укуса публике заснива се и на анализи резултата анкета, које организација повремено спроводи. Гледаност представе утврђује се према броју продатих карата. Оперативна директорка сматра да се успех углавном не мери на основу мишљења стручне јавности, као и то да су резултати претходних сезона од осредње важности за концепцију програма у наредној. Да ни мишљење стручне јавности, нити попуњеност сале нису пресудни за оцењивање успешности позоришта, потврђује налаз личних ставова управе о начинима функционисања јавних позоришта. Поред тога што се у упитнику она опредељује за неутралност према важности и једних и других (”нити се слажем, нити се не слажем”), наводи и то да се углавном не слаже с тим да је за самоевалуацију рада позоришта важно постојање јасних индикатора. Не слаже се с тиме да би формирање индикатора требало да буде задатак Оснивача и углавном се не слаже са ставом да би постојање адекватних инструмената мерења учинка делатности јавних позоришта допринело развоју културне политике засноване на чињеницама. С друге стране, изјаву ”знамо колико вредимо” оцењује као углавном тачну и углавном се слаже са ставом да постоји јасна веза између финансирања позоришта и његове вредности за друштво. На основу овога, намеће се утисак да је став

---

<sup>114</sup>Највећи број пратилаца Позориште има на Фејсбуку (око 13 000), а значајно мање на Инстаграму (око 3 000). На Јутјуб каналу је пријављено свега 70ак корисника, а постављени трејлери представа имају од 100 до 3 500 прегледа.

испитаника да Атеље 212 (као и јавна позоришта уопште) има јасну друштвену улогу, која је интегрисана у делатност и живот Позоришта, и која не захтева доказивање (утврђивање) – нарочито не изражено бројчано мерљивим категоријама (број награда, позитивних критика, број публике и сл.)<sup>115</sup>. С друге стране, када је у питању формални приступ, Статут позоришта предвиђа да Установа спроводи детаљну анализу учинка, планира програм мисију и визију на основу података добијених кроз адекватна истраживања и доприноси формирању политике засноване на чињеницама. Шта више, члан 26. прецизира да у плановима рада и развоја организација користи савремене методе и принципе из области управљања јавним установама културе, што није типична и ”преписана” ставка из других статута градских позоришта<sup>116</sup>.

### **3.2.1.5. Додатни програми, добра и услуге**

Раније (у сезони 2010/11) Атеље 212 је правио бецеве, мајице, оловке и сл. секундарне производе, са идејом да би њихова продаја у оквиру ”позоришног шопа” могла бити извор додатних прихода. Међутим, као један од проблема у овом контексту испоставило се то што се овакава продавница законски не третира другачије од било које друге - она мора имати фискалну касу, а производи се опорезују. Захваљујући томе, као и чињеници да платежна моћ публике имплицира изузетно ниском ценом производа, усвојен је општи став да овакав вид комерцијализације не може донети никакве значајне резултате (Марковић, 2014: 246). Данас, позориште не примењује сличну праксу и, мада има искуства у издавању књига, ЦД-ова и ДВД-ова, исте не продаје већ поклања у промотивне сврхе. Иако је Атеље 212

---

<sup>115</sup>У прилог овом закључку стоји и напомена испитаника послата уз попуњен упитник, у којој она изражава свој став на ову тему. ”...Жеља за чврстим оквирима и математички прецизном статистиком није примењива на репертоарска позоришта. Субвенционисана позоришта, попут наших, постоје како би могла да имају ширину, а да није најважнији комерцијални фактор. За те факторе постоје комерцијална, приватна позоришта и Културни центри којим је циљ да забава публику. Циљ буџетираних је и да едукују, истраже, а уколико успеју и да забаве - то је сасвим у реду. Посебно је потребно истаћи, да су буџетска позоришта града Београда Установе културе, а не јавна позоришта. Дефиниција јавног позоришта, подразумева и да постоји тајно, а да ли је то тако?... Проблем лежи у едукацији публике на много ширем плану од маркетиншких активности, људи су затровани тиме што нам се кроз масовне медије пласира, а лествица животних приоритета је захваљујући времену у коме живимо, спустила потребу за културним садржајима испод сваког нивоа.” Михаиловић, 2017.

<sup>116</sup>У овом контексту наводи се ”Нови јавни менаџмент, балансирана карта учинка прилагођена јавним установама културе, план рада са различитим групама стејхолдера – укључујући циљане сегменте публике, који је праћен кроз редовна истраживања (уз сарадњу са студентима ФДУ или социологије), развој специјалних програма и пројеката у оквиру позоришта (у складу са претходно дефинисаном мисијом, на пример додатни едукативни програми којима би се ширила и образовала постојећа и потенцијална публика), увођење кључних индикатора успеха и система самоевалуације (кроз упитник) као и јединственог модела извештавања о односу *input-output-outcome*, који оснивачу Установе може да пружи основне параметре за креирање културне статистике на нивоу градских позоришта” (чл. 26)

репрезентативна установа културе, са објективним туристичким потенцијалом, оперативна директорка туристе оцењује као углавном незначајан део пубике, а позоришне сувенире и сл. као осредњи предмет интересовања редовне публике Позоришта. У упитнику намењеном директорима позоришта, наводи се потпуна сагласност са ставом да је основни задатак позоришта да омогући стварање и играње позоришних представа, те да га свака друга делатност одвраћа од овог циља, као и негативан лични став на тему развоја програма и услуга јавног позоришта као претпоставке његове одрживости у савременим социоекономским околностима.

Када је у питању програм намењен угроженим социјалним групама, Позориште има искуства у продукцији представа за хендикепиране, али о програмима ове врсте слабо говоре, при чему је и у медијској архиви тешко пронаћи информације на ову тему. Вид едукације младих студентске популације остварује се кроз договор са факултетима Београдског универзитета о краћој пракси коју њихови студенти могу имати у Позоришту. Тешња сарадња остварена је са студентима уметничких факултета, а нарочито драмских и примењених уметности. У договору са предавачима они долазе на упознавање са начином функционисања сценске технике и механике, процесом припреме представе и начинима функционисања позоришне организације. Програме општије едукације младих, тј. оних младих који се неће бавити позоришном уметношћу, Позориште до сада није имало. На питање о искуствима у едукацији публике, директорка маркетинга наводи јавна читања драмских (неизвођених) текстова и програм бесплатног гледања снимака извођених представа уз разговор са писцима, редитељима, глумцима, организован у оквиру 60. Јубилеја. Каже да Позориште има искуства у организацији стручних семинара и радионица из домена глуме, режије, сценског дизајна и сл, али конкретније информације о овоме нисмо добили/нашли. Када је у питању едукација запослених у техничкој служби, одговор је да се организује комплетна интерна обука за техничка лица – мајсторе светла, тона, шминкере, кројаче итд.

Анализирајући улогу Атељеа 212 у стварању и трансмисији знања о позоришној уметности наилазимо на недовољно јасан став управе на ову тему. Извршна директорка се у потпуности слаже са тиме да постоји недостатак стручних позоришних кројача, шминкера и власуљара, техничара светла и звука, декоратера. Даље, у делу упитника којим смо утврђивали личне ставове показује сагласност са идејом да је континурана едукација запослених предуслов организационог развоја, те ”упада у очи” њена процена да је досадашње улагање у доедукацију запослених дало тек осредње резултате. Слично, иако се слаже с тим да јавно позориште треба да буде место уметничког експеримента, афирмисања нових знања и

размене искуства у пољу позоришне уметности, организацију радионица, трибина, предавања и семинара на различите теме припадајуће домену позоришне уметности не сматра важним делом делатности Атељеа 212.

### **3.2.1.6. Мрежа срадника**

У упитнику оперативна директорка оцењује да организација углавном ради на откривању и експлоатацији нових прилика и да је ширење мреже срадника и партнера углавном важно за даљи развој Позоришта. Слаже се с тим да је увећање и експлоатација социјалног и културног капитала јавног позоришта предуслов његовог развоја у савременим друштвеним околностима, а као његову веома важну функцију оцењује афирмацију и развој партнерства и сарадње у култури. Међутим, у вези са стратешком оријентацијом јавног позоришта на партнерство као предусловом остваривања великог броја активности које треба да допринесу његовој уметничкој и економској одрживости, углавном се не слаже. Ову, наизглед контрадикторност, могли бисмо да објаснимо као својеврсно ограђивање од изјава које би се (у одређеном контексту) могле протумачити као пледирање на економску самосталност (самоодрживости) позоришта<sup>117</sup>.

Позориште сарађује са бројним организацијама из приватног и цивилног сектора – удружењима пензинера, студената, жена, ратних војних инвалида итд, али готово искључиво по питању обезбеђивања попушта. Сарађују и са медијским кућама, фирмама и компанијама различитих делатности, издавачким кућама. Када је у питању сарадња са образовним установама, континуирана и плодносна је сарадња са факултетима (драмских) уметности, која се огледа у томе да позориште нуди простор едукације, као и асистенцију при раду на студентским представама и простор за њихово приказивање. Један део представа, које добију добру оцену критике и позоришне управе, у облику додатног програма могу остати на репертоару. Од туристичких организација Позориште сарађује са ТОБ-ом у вези са организацијом ”Улице овореног срца”. Сарадња са организацијама и појединцима из области филма и телевизије или компанијама које се баве снимањем и изнајмљивањем опреме, минимална је и сведена на сарадњу приликом снимања представа. На питање о сарадњи са другим позориштима, директорка маркетинга одговара да она постоји, мада, изузев

---

<sup>117</sup> Овакав кључ разумевања опречних налаза можемо применити и на другим местима, те тако објаснити неусаглашеност ставова да су утврђивање унутрашњих потенцијала и откривање могућности спољног окружења претпоставке планирања развоја јавног позоришта и да његова организација мора бити оријентисана на стални развој ресурса и коришћење постојећих на нове начине, с једне стране и с друге стране, става да је за позориште неважна институционална функција – развој модела пословања заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне економске и уметничке одрживости.

координирања програма и међусобних гостовања, не наводи друге видове овакве сарадње. Са другим организацијама извођачких уметности, Позориште сарађује кроз уступање простора у слободним терминима за извођење њиховог програма. Када су у питању организације и појединци који се баве другим културним и уметничким делатностима, нисмо пронашли податке о значајнијим облицима сарадње.

### 3.2.1.7. SWOT анализа пословања Атељеа 212

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Богат историјат.</li> <li>• Реноме (постигнута признања).</li> <li>• Звезде глумачког ансамбла.</li> <li>• Зграда Позоришта (специфичног изгледа, препознатљива на мапи културних установа Београда).</li> <li>• Добра локација (центар града, доступност јавних паркинга, велики број линија градског саобраћаја, у непосредној близини других културних установа, образовних установа, Ташмајданског парка, шопинг зоне, туристичких атракција града, ресторана, кафеа и сл).</li> <li>• Разграната мрежа партнера (пријатеља) Позоришта.</li> <li>• Развијен систем привлачења публике путем снижених цена карата, одобравања попушта одређеним друштвеним групама и бесплатног улаза колегама и будућим позоришним посланицима.</li> <li>• Диверсификоване процедуре у контексту јавне промоције представа и позоришта у целини.</li> <li>• Модеран и прегледан сајт прилагођен корисницима.</li> <li>• Дигитализован архив фотографија и штампаног материјала у вези са извођеним представама.</li> <li>• Позитиван став Управе према развоју партнерства и сарадње.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модел пословања који се у недовољној мери фокусира на публику.</li> <li>• Негативна искуства у условљености пословања и јавне перцепције Установе кроз лоше односе на релацији Управа-ансамбл.</li> <li>• Просторни и технички проблеми који онемогућавају развој алтернативне експлоатације простора.</li> <li>• Мањак финансијских средстава за оптимално функционисање (што условљава смањивање броја нових продукција и смањене буџете за припрему представа).</li> <li>• Минимални проценат учешћа спонзорства и донација у укупном годишњем буџету. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ретке и слабе донације.</li> <li>- Доминација <i>in-kind</i> спонзорства над новчаним.</li> </ul> </li> <li>• Недовољан број квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања, као што је пројектно финансирање. Недостатак озбиљнијих искуства ове врсте.</li> <li>• Неразвијени прецизни механизми за праћење гледаности представа. Ретка и површна истраживања реакција и потреба публике.</li> <li>• Лоша искуства са вођењем продавнице сувенира.</li> <li>• Недовољно учешће Установе у едукацији запослених и позоришних људи уопште.</li> </ul>

- Слаба сарадња са ”комшијским организацијама”, другим позориштима у систему и другим културним организацијама (из сва три сектора).

## Прилике

- Додатна експлоатација простора и освајање нових функција реализовањем пројекта ”Летње сцене”.
- Већа експлоатација могућности издавања простора и суорганизације програма.
- Развој пројектног финансирања. Конкурисање са пројектима на конкурсима за (су)финансирање пројеката у култури расписаним од стране Министарства културе, међународних фондова, Амбасада и органа управе других замала, иностраних културних центара, приватних фондација, корпорација итд. Сарадња са цивилним сектором у овом контексту.
- Ширење мреже партнера у привредном сектору. Иницирање дуготрајнијих ”биз-арт” партнерства, која би омогућила изграђивање приснијег односа, заједничких циљева и планирање (и реализацију) планова на дуже стазе. Процена интереса и мотива потенцијалних партнера и осмишљавање томе адекватне понуде.
- Додатни развој маркетиншких активности директне продаје на основу резултата досадашњих искуства у том контексту.
- Развој едукативних програма (подршка доедукацији запослених упућивањем на адекватне програме, скупове, семинаре; организација радионица, предавања, семинара и сл. за специфичине позоришне послове (техничара светла/звука, кројача, шминкера/власуљара и сл) – у партнерству са факултетима, академском заједницом, иностраним стручњацима, цивилним друштвом итд.)
- Интензивније генерисање и експлоатација социјалног (и културног) капитала:

## Препреке/опасности

- Законске норме по питању вођења угоститељског објекта, ”сувенир шопа”, књижаре и сл.
- Недовољно регулисана питања могућности издавања простора у контексту власничких права на релацији Оснивач – Установа.
- Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију.
- Негативан став управе према томе да је један од императива оспособљавање запослених за планирање, управљање и администрирање нових начина финансирања, као што је пројектно суфинансирање.
- Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.
- У контексту развоја маркетиншких активности, опасност од критика уметничког колектива у правцу комерцијализације Установе.
- Дискутабилна спремност глумачких звезда (као главног капитала Позоришта) да учествују у развоју програма и услуга Позоришта.
- Недовољно прецизан (па и негативан) став управе према развоју механизма мерења успешности рада Позоришта.
- Негативан став управе на тему развоја програма и услуга јавног позоришта као претпоставци његове одрживости у савременим социо-економским околностима.
- Специфично ”високо мишљење” организације о себи самој, као препрека сагледавања значаја и могућности повезивања са другим актерима и развоја модела пословања оријентисаног на публику.

- Повезивањем са оближњим културним, услужним и другим организацијама кроз:

1. Заједничке програме којима би се искористили туристички потенцијали (нарочито у летњим месецима, за новогодишње и ускршње празнике) и допринело јачању улоге Установе у локалној заједници : развој програма по узору на ”Улицу отворног срца”; летњи перформанси на отвореном (на платоу позоришта, локалним скверовима, ”освајање” Таша); одржавање програма независних трупа на сцени Позоришта у летњим месецима (пожељно би било да програм буде на енглеском, или титлован); омогућавање локалним уметницима да излажу у фојаеу или на платоу Позоришта, организација тематских конкурса у овом контексту повезаних са наративима који чине богати историјат Позоришта или тренутно актуелним представама.

2. Договор о обезбеђивању попушта у локалним кафе-баровима, ресторанима са улазницом за представу; обезбеђивање попушта у локалним дизајнерским радњама (у близини се налази неколицина градских пунктова у овом смислу); међусобна дистрибуција програма, флајера и сл.

3. Заједничко иступање по питању решавања инфраструктурних проблема у том делу града.

- Интензивирањем сарадње са ТОБ-ом кроз:

1) Укључивање ТОБ-а у претходно.

2) Заједничку сарадњу ТОБ-а и свих позоришта система на формирању обједињених ”пакета” понуде за туристе или домаћу публику .

3) Иницирање заједничког пројекта испитивања туристичких потенцијала и формирање заједничких планских активности на ту тему - припрема програма за туристе, јачање он-лајн промоција на туристичким порталима са могућношћу резервације и куповине карата, формирање туристичких тура обилазака Позоришта као културног симбола града итд.

- Успостављањем боље сарадње са другим јавним градским позориштима кроз:

Формирање асоцијације/удружења јавних градских позоришта Београда кроз коју ће се лобирати за решавање заједничких питања, формирати заједничка стратегија развоја система, вршити размена и дистрибуција корисних информација, правити договори о стратешким партнерствима појединих установа, заједничким пројектима и сл.

- Успостављањем сарадње са културним организацијама из цивилног сектора кроз:

1) Пружање техничке, просторне и логистичке подршке неинституционализованој продукцији, што би омогућило размену искуства и знања, однос заснован на поверењу (уместо међусобно неравноправној конкуренцији), подршку независне сцене и заједничко иступање у контексту обостраних интереса.

2) Иницирање партнерских пројеката са којима би се конкурисало код различитих јавних и приватних фондова и у којима би Позориште партиципирало са својим просторним, техничким, људским и другим ресурсима, а партнери из цивилног сектора инвотивном праксом и идејама, знањем и искуством у фандрејзовању, припреми и администрирању пројеката итд.

3) Планирање и реализацију друштвено-одговорних програма и пројеката намењених угроженим социјалним групама (старима, маргинализованим групама – ромима, азилантима и сл, људима са различитим врстама инвалидитета итд.).

- Интензивирање сарадње са установама високог образовања и успостављање сарадње са академском заједницом кроз:

1) Заједничке пројекте којима би се истраживале потребе у контексту развоја позоришне уметности са нарочитим фокусом на развој нових



студијских програма, знања и кадрова; образовну легитимизацију занимања (у техничком сектору) за које раније нису постојали адекватни образовни програми; уклађивања тржишта образовања и рада.

2) Заједничка истраживања потреба, укуса и навика позоришне публике

### **3.2.2. Југословенско драмско позориште (ЈДП)<sup>118</sup>**

ЈДП важи за позориште у коме су се играла дела највећих југословенских драмских писаца и у коме су радили најбољи југословенски редитељи и глумци<sup>119</sup>. Атрибут ”југословенства”, кућа задржава и после распада Државе, као, у овом случају, одредницу ширине мишљења, стварања и деловања. Оријентисан на класичан и савремени репертоар, ЈДП је објективно признат као једно од најбољих позоришта у региону, што потврђују и бројне награде<sup>120</sup>.

Реперотар Позоришта чине дела светских и домаћих класика и дела савремене и светске домаће драматургије. Годишње се одигра око 30 представа, са варијабилним бројем извођења (од 2 пута до 30). Број премијера у истом периоду је око 3. Укупан број реализованих програма је око 360, од чега су највећи део програми Установе (око 300). У уступљеним терминима наступају друге домаће позоришне продукције, дипломске представе драмских академија, или гости из иностранства. Осим за извођења представа, Позориште уступа сцене и за концерте хуманитарног типа, или томе сличне програме. Посећеност, на годишњем нивоу, износи око 100 000 гледалаца. Укупан број запослених је 98, а број глумаца у ансамблу 30.

#### **3.2.2.1. Простор**

Позориште се састоји из нове зграде и зграде Театра Бојан Ступица. Има 3 сцене – велику, ”Љуба Тадић”, Театар Бојан Ступица и Студио ЈДП. У пожару који је 1997. захватио

---

<sup>118</sup>Запослени и директор Позоришта нису попуњавали упитнике.

<sup>119</sup>Југословенско драмско позориште је основано 1948. са циљем да окупи врхунске драмске уметнике из целе ФНРЈ, а да по стилу и естетици буде својеврсни југословенски пандан МХАТ-у. Позоришни концепт прописан од стране политичара само је условно поштован, док је у практичном раду од самог почетка заговарана уметничка слобода и подржаван естетски кредибилитет редитеља и глумаца (са сајта Скупштине града).

<sup>120</sup>Од 2001 до сезоне 2014-15, Позориште је освојило 202 награде, од чега је 37 било за представе и рад самог позоришта, а 165 појединцима за уметничка оставрења у представама ЈДП-а.

Позориште (због дотрајале електричне инсталације), изгореле су велика сцена, шминкернице, гардероба и канцеларије управе. Позориште је тада комплетно обновљено и поново отворено 2003. У том смислу, данашње стање простора и технике је прилично добро, мада висина средстава која су потребна за одржавање представљају један од сталних проблема. Проблем је и недостатак магацинског простора, због чега је магацин, као и столарска радионица, измештен у простор на другој локацији. Међутим, играјући декор се и даље смешта на места која за то нису предвиђена (ходници, испод сцене), што, као и у случају Атељеа 212, представља најдиректнију повреду Закона о заштити од пожара. Други, велики недостатак, када је у питању простор, је зграда Театра Бојан Ступица. Како захтева комплетну реконструкцију, због бројних проблема, Управни одбор је донео одлуку о затварању ове сцене.

Захваљујући атрактивној архитектури, позицији зграде (у ужем центру града) и савременој техничко-технолошкој опремљености, простор ЈДП-а представља његов значајан капитал и компаративну предност на нивоу система и шире мреже културних установа. Разумевајући ово, управа се у више наврата обраћала Секретаријату за културу града Београда поводом регулисања начина и поступка евентуалног давања у закуп простора, али нисмо дошли до података на који начин се ово питање решава.

### **3.2.2.2. Финансирање**

Део остварених сопствених прихода у укупном годишњем буџету износи између 30% и 40%. У финансијским извештајима Оснивачу, налазимо да око 1,4% укупног буџета чине остале услуге, што се, претпостављамо, односи на суорганизацију догађаја. У 2015, спонзорства су чинила око 2% укупног годишњег буџета, а донације око 0,5%. Последњих година главни корпоративни партнер Позоришта је Рајфајзен банка (*Raiffeisen Bank*)<sup>121</sup>.

У недостатку података на основу анкете и интервјуа, ставове о финансијској одрживости, анализирали смо на основу доступног материјала у виду медијских изјава директорке (глумице Тамаре Вучковић Манојловић). Исказани ставови могу се оценити као неоптимистични у смислу обезбеђивања континуаног развоја изврности. У вези са

---

<sup>121</sup>Поред њега, донатори и спонзори наведени на сајту су: Макс фактор (Max Factor) и Алма Кватро (Alma Quattro). Као пријатељи Позоришта, налазе се Графикс (Grafix) и РТВ Студио Б.

алармантним стањем, изазваним смањивањем средстава услед кризе, директорка (тада, вршилац дужности директора) Тамара Вучковић Манојловић је 2013. рекла:

”ЈДП је позориште које је одржавало стандард са седам-осам премијера годишње. Сада имамо три-четири премијере по сезони. У компликованом организму као што је позориште, не можете преживети нередовитим финансирањем, не можете планирати репертоар. У импровизацији се може живети, али не вечно. Ако хоћете да сачувате уметничке критеријуме, можете да крпите сезону-две, можда три. Али после тога више не може.”

Она је даље објаснила да су маркетинг и продаја јако важни, и да је организација врло посвећена томе, али да издржавање тако великог позоришта би значило да карта за представу треба да буде педесет еура. Како би то, у време рецесије, природно водило губитку публике, управа је уместо повећавања цене карте донела одлуку о смањивању (2012).

”У акцији “Попуст на уметност”, спустили смо цену карата, она сада у просеку износи пет евра. Нисмо могли да верујемо колики је био одазив, што само говори да публика и у најгорој рецесији воли да иде у позориште. Имамо десет до петнаест хиљада гледалаца месечно, што је јако добар успех. И сада, који је закључак? Неко би рекао, одлично, они пуне благајне, нека тако раде и даље. Али позориште не може да живи само од благајне и државе која води рачуна о својој култури, мора то имати у виду.”, (<http://arhiva.portalnovosti.com/2013/11/tamara-vuckovic-manojlovic-pozoriste-je-vise-od-blagajne/>)

И три година касније од цитираног интервјуа ситуација је непромењена. Позориште је и даље у ситуацији да, без обзира на напоре и успех у сопственом приходовању, одрживост обезбеђује смањивањем броја продукција и броја пројеката планираних за реализацију. С тим у вези, говорећи о додели средстава на конкурсима Министарства за 2016, директорка је указала на то да је ЈДП конкурисао са девет пројеката, од којих су добили средства за две размене са позориштима из региона у половичним износима. Између осталих, Позориште није добило средства за пројекат „И ја волим позориште“ – акцију анимирања средњошколаца и развој публике и пројекат титловања представа на енглески и српски језик за особе са оштећеним слухом (<http://www.blic.rs/kultura/vesti/ministre-kr-site-zakon-ostri-protesti-zbog-odluka-komisija-ministarstva-kulture/tx69bfn>).

Цена карата креће се од 400 до 1200 динара. Варира у односу на продукцију, место играња,

место у публици и сл. За представе на сцени ”Љуба Тадић”, могуће је остварити попуст за групне посете. Образовним установама одобрен је попуст од 50%, а другим правним лицима и групама грађана 30% попушта на групне посете. Попуст од 50% за појединачно купљене карте може се остварити куповином улазнице на дан извођења представе. Током јануара и фебруара 2015, Позориште и Рајфајзен банка су поводом облележавања десетогодишњице сарадње омогућили публици да све представе у гледа по симболичним ценама од 200/100 динара. Карте су у јануару распродате за недељу дана, а у фебруару за 2 дана, те како је кампања била јако успешна, касније је поновљена још пар пута. У медијима је ова вест добро пропраћена, а у позоришним круговима се дуго о томе говорило. Ипак, најважније у вези са акцијом било би анализирати да ли, и у којој мери, она доприноси ширењу публике на дуже стазе. Успех акције најпрецизније би идентификовали одговори на питања: ко су грађани који купују карте по сниженим ценама – постојећа, потенцијална или не-публика позоришта(?) и да ли је посета позоришту иницирана на овај начин изазива поновни долазак, тј. куповину карата по пуној цени?

### **3.2.2.3. Маркетиншке активности**

Визуелни идентитет ЈДП-а је изузетног квалитета што се огледа у препознатљивим, оригиналним и усклађеним кампањама и ПР материјалу<sup>122</sup>. У конципирању овога, Позориште сарађује са реномираним медијским и ПР агенцијама и релеватним уметницима. Колико то доприноси ојачавању односа са публиком (и да ли постоји евалуација с тим у вези) не можемо са сигурношћу тврдити, с обзиром на (експлицирани) недостатак података из маркетинг службе.

Једна од боље оцењених кампања је ”Драма у таксију”, коју је осмислио и реализовао креативни тим агенције McCann Београд. По принципу ”скривене камере”, глумци позоришта су, глумећи таксисте, грађанима који су их случајно зауставили, причали о бурним животним ситуацијама, засновним на драмским радњама представа на репертоару. На основу овога, начињен је вирални видео материјал из три дела, који је постигао велики успех на друштвеним мрежама. ”Драма у таксију” добила је бројне награде, изазвала похвале позоришних посланика и велике симпатије шире јавности. Њоме је културни капитал Позоришта и позоришне уметности транспонован у савремени живот, чиме је промовисана Установа и свет позоришта на узбудљив, модеран и позоришту адекватан начин. На крилима

---

<sup>122</sup>Програми представа су два пута награђивани за неговање визуелног идентитета куће.

њеног успеха, наредних сезона, настао је нови вирални видео проистекао из концепта који симболише слоган ”Посетите ЈДП”. Фокус је у овом случају био на реакцијама људи из Криве реке, који никада раније нису били у позоришту и којима је организована посета ЈДП-у било прво искуство ове врсте<sup>123</sup>. Међутим, кампања је изазвала подељена мишљења. Једна група јавности и позоришних људи сматрала је да она на најбољи начин спроводи концепт демократизације и деелитизације позоришта, док су други сматрали да кампања управо елитизује позоришну уметност ”упирући прстом” на грађане Криве реке и користећи их у сопствене промотивне сврхе. Како су мишљења једно, а реални исходи друго, одговор на то да ли је кампања побудила потребу за партиципацијом у позоришном животу, или (супротно томе) појачала дистанцу у овом смислу, могли би да покажу само резултати њене евалуације.

Сајт ЈДП-а је једини у анализираном систему на коме постоји и ради опција за енглески језик. Такође, постоји могућност резервације карата, али не и он-лајн куповине. На сајту је постављено мноштво информација у вези са развојем и животом Установе – њен историјат, представе на репертоару са фото и видео галеријом, технички пресеци сцене, системи расвете и аудио системи, пријатељи и спонзори установе. Посетиоци сајта могу да са пријаве за *Њузлетер*, постоји апликација за мобилне телефоне, као и линкови Твитер и Фејсбук профилима позоришта, као и његовом Јутјуб каналу, који захваљујући поменутих виралним снимцима има већу посећеност од просечне на нивоу анализираног система<sup>124</sup>.

#### **3.2.2.4. Додатни програми/ пројекти и едукација**

Према информацијама са сајта, поред редовног програма, ЈДП развија и велики број додатних пројеката. Дубља анализа показује да је значајан број ових пројеката интегрисан у примарну делатност, односно, да поред представа ЈДП-а које су део ”класичне” продукције, део представа бива продуциран по пројектном типу у оквиру Фондације ЈДП или у оквиру

---

<sup>123</sup>”Поново желимо да пошаљемо поруку да је позориште културни простор за све. Овога пута, нову позоришну публику пронашли смо у селу које се налази на обронцима Копаоника. Педесет становника Криве Реке, који никада нису били у Београду, нити у позоришту, дошли су у Југословенско драмско позориште да би гледали Молијеровог ”Уображеног болесника” у режији Јагоша Марковића. Био је то незабораван доживљај који ће се у овом малом српском селу још дуго препричавати” Тамара Вучковић Манојловић, 2016. (<http://www.espreso.rs/kultura/pozoriste/58532/a-posle-drame-u-taksiju-stize-kriva-reka-nova-plemenita-akcija-jdp-ce-rasplakati-sve-koji-imaju-srce>)

<sup>124</sup> На фејсбуку Позориште има преко 12 500 пратилаца, на Твитеру преко 5 000, а на јутјубу око 1 700 пријављених корисника. Снимци представа прегледани су до 15 000 пута, видео ”Аплауз за криву реку” преко 30 000, а снимци у оквиру кампање ”Драма у таксију” преко 500 000 пута.

различитих националних и међународних пројеката. У оквиру њих, бавећи се позоришном делатношћу, са фокусом на различита питања развоја позоришне уметности, ЈДП сарађује са бројним партнерима – шири своју мрежу и заузима значајно место у ширем културном систему. У том смислу, представља репрезентативни пример система јавних градских позоришта Београда.

Фондација ЈДП основана је 2012. са циљем да се, кроз срадњу са потенцијалним донаторима и партнерима, пружи подршка пројектима из домена позоришне уметности. Један од циљева је и унапређење постојеће и успостављање нових видова сарадње с другим позоришним кућама и мрежама у регији, Европи и свету. Планирана је и подршка едукативним програмима, посвећеним пре свега младим уметницима и публици, а даље и подршка издаваштву и другим вансценским активностима које ће одговорити на неке од важних културних и друштвених потреба заједнице (са сајта Позоришта). Један од досадашњих пројеката Фондације је пројекат “Пали анђео историје, 1914-204” , покренут 2012. у сарадњи са Унијом театара Европе (УТЕ) и финансисјки подржан од стране Министарства културе и информисања Републике Србије. Пројекат је подстакнут обележавањем стогодишњице Сарајевског атентата и почетка Првог светског рата и обухватао је стварање позоришних представа које су се бавиле овим историјским тренутком и понудиле одговоре на бројна питања која он изнова покреће. Поред овога, Фондација је помогла продукцију значајног броја представа Позоришта; учествовала је у реализацији акције „Да сви помогнемо“ Фондације Ана и Владе Дивац; учествовала је на реализацији пројекта „3.0 Плеј Фестивал“ са Фондацијом Пиколо театра из Милана; покренула награду ”Бранка и Млађе Веселиновић”<sup>125</sup>. У 2014, започет је и занимљив стручно-едукативни пројекат – радионица ”Мајсторско писмо, вече са...”, у оквиру којег врхунски позоришни редитељи излажу о својим искуствима и ставовима, дискутујући с публиком, млађим професионалцима и онима које театар занима као друштвени феномен.

Пројектна делатност ЈДП-а одвија се и ван рада Фондације, а као један од занимљивијих пројеката издвајамо ”TRANS/SCRIPT” – покренут са Француским институтом, са циљем да се српској позоришној јавности пружи бољи увид у француску нову драму. Реч је о програму који је, кроз селекцију радова савремених француских драматичара, њихову преписку,

---

<sup>125</sup> Два велика глумачка имена Југословенског драмског позоришта који су у ЈДП-у од његовог оснивања 1947. године, Бранка и Млађа Веселиновић, донирали су Фондацији ЈДП средства их којих се додељује награда глумцу или глумици за најбољу интерпретацију у представама које су премијерно изведене у тој календарској години на сценама Југословенског драмског позоришта. Награда се додељује на крају сваке календарске године.

сусрете и заједнички рад са српским писцима и преводиоцима, кроз радионице, читања и разговоре, омогућио објављивање књига с преводима пет нових драма. Пројекат афирмише идеју важности сарадње и допуњавања између преводиоца, српског драмског писца или драматурга и аутора драме у процесу обраде и припреме драмског текста. Средства за пројекат су фандрејзована од стране различитих институција<sup>126</sup>, које су препознале важност развоја нове генерације преводилаца с француског језика у области писања за позориште и развој адекватних креативних и стручних процеса у овом контексту. Поред овог, на сајту Позоришта посебно је издвојен и пројекат ”ТЕРОРизми – 2013/2015”, инспирисан актуелном темом тероризма и подржан од стране Програма за културу Европске уније. На њему је Југословенско драмско позориште учествовало као партнер са УТЕ-ом и позоришним организацијама из Немачке, Норвешке, Израела, Енглеске и Палестине. Пројекат је подразумевао стварање нових драма, превода, представа; међусобна гостовања, конференције, научне и књижевне публикације, радне састанке уметника и фестивал ТЕРРОР.

У скромном обиму, ЈДП се бави и издвачком делантошћу. Библиотека ”Арс Драматика”, основана је 1978. са намером да се пружи потпунији увид у репертоар, драмска дела, писце, редитеље, ствараоце и све остало што је везано за настајање представе као уметничког чина. Једно време њена делатност је замрла, да би, по обнављању зграде Позоришта и интензивирању продукције, оживела и ова делатност под именом ”Арс Драматика Нова”. До 2015, она је објавила 22 издања, која чине програми за представе и Монографија поводом 60 година Позоришта.

Позориште повремено организује едукативне обиласке, кроз које посетиоци имају прилике да виде простор ”иза сцене”, чују о фазама рада припреме представе и добију информације у вези са историјатом Установе. У том смислу, од сезоне 2012/13, ЈДП активно сарађује са неколико београдских основних и средњих школа, Дечјим културним центром Београд и Музејом позоришне уметности Србије. Све посете ђака организоване су у облику огледног часа у позоришту и све су прилагођене узрасту и знањима, као и жељама и потребама гостију<sup>127</sup>. Уз ово, актуелан је и пројекат “И ја волим позориште”, који за циљну групу има

---

<sup>126</sup>Реализацију пројекта омогућили су Министарство културе и информисања Републике Србије, Фондација Југословенског драмског позоришта, Национални центар за позориште из Париза, Удружење драмских аутора и композитора из Париза, Француски институт у Паризу и француско Министарство културе и комуникације (у оквиру пројекта Театроскоп).

<sup>127</sup>У организованој едукативној посети, биле су и групе ученика из иностранства (Хрватске, САД, Швајцарске).

ученике завршних разреда београдских гимназија. Организованим посетама ЈДП-у они се упознају са начином настанка једног позоришног комада и функционисањем позоришне организације, бесплатно присуствују извођењу представе и разговору са глумцима и представницима куће. Циљ пројекта је унапређење знања ученика о процесу стварања позоришне представе, подизање свести ученика о томе како да ”свеобухватније, из различитих углова, посматрају домет и значај једног уметничког дела”, мотивисање ученика да разноврсније и квалитетније проводе своје слободно време и подстицање да развијају своје креативне потенцијале (са сајта Позоришта). Када је у питању едукација студентске популације, успостављена је сарадња са Центром за развој каријере и саветовањем студената Универзитета у Београду. У оквиру програма ”Сазнајте из прве руке”, организоване су посете Позоришту кроз које су учесници добили информације о историјату и функционисању ЈДП-а и сазнали о специфичностима рада у овој установи. Нешто комплекснији вид едукације остварује се кроз сарадњу са уметничким факултетима и кроз организовање праксе за заинтересоване апсолвенте и дипломце, у оквиру програма ”БГ Пракса” у коме ЈДП учествује од 2012. У контексту развоја програма едукације, вредна помена је сарадња са Миксер театром успостављена са циљем реализације нових представа и уметничких пројеката, као и едукативних пројеката за децу и младе<sup>128</sup>.

Већ 5 година сваког месеца, Позориште изводи представе титловане на енглески језик. Од 2015, уведени су и титлови на српском језику за особе са оштећењем слуха.

### **3.2.2.5. Мрежа сарадника**

Развијена пројектна делатност Позоришта подразумева и високи степен ангажовања ЈДП-а на сарадњи са различитим партнерима из свих друштвених домена и сектора. Позориште партиципира у различитим међународним позоришним асоцијацијама (UTE<sup>129</sup> – *Union des Théâtres de l'Europe*), NETA (regionalna asociјacija), ETC (*European Theatre Convention*) и

---

<sup>128</sup> Директорка Позоришта сматра да је партнерство између респектабилне институције са дугом традицијом и искуством и независне позоришне сцене какав је савамалски Миксер театар, важан и значајан корак у повезивању јавног и приватног сектора и богаћењу позоришне уметничке сцене Београда (Тамара Вучковић Манојловић 2015.)

<sup>129</sup> Године 2006, Југословенско драмско постало је члан елитне Европске уније театара (UTE), као једно од само четири позоришта – уз московско, петроградско и израелско – која се налазе у тој престижној организацији, а да нису из неке од земаља Европске Уније, као и да је од 1. јануара 2015. године Београд постао једно од седишта UTE.” Са Унијом театра Европе, позориште учествује на два европска пројекта



сарађује са бројним светским позоришним организацијама. Сарадња се остварује кроз међусобна гостовања – нпр. скорашња размена са позориштима из Пекинг и Шангаја и пројекат ”Петербуршка позоришна сезона” остварен кроз сарадњу ЈДП-а и приватне продукцијске куће ”Нева Арт”. Такође, ово се односи и на партнерства у припреми и реализацији заједничких пројеката, као што је на пример учешће у европском пројекту „Untamed“, којим се промовише стваралаштво младих позоришних аутора (на позив Пиколо театра из Милана).

### 3.2.2.6. *СВОТ анализа пословања Југословенског драмског позоришта*

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истакнути појединци, врхунски уметници који су стварали у Позоришту.</li> <li>• Реноме (награде, признања).</li> <li>• Зграда Позоришта (комплетно реновирана, специфичног изгледа, препознатљива на мапи културних установа Београда)</li> <li>• Добра локација (шири центар града, доступност јавних паркинга, велики број линија градског саобраћаја, у непосредној близини Студентског културног центра, образовних установа, продавница, хотела, туристичких атракција града, ресторана, кафеа и сл)</li> <li>• Више сцена (3) које омогућавају развој тематских, жанровских, типских програмских целина.</li> <li>• Савремена сценска опрема у добром стању</li> <li>• Вишегодишњи корпоративни партнер (Рајфајзен банка).</li> <li>• Искуство у фандрејзовању пројеката.</li> <li>• Успешна искуства у аплицирању на конкурсима Министарства, домаћих и међународних јавних и приватних фондова.</li> <li>• Добра искуства у учешћу на европским пројектима са великим бројем партнера.</li> <li>• Оригиналане и успешне маркетиншке кампање.</li> <li>• Препознатљив визуелни идентитет.</li> <li>• Квалитетно урађен сајт (бројем и садржајем информација привлачи публику и потенцијалне партнере).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висина средстава потребних за одржавање простора и технике.</li> <li>• Лоше стање сцене “Бојан Ступица”.</li> <li>• Смањивање броја нових продукција због лоше финансијске ситуације (смањивања буџетских дотација).</li> <li>• Немогућност реализације планираних и започетих пројеката због недовољних средстава.</li> <li>• Мали проценат учешћа спонзорства и донација у укупном годишњем буџету.</li> </ul>

- Развијена пројектна делатност (укључујући и паритипацију на европским пројектима).
- Широка мрежа партнера из цивилног и јавног сектора, формирана и/или ојачана кроз пројектну делатност.
- Едукативна делатност доминантно усмерена на публику, а посебно млађу популацију.
- Постојање (скромне) издавачке делатности.
- Искуство у организовању инклузивних пројеката (представе титловане за глувонеме).
- Понуда представа са енглеским титлом.
- Широка мрежа партнера из различитих ресора и сектора.
- Активно учешће у раду међународних удружења.

Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могућности за додатну експлоатацију просторакроз издавања или суорганизацију програма.</li> <li>• Развој истраживања о успешности спроведених маркетиншких кампања. Успостављање сарадње са академском заједницом по питању евалуације досадашњег рада на привлачењу публике и успостављању методологије будућих (само)евалуација.</li> <li>• Додатни развој пројектне делатности (и финансирања) - а нарочито на европским пројектима.</li> <li>• Додатни развој едукативних програма са фокусом на едукацију позоришних посланика (технике и администарције, али и уметника кроз различите видове радионица, предавања и сл.).</li> <li>• Развој издавачке делатности.</li> <li>• Додатни развој понуде за туристе (титловане представе, туристички обиласци позоришта). Боља промоција овог програма (турстички портали, информације на туристичким иноф пултевима и сл).</li> <li>• Сарадња са ТОБ-ом у овом контексту.</li> <li>• Сарадња са локалним уметницима и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Законске норме по питању вођења "сувенир шопа", књижаре и сл.</li> <li>• Недовољно регулисана питања могућности издавања простора у контексту власничких права на релацији Оснивач – Установа.</li> <li>• Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију сцене "Бојан Ступица".</li> <li>• Високи трошкови одржавања зграде, продукције и плата заполених у односу са смањеним буџетским субвенцијама, скромним донацијама и немогућношћу подизања цене карте.</li> <li>• Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.</li> <li>• Потенцијални проблеми у суфинансирању европских пројеката.</li> <li>• Негативни став управе према сарадњи са академском заједницом (нарочито Факулетта драмских уметности).</li> </ul>

креативним пердузетницима на конциприању сувенира ЈДП. Формирање ”сувенир шопа” са књижаром.

- Додатна експлоатација социјалног и културног капитала кроз:
  - Успостављањем боље сарадње са другим јавним градским позориштима<sup>130</sup>
  - Додатни развој сарадње са културним организацијама из цивилног сектора<sup>131</sup>.
  - Интензивирање сарадње са установама високог образовања и успостављање сарадње са академском заједницом<sup>132</sup>.

### 3.2.3. Београдско драмско позориште (БДП)<sup>133</sup>

У јавној презентацији Београдског драмског позоришта идентификујемо наратив о ”златном периоду”, који је трајао од средине педесетих до почетка шездесетих година и после кога – до данашњих дана, следи вишедеценијско ”преиспитивање о циљевима и смислу његовог деловања” (са сајта Позоришта)<sup>134</sup>. Програмска оријентација је савремени позоришни репертоар. Чл. 10. и 17 Статута Установе прецизирају да се репертоарска политика профилише кроз одабир и продукцију нових домаћих и иностраних текстова, као и дела из корпуса признатих аутора друге половине XX века, са посебним акцентом на урбане теме. Даље се наводи да оваква репертоарска политика датира од педесетих година прошлог века, када је Београдско драмско позориште пратило токове водећих светских позорница и успостављало нови позоришни језик. Судећи по напоменама Управног одбора у годишњим извештајима, развој у репертоарском смислу виде у правцу веће оријентације на савремене

---

<sup>130</sup> Видети стр: 160

<sup>131</sup> Исто

<sup>132</sup> Исто

<sup>133</sup> Запослени и директор Позоришта нису попуњавали упитнике.

<sup>134</sup> Београдско драмско позориште је прво градско позориште основано у Београду после Другог светског рата (1947) Од 1959. БДП је са Београдском комедијом (данашњим Позориштем на Теразијама) било обједињено у Савремено позориште, а од краја 1975. поново постаје Београдско драмско.

текстове<sup>135</sup>. Тренутна управа, према речима директора (глумца Слободана Ћустића), тежи темама које ”на универзалан начин говоре о животу и људима” без тенденција ка дневнополитичким стварима, од којих гледаоци у ствари и “беже у позориште” (Ћустић, <http://www.glassrpske.com/kultura/vijesti/Slobodan-Custic-o-70-rodjendanu-Beogradskog-dramskog-pozorista-Najveci-izazov-nam-je-puna-sala/lat/229506.html>)

Број премијера годишње варира, али је у претходне две године било по 7 премијера. Укупан број изведених представа у току године је око 250. Програм већински чине продукције БДП-а играње на матичној сцени – око 60% и гостовања Позоришта укључујући и фестивале – око 25%. Када је у питању програм у уступљеним терминима број прилично варира (од 10 до 20 годишње) а најчешће су у питању представе позоришта из Србије, региона и иностранства. Посећеност програма на годишњем новоу је око 65.000 посетилаца, при чему је идентификован пад гледаности у 2016. Овакве неповољне статистичке податке директор Позоришта, у Извештају о раду, интерпетира као показатељ лошег утицаја отказаних представа на целокупно пословање институције. Позориште има 83 запослених и ансамбл са 31 глумцем.

### **2.3.3.1. Простор**

Зграда Позоришта је 2003. комплетно реновирана. Има две сцене – Раде Марковић капацитета 366 места (са још 8 места у ложи) и Нову сцену капацитета 129 места. У опису просторно-техничких могућности, у оквиру комерцијалне понуде, наводи се да располажу са 900 м<sup>2</sup> климатизованог простора, који поред две сцене чине свечани фоаје са изложбеним и галеријским простором, две гардеробе са коктел кухињом, редитељска сала, бифе. Наводи се и то да је зграда реновирана по најсавременијим техничким стандардима, што Позориште чини идеалним – не само за извођење позоришних представа, већ и за одржавање најразноврснијих мултимедијалних догађаја и пословних скупова (са сајта Позоришта). Део града где је Позориште ситуирано описују као крај изопштен из градске вреве, удаљен 3 км од строгог центра града. Велика сцена поседује посебан улаз и места за особе са инвалидитетом.

Супротно опису просторних и техничких капацитета у комерцијалној понуди, у годишњим

---

<sup>135</sup>У извештају за 2016. Годину, Управни одбор похваљује помак у репертоарском смислу, са напоменом да је потребно да се на великој сцени игра више савремених текстова. У извештају претходне, 2015. године изражавају наду да ће у току наредне године, поред повећања броја публике и премијера доћи и до подизања уметничког нивоа Позоришта, како би оно добило своју специфичну и компаративну предност у односу на друга позоришта.

извештајима о раду наводи се велики број мањкавости у овом контексту. Неопходно је довршити адаптацију у вези са противпожарном заштитом; у браварској радионици нису испоштовани ни минимални ХТЗ и ПП прописи; у сликарско-столарској радионици, потребно је завршити санацију плафона, пода, прозора; а магацин реквизите је сувише мали, па у немогућности да се у њега ускладишти крупна реквизита и декор, ходници се претварају у магацински простор. Када је у питању техника, у извештајима кажу да на великој сцени постојећа сценска опрема и механика датирају из времена изградње позоришта, те да их је потребно комплетно заменити. Све већи проблем представља и нерешено питање паркинг места, а списак проблема – што већ можемо констатовати као заједничко за готово сва позоришта, подразумева то што је и БДП суочено са проблемом губитка дела простора који је реституцијом враћен првобитном власнику.

### **3.2.3.2. Финансирање и маркетиншке активности**

Буџетска средства износе око 80% годишег буџета, спонзорства и донације варирају не прелазећи 1,5%, а приходи од реализације су нешто мање од 20% укупног буџета, у просеку.

Иако у годишњим извештајима не налазимо податке о овом виду приходовања, БДП нуди комплетну организацију догађаја, као и откупе свих представа са репертоара<sup>136</sup>. Листу досадашњих клијената у овом контексту чине приватне компаније, организације из јавног сектора, образовне установе, цивилна удружења. Такође, на свом сајту Позориште нуди више пакета понуде за спонзорства, која су детаљно разрађена. У њима је упућен позив фирмама и компанијама које би помогле продукцију, да себи омогуће ”још једну препознатљиву црту, као и то да прошире свој утицај на посетиоце Позоришта” (из понуде). Понуђени облици сарадње су: 1) спонзор сезоне (ексклузивно и генерално спонзорство), што подразумева помоћ продукцији свих планираних премијерних извођења, као и других представа са репертоара; 2) спонзор премијере, продукције, што значи спонзорисање продукције по избору и 3) спонзор представе, тј. једног играња. Понуде подразумевају различите износе финансијских средстава, као и различити тип користи која се кроз спонзорство остварује. Она, варијабилно – у односу на тип пакета, подразумева: одређени број улазница за све премијере; уступање сцене и фоајеа за промоције, презентације, семинаре или предавања; уступање сцене и пратећих просторија позоришта (тонски и видео студио, гардеробе) за потребе снимања реклама за спонзоре; обезбеђивање одређеног броја гратис улазница за

---

<sup>136</sup> У зависности од потреба, цене изнајмљивања простора крећу се од 500 до 3.500 евра у динарској противвредности.

спонзора и његове сараднике; обезбеђивање попушта за куповину улазница за све запослене у спонзорској компанији; истицање логотипа спонзора у свим пропагандним материјалима; постављање банера спонзора на веб страници Позоришта; брендирање позоришног простора пред фоајеа, фоајеа и осталих објеката; организовање специјалних догађаја у виду промоција, постављања инфо пултова, дељење промо материјала спонзора у терминима извођења представа; дистрибуцију пропагандних материјала спонзора позоришној публици; пре сваког извођења представе емитовање поруке: ”Молимо Вас да искључите ваше мобилне телефоне, Ваш (име спонзора)” и сл.

Поред спонзорских пакета, БДП нуди и присуство компанијама на свом сајту у виду банера. Позивајући се на све већу посећеност сајта Позоришта, све већу посећеност профила на друштвеним мрежама, и растућу мејлинг листу, Позориште нуди неколико пакета који укључују: постављање банера заинтересованих компанија на сајту, објављивање вести у вези са значајним дешавањима и промоцију на друштвеним мрежама БДП-а. Генерални утисак је да организација прилично активно ради на томе да своје ресурсе додатно искористи у комерцијалне сврхе. Међутим, како ово примарно подразумева позиционирање у локалној заједници и ширење публике, у Извештају за 2016 годину, Управни одбор наглашава да би било корисно да буде више додатних саржаја, попут изложби и промоција и да је неопходно побољшати организацију рада у процесу припреме и ”покренути маркетинг из мртвила”, што подразумева онлајн продају и агресивнију промоцију у медијима.

На званичној интернет страници могуће је извршити резервацију карата и постоји опција за енглески језик, али не ради. Поред представа са репертоара и вести, представљен је детаљан историјат установе, позоришни бонтон, дати су општи акти (Статут, упис у регистар, Решење о оснивању), годишњи извештаји од 2009 – 2014 и статистике сезона – што ово позориште чини једним од ретких. На сајту се налазе линкови ка Фејсбук и Јутјуб страницама и могуће је извршити пријаву за Инфо листу. Од свих анализираних позоришта, БДП је једино које, судећи према нашем искуству, редово шаље информације и *Њузлетер*<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> Фејсбук страница има око 14 500 следбеника, а снимци на Јутјубу (са свега 60 пријављених корисника) прегледани су до 5 000 пута.

### 3.2.3.3. SWOT анализа пословања Београдског драмског позоришта

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"><li>• Добра локација Позоришта (надомак центра града, крај који се интензивно развија последњих година – препознат као крај где живе млађи и успешни људи доброг финансијског стања).</li><li>• Развијена комерцијална понуда.</li><li>• Редовно обавештавање публике (корисника пријављених на сајту Позоришта) путем Њузлетера, мејлова итд.</li><li>• Интензиван рад на развоју комуникације путем друштвених мрежа</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Просторно-технички недостаци.</li><li>• Мали проценат учешћа спонзорства и донација у укупном годишњем буџету.</li><li>• Нешто ниже учешће сопствених средстава у годишњем буџету.</li><li>• Недовољно амбициозна и видљива промоција представа на репертоару и позоришта уопште.</li></ul>
Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"><li>• Развој комерцијалне понуде.</li><li>• Развој других извора финансирања (кроз конкурсе, спонзорства, донације).</li><li>• Формирање додатних програма и услуга које су више интегрисане у примарну делатност позоришта.</li><li>• Шира експлоатација социјалних веза са привредним сектором и цивилним друштвима, настала кроз пружање услуга суорганизације догађаја. Испитивање интереса и мотива потенцијалних партнера и формирање томе адекватне понуде.</li><li>• Развој едукативних програма намењених свим циљним групама (публици, запосленима, позоришним посланицима)</li><li>• Интензивније генерисање и експлоатација социјалног (и културног) капитала:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Освајањем улоге центра културног живота дела града у коме се Позориште налази и повезивањем са локалном заједницом кроз:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Повезивање са околним угоститељским објектима и другим организацијама: договор о обезбеђивању попушта у локалним кафе-баровима, дистрибуција програма Позоришта,</li></ol></li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију.</li><li>• Мали број квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања, као што је пројектно финансирање. Недостатак озбиљнијих искуства ове врсте.</li><li>• Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.</li></ul>

заједничко иступање по питању решавања инфраструктурних проблема у том делу града (као што је проблем паркинга, бројних киоска са храном и сл.)

2. Организовање јавних извођења – представа, краћих перформанса, радионичарског програма на скверу ”Црвени крст” (на истом се у летњим месецима, повремено, одиграва програма биоскопа на отвореном).

3. Успостављање сарадње са спортским центром Врачар, који се налази у непосредној близини и представља једно од централних јавних простора тог краја града: дистрибуција програма и информација у вези са Позориштем у Спортском центру, заједнички програм, ”освајање” Центра као алтернативног простора за одржавање позоришних догађаја.

4. Омогућавање локалним (и дугим) уметницима да излажу у фојаеу Позоришта: организација тематских конкурса у вези сапредставама на репертоару

- Успостављање боље сарадње са другим јавним градским позориштима<sup>138</sup>.
- Успостављањем сарадње са културним организацијама из цивилног сектора<sup>139</sup>.

#### **3.2.4. Звездара театар**

Звездара театар је познат по комедијама и представама које привлаче велику пажњу публике<sup>140</sup>. У односу на претходно анализирана позоришта, организационо је специфичан утолико што нема ансамбл, већ ангажује глумце по пројекту. И једно и друго (добру посећеност и организациони модел) истичу као своју предност, па у веб презентацији (између осталих) наводе цитат Александра Милосављевића<sup>141</sup> који пише да ”с обзиром на све

---

<sup>138</sup> Видети стр: 160

<sup>139</sup> Исто

<sup>140</sup> Отворен је 8. октобра 1984. представом ”Мрешћење шарана” Александра Поповића, у режији Дејана Мијача.

<sup>141</sup> Српски позоришни критичар, управник драме Српског народног позоришта и председник Удружења позоришних критичара и театролога Србије.



извеснију будућност која очекује наша позоришта, а на основу досадашњих искустава, Звездара театар се намеће као пожељан модел, као позориште од којег ћемо, с разлогом, имати шта да научимо”.

Просечан број продукција током сезоне је 15-20, просечан број премијера 2-3. Укупан број одиграних представа током сезоне износи од 250-320, а број играња по представи варира (4-60). Просечан број гледалаца је 50 000 – 70 000 по сезони, а просечна попуњеност сале око 75%, при чему су најпосећеније продукције Установе игрane на матичној сцени или на гостовањима. Позориште углавном не уступа свој простор за догађаје попут промоција књига, изложба и сл, али у слободним терминима, уступа сцене другим организацијама и појединцима у домену извођачких уметности.

#### ***3.2.4.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта***

У упитнику намењеном маркетинг служби, наводе да је мисија Позоришта трајно неговање и едуковање публике као и усавршавање обостране комуникације. У овом контексту, помињу и то да је ”позориште са разлогом опстајало вековима”, и да се ”његова важност за друштво током историје изнова потврђивала”. Данас је оно стављено пред изазов да поново докаже свој статус, тј. пред задатак усвајања савремених дигитално-технолошких трендова тако да се не наруши ”суштинска вредност и чаролија позоришта која као таква може да се створи само у реалном свету у мраку позоришне сале”. Као основне вредности у маркетинг служби Звездаре, издвајају неговање постојеће и стварање нове публике и неговање праизведби текстова домаћих писаца. Конкурентском предношћу сматрају репертоар и глумачке поделе, а највећим богатством куће ”колектив и колективитет који ствара остале вредности”.

На питање који су основни принципи куће у конципирању репертоара одговарају ”трагамо за добрим савременим домаћим драмским текстом са добром глумачком поделом”. Резултати упитника показују да се – супротно ”булеварској” конотацији Позоришта, у планирању репертоара углавном не полази од укуса публика и да не постоји тежња ка форматирању програма по узору на комерцијално позориште. На месту управника налази се већ две деценије драмски писац и академик Душан Ковачевић, под чијом палицом се Позориште развија са утврђеном оријентацијом – без већих разлика у жанровима на репертоару. Занимљиво, тврђење да је афирмација младих позоришних стваралаца и подстицање иновативности у театру његов основни задатак, Ковачевић оцењује као углавном нетачно, што га чини јединим тако опредељеним у својој групи испитаника (остали директори тврђење оцењују као потпуно тачно). Програмска политика можда се најбоље огледа у

апсолутној сагласности директора са тврдњом да је задатак јавног позоришта да афирмише савремене ауторе и омогући увид публици у нове теме и нове интерпретације света око нас. Према речима Јована Ћирилова, објављеним на сајту Позоришта, Звездара театар је ”специфичан београдски феномен” – позориште у коме ”играју озбиљно комедију, али тако да публика не примећује да они баш и неће да буду тако смешни колико се публика смеје”. Њихова оријентација је, наводи он, у вези са намером да ”шибају по нашим манама и слабостима, док публика баш ужива у тим слабостима као својим” (са сајта Позоришта).

#### **3.2.4.2. Простор**

Звездата театар има 2 сцене – ”Бата Стојковић” (са 343 места ) и Нова сцена (са 260 места). Фоаје је покривен са бесплатним коришћењем интернета, а у оквиру Позоришта постоје бår и ресторан на располагању публици. Фасада се користи у мањој мери за оглашавање (нема довољно адекватног фасадног простора), Позориште нема свој паркинг, нити паркинг у непосредној близини, а структуру комшилука чине стамбене зграде. У маркетингу наводе да од оближњих организација сарађују са школама. Сарадњу са оближњим организацијама директор оцењује као осредње важну, што је у сагласности са његовим неутрални ставом према томе да јавно позориште треба да буде центар дешавања краја града у коме се налази.

Звездара театар углавном не издаје салу и друге просторе, изузев у случају програмске сарадње, тј. суорганизације догађаја. У току сезоне 2007/08, направљена је понуда просторних и техничких ресурса Позоришта, која је објављена на сајту ”ПФИ Студиос” намењеном филмским продукцијским кућама које желе да снимају у Србији и које траже погодне локације, студије и сл<sup>142</sup>. Проблем у реализацији овог и сличних послова била је и јесте чињеница да на основу Оснивачког акта Позориште није регистровано за делатност издавања простора (Марковић, 2014: 248 – 249).

Организациони модел Звездара театра подразумева редовно коришћење аутсорса као начин пословања, али Позориште поседује и своју столарско-браварску радионицу и оскудни фондус костима и декора. Опрема је претежно амортизована, па је тренутно у фази осавремењивања након дужег периода. Када је у питању стање простора, директор оцењује да сала и зграда позоришта углавном нуде комфор и посебан доживљај публици, али и наводи да је један од тренутних императива просторно уподобљавање. Зграда позоришта је

---

<sup>142</sup>Такође, тадашња телевизија ”Фокс” иницирала је сарадњу са Позориштем у оквиру које је емисија ”Вече са Иваном Ивановићем” требало да се снима на великој сцени, у периоду летње паузе.

дограђивана и у више наврата адаптирана, али и даље не задовољава безбедносно-техничке стандарде. Ради решавања уочених проблема, израђени су пројекти реконструкције и изградње новог објекта, с тим у вези спроведен је и тендер (2006), али уговор није потписан. Затечено стање је такво да због недостајућег система за климатизацију простора сцена је нефункционална за време високих температура, а тоалети за публику су у врло лошем стању. Објекат је противпожарно неадекватно обезбеђен и не постоји прилаз за особе са инвалидитетом.

### **3.2.4.3. Финансирање**

Као спољни извор прихода у Звездари, наводе редован годишњи буџет, а као унутрашње продају карата и суорганизацију догађаја. Према резултатима упитника, мишљење управе је да добијена буџетска средства у комбинацији са другим приходима нису довољна за оптимално функционисање. Директор се у осредњој мери слаже с тим да се за обезбеђивање континуиране уметничке изврности Позориште ослања на субвенције из јавних фондова. Овакав одговор у складу је са налазима финансијских извештаја, који показују висок ниво учешћа сопствених средстава – око 50% у просеку, а 2016. преко 60%, од чега готово све чине приходи од реализације програма. Донације и спонзорства чине свега 0.5% укупног буџета, при чему појединих година (као што је то случај са 2016.) овај извор финансирања учествује са 0% у годишнем буџету. На сајту су као пријатељи позоришта наведене медијске куће, пословни интернет портал "екарџа", фирме за дигиталну штампу, ресторани и кетеринг агенције, издавачке куће *Лагуна* и *Геополитика*, модни и козметички брендови, Тржни центар Ушће, "Energoprojet", "Skymusic", Амбасада Уједињених америчких држава у Београду, компанија "Japan Tobacco International" и "CMS Law Tax". Позориште нема искуства у пројектном финансирању, нити у аплицирању за средства међународних и корпоративних фондова, културних центара и сл. Ипак, директор куће се углавном слаже с тим да је актуелни императив и оспособљавање запослених за планирање и администрирање нових начина финансирања као што је пројектно финансирање.

У поређењу са директорима других градских позоришта, он једини изражава потпуну сагласност са тврдњом да би цена карте за представе требало да буде већа. Цене карата крећу се од 800 до 1000, 1200 динара за посебне догађаје, а формирају се на основу платежне моћи публике и процене продајног потенцијала представе. Попусту су одобрени пензионерима, школама, факултетима, за групну куповину карата, корисницима картице "ИК Геополитика" и "VIP CORPORATE". Позориште не одобрава бесплатан улаз на представе за запослене у

другим позориштима и студентима уметничких факултета. Број поклоњених карата је минималан због аранжмана о хонорару са глумцима, који по уговору имају проценат од укупне посећености.

#### **3.3.4.4. Маркетиншке активности**

Резултати оба упитника слажу се по питању циљева и начина маркетиншког деловања. Оно је у подједнакој мери усмерено на привлачење потенцијалне и неговање постојеће публике. У упитнику, директор Позоришта изражава апсолутну сагласност са тврдњом да су највеће богатство куће ликови остварени на сцени и уметници који су их стварали, а и у маркетинг служби наводе да су доминантни елемент промоције позоришта ангажоване глумачке звезде<sup>143</sup>.

Типичан сет маркетиншких активности у вези са новом представом чине: креирање визуелног идентитета представе – плакат, програм, билборди, остале варијације огласа и плаката; израда промотивних фотографија из разних фаза рада (пробе, конференција за медије, представе); израда кратког трејлера/видео спота у трајању 15-20 мин; израда радио рекламе и реализација кампање за друштвене мреже позоришта. ПР материјал представе састоји се од: речи писца/редитеља и основних информација о представи; фотографија и конференције за медије на којој се аутори представе обраћају великом броју медија. Организација се труди да за сваки медиј направи одговарајући садржај, па након конференције обично снимају/сликају пробе и разговаре са ауторима, у циљу што боље информисаности јавности о дешавањима у Позоришту.

Уметници учествују у дијалогу са публиком путем гостовања у медијима или кроз различите активности на друштвеним мрежама и сајту као што су ”10 питања за”, ”Саветовалиште за позориште” или ”Приче из театра”<sup>144</sup>. ”Саветовалиште за позориште”<sup>145</sup>, заједно са симултаним преводом представа на знаковни језик и промоцијом представе “Воз” у

---

<sup>143</sup>У складу са овим и на веб презентацији пише да нескривена тајна популарности Звездаре театра почива на чињеници да се у ”тиму са Звездаре” налазе најбољи и најпопуларнијих београдски глумци.

<sup>144</sup>”Приче из театра” које се објављују на фејсбук страни Звездаре упознају јавност са магијом позоришта и тајнама, које се могу чути по клубовима и позоришним бифеима.

<sup>145</sup>Пројекат – акција. ”Саветовалиште за позориште” за циљ има да обавести нову и подсети редовну публику на пожељне манире понашања у позоришту.

маркетинг служби издвајају као посебно успешне кампање Позоришта. Генерални утисак је да у организацији постоји разумевање важности маркетиншких активности, тј. њихових импликација по посећеност представа. С тим у вези, у посебним напоменама директора у годишњим извештајима стоји да се константно унапређују маркетиншко-промотивна деловања са посебним освртом на младу публику; унапређује продаја и стално освајају нови купци, што резултира стабилним приходима из којих се редовно подмирују текуће обавезе.

Сајт Звездара театра, у форми у којој је данас, постављен је у септембру 2015. године. Циљеви су да се кроз овај вид оглашавања обезбеди информисање публике о представама и продаја улазница и пруже додатне занимљивости – информације, приче и вести које би публику заинтересовале за Позориште и представе. По речима запослених у маркетингу, сајт се примарно обраћа широј – а не стручној, јавности, потенцијалној и постојећој публици. Вести се ажурирају свакодневно, за шта су задужени запослени у овом сектору. На сајту постоји могућност резервације и онлајн куповине карата. Веома је ”прилагођен кориснику” (*user friendly*) и поред уобичајених садржи информације важне за кориснике као што су најчешће постављена питања, упутство за куповину, резервацију и замену карата, остваривање попушта и пријаву за *Њузлетер*. На сајту су постављене галерија слика и видео снимака; техничке карактеристике – пресеци елемената расвете и звука, пресеци сала, тлоцрти позорница. Постоји и 3Д опција ”прошетајте позориштем” која нуди посетиоцу да се упозна са унутрашњошћу Позоришта. Уместо радне биографије, у делу ”о Позоришту” налазе се цитати позоришних посланика о Звездара театру (уз то, побројане су све премијере и објављени текстови о директору Душану Ковачевићу и глумцу Бати Стојковићу), а – укупно, делује да организација улаже огроман труд у изградњи слике о себи као позоришној кући која је омиљена и вољена како од стране широке публике, тако и представника културног живота Србије. Као и у случају већине других позоришта, део који се тиче обавезних аката је непотпун, тј. недостају готово сва документа чије је он-лајн објављивање предвиђено законом. На сајту се налазе и линкови ка друштвеним мрежама, између осталог Фејсбук страници која је међу страницама градских позоришта најпосећенија. Присуство на друштвеним мрежама, по налазима анкете, допринело је већој продаји карата, интензивирању контакта са публиком, бољој информисаности и већој посети сајту. На друштвеним мрежама деле информације о представама (фотографије, снимке, интервјуе са ауторима), кратке анкете са глумцима, редитељима, музичарима, дизајнерима итд,

занимљивости из позоришног живота и актуелне информације<sup>146</sup>.

До информација које се тичу реакција публике, Позориште долази путем друштвених мрежа и анкета. Исто важи и за утврђивање потреба публике и карактеристика тржишта. Гледаност представе се утврђује проценом попуњености сале, а директор се углавном слаже са тврдњом да се у концепцији програма за наредну сезону полази од резултата претходне. Он наводи да организација апсолутно зна колико вреди, али и то да мишљење стручне јавности углавном не представља мерило оствареног успеха. Ово одговара његовом неутралном ставу према тврђењу да награде, добре критике и реноме у стручној јавности чине важан капитал јавног позоришта, али ни попуњеност сале и потребу за картом више, он не сматра мерилем успешности једне позоришне куће. Ипак, слаже се са ставом да је важно да постоје индикатори успешности рада јавних позоришта, али не и са тиме да њихово креирање треба да буде задатак Оснивача. Не слаже се ни са исказом да постоји јасна веза између финансирања јавног позоришта и његове вредности за друштво.

#### ***3.2.4.5. Додатни програми, добра и услуге***

За разлику од директора других градских позоришта, Душан Ковачевић изражава крајње неслагање са ставом да је основни задатак позоришта да омогући стварање и играње представа, те да га свака друга делатност одвраћа од овог циља. У делу упитника који се тиче личних ставова на тему циљева и начина функционисања јавних позоришта, он показује сагласност са тврђењем да у савременим околностима развој програма и услуга позоришта јесу предуслов његове одрживости. Такође, изражава пуну сагласност са исказом да Позориште ради на осмишљавању начина едукације и подстицања младих да уживају у позоришној уметности. Међутим, у маркетингу наводе да Звездара театар не нуди додатне програме и услуге; нема искуства у организацији едукативних програма намењених публици и програма привлачења млађе публике. Позориште нема и не продаје сувенире, али има искуства у издавању и продаји књига, ДВД-ова и сл. Нека од искуства те врсте биле су продаја ДВД комплета са 4 представе Бате Стојковића и Монографије Позоришта на благајни, што није донело значајну зараду, па даље иницијативе ове врсте нису покретане.

На питање о искуствима у организацији програма намењених угроженим социјалним групама, одговор је да искуства не постоје, мада је у овом контексту свакако значајан

---

<sup>146</sup> Фејсбук страница има преко 50 000 пратилаца; Инстаграм преко 4 000; Твитер око 500; а Јутјуб канал 358 претплатника. Трејлери представа и инетрвјуи глумаца који у њима учествују прегледани су од стотинак до преко 2 000 пута

пројекат ”Да чујемо позориште – представе за глуве грађане”. Пројекат је утемељен на идеји да иако људима са оштећеним слухом позориште није близак медиј, то не значи да они не треба да буду позоришна публика. Са циљем привлачења овог дела популације, Звездара је покренула акцију симултаног превођења представа на знаковни језик за глуве и наглуве суграђане, што је омогућила компанија ”Јапан Тобако Интернешнал” и помогла Скупштина града Београда.

Насупрот ставу управе о важности едукације публике и позоришних посланика, Звездара театар до сада није организовао стручне радионице семинаре и сл. из поља позоришне уметности. Када је у питању едукација запослених, помињу се семинари из области маркетинга. Директор сматра да је улагање у додеукацију запослених дало добре резултате, али и то да Позориште нема могућности да у довољној мери подржи развој административног и техничког особља. Ни едукативни програми за публику, у облику радионица, трибина, посета Позоришту и сл. не постоје, мада се ”10 питања за”, ”Саветовалиште за позориште” и ”Приче из театра” могу донекле разумети и као пројекти усмерени на едукацију (па и привлачење младих).

#### **3.2.4.6. Мрежа сарадника**

Налази упитника показују да мрежа сарадника Звездара театра није нарочито разграната. Позориште око себе окупља велики број културних посланика – као подржавалаца и љубитеља рада Позоришта, али када је у питању институционализована сарадња са организацијама из културног или других домена не постоји много примера. Са образовним установама, Позориште сарађује кроз групну куповину карата и уступање сале за различите школске програме. Када је сектор туризма у питању, сарадња је сведена на продају карата, а од организација из области филма и ТВ-а повремено се остварује сарадња са РТС-ом на снимању представа. Са другим позориштима, сарадња се одвија кроз гостовања, међусобну помоћ у техничкој опреми и координацију програма. Од искуства у сарадњи са организацијама из цивилног сектора, значајна је сарадња са Асоцијацијом тумача српског знаковног језика (АТСЗЈ) и Градском организацијом глувих, на поменутом пројекту ”Да чујемо позориште”

Директор позоришта исказује сагласност са тврдњом да организација континуирано ради на откривању и експлоатацији нових прилика, али тек осредњу сагласност са тиме да је ширење мреже сарадника и партнерâ од нарочите важности за даљи развој позоришта. Сличан став о негирању важности повезивања као предуслова стратешког развоја позоришта,

идентификујемо и у делу упитника који се тиче личних преференција на тему начина пословања јавних позоришта. Овде он заступа недвосмислену важност утврђивања унутрашњих и спољних развојних потенцијала, као и важност оријентације на стално иновирање и увећавање и експлоатацију културног и социјалног капитала позоришта, док према стратешкој оријентацији на партнерство као предуслову одрживости позоришта изражава неутралан став (нити слагање нити неслагање). Могуће је да је и у овом случају – као у случају Атељеа 212, у питању поистовећивање појма ”партнерства” са појмом ”спонзорства”, те непризнавање његовог нарочитог значаја у пословању организације – засновано на реалним приликама и досадашњим искуствима.

### 3.2.4.7. СВОТ анализа пословања Звездара театра

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Велика посећеност Позоришта.</li> <li>• Организациони модел (ангажовање глумаца по пројекту).</li> <li>• Атрактивне глумачке поделе.</li> <li>• Репертоар – жанровска оријентација на комедију.</li> <li>• Постојање ресторана и кафеа за публику у згради Позоришта.</li> <li>• Високи проценат учешћа сопствених средстава у укупном годишњем буџету.</li> <li>• Мрежа ”пријатеља” позоришта.</li> <li>• Рад на развоју маркетиншких активности.</li> <li>• Солидно учешће глумачких звезда у промоцији програма и рада Установе.</li> <li>• Искуство у додатној експлоатацији ауторских права.</li> <li>• Сајт прилагођен корисницима са великим бројем информација значајних за публику (нарочито похвална је опција 3Д ”шетње” кроз позориште) .</li> <li>• Велика посећеност на фејсбук страници Позоришта.</li> <li>• Привлачење нове публике и успостављање</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• озбиљне просторне мањкавости (сцена није климатизована, тоалети за публику у лошем стању, неиспоштвовани ПП прописи).</li> <li>• Застарелост и амортизованост сценске опреме.</li> <li>• Минимално учешће донација и спонзорства у укупном годишњем буџету (појединих година 0%).</li> <li>• Готово искључив <i>in-kind</i> модел спонзорства.</li> <li>• Недостатак искуства у пројектном финансирању.</li> <li>• Ретка и површна истраживања реакција и потреба публике (сведена на праћење коментара путем друштвених мрежа).</li> <li>• Неодовољна свест организације о важности диверсификовања производа и услуга.</li> <li>• Недостатак едукативних програма.</li> <li>• Недовољно развијена сарадња са оближњим организацијама, другим позориштима, образовним установама итд.</li> <li>• Неразвијена мрежа партнера из различитих ресурса и секотра.</li> </ul>



чвршћих односа са постојећом кроз он-лајн садржаје попут: ”10 питања за”, ”Световалиште за позориште”, ”Приче из театра”

- Искуство у инклузивним пројектима (представе за грађане са оштећеним слухом).
- Позитиван став управе према развоју модела пословања фокусираног на публику и модела пословања заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне уметничке и економске одрживости.

Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могућност развоја понуде за суорганизацију догађаја и откуп представа (имајући у виду атрактивност репертоара, постојање ресторана и кафеа у оквиру зграде Позоришта).</li> <li>• Развој пројектног финансирања.</li> </ul> <p>У недостатку постојећих искуства ове врсте добра би била сарадња са цивилним сектором на овом пољу – заједничко аплицирање са пројектима на конкурсима за (су)финансирање пројеката у култури расписаним од стране Министарства културе, међународних фондова, Амбасада и органа управе других замаља, иностраних културних центара, приватних фондација, корпорација итд.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ширење мреже партнера у привредном сектору. Иницирање дуготрајнијих ”биз-арт” партнерства, која ће омогућити изграђивање приснијег односа, заједничких циљева, планирање и реализацију планова на дуже стазе. Процена интереса и мотива потенцијалних партнера и осмишљавање томе адекватне понуде.</li> <li>• Додатна експлоатација глумачког капитала у промоцији куће.</li> <li>• Већа експлоатација друштвених мрежа (нарочито јутјуба), засновано на позитивним искуствима фејсбук странице.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перципирање Позоришта као ”булеварског” – нарочито у стручним круговима.</li> <li>• Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију.</li> <li>• Мали број квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања, као што је пројектно финансирање. Недостатак искуства ове врсте.</li> <li>• Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.</li> <li>• Недовољно афирмативни став управе према значају развоја мреже социјалних односа Позоришта.</li> <li>• Недовољно препознат значај иновације у театру од стране управе и организације у целини.</li> </ul>

- Развој едукативних програма намењених публици.
- Ширење и привлачење публике кроз организацију програма као што је дружење са глумцима, радионица позоришног бонтона и сл.
- Могућност за развој пратећег програма комедијског жанра, као што је ”стенд-ап” комедија (постоји, али врло скромно).
- Развој програма у летњој сезони (нарочито имајући у виду принцип ангажовања глумаца).
- Титловање одређених представа на енглески и привлачење туриста.
- Интензивније генерисање и експлоатација социјалног (и културног) капитала кроз:
  - Иницирање сарадње са ТОБ-ом<sup>147</sup>
  - Успостављањем боље сарадње са другим јавним градским позориштима<sup>148</sup>.
  - Успостављањем сарадње са културним организацијама из цивилног сектора<sup>149</sup>.

### 3.2.5. Позориште на Теразијама

Позориште на Теразијама<sup>150</sup> је једино позориште у земљи оријентисано на мјузикл, па његова програмска оријентација свакако представља компаративну предност. Уједно она ствара и додатни захтев у продукцијском смислу, који друга позоришта система немају. То подразумева одржавање 4 уметничка ансамбла: драмски, балетски, хорски и оркестарски и очување високих продукционих стандарда. Једно је од омиљених позоришта код публике, док се у стручним круговима доживљава као, у репертораском смислу, ”мање озбиљно”.

---

<sup>147</sup> Видети стр:159

<sup>148</sup> Видети стр: 160

<sup>149</sup> Исто

<sup>150</sup> Позориште на Теразијама је основано крајем 1949. као Хумористичко позориште. Пет година касније мења име у ”Београдска комедија”, а 1959. се спаја са Београдским драмским позориштем. Средином седамдестих рад наставља самостално под данашњим именом. Од 1991. до 2005. зграда Позоришта је реконструисана (за то време програм се играо на сцени ”Театар Т”) и данас је оно у смислу простора и опреме на изразито високом нивоу.

Разлог овоме је то што су доминантни популарни и комедиографски жанр, који су по природи ствари забавни. С друге стране, ”озбиљност” Позоришта огледа се у оствареним високим извођачким стандардима и сталном раду на развоју организационих (посебно извођачких) капацитета. Ово је нарочито важно у светлу непостојања институционализованих образовних програма у домену мјузикла у Србији.

Просечан број продукција у сезони је 12, са просечно две премијере. Укупно извођења у сезони је око 150, често и више. На сцени Теразија, у уступљеним терминима, играју се и пројекти других продукција, од којих – током последњих година, издвајају представе БИТЕФ-а и Фестивала игре. Поред тога одржавају се различити концерти, програми цивилних удружења, извођења других позоришних трупа, а нарочито програми позоришта која нису из Београда. Услов је слободан простор и техничка изводљивост. Просечан број гледалаца по сезони је 65 000 – 80 000, а попуњеност сале је око 90 – 93% по сезони.

### ***3.2.5.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта***

У Статуту Позоришта предвиђа се да – при избору дела која припрема и изводи, Установа се руководи вредношћу и трајношћу сценске, естетске и етичке садржине, савременим трендовима у жанру представа и циљем развоја и неговања високих критеријума музичко сценске продукције. Даље, пише да приликом испуњавања своје мисије она води рачуна о потребама локалне заједнице и циљевима културне политике Оснивача (чл. 17). И у упитнику намењеном маркетинг служби, наводи се да су мисија и визија Теразија, као јединог музичког позоришта код нас, продукција врхунских музичких представа домаћих и иностраних аутора и неговање мјузикла као позоришног жанра, кроз унапређење извођачких способности ансамбала. Репертоар чине мјузикли, комедије, музичке комедије, музичке ревије, водвиљи, сатире, кабаретски програми и слично.

Када је у питању планирање премијерних продукција, објашњавају да постоји основи принцип (на годишњем нивоу): један велики бродвејски хит и једна продукција на основу домаћег текста (адаптације постојећег или новог). Главни фактор у одлучивању су доступна средства, при чему треба имати у виду да мјузикл подразумева програмско планирање на дуже стазе, које је у практичним околностима тешко спровести<sup>151</sup>. То је разлог због чега се пре одлучују за мањи број продукција, уколико то значи да ће оне бити раскошне, спектакуларних костима, сценографије, музике, плеса. Уз ово, основна тежња је програм који

---

<sup>151</sup> Нпр, “Мама мија” је чекана годинама, како би били испуњени услови куће у чијем је власништву франшиза.

ће омогућити стално усавршавање ансамбла. Директор (драмски писац Александар Ђаја) наводи да у планирању програма углавном полазе од укуса публике и изражава пуну сагласност са тврђењем да савремене поставке култних представа, адаптације холивудских хитова, бестселера и сл. представљају сигурне одлуке у програмирању репертоара<sup>152</sup>. Иновативност у театру има тек осредњи значај у контексту планирања програма, инсценација савремених драмских текстова готово никакав, док је потреба за афирмацијом младих позоришних стваралаца изузетно важна (у овом случају се највероватније мисли на извођаче). Када је у питању коришћење техничко-технолошких иновација у програму, као репрезентативни пример, наводе 3Д балетску представу ”Буђење”, коју је радио тим задужен за отварање студентске олимпијаде у Београду.

### **3.2.5.2. Простор**

Позориште има једну сцену са укупно 469 места (349 места у партеру, 119 на балкону). С обзиром на техничко-просторне захтеве мјузикла, за играње се не користе алтернативни простори. Постоји бår доступан публици, Позориште нема свој паркинг, али постоји неколико јавних паркинга у близини. Део фасаде код службеног улаза користи се за оглашавање представа на репертоару, што је веома значајно имајући у виду позицију зграде Позоришта (један од централних градских тргова). Окружење описују као пословне просторе, продавнице, банке, различите фирме, итд. На питање да ли сарађују са оближњим организацијама, одговарају позитивно набрајајући издвачку кућу ”Лагуна”, дрогерију ”DM”, дистрибутера робе из Индије ”Орјент Емпориум” и Битеф театар. О сарадњи са оближњим организацијама директор се изјашњава као о осредње важној, док се у потпуности слаже с тим да јавно позориште треба да буде центар дешавања дела града у коме се налази.

Он је једини у својој групи испитаника који се у потпуности слаже с тим да сале, тоалети, фоајеи и други простори нуде комфор публици. Једини је и који наводи да је предност позоришта модерна техника која омогућава стваралачку слободу и потпуни доживљај публике. Овакви налази и не чуде, с обзиром да је ово позориште (поред ЈДП-а) једино комплетно реновирано, адаптирано и техничко-технолошки опремљено у скорије време. Међутим – без обзира на генерално добре просторне и техничке услове, организација се

---

<sup>152</sup>С овим резултатима, слажу се и резултати дела упитника који се односи на личне ставове када је у питању пословање и функције јавног позоришта уопште. Он изражава потпуну сагласност са тиме да попуњеност сале најбоље говори о успеху представе и да ангажовање звезда, атрактивне кампање и репертоар по узору на комерцијално позориште привлачи публику и доприноси бољој тржишној позицији.

суочава и са проблемима у овом сегменту. У годишњим извештајима Оснивачу, наводи се да су простори за техничку реализацију представа (столарска и браварска радионица) неусловни и недовољни. Приручни магацин је без струје и без санитарних просторија, магацин декора прокишњава и такође је без санитарних просторија, а у току је и судски спор за коришћење овог простора. Занимљиво је да, за разлику од других директора градских позоришта, Александар Ђаја једини сматра да постојање радионица и техничког кадра углавном не пружа веће могућности у позоришној продукцији, али – на жалост, питање које се тиче става у вези са аутсорсовањем ових и сличних послова остављено је без одговора.

### **3.2.5.3. Финансирање**

Удео буџетских средстава у укупном годишњем буџету Установе је од 75 - 80%, а у складу са овиме, у упитнику, директор се изјашњава да се у обезбеђивању континуиране изврсноности углавном доминантно ослањају на субвенције из јавних фондова. Од осталих извора, највећи удео имају приходи од реализације програма – око 22%. Приходи од услуга учествују са око 0,3% укупног буџета, а донације и спонзорства на годишњем нивоу остварују никакво или толико мало учешће да у маркетинг служби одговарају да спонзоре и донаторе практично немају. Рад Позоришта помажу пријатељи са којима се успостављају сарадње различитог типа. То су бројне фирме из различитих делатности (угоститељства, привреде, банкарства), цивилна удружења и амбасаде различитих држава (Мексико, САД...). Као значајан вид сарадње, наводе куповину карата на месечном нивоу од стране компанија из корпоративног сектора (као што су ”Телеком” или ”ПРИЗМА Крагујевац”<sup>153</sup>).

Директор оцењује да су добијена буџетска средства у комбинацији са другим приходима недовољна за оптимално функционисање. Ипак, он сматра да је ово само у осредњој мери фактор смањивања броја нових продукција и смањивања буџета за нове поставке. У анализи медијских изјава налазимо допуну овако демонстрираног става у упитнику, те објашњење да је број прмијера (и представа на репертоару) последица и бројних других фактора као што су капацитети организације, могућност налажења партнера, потребе публике, структура репертоара, дуги периоди играња продукција (због потражње) итд. Он се у потпуности слаже с тим да, уопштено говорећи, одрживост јавног позоришта захтева диверсификацију извора финансирања, али о обуци запослених за планирање и вођење нових начина финансирања

---

<sup>153</sup>По избору запослених ”Телеком”, преко јавних набавки, купује карте на месечном нивоу; а слично ПРИЗМА Крагујевац купује ”ваучере”, које поклања радницима и партнерима и који се на билетарници могу заменити за карте по избору.

као што је пројектно финансирање изражава неутрални став. Позориште ипак има искуства у овоме, кроз финансирање и организацију пројекта "11 земаља".

Простор уступају за различите догађаје у зависности од просторне и техничке расположивости, при чему ову услугу некада наплаћују, а некада не. Сала и фоаје се издају (или на основу другачијег аранжмана уступају на коришћење) компанијама, фирмама или удружењима за потребе обележавања одређених догађаја. Цена карте је 800 - 1200 динара за балкон и 1100 - 1700 за партер. Формира се на основу трошкова продукције. Позориште нуди могућност куповине картице са попустима, а без ње попусти су одобрени студентима, пензионерима, као и групним посетама публике из унутрашњости. Бесплатне карте су одобрене запосленима у другим позориштима и студентима уметничких факулета и школа. У појединим околностима организују се акције снижавања цене карата или награђивања публике. Занимљива и врло успешна у том контексту је била акција "за најхрабрије" када је проглашено ванредно стање због сметова снега. Грађани који су се желели да изађу из куће добили су значајне попусте на цене карата, а репертоар је плануо за седам дана. Такође, у току Светског првенства у фудбалу организују попусте за жене, уз промоцију типа "поведите другарицу". Одзив код оваквих акција је увек одличан, па их у маркетингу наводе као нарочито успешне активности свог тима.

#### **3.2.5.4. Маркетиншке активности**

Директор сматра да иновирање у начину презентације Позоришта, или одређене представе, углавном доноси добре резултате и једини је од испитаних на овој функцији који се уопште не слаже са тиме да добра маркетиншка кампања захтева средства која најчешће недостају. Типичан сет маркетиншких активности у вези са представом чине: конференције за новинаре, медијска саопштења, ПР у медијима (гостовања или долазак екипа на пробе), новинарска премијера и сл. ПР материјал се састоји од програма представе, плаката, билборда, флајера, радијског цингла, ТВ спота и визуала за друштвене мреже. Позориште се промовише кроз свој историјат, звезде глумачког ансамбла, број продатих карата, модерност и лепоту простора и специфичност репертоара.

Према речима запослених у маркетинг служби, сајт Позоришта се примарно обраћа публици – новој и старој. Ажурира се онда када за тиме има потребе, у смислу промене постојећих и постављања нових информација. На њему су врло сажето дати подаци о историјату, мисији

и визији позоришта; репертоар, вести и фото галерија<sup>154</sup>. Од када је редизајниран (јул/август 2017.), постоји могућност он-лајн куповине и резервације карата преко линковане ”евентим” странице. Није постављена комерцијална понуда и нису наведени пријатељи позоришта. Похвална је чињеница да, за разлику од свих других градских позоришта, на сајту су постављени извештаји од 2009 до 2015. године, програмски планови и финансијски извештаји, Статут и Систематизација. На сајту се налазе линкови ка Фејсбук, Твитер и Инстаграм страницама Позоришта. Примећен резултат вођења страница на друштвеним мрежама је, по мишљењу запослених у маркетингу, то да су информације доступније и брже стижу до циљне групе. На друштвеним медијима, објављују снимке припреме и извођења предсатве, кратке интервјуе са ауторима и извођачима и разноврсне информације<sup>155</sup>.

До информација које се тичу реакција публике, маркетинг служба долази истраживањем публике (не у скорије време), директном интеракцијом са публиком на представи, утисцима и примедбама које публика шаље путем мејла или преко друштвених мрежа. Они наводе да, нажалост, немају средства за озбиљнија истраживања публике и тржишта, иако су свесни њиховог значаја. Гледаност представа утврђује се на основу статистике са благајне. Тврдњу ”знамо колико вредимо” директор оцењује као у потпуности тачну. За самоевалуацију рада Позоришта, по његовом мишљењу, није од пресудног значаја мишљење стручне јавности, а конципирање програма за наредну сезону врши се на основу резултата претходне. Он наводи да су од изузетне важности за могућност оцене рада постојање јасних индикатора, али не сматра да је њихово креирање задатак Оснивача. Такође, не слаже се са тиме да је финансирање јавног позоришта у вези са његовим друштвеним функцијама. Став да су утврђивање потенцијала организације и откривање могућности окружења претпоставке планирања развоја јавног позоришта сматра у потпуности тачним.

### ***3.2.5.5. Додатни програми пројекти, добра и услуге***

Када је у питању општи став о одрживости јавних позоришта у савременим социоекономским околностима, директор Теразија сматра да је развој програма и услуга углавном важан предуслов. Ипак, у случају пословања његове куће, демонстрира потпуну сагласност

---

<sup>154</sup>У тренутку писања рада, рађен је редизајн сајта, тако да велики број планираних функција није довршен, као што је то случај са енглеском верзијом.

<sup>155</sup>Фејсбук страница има преко 18 000 пратилаца, Твитер преко 3 000, а Инстаграм око 1 000. Број прегледа појединих симака на Јутјубу је од 20 000 до преко 30 000 (за представе ”Цигани лете у небо”, ”Мама мија!”, ”Чикаго”, ”Зона Замфирова”).

са тврђњом да свака друга активност, осим стварања и играња позоришних представа, одвраћа Позориште од његовог основног циља. Он сматра да публику Теразија не занимају сувенири, ДВД-ови, ЦД-ови и сл, а туристе не види као значајни део публике. С овим се слажу и одговори запослених у маркетингу на питање о додатним програмима и услугама<sup>156</sup>.

Међутим, организација заправо има искуства у програмима за привлачење млађе публике, едукативним и друштвено-ангажованим пројектима. Као пример програма усмереног на привлачење млађе публике, наводе представе ”Брилијантин” и ”Главо луда”, тематски намењене овој циљној групи. Позориште има искуства и у организацији програма намењеног угроженим социјалним групама и привлачењу овог дела популације. То у смислу организовања бесплатних улазница и уступање простора и технике за њихове догађаје, али и заједничких пројеката као што је представа са аутистичном децом у сарадњи са удружењем родитеља. Додају да овакве акције не користе за промоцију, већ их сматрају одговорношћу сваке јавне установе културе.

У делу упитника који испитује личне ставове на тему функција јавног позоришта, директор изражава углавном слагање са ставом да уметници који стварају у јавном позоришту морају бити ангажовани на развоју своје и будућих генерација и пуну сагласност са тиме да је обавеза јавног позоришта континуирани допринос развоју изврности у овом пољу уметности. Такође, као веома важне функције јавног позоришта оцењује оне које су у контексту развоја знања о позоришној уметности, едукације и развоја талената. Зато чуди налаз да када је у питању пословање Теразија сматра да организација стручних радионица, трибина и сл. не представља важан део делатности Позоришта (тим пре, што Позориште води пројекат ”11 земаља”). Такође, сматра да досадашње улагање у доедукацију запослених углавном није дало значајне резултате, а када су упитњу програми едукације публике оцењује их као ”неутралне” важности у контексту њеног ширења и развоја.

У маркетинг служби кажу да званично немају искуства у организацији програма едукације публике, али да често публика, а нарочито организоване групе, остају после представе у разговору са глумцима, обиласку позоришта и сл. Обука запослених, по њиховим речима, није довољно стална, пре свега због недостатка средстава. После реновирања – када су се вратили у матичну зграду, запослени из општих служби су прошли обуку рада на рачунарима, а запослени из техничких служби обуку рада на сценској техници. Од тада,

---

<sup>156</sup> Одговарају да позориште не нуди додатне програме и услуге; нема и не продаје сувенире, а до сада су издавали само монографију која је поклањана.



сличних активности није било. С друге стране, наводе они, свакодневно су у прилици да им се нуде бројни курсеви на тему савременог пословања, али како овакви курсеви доста коштају, њихово похађање зависи искључиво од личних могућности и потреба запослених.

Када је у питању организација стручних радионица и семинара из области извођачких уметности, издвајају пројекат ”11 земаља”. Пројекат подразумева реализацију практичне и теоријске наставе у области музичког позоришта и намењен је професионалним уметницима из 11 земаља региона и неинституционалним уметницима из Србије. У оквиру пројекта, уметници похађају радионицу која подразумева часове различитих плесних техника, певања и глуме, као и наставу из педагогије и кореографије. На крају учесницима се додељује сертификат о савладаном нивоу образовања у области музичког позоришта, као и две стипендије најбољим полазницима за радионице летње школе *The Jacobs Pillow Summer School*. Реализација пројекта ”11 земаља” значајна је као допринос успостављању високошколског образовања у области музичког позоришта у Србији и региону, а одвија се једном годишње уз подршку Министарства културе и информисања Србије, у сарадњи са часописом за уметничку игру ”*Orchestra*”, и *The Jacobs Pillow Summer School* из САД-а.

### **3.2.5.6. Мрежа сарадника**

То да је ширење мреже сарадника и партнера Позоришта на Теразијама од изузетне важности за његов даљи развој, директор оцењује као потпуно тачно. Такође, углавном се слаже са тврђењем да је стратешка оријентација јавног позоришта на партнерство предуслов остваривања великог броја активности које треба да допринесу његовој уметничкој и економској одрживости. Међутим, пракса у овом контексту је изузетно скромна.

Са образовним установама, Позориште сарађује кроз организоване доласке ђака на представе. Најчешће, ђаци плаћају улазнице (по повољнијим ценама), мада постоји и пракса обезбеђивања бесплатног улаза за децу из удружења слабовидих, оштећеног слуха, ђачких домова и домова незбринуте деце без родитељског старања. На исти начин функционише и сарадња са студентским домовима и студентским организацијама. На питање о искуству сарадње са туристичким организацијама, одговарају да се она своде на размену информација зарад туриста који су потенцијални посетиоци. У контексту сарадње са организацијама из света филма и телевизије, наводе праксу уступање простора и других ресурса за повремено снимање спотова, што се некада регулише кроз наплату, док је у другим случајевима по среди ”договор”. Са другим позориштима система, Позориште на Теразијама слабо сарађује – практично искључиво по питању обавезне сарадње у координацији програма.

### 3.2.5.7. SWOT анализа пословања Позоришта на Теарзијама

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"><li>• Јединствена програмска оријентација – мјузикл.</li><li>• Најпосећеније Београдско позориште, омиљено од стране шире публике.</li><li>• Звезде глумачког ансамбла.</li><li>• Зграда Позоришта скорије реновирана, сцена и опрема задовољавају високе стандарде продукције у музичком позоришту.</li><li>• Добра локација (најужи центар града, доступност јавних паркинга, велики број линија градског саобраћаја, у непосредној близини других културних установа, унутар централне шопинг и туристичке зоне).</li><li>• 4 уметничка ансамбла.</li><li>• Високи извођачки стандарди. Стални рад на организационом развоју (нарочито извођачких капацитета).</li><li>• Искуства у коришћењу техничко-технолошких иновација у продукцији представа.</li><li>• Разграната мрежа пријатеља Позоришта</li><li>• Искуства у пројектном финансирању.</li><li>• Привлачење публике омогућавањем попушта, укључујући и картицу којом се оставрују посебни попусти на цену карата за представе</li><li>• Позитивни став управе према диверсификацији извора финансирања</li><li>• Ретко прецизно и континуирано статистичко праћење посећености представа (по сезони и буџетској години).</li><li>• Модел пословања фокусиран на публику.</li><li>• Искуство у формирању дела програма намењеног млађој публици.</li><li>• Сарадња са цивилним друштвом на реализацији програма засновног на партиципацији (учешћу у ставралаштву) угрожених друштвених група.</li><li>• Испуњење едукативне улоге у домену</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Велика финансијска средства потребна за одржавање 4 ансамбла и високих продукционих стандарда мјузикла.</li><li>• Зависност обима продукције, тј. броја нових представа од доступних финансијских средстава, комплексности жанра, дугог живота представа на репертоару итд.</li><li>• Доминантно ослањање на финансирање из буџета Оснивача.</li><li>• Неодостатак донатора и спонзора (изузев <i>in-kind</i> спонзорства и корпоративне групне куповине карата)</li><li>• Недовољни ангажман Установе на едукацији запослених и шире публике.</li><li>• Неразвијена мрежа сарадника из свих сектора и ресора (позоришних установа, других организација културе, образовних установа, туристичких организација)</li></ul>

позоришне уметности – мјузикл, кроз програм ”11 Земаља”. С скромно искуство у едукативним програмима намењеним широј публици.

- Позитиван став управе према развоју партнерства и сарадње

## Прилике

- Могућности за развој алтернативних начина експлоатације простора: издавање, поновно формирање кабаретске сцене, отварање клуба за љубитеље мјузикла и сл.
- Развој пројектног финансирања. Конкурисање са пројектима/представама на конкурсима за (су)финансирање пројеката у култури расписаним од стране Министарства културе, међународних фондова, Амбасада и органа управе других земаља, иностраних културних центара, приватних фондација, корпорација итд.
- Ширење мреже партнера у привредном сектору (вишегодишње биз-арт сарадње) на основу постојећих контаката и јавне слике о Позоришти као кући која добро послује и привлачи велики број публике.
- Додатни развој сајта и експлоатација могућности друштвених мрежа.
- Развој запослених кроз омогућавање едукације.
- Експлоатација туристичких потенцијала (уз интензивирање сарадње са ТООБ-ом): титловање представа, програм на енглеском или другим светским језицима, туре обиласка Позоришта намењене туристима и домаћој публици, продаја позоришних сувенира итд.
- Додатна експлоатација социјалног и културног капитала кроз:
  - Успостављање боље сарадње са другим јавним градским позориштима<sup>157</sup>
  - Додатни развој сарадње са културним организацијама из цивилног сектора<sup>158</sup>.

## Препреке/опасности

- У стручној јавности, позориште схваћено као ”мање озбиљно”.
- Непостојање институционализованих образовних програма у домену мјузикла у Србији (мада исто може бити и предност за Позориште)
- Законске норме по питању вођења угоститељског објекта, ”сувенир шопа”, књижаре и сл.
- Недовољно регулисана питања могућности издавања простора у контексту власничких права на релацији Оснивач – Установа.
- Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.
- Мањак финансијских сраедстава за едукацију запослених и неутралан (незаинтересован) став управе у вези са овим питањима.
- Неутралан став управе према развоју едукативних програма публике.

<sup>157</sup> Видети стр: 160

- Интензивирање сарадње са установама високог образовања и успостављање сарадње са академском заједницом<sup>159</sup>.

### 3.2.6. Битеф театар

У мрежи градских позоришта, Битеф театар је потпуно посебан, као место отворено за све врсте позоришних израза, за афирмацију театра покрета, савременог плеса и најновијих драмских текстова, за уметнички експеримент и истраживање савремених трендова и за размену идеја и искуствâ на међународном, међусекторском и међудисциплинарном ниивоу<sup>160</sup>. Позориште привлачи различите типове уметника и с обзиром на своје деловање, па и публику, иако ”државно” представља део алтернативне београдске сцене.

Континуирани развој високих вредности и развој отвореног дијалога уметника и средине подразумева и изградњу подбрендова. Породицу БИТЕФ-а поред Позоришта чине: БИТЕФ Фестивал, БИТЕФ денс компанија, БИТЕФ студио, БИТЕФ зона и БИТЕФ фондација. Укупан број извођења програма, протеклих година, износи око 200 – 250, а укупан број гледалаца варира (у зависности од величине и посећености Фестивала), па је у 2015. години износио 31450, у 2016: 43646. Напомена уз овај податак је да у оквиру укупног броја публике само део чине гледаоци продукција и копродукција Театра<sup>161</sup>. У току године, број продукција и копродукција износи од 20 до 30, са већим учешћем копродукција. Укупан број извођених програма у годину дана износи око 90, у шта, поред продукција и копродукција, спадају и гостујући програми и гостовања у земљи и иностранству. Број премијерно изведених садржаја је различит сваке године, па нпр: у 2016, премијерно је изведено 10 продукција и 4 копродукције; у години 2015, 4 продукције и 14 копродукција. Позориште уступа свој простор пројектима других кућа, пројектима независне сцене, промоцијама, изложбама и

---

<sup>158</sup> Исто

<sup>159</sup> Исто

<sup>160</sup> Београдски театарски фестивал (БИТЕФ) је 1989. основао Битеф театар, као установу која ће се бавити организацијом Фестивала и ширењем његовог утицаја. То, Позориште чини кроз продуцирање и копродуцирање представа, повезивање са различитим чиниоцима културне (нарочито алтернативне) сцене, едукативне и друштвено-одговорне пројекте. На свом сајту, Битеф театар се представља као ”најхрабрије позориште у граду” и ”позориште које ствара културу не сакривајући се иза доминантних културних модела”.

<sup>161</sup> У 2016, укупан број гледалаца, продукција и копродукција Битеф театра: 9308.

сл<sup>162</sup>. Критеријуми у избору програма у уступљеним терминима, по речима уметничког секретара, су сродност у програмској оријентацији и то колико програм може утицати на неговање младе и нове публике. У том смислу, нарочито су добродошли програми независне сцене, као изворишта нових пракси и знања о начинима фандрејзовања, о новим уметничким приступима итд.

Компаративне предности Битеф театра, по њеном мишљењу, су репертоарска јединственост, минималистички однос према сцени, тј. мобилност продукција и слобода у ангажовању било ког уметника (с обзиром на то да не постоји ансамбл). Пословни модел Битеф театра подразумева аутсорсовање браварских, столарских, кројачких и сл. послова, послова ИТ одржавања, ПР-а, разводника итд. Тако, за разлику од других позоришта чији статуту предвиђају поделу рада у три сектора (уметнички, технички и сектор општих послова), у случају Битефа, чл. 20 предвиђа да, у циљу ефикасног и економичног извршавања послова, Установа обавља делатност у оквиру јединствене целине процеса рада. То укључује мали број људи (21) који истовремено раде на организацији Фестивала и као техничко-логистички сервис за уметнике који током сезоне раде у овом позоришту. Театар нема стално запослен уметнички ансамбл, већ се редитељи, глумци, писци, играчи, музичари и продуценти ангажују на конкретним пројектима.

### ***3.2.6.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта***

Чланом 19. Статута Установе, прецизира се да концепцију продукције Битеф театра чине три равноправне целине: 1) развој ангажованог драмског театра, подршка писцима који промишљају актуелне проблеме друштва и редитељима који имају нове, храбре ауторске концепте; 2) развој домаће плесне сцене, кроз ширу подршку домаћим кореографима, ауторима и играчима и 3) подршка и развој независне позоришне сцене (уметност перформанса, концептуална уметност, нови медији...), односно, подршка слободним уметницима и позоришним трупима.

Према речима уметничког секретара, Битеф театар, својом делатношћу, негује савремене позоришне идеје и многобројне сценске жанрове; бави се програмским делатностима дивергентних концепата извођења у којима не преовлађује ниједна парадигма и вертикалним мултикултуралним садржајима. Тиме он остаје привржен својој естетској вертикали око које

---

<sup>162</sup>Погодна у овом контексту је чињеница да је гледалиште на точкићима, што пружа могућност да се простор користи на различите начине.

је настао Битеф фестивал. У промо материјалу поводом рођендана Позоришта, наводи се да оно делује креативно, ангажовано и провокативно, као интерактивни и интердисциплинарни простор нашег града, наше уметности, друштва, културе и ванинституционалног образовања. Помиње се и то да је његова мисија удео у изградњи објективне културе сећања и допринос развоју критичког мишљења. Своју публику Позориште дефинише као публику младих интелектуалаца склоних изналажењу нових формалних и жанровских могућности израза, а неговање и развој такве публике подразумева да је едукативна улога важан део мисије театра. Говорећи о визији развоја Битеф театра, у Позоришту наводе да би оно требало да постане кровна институција за развој нових, свежих позоришних пракси ”битефовске врсте”. Природни раст и развој виде у тражењу, иницирању и развоју сарадње са осталим кућама, појединцима и независним уметничким групама које се баве различитим формама истраживачког позоришта<sup>163</sup>.

### **3.2.6.2. Простор**

Позориште има једну салу са 178 места, а често осваја и нове, алтернативне просторе за игру. Представе у (ко)продукцији Битеф театра играле су се у гаражи, у улици Војводе Мишића, на Скверу Мире Траиловић, у КПГТ-у итд. Коришћење алтернативних простора најчешће спада у иницијативе Омладинског студија, који је у сталној потрази за сценама за припрему и извођење својих пројеката (нпр. једна представа играна је у београдским гимназијама). У недостатку сале за вежбу, Битеф денс компанија је принуђена на рад ван матичне сцене, те своје комерцијалне пробе организује у културном центру Мајдан. У склопу зграде Театра, налази се познати клуб ”Битеф – арт кафе” са којим постоји договор о пословно-техничкој сарадњи – у клубу се одржавају говорне пробе и он пружа подршку догађајима Позоришта.

За Битеф театар, зграда у којој је смештен представља истакнуту карактеристику, јер како је првобитно требало да буде Евангелистичка црква, она је – за позориште, необичног

---

<sup>163</sup>”Битеф театар настао је као позориште фестивала који је у нашој позоришној средини увек био носилац новог, авангардног, свежег, истраживачког, слободног и друштвено ангажованог... [Он] мора пратити, неговати и директно учествовати у креирању овакве врсте различитог, модерног позоришног израза, посебно у нашој земљи. Детектовати и гајити тековине извесне „традиције авангарде” која у Србији постоји и ван престоничке сцене. Важно је омогућити да такве продукције буду виђене у Београду, управо на сцени Битеф театра, али и да продукције Битеф театра имају своју виђеност на гостовањима широм наше земље и региона. То практично значи да је Битеф театар отворен и биће отворен за све врсте копродукционе сарадње са осталим позориштима у Србији, те тако помоћи у формирању, развоју и мапирању овакве, условно речено „битефовске” позоришне традиције.” (Милош Латинковић, директор Битеф театра, 2016.)

изгледа<sup>164</sup>. Директор (књижевник Милош Латиновић) слаже се с тим да Позориште нуди посебан доживљај публици, да га зграда чини препознатљивим на мапи културних установа града, и да је сарадња са оближњим културним организацијама, дизајнерима, уметницима и сл. веома важна. Штавише, поред директора У.К. Вука, он је једини од директора анализираних позоришта који изражава потпуну сагласност кад је у питању важност ове сарадње (други је сматрају или осредње важном или потпуно неважном)<sup>165</sup>. На питање о структури комшилука, уметнички секретар одговара да је у питању ”круг двојке” и део Дорћола где живе стари београђени са осећајем за културу и наклоношћу према културним и уметничким садржајима. Они представљају важан део циљне групе Позоришта, па у том смислу активну публику Битеф театра уметнички секретар с поносом дефинише као ”комшије, млади и млади духом – они који су отворни за нове садржаје и информисани о светској савременој сцени”. Она објашњава да је Позориште део дорћолске целине, испуњене сокацима, баштицама, двориштима – мини архитектонским целинама које имају велики потенцијал. Када је у питању сарадња са оближњим организацијама и појединцима, уопштено, како позориште сарађује са бројним уметницима и удружењима, многи од њих се налазе и у том крају града. У ужем смислу, на ово питање, Богуновић наводи искуство у покушају сарадње са (оближњом) ”Дрвоарт” школом на пројекту развоја луткарског позоришта, који – због коначне одлуке управе школе, није реализован.

Када су у питању мањкавости сценске технике и самог објекта у годишњим извештајима и разговору са запосленима, побројавају се различити проблеми. Сала, гардероба, благајна и портирница нису климатизоване; зграду је потребно осветлити (нарочито водећи рачуна о томе да је у питању заштићени објекат културе); потребно је освежити фасаду и решити бројне недостатке сале и других просторија (акустика сале, радови на степеништу, у портирници, билетарници итд); неопходно је направити прилаз за особе са инвалидитетом и обновити опрему. Позориште поседује и канцеларијски простор у центру града, који је изузев потребе за додатним опремањем, у релативно добром стању. Ипак, потребе налажу да

---

<sup>164</sup>„Изградња овог објекта, којег су градили и финансирани припадници немачке мањине у Србији, започета је 1940. године. Објекат је грађен са намером да у њему буде смештена немачка евангелистичко-хришћанска земаљска црква, како стоји на печату јединог сачуваног документа из тог времена. Градња је прекинута 1942. С обзиром на то да зграда није довршена, као ни осветлана, она никада није стекла статус верског објекта. У току 1988. и 1989. Године, зграда је реконструисана и адаптирана за потребе позоришта, те као таква предата на коришћење Битеф театру.” (са сајта Позоришта) Театар се овде налази од краја осамдесетих, а од 2010. објекат је проглашен спомеником културе града Београда.

<sup>165</sup> Овакав став по питању пословања позоришта чији је посланик у сагласности је и са личним ставом да јавно позориште треба да буде центар дешавања дела града у коме се налази.

овај простор буде већи, јер између осталог, недостаје простор за библиотеку и архиву (посебно уметничку). Такође, Битеф театар сваке године закупљује простор за фестивалски центар, за који онда набавља потребну опрему и по потреби га адаптира. Једно од решења које позоришна управа предлаже у извештајима Супштине града је застакљивање терасе на дворишној страни Позоришта, за шта постоји и идејни пројекат, прихваћен од стране Службе заштите Завода за заштиту споменика културе града Београда. Оно што за сада недостаје су средства одобрена у ту сврху.

У току је и израда пројекта преуређења/реконструкције трга испред Битеф театра, као дела пројекта вишенаменског садржаја Скадарлијски трг. По овом пројекту требало би да се изгради стална сцену на Скверу Мире Траиловић, која ће кроз програме Битеф зоне у будућности постати место приказвања и преплитања свих облика драмске (и других) уметности, које Позориште и Фестивал истражују<sup>166</sup>. Идеја је да се овај простор реновира и функционално повеже са Позориштем, и то у складу и са једним од приоритета тзв. отворене културе и фокусом у оквирима дугорочних стратегија развоја градске општине Стари Град и града Београда.

### **3.2.6.3. Финансирање**

Уобичајени проценат учешћа буџетских средстава у укупном буџету Позоришта је око 80%. (то чине већински средства из буџета града и у мањој мери средства из буџета републике и покрајне). Донације и спонзорства учествују са нешто више од 1% у укупном годишњем буџету Установе. Унутрашњи извор финансирања је приход од реализације програма, а мада постоји ценовник за издавање сале, такве праксе до сада није било. Међу пријатељима, спонзорима и донаторима у упитнику се наводе тела Европске уније; представници влада страних земаља, које су биле везане за репертоар Позоришта и Фестивала (Амбасаде Канаде, Словачке, Швајцарске, Немачке; Министарство иностраних послова краљевине Норвешке, Министратво цивилних послова БХ, Уметнички савети Онтарија, Торонта; Гете институт...); културни центри; домаћи дизајнери, туристичке агенције и друге фирме (Contagno, Serbian Byssiness systems, Alma Quatro, Ovation BBDO, Tigar, Textil).

---

<sup>166</sup> Сквер Мире Траиловић, који се налази испред Битеф театра изузетно је несрећен, прљав и недоличан реномеу Позоришта и Фестивала, што је великом делом последица близине пијаце. Преуређење тог трга било је предвиђено, али није реализовано након завршетка радова на адаптацији грађевине 14. новембра 1988. године и отварања објекта за публику 3. марта 1989. године).



За разлику од већине директора градских позоришта, директор Битеф театра углавном се слаже са констатацијом да су добијена буџетска средства, у комбинацији са другим приходима, довољна за оптимално функционисање. И када је у питању однос према диверсификацији извора финансирања у правцу освајања ”нових начина”, његово мишљење се разликује од мишљења осталих колега – он једини изражава потпуну сагласност с тим да је актуелни императив куће оспособљавање запослених за пројектно финансирање. На питање о искуствима ове врсте у организацији наводе учешће на пројекту ENFAC (први пројекат којим је Србија учествовала на Култури 2007-13), пројекат са Педагошким форумом, редовно учешће на конкурсима Министарства и АП Војводине и негативно искуство у аплицирању на конкурсима корпоративних фондација на којима су приложени пројекти увек одбијани. Генерално, с обзиром на оријентацију Установе на пројектну делатност, организација често пријављује пројекте на различитим конкурсима, али још активније поступање у овом правцу – као претпоставка развоја, захтевало би додатно време, дугорочно планирање, функционалну партнерску сарадњу и још професионалаца ангажованих на овим пословима. Генерално, недостатак ресурса је проблем када је у питању реализација многих идеја, па на пример летње радинице – организоване са различитим партнерима, не могу да се одржавају због недостатка климе. Такође, овакви пројекти подразумевају да сарадници на њима најчешће раде волонтерски, што у многим случајевима исходи одустајањем од пројеката (као што је поменути случај потенцијалне сарадње са ”Дрвоарт” школом)

Цене карата крећу се од 1000 до 1500 динара. Цена се формира на основу платежне моћи циљне групе и као таква осигурава попуњеност сале. Попуст на цене карата одобрени су 50% за студенте, ђаке и пензионере и 30% за организоване групе и чланове читалаца ”Лагуне”, ”Вулкана” и ”Архипелага”. У појединим случајевима, пред представу, карте се могу купити по сниженој цени. Не постоји званична одлука када је у питању омогућавање бесплатног улаза за студенте уметничких факултета и запослене у другим позориштима, али се оваква пракса редовно примењује. У овом контексту, наводе и случај када су Секретаријату за културу града Београда послали допис којим се они позивају да доставе имена запослених који могу бесплатно, или по сниженим ценама, гледати представе. Одговор нису добили.

#### **3.2.6.4. Маркетиншке активности**

За ово позориште специфично је то да нема сектор маркетинга. Маркетингом се баве сви –

директор, уметнички секретар, драматург, организатор програма и пропаганде. Типичан сет маркетиншких активности у вези са новом представом чине објаве у штампи и у електронским медијима; интервјуи са ствараоцима; објаве на друштвним мрежама; слање дигиталних позивница; обликовање и дистрибуирање ПР материјала (плакат, каталог). Уметници учествују у дијалогу са публиком кроз гостовања у медијима, као и разговоре са публиком после представе, што сматрају изузетно важним с обзиром да многе представе због свог садржаја захтевају објашњење аутора и извођача. Позориште има препознатљив визуелни идентитет, али недовољно развијене маркетиншке активности. Доминантни елементи у промоцији су: (јединствена) програмска оријентација, историјат куће и специфичност зграде и окружења. Као посебно успешне маркетиншке акције, уметнички секретар издваја велику посећеност Битеф зоне<sup>167</sup> и измештање прес конференција из Београда<sup>168</sup>.

Сајт Позоришта је ”грana” сајта Битефа који обједињује позориште, фестивал и плесну компанију. У тренутку испитивања, планирано је ре-креирање сајта, јер постојећи, по мишљењу испитаника, има пуно мањкавости. Једна од њих је та што није преведен на енглески (због мањка средстава за професионални превод). Сајт је намењен свима, а ажурира га драматург и хонорарно ангажован ИТ менаџер. На њему се налазе репертоар, представе (са фотографијама), део који се тиче пријатеља позоришта, део о позоришту (историјат, мисија, визија, циљеви, организација, шире деловање) и део посвећен 25 година Битеф театра са линком ка филму о јубилеју. На сајту нису постављена обавезна акта, нити обавештења о јавним набавкама. Укупан утисак је да је сајт модеран и прегледан, али да недостају информације. На сајту није могуће резервисати и купити карту. Када су у питању друштвене мреже најфреквентније се постављају информације на Фејсбук страници, а с тим у вези је примећено значајно повећање продаја улазница<sup>169</sup>.

До информација које се тичу реакција и потреба публике долазе преко Фејсбука. Гледаност одређене представе утврђује се на основу продатих и издатих (некупљених) улазница. Налази упитника указују на то да су, по мишљењу директора, за самоевалуацију рада

---

<sup>167</sup> Мада је она засебан подбренд Битефа, уједно је и манифестација која доприноси ширењу и неговању публике, те се – према мишљењу испитаника, може сматрати и маркетиншком активношћу.

<sup>168</sup> Прес конференција на којој је промовисан реперотар актуелан у тренутку истраживања одржана је у Кладову – новинари су путовали бродом и имали организован занимљив програм.

<sup>169</sup> Фејсбук страница има 13 000 пратилаца, Инстаграм око 1 400, а јутјуб свега 20 претплатника. Видео снимци постављени на овој мрежи имају релативно мали број прегледа (по пар стотина).

Позоришта важни резултати претходне сезоне и мишљење стручне јавности. У том контексту, награде, добре критике и реноме у стручној јавности углавном се сматрају најважнијим капиталом јавног позоришта, док се попуњеност сале као мерило успеха сматра ни важним, ни неважним. Такође, неутралан је став по питању важности постојања јасних индикатора самоевалуације рада јавног позоришта, као и став да постоји јасна веза између финансирања јавног позоришта и друштвене вредности које оно остварује.

### **3.2.6.5. Додатни програми, добра и услуге**

Директор Битеф театра сматра да друге делатности које оно може имати не ремете Позориште у обавању примарног циља – стварања и приказивања позоришних представа. Позориште нема и не продаје сувнире, књиге, ДВД издања и сл, али он сматра да би њихову публику такве понуде могле да занимају. Када су туристи у питању, њих оцењује као осредње значајан део публике, што је уједно највиша оцена у овом контексту, у односу на све друге испитанике у групи.

Један је од ретких директора јавних позоришта који сматра да постоји недостатак стручних позоришних кројача, шминкера, власуљара, техничара звука и тона. Апсолутно се слаже са тиме да доедукација запослених даје добре резулате и сматра да Позориште има могућности да у довољној мери подржи развој особља<sup>170</sup>. Мишљења је да је учешће Позоришта у свим облицима стварања, трансфера и трасмисије знања о позоришној уметности, као и привлачење младе публике и угрожених друштвених група важан део делатности Битеф театра. Генерално позитиван став управе према програмима едукације – публике и професионалаца и програмима диверсификовања публике, потврђују и лични ставови директора када је у питању пословање јавних позоришта уопште. Он се слаже с тим да уметници који стварају у њему морају бити ангажовани на развоју своје и будућих генерација; да су програми едукације публике предуслов њеног ширења и развоја; да јавно позориште мора бити место уметничког експеримента афирмисања нових знања и размене искуства и место на коме ће се континуирано радити на развоју изврности позоришне уметности.

Општи утисак је да се у Битеф театру не раздваја основни програм и оно што код испитивања других позоришта анализирамо као додатни. Односи на релацији Позоришта и

---

<sup>170</sup> Ипак, када је у питању едукација запослених, искуства и примера практично нема, јер, по речима уметничког секретара, организација нема финансијских могућности за то. “Ко жели да се едукује мора то сам да финансира”.

публике, или Позоришта и стручне јавности (нарочито из цивилног сектора) прилично су динамични, а њихов производ су различити програми који, као ”основни” или ”додатни”, чине једну целину. Тако на пример, говорећи о искуствима у организацији програма намењеног угроженим социјалним групама, као пример се наводе представе које су биле на редовном репертоару: ”Град” са особама са инвалидитетом, представа Бориса Чакширана са особама са сметњама у развоју, представа са припадницима ромске заједнице и друге.

У складу са претходном констатацијом, стоји и то што нам је у разговору са уметничким секретаром, сугерисано да бисмо као додатне програме могли да анализирамо и подбрендове: Битеф денс компанију, Битеф зону, Битеф студио и Битеф фондацију<sup>171</sup>. Битеф зона, пројекат о коме смо већ писали, омогућује опште јавно учешће у уметничким догађајима за све грађане, а тако и већи ниво културне партиципације локалне заједнице. С тим у вези, поред циљева у контексту рехабилитације Сквера Мире Траиловић, по процени организатора, Битеф зона у оквиру својих скромних могућности, остварује и: допринос туристичкој понуди Града и градске целине Дорћол; додатну вредност бренду БИТЕФ, већу видљивост и публицитет; утицај на животни стил, квалитет живота, однос према вредностима, социјалним и културним перспективама; допринос у разумевању улоге и значаја друштвених институција; допринос потврђивању различитих група и прихватању нових идеја, обичаја, начина понашања, животних стилова и ставова. С друге стране, оснивање Битеф денс компаније, 2009. године, подстакнуто је великим креативним и естетским потенцијалом који у себи носи савремени плесни театар, као и потребом да Београд има, по први пут у својој позоришној историји, плесну компанију везану за једну институцију културе. Рад компаније подразумева оријентацију на развој најновијих плесних стилова у ширем домену извођачких уметности, што значи класичан и савремени плесни тренинг, као и сарадњу са најеминентнијим домаћим и страним кореографима и редитељима. Репертоар трупе обогатило је и формирање плесне сцене за децу, чиме се остварује циљ приближавања нових плесних форми најмлађој публици.

На питање о едукативним програмима намењеним публици, уметнички секретар наводи да је практично програм едукативан по себи. Позориште има искуства и у организацији семинара из области нових сценских технологија (Са Француским културним центром, проф.

---

<sup>171</sup>Фондација БИТЕФ – Мира Траиловић и Јован Ћирилов још увек је у оснивању. инспирисана уметничком концепцијом, деловањем и последицама БИТЕФ фестивала, као и његовим оснивачима, Миром Траиловић и Јованом Ћириловим.

Радославом Динуловићем) и искуство учешћа у пројекту ”Буди и ти менторка”. Под едукативну делатност Битеф Театра, спада и рад Битеф студија, основаног са идејом да је потребно обезбедити више институционалних оквира за учешће младих у позоришном животу. Његов циљ је стварање нове генерације позоришних стваралаца, али и стварање младе генерације позоришне публике која ће позоришној уметности прилазити и разумети је на комплексан и освешћен начин. Нешто другачија линија едукације младих остварује се и кроз сарадњу са ”БГ праксом”. Студенти различитих факултета Београдског универзитета долазе на праксу где имају прилике да науче о начину рада и функционисању позоришта. У Позоришту сматрају да је ово значајно и за саму организацију, јер се кроз праксу студената реализују се неке од активности чије је редовно обављање спорно због малог броја запослених.

### **3.2.6.6. Мрежа сарадника**

Директор изражава апсолутну сагласност са тим да је ширење мреже сарадника значајно за даљи развој Битеф театра. Ово одговара и његовом ставу да је стратешка оријентација јавног позоришта на партнерство предуслов остваривања великог броја активности које треба да допринесу његовој уметничкој и економској одрживости. Важност сарадње за Битеф театар је логична последица деловања Установе, па се и у чл. 30, који дефинише услове за избор директора Установе, наводи да он треба да има искуство у пројектима који подразумевају међународну сарадњу и умрежавање, даље - искуство у раду на анимацији и едукацији публике, дистрибуцији уметничких дела и проширењу туристичке понуде културним и уметничким програмима и производима.

Како Битеф театар поклања посебну пажњу едукативним програмима и програмима привлачења младих, важна је сарадња са државним, градским и невладиним организацијама на истраживању младе публике, њеној едукацији, и обликовању њој прилагођеног репертоара. Када је у питању сарадња са образовним установама, наводи се и протокол о сарадњи са ФДУ-ом. Са Кинотеком и Филмским центром Србије Битеф театар сарађује тако што они повремено организују пројекције филмова у њиховој сали. Позориште сарађује са цивилним удружењима из различитих домена културе и са организацијама извођачких уметности из сва три сектора. То је нарочито важно имајући у виду визију која се тиче излажења из ”престоничког круга двојке” и успостављања сарадње са осталим кућама и независним уметничким групама које се баве формама истраживачког позоришта (Лалић, 2016.). Када је у питању међународна сарадња, Битеф театар је члан бројних позоришним

асоцијација: IETM- *International Network for Contemporary Performing Art*; NETA – *New European Theatre Action*; SFA – *Serbian Festival Association*; EFA – *European Festival Association*; ASSITEJ – *Association for Children and Young People*.

### 3.2.6.7. СВОТ анализа пословања битеф театра

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реноме и историјат Установе. Блиска веза са БИТЕФ фестивалом</li> <li>• Специфична програмска оријентација (једино ”алтернативно” позориште у Систему).</li> <li>• Јединствена оријентација на подршку независној сцени и шире концепирање делатности (статутарно и практично).</li> <li>• Разграната мрежа подбрендова (фестивал, позориште, Битеф Денс компанија, Битеф студио, Битеф зона, Битеф фондација)</li> <li>• Ефикасан организациони модел – мали број запослених као техничко-логистички сервис за уметнике ангажоване у Позоришту током сезоне.</li> <li>• Препознатљива зграда Позоришта специфичног изгледа (заштићени споменик културе Града)</li> <li>• Добра локација у овиру Дорћола, као централног дела Београда специфичне естетике и симболике.</li> <li>• Сарадња са клубом Битеф арт кафе, који је смешен у згради Позоришта.</li> <li>• Искуство у коришћењу алтернативних простора.</li> <li>• Искуство и стратешка оријентација ка освајању улоге центра културних дешавања краја града у коме се Позориште налази (пројекат Битеф зона)</li> <li>• Сарадња са оближњим културним организацијама (нарочито из цивилног сектора) и локалним уметницима.</li> <li>• Позитивна искуства у пројектном финансирању.</li> <li>• Развијена мрежа пријатеља, спонзора, донатора из сва три сектора.</li> <li>• Позитиван и проактиван став управе према развоју партнерства и сарадње као начина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ослањање на буџетска средства.</li> <li>• Недовољна финансијска средства за реализацију планираних и започетих пројеката.</li> <li>• Мањак стручног кадра и времена за интензивирање праксе пројектног финансирања. Мањак средства за суфинансирање пројеката.</li> <li>• Слаби проценат учешћа спонзорства и донација у укупном годишњем буџету (испод 1%).</li> <li>• Негативна искуства са конкурсима корпоративних фондова</li> <li>• Бројни просторни и технички проблеми (императив уподобљавања сале и других простора, сређивања фасаде, осветљења зграде итд).</li> <li>• Непостојање адекватног простора за Фестивалски центар.</li> <li>• Недостатак средстава за сређивање сквера Мире Триловић, на коме је планирано стационирање Битеф зоне.</li> <li>• Непостојање сектора за маркетинг.</li> <li>• Недовољно развијене маркетиншке активности</li> <li>• Сајт има озбиљних мана – није преведен на енглески, не пружа довољно информација.</li> </ul>

постизања одрживости Позоришта.

- Интегрисаност додатних програма и услуга у основну делатност Позоришта.
- Развијени програми едукације - нарочито усмерени на млађу публику и ствараоце.
- Искуство у организовању програма едукације за запослене у техничком сектору позоришта.
- Развијени програми намењени друштвено угроженим групама, нарочито њиховом увођењу у стваралачки процес.
- Активно учешће у међународним театраским асоцијацијама.
- Оријентација управе и организације у целини на континуирано подстицање иновације у театру.
- Позитиван став управе према развоју едукативне функције Позоришта (у свим аспектима – едукације запослених, позоришних посланика, публике).
- Позитиван став управе према развоју туристичких потенцијала.

Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"><li>• Даљи развој сарадње са организацијама из цивилног сектора, нарочито по питању заједничких пројеката, њиховој припреми и администрирању.</li><li>• Иницирање стратешких "биз-арт" партнерства, која ће омогућити изграђивање приснијег односа, заједничких циљева и дугорочно планирање.</li><li>• Даљи развој сарадње са независним групама и уметницима из Србије, региона и света.</li><li>• Интензивнија сарадња са другим позориштима система; партиципација у поменутој асоцијацији Београдских позоришта.</li><li>• Продубљивање сарадње са академском заједницом на тему истраживања потреба публике и стваралаца (нарочито младих).</li><li>• Успостављање сарадње са релевантним факултетима по питању ангажовања студената (кроз стажирање) на развоју маркетиншких активности Установе. (Ово у недостатку</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и привредног сектора.</li><li>• Неразумевање ималаца капитала за експерименталне идеје, тј. програмску оријентацију Установе.</li><li>• Недовољно регулисана питања могућности издавања простора у контексту власничких права на релацији Оснивач – Установа.</li><li>• Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију.</li><li>• Затвореност Установе у ужи круг стручњака и специфично профилисане публике. Домирајућа јавна слика о Позоришту као "далеком свету уметности".</li></ul>

средстава за ангажовање ПР агенција,  
запошљавање стручног кадра и сл).

- Експлоатација могућности издавања простора.
- Наставк рада на реализацији пројекта ”Битеф зоне”.
- Експлоатација туристичких потенцијала.  
Конципрање летње сезоне намењене туристима и домаћој публици. Сарадња са локалним уметницима и креативним предузетницима по питању конциприрања оригиналних Битеф сувенира.
- Унапређење сајта и већа експлоатације потенцијала друштвених межа.

### 3.2.7. ДАДОВ

Дадов је позориште омладинског аматеризма, где се играју представе чија су циљна група средњошколци (и старији основци)<sup>172</sup>. У том смислу, поред далеко млађег Омладинског студија Битеф театра, ово је једино градско позориште усмерено на публику која не припада ни дечијем позоришту, ни позоришту за одрасле. Просечан број продукција у сезони је 10, од којих су уобичајено око 6 премијерне. Оквиран број играња по продукцији је 20, а укупан број играња представа током сезоне око 150. Поред редовног програма, Позориште је, претходних година, било задужено за извршну продукцију Светосавске академије, Дана европске баштине у Дадову, програм прославе свечаности ”Дани Београда”, програм обележавања Међународног дана цеза, програм обележавања дана ослобођења Београда „20 октобар“ и друго. У уступљеним терминима (што чини испод 20% укупног програма), приказују се дипломске представе и ауторски пројекти у извођењу студената глуме и режије, пројекти драмских секција основних школа и ауторски глумачки пројекти, или други програм у складу са програмском оријентацијом установе (као што је Фестивал књижевности

---

<sup>172</sup> Драмски атеље Дома омладине Врачар – ДАДОВ, основан је 1958. као прво репертоарско омладинско позориште у Београду. На сајту позоришта, наводи се да је Дадов брзо по оснивању развио препознатљив репертор сачињен од првих извођења у нашој земљи одређених домаћих и страних аутора и класичних комада играних ”на посебан дадовски начин”. Представе су изводили аматери – млади љубитељи позоришне уметности, од којих су касније многи постали познати глумци, редитељи, драматурзи. И данас, млади извођачи који стасавају у Дадову чине добар део савремених глумачких и редитељских звезда. Важност деловања Установе потврђена је 2008, када је Скупштина града прогласила Дадов установом културе од значаја за град Београд. ”Тако је град постао богатији за још једно позориште, а Омладинска сцена после тачно педесет година стекла пуну афирмацију свог рада којим се стигло до две стотине премијерно изведених комада” (са сајта Скупштине Града).



за децу “Крокодил”). Укупан број посетилаца на годишњем новоу износи око 30 500. Позориште броји 10 запослених који су задужени за техничку, административну и програмску (уметничку) концепцију и координацију.

### **3.2.7.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта**

Одлуком о промени организовања Друштвеног предузећа за културно-уметничке делатности “Позориште Дадов”, 2008, Скупштина града Београда мења облик Установе у Установу културе Омладинско позориште “Дадов”, Београд<sup>173</sup>. Едукативна улога Дадова и улога у својеврсној примарној селекцији будућих глумаца (редитеља, драмских писаца) чини његову основну мисију. У маркетинг служби кажу да је од свог оснивања Омладинско позориште Дадов представљало колевку и расадник звезда и доајена позоришне и филмске уметности Србије и обављало своју пионирску мисију врхунске позоришне уметности, виђене кроз очи увек нових генерација младих глумаца и уметника. Развојни циљеви су исти, па на питање о визији одговарају – да је и она рад са младима и афирмација њиховог стваралаштва. Репертоар се формира у односу на интересовања средњошколаца и у мери у којој је могуће пратити програм средњих школа, док су најгледаније на репертоару комедије.

Продукција представа за младе и едукација младих у домену позоришне уметности су две међусобно допуњујуће и подједнако важне функције ове установе. Школу глуме и говора воде предавачи из редова доказаних уметника у областима позоришне режије, глуме, плеса, дикције. Поред дружења, интроспекције, упознавања света око себе и учења правилног говора, млади у школи имају прилике да науче основе глумачког заната и да добију стручно мишљење на тему својих капацитета за даље бављење глумом. После основног курса, у трајању од 4 месеца, најталентованији ученици могу да наставе усавршавање на “мастер клас” часовима.

### **3.2.7.2. Простор**

Позориште има једну салу са 134 места и не користи алтернативне просторе за играње програма. У фоајеу постоји бесплатан вај-фај и кафић намењен публици. Дадов уступа свој простор за различите догађаје попут промоција књига, додела награда, изложба и сл, а

---

<sup>173</sup> Одлуком јој се поверава обављање организационих, маркетиншких, административних, финансијских, техничких и других послова неопходних за одржавање програма у области културе, као и припрема, продукција и презентација пројеката из области културе, различитих намена и организовање гостовања пројеката из области културе.

критеријум је да излагачи или извођачи имају програм који задовољава основна начела позоришта – представљање младих аутора и програма који је намењен дефинисаној циљној групи.

Дадов има свој паркинг, а окружење чине стамбене зграде. У маркетинг служби наводе да Позориште сарађује са комшијским организацијама давањем логистичке или техничке подршке за извођење њиховог програма. У скорије време, сарађивали су са Фондацијом Ружице Сокић – давањем на коришћење сале за извођење програма и Туристичком организацијом Београда на промоцији прославе ”Дани Београда”. С друге стране, директор (Владимир Мијовић) сарадњу са оближњим културним организацијама, дизајнерима, угоститељским објектима и сл. сматра потпуно неважном<sup>174</sup>. И са исказом да је долазак у Позориште доживљај који обухвата време пре и после гледања представе он се нити слаже, нити не слаже, што је значајно одступање у односу на одговоре испитаника у овој групи, који – сви до једног, изражавају потпуну сагласност са овим.

Зграда у којој се Дадов налази саграђена је 1969. године као привремени објекат, те се годинама уназад ради на њеној реконструкцији и надоградњи, како би се привела основној намени. Радови никада нису до краја завршени, па се у извештајима о раду Установе, из године у годину, износе чињенице у прилог томе да је неопходна реконструкција и надградња објекта. Потребно је обезбедити адекватне просторије, сцену и салу за припрему и реализацију програма. И одговори директора упућују на незадовољство стањем простора и технике – једино су у случају Дадова, изјаве да зграда и сала позоришта нуде посебан доживљај публици и да зграда чини Позориште препознатљивим на мапи културних установа града оцењене као потпуно нетачне. Сале, фоајеи и други простори, као и техника оцењени су као неадекватни, те зачуђује став управе да је просторно уподобљавање у осредњој мери актуелни императив организације. Вероватно да је посреди то што, иако је ово *de facto* неопходно, тренутно постоје и бројни други проблеми и потребе чије решавање у већој мери омета, или може допринети, даљем развоју Установе.

### **3.2.7.3. Финансирање**

Уобичајени проценат учешћа буџетских средстава у годишњем буџету Дадова је око 80%. Позориште се углавном ослања на субвенције из јавних фондова када је у питању континуирани развој изврности. То нарочито с обзиром на то да Позориште нема спонзоре,

---

<sup>174</sup>Ово је једина оваква оцена међу свим испитаницима на директорским позицијама.

донације су несталне и износе око 1% укупног годишњег буџета, а искуства у пројектном суфинансирању су, по њиховим речима, лоша<sup>175</sup>. Директор сматра да су добијена буџетска средства у комбинацији са другим изворима прихода у осредњој мери довољна за оптимално функционисање. Не сматра да би цена карте требало да буде виша, и слаже се са тим да је побољшање финансијске позиције добро тражити у оспособљавању запослених за планирање, управљање и администрирање нових начина финансирања као што је пројектно финансирање.

Цена карата креће се од 250 до 500 динара и зависи искључиво од тога да ли је у питању појединачна или групна карта. Позориште нуди попуст основним и средњим школама и уметничким факултетима. Уобичајена је и пракса да студенти уметничких факултета или запослени у другим позориштима не плаћају карту за представу.

#### **3.2.7.4. Маркетиншке активности**

Сет маркетиншких активности у вези са новом представом чине комуникација са представницима медија, најаве програма у телевизијским и радио емисијама, коришћење друштвених мрежа. Уобичајни ПР материјал представе састоји се од ПР текста, саопштења за јавност, фотографија, плаката, флајера и др. Доминантни елементи у промоцији Позоришта су историјат куће и звезде уметничког ансамбла. По мишљењу директора, ово и јесте највеће богатство куће – ликови остварени на сцени и глумци који су их стварали. Дадов има јасну циљну групу и дефинисану публику, те је циљ маркетиншког деловања, по мишљењу управе, пре успостављање чвршћег односа са постојећом публиком, него привлачење нове. Међу најуспешнијим активностима у маркетинг служби наводе коришћење друштвених мрежа и константно подсећање публике на дешавања у Позоришту.

На сајту, који је редизајниран у току писања рада, постављен је сегмент ”О позоришту”, репертоар, представе са фотографијама и реализовани пројекти. Као и у случају других анализираних позоришта, део који се односи на акта не испуњава законске прописе, јер се од докумената налазе само Оснивачки акт и извештаји од 2012 до 2014. (мада је то више него у већини анализираних случајева). Сајт нема верзију на енглеском и не нуди могућност куповине или резервације карата. Дадов користи све друштвене мреже, а резултат овога је, по мишљењу директорке маркетинга, повећање млађе публике. На Фејсбуку, Позориште има

---

<sup>175</sup>Када је у питању аплицирање на конкурсима корпоративних фондова, наводе случај са конкурсима НИС-а и Лукоила, којима су послали пројекте, али нису добили ни одговор.

преко 20 000 пратилаца, а снимци на Јутјубу прегледани су до 10 000 пута. Највећу пажњу привлаче снимци интервјуа са познатим глумцима који су своје почетке имали на сцени Дадова.

На питање како долазе до информација у вези са реакцијама и потребама публике кажу да се труде да одржавају директан контакт са публиком – нарочито путем друштвених мрежа где одговарају на сва њихова питања. Врло су јасни по питању разумевања карактеристика циљне групе и у односу на друге анализиране установе наводе разноврсније начине сакупљања информација на ту тему. Између осталог, потребе публике утврђују анкетирањем или спровођењем јавних дебата и ”округлих столова”. Гледаност представе се утврђује на основу броја продатих карата, а у конципирању програма за наредну сезону полазе од резултата претходне. Директор каже да организација апсолутно зна колико вреди и да је мишљење стручне јавности у процени постигнутог успеха осредње важно. Ипак, сматра да су добре критике, награде и реноме у стручној јавности важан капитал јавног позоришта, мада попуњеност сале и потребу за картом више и даље оцењује као најбољи показатељ успешности представе. Слаже се с тим да постоји јасна веза између финансирања позоришта и његове вредности за друштво и тиме да је од изузетне важности постојање јасних индикатора процене успешности рада јавног позоришта. Као и други испитаници у групи, он не сматра да је задатак Оснивача дефинисање тих индикатора.

### ***3.2.7.5. Додатни програми/пројекти, услуге и добра***

Директор сматра да би позоришни сувенири, ЦД-ови и сл. могли занимати њихову публику. Позориште, ипак, не продаје сувенире, али има искуства у издавању и продаји књига<sup>176</sup>. Дадов је позориште које се у приличној мери бави додатним активностима, те изненађује став сагласности са изјавом да свака друга делатност осим припреме и приказивања позоришних представа одвраћа Позориште од његове примарне функције. Ипак, у делу упитника који се односи на личне ставове када је у питању деловање јавних позоришта директор изражава позитиван став према едукативној и друштвено-кохезивној функцији позоришта, те развоју додатних програма ове врсте.

Позориште редовно организује јавне трибине, предавања и јавне часове, а по мишљењу управе овакве активности и јесу важан део делатности Дадова. У сарадњи са Министарством

---

<sup>176</sup>Последња је (покојног) проф. Факултета драмских уметности др. Владимира Јефтовића ”Мој педагошки метод”.

просвете, науке и технолошког развоја учествовали су у организацији семинара – обуке за просветне раднике под називом „Третирање теме вршњачког насиља кроз драмску форму“. Говорећи о пракси обезбеђивања континуиране едукације запослених, у маркетинг служби кажу да су запослени позоришта у више наврата похађали различите семинаре из својих струка, што је по мишљењу директора дало добре резултате. Позориште по потреби учествује у одређеним инклузивним пројектима, али нема праксу продуцирања представа те врсте<sup>177</sup>. Овом закључку одговара и став директора, који сматра да међу циљевима делатности Дадова углавном није привлачење угрожених и мањинских друштвених група.

У чл. 6. Оснивачког акта се поред стандардизоване дефиниције<sup>178</sup> наводи и то да је Установа основана ради обављања организационих, маркетиншких, административних, финансијских, техничких и других послова неопходних за одржавање програма у области културе, као и припрема, продукције и презентација пројеката из области културе. Ово се наводи и у Одлуци о промени организовања, а у пракси се тиче улоге Дадова у извршној организацији различитих градских манифестација. Сходно томе, на сајту Дадова могу се пронаћи информације о бројним извршним продукцијама (пројектима) на којима су били ангажовани. Нарочито занимљив, с аспекта мреже сарадника и мултидисциплинарности, је програм организован у оквиру пројекта ”Београдизација Београда”. Пројекат је подрзумевао подршку мреже волонтера и сарадњу са бројним организацијама и појединцима из сва три сектора, на спровођењу акција замишљеним као начин ”оживљавања и очувања аутентичних београдских вредности и културе”<sup>179</sup>. Установа је била задужена и за реализацију програма манифестације ”Дани Београда” (2015, 16, 17) и прославе ”20. октобар”, поводом 72. годишњице ослобођења Београда; организацију ”Београдске ледене сцене”; продукцију БЕЛЕФ-а, Светосавске академије (2016, 17.); продукцију програма ”Међународног дана цеза”, свечаности Отварање Ташмајданског парка (2011), Лета у Скадарлији (2012) и сл.

---

<sup>177</sup>Једно од скорашњих искуства наводе реализацију представе „Девојчица са шибицама“, у извођењу Дечијег позоришта „Чарапа“ намењену деци оштећеног вида и слуха у оквиру Дана европске баштине. Такође, Дадов је учествовао и у хуманитарној акцији са дневним листом *Блиц* и Институтом за онкологију и радиологију Србије у Београду (2015) и у акцији Секретаријата за културу и Секретаријата за социјалну заштиту „Дан и ноћ позоришта“ (2015), са циљем да се социјално угроженим категоријама становништва омогући бесплатан одлазак у позориште.

<sup>178</sup>„Установа обавља делатности тако да својим радом доприноси остваривању права грађана и задовољавање њихових потреба, као и остваривању другог законом утврђеног интереса у области културе”

<sup>179</sup>Културне пијаче, београдизовани трамваји, Музика у БГ возу, Заустави се и размисли, Журка на базенима, велико летње шминкање, Вожња баржом, Књижара на отвореном, Бајке за сву дец, Старе звезде, Опера на отвореном, Сликарска колонија, Концерти на Цветном тргу итд.

### 3.2.7.6. Мрежа сарадника

Стратешку оријентацију јавног позоришта на партнерство директор оцењује као нити битну, нити небитну. Генерално, у свим питањима која се тичу диверсификације партнера и сарадника, као предуслова испуњавања других циљева у контексту развоја установе, он показује или неслагање или неутрални став. С овим у вези, стоји и неслагање са тврђењем да је утврђивање унутрашњих потенцијала и откривање могућности окружења претпоставка планирања развоја јавног позоришта. Супротно томе, изражава сагласност са тиме да је увећавање социјалног и културног капитала јавног позоришта претпоставка његовог развоја у савременим социо-економским околностима.

Када је конкретна пракса у питању, у маркетинг служби, кроз описивање деловања позоришта, побројавају бројне partnere из свих сектора и различитих домена. Поред државних органа, Туристичке организације Београда, образовних организација и организација из других домена, издвајају и сарадњу са организацијама које врше кастинге глумаца за рекламе или друге сличне пројекте. Са организацијама и удружењима извођачких уметности сарадња се одвија кроз уступање сале за извођење њихових програма уз техничку подршку уколико има потребе за тим. Такође, како је Дадов извршни продуцент више градских манифестација, активно сарађује са другим градским позориштима која на тим манифестацијама изводе своје програме.

### 3.2.7.7. СВОТ анализа пословања Дадова

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"><li>• Богат историјат Установе из које је потекло преко 200 реномираних драмских уметника</li><li>• Звезде глумачког ансамбла.</li><li>• Специфичан репертоар намењен средњошколцима и старијим основцима.</li><li>• Едукативна функција Позоришта као део примарне делатности. Уска повезаност продукције за младе и едукације младих у домену позоришне уметности.</li><li>• Солидно развијен систем утврђивања реакција и потреба публике.</li><li>• Добра праћеност Позоришта преко друштвених мрежа.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Лоше стање простора и технике (мала, неадекватна сала, недостатак додатног простора за припрему представа, амортизованост и застарелост сценске технике, неиспоштовни ПП и ХТЗ прописи итд.).</li><li>• Позориште нема спонзоре, а донације су врло ретке и мале.</li><li>• Мали број запослених, квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања, као што је пројектно финансирање.</li><li>• Лоша искуства у пројектном суфинансирању</li><li>• Недостатак инклузивних пројеката.</li></ul>

- Искуство у реализацији различитих едукативних програма (поред школе глуме) – јавних трибина, предавања и сл.
- Позитивна искуства у омогућавању доједукације запослених.
- Бројна искуства у извршној организацији градских манифестација.

Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој пројектног финансирања уз подршку ”младих” организација цивилног сектора и студената менаџмента у култури. Конкурисање са пројектима/представама на конкурсима за (су)финансирање пројеката у култури расписаним од стране Министарства културе, међународних фондова, Амбасада и органа управе других за маља, иностраних културних центара, приватних фондација, корпорација итд.</li> <li>• Додатни развој едукативних програма кроз: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. организацију радионица, предавања и сл. у основним и средњим школама;</li> <li>2. иницирање и реализацију програма обуке наставника по узору на пројекат на тему вршњачког насиља;</li> </ol> </li> <li>• Интензивније коришћење техничко-технолошких иновација у продукцији представа (као средство привлачења младе публике);</li> <li>• Експлоатација социјалног капитала (генерисног и кроз извршне продукције градских манифестација): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заједнички пројекти са другим културним организацијама које се фокусирају на младе, школама, туристичким организацијама;</li> <li>2. Експлоатација успостављених контаката са приватним сектором у контексту развоја спонзорске мреже;</li> <li>3. Сарадња са установама система градских позоришта кроз повезивање дела програма са репертоаром позоришта за одрасле, што би</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију.</li> <li>• Недовољно развијени механизми пореских олакшица, којима би се мотивисала сарадња Позоришта и приватног сектора.</li> <li>• Уско схватање Установе као омладинског позоришта уско концентрисаног на младе од стране потенцијалних партнера. Проблем у сагледавању њихових мотива (користи) у контексту евентуалне сарадње.</li> <li>• Недовољно афирмативни став управе по питању развоја мреже сарадника и партнера.</li> </ul>

омогућило едукацију и размену и дало допринос социјалној кохезији (повезивању старих и младих, успостављању квалитетнијих породичних односа);

- Развој сарадње са школама из унутрашњости на организовању групних посета;

Формирање понуде сувенира ”брендираних” ликом и делом младих глумачких звезда које играју у Дадову, а које су омиљене од стране млађе популације.

### **3.2.8. Установа културе „Вук Стефановић Караџић”(Вук)**

Установе културе „Вук Стефановић Караџић“ промовише се и делује као мултидисциплинарни простор отворен за различите културне програме<sup>180</sup>. У свом представљању, Установа инсистира на томе да је ово ”уметничко средиште отворено свима” и кућа која пружа просторне, техничке и друге ресурсе за развој и промоцију различитих облика извођачких уметности.

”Вук” се заснива на моделу продукцијског позоришта са малим бројем стално запослених и великим бројем различитих пројеката чији ствараоци и извођачи долазе са различитих страна. Програм се састоји из три основна дела: 1) сопствене продукције; 2) копродукције и 3) гостујућих пројеката, као и додатног програма који укључује одржавање трибина, отворене разговоре, изложбе и концерте. Просечан број сопствених продукција (са копродукцијама) по сезони је 8 и све су премијерне. ”Вук” уступа свој простор за различите догађаје као што су промоције књига, изложбе, едукативне радионице и позоришни фестивали. Уступање простора за ове намене је бесплатно (осим позоришних фестивала), и у циљу афирмације аутора/уметника. Сале се издају у сврху различитих манифестација и програма и то културно-уметничким друштвима, плесним школама, вртићима за завршене приредбе, амбасадама и сл. Уобичајени број извођења по представи је 20. Просечан број

---

<sup>180</sup>Ово је добрим делом производ чињенице да је до 2014. ”Вук” био културни центар општине Звездара, када оснивачка права Општине над Установом преузима Град Београд (разлог који је том приликом наведен је тај да Општина није могла да настави са финансирањем Вука). Том приликом, систем градских позоришта Београда у свом саставу добија још једно позориште, без сталног позоришног ансамбла обликовано тако да промовише ”нови” модел продукцијског позоришта.



гледалаца на годишњем нивоу је око 20 000, а попуњеност сале око 50%. Најгледаније су комедије, а најмање гледане драме.

### **3.2.8.1. Програмска оријентација, мисија и визија позоришта**

У упитнику наводе да је мисија Установе стварање и неговање нове домаће драме и младих позоришних уметника; представљање нових тенденција у светском позоришту; откривање младих позоришних талената (писаца, глумаца и редитеља) и стално обнављање и окупљање нове публике. Визија организације је та да "Вук" постане једна од најдинамичнијих институција културе у Београду у домену модерног позоришта и извођачких уметности. То, према речима испитаника, подразумева развој репертоара у правцу савремене домаће и светске драме, као и новог савременог читања класике и институционални развој ка "најуспешнијем моделу функционисања који прати тенденцију економског развоја, али развија и креативни приступ при реструктурирању постојећег начина рада". Највећим богатством куће сматрају програм, а компетативном предношћу – мобилност продукција

Сопствени програми оријентисани су на савремену светску драму, домаћу драму и промоцију нових аутора. На питање о програмској оријентацији у Установи одговарају да је она утемељена на активном односу према домаћој драмској литератури, како класичној тако и модерној; на подстицању стварања домаћих драмских дела са карактеристикама модерног рукописа и савременог промишљања позоришта. Поред овога, програм чини и представљање најновијих драма најзначајнијих страних писаца и светских класика. На питање који су основни принципи куће у избору представа које ће бити продуциране одговарају да су важни фактори тематско опредељење и ауторски тим, као и то да предност имају драмска дела савремених, домаћих, младих аутора и теме које обрађују феномене савременог живота или осветљавају неке важне тренутке наше историје.

У упитнику намењеном директорима јавних позоришта, директор (гумац Светислав Гонцић) наводи да је темељ репертоарске политике Установе афирмација младих позоришних стваралаца; да је важна идеја подстицања иновативности у театру; док су комерцијални аспекти неважни. Ипак, у анализи његових изјава у медијима налазимо да то не значи *a priori* одрицање од "комерцијалности" позоришта, која је на изваначки начин

неопходна, већ трансформацију идеје о томе шта појам комерцијално, као и појмови културно и уметнички значе у данашње време<sup>181</sup>.

Програм Позоришта конципиран је тако да у једном делу прати одређену актуелну тему и кроз представе даје стваралачки – позоришни одговор на њу. У 2016. години, на пример, био је драмски циклус "Равноправност?" посвећен проблему положаја и дискриминацији жена у свим областима живота. Циклус су чинила 3 комада који се баве потиснутим или заборављеним достигнућима жена у свету науке и уметности. Планирано је да се кроз медије, дискусије, социјалне мреже, јавне панеле и сл. дискутује на ову тему, укаже на достигнућа жена, али и на присутну снажну неравноправност и потискивање жена у сфери врхунских научних достигнућа (из Програма рада).

### **3.2.8.2. Простор**

"Вук" има 2 сале – Култ са 188 места и Велику салу са 394 места. У односу на број посетилаца програма користе се и алтернативни простори, као што је мултимедијална сала. Установа има бар и бесплатан приступ интернету. Мада се у делу упитника који се тиче процене сале и осталих простора позоришта, наводи да су они у осредњем стању, Директор, свеукупно, сматра да су просторни ресурси позоришта углавном добри.

На питање о структури комшилука у маркетингу, кажу да је у питању шири центар града надамак Општине Звездара, Студенског дома, неколико факултета, продавница, кафића. Можемо да приметимо да је у делу описа окружења и сарадње у овом контексту маркетинг служба "Вук"-а дала најпотпуније одговоре (у односу на испитанике свих других позоришта). Од оближњих организација сарађују са Општином Звездара и цивилним организацијама (Прихватилиште за децу, Удружење „Проговори“, „Нова ПР“, едукативне радионице ХПВ итд.). Директор Установе је један од ретких испитаника на овој функцији

---

<sup>181</sup>„Ми смо давне 1950. пристали на социјалистичке законе и тог тренутка смо поставили темеље једне модерне државе после Другог светског рата (...) Међутим, ми и даље, 65 година касније, упорно конзумирамо атрибуте тог доба. Сви данашњи културолошки и социјални оквири су плод старог концепта да ми заједничким парама кроз буџет финансирамо здравство, школство, културу... И то као концепт је одлично, али у стварности је исти и те како застарео, и због различитих манипулација немогуће је одржавати га живим. (...) Не треба смештати "Вук" у уобичајени формат, наравно да ћемо задовољити потребу за садржајима који су чисто конзументски, на крају крајева и забавни, али мислим да је много важније открити ту тезу да се овде ради о редефиницији појмова, да треба дати шансу креативности да се покаже на потпуно другачији начин, користећи атрибуте који не припадају искључиво прошлом систему вредности." Гонцић, 2015 (<http://www.dnevno.rs/info/kultura/76750/intervju-svetislav-goncic>)

који се изјаснио да је за његову кућу сарадња са оближњим културним и другим организацијама од изузетног значаја. Као и већина колега, сматра да јавно позориште треба да буде центар дешавања краја града у којем се налази.

### **3.2.8.3. Финансирање**

Уобичајени проценат учешћа буџетских средства у укупном годишњем буџету установе износи 70%. Поред финансирање од стране Оснивача, "Вук" се пројектно суфинансира од стране Министарства за културу (за пројекат "Негујмо српски језик") и донација. Унутрашњи приходи потичу од продаја карата, издавања сала, суорганизације догађаја и школе музичког театра. Спонзори су Оралент (CURAPROX), Информатика, Лукоил, Deloit.

Директор "Вук"-а је једини од испитаника који се у потпуности слаже са тврђењем да су добијена буџетска средства у комбинацији са другим приходима довољна за оптимално функционисање организације. Такође, један је од ретких (једини поред извршне директорке Атељеа 212) који тврди да се кућа којом управља углавном не ослања на субвенције из јавних фондова када је у питању обезбеђивање континуиране уметничке изврности. Једини тврди и то да финансијски проблеми не имплицирају смањивање броја продукција и смањивање буџета за нове поставке. Ипак, сматра да би цена карте требало да буде већа. О томе да је јачање капацитета организације у правцу развоја нових начина финансирања, попут пројектног, има неутрални став.

Цене карата су 500, 700, 1000 и 1500 динара. Цене варирају о односу на трошкове продукције, број учесника у представи, атрактивности представе и циљну групу којој је намењена. Постоји и могућност сезонске претплате са повољнијим ценама улазница (до 5. у месецу одобрен је попуст за куповину карта на месечном репертоара). Попуст се одобрава и за куповину групних улазница за пензионере и за студенте. Студентима уметничких факултета и колегама из других позоришта "Вук" омогућава бесплатан улаз на своје програме.

### **3.2.8.4. Маркетиншке активности**

Типичан сет маркетиншких активности у вези са новим пројектом чини рекламирање у свим медијима (новине, телевизија, званична интернет страница и друштвене мреже), организовање прес конференције и припрема и дистрибуција прес материјала (плакат, фотографије, флајери). У упитнику наводе да уметници учествују у дијалогу са публиком на

све наведене начине: гостовањем у медијима, учешћем на јавним трибинама, кроз програме дружења са публиком, јавне пробе. По речима запослених у маркетингу, доминантни елементи у промоцији куће је специфичност репертоара. Као нарочито успешне активности у овом контексту истичу промоције на платоу испред Установе, у Меркатору, у Кнез Михаиловој улици и на факултетима (Правни факултет, ФОН, Факултет за медије и комуникацију, Филолошки факултет).

Сајт је обликован 2015. и намењен је свим старосним и стручним групама. Његов основни циљ је обавештавање публике о активностима у Вуку. Ажурира се свакодневно за шта је задужен графички дизајнер. На сајту нема информација о историјату, циљевима и визији установе, али је постављен информативни садржај о школи музичког позоришта и пројекту "Вуков прозор у свет". Акцент је на представама које се играју (са видео снимцима и фотографијама) и вестима које се тичу живота установе. На сајту се може извршити он-лајн резервација, не и куповина карата. Од аката постављени су програм рада и финансијски план за 2016. годину, јавне набавке и конкурси. Сајт нема верзију на енглеском

Као мултикултурална и мултидисциплинарна установа културе, Вук ради на развоју дигиталне повезаности са својом публиком кроз пројекат "Вуков прозор у свет". Ова "комуникациона платформа" постављена на сајту Позоришта омогућава младим људима, сарадницима из различитих земаља света, да у "Вук"-у пронађу своје место – да пишу, стварају и постављају своје блогове и тако приближе културу средине у којој живе. Позориште користи Фејсбук и Инстаграм, који имају значајно мање пратилаца него у случају других анализираних позоришта. Као позитивне ефекте присуства на друштвеним мрежама у маркетинг служби наводе већу информисаност шире публике о свим програмима, проширену комуникацију са публиком и могућност боље евалуације пројеката.

Резултати упитника показују да се у концепцији програма за наредну сезону полази од детаљних анализа претходне. До информација које се тичу реакција публике, њених потреба и укуса организација долази на основу комуникације преко друштвених мрежа, коментара и непосредног разговора са публиком. Гледаност представе утврђују бројем продатих и издатих карата. У контексту самоевалуације успеха, мишљење стручне јавности је од осредњег значаја, а и укус публике, тј. попуњеност сале и награде и позитивне критике. Директор сматра средње важним у оцењивању успеха јавног позоришта. С друге стране, постојање јасних индикатора евалуације рада види као углавном важну ставку, при чему се као и друге колеге не слаже са тиме да формирање ових индикатора треба да буде задатак

Оснивача.

### **3.2.8.5. Додатни програми/пројекти, услуге и добра**

С обзиром на одговоре у упитнику, закључујемо да Директор сматра да постоји простор за стварање и продају различитих сувенира, ДВД-ова ЦД-ова и сл, тј. да би ово могло занимати њихову публику, а туристе не види као потенцијал у контексту развоја публике. Наводи да је организација едукативних програма, инклузивних и програма привлачења младих углавном важан део делатности "Вук"-а.

И у делу упитника који се односи на уопштене ставове по питању рада јавних позоришта, показује сагласност са важношћу едукативне функције позоришта подједнако у свим аспектима едукације шире публике, младих и позоришних посланика. Међутим, Позориште нема досадашњих искустава у обуци запослених. Када су у питању едукативни програми издвајају школу музичког театра – "Булевар 77". То је једина школа ове врсте у Србији, која младим талентима и свима који то желе пружа могућност стицања практичних знања, вештина и усавршавања у области мјузикла, тј. у глуми, певању и игри. Циљне групе школе су аматери – они који само желе да се забаве и професионалци, који желе да се специјализују и усавршавају у области мјузикла.

Од додатних програма, издвајају фестивал "Јунски рок", Фестивал савремене руске драме, летњу манифестација "Игранка код Вука" и зимску манифестација "Трг бајки". У оквиру фестивала "Јунски рок" своје пројекте представљају студенти режије, глуме, позоришне продукције, Факултета драмских уметности у Београду, Академије уметности у Новом Саду, Факултета уметности Приштина-Звечан и Факултета уметности из Косовске Митровице, као и студенти Факултета музичке уметности и Факултета ликовних и примењених уметности. Кроз сарадњу са факултетима "Вук" даје прилику студентима да своје испитне и дипломске представе, концертне наступе, филмове као и изложбене радове представе широј јавности. У пратећем програму "Из прве руке", јавност може да се упозна са текстовима студента драматургије кроз јавна читања, а најбољи текст по – избору програмског савета Фестивала, добија могућност да буде изведен у оквиру редовног репертоара Установе. И Фестивал савремене руске драме, који је намењен љубитељима руског позоришта и литературе, је оријентисан на младе ауторе. У складу са мисијом Установе, Фестивал нуди прилику ствараоцима на почетку професионалног развоја да презентују свој рад и начин промишљања, кроз поставке савремених руских драма.

Летња манифестација на Тргу испред Вука састоји се од разноврсног музичког, забавног и едукативног програма. У оквиру програма публика и пролазници уче различите плесне жанрове уз координацију познатих плесача, кореографа и аниматора, учествујући тако у заједничкој представи која се ствара у току трајања програма. Манифестација додатно промовише програме, уметнике и програм Вука и доприноси већој популаризацији и учвршћењу везе ове установе са публиком и заједницом. Слични су циљеви и зимске манифестације „Трг бајки“. Пројекат је посвећен промоцији српског народног стваралаштва и бајки, као најразвијенијег и најзначајнијег облика српске народне прозе. У оквиру њега, трг испред Вука постаје место различитих новогодишњих садржаја: забаве и дружења, концерата, представа, забавних и едукативних програма за децу, упознавање са старим српским занатима и рукотворинама. Током трајања манифестације, у амбијенту дрвене куће – колибе постављене на тргу испред Установе играју се српске народне бајке и бајке Браће Грим намењене деци и одраслима. Суграђани и гости Београда у оквиру програма имају прилике да се упознају са и уживају у српској традиционалној култури, а део овога је и промоција српских националних производа.

### ***3.2.8.6. Мрежа сарадника***

Стратешку оријентацију на партнерство, као предуслов остваривања активности које би требало да допринесу уметничкој и економској одрживости јавног позоришта, Директор оцењује као средње важну. С друге стране, у делу који се тиче пословања Вука на неколико места истиче важност ширења мреже сарадника. Сматра да организација мора бити оријентисана на стално иновирање у развоју ресурса и коришћењу постојећих на нове начине и да је увећавање и експлоатације социјалног и културног капитала Установе од пресудног значаја за њен развој.

Нарочито важна сарадња, која се налази и у формалној мисији установе, јесте активна сарадња са свим уметничким академијама, која за циљ има омогућавање младим уметницима да презентују свој ради и стекну прва професионална искуства. Са другим позориштима и културним установама у Србији, организују копродукционе пројекте. У контексту сарадње са цивилним сектором, наводе различита удружења која се баве ”дрштвено-одговорним” радом

### 3.2.8.7. SWOT анализа пословања У.К. ”Вук”

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"><li>• Програмска оријентација на савремене теме и ауторе;</li><li>• Организациони модел (ангажовање глумаца по пројекту, мали број запослених и велики број спољних сарадника);</li><li>• Мобилност продукције;</li><li>• Углавном добри просторни и технички ресурси Позоришта;</li><li>• Сарадња са оближњим цивилним организацијама (у домену друштвено-одговорног деловања)</li><li>• Развијени унутрашњи извори прихода;</li><li>• Промоција и деловање по моделу интердисциплинарног простора отвореног за различите културне програме;</li><li>• Искуство у тематском конципирању дела програма, који поред предства подразумева трибине, јавне расправе и сл.;</li><li>• Рад на развоју дигиталне повезаности са публиком кроз пројекат ”Вуков прозор у свет”;</li><li>• Стални едукативни програм намењен аматерима и професионалцима у домену музичког позоришта (”Школа музичког театра”);</li><li>• Институционализована сарадња са уметничким факултетима. Заједничка реализација фестивала ”Јунки рок”;</li><li>• Додатни програми којима Установа шири своју публику, позиционира се у локалној заједници и даје допринос развоју туристичких потенцијала Града (”Игранка код Вука”, ”Трг бајки”).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Позориште нема спонзоре, а донације су врло ретке и мале;</li><li>• Мали број запослених, квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања, као што је пројектно финансирање;</li><li>• Лоша искуства у пројектном суфинансирању;</li><li>• Недостатак инклузивних пројеката;</li><li>• Релативно слаба посећеност (у поређењу са другим позориштима у систему);</li><li>• Мали број пратилаца на друштвеним мрежама.</li></ul>
Прилике	Препреке/опасности
<ul style="list-style-type: none"><li>• Позициоирање Позоришта као центра културног живота краја града у коме се налази.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Установа је релативно ”млада” и још увек се перципира као културни центар општине Звездара.</li></ul>

- Неразвијена мрежа сарадника и партнера.
- Интензивирање деловања на друштвеним мрежама.
- Развој маркетиншких активности.
- Интензивније повезивање са другим јавним позориштима, нпр. кроз додатни програм који организује.
- Повезивање са независном сценом кроз уступање простора и техничку подршку и развој заједничких пројеката.

### 3.3. Анализа функција јавних градских позоришта Београда

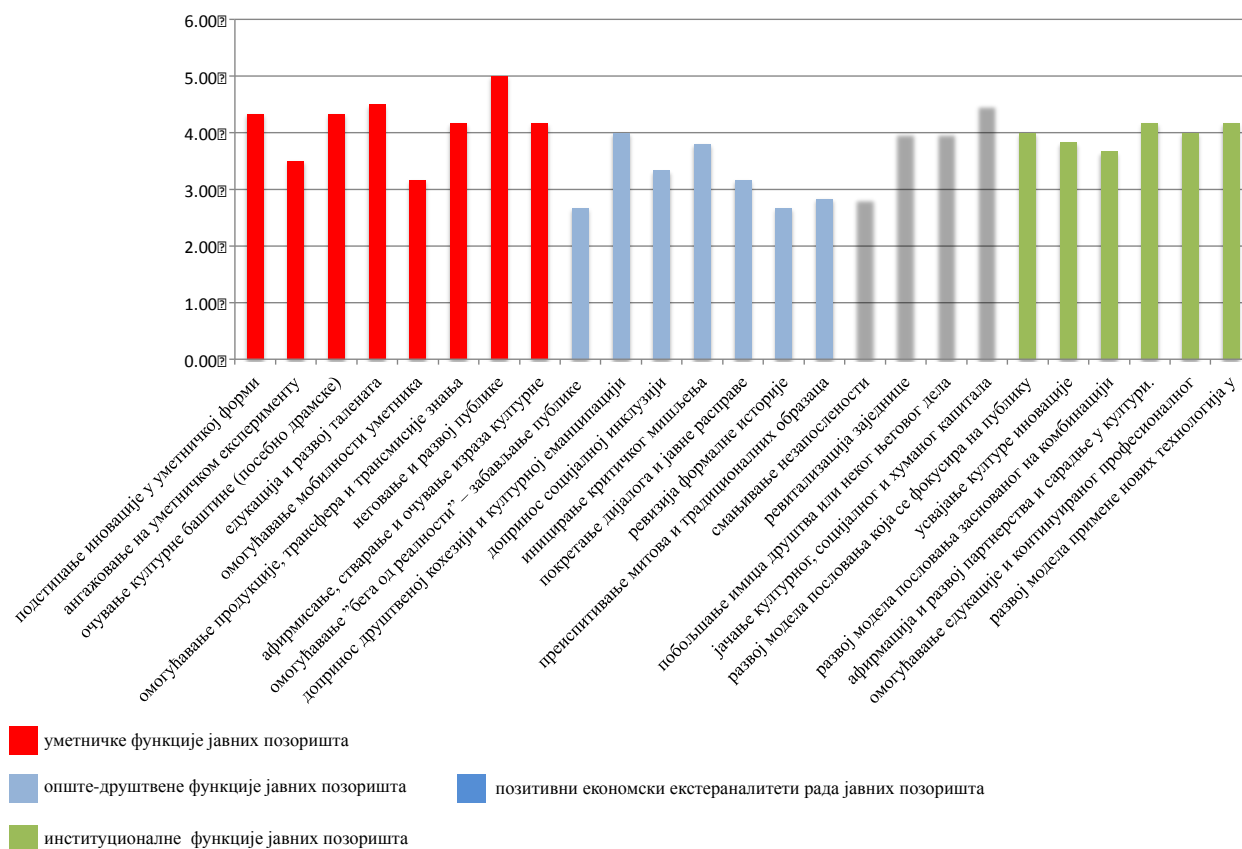
Коришћење идентификованих развојних могућности значило би усвајање и имплементацију активности анализираних у првом делу рада, чији је стратешки дефинисан исход постизање одрживости јавног позоришта, кроз развој и диверсификацију његових функција. То подразумева свест о важности овога, јасних намера у том контексту, предузимање ризика и коришћење прилика да се намере остваре. У том смислу, важно је утврдити личне ставове по овом питању директора анализираних позоришта, као представника породице доносилаца одлука и посредника система који анализирамо, али и (еминентних) представника породице стваралаца (с обзиром на њихову примарну професионалну оријентацију).

У посебном делу упитника, замолили смо их да оценама од 1 до 5 означе важност одређених функција јавног позоришта, које смо у анализи диференцирали на: 1) уметничке функције; 2) инструменталне функције, а међу њима: 2а) општедруштвене функције и 2б) позитивне економске екстерналитете рада јавних позоришта и 3) институционалне функције (слика 4). Резултати овог дела показали су да највећу средњу оцену (5,0), са максималним појединачним оценама, има неговање и развој публике. За овом, следе функција едукације и развоја талената (4,50), подстицање иновације у уметничкој форми и очување културне баштине (4,33). У групи најважнијих функција, поред ових – уметничких, налази се и инструментална функција јачања социјалног хуманог и културног капитала<sup>182</sup>.

<sup>182</sup> Она се пре него као стриктно инструментална функција може схватити и као "општа".



Оцена функција јавних позоришта



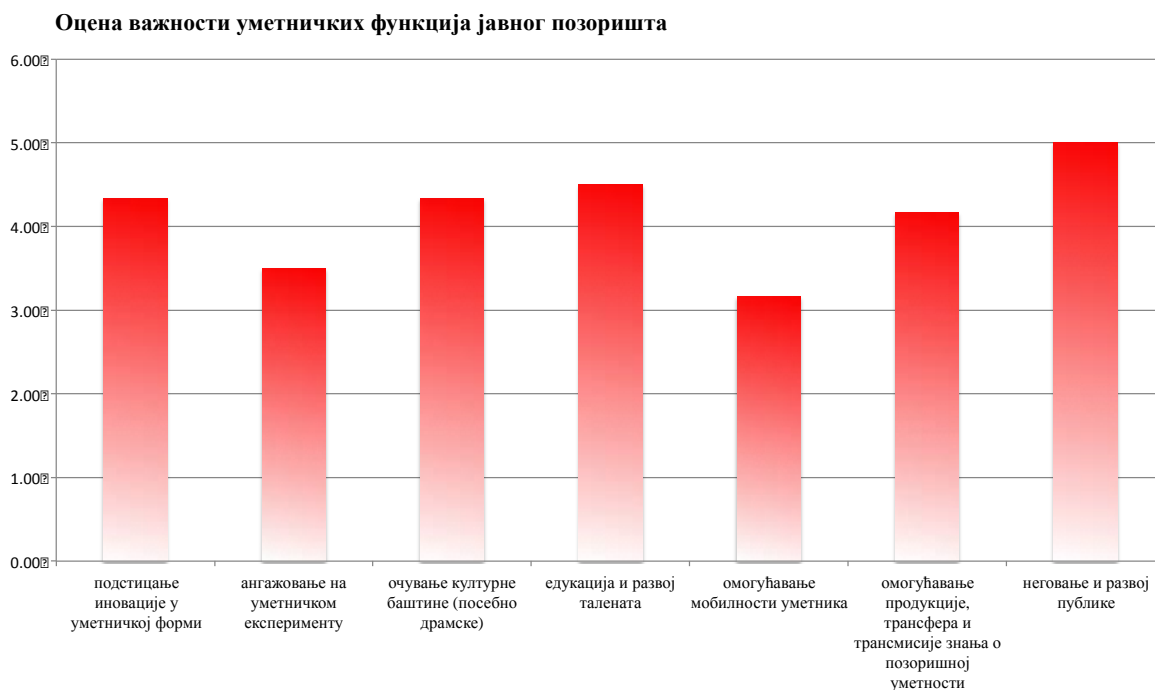
слика 4: важност функција јавног позоришта према мишљењу директора градских позоришта Београда

Као углавном важне функције (са просечном оценом око 4), оцењене су: уметничке функције омогућавања продукције, трансфера и трансмисије знања у позоришној уметности и афирмисања, стварања и очувања израза културне разноликости. Такође, и институционалне функције развоја партнерства и развоја модела примене нових технологија у организационом развоју (4,17). Са нешто нижом просечном оценом (4,0), оцењене су инструменталне функције: допринос друштвеној кохезији и културној еманципацији, допринос ревитализацији заједнице и побољшању имица друштва или неког његовог дела; као и институционалне функције развоја модела пословања који се фокусира на публику и омогућавање едукације и континуираног развоја запослених.

Анкетирани директори сматрају да су нешто слабије важне (3,50-3,83) функција анагажовања на уметничком експерименту; инструментална функција иницирања критичког мишљења и институционалне функције усвајања културе иновације и развоја модела заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне уметничке и економске

одрживости позоришта. Неутрални став о важности (3,17-3,33) дијагностикован је код инструменталних функција доприноса социјалној инклузији и покретања дијалога и јавне расправе, а међу функцијама из корпуса уметничких, код омогућавања мобилности уметника. Као најмање важне (2,67 – 2,83), оцењене су инструменталне функције: омогућавање бега од реалности и забављање публике, ревизија формалне историје, преиспитивање традиционалних митова и образаца мишљења и смањивање незапослености.

Анализирано према групама, међу уметничким функцијама – које су појединачно добиле највећи број високих оцена (распон од 3,17- 5,0) и које су укупно оцењене као најважније (са просечном оценом у групи 4,14), најзначајније су неговање и развој публике, продукција врхунских уметника и подстицање иновације у уметничкој форми (слика 5).



*слика 5: важност уметничких функција јавног позоришта према мишљењу директора Г.П.Б.*

Видели смо да је неговање и развој публике и укупно најбоље оцењена функција, чему одговара и висока оцена развоја модела пословања које се фокусира на публику, као једне од институционалних функција. То би значило да у програмирању понуде (основне и додатне) позоришта полазе од укуса и потреба публике, те да ово активно утврђују праћењем реакција на понуђене садржаје. И заиста, са високом просечном оценом сагласности (4,17) директори оцењују исказ да у концепцији програма за наредну сезону полазе од резултата претходних, али проблем је у томе што није у довољној мери јасно на шта се ти резултати односе. Реакције стручне јавности као мерило успеха оцењују просечном оценом слабе важности

(2,83), али истом просечном оценом (и готово истим појединачним оценама) и укусу публике. Ово потврђује и налаз да су попуњеност сале – с једне стране и награде, добре критике и реноме у стручној јавности – с друге, као идентификатори остварног успеха оцењени приближно истом неутралном средњом оценом, са малом предношћу првог (3,67 према 3,33)<sup>183</sup>. Такође, у конкретној пракси позоришта, у већини случајева, идентификовали смо обичај неутемељивања програмске политике на потребама и укусу публике; неадекватно праћење њених реакција; фокусирање комуникације на једну исту циљну групу и недовољан развој програма којим би се привукла нова публика, а нарочито специфичне друштвене групе. У том смислу, намеће се закључак да се декларисана оријентација директора ка неговању и развоју публике односи на неговање и развој идеалне или ”дискурс публике” која није спољашња датост, већ производ дискурзивне производње унутар културне организације (Томка, 2015: 7)<sup>184</sup>.

У сету инструменталних функција чији се опсег оцена креће се од 2,67 – 4,50, просечна оцена важности опште-друштвених функција је 3,33, а важности позитивних економских екстерналитета рада позоришта 3,83 (слика 6). Све функције у другој категорији оцењене су високим просечним (и индивидуалним) оценама, изузев смањивања незапослености, што је разумљиво имајући у виду ситуацију по овом питању<sup>185</sup>. Пажњу нам скреће налаз о ниским оценама друштвено-корективних функција у вези са демонументализацијом културе сећања и корекцијом идеолошких образаца мишљења; као и релативно ниско оцењена важност улоге позоришта у иницирању дијалога и јавне расправе. То је зато што је ово у директној вези са развојем критичког мишљења и слободом изражавања, на чему позоришни ствараоци по правилу инсистирају. Овакве оцене су посебно неочекиване у компарацији са високим оценама функција које се тичу позитивних економских екстерналитета рада позоришта, а које чуде, имајући у виду да се представници театарског живота Београда и Србије у јавном дискурсу најчешће ограђују од прича о социо-економским бенефитима позоришне

---

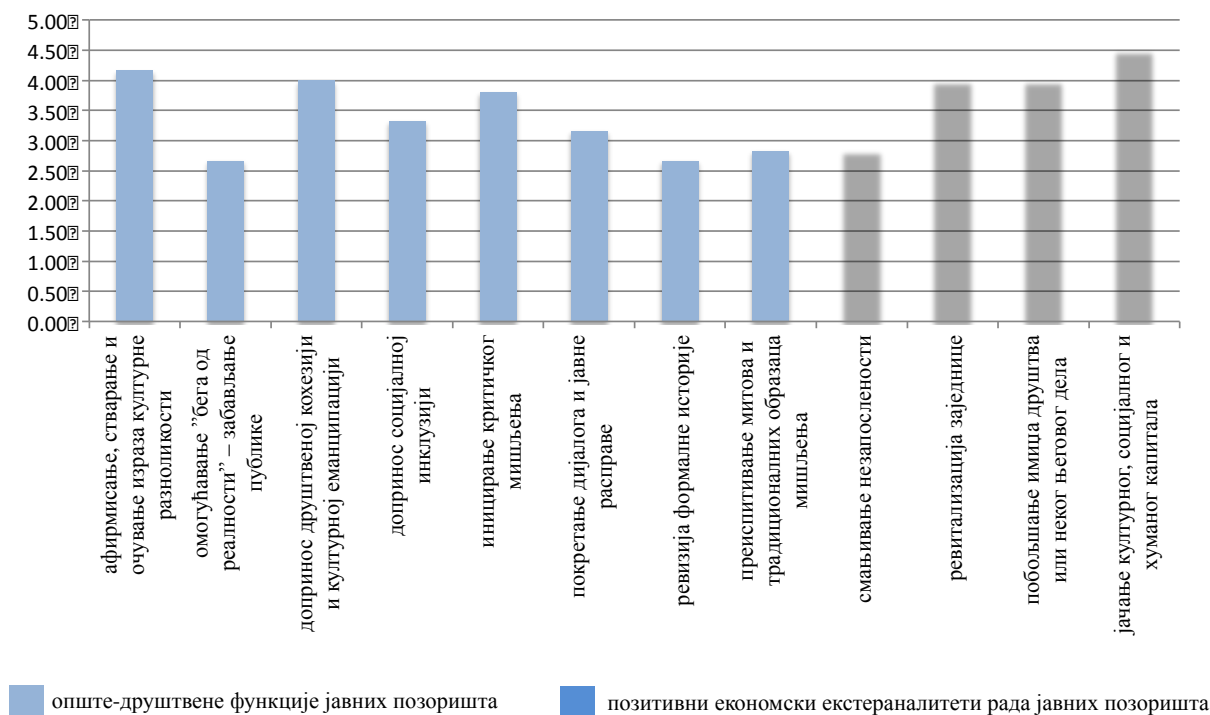
<sup>183</sup> Да ово није случајни резултат, потврђује то што је половина испитаника и један и други исказ оценила са осредњом сагласношћу, док су у другој половини испитаници давали релативно сличне оцене сагласности, уз благу предност једног од два исказа (4 према 5, или 3 према 4). Само у случају Позоришта на Теразима, можемо идентификовати јасније одређење по овом питању, у правцу важности ”попуњене сале” 5 према 3).

<sup>184</sup> За разлику од тога, ”актер публика” постоји независно од организација и појединаца који чине систем културне (или медијске) продукције, као скуп људи који, најшире речено, учествују у културном животу у складу са својим потребама, навикама и диспозицијама (Томка, 2015: 6-7).

<sup>185</sup> Забрану запошљавања, сталне индиције о преласку на пројектни вид организовања делатности, неусаглашеност Закона о раду и потреба позоришне делатности, неусаглашеност тржишта рада и образовања у овом домену итд.

делатности – неретко изражавају и негативан став по овом питању.

### Оцена инструменталних функција јавног позоришта

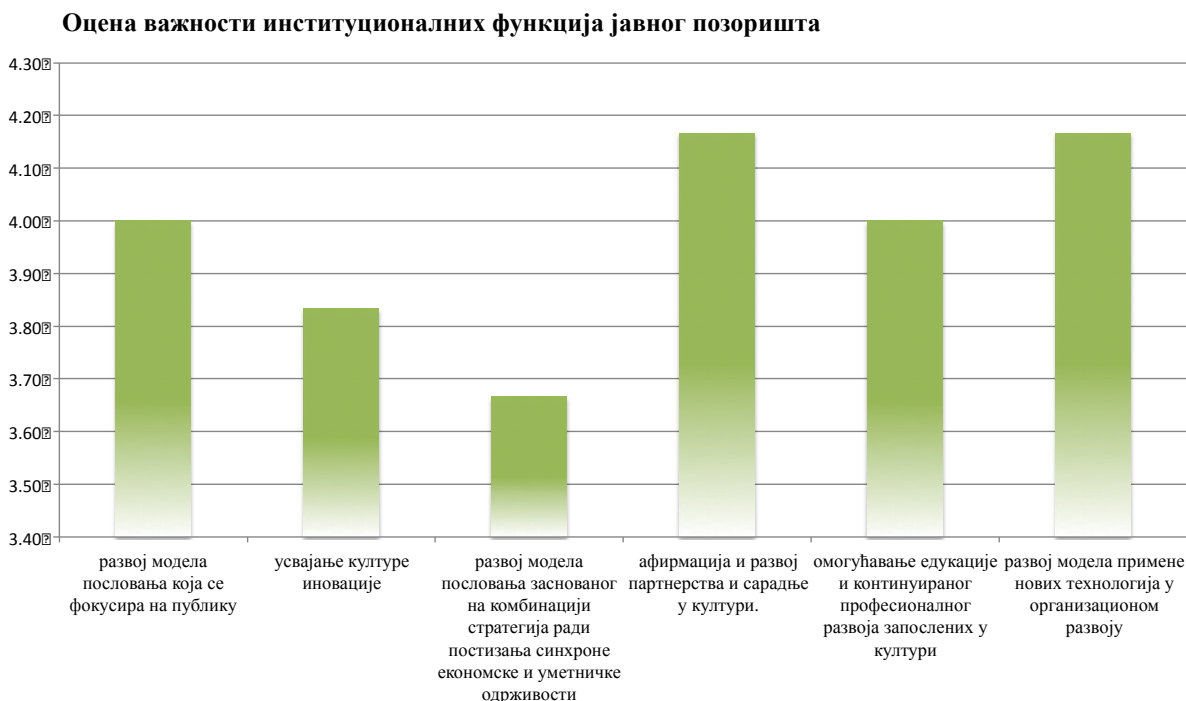


слика 6: важност инструменталних функција јавног позоришта према мишљењу директора Г.П.Б.

Општедруштвене функције које јавно позориште, према мишљењу испитаника, треба да испуњава су афирмисање, стварање и очување израза културне разноликости, допринос друштвеној кохезији и културној еманципацији. Према мишљењу испитаника, мање је важан допринос позоришта социјалној инклузији, што потврђује и пракса установа којима управљају. Видели смо да изузев у ретким случајевима позоришта не нуде представе и додатне програме који би одговарали специфичном укусу, односно потребама и карактеристикама старије публике, људи са специјалним потребама, припадника маргинализованих друштвених заједница и сл. Њихово привлачење, па и "друштвено-одговорно" деловање у овом правцу, позоришта остварују одобравањем попушта (или бесплатног улаза) за пензионере, ратне војне инвалиде, децу без родитељског старања, организоване групе удружења оболелих и сл, а не наменски пројектовним садржајима. Најмање важно међу општедруштвеним функцијама је омогућавање заборављања текућих проблема и забава публике. Штавише, у свим питањима која се тичу те теме, идентификујемо негативан став утемељен на идеји о улози јавног позоришта у развоју уметничке изврности и искључивом односу овога и могућности да позоришни догађај

забави, опустити публику и пружи разбирливу, што се повезује са комерцијалним интенцијама.

Када су у питању институционалне функције јавног позоришта њихова просечна оцена је 3,44 а опсег оцена 3,67- 4,17 (слика 7).

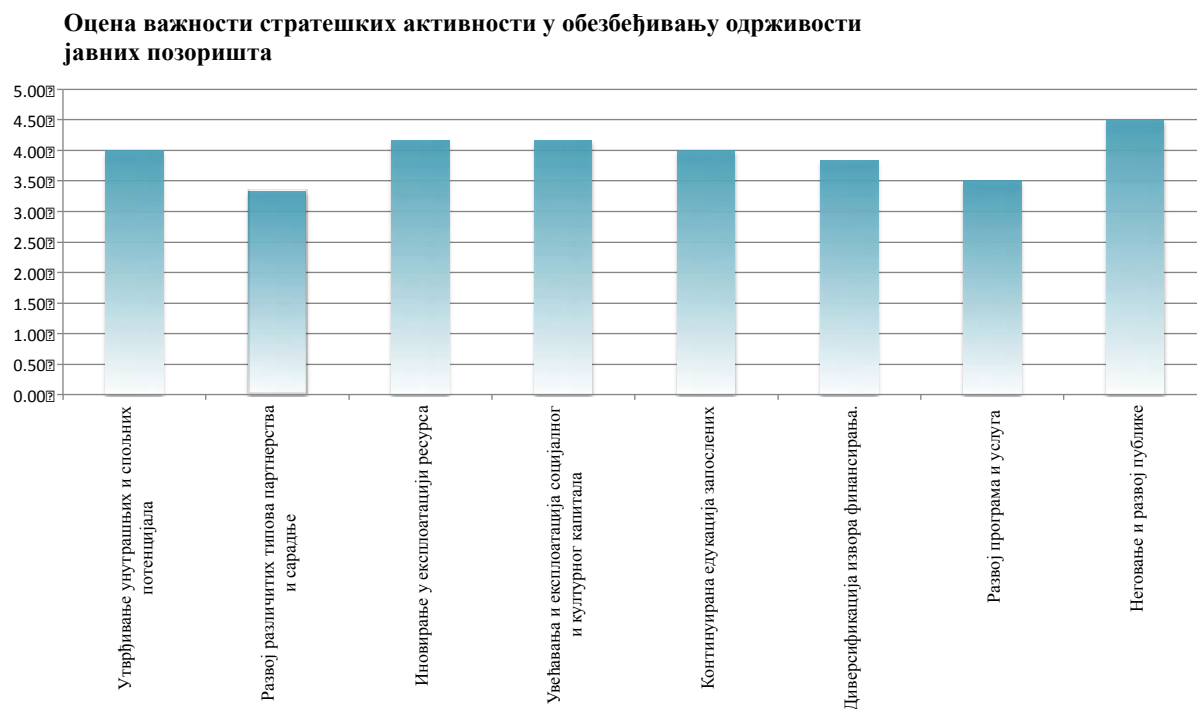


слика 7: важност институционалних функција јавног позоришта према мишљењу директора Г.П.Б.

Најважније функције у овом контексту су примена нових технологија у организационом развоју, афирмација и развој сарадње у култури и развој модела пословања који се фокусира на публику. Када је у питању умерена важност континуираног рада на развоју запослених, можемо приметити да пракса не осликава ставове. Штавише, анализирајући скуп различито таргетираних функција у вези са едукативним процесима, можемо приметити да је за јавна позоришта примарно значајна едукација и развој извођача и стваралаца, чиме се враћамо на уметничке функције и високо оцењен значај едукације и развоја талената, што (у овом случају) одговара резултатима праксе. Мимо неутралног става о важности обезбеђивања мобилности уметника (што разумемо као последицу економских услова), пракса и ставови показују – да је стваралачки и извођачки капитал (редитељски, глумачки и сл. ), од стране директора (као и запослених) свих анализираних позоришта, перципиран као њихов највећи капитал – предмет улагања и генерисања.

У анализи оцене институционалних функција примећујемо и најслабију оцену функције

развоја модела пословања заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне уметничке и економске одрживости. У том смислу, било би значајно дубље анализирати ставове када су у питању различите стратешке активности у контексту обезбеђивања одрживости позоришта (слика 8).



*слика 8: оцена важности стратешких активности у обезбеђивању одрживости јавних позоришта према мишљењу директора Г.П.Б.*

Неговање и развој публике је и овде виђено као најважнија активност, за којом следе иновирање у експлоатацији ресурса и увећавање и експлоатација социјалног и културног капитала. Међутим, високо оцењену важност иновирања у експлоатацији ресурса не прати и висока оцена развоја програма и услуга (оцењено је као осредње важно), те се поставља питање на шта се иновативни приступ ресурсима односи? Слично, високу оцену важности експлоатације социјалног и културног капитала не прати и адекватна оцена оријентације на развој различитих типова сарадње и партнерства, што је (напротив) идентификовано као најмање важна активност у стратешком раду на обезбеђивању одрживости позоришних установа. Да бисмо ову – наизглед контрадикторност – разумели, важно је нагласити да је оцена партнерства и сарадње у анкети повезана са питањем које се тиче њиховог доприноса уметничкој и економској одрживости, а исто важи и за питање развоја програмâ и услуга<sup>186</sup>.

<sup>186</sup> Прво је испитивано степеном сагласности са исказом: ”Стратешка оријентација јавног позоришта на партнерство је предуслов остваривања великог броја активности, које треба да допринесу његовој уметничкој и

С друге стране, ”иновативни приступ ресурсима” и ”важност увећавања и експлоатације социјалног и културног капитала” смештени су у општији контекст – без помињања везе тога и економског аспекта/услова пословања позоришта<sup>187</sup>. Додајући овоме и то да је институционална функција коју ближе испитујемо ”развој модела пословања заснованог на комбинацији стратегија ради постизања синхроне уметничке и економске одрживости” уједно једина функција ове врсте у којој се помиње економски аспект пословања, долазимо до закључка о очигледном дистанцирању испитаника од ставова који би се могли довести у везу са важношћу (или императивом) развоја алтернативних начина постизања економске одрживости позоришта. Таквој интерпретацији налаза у прилог стоји и утврђена конкретна пракса да – без обзира на недовољност средстава која добијају од Оснивача (око чега постоји општа сагласност), позоришта настављају да се, у највећој мери, искључиво на њих ослањају<sup>188</sup>.

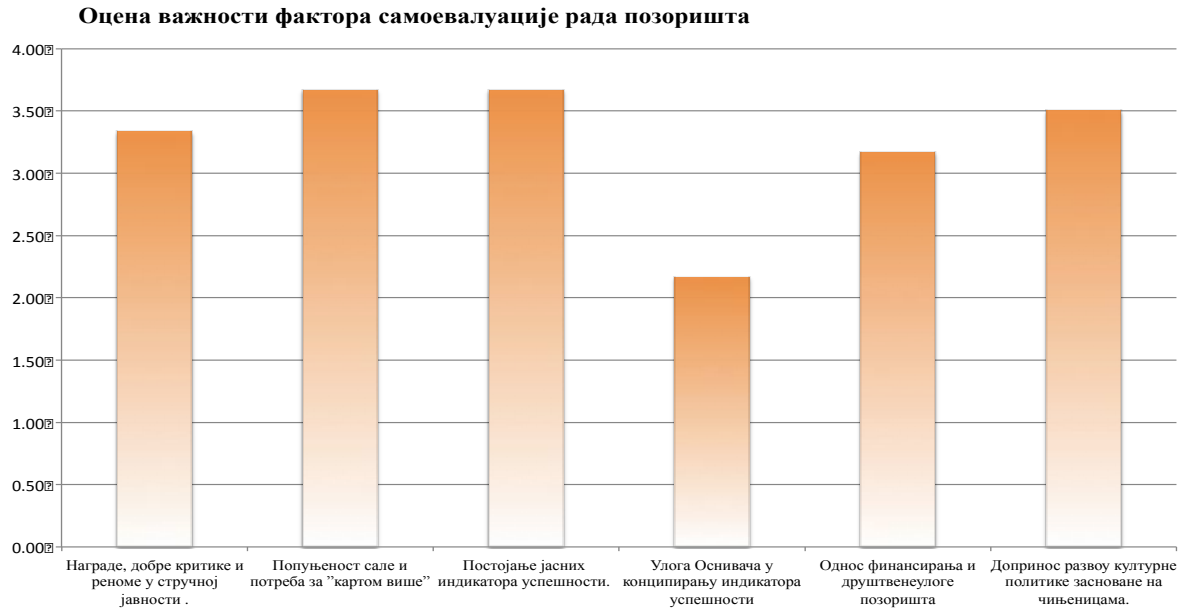
Овде наведеним институционалним функцијама морали бисмо да додамо и развој процеса (само)евалуације рада и модела пословања које се темељи на чињеницама. То је зато што ово представља саставни део сваке друге функције која за циљ има организациони развој позоришних установа и развој шире мреже у оквиру које оне делују. У анализи ставова по питању фактора самоевалуације рада позоришта видимо да ни један није оцењен оценом високе важности по рад ових установа (*слика 9*).

---

*економској одрживости*”, а друго са исказом: ”У савременим социо-економским околностима развој програма и услуга јавног позоришта је предуслов његове одрживости”.

<sup>187</sup>”Организација јавног позоришта мора бити оријентисана на стално иновирање – развој ресурса и коришћење постојећих на нове начине” и ”Увећавања и експлоатација социјалног и културног капитала јавног позоришта је предуслов његовог развоја у савременим *друштвеним* околностима”.

<sup>188</sup>Половина анкетираних изражава сагласност са тиме да је основни задатак њихове куће да омогући стварање и играње позоришних представа, те да свака друга делатност одвраћа организацију од овог циља, двоје се са исказом не слаже, а један изражава неутрални став по том питању. Половина испитаника сматра да буџетска средства углавном нису довољна, двоје даје оцене довољности, а оцена само једног од њих одговара општој ”умереној” оцени. Када је у питању развој финансијске одрживости кућа на чијем су челу, кроз развој институционалних функција позоришта, као што је оспособљавање запослених за управљање и администрирање нових начина финансирања, оцена сагласности је да се више слажу него не слажу (3,50). Могућност да се изнајмљивањем сале и других простора позоришта обезбеди додатни приход, директори анализираних позоришних установа оцењују као осредњу (3.17); док се са аутсорсовањем дела техничких послова са циљем решавања дела финансијских и организационих проблема углавном не слажу (2.40). Још мање се слажу са вредношћу туристичких потенцијала, па развој функција у овом смилсу у највећој мери не сматрају потенцијално учинковитим.



*слика 9: важност самоевалуације рада позоришта и идентификатора успеха рада позоришта према мишљењу директора Г.П.Б.*

Уопштено, директори сматрају да је постојање јасних индикатора успешности умерено важно; не слажу се с тим да је конципирање тих индикатора задатак Оснивача и демонстрирају неутралан став према томе да постоји јасна веза између финансирања јавног позоришта и његове улоге у друштву. Пракса осликава ставове, па у организацији делатности анализираних позоришта, не наилазимо на експлицитно стратешко планирање, на дефинисане идентификаторе (само)евалуације рада установа и ефикасну сарадњу са Оснивачем по овим питањима. Постојећи параметри учинка позоришта свде се махом на квантитативне индикаторе – број премијера, број продатих карата, број освојених награда и сл, а организациони процес који подразумева евалуацију је искључиво извештавање Оснивача о постигнутим циљевима. Међутим, анализа извештаја, као и искази запослених у позориштима и Секретаријату за културу града Београда указују на то да се извештаји пишу и читају само како би се задовољила закнска форма – не и начинила истинска евалуација рада.



**ЧЕТВРТИ ДЕО:  
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА**

## 4.1. Дискусија и моделовање

На основу анализе прикупљених и приказаних података, користећи теоријска усмерења, покушаћемо да сумирамо закључке – опишемо и дијагностикујемо стање позоришног система јавних градских позоришта Београда. За модел описивања система узећемо Ван Маненову схему поља културног система, те ћемо у оквиру сваке хоризонталне равни система – 1) организационе, 2) равни процеса и 3) равни исхода, дати преглед снага, слабости и могућности система са одређеног аспекта. Утврђене препреке послужиће нам за моделовање ефикаснијег и ефективнијег система јавних градских позоришта и формулисаће делотворних препорука за градску позоришну политику.

### 4.1.1. Кључни налази

С обзиром на то да се бавимо системом јавних градских позоришта у чијој делатности су процеси продукције и дистрибуције нераздвојиви, систем ћемо анализирати кроз 3 вертикалне равни (уместо 4 Ван Маненових) – 1) равни продукције и дистрибуције, 2) рецепције и 3) контекста. У том смислу, за разлику од Ван Маненовог система који је структуриран од 12 поља насталих укрштањем хоризонталних и вертикалних равни, наш систем ће бити структуриран од 9 поља (слика 10).

	Продукција и дистрибуција	Рецепција	Контекст
<b>Организациона структура</b>	Позоришта система	Публика	Шира мрежа система
<b>Процеси</b>	Припрема и извођење представа Пројектовање програма Маркетиншке активности Финансирање Стратешко планирање и евалуација Едукација (запослених, публике, позоришних посланика) Истраживање	Начин партиципирања публике у систему	Процеси сарадње са: субјектима политичког система, субјектима система привреде, субјектима цивилног сектора у култури, субјектима система науке и образовања, туризма и другим субјектима система културе.

<b>Исходи</b>	Број продукција, укупан број предства, разноликост типова и жанрова Вредности које се остварују кроз делатност позоришта Културни капитал позоришта, и система у целини; хумани и економски капитал	Типови легитимизације позоришта	Снага веза и обим социјалног капитала: позоришта, система и шире мреже
---------------	---	---------------------------------	--

слика 10: схема поља описивања функционисања Система београдских јавних позоришта на друштвеном нивоу

#### 4.1.1.2. Организациона раван

##### Поље продукције и дистрибуције

Позоришна продукција система који анализирамо одвија се у оквиру 7 јавних позоришта, и једне установе културе, чији је оснивач Скупштина града Београда и који представљају основе субјекте (чиниоце) система. Ове установе разликују се у односу на величину, тј. у односу на то да ли имају уметнички ансамбл или не. Организациона структура четири позоришта (ЈДП, Атеље 212, БДП и Позориште на Теразијама) формирана је по класичном моделу репертоарског позоришта са око 30 глумаца који су стално запослени (изузев Теразија, где је овај број већи и поред глумаца подразумева плесаче, певаче и чланове оркестра). Организациони модел друге половина позоришта (Звездара, Битеф театар, Дадов и У.К. Вук) подразумева мањи број запослених, који се баве продукцијом представа за које се уметнички тимови (укључујући извођаче) хонорарно ангажују, по пројекту. У том смислу, једну од снага система чини то што он омогућава инситуционални развој талената с једне стране, а са друге њихову покретљивост – размену знања и стицање искуства у различитим пројектним тимовима и установама. Мана (слабост), коју бисмо у вези са овим навели јесте поларизација градских уметника на оне ”на плати” и ”слободњаке”, те и поларизација установа на прве, које црпе велике количине средстава и друге, ”ефикасних и савремених организационих модела” (како њихови запослени и управа наводе). Поларизација, а са њом и извесна нетрпељивост, односно лоши међуорганизацијски односи унутар система, појачава се због чињенице да и позоришта са сталним ансамблом неретко ангажују глумце ”са стране”, док они ”на плати” учествују у малом или никаквом броју продукција куће.

Градска позоришта Београда су централне организације укупног позоришног система града, односно установе са чијим деловањем већина грађана повезује престонички позоришни живот. То је зато што је систем који анализирамо ”резиденцијални” – продукција и дистрибуција су интегрисани (Van den Hoogen, Saro, 2015: 347,349), па се и рецепција одвија

унутар њега. Градска позоришта Београда имају једну, две, или више сцена на којима се изводе представе у продукцији позоришта, или гостујуће продукције у уступљеним терминима. Њих чини разноврстан програм у продукцији различитих домаћих или иностранних организација извођачких уметности из јавног или цивилног сектора. Гостујуће продукције не прелазе преко 20% (изузев у случају Битеф театра који је орјентисан на подршку независној сцени) и у укупном програму установа чине мали део. Имајући у виду да ово укључује и концерте, наступе КУД-ова, представе студената факултета и академија драмских уметности, гостовања страних позоришних кућа и позоришта из других градова Србије, можемо закључити да је број позоришних догађаја неинституционализоване продукције, експерименталног и аматерског позоришта, који се играју на сценама градских позоришта (као централног места позоришног живота града), испод минималног. У том смислу, с аспекта функције обезбеђивања дистрибуције позоришног стваралаштва, систем јавних градских позоришта врши само један њен део – дистрибуцију продукције настале у оквиру система. Слабост система је недовољно омогућавање рецепције стваралаштва независне позоришне сцене.

Позоришта су смештена у 8 објеката, у власништву Скупштине града Београда, која је објекте, званичним актима, уступила на коришћење позоришним кућама. У време оснивања позоришта, објекти су планирани тако да буду део инфраструктуре културних установа стационираних у ужем и ширем центру града, што локацију позоришта чини врло атрактивном. Међутим, како је њихова публика искључиво домаћа – а не туристи, одлика атрактивности локације нема посебан значај, изузев обезбеђивања одређеног статуса позориштима као централних градских установа културе. С тим у вези, позиција зграде позоришта, као и њихова – у највећем броју случајева, специфична и атрактивна архитектура, чине ове установе познатим широј јавности. И они грађани који никада нису били у позоришту, за већину градских позоришта знају где се налазе и како изгледају, што представља снагу система у целини и обезбеђује му препознатљивост на културној мапи града. Ова снага, у комбинацији са снагом просторних ресурса неколико анализираних позоришта, повлачи и могућност алтернативне експлоатације локације и просторне концепције у правцу проширивања деловања и улоге позоришта у локалној заједници. Реализација овога значила би то да систем добије неколико позоришних пунктова на којима би се, осим стварања и приказивања представа дешавало и окупљање љубитеља позоришне уметности (ван уског стручног круга); анимирање шире публике, продаја или издавање литературе и часописа из домена позоришне уметности; едукативни програми или окупљање

чланова локалне заједнице, које би потенцијално водило и развоју потребе да осим тога да попију кафу, сретну се са пријатељима или користе бесплатан интернет, погледају и представе на репертоару.

### *Поље рецепције*

Када је у питању поље рецепције организационе равни, уколико под чиниоцем поља подразумевамо организацију која се (уско-профилисано) бави питањима позоришне рецепције, можемо рећи да је оно практично празно. У идеалном моделу система овде би се налазила организација са задатком да позориштима доставља информације о карактеристикама, потребама и навикама публике и врши функцију њене анимације. Ипак, с обзиром на то да, данас, ово готово нигде не постоји, недостатак такве организације не можемо узети за објективну слабост система. Такозвани ”клубови љубитеља позоришта” присутни су у скромном броју, али њихово деловање је пре свега комерцијално – везано за продају комплета купона за попусте у одређеним позориштима, он-лајн резервацију карата и сл. С друге стране, удружења публике, која би својим деловањем утицала на формирање позоришне понуде, у савремено доба, практично не постоје. Информисањем и привлачењем публике баве се сама позоришта, а истраживањем њених потреба и укуса организације и појединци који примарно припадају другим системима (културе, науке и образовања). У нашем систему, односно широј мрежи у којој се он налази, то су: Завод за проучавање културног развоја, специјализоване агенције и цивилна друштва, Институт за позориште, филм радио и телевизију – ФДУ и др. Као развојну могућност система не сагледавамо, дакле, формирање самосталне организације која би се бавила питањима рецепције позоришне уметности већ, пре, интензивнију сарадњу између позоришта и организација из других система у овом контексту. Како начини сарадње припадају равни процеса система, могућности ове врсте разматраћемо касније.

### *Поље контекста*

У пољу контекста организационе равни, налазе се организације из других система, са којима се организације нашег система укрштају кроз своју делатност. Како је обављање примарне делатности основних субјеката система неретко условљено ”укрштањем” делатности са организацијама из других система, можемо рећи да су поред позоришта (као унутрашњих чинилаца система) и ове друге организације (спољни) чиниоци система јавних градских позоришта Београда. Поље контекста можемо разумети и као ширу мрежу социјалних односа, којој систем припада. Важно је напоменути да он може припадати различитим

мрежама – у зависности од тога о каквом виду ”укрштања” се ради, и са којим циљем. Мрежа, (односно поља контекста система), коју ми идентификујемо/пројектујемо, а у чијем центру се налази анализирани систем, тиче се социјалних односа које остварују (или могу стварати) позоришта и субјекти других система, а које утичу на постизање одрживости позоришта и система у целини.

С обзиром на оснивачке односе позоришта, који представљају условљавајући фактор у домену финансирања, кадровске политике, развојних планова итд, најважније организације с чијим се деловањем укршта деловање установа система јавних градских позоришта Београда су Скупштина града Београда, Секретаријат за културу града Београда и (индиректније) Министарство културе и информисања Републике Србије. Међутим, с обзиром на утицај који поље политичке моћи (Bourdieu) има на пословање градских позоришта, претходним треба да додамо и Владу Републике Србије, Председништво и општинске и градске одборе странака на власти. Штавише, с обзиром на то да је Скупштина града оснивач свих позоришта система, могло би се рећи да су она и ресорни органи локалне самоуправе заправо унутрашњи чиниоци система. Ипак, с обзиром на то да ове организације изворно припадају другом – политичком систему, сматрамо их спољним чиниоцима система јавних градских позоришта Београда, и ”кључним играчима” (Lin) шире мреже у коју је систем стационаран.

Систем јавних градских позоришта налази се и под утицајем поља финансијске моћи (Bourdieu), што практично значи да његови основни субјекти у свом раду (финансијски) зависе и од организација из система привреде и економије: банака, великих корпорација и малих и средњих предузећа различитог типа. У односу на резултате истраживања по питању карактеристика овог типа партнера позоришних установа, ближи профил актера привредног система, који су спољни чиниоци нашег система, можемо одредити као приватне фирме чији се тип и опсег пословања на одређен начин користи у припреми и реализацији позоришног догађаја. Овоме треба додати и поједине веће корпорације, које се баве друштвено одговорним пословањем (Рајфајзен банка, ЈТИ, Теленор итд.). Продукцију позоришта повремено, на различите начине, подржавају и представници страних влада, па и организације попут амбасада и министарстава страних влада партиципирају, скромно, у пољу контекста организационе равни. Ту су и инострани културни центри и међународне фондације, које финансирају пројекте у домену културе, а како развој таквог вида финансирања сматрамо оптималним за развој одрживости система (о чему ће касније бити више речи), као развојни императив идентификујемо богаћење субјеката ове врсте у пољу

контекста организационе равни.

Јавна градска позоришта сарађују и са медијским организацијама – новинским, радијским и телевизијским кућама. Даље, организацијама које припадају системима образовања и науке, културе и туризма. У оквиру првог, ту су факултети Унивезитета уметности, факултети Београдског универзитета, удружења студената, студентски домови, средње школе (махом из Београда, али и других градова). Проактивна сарадња са организацијама из домена науке је минимална<sup>189</sup>; а када је у питању систем туризма, сарадња се остварује искључиво са Туристичком организацијом Београда. Организације из ширег система културе са којима се у свом деловању укрштају основни субјекти система јавних градских позоришта, су, најчешће, различите организације извођачких уметности из цивилног и јавног сектора (позоришта ван Београда, независне позоришне трупе, КУД-ови, оркестри, играчки састави итд.), издавачке куће и по који културни центар. У вези са овим, подсетимо се да се систем јавних градских позоришта налази унутар ширег система јавних културних установа, чије је оснивач Скупштина града Београда, међутим ни са овим установама анализирана позоришта не сарађују у довољној мери да би то било вредно помена.

Ширину мреже, која пре свега потиче од великог броја ”пријатеља позоришта” могли би разумети као својеврсну снагу система, али то не важи и за њену хетерогеност. Ово се нарочито односи на организације из домена културе, које су практично сведене на искључиво организације извођачких уметности и пар издавачких кућа. Такође, односи се на недостатак организација из домена науке и малог броја организација које послују у ресору туризма. О снагама и слабостима, а нарочито развојним могућностима у вези с партнерским односима које актери система остварују, бавићемо се у анализи поља контекста на равни процеса и исхода.

#### **4.1.1.2. Раван процеса**

##### *Поље органиазције и дистрибуције*

Статутима и основачким актима<sup>190</sup>, градска позоришта су дефинисана као установе културе које обављају делатност културе од значаја за град Београд, односно послове којима се

---

<sup>189</sup> наглашавамо *проактивна*, јер не рачунамо повремено достављање тражених података Заводу за статистику, Заводу за проучавање културног развитка или специјализованим истраживачким агенцијама.

<sup>190</sup> Принципи и начин рада анализираних позоришта дефинисани су њиховим статутима и оснивачким актима, који - према начелу законитости, одговарају Закону о култури и Уставу Републике Србије и на основу којих се формирају правилници, планови и програми.

обезбеђује остваривање права грађана и задовољење њихових потреба. Делатност коју обављају припада ”стваралачким, уметничким и забавним делатностима”, под шифром 90, односно 90.01 – извођачке уметности. Регистроване су и за обављање других делатности ”у циљу обављања претежне”, а у њих спадају уметничке, примењено-уметничке, занатске, образовне, маркетиншке, истраживачке, медијске, аудио-визуелне, издавачке, угоститељске, трговинске и друге делатности. Широки опсег делатности за које су позоришта регистрована сматрамо снагом система, која пружа развојене могућности у контексту освајања нових функција и позиционирања у ширем културном пољу.

Без обзира на различите организационе моделе, у свим анализираним позориштима начин стварања и приказивања позоришних представа је веома сличан и укључује све елементе процеса продукције и дистрибуције карактеристичне за репертоарско позориште (вид. Муждека Манџука, 2000, Лукић, 2006, Драгићевић Шешић, Стојковић, 2011). Доминантан принцип програмирања понуде и концепције функција позоришта дефинишу анализирани систем као неоријентисан ка публици. Само два позоришта система – Теразије и Дадов, имају модел пословања који се (донекле) фокусира на публику, док управе осталих позоришта инсистирају на томе да рад не конципирају у односу на укус и потребе публике. С друге стране, експлицитни став о фокусу позоришних организација на неговање и развој публике сугерише нам да је циљ ”дискурс публика” (Томка, 2015), тј. неговање и развој ”идеалног гледаоца” чије потребе и укус одговарају (”мандаринксим”) одлукама и процени уметника на функцијама у управним органима. Овакву оријентацију, у оптици савремених функција јавног позоришта, сматрамо упитном, па и слабошћу.

Имајући у виду доскорашњу ситуацију, која се тичала маргинализације функције маркетинга у позоришној делатности (Ђукић – Дојчиновић, 2005: 427, Здравковић, 2007: 86, Ристић, 2013: 58,61), као снагу система, у овом контексту, идентификујемо постојање организационих процеса и организационих јединица маркетинга. Мада је по мишљењу академске и истраживачке заједнице, још увек, развој маркетиншких активности у сенци својеврсног лартпурлартистичког приступа, налази истраживања сугеришу другачији закључак. Управни органи позоришта система, признају важност и учинковитост маркетиншких активности, слажући се са тиме да позоришне организације морају активно да раде на привлачењу нове публике и јачању односа са постојећом. То у пракси најчешће подразумева стандардизоване процедуре привлачења публике сниженим ценама карата и процедуре у вези са ПР-ом представа; а у скорије време и фокус на освајању друштвених мрежа и интензивнијем коришћењу техничко-технолошких иновација на пољу комуникације



са публиком. Општи утисак је да су маркетиншке активности релативно успешне када је у питању неговање односа са постојећом публиком, али мање успешне у привлачењу нове. Слабост у том смислу је недовољна имплементација ”савремених” маркетиншких метода и недовољан развој додатних програма, производа и услуга којима би се публика анимирала и едуковала. Такође, под слабошћу идентификујемо и условљеност планирања и спровођења маркетиншких активности малим финансијским могућностима и ”страхом” уметничког дела колектива од комерцијализације њиховог рада.

За сва позоришта (изузев, донекле, Звездара театра), доминантна слабост је ослањање на финансирање из буџета Оснивача<sup>191</sup>. У условима сталног смањивања буџетских средстава опредељених за културу то имплицира финансијском (посредно и уметничком) неодрживошћу, али и неодрживошћу аутономне хијерархије система (Bourdieu). Имајући у виду да чак ни ширење публике, тј. увек пуне сале, не могу обезбедити довољну финансијску подршку продукцији, оптимални исход транзиције позоришта у овом смислу требало је да буде успостављање мешовитог модела финансирања. Међутим, налази истраживања упућују на бројне слабости у том погледу. Основне или самосталне приходе позоришта остварују кроз вршење претежне делатности, док је експлоатација ”секундарних” унутрашњих извора финансирање спутана различитим препрекама<sup>192</sup>. По питању донација, налази истраживања потврђују теоријске закључке о неразвијености сарадње између привреде и уметности и slabим могућностима финансирања јавних установа из овог извора. Тако, у SWOT анализама с једне стране имамо ”предност” у виду широко разгранате мреже спонзора, а са друге ”слабост” која се односи на непостојеће или минималне донације и искључиво *in-kind* спонзорства. Када је у питању финансирање из других буџетских линија (кроз конкурсе Министарства културе, или из буџета других ресорних министарстава), искуства су ретка и негативна, па иако поједина позоришта користе овај инструмент подршке културне политике, уједно се суочавају са бројним проблемима – у вези са упитним критеријумима избора предмета (су)финансирања или доделе значајно мањих средстава од тражених.

---

<sup>191</sup>У укупном годишњем буџету, буџетска средства (из свих извора) износе (просечно) 50-90%, у зависности од позоришне куће, а начешће око 80%

<sup>192</sup>Продаја сувенира или пословање угоститељског објекта унутар позоришта захтева одређене дозволе и праћено је другачијим фискалним нормама и наметима; издавање простора је комплексно у смислу убирања прихода с обзиром на то да је носилац права располагања над зградама позоришта Скупштина Града Београда; алтернативна експлоатација просторних ресурса је онемогућена њиховим лошим стањем и недовољним средствима за адаптацију; додатно ангажовање запослених, а нарочито глумаца (у евентуалним радионицама, курсевима или током летњег периода) мора бити додатно финансирано, усклађено са њиховим приватним пословима, у складу са њиховим личним ставовима и сл.

Искуства у пројектном финансирању на основу конкурса међународних тела и фондација су, с друге стране, махом ретка, а међу породицама посредника и стваралаца идентификујемо неумеће и страх од упуштања у овакав вид фандрезовања. Укупно, све ово за последицу има то да је преовлађујући модел постизања финансијске одрживости уштеда на страни трошкова, што је – нарочито на дуже стазе, у логичној супротности са одрживошћу система. Сходно томе, а у складу са препорукама у домену теорије, позитивним примерима, тј. снагама у пољу процеса продукције и дистрибуције, сматрамо повремену праксу поједних позоришта која се тиче развоја пројектног финансирања (ЈДП,Теразије, Битеф театар); искуства у финансирању кроз додатне програме (У.К. Вук, Дадов); развој маркетиншких активности у правцу подизања учешћа унутрашњих извора финансирања (Звездара); па и планове о допуни унутрашњих извора финансирања кроз алтернативно коришћење просторних ресурса (Атеље 212, Битеф театар, ЈДП, БДП).

Супротно законској поставци, систем јавних градских позоришта Београда практично је утемељен на начину рада који не подразумева планирање засновано на чињеницама и евалуацији учинка. Законским одредбама (у вези са могућношћу сачињавања развојних стратешких планова и програма рада за дужи период, обавезношћу припреме и усвајање годишњег плана и програма рада установе, контролне функције Оснивача, јавношћу рада установа итд.) створен је формални оквир који подстиче и обавезује на (само)евалуирање рада субвенционисане позоришне продукције. Међутим, градска позоришта немају дефинисане приоритете и препоруке које би биле смернице менаџменту (Стефановић, 2012: 187, Ђукић – Дојчиновић, 2005: 419); дугорочно стратешко планирање је ометено бројним факторима (Ристић, 2012: 234); индиктори успешности, дефинисани на основу очекивања свих субјеката које учествују у изградњи позоришног система не постоје – па не постоји ни озбиљан процес мониторинга и (само)евалуације. Постојећи параметри учинка своде се на квантитативне индикаторе чија је прецизност врло дискутабилна; представљање резултата махом се заснива на субјективним тумачењима критичара и стваралаца (мада у позориштима тврде да ово не узимају за мерило успеха); извештаји Скупштини града пишу се да задовоље форму, а на исти начин и читају; истраживања публике на нивоу позоришта се спровode ретко, а постојећа истраживања академске заједнице не користе у пракси. Импликација овога је недовољна ефикасност и ефективност свих других системских процеса, те ако бисмо неку слабост могли узети за најалармантнију у пољу продукције и дистрибуције равни процеса, то би била неразвијеност процеса (само)евалуације рада позоришта.

Сви овде анализирани процеси у највећој мери зависе од праксе менаџмента позоришта чији

је основни задатак ефикасно посредништво између установа и спољног окужења. Постојање или одсуство корелације изврности установе и изврности челне особе (Лукић. 2012: 109) у случају анализираних система је тешко утврдити, али не и немогуће. Готово свако од анализираних позоришта има позитивна искуства у одређеном сегменту пословања, више или мање успешно се бори са ”препрекама”, али појединачне успешне приче, које налазимо, нису интегрисане у редовну праксу. Због тога, преовладава утисак о (видљивијим и бројним) слабостима, па релевантни истраживачи закључују о летаргичном ставу запослених и управе позоришта, зависности њиховог рада од партократских и интереса оснивача, различитих кланова, буразерских односа и сл. који имају утицај и на негативну кадровску селекцију (Ђукић – Дојчиновић, 2005: 415, Ристић. 2012: 120). Потврду овоме дају и реакције менаџмента позоришта засноване на наративу о ”немоћи превладавања недаћа”, даље – поступања на исти начин, што креира зачарани круг стагнације – ситуацију у којој недостатке ”одозго” не надокнађују иницијативе ”одоздо”.

Слабост менаџмента огледа се и у мању процесу (до)едукације запослених. Они имају ретке или никакве прилике да у својој организацији или на неком другом месту, подржано од стране управе куће у којој раде, развијају знања и вештине. Исто сматрамо слабошћу, јер је у супротности са пледираном важношћу диверсификације радних обавеза (у вези са финансирањем, маркетиншким активностима, планирањем развоја и праћењем резултата), које би запослени морали да испуњавају зарад обезбеђивања одрживости установа у којима раде, а посредно и система у целини. Помињући едукацију осврнимо се и на процесе едукације у домену позоришне уметности, тј. едукације намењене ствараоцима, извођачима и сценским техничарима. По природи ствари, она је саставни део процеса продукције и дистрибуције, али осим места интегрисаног у основној делатности, она мора имати место и у додатним програмима на нивоу система. Није обавезно – нити објективно изводљиво – да свако од позоришта нашег система организује стручне курсеве, радионице, предавања и сл, али ово је развојна могућност (па и императив) за већа позоришта, тј. позоришта са бољим материјалним и људским ресурсима. Успех појединих пројеката ове врсте (попут: ”11 земаља”, Теразије; ”TRANS/SCRIPT”, ЈДП-а; курс за сценске техничаре, Битеф театра итд.) потврђује реалност оваквог става и даје подстрек за кретање у том правцу.

### *Поље рецепције*

Идентификоване слабости у пољу продукције и дистрибуције имају нарочити одраз у пољу рецепције равни процеса. Захваљујући слабости маркетиншких активности у правцу

анимирања и едуковања публике и мању едукацију запослених с тим у вези; недостатку планирања на основу јасних индикатора и нефокусирања пословања на потребама реалне публике, начини партиципирања одређени су понудом, а не обратно. Грађани који имају афинитета према позоришту и имају могућности (материјалних, временских, породичних и других) одлазе у позоришта да гледају оно што је понуђено на репертоару. Свакако, избори у овом смислу зависе и од афинитета појединца према одређеном жанру и типу позоришног догађаја, али партиципирање публике у позоришном систему јавних градских позоришта је, генерално, лишено могућности да она утиче на понуду. Колико су укус и потребе публике заиста задовољени и какви су процеси у вези са овим морало би да буде предмет неког другог истраживања, а за наше је важан налаз да, судећи према ставовима и искуствима анализираних организација, породица публика система (Молар) може да учествује у процесима рецепције искључиво на начин одређен процесима продукције и дистрибуције.

### *Поље контекста*

Већ идентификовани кључни играчи шире мреже система су субјекти спољног политичког система, чија је "кључна" позиција одређена чињеницом да они прописују и одређују начин уређења позоришта и његово финансирање<sup>193</sup>. Законска формулација односа Оснивач-установа представља објективну датост (ни снагу ни слабост), али начини на које се ово у пракси остварује можемо сматрати слабошћу система<sup>194</sup>. Средства у власништву субјеката спољног политичког система су новац и норме, па су везе које остварују са унутршњим чиниоцима система изузетно јаке. Та средства субјекти спољног политичког система размењују за вредности које систем позоришта ствара, а како је он у потпуности завистан од размене, од субјеката политичког система зависи афирмација вредности које ће се стварати, односно афирмација функција које систем треба да задовољи кроз своје деловање. То значи директан утицај на његов когнитивни систем, тј, утицај на скуп принципа и значења које деле сви његови учесници. Практично, значи директан утицај на формирање индикатора успешности, који треба да сведоче о оствареним резултатима, али директори позоришта не сматрају да је креирање индикатора задатак Оснивача. Овакав став сматрамо начелно

---

<sup>193</sup> Организациона структура, систематизација и опис радних места у позориштима, принципи рада организација, начин њиховог финансирања и начин избора и постављања директора, управних и надзорних одбора прецизирани су Законом о култури, статутима, оснивачким актима и правилницима о систематизацији и опису радних места.

<sup>194</sup> То се огледа у неефикасној сарадњи Оснивача и установа; политичкој инструментализацији законских одредби и непримењивању појединих; угрожавању аутономности и континуитета развоја позоришта и доминацији политичког интереса у постављању управних органа.

исправним, јер систем вредности и треба да стварају стручњаци, а не администрација, али је питање колико је заправо могуће избећи формално или неформално мешање и притиске у ситуацији тако високог степена зависности. Остављајући питање о патронизму над индикаторима са стране, морамо приметити да је, извесно, најопасније непостојање индиктора и јасног вредносног система, с обзиром да су тек без њих утицаји ван икакве контроле. У том смислу, можемо да закључимо да институција буџетског финансирања јесте снага система (нарочито у поређењу са егзистенцијалом неизвесношћу система неинституционализованих позоришних организација), али карактер процеса с тим у вези, односно недостатак процеса евалуације, представља његову слабост.

У случају партнера из приватног сектора, тј. субјеката спољног привредног система, веза је прилично јака и продуктивна. Процеси који се у овом контексту одвијају односе се на размену материјалних средстава с једне стране и културног капитала са друге; при чему материјалне вредности постају средство за стварање културних вредности (позоришта), а културни капитал (позоришта) средство за стварање социјалног капитала (партнера из система привреде). Тезу да је оваква поставка ствари продуктивна потврђује широко разграната мрежа партнера система јавних градских позоришта из привредног сектора, али сенку на њену продуктивност баца податак о минималном проценту учешћа спонзорства у годишњим буџетима позоришта. То значи две ствари: прво, да партнери немају велике могућности за финансирање оваквог вида "сарадње" и друго, да социјални капитал који се кроз сарадњу генерише (а који је за њих додатна вредност) не остварује посебан значај у њиховом пословању. У том смислу, снага система налази се у пољу контекста организационе равни и представља ширину и хетерогеност мреже партнера из привредног сектора; док је слабост система у пољу контекста равни процеса и представља недостатак процеса диверсификације мотива (или користи) за partnere из привредног сектора да партиципирају у широј мрежи система.

Трећи важни међучиниочни процеси који се овде остварују су – процеси између позоришта (као унутрашњих чинилаца система) и цивилних организација у домену културе (као спољних чинилаца). Видели смо да јавна градска позоришта минимално сарађују са овим субјектима и да је то сведено на спорадична гостовања пројеката цивилног друштва на сценама позоришта у уступљеним терминима. Нарочито је слаба сарадња кроз процесе који би подразумевали размену са (за наш систем највреднијим) средствима ових субјеката – знањем и искуствима у вези са пројектним финансирањем, фандрејзовањем и иновативним приступима продукцији и дистрибуцији. Слаба међусобна размена капитала у овом смислу

представља слабост система; док је успостављање интензивнијих процеса размене, потенцијал будућег развоја.

Када је у питању релација образовне установе – позоришта можемо идентификовати јаку везу, засновану на релативно равноправној размени средстава и капитала њених чинилаца. Систем јавних градских позоришта нуди образовном систему допуну његових (образовних) садржаја, а у супротном правцу – образовни систем систему јавних градских позоришта, освајање млађе публике и доток креативних идеја и снага младих стваралаца. Иако она предствала објективну снагу система, ни ова веза није до краја експлоатисана, те на равни процеса идентификујемо развојну могућност у правцу комплексније сарадње. То може на пример бити конципирање заједничких пројеката и конкурисање код различитих фондова, или пак развијање система стажирања, које би обезбедило алтернативно решавање питања недостајућих кадрова у маркетинг службама.

Веза система науке и нашег система је далеко слабија од претходне и у процесуалном смислу крајње неексплоатисана. Недостатак заједничких активности позоришта и научне заједнице приписујемо слабости система јавних градских позоришта, јер делује да ”опструкција” оваквих сарадња и недостатак мотивисаности у овом односу почива управо у њему. Развојне могућности у овом контексту тичу се различитих заједничких истраживања на тему позоришне публике, нових уметничких тенденција, савремених маркетиншких метода и сл, чији би резултати значајно допринели унапређењу одрживости позоришта и система у целини.

На крају, и када су у питању процеси сарадње између позоришта и организација других уметничких и културних делатности, идентификујемо слабост – обеју страна. Позоришта која смо анализирали представљају део шире мреже јавних установа културе којима је оснивач Скупштина Града, али без обзира на заједничко порекло, географску позицију и сличне развојне проблеме, веза између позоришта и ових установа практично не постоји. С друге стране, могућности развоја процеса сарадње и размене између њих су непобројиве – између осталог и у заједничком иступању пред доносиоце одлука из политичког система. Међутим, чак ни нивоу система јавних градских позоришта Београда, односно између његових унутрашњих чинилаца, овакав вид здруженог деловања по питању решавања заједничких проблема, није присутан. Уметници који раде у анализираним позориштима партиципирају у различитим струковним удружењима (Удружење драмских уметника Србије, Удружење драмских писаца Србије, Удружење ликовних и примењених уметника

Србије итд.), али позоришне установе нису део ни једне (националне) мреже/асоцијације, нити су међусобно повезане у асоцијацију која би се односила на подручје Београда<sup>195</sup>. Појединачно неке од њих су чланови међународних асоцијација што представља снагу по питању анимације партнера, омогућавања моблности уметника и сл, али се та снага пре тиче позоришта по-на-особ, него система у целини.

#### **4.1.1. 3. Раван исхода**

##### *Поље продукције и дистрибуције*

С аспекта продукције и дистрибуције система јавних градских позоришта, можемо разматрати неколико типова исхода:

- исходе који се тичу понуде система: број продукција, укупан број представа, разноликост типова и жанрова позоришних догађаја и сл.
- исходе у виду вредности које се оставрују кроз делатност анализираних позоришта и
- културни, економски и хумани капитал позоришта, односно система у целини, који се генерише (и експлоатише) кроз позоришну продукцију и дистрибуцију.

По питању првог, можемо закључити да систем нуди релативно разнолики тип и жанр представа, у броју који одговара њиховим (пре свега) финансијским капацитетима. О томе да ли је таква и толика понуда довољна могло би се закључити само кроз истраживање реакција публике и анализу тога у којој мери су њене потребе задовољене. У дискурсу предмета нашег истраживања, можемо сумирати да је исход продукције и дистрибуције система понуда намењена искључиво домаћој публици (са изузетком програма представа титлованих на енглеском језику у ЈДП-у). Ова понуда ограничена је у временском периоду трајања позоришне сезоне, док у летњим месецима позоришта затварају врата за публику. Заједно са претходно наведеним недостатком понуде прилагођене публици са других говорних подручја, ово представља слабост система у контексту експлоатације туристичких потенцијала Београда. Такође, у понуди система дијагностикујемо и недовољан број представа и додатних програма намењених угроженим социјалним групама и групама које према истраживњима представљају потенцијалну публику (нпр. старији грађани). И ово представља слабост система јер 1) онемогућава задовољавање његове социјално-коезивне и

---

<sup>195</sup> Позоришта у Србији повезане су у оквиру две асоцијације: Заједнице професионалних позоришта Србије (за позоришта централне Србије изван Београда) и Заједница професионалних позоришта Војводине, али Београдска позоришта не учествују у њиховом раду.

културно-еманципаторске функције и 2) ширење и развој публике - оба као основне претпоставке одрживости позоришта и његовог доприноса интергалном одрживом развоју друштва.

Када су у питању вредносни исходи, видели смо да систем тежи, пре свега, стварању уметничких вредности, у мањој мери институционалних и још мањој инструменталних (нарочито општедруштвених) вредности. У вези са овим закључком, треба направити извесну дистанцу, с обзиром на могућност да у понуди функција јавних позоришта нисмо навели одређене друштвене функције које би испитаници бирали, или да смо неке дефинисали на начин који их је навео да дају другачији одговор од онога који одговара стању ствари. Међутим, имајући у виду одговоре на контролна питања, која се тичу односа друштвених функција позоришта и његовог постојања, делује да ипак можемо закључити да је за систем јавних градских позоришта најмање важно остваривање вредности у вези са повезивањем различитих социо-демографских група, њиховим освешћивањем о себи и другима, а посебно вредности у вези са изграђивањем објективне културе сећања и афирмисањем критичког дијалога о важним друштвеним питањима. Ово бисмо могли разумети као слабост система, јер води конфузији по питању његове улоге у савременом друштву, која свакако јесте и мора бити примарно "уметничка", али затим (ако не и подједнако) и улога у ширем друштвеном развоју. То је зато што шире разумевање позоришта представља предуслов његовог репозиционирања у друштвеном систему. Међутим, анализа показује да свест о овоме код оних који систем чине (и важније, њиме управљају) није довољно изграђена. Манифестација тога је и непридавање довољне важности успостављању стратешког модела пословања, који подразумева имплементацију различитих стратегија ради постизања уметничке и економске одрживости позоришта, као (институционалном) вредносном исходу. Податак је прилично поразан за наш рад, а идентификовано сматрамо слабошћу система, јер имплицира проблемску ситуацију: како предложене стратешке приступе усвојити, ако не постоји разумевање важности и актуелности таквог приступа?

На крају, кроз своју делатност, позоришта стварају и културни капитал који представља средство размене и позиционира их на одређени начин у систему. Позоришта са већим уметничким реномеом, манифестовним кроз признања и награде и уметнике који су у њима стварали и стварају, поседују више културног капитала и томе адекватну рекогницију од других актера мреже. Ово им обезбеђује и одређену позицију унутар система и мреже, мада је она прецизније дефинисана укупном количином и односом културног, социјалног,



економског па и хуманог капитала позоришта. Расподела капитала (Bourdieu) усмерава процесе унутар система и односе између унутрашњих и спољних чинилаца система и као таква је најважнији исход поља продукције и дистрибуције. Међутим, мерење појединачног културног капитала позоришта није наша тема, јер би ово подразумевало стручнију анализу у домену теорије драмских уметности. За нас је важно да укупна акумулација културног капитала на нивоу система одређује позицију система у односу на друге спољне системе, те да, с обзиром на то да је културни капитал система јавних градских позоришта његова објективна снага (за разлику од економског), он је уједно и реусрс чија експлоатација представља развојну могућност.

Економски капитал система сматрамо да је сувишно дубље разматрати, јер већ идентификован мањак тог капитала код чиниоца система, природно имплицира и слабост целокупног система у овом контексту. Поменули смо и хумани капитал, међутим и његово мерење морали бисмо да оставимо другим истраживачима у задатак. С једне стране, број реномираних уметника, стручни технички и кадар општих послова несумњиво представља снагу система, али уједно он представља и његову слабост, с обзиром на финансијске обавезе у том смислу. У датим социо-економским околностима, најпримереније било би да хумани капитал система узмемо за његову развојни потенцијал, који у смислу нових начина експлоатације тог капитала (кроз нове радне функције и задатке), може обезбедити одрживост система, а тиме и одрживост професионалне заједнице коју он обухвата.

### *Поље рецепције*

И овде, у пољу рецепције, долазимо до лимита нашег истраживања – описивање овог поља подразумевало би навођење доживљаја и утисака публике анализираних система, што није предмет овог рада. У оквирима нашег истраживања, можемо закључити само то да се, са аспекта рецепције, позоришта унутар система диференцирају на она омиљена од стране професионалне или шире публике. Сходно томе, она остварују и различите типове легитимизације (Bourdieu), која их, као и тип и обим капитала позиционира на одређени начин. Оно што нас занима јесте како, колико и да ли позоришта користе стечени легитимитет? Разматрајући ово, можемо приметити да без обзира на реалне разлике у овом контексту, сва позоришта имају сличну формалну оријентацију – удаљену од комерцијализације програма и изласка у сусрет укусу публике. И сваки пројекат у оквиру система оцењује се, пре свега, као исход уметничких интенција, неговања драмске баштине, афирмисања савремених аутора, подизања извођачких стандарда, развоја талената и сл.

Другим речима, породице стваралаца и посредника (Молар) опредељене су искључиво за неговање и подизање стандарда уметности, док се допадљивост публици ”деси или не деси” – свакако није планирана.

Посматрано с аспекта финансијске одрживости, ово представља слабост система јер искључује опредељивање одређених позоришта (која за то имају услова) за развој тржишно оријентисаног пословања. Задржавајући уз то и одређени уметнички стандард, ово би, по принципу ”преливања” економске добити, потенцијално донело већу финансијску стабилност тим установама, али и целом систему (остваривањем вишка вредности на једном месту и коришћењем на другом које је мање тржишно оријентисано). С друге стране, посматрано с аспекта уметничке одрживости, неприхватање позиције тржишно-оријентисане куће од стране ни једног позоришта, може се схватити и као снага у изградњи система високог квалитета, који у целини тежи искључиво развоју уметничке изврности. Ипак, уз друго стоји и објективно питање: да ли је ово заиста могуће(?) посебно ако имамо у виду ”досуђене околности” (Аврамовић).

#### *Поље контекста*

У пољу контекста, на равни исхода, налази се социјални капитал генерисан и акумулиран кроз односе које 1) унутрашњи чиниоци система изграђују међусобно и 2) са спољним чиниоцима, тј. субјектима шире мреже.

Позоришта са широм мрежом партнера, манифестованом кроз копродукције и заједничке пројекте са организацијама из сва три сектора, поседују већу количину социјалног капитала (што не искључује да доминирају и у количини културног). Део социјалног капитала позоришта чини и његов организациони социјални капитал створен кроз везе између запослених. Негде је он већи, а негде мањи, што великим делом зависи од тога ко је актуелни директор позоришта. У том смислу, овај део социјалног капитала позоришта је прилично нестабилан и под израженим утицајем односа на релацији запослени – актуелни директор – актуелна власт, што држимо за слабост система.

Теоријски, део социјалног капитала сваког појединачног позоришта чини и сума социјалних капитала позоришта са којима је оно умрежено (Bourdieu), међутим како су њихове међусобне везе изузетно слабе, информациони токови неразрађени, а ”поверење у однос” (Coleman, Putnam) нестабилно, ван теорије, јавна градска позоришта Београда не могу рачунти на социјални капитал свог базичног система. Без обзира на њихове разлике,

делатност свих позоришта система почива на истим основним принципима и значењима, а скуп овога чини когнитивну димензију система, која је сама за себе исход поља контекста. Међутим, упркос њиховој системској повезаности, истом когнитивном оквиру и сличном начину функционисања и уређења, на нивоу процеса позоришта изузетно слабо сарађују, везе између њих су слабе и у том смислу она готово да не ставрају заједнички социјални капитал. То онемогућава: оснаживање идентитета система, бољу контролу протока капитала и могућности утицаја на оне који имају критичну улогу у доношењу одлука (Lin). Онемогућава и стварање ”тела знања”, формирање професионалних асоцијација; интегрисање професионалне елите и повећање значаја (и одговорности) професионалне стручности у оквиру организације и система у целини (Di Maggio, Powel; McMaster).

Социјални капитал, као исход унутар поља контекста, можемо разматрати и са аспекта односа које анализирана позоришта остварују са партнерима из шире мреже система. Анализом процеса који се остварују у овом смислу, увелико смо начели тему процене снага овде остварених веза. Сумирано, на нивоу нашег система, веза са чиниоцима политичког система је изузетно јака, али велики делом и негативно условљавајућа; веза са привредним сектором је умерено јака са развојним могућностима; веза са цивилним сектором у култури је слаба, са имеративом развоја; веза са образовним системом је јака и развојна; а системом науке слаба (непостојећа) и оцењена као значајна за унапређење. Укупна сума тако оствареног социјалног капитала, а имајући у виду и слабо генерисање социјалног капитала на унутрашњем нивоу система, није довољна како би се обезбедила његова континуирна акумулација – тиме и могућност за експлоатацију културног капитала система и генерисање економског.

#### **4.1.2. Импликације резултата истраживања за праксу позоришног менаџмента и културне политике: Предлог стратегије одрживости јавних градских позоришта Београда**

Задаци пред којима су данас постављена сва јавна (некомерцијална) позоришта подразумевају да кроз обезбеђивање позоришне продукције и дистрибуције, она испуњавају и све шири спектар функција. Публику морају разумети као ”конзумере”, а државне субвенције као ”инвестиције” (Quinn, 1998: 177), прилагодити се дискурсу који афирмише развој изврност, али и инструменталним беневитима уметности. То уме да буде конфузно и најчешће је нимало лако – нарочито уз осећање ”напуштености” и револта изазваним

смањењем буџетских давања и недовољном адаптираношћу организација на савремене начине пословања у култури. Тако су и сценарији у контексту уподобљавања јавних позоришта актуелним приликама веома различити, па Драган Клаић сумира да је у јеку смањивања буџетских субвенција – али и другим друштвеним догађањима која налажу императив реконструкције позоришних система, за европска репертоарска позоришта у будућности могуће: 1) да најбоља и најуспешнија остану реперторска, задрже субвенције и углед који имају; 2) да лошија и сиромашнија, која не успеју да се трансформишу, изгубе публику, углед и субвенције, те временом постану простори за изнајмљивање; 3) да се из неких позоришта издвоје трупе које ће боље услове за рад потражити у другим позориштима; 4) да поједина позоришта прошире своју понуду и претворе се у програмске установе (Клаић, 2016, 58-59)<sup>196</sup>.

Сва четири Клаићева сценарија могли би да буду будућност београдских јавних позоришта, при чему од случаја до случаја зависе изгледи у остваривању најбоље или најгоре опције. Природно, ваљало би избећи судбину затварања или остајања без трупе, што значи оријентацију на трансформацију установе, која ће обезбедити очување постојећег формата или проширивање делатности. Међутим, и јавна градска позоришта Београда изложена су негативно-условљавајућим факторима увођења промена, при чему уз генералне проблеме, она носе и хипотеку бурних историјских и турбулентних транзиционих друштвених прилика. Представљени резултати истраживања потврђују формалне и неформалне ставове да је њихов опстанак угрожен, што с аспекта наше основне хипотезе *да је одрживост јавног позоришта данас предусловљена дефинисањем његове друштвене улоге, функција и вредности*, јасно осликава налаз о нејасном и незаинтересованом ставу директора на тему везе између финансирања јавног позоришта и његове вредности за друштво. Ово показује да је поред тешко одрживог положаја – око кога се сви слажу, проблем и непотпуно разумевање разлога те ситуације, као и начина изласка из ње.

Анализом релевантих радова, издвојили смо један број стратешких приступа, који могу да допринесу одрживости позоришних устаноа. То су: оријентација на развој и ширење публике; иновирање у програму; (ре)позиционирање позоришта у локалној заједници; примена техничко-технолошких достигнућа; развој едукативних функција јавног позоришта и оријентација на сарадњу. Имплементација овога захтева развој маркетиншких активности,

---

<sup>196</sup> Још један сценарио је могућ, а то је да јавно позориште стандардизује програм по узору на комерцијално позориште и пословање заснује на тржишним принципима. Ипак, на тај начин оно извесно компромитује функције које га чине значајним за јавност, те доводи у питање свој статус јавне установе.

успостављање модела пословања фокусираног на публику, унапређивање ширег контекста позоришног догађаја, алтернативне начине експлоатације просторних ресурса и развој мешовитих извора финансирања. Све заједно то подразумева преузетничко управљање позоришном делатношћу, које је усмерено на богаћење ресурса позоришта и иновативно комбиновање постојећих; утврђивање компетативних предности и карактеристика спољног окружења; генерисање и акумулацију социјалног капитала као претпоставку експлоатације културног; увиђање прилика, реаговање на њих и контролу ризика – све, у складу са експлицитно дефинисаним стратешким циљевима и начинима њихове евалуације.

Овако димензиониран начин пословања јавног позоришта, који у раду детаљно образлажемо, подразумева промене у домену организационих односа и процеса, као и промене у односима позоришта и других учесника његовог система/мреже. За јавна градска позоришта Београда, имајући у виду њихове дијагностиковане снаге и слабости, адаптација о којој говоримо подразумева:

- Развој програма намењених угроженим социјалним групама (особа са посебним потребама, емигрантима), групама мањинских култура и групама које према истраживањима представљају потенцијалну публику (старији грађани, људи из места са слабом понудом позоришних садржаја).
- Развој програма који иницира јавни дијалог на тему актуелних друштвених питања.
- Експлоатацију локације и просторних ресурса позоришта у правцу проширивања његовог деловања и улоге у локалној заједници. Организовање додатних програма и услуга којима би се она анимирала и едуковала.
- Развој понуде за туристе (титлованих представа и обиласка позоришта) – организацију програма у летњим месецима (туристичкој сезони), сарадњу са локалним уметницима и креативним предузетницима по питању конципирања позоришних сувенира.
- Већу експлоатацију друштвених мрежа, виралних садржаја промоције и сл.
- Обогаћивање програма пројектима независне позоришне сцене; коопродукције са независном сценом; размену ставаралачких идеја и искустава, размену искустава на тему иновативних приступа дистрибуцији и промоцији.
- Развој спољашњих извора финансирања кроз већи степен коришћења могућности пројектног финансирања. Развој сарадње са организацијама цивилног сектора по

питању зеједничког аплицирања на различитим националним и међународним конкурсима за суфинансирање пројеката у култури; заједнички рад на фандрејзовању пројеката.

- Развој унутрашњих извора финансирања кроз алтернативно коришћење просторних ресурса и алтернативно коришћење ауторских права – продукцију нових производа.
- Додатну експлоатацију хуманог и културног капитала позоришта – организацију радионица коришћења драмских техника у решавању пословних проблема/конфликта, радионица ”арт терапије”, школе дикције и сл. Сарадњу са организацијама цивилног сектора по овом питању.
- Развој понуде за партнере из привреде; диверсификацију њихових мотива за сарадњу са позориштима засновану на принципима ”биз-арт” партнерства.
- Развој модела пословања заснованог на стратешком планирању и (само)евалуацији резултата. Фокус на процесима евалуације у активностима планирања (буџета, програма).
- Већу транспарентност пословања позоришних организација.
- Интегрисање других стејхолдера система у управне и надзорне одборе позоришних установа. Коришћење инструмента формирања уметничких одбора/савета предвиђених за бављење питањима уметничког развоја установа.
- Подршку (до)едукацији запослених и обезбеђивању њиховог стручног развоја – нарочито у вези са пројектним финансирањем, маркетиншким активностима и стратешким планирањем.
- Усвајање идеје да се вредност генерише не само кроз производ рада организације, већ и начин на који она то чини. Усвајање доприноса легитимности, поверењу у институције, правичности и равноправности, као циљева делатности јавних установа културе.
- Развој едукативних програма намењених ствараоцима, извођачима и техничком кадру позоришта. Организацију стручних семинара, радионица, предавања, округлих столова и сл. у домену позоришне уметности.
- Развој едукативних програма намењених публици – разговора с ауторима, јавног читања драмских текстова, дружења са извођачима након представе, организацију обиласка позоришта и упознавање са процесима рада у припреми и извођењу

позоришног догађаја.

- Развој сарадње са образовним установама у контексту конципирања заједничких пројеката и развоја програма стажирања (нарочито у сектору маркетинга и продукције)
- Развој истраживања о реалном гледаоцу. Коришћење постојећих истраживања о карактеристикама, потребама, навикама и укусу грађана. Проактивно учешће у овим истраживањима, истраживањима о новим уметничким тенденцијама, савременим маркетиншким методама и сл; сарадња са научном заједницом у овом контексту.
- Интензивирање сарадње са другим културним установама из мреже јавних градских установа културе (и ширег културног система). Разматрање могућности о заједничким програмима, формирању тематских сезона, обликовању обједињене туристичке понуде, заједничког иступања пред доносиоце одлука из политичког система.
- Интензивирање сарадње између позоришта унутар система. Формирање *Асоцијације градских позоришта Београда* – удружено лобирање за решавање заједничких питања, формирање заједничке стратегије развоја система, размену и дистрибуцију корисних информација, иницирање договора о стратешким партнерствима установа, заједничким пројектима и сл.

Наведеним препорукама у правцу постизања одрживости јавних градских позоришта не исцрпљујемо обим могућности у овом контексту. Задржали смо се на онима, које је могуће имплементирати са унапређењем постојећих ресурса и капацитета, а у том смислу, важан фактор селекције били су и постојећи законски оквир и друштвене прилике. Сматрамо, да анализирани систем нема времена за чекање на доношење нових закона и стратегија, те иако пледирамо на квалитативно унапређење законског оквира, овде се примарно залажемо за коришћење постојећег доследно и на ”предузетнички начин”. Он подразумева откривање прилика и реаговање у датим – не (можда) будућим околностима. То је зато што анализирана позоришта већ неколико деценија уназад опстају у *statusu quo*, са преовлађујућом идејом да су економске, политичке и општедруштвене прилике такве да друго није могуће. Ово уједно сматрамо највећом – ”нултом слабошћу” система јавних градских позоришта Београда, те у том смислу, селекцијом примењивих стратегија, афирмишемо могуће и објективно ”покретање ствари на боље”.

Менаџмент позоришта мора познавати, уважавати и усвојити побројане препоруке, а затим усмерити рад организације у правцу њихове имплементације. Међутим, у случају јавног позоришта промене у начину његовог функционисања морају се планирати и

имплементирати на нивоу система, у међусобној размени и комуникацији његових унутрашњих и спољних чинилаца. То значи да не мора свако позориште бити средиште културног живота локалне заједнице, не мора се свако фокусирати на освајање старије публике или едукацију младих, не мора се свако бавити издавачком делатношћу, имати развијену комерцијалну понуду, планирати летњу сезону и сл. Али, на нивоу система, пожељно је да су присутне све предложене активности, како би систем испуњавао диверсификоване друштвене улоге и одговорио на потребе свих породица (Молар) које га чине. Овим долазимо до ресорних органа локалне самоуправе, који полажу оснивачка права над градским позориштима и којима закон прописује надзорну и контролну улогу у планирању развоја позоришта у контексту одрживости целокупног система. Међутим, један од упечатљивих (па и парадоксалних) налаза нашег истраживања је својеврсно одбијање позоришних посланика да буду усмеравани из правца Супштине Града, уз паралелну екстремну зависност по питању свих аспеката пословања позоришта. Ситуација са којом смо суочени је таква да се – из бројних разлога које обухватамо појмом ”недовршене транзиције у култури”, контролна улога Оснивача спроводи на квазиформалан начин, који служи само формалном оправдавању (све мањих) средстава и исходи неговању постојећег, неефикасног начина пословања позоришта. Супротно томе, улога ресорних органа локалне самоуправе (у сарадњи са Министарством културе) требало би да буде решавање проблема и препрека у спровођењу изложених препорука. Сумирано на основу анализе резултата истраживања, ти проблеми односе се на: 1) законске норме по питању вођења угоститељског објекта, ”сувенир шопа”, књижаре и сл; 2) недовољно регулисана питања могућности издавања простора у контексту власничких права на релацији Оснивач – Установа; 3) недовољна буџетска средства за крупнија улагања у просторно-техничку адаптацију; 4) високе трошкове одржавања зграда, продукције и плата запослених у односу на смањене спољне изворе прихода и немогућност подизања цене карата; 5) немогућност реализације планираних и започетих пројеката због недовољних средстава; 6) неразвијене механизме пореских олакшица, који демотивишу сарадњу позоришта и привредног сектора; 7) уско схватање позоришта као непрофитног сектора од стране потенцијалних партнера, проблем у сагледавању њихових мотива и неразумевање ималаца капитала за експерименталне идеје; 8) недовољна средства за суфинансирање већих (европских) пројеката; 9) недостатак искуства и мали број квалификованих и обучених људи који би се бавили алтернативним начинима фандрејзовања; 10) мањак финансијских средстава за едукацију запослених; 11) затвореност позоришта у ужи круг стручњака и специфично профилисане публике; 12) дискутабилна примена закона, непостојање јасних смерница и усвојених идентификатора успеха. Уз ово,



препреке смо дијагностификовали и у негативним, или недовољно афирмативним, ставовима управе позоришта 1) према томе да је један од императива оспособљавање запослених за планирање, управљање и администрирање нових начина финансирања, као што је пројектно суфинансирање; 2) према развоју механизма мерења успешности рада позоришта; 3) развоју програма и услуга јавног позоришта; 4) сарадњи са академском и научном заједницом и 5) уопште значају развоја мреже социјалних односа позоришта.

Задатак (локалне) културне политике је, дакле, да ове препреке ”уклони”, да створи основу за спровођење анализираних активности и усмери менаџмент установа у правцу пледираног начина пословања. Ово је достижно кроз:

- Стимулативну пореску политику у култури. Лобирање за пореске олакшице за спонзоре уметничких програма. Спровођење кампања за афирмацију ”биз-арт” партнерства.
- Успостављање јавно-приватних партнерстава у домену крупнијих инфраструктурних инвестиција.
- Консултативну и финансијску подршку позориштима у аплицирању за међународне фондове.
- Подршку сарадњи позоришта са цивилним сектором и подстицање заједничких пројеката кроз посредништво, суфинансирање пројеката, награђивање примера добре праксе.
- Подршку сарадњи позоришта са другим јавним културним установама кроз: иницирање међудисциплинарних пројеката, организацију радних столова, награђивање примера успешне праксе у овом контексту.
- Иницирање комплексних истраживања публике и дистрибуирање релевантних података.
- Спровођење транспарентних конкурсних процедура, заснованих на прецизно дефинисаним методама и критеријумима избора пројеката и праћења њихових резултата. Коришћење овог инструмента у контексту развоја инструменталних и институционалних функција позоришта.
- Постављање објективних очекивања пред установе, иницирање процеса формирања идентификатора успешности. Формирање ”тела знања” и координациону улогу у овом контексту.

- Организацију заједничких програма едукације запослених у јавним позориштима, са циљем подизања нивоа општих и специфичних знања, вештина и способности запослених.
- Подршку пројектима који укључују модернизацију начина пословања и фокусирање на публику.
- Подршку пројектима у домену едукације и истраживања.
- Подршку пројектима са ширим друштвеним бенефитом (социјалне кохезије, инклузије, богаћења израза културне разноликости) и заједничком дефинисању годишњих приоритета у том смислу.

Овако дефинисана улога носилаца културне политике повлачи за собом њихов незанемарљив значај, али не значи корак уназад у процесима децентрализације и децентрализације, већ управо креирање услова за њихову коначну и практичну примену. То је зато што, дајући подршку позориштима да успешно имплементирају савремене стратегије одрживости, носиоци културне политике омогућавају већи степен аутономности ових установа и формирање разгранате мреже различитих учесника, која се, кроз примену стратегија, обликује и која је предуслов коришћења социо-економских потенцијала позоришне уметности. Предложени модел ”двосмерне адаптације система јавних градских позоришта Београда” представља, дакле, стратешки приступ који делује ”одоздо на више” и ”одозго на ниже”, здружујући организациони и системски аспект у решавању питања одрживости јавних установа културе.

## 4.2. Закључак

У првом делу рада, издвојили смо кључне речи савременог друштвеног развоја – *знање, креативност, иновација, кооперација, умрежавање и техничко-технолошки развој*. Ово представља нове врсте капитала, чије стварање и експлоатација подразумева структуралне и системске промене у свим пољима друштвених односа. Државе и даље подржавају културни ресор, али се њихова пажња усмерава на постизање ”одрживог уравнотеженог ендеогено-егзогеног развоја” (Ђукић, 2013) који, на равни културних организација, значи експлоатацију спољних могућности с једне стране и унутрашњих ресурса с друге. Развијање појединих делатности на рачун других мења се равномерним и усклађеним планирањем (Коковић, 2013: 296), а интервенције културне политике у културној продукцији *per se*, интервенцијама

у хоризонталним и вертикалним мрежама које омогућавају ту продукцију (Билтон, 2010: 109). При томе, пледира се на утемељеност културне политике и менаџмента културе на одговорности према јавности (стварању јавног добра/бенефита/вредности), као својеврсна корекција ексклузивистичког приступа културном развоју друштава (Gibson, 2008: 6). У таквим условима, изазов постаје не само пројектовати и утврдити разнолике друштвене утицаје културне и нарочито уметничке продукције, већ и како пронаћи доказе да они постоје (Belifore, Bennett, 2007: 6). То отвара бројне дилеме, различите вредносне претпоставке и очекивања – уметници се позивају на уметничке вредности културе, менаџери на институционалне вредности, носиоци културне политике на шире друштвене вредности, а публика на вредност искуства.

Сналажење у новом амбијенту није лако – нарочито за јавне установе културе. С једне стране захваљујући историјском перпетууму односа ”господар-слуга” са финансијерима код њих и данас постоји недостатак самопоуздања с аспекта (само)одржања (Holden, 2004: 27), док су – с друге, оне условљене адаптацијом традиционалних модела пословања и имплементацијом савремених стратегија развоја. Крајњи циљ овога требало би да буде усвајање ”културе иновације” (Bakshi, Throsby, 2010) и испуњавање и диверсификовање функција установа културе, кроз које оне шире тржиште и остварују своје пуне социо-економске потенцијале. Али установе неретко немају довољно ресурса и капацитета за ово, а та слабост је сасвим видљива када су у питању јавна позоришта – оснивана у времену другачијих циљева друштвеног развоја.

Ово је присутно свуда, мада су препреке за превладавање успоравајућих фактора промена нарочито изражене у земљи попут Србије. То је зато што овде питања децентрализације и децентрализације културне политике нису до краја решена; међуресорна и међусекторска сарадња нису у довољној мери развијене; амбијент је недовољно подстицајан за плурализацију извора финансирања у култури; нејасно је дефинисан вредносни опсег културне политике, а одлучивање је неутемељено на чињеницама. Међутим, без обзира на ово, позоришта у Србији морају проћи организациону и системску реконструкцију, како би (п)остала одржива. Морају испонова промишљати и доказивати своје циљеве, те одговорити на бројна питања о томе због кога и зашто постоје и на који начин остварују улогу активног учесника друштва (Ђукић – Дојчиновић, 2005: 418, 420, Ристић, 2013: 53). Штавише, наше истраживање система јавних градских позоришта Београда показало је да управо у условима интензивних системских и структурних друштвених промена, позоришта захтевају напуштање ексклузивистичког, лартпурлартистичког концепта и уравнотежење уметничког,

економског и других аспеката свог рада, што је предусловљено одговором на постављена питања, тј. дефинисањем њихових функција и вредности. У том смислу, дијагностиком стања система и моделовањем практичних препорука за његов развој потврђена је наша основна хипотеза<sup>197</sup>.

У свим анализираним позориштима, идентификовали смо недостатак додатних програма и услуга, недостатак програма намењеног специфичним друштвеним групама, недостатак едукативних активности (нарочито публице и запослених) и недостатак пројектне делатности која излази из оквира основне позоришне продукције. Заједно, ово сугерише врло уско поље деловања ових установа. Зато смо, вођени стратешким концептом развоја формираним у теоријском делу рада, препоручили напуштање уско оријентисане праксе и излазак на "нова тржишта", освајањем и испуњавањем различитих инструменталних функција. Успостављање везе овога и економске ефикасности и ефективности рада установа само "на прву лопту" тиче се могућности остваривања конкретне зараде, али далеко важнијим сматрамо то што реализујући своје културно-еманципаторске, социјално-кохезивне, социјално-инклузивне и друштвено-корективне капацитете, односно креирајући бољи и атрактивнији амбијент у заједници, подижући степен њене освешћености и поверење у институције, подстичући грађанско ангажовање и сл. позоришта "оправдавају" свој статус, стичу наклоност јавности и имаоца капитала, те тако успостављају и већи степен економске одрживости, што се природно одражава и на могућности у домену развоја уметничке изврсности. Успостављањем ове везе доказана је и друга хипотеза да је *постизање економске ефикасности и ефективности јавних градских позоришта и обезбеђивање њихове уметничке одрживости, захтева ширење њиховог тржишта.*

Трећа хипотеза сугерише да је *ширење тржишта позоришта условљено преласком на предузетнички принцип организовања позоришне делатности и акумулацијом и инвестирањем културног и социјалног капитала позоришта.* Полазећи од резултата истраживања конкретне праксе позоришних организација и ставова њихових директора, видели смо да савладавање слабости и реализација снага позоришта захтевају корекцију основног менаџерског приступа доминантно оријентисаног ка "унутра". Уместо тога, постизање одрживости захтева оријентацију ка "споља" – доследно и континуирано процењивање карактеристика организације и окружења, перципирање алокације ресурса у

---

<sup>197</sup> *Одрживост градског позоришног система, у условима интензивних системских и структурних промена, захтева уравнотежење уметничке и економске ефикасности и ефективности јавних градских позоришта, што је предусловљено дефинисањем њихове друштвене улоге – функција и вредности које она стварају.*

светлу односа тих карактеристика, иновативну експлоатацију (не само сопствених) ресурса, предузимање конкретних активности и контролу ризика. То значи примену когнитивног и практичног деловања који творе процесе препознавања и реаговања на предузетничке прилике и који се заснивају на принципима у потпуности одговарајућим институционалним функцијама јавног позоришта.

Претходно је у вези и са располагањем и управљањем културним и социјалним капиталом. Социјални капитал позоришта настаје и акумулира се на нивоу мреже, која се формира остваривањем веза чиниоца нашег и спољних система, тј. веза између анализираних позоришта и организација из различитих ресора и сектора. Дијагностикована неактивност социјалног капитала система јавних позоришта Београда је последица слабе сарадње са ”другима” – организацијама из цивилног сектора, образовања, туризма, науке, привреде и сл. Због тога, снаге система налазимо у пољима контекста који укључују те друге, а слабости у пољима процеса, јер се сарадња са њима недовољно остварује. Дакле, мрежа донекле постоји, али је процес умрежавања споран, због чега се број и снага веза не развијају, а значајан културни капитал – с којим систем објективно располаже, непотпуно (па и неадекватно) експлоатише. Отуда је фокус наших препорука управо на развоју срадње и партнерства, као предуслова предузимања свих других активности и остваривања њихових развојних потенцијала.

На крају, поменимо и једну од кључних претпоставки рада да је *решавање питања одрживости система јавних градских позоришта у ситуацији интензивних структурних и системских промена саставни део ширег контекста решавања кључних питања (локалне) културне политике и решавања питања културног развоја друштва*. О међусобној условљености проблемских аспеката развоја анализираних позоришта и стагнирања у вези са решавањем важних питања уређења културног ресора, већ је било речи на почетку закључка. На крају, желимо да подвучемо да је недовршена транзиција у култури значајним делом разлог недовршене транзиције функција позоришних установа. ”Довршавање” овога треба тражити у међудејству, које подразумева да адаптација позоришног система доприноси ревизији начина уређења и управљања културним реосором и обратно. У том смислу, сматрамо да моделован стратешки приступ ”двосмерне адпатације система јавних градских позоришта” – тј. деловање на анализирана питања ”одозго на ниже” и обратно, одговара приликама и потврђује идеју на којој је истраживање утемељено.

### 4.3. Научни допринос рада

Спроведено истраживање омогућава разумевање комплексне улоге позоришта данас – схватање позоришта као динамичног организма који се прилагођава контексту актуелних социо-економских прилика. Раd нуди теоријски модел организовања позоришне делатности који би одговарао савременом добу и модел ефикаснијег и ефективнијег система јавних позоришта, који кореспондира са временом нових принципа друштвеног развоја и промењеном парадигмом друштвене функције уметности.

Менаџмент културе и уметности је интердисциплинарна област промењених наука нераскидиво повезана са економијом, социологијом, теоријом уметности, психологијом, маркетингом итд, због чега у овом раду користимо теорије из ових научних домена. Како се, ближе, бавимо менаџментом позоришта – као изразито интердисциплинарним пољем, и то на предмету рада у вези са менаџерском праксом у условима општих – глобалних и специфичних друштвених промена, трудили смо се да "класичан" корпус разнородних теорија и метода допуномо онима које ће понудити одговор на комплексна истраживачка питања. Отуда, у теоријским разматрањима, пажњу усмеравамо на теорије предузетништва и позоришног догађаја, које онтолошки припадају удаљеним крајевима научне мисли, али које се у теми нашег истраживања међусобно употпуњују. Овакав приступ омогућио нам је да анализиран проблем – одрживост јавних позоришта, сагледамо из различитих углова – одрживости културне организације и одрживости публике, као логичном предуслову прве. На овај начин, креирали смо савремени модел стратешког управљања субвенционисаном позоришном делатношћу, који нуди начине за њено ефикасно и ефективно уређење, али и дефинише њен етички аспект у савременом социо-економском контексту.

Сматрамо да је посебан допринос рада у оригиналном методолошком приступу организационе дијагностике истраживаних позоришта и моделу описивања система и шире мреже у оквиру које делују. Предложени приступ нуди јасан увид у развојне потенцијале и препреке позоришта и успоставља везу између овога и релевантног контекста који чине публика, потенцијални партнери и доносиоци одлука. Мишљења смо да би се пуни потенцијали оваквог истраживачког приступа остварили допуном истраживања публике и мапирањем свих заинтересованих партнера (стејкхолдера), што би употпунило корпус налаза и омогућило свеобухватно закључивање.

## ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ

- Аврамовић, Зоран. 2013. "Српска култура у транзицији – нове контрадикције", у: *Култура* (140). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 253-251.
- *Agenda 21 for culture*, <https://commondatastorage.googleapis.com/ckannet-storage/2012-05-20T050255/Agenda-21-For-Culture-English.pdf>
- Alford, John; O'Flynn, Janine. 2009. "Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings", *International Journal of Public Administration*(32), Routledge, pp. 171-191.
- Andreasen, R. Alan; 2002. "Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace", *Journal of Public Policy & Marketing*(21/1), pp 3-13. <https://pdfs.semanticscholar.org/f258/fc1aaf0d0a95cdc2832e606f5fab3694ffaf.pdf>
- Bakhshi, Hasan; Throsby, David. 2010. *Culture of Innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*, NESTA
- Bakhshi, Hasan; Desai, Radhika; Freeman, Alan. 2009. *Not Rocket Science: A Roadmap for Art and Cultural R&D*, Art Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation, UK, [https://mpira.uni-muenchen.de/52710/1/MPRA\\_paper\\_52710.pdf](https://mpira.uni-muenchen.de/52710/1/MPRA_paper_52710.pdf)
- Baumol, W.J.; Bowen, W.G. 1965. "On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems", *The American Economic Review* (55/1-2), pp. 495-502.
- Belfiore, Eleonora; Bennett, Oliver. 2007. "Rethinking the social impacts of the arts", *International Journal of Cultural Policy* (13/2). pp. 135-151.
- Bennett, Susan. 1997. *Theatre Audiences: A theory of production and reception*, London: Routledge.
- Bernstein, Scheff Joanne. 2007. *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Becker, Howard. 1982. *Art Worlds*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Bilton, Kris. 2010. *Menadžment i kreativnost*, Београд: Clio
- Благојевић, Предраг. 2013. "Право као фактор вођења културне политике у Србији", у: *Правни записи*, (4/2), Београд: Правни факултет универзитета Унион, стр. 351-372.
- Blaug, Ricardo. 2006. у: O'Brien, Dave. 2014. *Cultural Policy: Management, values and modernity in the creative industries*, New York: Routledge.

- Boerner, Sabine; Jobst, Johanna. 2013. "Enjoying Theatre: The Role of Visitors' Response to the Performance", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*(7), pp. 391-408. <https://pdfs.semanticscholar.org/4785/a7452d876b767f9d166230073f646df1c869.pdf>
- Божиловић, Никола. 2010. "Традиција и модернизација – европске перспективе културе на Балкану", у: *Социологија*, (52/2), Београд: Социолошко удружење Србије и Црне Горе и Филозофски факултет - Институт за социолошка истраживања, стр. 113-126.
- Божовић, Р. 2011. у: Коковић, Драган. 2013. "Култура у кризи и криза културе", у: *Култура* (140), Београд: Завод за проучавање културног развитака. стр. 293-309.
- Болчић. 2007, у: Ђеранић, Горан. 2007. "Предузетништво и социјални капитал", у: *Социолошка луча* (1/2).<http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF8/Ceranic%20G.,%20Preduzetnistvo%20i%20socijalni%20kapital.pdf>
- Bourdieu, Pierre. 1997. *The Forms of Capital, Education: Culture, Economy, Society*, Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu, Pierre. 1993. *The Field of Cultural production: Essays on Art and Literature*, Columbia University Press.
- Boutang, Moulier Yann. 2011. *Cognitive Capitalism*, Cambridge, UK: Polity Press
- Бракус, Александра. 2014. *Стратешко позиционирање позоришта на тржишту културних услуга србије*, Докторска дисертација, Факултет драмских уметности, Београд.
- Brown, S. Alan; Novak, L. Jennifer. 2007. *Assesing the Intrinsic Impacts of a Live Performance*, ENGAGE, [https://www.colum.edu/dance-center/PDF/Folder/Impact\\_Study\\_Final\\_Version\\_full.pdf](https://www.colum.edu/dance-center/PDF/Folder/Impact_Study_Final_Version_full.pdf)
- Burt, S. Ronald. 2001. *Structural holes*, <http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.Burt/research/files/SCSH.pdf>
- Burt, S. Ronald. 2004. "Structural holes and good ideas", *The American Journal of Sociology* (110), pp.349-399. <http://www.econ.upf.edu/docs/seminars/burt.pdf>
- Van Maanen, Hans; Kotte, Andreas; Saro, Anneli. 2009. *Global Changes – Local Stages: How Theatre Function on Smaller European Countries*, IFTR, [https://books.google.rs/books?id=chOY4nDp8fwC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=global+changes+local+stages&source=bl&ots=7pqjLyt4Hj&sig=\\_2LXUFhIQOMbm6iSX1\\_m5wln6fM&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiK5dGfjafaAhUFKVAKHUQGAMAQ6AEIMDAC#v=onepage&q=global%20changes%20local%20stages&f=false](https://books.google.rs/books?id=chOY4nDp8fwC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=global+changes+local+stages&source=bl&ots=7pqjLyt4Hj&sig=_2LXUFhIQOMbm6iSX1_m5wln6fM&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiK5dGfjafaAhUFKVAKHUQGAMAQ6AEIMDAC#v=onepage&q=global%20changes%20local%20stages&f=false)
- Van Maanen, Hans. 2009. *How to study Arts Worlds: On the Societal Functioning of Aesthetic Values*, Amsterdam: Amsterdam University Press.



- Van Maanen i grupa autora. 2015. "Theatre systems Compared", *Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory*(3/1-2), Ljubljana: Slovenski gledališki inštitut, University of Ljubljana, pp. 235-255.
- Van den Hoogen, Lenenrt Quirijin; Saro, Anneli. 2015. "STEPS in Understanding How Theatre Systems Influence Theatre Life", *Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory*(3/1-2), Ljubljana: Slovenski gledališki inštitut, University of Ljubljana, pp. 345-363.
- Vercellone, Carlo. 2006. "Rad, informacija i znanje u novom kapitalizmu: Hipoteza o kognitivnom kapitalizmu", skraćeni tekst predavanja pod naslovom "Travail, information et connaissance dans le nouveau capitalisme: l'hypothèse du capitalisme cognitif" održanog 2006. S francuskog preveo Matko Meštrović.
- *Водич кроз лавиринт државне управе*, 2014. Јовановић, Ђурђијана, Београд: Удружење културни код
- Вранеш, Зорана. 2011. "Стратешка дилема културних политика", у: *Култура* (130). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 128-142.
- Вукановић, Маша. 2014. "Стручност – тема професијског фолклора у установама културе у Србији. Студија случаја: Заводи за заштиту споменика културе", у *Култура*, Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 352-367.
- Gibson, Lisanne. 2008. "In defence of instrumentality", *Cultural Trends*(17), [https://www.researchgate.net/publication/40631672\\_In\\_defence\\_of\\_instrumentality](https://www.researchgate.net/publication/40631672_In_defence_of_instrumentality)
- Gourdon, Anne Marie, 1982, u: Bennett, Susan. 1997. *Theatre Audiences: A theory of production and reception*, London: Routledge.
- Granovetter, S. Mark. 1973. "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*(78/6), pp. 1360-1378.
- Granovetter, S. Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*(91/3), pp.481-510. <http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Granovetter%20Embeddedness%20AJ.pdf>
- Gray, C. 2008, u: Stefanović, Milena. 2017. *Principi Novog javnog menadžmenta u kulturi: instrument razvoja ili standardizacije*. Doktorska disertacija, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd.
- Danto, Arthur, 1964. u: Van Maanen, Hans. 2009. *How to study Arts Worlds: On the Societal Functioning of Aesthetic Values*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- Деветаковић, Стеван. 2010. "Друштвена инфраструктура и креативни сектор у регионалном развоју Србије" у: *Култура* (128). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 30-49.

- Dickie, George, 1975. u: Becker, Howard. 1982. *Art Worlds*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Di Maggio, P.J. 1982. u: Di Maggio, Stendberg, 1985. "Why Do Some theatres Innovate More than Others – An Empirical Analysis", u: *Poetics* (14), str: 107-122.
- Di Maggio, Stendberg, 1985. "Why Do Some theatres Innovate More than Others – An Empirical Analysis", u: *Poetics* (14), str: 107-122.
- DiMaggio, Powell. 1991. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields" u: Powell, DiMaggio, *The new institutionalism in organisational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press. str.63-82
- Драгин, Душица. 2011. "Предузетништво у култури", у: *Култура* (130), Београд: Завод за проучавање културног развитка, стр. 349-365.
- Dragičević Šešić, Milena, Dragojević, Sanjin. 2005. *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd: Clio.
- Драгићевић-Шешић, Милена. 2005. "Демократичност и домети културне политике", у: *Зборник радова факултета драмских уметности* (8-9), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 387-397.
- Драгићевић Шешић, Милена; Драгојевић, Сањин. 2006. "Замишљене или праве поделе? Културне политике и њихове границе", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (10), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 165-183.
- Драгићевић-Шешић, Милена; Микић, Христина; Јовичић, Светлана. 2007. "Стратешка анализа београдског система културе", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (11-12), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 277-318.
- Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir. 2011. *Kultura: menadžment, animacija, marketing*, Beograd: Clio.
- Dragičević Šešić, Milena. 2011. "Едукација и реедукација кадрова – основни инструменти културне политике у периоду транзиције", у: *Razvoj ljudskih resursa u kulturi: Zbornik radova*, Beograd: DOSITHEUS, Academica, стр. 57-62.
- Драгићевић-Шешић, Милена. 2011. "Грађани Србије, културна политика и културне праксе", у: *Култура* (131). Београд: Завод за проучавање културног развитка, стр. 327-345.
- Драгојевић, Сањин. 2011. "Културна децентрализација у контексту југоисточне Европе", у: *Култура* (130). Београд: Завод за проучавање културног развитка, стр. 51-59.

- Drucker, F. Peter. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper Collins Publisher.
- Drucker, F. Peter. 1990. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper Collins Publisher.
- Drucker, F. Peter. 2006. *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper Collins Publisher.
- Ђукић-Дојчиновић, Весна. 2002. *Културна политика Србије 1989-2001*, Београд: Завод за проучавање културног развоја.
- Ђукић-Дојчиновић, Весна. 2003. "Седам узрока транзиционе конфузије", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности (6-7)*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 359-380.
- Ђукић-Дојчиновић, Весна. 2005, "Менаџмент и културна политика: Поглед на транзиционе проблеме репертоарског позоришта", у: *Образовање уметност и медији у процесу европских интеграција 2*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 67-92.
- Ђукић, Весна. 2005, "Менаџмент и културна политика", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности (8-9)*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 413-443.
- Ђукић, др. Весна. 2010. *Држава и култура – Студије савремене културне политике*, Факултет драмских уметности: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ (Београд: Чигоја штампа).
- Ђукић, Весна. 2011. „Pet razloga u prilog doživotnog učenje”, у: *Razvoj ljudskih resursa u kulturi: Zbornik radova*, Београд: DOSITHEUS, Academica, стр. 15-31.
- Ђукић, Весна. 2011б. "Европске интеграције и развојне могућности културне политике у Србији", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности (11-12)*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ.
- Ђукић, Весна. 2012. "Утицај културне политике на развој креативне економије и тржише рада у Србији", у: *Култура и друштвени развој – Зборник радова са научног скупа Културна политика, уметничко стваралаштво и медијска пракса у функцији одрживог сруштеног развоја*, Београд: Megatrend Универзитет, Факултет за културу и медије, стр. 11-25.
- Ђукић, Весна. 2013. "Програми политичких партија и културно политика у Србији", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности (23)*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр.169-180

- Ђукић, Весна. 2013. "Стратешке дилеме савремене културне политике у Србији – Колико смо далеко од уравнотеженог деловања", у: *Култура* (140), Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 252-271.
- Ђуричић, мр Александра. 2010. *Српско позориште у актуелним условима друштвене транзиције*, Београд: Завод за проучавање културног развоја.
- Elias, N. 2000. *The civilising process. Sociogenetic and psychogenetic investigations*, Oxford: Blackwell
- Edelman, Joshua; Van Maanen, Hans, Šorli Maja. 2015. "STEP into the Provinces: The theatre systems and audience experiences of smaller European cities", *Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory* (3/1-2), Ljubljana: Slovenski gledališki inštitut, University of Ljubljana, pp. 221-233.
- Eversmann, Peter. 2004. "The Experience of the Theatrical Event", *Theatrical Events: Borders, Dynamics, Frames*, IFTR, pp. 1-15.  
<https://books.google.rs/books?id=IQRi5orCtKcC&printsec=frontcover&dq=the+theatrical+event+borders+dynamics&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewiu0pqiKfaAhVQYIAKHThGDHMQ6AEIJjAA#v=onepage&q=the%20theatrical%20event%20borders%20dynamics&f=false>
- Жунић, Драган. 2013. „Обим појма културе и културна политика“, у: *Култура* (140). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 217-234.
- Здравковић, Милан. 2007. "Савремени маркетинг у позоришту", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (11-12), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 77-89
- Игњатовић, Сузана. 2008. "Фукујамино схватање социјалног капитала", у: *Социологија* (50/1), Београд: Социолошко удружење Србије и Црне Горе и Филозофски факултет - Институт за социолошка истраживања, стр. 35-53.
- Jang, Oin; Kvin, Lisa. 2002. *Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnopolitiku*, Beograd: Beogradska otverena škola.
- Јокић, Биљана; Мијатовић, Бранислав; Мрђа, Слободан. 2008. *Људски ресурси у култури Србије: Тренутно стање и перспектива развоја*, Београд: Завод за проучавање културног развоја.
- Јокић, Биљана. 2011. "Истраживања и едукација у функцији развоја људских ресурса у култури", *Razvoj ljudskih resursa u kulturi: Zbornik radova*, Beograd: DOSITHEUS, Academica, стр. 75-86.
- Kirzner, M. Izrael, 1997. "Enterpreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature* (35/1), pp. 60-85.
- Klaić, Dragan. 2016. *Početi iznova – promena teatarskog sistema*, Beograd: Clio, Univerzitet umetnosti u Beogradu, Fakultet dramskih umetnosti Cetinje.

- *Кључна питања транзиције у култури - регионална интернет конференција*, група аутора, 2003. Београд: Завод за проучавање културног развитака.
- *Knowledge Management for Culture and Development*, 2012. UNESCO. <http://www.mdgfund.org/sites/default/files/KM%20for%20Culture%20and%20Development%20UNESCO.pdf>
- Кочовић, Милица. 2011. ”Утицај макроекономских кретања на тржиште културе – препорука за унапређење маркетиншког наступа”, у: *Маркетинг* (4), Београд: Српско удружење за маркетинг, стр. 276-287.
- Kolb, M. Bonita. 2013. *Marketing for Cultural Organizations – New Strategies and Engaging Audiences*. New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Коковић, Драган. 2013. ”Култура у кризи и криза културе”, у: *Култура* (140), Београд: Завод за проучавање културног развитака. стр. 293-309.
- Култура 2013; 2014; 2015. Републички завод за статистику <http://beta.stat.gov.rs/sr-cyrl/oblasti/kultura/institucije-kulture/>
- *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда*, 2012. Београд: Завод за проучавање културног развитака.
- Lin, Nan. 1999. “Building a Network theory of Social Capital”, *Connections*(22/1), pp. 28-51. <http://www.insna.org/PDF/Keynote/1999.pdf>
- Lukić, Darko. 2006. *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti: Organizacija, planiranje, proizvodnja i marketing u kazalištu*, Zagreb: Hrvatski centar ITI-UNESCO.
- Лукић, Дарко. 2012. ”Едукација продуцента и питање изврности у културној политици”, у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (21), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр.109-115.
- Luhman, Niklas. 2000. *Art as a Social System*, Stanford University Press.
- Malinowski, B. 1931. u: O’ Brien, Dave. 2014. *Cultural Policy: Management, values and modernity in the creative industries*, New York: Routledge.
- Марковић, Ксенија. 2014. ”Имплементација стратегије комерцијализације и ширења услуга јавних позоришта Београда као предуслов одрживог развоја града”, у: *Култура и одрживи развој у доба кризе* (зборник радова), Београд: Универзитет уметности у Београду, Факултет драмских уметности, Институт за позориште, филм, радио и телевизију.
- Matarasso, Francois; Landry Charles. 2003. *Urvnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*. Beograd: BalkanKult.

- Mesarić, Milan. 2005. "Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije – analiza Manuela Castellsa", u: *Ekonomski pregled* (56/5-6), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista, str. 389-422.
- Микић, Христина. 2010. "Креативни сектор у економским истраживањима", у: *Култура* (128), Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 50-69.
- Микић, Христина. 2011. "Културна политика и савремени изазови финансирања културе: међународна искуства и Србија", у: *Култура* (130), Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 75-104.
- Mikić, Hristina. 2014. "Privreda, kreativnost i kultura: održiva partnerstva u izgradnji kreativnog društva i ekonomije", u *Biz & Art*, Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju, str. 10-22.
- Миладиновић, Слободан. 2013. "Константе културног контекста и транзиција", у: *Култура* (140), Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 333-353.
- Миланков, Маријана Цветичанин, Предраг, 2011. *Културне праксе грађана Србије*, Београд: Завод за проучавање културног развитака
- Molar, Kold. 2000. *Kulturni inženjering*, Beograd: Clio.
- Moore, Mark; Khagram, Sanjeev. 2004. *On Creating Public Value: What Business Might Learn from government about Strategic Management* (Working paper No 3), Harvard University – John F. Kennedy School of Government [https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_3\\_moore\\_khagram.pdf](https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_3_moore_khagram.pdf)
- Мрђа, Слободан. 2010. *Позоришна публика у Србији*, Београд: Завод за проучавање културног развитака.
- Мрђа, Слободан. 2010. Публика Народног позоришта у Београду – Извештај о истраживању, Београд: Завод за проучавање културног развитака.
- Muždeka – Mandžuka, Danka. 2000. *Projektna organizacija u pozorištu*. Beograd: Institut za pozorište, film, radio i televiziju: Omega plus (Megraf).
- McMaster, Sir Brian. 2008. *Supporting Excellence in the Arts: From Measurement to Judgement*, Department for Culture, media and Sport, UK. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/supportingexcellenceinthearts.pdf>
- McCrthy, F. Kevin; Brooks, Arthur; Lowell, Julia; Zakaras, Laura. 2001. *The Performing Arts in a New Era*, USA: RAND
- Nahapiet, Janine; Ghosal, Sumantra. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage", *The Academy of Management Review* (23/2), pp. 242-266.

- Немањић, Милош. 2013. "Култура на раскршћу 20. и 21. века – недовршени модел", у: *Култура* (140). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 196-216.
- Novković, Milica. 2014. "Stanje i tendencije korporativne podrške u Srbiji", у *Biz & Art*, Београд: Група за креативну економију, стр. 57-70.
- O' Brien, Dave. 2014. *Cultural Policy: Management, values and modernity in the creative industries*, New York: Routledge.
- Опачић, Богдана; Субашић, Бојана. 2016, *Културне потребе и навике грађана Србије*, Београд: Завод за проучавање културног развоја.
- Орлић, Ранко. 2005. *Кадровски менаџмент*, Београд: Зоран Дамњановић и синови.
- *Our common future – Report of the World Commission on Environment and Development*, 1987. [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)
- Падежанин, Мина. 2011. "Културна политика вс. глобализација – разноликост против униформности", у: *Култура* (130). Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 366-385.
- Porter, Michael E. 2008. *Konkurentnska prednost*. Zagreb: Masmedia.
- Peterson, Richard. 1992. "Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore", *Poetics* (21/4), pp. 243-258.
- Peterson, Richard. 2005. "Problems in comparative research: the example of omnivorousness" *Poetics* (33), pp. 267-282.
- Putnam, Robert D. 1993. *Making democracy work- Civic traditions in modern Italy*, Princeton: Princeton University Press
- Raičević, Vuk; Glomazić, Rade. 2012. *Значење и облици социјалног предузетништва*, Београд: Friedrich Ebert Stiftung.
- Reason, Matthew. 2010. "Asking The Audience Research and the Experience of Theatre", *About Performance*(10), pp.15-34. [https://www.academia.edu/642028/Asking\\_the\\_Audience\\_Audience\\_research\\_and\\_the\\_experience\\_of\\_theatre](https://www.academia.edu/642028/Asking_the_Audience_Audience_research_and_the_experience_of_theatre)
- Ристић, Маја. 2012. "Позоришни продуцент у друштву знања: уметник или администратор", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (21), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 117-133.
- Ристић, Маја. 2012. "Менаџмент позоришта: рационални или ирационални принцип у одлучивању", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (22), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 227-244.

- Ристић, Маја. 2013. "Невидљиви ПР у српском позоришту", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (23), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 53-68.
- Ritzer, George; Jurgenson, Nathan. 2012. "Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer"", *Journal of Consumer Culture*, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002764211429368?journalCode=absb>
- *Rio Declaration on Environment and Development*, 1992. <http://www.jus.uio.no/lm/environmental.development.rio.declaration.1992/portrait.a4.pdf>
- *Rio+20: The United Nations Conference on Sustainable Development*, 2012. <http://www.fas.org/sgp/crs/row/R42573.pdf>
- *Role of the culture in development of European regions*, European Parliament resolution, 2009. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P6-TA-2009-0214+0+DOC+PDF+V0//EN>
- Rhodes, R.A.W. 1997. *Understanding governance*, Maidenhead: Open University Press
- Rhodes, R.A.W; Wanna, John. 2007. "The Limits to Public Value, Or Rescuing Responsible Government From the Platonic Guardians", *Australian Journal of Public Administration*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2011.01909.x>
- Саиловић, Саша. 2004. *Нови облици организовања и финансирања институционалног позоришта у складу са принципима пројектног менаџмента на примеру позоришног система Београда*, магистарски рад, Факултет драмских уметности, Београд.
- Саиловић, Саша. 2014. "Могући правци развоја позоришног система Београда", у *Менаџмент драмских уметности и медија (зборник радова са научног скупа)*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр.307-315.
- Sassatelli, Monica. 2009. *Becoming Europeans: Cultural Identity and Cultural Policies*, London: Chippenham and Eastbourne.
- Sauter Willmar. 2000. *The Theatrical Event*, University of Iowa Press. <https://books.google.rs/books?id=IQRi5orCtKcC&pg=PA175&lpg=PA175&dq=Sauter,+The+Theatrical+Event&source=bl&ots=55hjBWMwLb&sig=ALpSTmUn9tAKUpOZexMnUtXwKEs&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwim1Le2l4jRAhVMHxoKHaYQCccQ6AEIPDAJ#v=onepage&q=Sauter%2C%20The%20Theatrical%20Event&f=false>
- Sauter Willmar. 2004. "Introducing the Theatrical Event", *Theatrical Events: Borders, Dynamics, Frames*, IFTR, pp. 1-15. <https://books.google.rs/books?id=IQRi5orCtKcC&printsec=frontcover&dq=the+theatrical+event+borders+dynamics&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiu0pqiKfaAhVQYIAKHThGDHMQ6AEIJAA#v=onepage&q=the%20theatrical%20event%20borders%20dynamics&f=false>



- Siisiainen, Martti. 2000. *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*. <http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7661/siisiainen.pdf>
- Стевановић, Бранислав. 2013. "Трагом једног истраживања – неке вредносне недоумице културне политике Србије", у: *Култура* (140). Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 310-332.
- Стефановић, Милена. 2013. "Нови јавни менаџмент и позориште", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (24), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр.183-197.
- Стефановић, Јована. 2012. *Маркетинг позоришта Атеље 212 у периоду од 2000 до 2010*. мастер рад, Факултет драмских уметности, Београд
- Стефановић, Милена. 2017. *Принципи Новог јавног менаџмента у култури: инструмент развоја или стандардизације*. Докторска дисертација, Факултет драмских уметности, Београд.
- Стојановић, Ана. 2011. "Стратешко планирање развоја културе на локалном нивоу у Србији", у: *Култура* (130), Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 60-74.
- Стојановић, Ана. 2015. "Културна политика града Београда (2011)", у *Култура* (146). Београд: Завод за проучавање културног развитака, стр. 275-296.
- Стојаковић, Душан. 2014. *Интернет маркетинг београдских позоришта у функцији анимирања позоришне публике*, докторска дисертација, Факултет драмских уметности, Београд.
- Stoker, Gerry, "Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?", *The American Review of Public Administration*(36, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074005282583>
- *Strengthening the Governance of Culture to Unlock Development Opportunities – Results of the UNESCO-EU Expert Facility Project*, 2013. UNESCO.
- Shane, Scott; Venkataraman, S. 2000. "The promote of entrepreneurship as a field of research". *The Academy of Management Review* (25/1) <http://www.jstor.org/discover/10.2307/259271?uid=3738928&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104069126261>
- Schoenmakers, Henry; Tulloch, John. "From Audience Research to the Study of Theatrical Events: a Shift in Focus", *Theatrical Events: Borders, Dynamics, Frames*, IFTR, pp. 15-28. <https://books.google.rs/books?id=IQRi5orCtKcC&printsec=frontcover&dq=the+theatrical+event+borders+dynamics&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiu0pqxiKfaAhVQYIAKHThGDHMQ6AEIJjAA#v=onepage&q=the%20theatrical%20event%20borders%20dynamics&f=false>

- Toome, Hedi-Liis; Saro, Anneli. 2015. "Theatre production and Distribution in Different European Cities", *Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory*(3/1-2), Ljubljana: Slovenski gledališki inštitut, University of Ljubljana, pp. 257-280.
- Томка, Горан. 2015. *Публика као дискурзивна формација система културне продукције*, докторски рад, Факултет драмских уметности, Београд
- Trozbi, Dejvid. 2012. *Ekonomika kulturne politike*. Beograd: Clio.
- Ђеранић, Горан. 2007. "Предузетништво и социјални капитал", у: *Социолошка луча* (1/2).<http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF8/Ceranic%20G.,%20Preduzetnistvo%20i%20socijalni%20kapital.pdf>
- Fukuyama, Francis. 1997. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, New York: Free Press Paperbacks.
- Forrest, David; Grimet, Keith; Woods, Robert. 2000. „Is it worth subsidising regional repertory theatre“, *Oxford Economic Paper* (52), Oxford: Oxford University Press.
- Foray, Lundvall. 1996. *The Knowledge-Based Economy*, Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.<https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Herrmann, Andreas; Franken Birgit; Huber, Frank; Ohlwein, Martin; Schellhase, Ralf. 1999. "The Conjoint Analyses as an Instrument for Marketing Controlling, Taking a Public Theatre as an Example", *International Journal of Arts Management* (3).<http://www.jstor.org/discover/10.2307/41064664?uid=19205&uid=3738928&uid=2&uid=3&uid=19204&uid=67&uid=62&sid=21105457253933>
- Holden, John. 2004. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, London: Demos.<https://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf>
- Hume, M; Sullivan Mort, G; Liesch, P.W; Winzar, H. 2006. "Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management", *Jurnal of Operations Management* (24), pp. 304/324, <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/sdarticle9.pdf>
- Casson, Mark. 2003. *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Cheltenham, UK: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Castells, Manuel; Cardoso, Gustavo (ed). 2005. *The Network Society: From Knowledge to Policy*, Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations.
- Цветичанин, Предраг. 2007. *Културне, потребе, навике и укус грађана Србији и Македоније*, Ниш: Одбор за грађанску иницијативу.

- Цветичанин, Предраг. 2011. "Ванинституционални актери културне политике у Србији, Црној Гори и Македонији", у: *Култура*, Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 265-290.
- Цветичанин, Предраг, Миланков, Маријана. 2011. *Културне праксе грађана Србије*, Београд: Завод за проучавање културног развоја.
- Цветичанин, Предраг. 2014. *Поље културне продукције у Србији*, ЦЕСК.
- Coleman, S. James. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology* (Vol. 94). pp. 95-120. <http://courseweb.lis.illinois.edu/~katewill/for-china/readings/coleman%201988%20social%20capital.pdf>
- *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, 2005. UNESCO, <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919e.pdf>
- *Council Conclusions on the contribution of the cultural and creative sectors to the achievement of the Lisbon objectives*, 2007. Council of the European Union. [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/educ/94291.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/94291.pdf)
- Craik, Jennifer. 2007. *Re-Visioning Arts and Cultural Policy: Current Impasses and Future Directions*, Canberra, Australia: The Australian National University.
- *Challenge and Change: HLF and Cultural Value*, 2004. London: Demos. <https://www.demos.co.uk/files/challengeandchange.pdf>
- Christensen, T; Laegreid, P. 2011, у: Stefanović, Milena. 2017. *Principi Novog javnog menadžmenta u kulturi: instrument razvoja ili standardizacije*. Doktorska disertacija, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd.
- *Culture & Development*, 2012. UNESCO
- *Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development*, [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz\\_culture4pillarsd\\_eng.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz_culture4pillarsd_eng.pdf)
- Quinn, R.B. 1998. *Public policy and the arts*, Aldershot: Ashgate
- Wagner, P. 2012, у: O' Brien, Dave. 2014. *Cultural Policy: Management, values and modernity in the creative industries*, New York: Routledge.
- Warde, A; Wright, D; Gayo-Cal, M; Bennett, T; Silva, E; Savage, M. 2005. "Understanding cultural omnivorousness, or the myth of the cultural omnivore", <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1749975507078185>
- Wilders, L.M; Toome, H-L; Sorli, M; Szabo, A; Zijlstra, A. 2015. "I was utterly mesmerised: Audience experiences of different theatre types and genres on four European cities", *Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory* 3 (1-2), Ljubljana: Slovenski gledališki inštitut, University of Ljubljana, pp. 305-344.

- Williams, Iestyn; Shearer, Heather. 2011. "Appraising Public Value: Past, Present and Futures", *Public Administration* ( 89/4), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x>
- Williams, Raymond, 2010. *Keywords*, London: Fontana Press
- Wright, David. 2011. "Making Tastes for Everything: Omnivorouness and Cultural Abundance", *Journal for Cultural Research*(15), [http://wrap.warwick.ac.uk/39223/1/WRAP\\_Wright\\_0772875-theatre\\_studies-081111-jcrrmakingtasteswrightrevised2011.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/39223/1/WRAP_Wright_0772875-theatre_studies-081111-jcrrmakingtasteswrightrevised2011.pdf)

#### Документа коришћена у емпиријском делу истраживања:

- Закон о култури, Сл. гласник РС бр. 72/09, 13/16, 30/16 - исправка)
- Закон о буџетском систему, Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон и 103/2015.
- Закон о локалној самоуправи, Сл. гласник РС", бр. 129/2007 и 83/2014 - др. закон.
- Уредба о критеријумима, мерилима и начину избора пројеката у култури који се финансирају из буџета Републике Србије, аутономне покрајине, односно јединце локалне самоуправе, Сл. гласник РС бр. 105/16.
- Уредба о условима, критеријумима и начину стицања, односно одузимања статуса установе од националног значаја, Сл. гласник РС", бр. 40/2010.
- Уредба о републичким наградама за посебан допринос развоју културе, Сл. гласник РС", бр. 91/2010.
- Правилник о саставу и начину рада комисије за утврђивање репрезентативности удружења у култури и о ближим условима и начину утврђивања престанка статуса репрезентативног удружења у култури, Сл. гласник РС", бр. 57/2010, 21/2013 и 11/2017.
- Правилник о критеријумима за стицање статуса истакнутог уметника, односно истакнутог стручњака у култури, Сл. гласник РС", бр. 58/2012.
- Посебан колективни уговор за установе чији је оснивач Република Србија, аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе
- Нацрт каталога радних места у култури, 2016.
- Нацрт стратегије развоја културе Републике Србије 2017 – 2021, 2017.
- Статут града Београда и одлуке о променама Статута (2010, 2013)

- Београд – Европска престоница културе 2020: Елаборат, Главни идејни пројекат Програма кандидатуре Града Београда, 2010.
- Стратегија развоја града Београда – циљеви, концепција и стратешки приоритети одрживог развоја, 2011.
- Одлука о начину, критеријумима и мерилима за избор пројеката у култури који се финансирају из буџета града Београда, Сл. лист града Београда", бр. 71/2015.
- Резултати конкурса за изборпројеката у култури који се финансирају из буџета Републике Србије и буџета града Београда
- Извештаји Националног савета за културу
- Статути градских позоришта обухваћених анализом
- Оснивачка акта градских позоришта обухваћених анализом
- Годишњи извештаји Оснивачу за 2015 и 2016 годину градских позоришта обухваћених анализом

## БИОГРАФИЈА АУТОРКЕ

Ксенија Марковић Божовић рођена је 1982. у Београду. Дипломирала је 2005, на Факултету примењених уметности, Београд – на одсеку Костим/савремено одевање, са просечном оценом 8,91. Исте године, на Факултету примењених уметности, уписује магистарске студије. Током школске 2005-2006. године, као стипендиста Фонда за младе таленте Владе Републике Србије, похађа и завршава мастер студије модног дизајна на *Istituto Marangoni*, Милано (стечена диплома је призната од стране Универитета Уметности у Београду). Поред дизајнерског рада, посебан аспект овог сегмента образовања, била је едукација у домену истраживачких метода тржишта савременог дизајна, у оквиру курсева *Истраживачке технике* и *Модна панорама*. Магистарске студије завршава 2010. године, са одбрањеним магистарским радом на тему стварања и промоције модног бренда (наслов: ”Модне слике”). Магистарски рад приказала је у оквиру самосталне изложбе у галерији *Супермеркета* и самосталне ревије на *Београдској недељи моде*. Научне докторске студије менаџмента културе и медија, на Факултету драмских уметности у Београду, уписује 2011. године. Током студија, положила је све испите предвиђене наставним планом и програмом, са просечном оценом 9,92.

Током и након завршених основних и магистарских студија, Ксенија се паралално бави примењено-уметничким стваралаштвом у домену модног и сценског дизајна. Као дизајнер, учествовала је на великом броју изложби; радила је као модни илустратор; припремила је и ревијски излагала неколико ауторских колекција; реализовала бројна костимографска и неколицину сценографских решења. Ради стручног усавршавања у индустријском модном дизајну, од 2010 – 2012. године радила је у модној кући ”Мона” на позицији дизајнера женске и мушке текстилне и кожне конфекције и модних детаља. Од актуелнијих дизајнерских ангажмана, у периоду април-јун 2015, била је задужена за дизајн и координацију производње костима за запослене и представнике РС на павиљону Србије на MILAN EXPO 2015.

Од 2011, професионалну оријентацију преусмерава на научно-истраживачки рад у домену културе, а бављење модом фокусира на модну критику и анализу. У сарадњи са ”Београдском недељом моде”, формира *Belgrade Fashion week newsletter* – дневне интернет новине, које уређује и у којима објављује стручне критике приказаних модних колекција. Поред тога, писала је модно-аналитичке текстове за магazine *Базар*, *ELLE*, *FAAR*. Од 2014. године активно је ангажована на активностима удружења дизајнера ”*BFW Dizajn Kolektiv*”

чији је оснивач. У оквиру делатности Удружења, бави се организацијом едуктивног програма, планирањем и реализацијом предавања релевантних страних и домаћих предавача; планирањем, осмишљавањем и реализацијом заједничких изложби чланова Удружења; планирањем колективних ревија Удружења; осмишљавањем и координацијом *Fashion Incubator* – издвојеног програма фокусираног на афирмацију и развој младих талената; сарадњом са модним школама, интернационалним модним организацијама, домаћим цивилним друштвима у домену дизајна, Привредном комором Србије и Београда, ГКЕ, Музејем примењних уметности у Београду, Етнографским музејем итд.

Од 2007. (са паузом од 2010 до 2012), запослена је на Факултету драмских уметности. На Факултету је до 2016. ангажована као стручни сарадник костимограф у позоришном студију, а од тада до данас у Институту за позориште, филм, радио и телевизију као координатор за уметничко истраживање и развој.

Као истраживач, присуствовала је и излагала на различитим семинарима, конференцијама и трибинама у области студија културе, културне политике и менаџмента у култури, менаџмента позоришта, политике сећања, одрживог развоја и културних и креативних индустрија. Посебан сегмент свог научно-истраживачког рада позиционира у домен менаџмента позоришта и позоришне политике. Од 2012. до 2016. године, била је члан истраживачког тима Универзитета уметности у Београду у оквиру међународног пројекта TEMPUS – ScenТес (No: 530810-TEMPUS-1-212-1-RS-TEMPUS-JPHES) са циљем подизања капацитета запослених у техничком сектору позоришта. У оквиру Пројекта, ангажована је као истраживач и предавач.

### Публикације:

- 2016. "Мит Зоран Ђинђић: Наратив виктимизације – роба или пут помирења", у: *Медијски дијалози* (9-24), Цетиње: Истраживачки медијски центар – Подгорица.
- 2016. "Савремени културни изрази". Поглавље 4.1.а) у *Локални развој и културне индустријеч* Београд: Фондација Група за креатвну економију (Ужице: Графичар).
- 2014. "Имплементација стратегије комерцијализације и ширења услуга јавних позоришта Београда као предуслов одрживог развоја града", у: *Култура и одрживи развој у доба кризе* (зборник радова), Београд: Универзитет уметности у Београду, Факултет драмских уметности, Институт за позориште, филм, радио и телевизију.

- 2013. "Улога културне политике Београда у развоју секундарних потенцијала позоришне уметности", у: *Менаџмент драмских уметности и медија – изазови 21. века* (зборник радова), Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију.
- 2013. "Историја и култура сећања – Памћење Музеја позоришне уметности Србије", у: *Зборник радова Факултета драмских уметности* (24). Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију.
- 2012. "Нетика промоције уметности", у: *Ин медиас Рес* (3), Центар за филозофију медија.
- 2012. "Неисцрпан извор инспирације савременог модног деловања", у: *Између – Култура одевања између Истока и Запада* (зборник радова). Београд: Етнографски музеј у Београду, ИКОМ комитет за костим.

#### **Присуство стручним и научним конференцијама:**

- 2018. (23-25. 03.) "Развој друштвених функција јавних позоришних установа у опозицији законских и реалних могућности: Студија случаја система јавних градских позоришта Београда", *Theatre between politics and policies: new challenges*, Факултет драмских уметности и Југословенска кинотека, Београд.
- 2016. (27-29. 05.) "Мит Зоран Ђинђић: Наратив виктимизације – роба или пут помирења", *Међународни научни скуп IX Црногорски медијски дијалози*, Игало, Црна Гора.
- 2016.(24-25.03.) "Вредновање савремених културних израза", *Школа креативне економије2: Локални развој и креативне индустрије*, ГКЕ и РРА ЈУГ, Ниш.
- 2014. (7.11.) "Креативне индустрије и наслеђе – ауторска мода у функцији оживљавања запуштених објеката културног наслеђа", *Други Форум креативне економије*, ГКЕ и Министарство културе и информисања Републике Србије. Београд.
- 2015. (јун) "Улога ауторске моде у рехабилитацији непокретног културног наслеђа", *Школа креативне економије 1: Културно наслеђе и креативне индустрије*, ГКЕ, Београд.
- 2014. (27 – 28. 03.) „Имплементација стратегије комерцијализације и ширења услуга јавних позоришта Београда као предуслов одрживог развоја града“, *Култура и*



*одржив развој у доба кризе*, Универзитет уметности у Београду и Факултет драмских уметности, Београд.

- 2014. (28. 02.) ”Удруживање као предуслов развоја сектора ауторског модног дизајна”, *Конференција креативних индустрија Србије*, Миксер, Београд.
- 2013. (10 – 11. 12.) ”Улога културне политике Београда у развоју секундарних потенцијала позоришне уметности“, Национални научни скуп са међународним учешћем *Менаџмент драмских уметности и медија – изазови 21. века*. Факултет драмских уметности, Београд.
- 2012. (19 – 22. 09.) ”Нетика промоције уметности“ *Филозофија медија*, Опатија.
- 2011. (25-30. 09.) ”Неисцрпан извор инспирације савременог модног деловања“, Међународна годишња конференција ИКОМ-овог комитета за костим, Београд. 2011.

#### **Учешће у организацији стручних скупова, предавања, трибина, изложба и сл:**

- 2018. (февруар-април) Регионални конкурс за излагање у оквиру програма ”Лондонске недеље моде”, ”One’s to watch”, Београдска недеља моде, Београд.
- 2016. (октобар) Изложба ”Између прошлости и будућности: 25 година ауторске модне сцене у Србији”, Музеј примењене уметности, Београд.
- 2016. (јун) Изложба ”Савремени живот културног наслеђа”, Етнографски музеј, Београд.
- 2016. (април) ”Fashion conference: наслеђе и креативно обликовање савременог одевања”, КЦ Град, Београд.
- 2016. (јануар-април) ”*B future*: конкурс студенте, дипломце и постдипломце модних школа“, Београдска недеља моде, Београд.
- 2015. (новембар) Трибина представљања пројекта CEFD (Central European Fashion Days – Budapest) и радионица ”Open day“ за студенте, дипломце и постдипломце београдских модних школа и академија, УК Пароброд, Београд
- 2015. (јун – септембар) ”Central European Fashion Days“ – Конкурс за младе дизајнере Централне Европе, Будимпешта, Мађарска.
- 2015 (јун) Изложба српског ауторског модног дизајна у Павиљону РС на MILAN EXPO, Милано, Италија.

- 2015. (мај) Представљање српских модних дизајнера на сајму "ORIGIN PASSION AND BELIEFS", Вићенца, Италија.
- 2014. (октобар) Предавање о одрживој моди и женском предузетништву, Lotta Ahlvar - председница Swedish Fashion Council, Етнографски музеј, Београд.
- 2014. (октобар) Предавање "Стварање рода кроз објектив: анализа савремених медија и родних стереотипа", Tomas Gunnarson, шведски фотограф и теоретичар савремене културе, УК Пароброд, Београд.
- 2014. (фебруар-мај) "B future: конкурс за неафирмисане модне дизајнере", Београдска недеља моде, Београд.
- 2013. (фебруар) "L' impossible- Изложба српских дизајнера на Лондонској недељи моде", Лондон.
- 2011. (септембар) Изложба "Савремено модно ставралаштво и културна баштина", Галерија ОЗОН, Београд.

## Изјава о ауторству

Потписани-а Ксенија Марковић Божовић

број индекса 19/2011д

Изјављујем,

да је докторска дисертација / докторски уметнички пројекат под насловом

**СТРАТЕГИЈЕ ПОСТИЗАЊА ОДРЖИВОСТИ ПОЗОРИШНОГ СИСТЕМА ГРАДА БЕОГРАДА**

- резултат сопственог истраживачког / уметничког истраживачког рада,
- да предложена докторска теза / докторски уметнички пројекат у целини ни у деловима није била / био предложена / предложен за добијање било које дипломе према студијским програмима других факултета,
- да су резултати коректно наведени и
- да писам кришио/да ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 27. 6. 2018.



**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторске дисертације / докторског уметничког пројекта**

Име и презиме аутора: Ксенија Марковић Божовић

Број индекса: 19/2011d

Докторски студијски програм: Менаџмент културе и медија

Наслов докторске дисертације / докторског уметничког пројекта: СТРАТЕГИЈЕ ПОСТИЗАЊА ОДРЖИВОСТИ ПОЗОРИШНОГ СИСТЕМА ГРАДА БЕОГРАДА

Ментор: др Весна Ђукић, ред. проф.

Коментор: \_\_\_\_\_

Потписани (име и презиме аутора) Ксенија Марковић Божовић

изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације / докторског уметничког пројекта истоветна електронској верзији коју сам предао за објављивање на порталу Дигиталног репозиторијума Универзитета уметности у Београду.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука / доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета уметности Београду.

Потпис доктриранда

У Београду, 27.6.2011.

  
\_\_\_\_\_

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитет уметности у Београду да у Дигитални репозиторијум Универзитета уметности унесе моју докторску дисертацију / докторски уметнички пројекат под називом:

### СТРАТЕГИЈЕ ПОСТИЗАЊА ОДРЖИВОСТИ ПОЗОРИШНОГ СИСТЕМА ГРАДА БЕОГРАДА

која / и је моје ауторско дело.

Докторску дисертацију / докторски уметнички пројекат предао / на сам у електронском формату погодном за трајно депоновање.

У Београду, 27.6.2018.

Потпис докторанда

