

**Др Ненад Новаковић**

## **ЕКОНОМИКА ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ**

### **Како пројекат може (не)преживјети**

Кључне ријечи: економика културе, планирање у култури, одрживи пројекти, институције културе, иновација и идеја, културни авантуризам, јавност, тржишна логика, институција која зарађује

Синтагма која би у озбиљним и организованим заједницама била уобичајена и потребна, како на најбољи начин економисати у институцијама културе на просторима БиХ и Републике Српске, те на који начин са постојећом количином средстава, ресурса инфраструктурних и

кадровских постићи најбољи жељени резултат.

Овдје бисмо покушали проговорити о планирању и економисању у институцијама културе, јер свака установа, предузеће, правни субјект почивају на плану и планирању, а то је у суштини економисање у том субјекту. Без јасног плана и циља све би била празна прича без суштине и смисла. Свако планирање је „прорицање“ или понирање у будућност у неизвјесно и непознато. Када бисмо знали будућност, онда нам

она не би била изазовна и постала би садашњост, ако садашњости у стварности уопште имамо или је она само онај гранични трептај у судару прошлог и долазећег. Зато свако планирање и стратегијско промишљање захтијевају велико умијеће, знање, искуство, али у основи и потребу за нечим новим иновативним, бољим, изненађујућим. А све то је култура која нас води у извјесно непознато.

Имати идеју, смислити пројекат, направити читав програм није довољно да би се гарантовано постигао успјех. У планираним пројектима и економисању у култури веома често се мора знати и хтјети рећи „не“ из више разлога, као нпр.:

- пројекат је економски неодржив, ствара непоправљиве губитке, али је естетски, културолошки, етички и естетички на задовољавајућем нивоу,
- друга врста пројеката је она који не одговарају тематски и по профилу тој културној установи, а обећавају велику финансијску добит (естрада у позориштима),

- однос према конкуренцији мора бити фер, бар у култури и да покаже тај потребни ниво етичности и морала, те мора да предњачи у том сегменту и рећи „не“ је у таквим ситуацијама често много корисније, него пристати на пројекте и програме који нуде тренутну добит у оба прва случаја, али у стратешком планирању може имати много више штетних елемената,
- сарадња са сродним институцијама и установама које не његују правила и критеријуме нивоа културних вриједности, не поштују фер конкуренцију нити правила самоодрживости пројекта у култури,
- предузећима која немају властитих идеја и способности за креативне иновације, већ се већ виђеним и лошим копијама провлаче кроз тржиште и бивају неинвентиван носилац културолошких идеја и програма. Одсуство рада и неспремности на велики труд, идеју и иновацију гарант су неуспјеха у сваком пројекту и установи у култури,

- оним пројектима који у себи носе превелику дозу ризика (истина, велики ризик од губитка је и велики добитак ако се реализује) ако не постоји и излазна варијанта јер се никада не смије све уложити у један пројекат и за њега везати судбину институције, јер се најчешће не ради о судбини појединца, већ институције и више запослених који нису дужни да на својим животима осјећају све ризике авантуристичких менаџерских тимова,
- копродукцијама (нарочито у позориштима) које немају јасан циљ, прецизне циљеве и програме, усаглашене и уједначане кадровске потенцијале и прецизно дефинисане све обавезе, али и одговорности за реализацију и експлоатацију пројекта,
- оним субјектима који не поштују властито предузеће, традицију, постигнуте резултате и оне вриједности по којима су препознатљиви у јавном животу.

Послије овог се поставља питање с ким сарађивати и шта радити?

Свим оним организацијама и субјектима који имају идеју, јасан пројекат заснован на реалном сагледавању властитих снага и могућности које су засноване на истраженим културним потребама средине гдје се пројекат нуди, на јасно дефинисан инфраструктурним и кадровским потенцијалима и осигураним финансијским средствима којима би тај пројекат био реализован.

Сваки програм институција културе би се, да би био економски и смислено одржив, морао ослањати на неколико важних карактеристика:

- коме је намијењен (средина, вријеме, услови, укупна атмосфера...),
- да ли се може финансирати и да ли може вратити уложена средства у било ком облику, не обавезно само у финансијском,
- да ли имамо довољно квалитетних кадрова, опреме, простора, времена и услова за припрему и извођење,

- у ком времену, облику, када и гдје ће бити презентован,
- како ће тај пројекат бити прихваћен тржишном логиком, а како од јавности и критике. Та два утиска или јасно изражена став, када је у питању културни производ, веома често су у колизији, нарочито на простору БиХ, гдје један културни догађај бива комерцијално и те како прихваћен, али од јавности и критике срозан до дна, или обрнуто. То је нарочито карактеристично за позориште и издавачку дјелатност.

Сваки план у култури је рјешавање неког наметнутог, пригодничарског, заданог или самопостављеног задатка или проблема. И он захтијева низ мјера и радњи:

- разумјети зашто се то ради и схватити суштину задатка,
- анализирати у ком времену и условима то може бити реализовано. Ситуирати план и задатак у реалне оквире и потребно планирано вријеме. Ако је то новогодишњи про-

грам, ни најбољи концепт и реализација ништа не значе ако је план готов за презентацију 2. јануара,

- сагледати просторне, стручне и техничке могућности за реализацију пројекта. Ако се у исто вријеме раде два програма, а постоји један простор за припрему и извођење, јасно је да једног пројекта нема, мада су оба добра, потребна и жељена. Нпр. имамо квалитетан текст, способног редитеља, а у подјели су нам четири старца и троје дјеце. Ми у ансамблу немамо ни једно ни друго, а немамо средстава за ангажовање некога изван позоришта. Све добро пада у забрав!?,
- имамо ли довољно професионалаца, зналаца и вољних носилаца за реализацију плана и његов даљи живот?,
- с ким можемо сарађивати и које су нам тачке подударана са сличним пројектима које смо радили или је радио неко у окружењу?
- имамо ли довољно знања, мудрости и воље да у плану ви-

димо потребне и жељене, али реалне резултате, сагледамо потребне трошкове и њихово обезбјеђивање и како и на који начин уложена средства вратити?

Фон Луцијус наглашава да „планирање се означава и као ‘обликовано размишљање о будућности’, да би се дала реална основа водећих одлука на основу антиципираног, односно жељеног“. Косиол говори о планирању као о „суштински проспективној мисаоној делатности“, Вилд као о системско методичком процесу препознавања и рјешавања проблема који ће тек настати у будућности. Ниједно предузеће не може да осигура и обликује своју будућност без планирања. Свако планирање садржаја улази у трошкове и добитак и, самим тим у финансијско планирање.

Овакво размишљање нема чврсто упориште у стварном животу институција културе у БиХ је се она заснива на другим премисама и односима. Будућност се не назире, садашњост повлађујемо прошлости, а о тим

минулим временима нико се у БиХ до краја не слаже каква су била. Из ових назнака уважених теоретичара јасно је да они планирање сматрају исувише озбиљном дјелатношћу заснованој на егзактним подацима, чињеницама и плановима, а у БиХ и Републици Српској још са сигурношћу не знамо ни колика нам је површина земље и ентитета, колико је становника и шта то и колико производима било чега. Не знамо културне потребе, чиме располажемо, а говоримо о плановима!? Морамо, јер морамо од нечега и некога почети?

У таквим околностима сиромашна друштва у транзицији најчешће „забораве“ културу која са маргина догађања покушава да се наметне и постави на мјесто које јој припада. Радећи да се створи привид активности и да се наизглед обавља нека замишљена притајена активност, не носи собом квалитет нити онај потребни оквир да се култура искаже и покаже у свој својој потреби, захтјевима и знањима. Испуњењем форме не креира се културни производ већ се само

нерационално економише и са оно мало средстава којима култура располаже. Нека магична бројка да се у сваком пројекту не премаши четвртина планираног буџета за запослене је захтјев одрживости пројекта и институције, а то захтијева кадровско јачање институција културе, али и техничко-технолошко осавремењивање и хватање корака са развијеним свијетом.

Посебан лимитирајући фактор који утиче на ефикасно економисање у институцијама културе у друштвима у транзицији је мала територија, мали језик, различито тумачење и гледање на културно наслеђе и на актуелно, савремено културно стваралаштво, аутизам и самозадовољство учињеним, без довољно промишљања о бољитку и без озбиљне критике која гради и која се прихвата као коректив, а не као гушење културе. А и за ту и такву критику су потребни зналци културе, а не шарлатани и случајни незадовољници фрустрирани властитим нереалним амбицијама и незнањем. Можемо рећи да је свака институција културе у БиХ по-

себно ограничена у својим донетима: временски, територијално, инфраструктурно, политички, финансијски, технички, кадровски, организационо, управљачки и.... Намеће се потреба да културни производ постане роба, што је у недавном систему на просторима старе СФРЈ било јерес и незамислива философија рада, нарочито у институцијама културе.

„Осамдесетих година XX века дошло је до промене у схватањима обавеза културне политике. Како су јавни приходи држава престали да расту тако су се и издвајања за сектор културе престала повећавати. Истовремено, развила су се и схватања да је залог демократизације друштва – смањивање броја функција државе у домену културе. Тиме је институцијама културе у јавном сектору наметнут захтев да добрим менаџментом стварају сопствене приходе и повећавају сопствену ефикасност. То је довело до потребе маркетиншког вођења и осмишљавања програмске политике и философије деловања. Велики број

организација прихватио је као доминантну ову ‘наметнуту’ развојну филозофију – филозофију организације која зарађује“, наглашавају Шеших и Драгојевић залажући се за концепт новог приступа култури и другачијој организацији институција, јер услови, вријеме, политичке и привредне околности наметнули су нове задатке и обавезе управљачима у институцијама културе.

Основну филозофију, стратегију и програмске смјернице у свакој институцији носи агилна, инвентивна и предузмиљива, али и друштвено одговорна и професионална управа. Развој пројеката и њихово заживљавање носе секторски руководиоци, а реализацију пројектни тимови оперативаца и извршилаца на нижем нивоу. Маркетиншка обрада сваког културног производа је насушна потреба и то је онај сегмент који понајчешће изостане или је запостављан у институцијама макултуре, уз синтагму, „па имамо добар производ и он ће наћи свога купца“. Хоће, али само ако одговорни руково-

дилац из службе са својим тимом обави свој дио посла и задатака. Нема плана без анализе, контроле учињеног, финансијског извјештаја и показатеља колику је „вриједност на тржишту“ тај производ постигао (колико је било посјетилаца, колико продатих улазница, колико фестивала и гостовања, колико награда и сајмова, колико позитивних критика, колико дуго траје и колико се тражи, да ли је остао само на „локалу“ или је имао одјека и на ширем простору, да ли је језички, национално, етнички или некако другачије омеђен, одређен и ограничен...? У добро организованој институцији сваку ову фазу контролише задужени професионалац и за тај дио посла одговара, али не сегментарно без наслањања на руководиоца до себе са обје стране. Све је то у функцији економисања са свим сегментима пројекта, знајући стање у друштвима у периоду транзиције која код нас у БиХ предуго траје и постаје константа, а не прелазни период.

Истраживали смо на мањем узорку у Бањој Луци шта је то што једну институцију културе

чини успјешном, што је поставља на мјесто предузећа која успјешно економише свим расположивим ресурсима. На првом мјесту је свакако квалитет културног производа, одмах иза су тематика, жанр, потом главни ликови ако је у питању, филм, позориште, књига, анимација, награде и признања, ко је носилац пројекта. Аутор и цијена су на дну овог низа вертикале успјешности институције.

Примјетно је било запазити да на имиџ институције и те како утичу позитивне препоруке везане за производ, „паковање производа“ у јавности, оглашавање и маркетиншка обрада, изглед плаката, афиша, РТВ најава, реклама у новинама и часописима, углед, значај и компетентност промотора и актера приче, ранији резултати аутора и институције, маркетинг „од уста до уста“, позитивна клима у институцији и око пројекта... И све то није довољно да културни производ буде квалитетан и економски самоодржив, ако, као што кажу глумци „није оно нешто позитивно кликнуло“. Али

без свега претходног не може се ништа ни очекивати.

У сваком случају, у малим транзиционим заједницама и друштвима као што је Република Српска, па и БиХ економисање у институцијама културе је неминовност, али је то још транзицијом недотакнут сегмент. Сада се најчешће размишља да неко други треба да обави све те тешке задатке, пронађе средства, организује пројекте, обезбиједи плате и да се ту стане, чекајући „нека боља времена“ као да ћемо живјети два вијека. Вријеме у коме живимо, ако не искористимо, већ је искористило нас. Потрошен новач на културу је инвестиција, можда најбоља за једно друштво ако су менаџерски тимови у институцијама професионалци који знају управљати и економисати пројектима и институцијом. А то захтијева знање, а не само правдање да се нешто не може, као да то треба да уради неко трећи. Пропуштено вријеме и прилике које нисмо искористили долазеће генерације нам неће опростити, а ми их тешко можемо поправљати.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Адигес, Исак, Менаџмент за културу, Адигес Институт, Нови Сад, 2002. год.
2. Бабић, Милош, Управљање пројектима, Секом books, Нови Сад, 2007. год.
3. Др Весна Ђукић, „Држава и култура“, студије савремене културне политике, Институт за позориште, филм, радио и телевизију и Факултет драмских умјетности, Београд 2010. год.
4. Ги Сорман, Велика транзиција, Издавачка књижарница Зорана Стојановића, Сремски Карловци-Нови Сад, 1997. год.
5. Швоб-Ђокић Нада, Јака Приморац и Крешимир Јурлин, Култура заборав, Индустријализација културних дјелатности, Наклада Јесенски и Турк и Хрватско социолошко друштво, Загреб, 2008. год
6. Драгићевић Шешић, Милена/Драгојевић Сањин, Менаџмент уметности у турбулентним околностима, СЛЮ, Београд, 2005. год.
7. Стојковић Бранимир, Европски културни идентитет, друго издање, Службени гласник, Београд 2008.год.
8. Стојковић Бранимир, Културна политика европске интеграције, Институт за европске студије, Београд, 1996. год.
9. Вулф Д. фон Луцијус, Економика издавачке делатности, СЛЮ, Београд 2011.год
10. Семприни Андреа, Мултикултуризам, друго издање, (поговор Бранимира Стојковића Мултикултурализам, Балкан и планетарна култура) СЛЮ, Београд 2004. год.
11. G.C.Collins Eliza, Devanna Mary Anne, *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*, Mate, Zagreb 2002. god.

