

Produksijski model kazališne kuće u RH kao civilno-javno partnerstvo

Zrnčić Dim, Hana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Academy of dramatic art / Sveučilište u Zagrebu, Akademija dramske umjetnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:205:607022>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Academy of Dramatic Art - University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
AKADEMIJA DRAMSKE UMJETNOSTI**

HANA ZRNČIĆ DIM

**PRODUKCIJSKI MODEL KAZALIŠNE
KUĆE U RH KAO CIVILNO-JAVNO
PARTNERSTVO**

Zagreb, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
AKADEMIJA DRAMSKE UMJETNOSTI
Odsjek produkcije
Usmjerenje scenske i izvedbene umjetnosti

PRODUKCIJSKI MODEL KAZALIŠNE KUĆE U RH
KAO CIVILNO-JAVNO PARTNERSTVO

Diplomski rad

Mentorica: Ana Letunić, doc. art.

Studentica: Hana Zrnčić Dim

Zagreb, 2022.

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
1. UVOD.....	3
2. IZAZOVI PRODUKCIJE I POSTPRODUKCIJE KAZALIŠNIH PREDSTAVA NA NEZAVISNOJ SCENI U ZAGREBU	6
2.1. NEZAVISNA KAZALIŠNA SCENA U ZAGREBU: MODELI FINANCIRANJA	6
2.2. ANALIZA PRODUKCIJE KAZALIŠNE PREDSTAVE NA ZAGREBAČKOJ NEZAVISNOJ SCENI.....	9
2.3. ANALIZA POSTPRODUKCIJE KAZALIŠNE PREDSTAVE NA ZAGREBAČKOJ NEZAVISNOJ SCENI.....	13
2.4. PROBLEM EVALUACIJE FINANCIRANOG PROGRAMA	16
3. PRIJEDLOG MODELA CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA NA KAZALIŠNOJ NEZAVISNOJ SCENI.....	19
3.1. POTENCIJALI CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA	19
3.2. POTENCIJALI MODELA KAZALIŠNE KUĆE	20
3.3. CENTRI ZA KULTURU KAO NEISKORIŠTENI PROSTORNI RESURSI.....	22
3.4. CIVILNO-JAVNO PARTNERSTVO IZMEĐU KAZALIŠNE KUĆE I UMJETNIČKIH ORGANIZACIJA.....	25
3.4.1. PROSTORNI RESURSI.....	25
3.4.2. LJUDSKI RESURSI.....	26
3.4.3. MODEL CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA.....	28
4. KOMPARATIVNI PRIMJERI	29
4.1. SAVEZ INTERNACIONALNIH PRODUKCIJSKIH KUĆA U NJEMAČKOJ	29
4.2. POGON JEDINSTVO U ZAGREBU	32
4.3. FRANCUSKI PAVILJON U ZAGREBU KAO PRIMJER NEISKORIŠTENOG RESURSA.....	34
5. ZAKLJUČAK	36
6. DODACI	37
7. IZVORI.....	41
7.1. KNJIGE, PUBLIKACIJE I ZAKONI.....	41
7.2. INTERNETSKI IZVORI	41
7.3. OSTALI IZVORI.....	42

SAŽETAK

Rad kao polazište istraživanja dijagnosticira nekoliko produkcijskih problema na hrvatskoj nezavisnoj kazališnoj sceni s ciljem stvaranja preduvjeta za osmišljavanje novog produkcijskog modela kazališne kuće kao civilno-javnog partnerstva. U radu se, stoga, pokušava putem analize rashoda produkcije jedne kazališne predstave na nezavisnoj sceni i analize rashoda jedne reprizne izvedbe, ukazati na neodrživost postprodukcije predstava na nezavisnoj sceni u postojećem sustavu. U nastavku rada problematizira se načelo zapošljavanja umjetnika, a poseban je naglasak i na neiskorištenosti prostornih resursa u kojima bi se mogle proizvoditi kazališne predstave te izvoditi reprizne izvedbe. Posljedično, sve navedeno dovodi do ideje produkcijskog modela kazališne kuće kao civilno-javnog partnerstva koji bi potencijalno mogao riješiti i problem zapošljavanja i problem iskorištavanja prostornih resursa kada bi se restrukturirao po uzoru na primjer iz inozemstva, a koji je također spomenut u radu u okvirima pozitivnih praksa.

KLJUČNE RIJEČI: nezavisna scena, produkcijski model, kazališna kuća, civilno-javno partnerstvo

SUMMARY

In this thesis, several production problems on the independent theatre scene in Croatia have been recognized as the starting point of the research. Solving these issues in conclusion represent a precondition in creation of a renewed production model of the theatre house as a civil-public partnership. Therefore, by analysing production costs of one theatre show and its distribution on the independent scene, this thesis tries to point on unsustainability of postproduction based on existing system. Furthermore, this thesis problematizes employment of artists. There is also a special emphasis on unused potential of spatial resources where the mentioned performances could have taken place in. Consequently, all of the above lead to an idea of creating a production model of a theatre house as a civil-public partnership which could be based on international examples, which are mentioned in this thesis in the framework of positive practices.

KEY WORDS: independent scene, production model, theatre house, civil-public partnership

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada proizašla je iz nekoliko ključnih problema dijagnosticiranih na nezavisnoj kazališnoj sceni u Hrvatskoj, a koji se prvenstveno tiču postprodukcije kazališnih predstava koje nemaju matični izvedbeni prostor. U Očevidniku kazališta¹ trenutno je registrirano 248 kazališta², od čega je 195 umjetničkih organizacija, 34 ustanove i 19 trgovačkih društava. Od 195 umjetničkih organizacija, čak 140 ih je registrirano u Zagrebu. Vidljivo je da je umjetnička organizacija najčešći oblik registracije profesionalnog kazališta u nezavisnom sektoru, stoga će se u ovom radu najviše govoriti o njihovu funkcioniranju.

Jedan od temeljnih problema koji se veže na postojeću sistematizaciju svakako je sustav financiranja programa umjetničkih organizacija koji u načelu ne predviđa sredstva za postprodukciju predstave, odnosno financira predstavu do premijere. Zbog toga je izrazito teško „održavati predstavu na životu“ u gradu u kojem je nastala, odnosno organizirati reprize koje su isplative u produkcijskom smislu, i to ne samo u trenutnim vremenima krize, već je i prije pandemije bilo gotovo nemoguće osigurati samoodrživu postprodukciju i distribuciju na nezavisnoj sceni. Postprodukcija predstave podrazumijeva *plasman i eksploataciju proizvoda*³, dakle podrazumijeva i reprizne i gostujuće izvedbe i sve ono što se događa s predstavom nakon njene premijere. Što se tiče gostovanja, ona su donekle podržana od Ministarstva kulture i medija RH i lokalne samouprave djelomičnim sufinanciranjem (dvije do tri tisuće kuna po gostovanju), dok su reprize potpuno zanemarene. U 2021. godini na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Grada Zagreba mogle su se prijaviti samo reprize plesnih predstava, a u nastavku će biti objašnjeno zbog čega je to ogroman problem na nezavisnoj sceni, a naročito u Zagrebu koji je prepun umjetničkog sadržaja, a prostora za izvedbu je vrlo malo.

Fokusirajući se prvenstveno na zagrebačku nezavisnu kazališnu scenu, u ovom diplomskom radu definirat će se problemi postprodukcije i distribucije predstava, detaljno će se analizirati uvjeti u kojima se predstava nalazi nakon premijerne izvedbe i pozicionirati dijagnosticirani problem unutar sustava financiranja i planiranja održivosti razvoja organizacije te predložiti mogućnosti kreiranja produkcijskog modela civilno-javnog partnerstva nastalog po uzoru na nekadašnji model kazališne kuće.

¹ Očevidnik kazališta, mrežne stranice Ministarstva kulture i medija RH, <https://min-kulture.gov.hr/istaknute teme/ocevidnik-kazalista-16607/16607>, stranica posjećena 4.8.2022.

² Očevidnik kazališta, mrežne stranice Ministarstva kulture i medija RH, <https://min-kulture.gov.hr/istaknute teme/ocevidnik-kazalista-16607/16607>, stranica posjećena 19.8.2022.

³ Lukić, Drako (2010). Produkcija i marketing scenskih umjetnosti. Zagreb: Hrvatski centar ITI.

Pod pojmom civilno-javno partnerstvo podrazumijevamo suradničko djelovanje javnog i civilnog sektora, no za razliku od delegiranja zadataka i izdataka s položaja moći na aktere civilnog društva (organizacije, zadruge, inicijative, različite kolektive), u centru je civilno-javnog partnerstva dijeljena odgovornost za upravljanje i korištenje javnih resursa⁴. Civilno-javno partnerstvo, dakle, omogućava i civilnom i javnom sektoru da u podjednakoj mjeri upravljaju resursima i da zajednički dijele odgovornost, odnosno da na neki način koegzistiraju u procesu stvaranju krajnjeg produkta, poput ravnopravno uređene koprodukcije.

Koprodukcija podrazumijeva ravnopravno produkcijsko partnerstvo u kojem je omjer ulaganja jednak, 50 % naprema 50 %, a u slučaju suradnje u kojoj partner ili partneri ulažu manji iznos, govorimo o produkcijskoj suradnji ili suradnji na produkciji⁵. Unatoč Lukićevoj definiciji, u praksi se danas koprodukcijom naziva produkcijska suradnja u bilo kojem omjeru ulaganja, te će rijetko tko, govoreći o koprodukciji, podrazumijevati isključivo omjer 50 % naprema 50 %. Iz tog razloga će se i u nastavku ovog rada taj termin koristiti kao i u praksi, odnosno označavat će bilo koju vrstu produkcijske suradnje u kojoj obje strane daju svoj doprinos (ulažu sredstva, novac, ljudske i tehničke resurse ili nešto drugo) te imaju korist od krajnjeg produkta, tj. kazališne predstave.

Razlog zbog kojeg se teži prema nekoj vrsti hibridnog modela je taj što nezavisnoj sceni nedostaje odgovarajući prostor u kojem može djelovati, a koji pruža tehničke uvjete i pripadajuću administrativnu podršku i osoblje.

Definicija kazališne kuće mijenjala se kroz zakone o kazalištima od hrvatske neovisnosti do sada. Primjerice, Zakon o kazalištima iz 1991. godine člankom 5. definira kazališnu kuću kao *prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim osobljem, funkcionalno pogodan za izvođenje scenskih djela u kojem se stalno ili povremeno izvode predstave gostujućih kazališta i kazališnih družina⁶*. U Zakonu o kazalištima iz 2006. godine definicija je nešto drugačija: *Kazališne kuće su pravne osobe koje raspolažu s prostorom funkcionalno pogodnim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela i potrebnim osobljem⁷*, što u suštini znači da ona ima adekvatan prostor, oformljen i zaposlen tehnički i administrativni sektor, a nedostaje joj umjetničko osoblje, odnosno ansambl. Postoje ustanove u Hrvatskoj koje već djeluju po sličnom principu, poput centara za kulturu, međutim u praksi su najčešće neefikasne,

⁴ *Model nove javne kulture*, autor Matija Mrakovčić, Kulturpunkt, 2017., <https://www.kulturpunkt.hr/content/model-nove-javne-kulture>, stranica posjećena 16.9.2022.

⁵ Lukić, Drako (2010). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*. Zagreb: Hrvatski centar ITI.

⁶ Članak 5., ZOK, 1991.

⁷ ZOK, 2006.

nedovoljno organizirane ili nefokusirane na kazališnu djelatnost. O njima će svakako biti riječi i u nastavku rada, kao i o pozitivnim primjerima iz prakse.

Na nezavisnoj kazališnoj sceni sredstva dobivena na natječajima su u većini slučajeva nedostatna da bi se uopće mogao realizirati projekt i adekvatno platiti umjetnika. Kada bi, načelno rečeno, umjetnička organizacija mogla budžet za pretprodukciju usmjeriti isključivo na umjetničko osoblje i troškove produkcije predstave poput izrade ili nabave scenografije i kostima, puno bi se efikasnije mogla koristiti sredstva dobivena na natječajima jer bi se rasteretila ogromnog troška administracije, marketinga, najma prostora i tehnike koje bi u tom slučaju financirala kazališna kuća iz svog budžeta odnosno ustupila svoje već postojeće resurse, dobivajući umjetnički sadržaj na repertoaru.

Objasnivši pojedine ključne pojmove u uvodu, nastavak rada fokusirat će se na ideju kako se suradnja javnog i civilnog sektora može promatrati i kao sustav održive i dugoročne koprodukcije, a primjenom na model kazališne kuće ona može biti dugoročno rješenje za produkcijske probleme na koje nailazi producent prilikom plasiranja kazališne predstave na tržište.

2. IZAZOVI PRODUKCIJE I POSTPRODUKCIJE KAZALIŠNIH PREDSTAVA NA NEZAVISNOJ SCENI U ZAGREBU

2.1. NEZAVISNA KAZALIŠNA SCENA U ZAGREBU: MODELI FINANCIRANJA

Model financiranja kakav danas poznajemo nastao je još 1994. godine potaknut građanskom inicijativom *1000 potpisa hrvatskih kulturnih djelatnika* koja je rezultirala time da se Ministarstvo kulture i prosvjete razdvojilo na dva zasebna ministarstva. Tako je Ministarstvo kulture postala zasebna upravna jedinica, a takozvani *model financiranja javnih potreba* oformljen je da bi prvenstveno financirao festivale i događanja koja su na neki način imala promidžbeni značaj za Hrvatsku. Komisije koje je jednom godišnje imenovalo Ministarstvo kulture uglavnom su davale prednost programima s nacionalnim predznakom jer je kultura još uvijek načelno služila reprezentaciji države, dok se alternativni i nezavisni sektor i dalje smatrao prebuntovnim, previše kritički orijentiranim i suviše društveno angažiranim⁸.

Taj se model, možemo slobodno reći, zadržao i do sada, samo što sada o financiranju ne odlučuje *ad hoc* stvorena komisija već su unaprijed imenovana izborna povjerenstva koja se i dalje većinom sastoje od politički podobnih pojedinaca koji gotovo uopće ne poznaju i ne prate rad nezavisne scene⁹.

Kao što navodi Križan u diplomskom radu *Razvoj nezavisne kazališne scene u Zagrebu 1990.-2000.* (2016.), a ostalo je tako i do sada, ne postoje jasni i precizni podaci o djelovanju organizacija na nezavisnoj sceni, niti o tome koliko subjekata na nezavisnoj sceni kontinuirano koristi financiranja iz javnih izvora. Drugim riječima, teško je procijeniti koliko je umjetničkih organizacija doista aktivno na sceni.

Javni izvori financiranja uključuju Ministarstvo kulture i medija RH, Zakladu Kultura Nova, jedinice lokalne samouprave (grad i županija), Europski socijalni fond, Kreativnu Europu i ostala ministarstva i sektore poput npr. turističkih zajednica. Među njima su Javni pozivi Ministarstva kulture i medija RH te Javni pozivi lokalne samouprave koji financiraju produkciju predstave, dok su ostali izvori većinom usmjereni na razvoj organizacija, umjetnička istraživanja, višegodišnja financiranja ili veće inozemne suradnje. U kontekstu teme ovog diplomskog rada, fokus će biti na javnim pozivima Grada Zagreba i Ministarstva kulture i medija RH jer su oni usko povezani s izravnim troškovima produkcije predstave.

⁸ Podaci o modelu financiranja u devedesetima preuzeti su iz diplomskog rada Nine Križan, *Razvoj nezavisne kazališne scene u Zagrebu 1990.-2000.* (2016). Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu.

⁹ Opaska se odnosi na izborna povjerenstva za Kazališnu djelatnost, dok se u povjerenstvu za Inovativne umjetničke i kulturne prakse ipak mogu naći i oni koji na nezavisnoj sceni zaista i djeluju.

Osim javnih izvora financiranja, tu su i privatni izvori te vlastiti prihodi. Privatni izvori obično se odnose na komplementarne izvore financiranja, sponzorstva, donacije ili *crowdfunding* kampanje, dok vlastiti prihodi mogu biti prodaja ulaznica, prihod od gostovanja, festivala i nagrada, koprodukcije, suradnje, iznajmljivanje dvorane, komercijalne aktivnosti (npr. prodaja suvenira), edukativni tečajevi i radionice...

Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske i Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Grada Zagreba vrlo su slično strukturirani, manja je razlika u kompleksnosti prijave, odnosno prijavnica na poziv Grada Zagreba nešto je jednostavnija. Ministarstvo godišnje odvaja oko 1.592.500,00 kuna¹⁰ za dramsku i plesnu djelatnost privatnih kazališta, dok Grad odvaja mnogo više, oko 3.155.000,00 kuna¹¹ (podaci se odnose na 2021. godinu). Značajna razlika je i u tome što Ministarstvo raspoređuje manje svote na više organizacija (80-ak organizacija), dok Grad daje veća sredstva manjem broju organizacija (oko 55 organizacija). Ovdje se ističe jedan od glavnih problema financiranja o kojem će biti riječ i u nastavku, a to je da je udovoljavanje prijaviteljima tako da im se dodijeli nekoliko tisuća kuna za projekt koji vrijedi nekoliko desetaka tisuća kuna ili više zapravo kontraproduktivno. Prijavitelj će rijetko kada vratiti novac nastojeći organizirati dodatne izvore financiranja ili jednostavno producirati „siromašniju“ verziju predstave samo da bi potrošio sredstva. Vraćanje sredstava zadnja je opcija jer prijeti da mu dogodne više neće biti dodijeljena sredstva putem novog poziva te da će izgubiti kontinuitet financiranja. Međutim, koliko je realno da projekt ispadne približno sličan onome kakav je prijavljen u Pozivu ako raspolaže minimalnim postotkom prihoda? Radi svega navedenog, nezavisna scena trebala bi težiti tome da nadležna tijela potakne da radije financiraju manji broj organizacija većim iznosom nego obrnuto, ili da se odredi minimalan iznos kojim projekt može biti financiran, kao što je to slučaj kod Javnog poziva za predlaganje programa koji potiču razvoj publike u kulturi. Taj poziv svake godine raspisuje Ministarstvo kulture i medija RH, a specifičan je po tome što se putem njega dodjeljuju sredstva u unaprijed definiranom rasponu od 20 do 50 tisuća kuna, što svakako utječe i na samu kvalitetu realizacije.

Velike su razlike u financiranju produkcija javnih i privatnih kazališta. Prosječna predstava sa svim svojim troškovima, uzevši u obzir sve troškove koji bi trebali biti podmireni u procesu produkcije, košta od 100 do 150 tisuća kuna, a kada su veće produkcije u pitanju, ta je svota

¹⁰ Mrežne stranice Ministarstva kulture i medija RH, <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/16275>, stranica posjećena 1.9.2022.

¹¹ Mrežne stranice Grada Zagreba, <https://www.zagreb.hr/kultura/12>, stranica posjećena 1.9.2022.

još i veća. U javnom kazalištu u Zagrebu samo se honorar redatelja kreće od 30 do 100 tisuća kuna (javno kazalište si može „priuštiti“ etabliranog redatelja čiji je honorar toliko visok), a ne zanemarimo i činjenicu da su glumci, tehničko osoblje, pa čak i dio ostalog umjetničkog osoblja na plaći i nisu u troškovniku predstave. U percepciji javnih kazališta taj se iznos podrazumijeva, dok je praksa dodjele financijskih sredstava predstava s nezavisne scene u već spomenutom rasponu od 5 do 50 tisuća kuna (ovisno o projektu i o stažu organizacije na sceni), što je nemjerljivo u odnosu na realne troškove produkcije, a tim više što troškovnik nezavisne predstave podrazumijeva i više troškova. Realan iznos troškova predstave daleko je od onog koji se dobiva na natjecajima, stoga bi predstava nužno trebala ući u koprodukciju s nekim kazalištem, ustanovom, organizacijom ili nekim drugim pravnim tijelom da bi producent osigurao dodatno financiranje i pokrio troškove produkcije koje ne može pokriti sredstvima natjecaja.

2.2. ANALIZA PRODUKCIJE KAZALIŠNE PREDSTAVE NA ZAGREBAČKOJ NEZAVISNOJ SCENI

U ovom potpoglavlju slijedi kratka studija slučaja produkcije i postprodukcije jedne predstave koja će ukazati na koje sve poteškoće nailazi producent prilikom stvaranja i održavanja predstave na zagrebačkoj nezavisnoj sceni. Primjer je neimenovan radi zaštite podataka, ali vrlo dobro opisuje situaciju koja je gotovo svakodnevna u ovom poslu i mnogi su mu drugi primjeri slični.

Pretpostavimo da se radi o umjetničkoj organizaciji koja djeluje više godina na sceni i koja u prosjeku dobiva ukupno 30 tisuća kuna za produkciju nove predstave u sezoni putem natječaja Ministarstva kulture i medija RH ili lokalne samouprave. Umjetnička organizacija registrirana je u Zagrebu gdje obavlja svoju umjetničku djelatnost. Ako uzmemo u obzir da je prema nedavno objavljenom SPID-ovu strukovnom cjeniku¹² honorar redatelja na nezavisnoj sceni izjednačen s honorarom dramaturga izvedbe i prijedlog iznosi od 20 do 35 tisuća kuna ili 10 do 15 % ukupnog budžeta, onda je već u startu jasna točka iz koje se kreće u proces. 10 % od ukupnog budžeta predstave o kojoj govorimo u primjeru je tri tisuće kuna, što se uvelike razlikuje od prvotno predloženog iznosa, a nažalost je i realnost. Važno je napomenuti i to da je iznos od 30 tisuća kuna i svojevrsni luksuz s obzirom na to da tek osnovana umjetnička organizacija za svoj program u pravilu dobiva samo 5 do 10 tisuća kuna, dok s godinama neslužbeno ne prijeđe u „viši rang“ te se taj iznos postupno povećava. To ujedno i znači da je mladom umjetniku gotovo nemoguće egzistirati samostalno na nezavisnoj sceni ako otvara svoju umjetničku organizaciju te je prvih nekoliko godina primoran snalaziti se s izrazito niskim budžetom i gotovo nikakvim honorarima neophodnim za egzistenciju. Stoga je posao kazališnog producenta na nezavisnoj sceni neupitno moguće jedino svrstati u kategoriju hobija, jer svatko tko odluči djelovati u tom smjeru mora raditi i druge poslove od kojih zapravo živi, pa čak i ako radi nekoliko projekata istodobno, što je gotovo uvijek slučaj.

Vratimo se na prosječnu organizaciju i njen budžet od 30 tisuća kuna za produkciju kazališne predstave. Pretpostavimo da na predstavi radi nužno umjetničko osoblje: redatelj/ica, dramaturg/inja, producent/ica, scenograf/kinja, kostimograf/kinja, dizajner/ica svjetla, oblikovatelj/ica zvuka i dizajner/ica vizualnih materijala te uzmimo da je angažirano troje glumca ili izvođača. Govorimo o predstavi koja nije suviše tehnički zahtjevna jer nam za svaki

¹² Savez scenarista i pisaca izvedbenih djela (2022.) Priručnik o autorskim pravima, pravednim naknadama za rad i pravima radnika u području scenaristike, dramaturgije i pisanja izvedbenih djela. Zagreb: SPID <https://spid.com.hr/>

dodatni konceptualni pothvat treba još opreme i educiranog osoblja koje nismo u mogućnosti angažirati i platiti. Također, predstava se u ovakvim okolnostima uvijek radi tako da zadovoljava uvjete koji su nužno nametnuti: malen broj glumaca, što manja i jednostavnija scenografija, bez mnogo tehničkih zahtjeva, s minimalnim promjenama svjetla i kostima i da se po mogućnosti može izvoditi bilo gdje, od narodnog kazališta do nečijeg dvorišta ili podruma. Razlog tome je to što će se tako lakše „spakirati u kombi“ i gostovati po kulturnim centrima diljem Hrvatske, jer je to jedini način da bude financijski isplativa.

Nužni troškovi koje producent treba pokriti iz budžeta u procesu pretprodukcije su slijedeći: honorari umjetničkog i tehničkog osoblja, troškovi marketinga (tisak ulaznica, programskih knjižica, plakata, troškovi oglasa na društvenim mrežama), troškovi izrade i skladištenja scenografije i kostimografije, autorska prava na tekst ili glazbu (ako postoje), troškovi premijere (to nisu prihvatljivi troškovi u natječaju pa se producent mora snalaziti na različite načine, najčešće putem donacija ili sponzorstava), troškovi najma opreme, najma prostora i troškovi potrošne rekvizite, te uvijek treba računati i na nepredvidljive troškove za koje je važno ostaviti minimalan postotak u rasponu od 5 do 10 % od ukupnog budžeta. Važno je napomenuti i to da je 30 tisuća kuna ukupan trošak, odnosno da porez na autorske ugovore uvelike smanjuje realan iznos novca kojim se raspolaže.

Tablica u nastavku prikazuje mogući raspored rashoda predstave, što je, naravno, samo prijedlog i jedna od mogućih kombinacija, ali jasno je da kako god bili raspoređeni iznosi unutar zadanih okvira, oni će biti minimalni i ispod svakog realnog ranga. Iz tog razloga, autorski tim se često već u samom početku reducira; jedna osoba odrađuje više poslova, npr. kostimograf je ujedno i scenograf, dizajner vizualnih materijala obično bude netko iz autorskog tima tko poznaje osnovne vještine digitalnog oblikovanja slike, dramaturg često izostane, a njegov posao odrađuje redatelj, autorska prava se izostave jer se namjenski traži tekst koji nema autorska prava, angažira se isti tehničar za svjetlo i ton, glazba nije autorski rađena za potrebe predstave, već se koristi gotova glazba koja ne podliježe autorskim pravima, glumci nose kostime iz vlastitih garderoba te se scenografija posuđuje ili minimalizira pod izlikom koncepta praznog prostora.

FINANCIJSKI PLAN PROJEKTA						
PREDSTAVA						
RASHOD PRIPREME PREDSTAVE						
REKAPITULACIJA TROŠKOVA						
r.b.	stavka			ukupno		
1.	HONORARI			20,000.00 kn		
2.	MATERIJALNI TROŠKOVI			2,200.00 kn		
3.	MARKETING			900.00 kn		
4.	OSTALI TROŠKOVI			6,900.00 kn		
UKUPNO:				30,000.00 kn		
1. HONORARI						
r.b.	stavka	jed. mjera	količina	iznos (bruto)	ukupno	napomene
1.	redatelj/ica	paušal	1	3,000.00 kn	3,000.00 kn	
2.	dramaturg/inja	paušal	1	3,000.00 kn	3,000.00 kn	
3.	glumac/ica	paušal	3	2,000.00 kn	6,000.00 kn	
4.	producent/ica	paušal	1	2,000.00 kn	2,000.00 kn	
5.	oblikovatelj/ica svjetla	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
6.	oblikovatelj/ica zvuka	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
7.	dizajner/ica vizualnih materijala	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
8.	kostimograf/kinja	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
9.	scenograf/kinja	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
10.	tehničar	paušal	2	500.00 kn	1,000.00 kn	
UKUPNO HONORARI:					20,000.00 kn	
2. MATERIJALNI TROŠKOVI						
r.b.	stavka	jed. mjera	količina	iznos (bruto)	ukupno	napomene
1.	kostimi	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
2.	scenografija	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
4.	potrošna rekvizita	paušal	1	200.00 kn	200.00 kn	
UKUPNO MATERIJALNI TROŠKOVI:					2,200.00 kn	
3. MARKETING						
r.b.	stavka	jed. mjera	količina	iznos (bruto)	ukupno	napomene
1.	plakat	komad	15	20.00 kn	300.00 kn	tisak
2.	programski letak	komad	200	1.50 kn	300.00 kn	tisak
3.	ulaznice	komad	150	1.50 kn	225.00 kn	tisak
4.	oglašavanje na društvenim mrežama	paušal	1	75.00 kn	75.00 kn	cca. 10 \$
UKUPNO TISAK PROMOTIVNIH MATERIJALA:					900.00 kn	
4. OSTALI TROŠKOVI						
r.b.	stavka	jed. mjera	količina	iznos (bruto)	ukupno	napomene
1.	najam opreme	paušal	1	400.00 kn	400.00 kn	
2.	autorska prava	paušal	1	5,000.00 kn	5,000.00 kn	
3.	nepredvidljivi troškovi	paušal	1	1,500.00 kn	1,500.00 kn	5% od 30k
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI:					6,900.00 kn	

Tablica 1. Rashod pripreme predstave na nezavisnoj kazališnoj sceni.

U priloženoj tablici je izostavljen trošak najma prostora jer gotovo niti jedna organizacija ne može pokriti dva mjeseca najma koliko se u prosjeku radi predstava, pa se producent pokušava snalaziti na razne načine. Prostor za probe uglavnom je neadekvatan jer nije namijenjen za izvedbu kazališnih predstava, a vrlo često se u prostor izvedbe ulazi tek neposredno prije premijere. Prostor izvedbe najčešće se plaća jer tko god ga je ustupio troši svoje resurse hladnog pogona, osim ako naknada nije drugačije dogovorena u ugovoru o koprodukciji. Tada dolazimo do temeljnog problema financiranja premijerne izvedbe i svega onoga što dolazi nakon, a naziva se postprodukcija.

2.3. ANALIZA POSTPRODUKCIJE KAZALIŠNE PREDSTAVE NA ZAGREBAČKOJ NEZAVISNOJ SCENI

Postprodukcija podrazumijeva distribuciju predstave, bilo da se radi o repriznim izvedbama ili o gostovanjima. Zadržat ćemo se na repriznim izvedbama jer su one problem o kojem se premalo govori, a nikako nije zanemariv, a ujedno i zato što gostovanja ipak jesu djelomično sufinancirana natječajima i ovise o puno drugih faktora koji su na kraju ipak isplativi. Naposljetku, problem repriza i jest motiv za odabir teme ovog diplomskog rada.

Ostanimo na primjeru iz prethodnog poglavlja i recimo da je predstava uspješno realizirana i da se dogodila premijerna izvedba. Slijedi proces distribucije. Pretpostavimo da predstava nije rađena u koprodukciji s nekim kazalištem te da organizacija nema svoj matični prostor izvedbe. Za potrebe reprize potrebno je pokriti troškove najma prostora, honorare izvođača i tehničara koji vodi predstavu, eventualne troškove potrošne rekvizite, troškove tiska ulaznica i dodatnih programskih materijala (čak i ako je dio tiskan za potrebe premijere i prvih nekoliko izvedbi, u nekom će trenutku ponestati tiskanih materijala). Također, potrebno je platiti i osobu koja će na ulazu pregledavati karte te je neizostavan trošak oglašavanja na društvenim mrežama jer predstava koja nema svoj matični prostor mnogo teže dolazi do publike. O predstavi na repertoaru gradskog kazališta lako se informirati putem mrežnih stranica kazališta, a u slučaju nezavisne produkcije još uvijek je najefikasniji način za informiranje publike putem oglasa na društvenim mrežama koje se mogu podesiti tako da se postavi doseg prema korisnicima sličnih interesa, određene dobi i prebivališta. Mrežne stranice organizacije potrebno je redovito održavati, ali s obzirom na to da one nemaju redoviti repertoar na jedinstvenoj lokaciji, teško je očekivati da će ih potencijalna publika redovito posjećivati. Iz navedenih razloga vrlo je teško doći do nove publike i za to je potreban intenzivan angažman producenta ili osobe koja se bavi prodajom. Važno je ne zaboraviti i trošak honorara producenta koji organizira i vodi računa o svim stavkama i realizaciji repriznih izvedbi. Također, uobičajeno je i ostaviti određeni postotak (tzv. *Fee*) umjetničkoj organizaciji, a to je novac koji se obično troši na pokrivanje troškova knjigovodstva, održavanja mrežnih stranica, održavanja kostima koje s vremena na vrijeme treba odnijeti na kemijsko čišćenje ili na neke druge predviđene i nepredviđene troškove. Taj iznos obično bi trebao biti jednak iznosu honorara izvođača i honoraru producenta. Pretpostavimo da za izvedbu nije potrebno iznajmljivati opremu već da je odabran prostor izvedbe koji zadovoljava tehničke uvjete.

Uzmimo, dakle, da su minimalni troškovi reprize sljedeći:

TROŠKOVI REPRIZNE IZVEDBE						
PREDSTAVA						
1. HONORARI						
r.b.	stavka	jed. mjera	količina	iznos (bruto)	ukupno	napomene
1.	honorar izvođača/ica	paušal	3	500.00 kn	1,500.00 kn	
2.	honorar tehničara/ke	paušal	1	400.00 kn	400.00 kn	
3.	honorar producenta/ice	paušal	1	500.00 kn	500.00 kn	
4.	najam prostora	paušal	1	1,000.00 kn	1,000.00 kn	
5.	fee organizaciji	paušal	1	500.00 kn	500.00 kn	
6.	potrošna rekvizita	paušal	1	100.00 kn	100.00 kn	
7.	honorar osobe na ulazu	sat	1	30.00 kn	30.00 kn	
8.	oglas na društvenim mrežama	paušal	1	75.00 kn	75.00 kn	cca. 10 \$
9.	programski letak	komad	50	1.50 kn	75.00 kn	tisak
10.	ulaznice	komad	50	1.50 kn	75.00 kn	tisak
UKUPNO TROŠKOVI:					4,255.00 kn	

Tablica 2. Nužni troškovi reprizne izvedbe predstave na nezavisnoj kazališnoj sceni.

Nastavno na prikazani troškovnik, potrebno je detektirati koliki su prihodi izvedbe i je li moguće pokriti sve nužne troškove. Pretpostavimo da se predstava izvodi za 40 gledatelja. Iz višegodišnjeg iskustva rada na nezavisnoj sceni autorica ovog rada zaključuje da je 40 prosječan broj zainteresirane publike koju umjetnička organizacija može privući po izvedbi ako se predstava održava dva puta mjesečno. To ne vrijedi za predstave komercijalnog sadržaja koje ipak broje veći broj publike. Također, radi se i o nekom prosjeku iz perspektive raspona vremena u kojem se predstava izvodi, s obzirom na to da su prve reprizne izvedbe gotovo uvijek popunjene, dok s vremenom interes pada, stoga je važno kontinuirano raditi na tome da je publika brojčano konstantna da bi se mogli pokriti svi troškovi. Drugim riječima, važno je procijeniti koliki je interes publike i koje su realne mogućnosti vijeka izvođenja predstave te sukladno tome rasporediti izvedbe kroz kazališnu sezonu, ne pretjerati s brojem izvedbi, a istodobno pratiti interes publike i održati kontinuitet izvedbi da se predstava ne bi trebala obnavljati jer je to dodatni trošak. Uzmimo da je prosječna cijena ulaznice 60 kn (50 kn za studente i umirovljenike, a 70 kn za ostalu publiku). Prihod od prodanih ulaznica stoga je 2.400 kn. Vidimo da smo u ogromnom deficitu i da nije moguće pokriti realne troškove reprize, pa čak ni s minimalnim iznosima (honorar umjetnika bi u pravilu trebao biti i veći). Producent je ovdje u poziciji da mora biti izrazito snalažljiv da bi pronašao dodatne načine financiranja reprize. Jedna od mogućnosti je da osigura predstavi približnu količinu gostovanja koliko ima i izvedbi repriza u Zagrebu te da u cijenu gostovanja uključi i iznos potreban za najam prostora u Zagrebu, a da dogovoreni honorar za gostujuću izvedbu bude znatno veći od honorara u Zagrebu, pa da na taj način kompenzira nepodmirene ili nedostatne isplate. Veću cijenu

gostovanja lakše je postići s obzirom na to su gostovanja često sufinancirana javnim pozivom Ministarstva kulture i medija RH ili lokalne jedinice samouprave, a cijena predstave ovakvog tipa može biti između 10 i 15 tisuća kuna, što je dovoljno za podmirenje svih navedenih troškova, uz troškove puta, smještaja i sl.

Opisani problem motivirao je autoricu ovoga diplomskog rada da potraži alternativne načine i sustav uz pomoć kojeg predstava može „živjeti“ na nezavisnoj sceni, a da pritom bude financijski isplativa, dostupnija publici te ostvari kontinuitet bezbrižnijih, organiziranih i usustavljenijih repriznih izvedbi.

2.4. PROBLEM EVALUACIJE FINANCIRANOG PROGRAMA

Na temu financiranja referira se i publikacija Johna Holdena, *Budućnost kulturne vrijednosti*, objavljena 2016. godine. Ono što Holden u uvodu publikacije problematizira su vrijednosti koje sustav financira, a čine ih mnogi važni aspekti nenovčanog karaktera. Holden upozorava na to da bi idealan sustav trebao nadići praksu donošenja odluka na temelju dokaza, što u suštini znači da umjetnost treba prestati biti na svaki mogući način materijalizirana, robotizirana i opterećena cijelim poljem administrativnih zadataki koje kao posljedicu imaju to da se umjetnik više mora baviti pravilima, regulativama i pravdanjima raznih elemenata nego umjetničkim djelovanjem.

Ulazak Hrvatske u Europsku Uniju donio nam je mnoge prednosti i privilegije poput mogućnosti prijave na različite EU fondove putem kojih možemo financirati razvoj organizacija, međunarodne suradnje i visokobudžetne projekte. Međutim, a govoreći iz iskustva, financiranje projekta tim putem zahtijeva upoznavanje i adaptaciju na čitav jedan sustav izvještavanja koji u mnogim situacijama ispada više bizaran nego efektivan. Posrednička tijela koja nadgledaju kulturne projekte financirane iz EU fondova nekompetentna su i neupućena, barem što se tiče područja kulture o kojem govorimo. Radi se o tome da je svaki projekt zasebna struktura i da ne mogu svi projekti funkcionirati na isti način, te da bi se na svaki pojedini projekt trebalo gledati individualno radeći u korist organizaciji koja ga provodi kako bi to mogla učiniti što kvalitetnije. Uzimajući to u obzir, Holden tematizira i razlaže pitanje povjerenja, kako umjetnikov spram sustava, tako i obrnuto. Takva vrsta razumijevanja i povjerenja može se postići ukoliko se konačno uspostavi konstruktivan dijalog između vlasti i umjetnika. U tom kontekstu nije neobično da sustav koji jest jedno od efektivnih rješenja funkcionira upravo na temelju civilno-javnog partnerstva. Sustav se mora temeljiti na međusobnoj suradnji, jer jedni bez drugih ne mogu.

*Ministarstva, lokalni uredi za kulturu i ostala tijela koja financiraju kulturu prestala bi organizacijama u kulturi postavljati ciljeve. Umjesto toga da im određuju programe, počeli bi odgovarati na misije i vizije kulturnih organizacija.*¹³ Radi se, dakle, o reverzibilnom procesu, o tome da vlasti prepoznaju važnost inkluzije i uključivanja društva u kulturna događanja, da osluškuju potrebe publike, djeluju u koraku s vremenom i stvaraju preduvjete za razvoj kulturnih organizacija tako da prihvate i razumiju njihovo djelovanje. Postojeći sustav financiranja u nas naposljetku primorava da se prijavljuje na javne pozive koji se uopće ne

¹³ Holden, John (2016). *Budućnost kulturne vrijednosti*. Zagreb: Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu.

podudaraju s planom i programom organizacije, no s obzirom na financijsku neodrživost, traži se sufinanciranje gdje god ga se može dobiti da bi se održao kontinuitet rada organizacije i da bi umjetnici od nečega mogli živjeti. Također, zaseban je, ali i neizostavan problem, to što pojedinci koji sjede u komisijama i povjerenstvima nisu konzumenti umjetničkih događanja, ne poznaju suvremene prakse i ne obrazuju se na području umjetnosti u kontinuitetu, već su svoju kompetentnost stekli u davnim vremenima završivši umjetnički ili srodan studij, te su se kasnije posvetili nekom uskom djelovanju u spektru kulturnih zanimanja. Neformalno rečeno, o tome je li projekt dobar i hoće li dobiti financiranje često određuje netko tko ne ide u kazalište i ne poznaje aktualna zbivanja. Tu tvrdnju nije teško dokazati s obzirom na to da autorica rada, između ostalog, godinama odrađuje posao biljeterke na predstavama mnogih umjetničkih organizacija s nezavisne scene, kako dramske, tako i plesne, te na uzorku od više od stotinu predstava, zna tko je i kada došao, odnosno tko nije nikada, a ujedno je i producentica istih projekata pa zna i tko je redovito pozvan na događanje.

Umjetnost je živi organizam, podložan rastu, promjenama, preinakama i različitim shvaćanjima, a kada postane opterećen administrativnim odrednicama i sustavom koji ga ne razumije, zalazi se u crnu rupu i postaje rob pravila.

U praksi, umjetnik prilikom izvještavanja najmanje treba reći o tome što je proizveo, kako je to učinio i koliko je uspješno realiziran projekt, jer se uspješnost evaluira isključivo putem količine računa koje je priložio te pustih ugovora, dokumenata i preslika ekrana. S obzirom na nedostatan financiranje o kojemu je bilo riječ na početku ovog rada, vrlo je teško ostati optimističan i ispuniti sva očekivanja, naročito i zbog toga što je praksa takva da je projekt čija je ukupna vrijednost npr. 90 tisuća kuna, sufinanciran s 10 tisuća kuna, a treba ga realizirati onako kako je napisano u njegovu opisu, s jedva deset posto sredstava u odnosu na realne potrebe.

Holden stoga zaključuje: *S obje strane financijske jednadžbe rastu nemir i frustracija jer ni jedna niti druga strana ne uspijeva govoriti o onome čime se stvarno bavi. Umjetnicima se često čini kao da preskaču prepreke i stvaraju umjetničke radove usprkos sustavu financiranja. Vještine „igranja igre” i pisanja složenih natječajnih prijava postaju važnije od njihova rada. Istovremeno, članovi tijela koja ih financiraju osjećaju se sve udaljenijima od umjetničkog rada koji podržavaju. Više vremena troše na birokratske postupke nego na kritičke razgovore s umjetnicima i kulturnim radnicima.*¹⁴

¹⁴ Holden, John (2016). *Budućnost kulturne vrijednosti*. Zagreb: Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu.

Efikasna i kvalitetna komunikacija između umjetnika i onoga tko ga financira temeljni je korak prema poboljšanju uvjeta rada na nezavisnoj sceni, prema unaprjeđenju sustava i prema konstruktivnom osmišljavanju produkcijskog modela koji će koristiti umjetnicima da djeluju slobodno, a ne ih ograničavati.

U potpoglavlju 3.4.3. ovog rada bit će detaljnije objašnjeno na koji način bi se mogle odluke o financiranju programa kazališnih kuća autonomnije prikazivati povjerenstvima, odnosno na koji način bi kazališna kuća mogla formalno sugerirati predloženi program i projekte s nezavisne scene, kao što i javno kazalište prijavljuje svoj unaprijed osmišljeni program. Utoliko bi projekt umjetničke organizacije većim dijelom procjenjivalo umjetničko vijeće kazališne kuće, a manjim dijelom isključivo povjerenstvo Ministarstva ili Grada. Na to, naravno, ne treba gledati kao na trajno rješenje, već je potrebno ozbiljno se pozabaviti kriterijima odabira članova izbornih povjerenstava visokih institucija na razini kulturne politike.

3. PRIJEDLOG MODELA CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA NA KAZALIŠNOJ NEZAVISNOJ SCENI

3.1. POTENCIJALI CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA

Članak naslovljen *Model nove javne kulture*, autora Matije Mrakovčića, objavljenom na internetskom portalu *Kulturpunkt* 2017. godine, bavi se upravo pojmom civilno-javnog partnerstva. U kontekstu lokalnih izbora te godine kada je objavljen članak mnogi su tada aktualni politički akteri upitani o temi civilno-javnog partnerstva. Pokazalo se da kandidati, upravo oni koji pretendiraju na poziciju s koje će uskoro upravljati i lokalnim kulturnim politikama, tu temu jako slabo poznaju ili ih ona uopće ne zanima (na mnoge upite pretežno desnim strujama nisu ni dobili odgovor). To je važno spomenuti jer je civilno-javno partnerstvo model koji uspostavlja odnos partnerstva u upravljačkim procesima, a ujedno je i civilni sektor taj koji je svojevrsan korektiv javnog. *Demokratizacija upravljanja znači uključivanje predstavnika civilnog društva i građana u članstvo upravnih vijeća čime bi se osiguralo sudjelovanje različitih dionika u upravljačkoj strukturi*, navodi Vjeran Katunarić, a tu se možda i krije odgovor na pitanje kako je moguće da kandidate desnog spektra takav upravljački model ne zanima ili ga ignoriraju. U kontekstu ovog diplomskog rada, ali i generalne budućnosti kulturnih politika i vrijednosti, upravo je to i glavni potencijal ove vrste partnerstva.

Civilno-javna partnerstva su se pokazala kao dobar model uključivanja građana kroz civilne inicijative, organizacije civilnog društva i saveze udruga u rad kulturnih institucija. Takvo partnerstvo koje može ići od savjetodavnog do upravljačkog (tamo gdje je to oblik osnivanja ustanove, kao npr. Pogon), ostvaruje povezivanje kako različitih društvenih grupacija, tako i društvenih i kulturnih praksi oko zajedničkih interesa, a kao rezultat ističu se njihova stabilizacija, kontinuitet rada i suradničko djelovanje, istaknuo je Goran Sergej Pristaš u istom članku, dodajući još i da je *dokazano da na ustanove ustanovljene civilno-javnim partnerstvom politika ima puno manji neposredni učinak, što omogućuje tim ustanovama da budu otvorene, uključive i nehijerarhijske. Lokalni nedostatak je u tome što ih trenutna vlast ignorira i ne ulaže u njihov razvoj onako kako ulaže u javne institucije, upravo stoga što im ne omogućuju klijentelistički utjecaj*¹⁵.

¹⁵ *Model nove javne kulture*, autor Matija Mrakovčić, Kulturpunkt, 2017., <https://www.kulturpunkt.hr/content/model-nove-javne-kulture>, stranica posjećena 16.9.2022.

3.2. POTENCIJALI MODELA KAZALIŠNE KUĆE

Termin *kazališne kuće* definiran je u uvodu, a u nastavku će biti detaljnije objašnjeno na koji način je zamišljeno funkcioniranje tog produkcijskog modela te koje su njegove karakteristike povoljne za trenutačnu situaciju na nezavisnoj sceni.

Trenutno u Hrvatskoj nema niti jednog kazališta koje je registrirano kao kazališna kuća, iako neka kazališta po svojim karakteristikama djeluju na taj način, poput Gradskog kazališta Požega¹⁶. U Očevidniku kazališta vidljivo je da je kazalište registrirano kao „ustanova“, a na mrežnim stranicama GKP-a piše da kazalište nema svoj glumački ansambl, iako ima nešto što se naziva „umjetničko-produkcijski i edukacijski odjel“. Na upit ravnateljici Gradskog kazališta Požega Valentini Neferović o produkcijskom modelu i funkcioniranju Gradskog kazališta Požega, 1. rujna 2022. godine dobiven je sljedeći odgovor putem elektroničke pošte: „Statusno, ako gledamo na Zakon o kazalištima, mi smo kazališna kuća jer nemamo zaposlen glumački ansambl/umjetničko osoblje. Registrirani smo kao ustanova u kulturi kojoj je osnivač Grad Požega i proračunski smo korisnik. Da, u našem kazalištu postoji umjetničko-produkcijski odjel jer proizvodimo predstave pomoću tehničkog osoblja koje imamo zaposleno: ton, rasvjeta, scenski djelatnik, rekviziterka/suradnica scenografima, garderobijerka/održavanje i izrada kostima; dok glumce i redatelje te ostale suradnike prema potrebi uzimamo na ugovor. Također, edukacijski odjel se odnosi na Dramski studio (amaterski) koji imamo. Trenutno nemamo zaposlenih glumaca. U planu je zapošljavanje glumaca.“

Kao što je navedeno u odgovoru na upit, glavna značajka kazališne kuće je da ima zaposlen administrativni i tehnički sektor, ali ne i umjetnički, što se često odnosi na to da zapravo nema zaposlen glumački ansambl, već glumce i ostale članove autorskog tima angažira honorarno po projektu. Važna karakteristika je i ta da ima svoju vlastitu dvoranu koja zadovoljava sve tehničke uvjete za izvođenje kazališne predstave. Nadalje, kazališna kuća, da bi imala svoj repertoar, mora angažirati umjetnike i na taj način producirati vlastite predstave ili ugostiti tuđe, gotove predstave, a treća je mogućnost dogovorene koprodukcije s nekim drugim javnim kazalištem ili umjetničkom organizacijom. Predstava u vlastitoj produkciji važan je potencijal za zapošljavanje umjetnika, dok mogućnost koprodukcije otvara vrata umjetničkim organizacijama s nezavisne scene koje, osim ljudskih resursa, mogu ponuditi i gotov umjetnički proizvod, ideju ili koncept čiji izvršni aspekt preuzima kazališna kuća. Iz tog razloga govorimo o hibridnom modelu jer u trenutku u kojem kazališna kuća surađuje s umjetničkom

¹⁶ Mrežne stranice Gradskog kazališta Požega, <https://www.gkp.hr/>, stranica posjećena 5.9.2022.

organizacijom, ujedno ulazi i u sferu suradnje s civilnim sektorom, a s obzirom na to da je kuća sama po sebi dio javnog sektora, dolazimo do zamišljenog cilja produkcijskog modela kazališne kuće kao civilno-javnog partnerstva. Naposljetku, nije cilj ograničiti model kazališne kuće na isključivu samostalnu produkciju vlastitih predstava, jer bi u tom slučaju suviše nalikovala javnom kazalištu i kad-tad bi se, logično, vratila težnji za zapošljavanjem umjetničkog sektora i preregistracijom u javno kazalište. Cilj je razviti model kazališne kuće koja kao dio javnog sektora ulazi u suradnju i kokreira s civilnim sektorom te oni zajedno djeluju na sceni, promatraju publiku i svakom suradnjom donose nove uvide u aktualna kazališna zbivanja i promišljanja. Temeljna značajka civilnog sektora je da na neki način „korigira“ javni sektor, a javni sektor se tome ne bi trebao odupirati.

3.3. CENTRI ZA KULTURU KAO NEISKORIŠTENI PROSTORNI RESURSI

Centar za kulturu je ustanova u kulturi koja može obavljati razne kulturne djelatnosti, a među njima je i kazališna djelatnost jer su u većini slučajeva infrastrukturno pogodne za to: imaju funkcionalnu dvoranu, osnovnu tehničku opremu, tehničko osoblje, administrativni sektor na razini cijelog centra i druge pogodnosti. Grad Zagreb ima 16 centara za kulturu (među kojima su i tzv. narodna sveučilišta koja funkcioniraju po sličnom principu)¹⁷. Među njima je i Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade – Pogon koji je dobar primjer civilno-javnog partnerstva i o kome će biti riječi kasnije.

Funkcioniranje kulturnih centara vrlo je detaljno analizirano u publikaciji *Studij slučaja: Praksa bez pravnog okvira. Analiza modela sudioničkog upravljanja u šest kulturnih centara Grada Zagreba*¹⁸. U uvodu autori navode da *kulturne centre od ostalih umjetničkih i kulturnih organizacija razlikuje njihov „višenamjenski i više-oblikovni aspekt“ koji ih definira*. Drugim riječima, kulturni centar je u pravilu kulturna ustanova u kojoj se prikazuju različite vrste umjetnosti, od kazališne, likovne, filmske, glazbene i drugih, bilo da ju izvode profesionalci ili amateri, a često njegov program sadrži i različite radioničke kulturne aktivnosti, posebice za djecu. Kulturni centri u Zagrebu, s obzirom na njihov broj, usmjereni su prema aktivnostima i inkluziji „kvartovske publike“ i trebali bi biti središte kulturnih zbivanja u svojoj zajednici, međutim, u praksi to, nažalost, nije tako. Ova opaska se odnosi na Zagreb, jer u manjim, decentraliziranim mjestima, kulturni centar zaista ima veliku ulogu u kulturnom razvoju publike i često je jedino mjesto u kojem je dostupan kulturni sadržaj. Raznolikost sadržaja u Zagrebu, njihova dostupnost na svakom koraku i simultanost događanja neki su od razloga zašto je program kulturnih centara manje značajan i neinteresantan publici, iako je, naravno, temeljni problem upravo u neadekvatnom upravljanju tim ustanovama. Loše upravljanje izravno utječe na nedostatak programa, nepovoljno ili nepostojeće višegodišnje planiranje (kulturnim centrima nedostaju kvalitetni i adekvatni strateški planovi), manjak suradnje s organizacijama civilnog društva i slično, a sve je to rezultat zapošljavanja neadekvatnog i nezainteresiranog osoblja koje je u stalnom radnom odnosu. Dobar primjer iznimno loše situacije je Centar za kulturu i informacije Maksimir. Na njihovim mrežnim stranicama navedeno je 18 zaposlenika. Taj podatak ukazuje na to da minimalno 18 ljudi ima redovita

¹⁷ Mrežne stranice Grada Zagreba, <https://www.zagreb.hr/centri-za-kulturu-i-narodna-sveucilista/626>, stranica posjećena 1.9.2022.

¹⁸ Žuvela, Ana; Pavić, Katarina; Sirovica, Hana i Mišković, Davor (2020). Studij slučaja: Praksa bez pravnog okvira. Analiza modela sudioničkog upravljanja u šest kulturnih centara Grada Zagreba. Zagreb: Kurziv – Platforma za pitanja kulture, medija i društva i Savez udruga Operacija grad.

primanja i stalno zaposlenje, a posljednja aktivnost Centra za kulturu i informacije Maksimir datira iz lipnja 2022., što znači da ta ustanova već puna tri mjeseca nije obavljala nikakvo kulturno djelovanje (to je poražavajući podatak unatoč tome što se radi o ljetnom razdoblju, nedopustivo je da kulturni centar tri mjeseca ne radi), a u posljednjih devet mjeseci na stranicama je objavljeno samo osam događanja, što u prosjeku nije ni jedno događanje mjesečno¹⁹.

Ako gledamo širu sliku, problem koji uzrokuje neadekvatno upravljanje i zanemarivanje kulturnih centara je problem kulturne politike: *Slaba interakcija s organizacijama civilnog društva i niska razina sudjelovanja u procesima upravljanja i donošenja odluka u kulturi ukazuje na defektnost kulturne politike, poglavito u odgovaranju na glavne društvene probleme poput društvene kohezije, održivosti, rasta građanskih inicijativa te nepomirljivih dilema i očekivanja od kulturnog razvoja u kratkoročnoj i dugoročnoj perspektivi*²⁰. Potreba za boljom povezanošću kulturnih centara s organizacijama civilnog društva važan je element razvoja kulturne politike i razvoja strategije kulturnog centra. U suštini, pojedini kulturni centri bi također mogli funkcionirati po svojevrsnom modelu kazališne kuće, jer bi u pravilu trebali imati sve ono što kazališnu kuću čini adekvatnom za obavljanje kazališne djelatnosti: administrativni i tehnički sektor i funkcionalnu dvoranu za izvođenje programa koje mogu ustupiti civilnom sektoru: *Ideal kulturnog centra predstavlja institucija sa stalnim i polivalentnim društveno-kulturnim aktivnostima koje su različitim skupinama aktera otvorene od razine produkcije, preko publike pa sve do razine upravljanja*²¹.

Ono što treba naglasiti jest da se ne očekuje od kulturnog centra da postane kazališna kuća u svojoj punoj definiciji niti da baš svaki kulturni centar treba imati savršeno opremljenu profesionalnu kazališnu dvoranu. Kazališna kuća produkcijski je model koji je fokusiran isključivo na profesionalnu kazališnu umjetnost, dok kulturni centar treba zadržati širinu spektra djelovanja, baviti se umjetničkim amaterizmom, razvijati publiku iz užeg teritorijalnog kruga, fokusirati se na edukaciju djece, mladih, odraslih i umirovljenika na umjetničkim područjima, imati didaktičku ulogu, ali i zabavni aspekt – ukratko, treba služiti široj zajednici i maksimalno iskoristiti svoje prostorne i tehničke resurse da bi postigao taj cilj. Upravo zbog

¹⁹ Mrežne stranice Centra za kulturu i informacije Maksimir, <https://www.mojmaksimir.com/>, stranica posjećena 1.9.2022.

²⁰ Žuvela, Ana; Pavić, Katarina; Sirovica, Hana i Mišković, Davor (2020). Studij slučaja: Praksa bez pravnog okvira. Analiza modela sudioničkog upravljanja u šest kulturnih centara Grada Zagreba. Zagreb: Kurziv – Platforma za pitanja kulture, medija i društva i Savez udruga Operacija grad.

²¹ Žuvela, Ana; Pavić, Katarina; Sirovica, Hana i Mišković, Davor (2020). Studij slučaja: Praksa bez pravnog okvira. Analiza modela sudioničkog upravljanja u šest kulturnih centara Grada Zagreba. Zagreb: Kurziv – Platforma za pitanja kulture, medija i društva i Savez udruga Operacija grad.

toga i odvajamo ta dva sustava, jedan koji je usmjeren na šire kulturno djelovanje, i drugi koji služi profesionalnom kazališnom djelovanju, ali koji se u nekim slučajevima ipak mogu i podudarati.

3.4. CIVILNO-JAVNO PARTNERSTVO IZMEĐU KAZALIŠNE KUĆE I UMJETNIČKIH ORGANIZACIJA

3.4.1. PROSTORNI RESURSI

Problem repriza usko je povezan s problemom pristupa adekvatnom kazališnom prostoru u kojem se mogu odvijati probe i izvedbe. S obzirom na prekapacitiranost kazališnih dvorana koje su uglavnom u vlasništvu javnih kazališta, nezavisna scena prilagođava se nekazališnim prostorima u kojima umjetnička organizacija ne može redovito izvoditi kazališnu predstavu, niti imaju adekvatnu infrastrukturu. Potrebno je osigurati više javnih prostora dostupnih izvođačima s nezavisne scene, s primjerenom infrastrukturom i tehničkim mogućnostima. Potkraj devedesetih godina prošlog stoljeća i početkom novog postojala je težnja da se sve kazališne kuće s vremenom preregistriraju u kazalište. Uvjete za to kazališne kuće stekle su zapošljavanjem samo jednog glumca ili glumice, odnosno oformivši ansambl (unatoč tome što pojam ansambla zapravo podrazumijeva više zaposlenih glumaca). Prvo kazalište među takvima bilo je Istarsko narodno kazalište u Puli, 2004. godine, a Zakon o kazalištima iz 2006. godine je čak dao zakonsku mogućnost da se kazališne kuće preregistriraju u kazališta u roku od tri godine. Prednost koju kazalište ima pred kazališnom kućom je ta da prije svega može lakše kreirati adekvatan repertoar u sezoni jer ima umjetnički kadar koji to može realizirati, a također i dobiva više novaca iz proračuna osnivača. Međutim, ta težnja za preregistracijom uzrokovala je drugi problem: *S jedne je strane napredak da se kazališne kuće pretvaraju u kazališta dok je, s druge strane, taj proces smanjio diversifikaciju prostora u kojima se mogu izvoditi kazališne predstave i ostali programi te je o tom problemu potrebno ponovo otvoriti raspravu*²². U to je vrijeme, treba napomenuti, bilo registrirano pedesetak umjetničkih organizacija manje nego danas²³. Ukratko, što je više registriranih javnih kazališta, to je manje raspoloživog prostora za izvođenje predstava s nezavisne scene te su manje i mogućnosti uzajamno korisnih koprodukcija. Zanimljiv je podatak da je 2003. godine izdana elektronička knjiga od 555 stranica *Scenski i koncertni prostori u Hrvatskoj – priručnik o dvoranama i ostalim prostorima za predstavljanje gostujuće i vlastite kazališne produkcije i za koncerte ozbiljne glazbe u hrvatskim naseljima*²⁴, međutim ta knjiga nikada kasnije nije ažurirana te sada, dvadesetak godina kasnije, nema preveliku vrijednost (osim kao povijesni dokument), iako bi danas bilo vrlo vrijedno imati takav aktualan popis.

²²Lončar, Vitomira (2013). Kazališna tranzicija u Hrvatskoj. Zagreb: Meandarmedia.

²³Lončar, Vitomira (2013). Kazališna tranzicija u Hrvatskoj. Zagreb: Meandarmedia.

²⁴Autori knjige su Leko, Šušković Stipanović, Đurinović, Krpan i Gvozdić.

3.4.2. LJUDSKI RESURSI

U današnje vrijeme idealna prilika (ili možda najsigurniji scenarij) tek diplomiranom glumcu je zapošljavanje u ansamblu gradskog kazališta ili nacionalne kuće. To je ustvari jedini način na koji glumac može osigurati stalna mjesečna primanja, mirovinu i pogodnosti koje idu uz stalno zaposlenje, dok kazalište, s druge strane, ima na raspolaganju umjetnike pod ugovornom obvezom i njihovu potpunu posvećenost radu. Međutim, nekada upravi kazališta zaposlenost glumca u ansamblu nije bila garancija da su mu zaista na raspolaganju, što objašnjava Vitomira Lončar u tekstu *Pretvorba kazališnih kuća*. Početkom stoljeća javlja se ogroman porast televizijskih produkcija te glumci masovno rade serije, filmove, reklame i ostale TV projekte koji njihov angažman u kazalištu stavljaju u drugi plan. Kazališta se nalaze pred problemom da zbog prezaposlenosti glumaca na projektima izvan kazališta teško organiziraju vlastiti repertoar i reprize produkcija. Unatoč tome što je već tada ZOK-om bilo regulirano pravilo da za svaki angažman izvan matične kuće glumac mora imati dopuštenje ravnatelja, ta se praksa nije primjenjivala, za razliku od sada kada glumac ipak ne može samo tako prihvatiti posao izvan kazališta u kojem je zaposlen bez dogovora s ravnateljem ili intendantom te mora mjesecima unaprijed najaviti termine u kojima je zauzet. U inozemstvu, primjerice u Engleskoj, navodi Lončar, nezamislivo je da prvak drame glumi u sapunici, to će biti vrlo rijedak, ako ne i nepostojeći slučaj, dok je kod nas moguće mnogo češće vidjeti poznato lice iz kazališta na TV ekranu. To je, međutim, problem druge prirode, a radi se o tome da mnoga kazališta u Hrvatskoj imaju veliki broj glumaca zaposlenih u stalnom radnom odnosu koji nisu angažirani u dovoljnom broju repertoarnih predstava, dok je s druge strane dio njih preopterećen i angažiran u gotovo svakoj predstavi, a to se često odnosi na mlađu garnituru glumaca. Tako dolazimo do paradoksa, jer nerijedak je slučaj da glumac, unatoč tome što je stalno zaposlen, ipak ima dovoljno vremena za sudjelovanje u dugotrajnim vanjskim angažmanima.

U isto vrijeme, nezaposlenost glumaca, redatelja, dramaturga i producenata na nezavisnoj sceni raste iz godine u godinu. Sve je više umjetničkih studija diljem Hrvatske²⁵, a sve je manje radnih mjesta u institucijama. Mogućnosti za stalno zaposlenje diplomiranih kazališnih djelatnika su vrlo male jer, osim glumaca, za ostale umjetnike ne postoje radna mjesta. Vrlo je malen broj kazališta koja imaju zaposlenog dramaturga ili producenta, a ako imaju to radno

²⁵ Umjetničke studije u Hrvatskoj na području dramskog i filmskog obrazovanja moguće je upisati na Akademiji dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, na Umjetničkoj akademiji Sveučilišta u Splitu, na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku, na Libertas-u, VERN-u i na Akademiji primijenjenih umjetnosti u Rijeci.

mjesto, često se radi o samo jednom čovjeku koji je tamo zaposlen cijeli svoj radni vijek. Također, redatelj ne može biti stalno zaposlen i on radi isključivo po projektu, pa mu je utoliko i egzistencijalna sigurnost nestabilnija. Ideja ponovne uspostave većeg broja kazališnih kuća ili formiranja novih otvara mogućnosti lakšeg zaposlenja profesionalnih kazališnih umjetnika (producenata, dramaturga, redatelja, scenografa, kostimografa, a naposljetku i većeg broja glumaca koji nisu u stalnom angažmanu javnog kazališta) na nezavisnoj sceni u vidu rekreiranja sustava putem kojeg bi način financiranja kazališnih projekata bio jednostavniji, učinkovitiji i unosniji od dosadašnjeg te bi bila veća rotacija umjetnika na tržištu.

3.4.3. MODEL CIVILNO-JAVNOG PARTNERSTVA

Ideja koprodukcije s kazališnom kućom proizlazi iz svih manjkavosti umjetničke organizacije, a resursa kazališne kuće i obrnuto, a dugoročni cilj je graditi repertoar kazališne kuće od predstava s nezavisne scene. Umjetničke organizacije svake godine prijavljuju svoje projekte na javne pozive Ministarstva kulture i medija RH i natječaje lokalnih samouprava. Predloženi sustav podrazumijevao bi da umjetničke organizacije prvo predlažu svoje projekte kazališnim kućama koje im odgovaraju za potrebe njihova projekta. Kazališne kuće mogu na temelju unaprijed određenih kriterija odabirati programe s kojima potpisuju dokument u vidu pozivnog pisma ili neke vrste predugovora o koprodukciji za potrebe javnog poziva. Po završetku poziva i objave rezultata, uvidom u iznos sufinanciranja pojedinog projekta dogovaraju uvjete o koprodukciji, unaprijed određuju broj repriza u sezoni i dogovaraju ostale detalje. Nekoliko takvih projekata godišnje moglo bi činiti repertoar jedne kazališne kuće, uz sva ostala gostovanja i projekte koje kazališna kuća producira samostalno. U tom slučaju, predstava umjetničke organizacije bila bi osigurana za čitavu sezonu, a ovisno o uspješnosti projekta i interesu publike, mogla bi biti izvođena i u sljedećoj sezoni. Kazališna kuća u tom bi slučaju repertoarno nalikovala javnom kazalištu, ali bi bila veća fluktuacija umjetnika iz sezone u sezonu, ne bi nedostajao ansambl i sustav bi doprinio raznolikosti programa. S druge strane, projekti nezavisne scene imali bi neku vrstu prostornog i administrativnog utočišta, te bi umjetničke organizacije mogle bezbrižnije, ozbiljnije i lakše obavljati svoju djelatnost.

4. KOMPARATIVNI PRIMJERI

4.1. SAVEZ INTERNACIONALNIH PRODUKCIJSKIH KUĆA U NJEMAČKOJ

Savez internacionalnih produkcijskih kuća²⁶ organizacija je koja se sastoji od sedam najvažnijih institucija na polju suvremenih, vizualnih i izvedbenih umjetnosti u Njemačkoj. Čine ju FFT (Düsseldorf), HAU Hebbel am Ufer (Berlin), HELLERAU – European Centre for the Arts (Dresden), Kampnagel (Hamburg), Künstlerhaus Mousonturm (Frankfurt), PACT Zollverein (Essen) i Tanzhaus nrw (Düsseldorf). Jedna od temeljnih zajedničkih značajki svih sedam kuća je da na neki način pružaju utočište organizacijama i umjetnicima s nezavisne scene, odnosno funkcioniraju po principu kazališne kuće kakav je nama poznat. Naravno, model je sličan samo u ideji. Kod nas se pod pojmom kazališne kuće podrazumijeva ustanova koja ima minimalne tehničke resurse, funkcionalnu dvoranu, dvoje ljudi zaposleno u marketingu i računovodstvu te jednog voditelja tehnike, a godišnji se repertoar sastoji od nekoliko niskobudžetnih predstava i nekoliko gostovanja. U realnosti smo još uvijek veoma udaljeni od idealnog sustava. Naime, produkcijske kuće u Europi predvode razvoj suvremene izvedbene umjetnosti, mjesta su stvaranja novih ideja, utočišta su umjetnicima i središta su istraživanja transdisciplinarnih formata, novih sustava i umjetničke prakse koja spaja različitosti i služi svojoj okolini. Dok naš sustav teži tome da zaposli jednu glumicu da bi si osigurao status kazališta i nastavio producirati gotovo identičan program kao i ranije, pritom dovodeći predstave koje isključivo ispunjavaju svoju komercijalnu svrhu da bi nasmijali gledatelje, njemački model koegzistira s aktualnim događanjima, bavi se suvremenim temama, razvija se i kritički se postavlja prema društvu, otvara političke teme, otkriva nove formate i educira, potiče na razmišljanje i oplemenjuje publiku.

Analizirajući prvenstveno strukturu, koja doduše govori puno više od činjenica, uzmimo za primjer Kampnagel iz Hamburga koji ima izrazito široki i strukturirani organigram. U Kampnagelu zaposleno je 113 osoba, a raspodijeljeni su po sektorima: uprava, recepcija, dramaturgija, produkcija Internacionalnog ljetnog festivala, marketing i odnosi s javnošću, produkcija, financije, administracija, tehnika, scena, svjetlo, zvuk i video, upravljanje objektima, prodaja i menadžment. Mnogo je tu razlika u svakom pojedinom detalju o kojima bi se moglo pričati danima uspoređujući njemački i hrvatski pojam produkcijske kuće, ali zanimljivo je da je Kampnagel na svojim mrežnim stranicama objavio imena svih 113

²⁶ Mrežne stranice *Bündnis internationaler Produktionshäuser*, <https://en.produktionshaeuser.de/production-houses/>, stranica posjećena 25.8.2022.

zaposlenika i uz svakog od njih, od direktorice do kućnog majstora, naveden je kontakt i osnovni podaci. Tu zanimljivost treba naglasiti zbog toga što je u Hrvatskoj često teško doći i do kontakta ravnatelja ustanove, a da ne govorimo o tome da su transparentno pobrojani svi zaposlenici i njihove funkcije. Naprotiv, za mnoge je ustanove u kulturi kod nas nemoguće uopće doznati koliko ima zaposlenih i na kojem su radnom mjestu, odnosno što uopće rade i koje su njihove kvalifikacije. Takav način netransparentne komunikacije prije svega razvija nepovjerenje korisnika, suradnika i publike u instituciju i sustav.

Nadalje, na mrežnim stranicama spomenutih produkcijskih kuća, naglašena su participativna događanja, programi uključenosti i pozivi za suradnju, primjerice ukrajinskim umjetnici/ama koji trenutno prolaze iznimno tešku ratnu i izbjegličku krizu. Dok naša najveća nacionalna kuća u Zagrebu pokazuje solidarnost tako da organizira čitanje ukrajinske poezije, njemački sustav uključuje ugrožene glumce i omogućava im rad na sceni, daje im priliku da ravnopravno participiraju i egzistiraju putem kulturnog djelovanja. Drugim riječima, radi se o pitanju osviještenosti, aktualnosti i participativnosti, odnosno o tome da kulturna ustanova mora postojati i djelovati sada, u ovom vremenu i prostoru, komentirati aktualne probleme, gledati prema budućnosti i razvijati se, a ne ispunjavati isključivo administrativnu svrhu i pritom biti zaglavljena u prošlosti.

S obzirom na to da ovaj diplomski rad, između ostalog, otvara temu dostupnih prostora za izvođenje programa s nezavisne scene, važno je spomenuti i povijesni infrastrukturni kontekst Kampnagela. Naime, radi se o staroj tvornici izgrađenoj 1865. godine koja je proizvodila velike strojeve poput mlinova za rižu, opreme za utovar i dizalica. 1981. godine tvornica zatvara svoj pogon, a država planira srušiti zgradu. Taj je plan zaustavljen i u prostor ubrzo ulaze razni umjetnički kolektivi održavajući radionice, performanse, tribine i slične projekte. Potencijal prostora službeno je prepoznat godinu kasnije kada se ondje održao višednevni festival predvođen hamburškim nezavisnim kazališnim grupama. U idućim godinama Kampnagel je smjestio brojne kulturne manifestacije i festivale, sve dok 1989. nije dobio pravnu strukturu, oformljeno je kazalište, odnosno produkcijska kuća. U sljedećim godinama, pa sve do danas, Kampnagel prolazi kroz brojne renovacije, restrukturiranja, promjene u upravi i modelu upravljanja, te postaje jedno od središta suvremene umjetnosti u čitavoj državi. Također, dobiva priznanja i nagrade, ne samo njegovi zaposlenici i umjetnički suradnici, već je i institucija prepoznata kao važan potencijal i nužna potreba na kulturnoj sceni. 2015. godine država počinje velikim svotama novaca financirati ne samo Kampnagel, već i svih sedam produkcijskih kuća internacionalnog saveza, od čega je možda najvažnije istaknuti 60 milijuna eura koje je uložila 2019. u modernizaciju i renovaciju zgrade u Hamburgu.

Uzimajući sve navedeno u obzir, potrebno je naglasiti da put do izgradnje takvoga organiziranog i funkcionalnog sustava nije bio brz i lagan, čak i za Njemačku koja u mnogočemu prednjači pred Hrvatskom te je u puno povoljnijem financijskom položaju. Međutim, katkad treba težiti i neostvarivom, pa ako se realizira i samo djelomično, možemo govoriti o stanovitom napretku. Iz producentske perspektive pogrešno je takvo što izjaviti jer ključ uspjeha producenta je realno i promišljeno planiranje, te mnogo unaprijed osmišljenih *planova b* da bi se predvidjela svaka neplanirana mogućnost. Ipak, u Hrvatskoj je potrebno prekinuti tradiciju odugovlačenja, zanemarivanja i destrukcije nezavisne scene i umjetnosti općenito, potrebni su veliki planovi, domišljena i dalekosežna razmišljanja i ambiciozni projekti vođeni kompetentnim pojedincima koji stvaraju i za sebe, ali i za buduće generacije koje će taj sustav naslijediti. Unatoč tome što je ovaj rad usmjeren na revitalizaciju zanemarenog produkcijskog modela koji je u našoj sredini ostao u prošlosti, dok se, paradoksalno, upravo taj princip dokazao kao efikasan u razvijenijim sredinama. Toliko je napuštenih zgrada, starih tvornica i sajmišta u našoj državi postalo simboličan i tužan prikaz mogućnosti i potencijala, ali i dokaz naše umjetničke neslobode i nepromišljene kulturne politike.

4.2. POGON JEDINSTVO U ZAGREBU

Na svu sreću, u RH postoji nekoliko primjera kulturnih organizacija koje su organizirane po modelu civilno-javnog partnerstva. Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade – Pogon Jedinstvo, primjer je civilno-javnog partnerstva koje ima vrlo važnu ulogu na zagrebačkoj nezavisnoj sceni. *Pogon je dom nezavisne kulture na sjevernoj obali Save koji svoje prostore i tehniku besplatno daje na korištenje udrugama, umjetničkim organizacijama i neformalnim grupama*²⁷. Pogon je primarno i zamišljen kao rješenje nedostatka infrastrukture za rad nezavisne kulture u Zagrebu. S obzirom na broj ustanova, a prije svega kulturnih centara, možda je pogrešno reći da je infrastruktura u Zagrebu nedostatna, jer ona zapravo postoji, ali je nedovoljno iskorištena i nedostupna potencijalnim korisnicima i kulturnim radnicima.

Uspoređujući Pogon s ranije spomenutim primjerom Centra za kulturu i informacije Maksimir, uzimajući u obzir dva ključna elementa: broj zaposlenih i količina produciranog programa, Pogon ima sedam zaposlenih, od čega je petero ljudi zaposleno na puno radno vrijeme, a dvoje na nepuno, a program je u potpunosti ispunjen različitim sadržajima. Događanja se odvijaju na tjednoj bazi u kontinuitetu, a kalendar korištenja dvorana popunjen je do kraja sezone 2022./2023. (gotovo godinu dana unaprijed).

Treba naglasiti da su mrežne stranice Pogona izuzetno pregledne, na njima su dostupne sve potrebne informacije, tehničke specifikacije prostora, slobodni termini, oprema koja je korisnicima na raspolaganju, čak i primjer ugovora koji se potpisuje prilikom suradnje. Pogon ima jasno određene ciljeve i programske prioritete koji ujedno i određuju kriterije i pravo prvenstva u slučaju da se više programa prijavi za isti termin. Programi koje Pogon navodi kao prioritetni su: suvremena umjetnost i kultura, obrazovni i informacijski programi važni za unapređenje kvalitete života mladih te rad s mladima i obrazovni programi namijenjeni razvoju kapaciteta organizacija civilnog društva u sektoru kulture i mladih. Također, Pogon ima i striktno određeno kakve vrste programa se ne mogu realizirati u njihovom prostoru, a to su skupovi organizacija koje promoviraju određenu religiju ili političku stranku. Također, Pogon je primarno otvoren za suradnju s neprofitnim organizacijama, pa tako na njihovoj stranici stoji sljedeće: *Profitne organizacije mogu koristiti Pogon pod istim uvjetima kao i neprofitne, isključivo za programe koji se uklapaju u programski profil Pogona. U ostalim slučajevima, Pogon mogu koristiti samo iznimno, pod uvjetima koji se zasebno dogovaraju. Javne ustanove mogu koristiti resurse samo iznimno (kada se radi o suradnji s nezavisnim organizacijama ili*

²⁷ Mrežne stranice Pogona Jedinstvo, <https://www.pogon.hr/o-nama/tko-smo/>, stranica posjećena 1.9.2022.

o posebnim programima) i pod uvjetima koji se zasebno dogovaraju²⁸. Navedene odredbe zapravo umanjuju mogućnosti realizacije komercijalnog programa koji nije u skladu s programskim odrednicama Pogona, a zašto je to pozitivna praksa, bit će objašnjeno na primjeru u sljedećem poglavlju.

Kao što bi to trebalo biti i u slučaju modela kazališne kuće kao civilno-javnog partnerstva, upravljačka struktura je sljedeća: *Pogon su zajednički osnovali Grad Zagreb i Savez udruga Operacija Grad koji okuplja organizacije nezavisne kulture i mladih. Ovakav model omogućuje dugotrajnu održivost koja je rezultat uravnoteženoga odnosa između javnog financiranja i nadzora s jedne strane te nezavisnog programiranja i participativnog donošenja odluka s druge*²⁹.

Pogon Jedinstvo svakako je dobar primjer produkcijskog modela koji služi, surađuje i egzistira s promjenama i razvojem kulturne stvarnosti te čini izniman doprinos hrvatskoj nezavisnoj sceni.

²⁸ Mrežne stranice Pogona Jedinstvo, <https://www.pogon.hr/o-nama/tko-smo/>, stranica posjećena 1.9.2022.

²⁹ Mrežne stranice Pogona Jedinstvo, <https://www.pogon.hr/o-nama/tko-smo/>, stranica posjećena 1.9.2022.

4.3. FRANCUSKI PAVILJON U ZAGREBU KAO PRIMJER NEISKORIŠTENOG RESURSA

Kao primjer oprečan pozitivnoj praksi Pogona Jedinstvo treba spomenuti Francuski paviljon u Zagrebu koji se nalazi u sklopu zagrebačkog Studentskog centra. Francuskim paviljonom upravljaju Grad Zagreb, Studentski centar u Zagrebu i Sveučilište u Zagrebu te bi kao takav trebao biti jedan od mogućih prostornih resursa za događanja u kulturi, kulturne manifestacije, izložbe, performanse i ostala kulturna dobra u organizaciji neprofitnih udruga i drugih pravnih subjekata. Međutim, u Francuskom paviljonu se rijetko kada održava neko umjetničko događanje, a razlog tome je, između ostalog, izuzetno visoka cijena najma prostora. Naime, na upit o najmu prostora Francuskog paviljona za potrebe izvedbe plesne multimedijalne predstave u produkciji jedne umjetničke organizacije iz Zagreba dobiven je odgovor da je cijena najma Francuskog paviljona 20 tisuća kuna plus PDV po danu, unatoč tome što je voditeljici Paviljona bilo detaljno objašnjeno o kakvu je projektu riječ te da se radi o plesnoj predstavi neprofitne organizacije s nezavisne scene. Uzevši u obzir činjenicu da 20 tisuća kuna nije niti ukupan iznos koji je umjetnička organizacija dobila na javnim pozivima za predlaganje programa javnih potreba u kulturi za čitavu produkciju plesne predstave, producent se zahvalio voditeljici Francuskog paviljona i nastojao putem eventualne koprodukcijske suradnje s Teatrom &TD prostor koristiti bez naknade. Taj dogovor je u trenutku nastajanja ovog diplomskog rada, a godinu dana nakon pokretanja inicijative, još u procesu i nije službeno potvrđen niti od uprave &TD-a, niti od uprave Francuskog paviljona, a kojima u suštini zapravo upravlja isto tijelo, pod izgovorom da je njima „jako teško međusobno se dogovoriti“. Ono što je važno naglasiti jest da objekt koji je 2003. godine upisan u Registar nepokretnih kulturnih dobara, a izgrađen je s primarnom funkcijom da bude izložbeni prostor, danas služi pretežito komercijalnoj svrsi, privatnim događanjima ili skupovima korporacija koje mogu taj nevjerojatno visok najam platiti, što je opet bolje nego prije desetak godina kada je uglavnom služio kao skladište: *Ovo remek-djelo moderne arhitekture, vrlo je kratko vrijeme zadržalo svoju izvornu namjenu izložbenog prostora najnovijih dostignuća tehnike. U sklopu Studentskog centra za Francuski paviljon nije pronađena primjerenija namjena od one skladišta dasaka, uredskog inventara i scenske opreme obližnjeg Teatra &TD, s izuzetkom devedesetih godina prošlog stoljeća kada paviljon prolazi kratko razdoblje intenzivnog korištenja u vidu scenskog prostora. Neprimjereno korištenje atraktivnog prostora paviljona u drugoj polovici 20. stoljeća, pratile su povremene inicijative za njegovo obnavljanje. Izrađena su tri projekta obnove i adaptacije... napravljeno je više studija cijelog sklopa, održane su*

brojne studentske radionice te izložbe o njegovom nastanku, povijesti i mogućoj uporabi i obnovi. Unatoč dobrim namjerama, paviljon se do obnove koja je u tijeku, uglavnom koristio kao skladište³⁰.

Francuski paviljon danas je obnovljen, međutim njegov potencijal nije iskorišten jer nije dostupan kulturnoj sceni. Pitanje je hoće li se nova gradska vlast pozabaviti tim problemom, i općenito problemom jako čudne upravljačke politike Studentskog centra u Zagrebu koja je do sada bila u fokusu mnogih javnih rasprava.

³⁰ *Francuski paviljon u Zagrebu – istraživanje, projektiranje, obnova*, mrežne stranice Društva arhitekata Zagreba, 2011., <https://www.d-a-z.hr/hr/kalendar/francuski-paviljon-u-zagrebu---istrazivanje-projektiranje-obnova.618.html>, stranica posjećena 3.9.2022.

5. ZAKLJUČAK

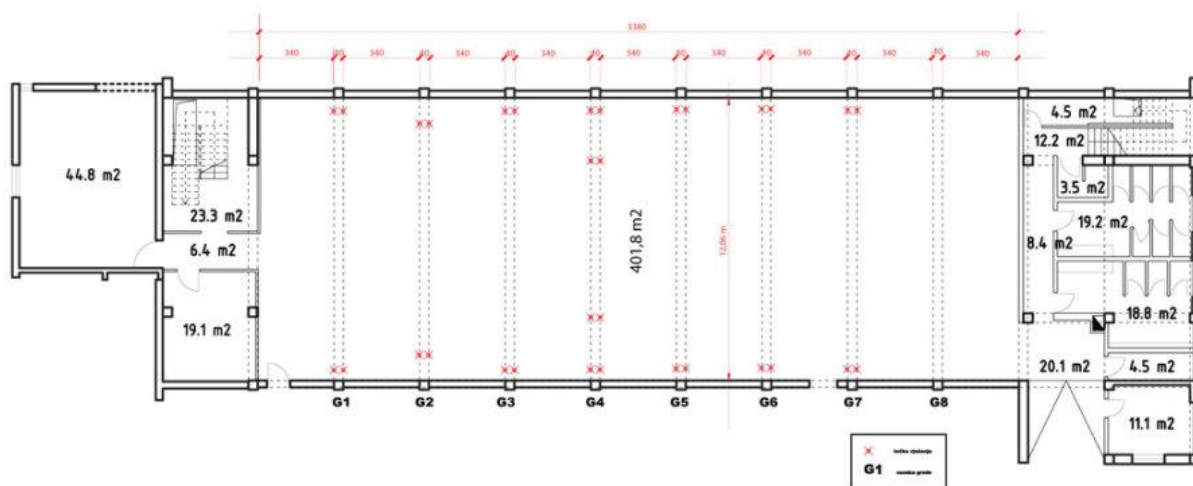
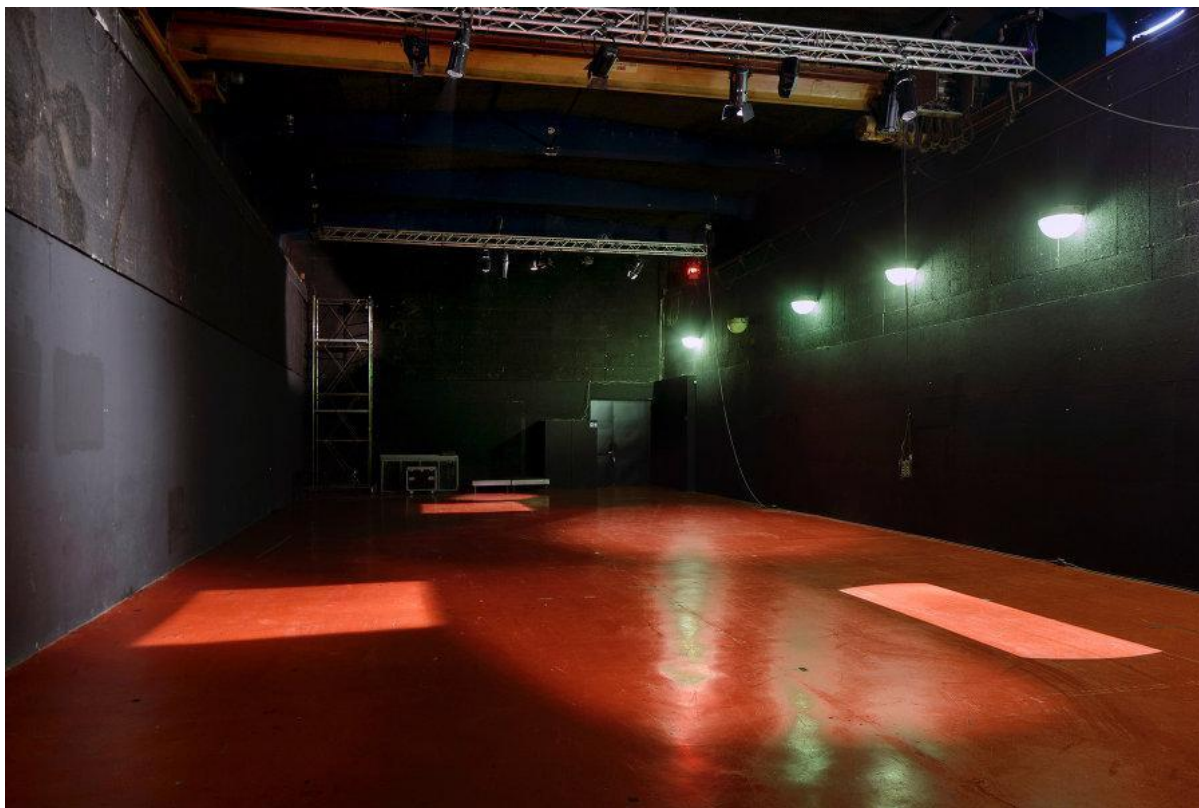
Tema ovoga diplomskog rada motivirana je stvarnim i svakodnevnim problemima s kojima se producent/ica susreće prilikom rada na nezavisnoj kazališnoj sceni. U fokusu su nedostatak prostora za probe i izvođenje kazališnih predstava, neadekvatno plaćeni umjetnici, nemogućnost zapošljavanja umjetnika, financijska nemogućnost repriziranja predstava, neuređenost kulturnih centara, nedostatna uključenost civilnog sektora u upravljačke procese i loša komunikacija s civilnim sektorom, problem oglašavanja i informiranja publike o događanjima na nezavisnoj sceni, nepovoljna kulturna politika i brojni drugi problemi manjeg ili većeg značaja. U radu se nastoji razložiti i uspostaviti odnos između četiri ključna pojma: model kazališne kuće, civilno-javno partnerstvo, koprodukcija i postprodukcija. Autorica rada predlaže model kazališne kuće kao civilno-javnog partnerstva iz razloga što takva vrsta hibridnog modela rješava brojne spomenute probleme, a ključni ishod je veća rotacija umjetnika na tržištu te mogućnost da umjetnici imaju adekvatan prostor u kojem mogu izvoditi kazališne predstave uz administrativnu i tehničku podršku koja je dogovorena ugovorom o koprodukciji. Spomenuti model omogućava ustanovi osmišljavanje kazališnog repertoara sastavljenog od predstava s nezavisne scene, profesionalnu umjetničku radnu snagu, raznolikost sadržaja i umjetnički doprinos u vidu suvremenih kulturnih događanja.

U radu je prikazano da je profit od prodanih ulaznica, koji je često jedini izvor prihoda od reprize predstave, nedostatan da bi se pokrili svi troškovi izvedbe. Također, u tablici troškova produkcije u odnosu s iznosom dobivenim na natjecanjima, prikazano je na koji način sustav financiranja ne ide u korist umjetnicima i da je hitno potrebno uspostaviti dijalog između javnog i civilnog sektora da bi se osmislio povoljniji sustav koji je održiv.

Potrebna je svojevrsna reorganizacija sustava na nezavisnoj umjetničkoj sceni da bi se kulturnim radnicima omogućili uvjeti za bolji i kvalitetniji rad te da bi publici bio dostupniji sadržaj nezavisne kulture. Brojni inozemni primjeri, kao i ovaj koji je spomenut u radu, ali i domaći primjer Pogona Jedinstvo, dokaz su da sistem civilno-javnog partnerstva može biti itekako pogodan za uspostavu zanemarenog sustava kazališnih kuća. Također, obnova sistema kazališnih kuća omogućila bi i potencijalnu revitalizaciju prostora koji bi bili pogodni za izvođenje umjetničkih projekata. Nove kulturne politike trebale bi brinuti o zapošljavanju umjetnika, o većoj rotaciji umjetnika na sceni, o rješavanju problema kulturnih centara i o potrebama publike koju treba razvijati, a ne joj podilaziti, da bismo stvorili učinkovitije, osvještene, skladnije i tolerantnije društvo.

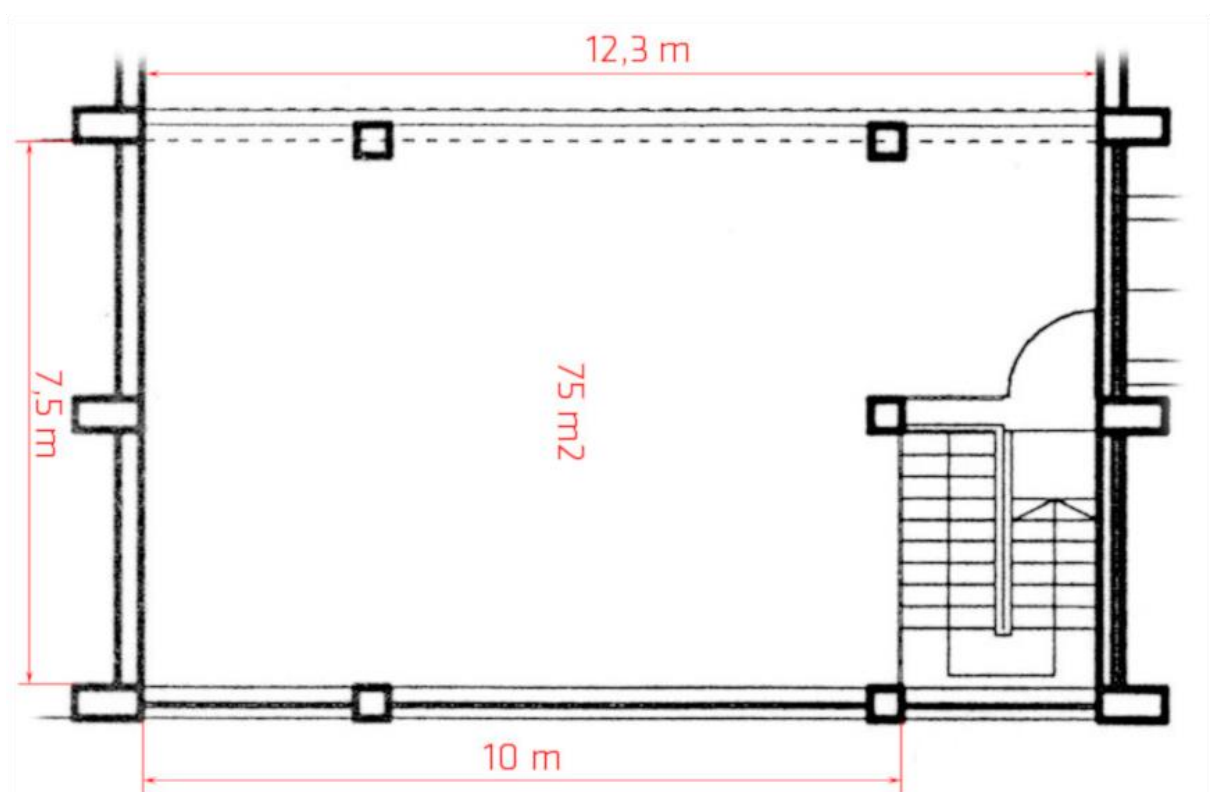
6. DODACI

1. Fotografija i nacrt Velike dvorane Pogona Jedinstvo³¹



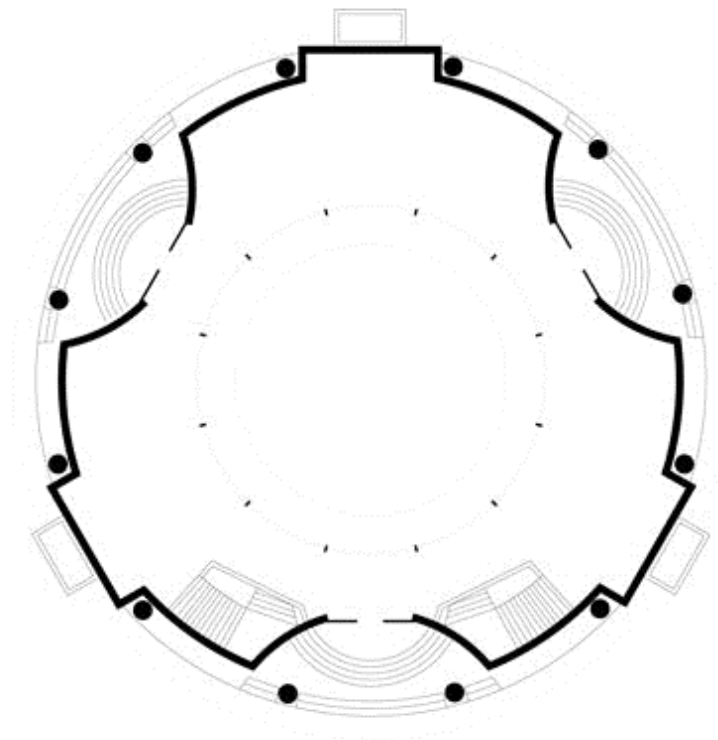
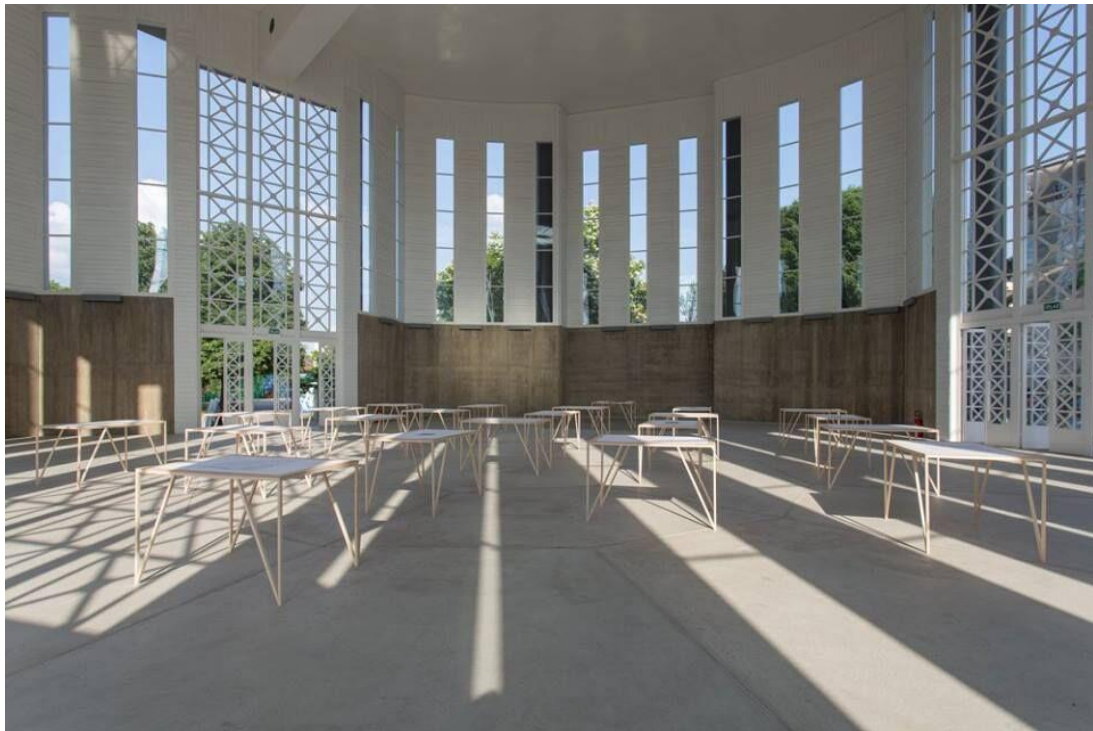
³¹ Mrežne stranice Pogona Jedinstvo, <https://www.pogon.hr/rezerviraj-prostor/jedinstvo-velika/tech-rider/>, stranica posjećena 15.9.2022.

2. Fotografija i nacrt Male dvorane Pogona Jedinstvo³²



³² Mrežne stranice Pogona Jedinstvo, <https://www.pogon.hr/rezerviraj-prostor/jedinstvo-velika/tech-rider/>, stranica posjećena 15.9.2022.

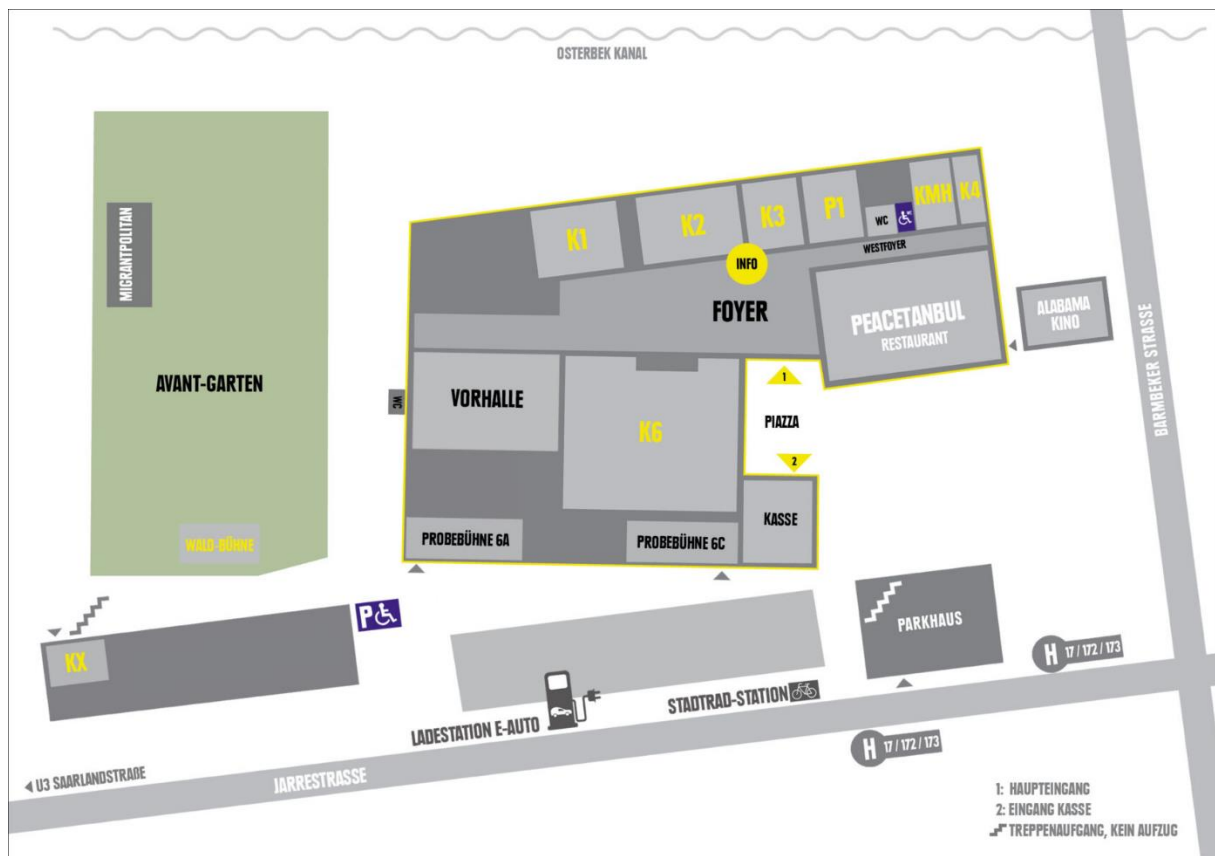
3. Fotografija unutrašnjosti Francuskog Paviljona u Zagrebu³³ i njegov tlocrt³⁴



³³ Autor fotografije je Ivan Dorotić, Vizkultura, <https://vizkultura.hr/formula-filmske-iluzije-nakusnji/francuski-paviljon-zagreb/>, stranica posjećena 5.9.2022.

³⁴ Mrežne stranice Društva arhitekata Zagreba, <http://www.d-a-z.hr/hr/projekti/francuski-paviljon.489.html>, stranica posjećena 15.9.2022.

4. Fotografija i tlocrt dvorane Kampnagela, Hamburg³⁵



³⁵ Mrežne stranice Uebex, <https://uebex.com/projekte/kampnagel-internationale-kulturfabrik-gmbh/>, stranica posjećena 2.9.2022.

7. IZVORI

7.1. KNJIGE, PUBLIKACIJE I ZAKONI

1. Holden, John (2016). *Budućnost kulturne vrijednosti*. Zagreb: Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu.
2. Katunarić, Vjeran (2007). *Lica kulture*. Zagreb: Antibarbarus.
3. Lončar, Vitomira (2009). *Pretvorba kazališnih kuća u kazališta – zakonodavni i praktični aspekti*. Zbornik radova *Kazalište kao akcija*. Pula: Istarsko narodno kazalište.
4. Lončar, Vitomira (2013). *Kazališna tranzicija u Hrvatskoj*. Zagreb: Meandarmedia.
5. Lukić, Drako (2010). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*. Zagreb: Hrvatski centar ITI.
6. Mišković, Davor; Žuvela, Ana i Vidović, Dea (2015). *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre. Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: Biblioteka Kultura Nova.
7. Savez scenarista i pisaca izvedbenih djela (2022.) *Priručnik o autorskim pravima, pravednim naknadama za rad i pravima radnika u području scenaristike, dramaturgije i pisanja izvedbenih djela*. Zagreb: SPID
8. *Zakon o kazalištima (1991)*. Članak 5. Narodne novine Republike Hrvatske.
9. *Zakon o kazalištima (2006)*. Narodne novine Republike Hrvatske.
10. Žuvela, Ana; Pavić, Katarina; Sirovica, Hana i Mišković, Davor (2020). *Studij slučaja: Praksa bez pravnog okvira. Analiza modela sudioničkog upravljanja u šest kulturnih centara Grada Zagreba*. Zagreb: Kurziv – Platforma za pitanja kulture, medija i društva i Savez udruga Operacija grad.

7.2. INTERNETSKI IZVORI

1. <https://en.produktionshaeuser.de/production-houses/>, zadnji pregled 1.9.2022.
2. <https://www.kulturpunkt.hr/content/model-nove-javne-kulture>, zadnji pregled 18.9.2022.
3. <https://www.d-a-z.hr/hr/kalendar/francuski-paviljon-u-zagrebu----istrazivanje-projektiranje-obnova,618.html>, zadnji pregled 1.9.2022.
4. <https://www.pogon.hr/>, zadnji pregled 1.9.2022.
5. <https://www.mojmaksimir.com/>, zadnji pregled 1.9.2022.
6. <https://vizkultura.hr/formula-filmske-iluzije-na-kusnji/francuski-paviljon-zagreb/>, zadnji pregled 10.9.2022.

7. <https://www.gkp.hr/>, zadnji pregled 1.9.2022.
8. <https://min-kulture.gov.hr/istaknute-teme/ocevidnik-kazalista-16607/16607>, zadnji pregled 23.8.2022.
9. <https://www.zagreb.hr/kultura/12>, zadnji pregled 23.8.2022.
10. <https://kampnagel.de/en/>, zadnji pregled 1.9.2022.
11. <https://uebex.com/projekte/kampnagel-internationale-kulturfabrik-gmbh/>, zadnji pregled 1.9.2022.

7.3. OSTALI IZVORI

1. Brajša, Romana (2022.) Mogućnosti financiranja kazališne produkcije u kontekstu nezavisne scene. Nastupno predavanje na Akademiji dramske umjetnosti u Zagrebu.
2. Križan, Nina (2016.) Razvoj nezavisne kazališne scene u Zagrebu 1990. – 2000. Diplomski rad.