



Budućnost kulture vrijednosti

JOHN HOLDEN

Budućnost kulture vrijednosti

JOHN HOLDEN



Sveučilište u Zagrebu
Akademija dramske umjetnosti

Budućnost kulturne vrijednosti,

John Holden (Demos, UK)

Povodom istraživačkog projekta Akademije dramske umjetnosti u Zagrebu: Odnos financijskih instrumenata kulturnih politika i strategija programiranja u suvremenim izvedbenim praksama, voditeljica dr. sc. red. prof. art. Snježana Banović

UREDнице: Ana Letunić, umj. asist. i Sanja Đurić

IZDAVAČ: Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu

PRIJEVOD: Sanja Đurić

KOREKTURA I LEKTURA: Jelena Topčić

DIZAJN: Dušan Jungić, Dio koji nedostaje

TISAK: Kerschoffset Zagreb d.o.o.

NAKLADA: 200

ISBN: 978-953-97568-7-9

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000930482.

Zagreb, travanj 2016



Sveučilište u Zagrebu

Akademija dramske umjetnosti

Sadržaj

<i>Riječ urednice</i>	5
<i>Zahvale</i>	9
1. Uvod	11
2. Problem	15
3. Mjerenje instrumentalne vrijednosti	17
4. Pitanje intrinzičnih vrijednosti	22
5. Postavljanje okvira za rješenje	25
6. Principi ulaganja	28
7. Jezik ekonomije	31
8. Druge vrijednosti i drugi jezici	34
9. Kako prepoznati kulturnu vrijednost	46
10. Kreiranje kulturne vrijednosti u praksi	50
11. Zaključak	59

Riječ urednice

U kontekstu globalne financijske krize i neoliberalnih mjera u kulturi, tekst Johna Holdena *Budućnost kulturne vrijednosti* nudi alatke za raspravu o vrednovanju, a potom i financiranju kulture, najprije u Velikoj Britaniji, a zatim i u ostatku Europske unije, čija je Hrvatska nedavno postala članica.

Trenutačna tendencija u Europskoj uniji - na lokalnoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini - jest rezanje javnih sredstava i poticanje privatnog financiranja, a iz natječaja Kreativna Europa vidljivo je poticanje „kulturnih industrija”, koje kao instrument ekonomskog razvoja savršeno pristaje uz ekonomski stup održivog razvoja.

Međunarodna mreža za suvremene izvedbene umjetnosti (IETM) nedavno je objavila izvješće koje, između ostalog, mapira stanje istraživanja na temu studija utjecaja u sektoru izvedbenih umjetnosti. U izvješću je vidljivo da organizacije koje djeluju u polju izvedbenih umjetnosti ulažu znatne napore kako bi pridonijele nedavnim opravdanjima pozicije umjetnosti unutar rasprave o smanjenju proračuna umjetničkog i kulturnog sektora određenog tzv. mjerama štednje. Čini se da diskurs opravdavanja umjetnosti dominira i poljem izvedbenih umjetnosti u pokušaju da se polje uskladi s kvantitativnim kriterijima evaluacije financijskih instrumenata kulturnih politika. Rasprava o procjeni umjetnosti kriterijima koji nisu inherentni polju umjetnosti, uglavnom ekonomskima i socijalnima, rezultirala je dokumentima kao što je izvješće Sveučilišta u Warwicku o budućnosti kulturne vrijednosti. Prethodno ovom izvješću, jedna od njegovih autorica, E. Belfiore, kontinuirano je upozoravala na instrumentalizaciju umjetnosti u Ujedinjenom Kraljevstvu u kontekstu politike Novih Laburista. Slične tendencije instrumentalizacije umjetnosti i konvergencije ekonomskih i kulturnih ciljeva pojavljuju se i u financijskim instrumentima kulturnih politika Eu-

V. Shishkova:
General mapping of types of impact research in the performing arts sector.
(International Network for Contemporary Performing Arts 2015.)

Belfiore, Firth, Hart, Perrin, Brock, Holdaway, Woddis:
Enriching Britain: Culture, Creativity and Growth. The 2015 Report by the Warwick Commission on the Future of Cultural Value. (Coventry: University of Warwick 2015.)

E. Belfiore, O. Bennett:
'Determinants of Impact: Towards a Better Understanding of Encounters with the Arts', *Cultural Trends*, vol. 16, no. 3, pp. 225-275, (2007)

ropske unije, odnosno mogu se iščitati iz smjene ciljeva programa Kultura 2007. – 2013. u Kreativnu Europu 2014. – 2020.

U kontekstu prividne odanosti zapadnih vlada „politički utemeljenoj na dokazima”, nije iznenađujuće da je jedan od glavnih rezultata takva razvijanja kulturne politike bujanje studija utjecaja. Njihova je svrha mjerenje i evaluiranje utjecaja subvencionirane umjetnosti na socioekonomska pitanja, odnosno doprinos ekonomskim i društvenim politikama. Studije utjecaja kod političara, javnih službi, financijera umjetnosti, kulturnih administratora i analitičara kulturnih politika potaknule su „toolkit” mentalitet i zahtjev za izravnim metodama evaluacije utjecaja, koje se lako repliciraju u razne geografske kontekste te na razne umjetničke forme i različite publike. Ideja da je „bitno ono što funkcionira”, i da je „cost benefit” analiza efikasna vodilja u donošenju odluka o financiranju, postaje način zaobilazanja problema artikulacije vrijednosti i ideologija u pozadini kulturnih politika. Trenutačan kulturnopolitički diskurs Europske unije ukazuje na nužnost borbe za artikulaciju vrijednosti u umjetnosti koje su iznad onih koje su pragmatično instrumentalne. Moguće je da opsesija mjerenjem rezultata utjecaja nudi diverzivnu taktiku i djeluje kao supstitucija konstruktivnijoj artikulaciji vrijednosti i vjerovanja u pozadini raznih politika, a koje instrumentalizacija kulture stavlja u drugi plan.

Nužno je da se rasprave o kulturnoj politici odvoje od fokusa na instrumentalnu vrijednost umjetnosti i, posebno nakon mjera štednje, njezine „ekonomske vrijednosti” kao glavnog opravdanja za „javna ulaganja” u umjetnost i kulturu.

E. Belfiore:
 „Defensive
 instrumentalism’
 and the legacy of New
 Labour’s cultural
 policies”, *Cultural
 Trends*, 21(2), pp. 103-
 111. (2012.)

Instrumentalne kulturne politike nisu dugoročno održive i lako mogu skrenuti iz kulturnih politika „preživljavanja” u kulturne politike „izumiranja”. Institucije su, iako znatno oslabiljene prezentacijskim politikama koje su posljedica instrumentalizacije kulture, jedino jamstvo za preživljavanje umjetničke produkcije pod neoliberalnim populističkim pritiskom jer znače

materijalnu infrastrukturu čija se javna kulturna namjena (još uvijek) ne propituje. U tom pogledu, nužno je daljnje inzistiranje na participativnim kulturnim politikama te suradnji javnog i civilnog sektora. Upravo u domenu „kulturnih politika odozdo” i borbe za javni interes pripada i rasprava o novim kriterijima valorizacije i evaluacije umjetničke produkcije koji bi trebali biti izlaz iz dihotomije intrinzične vrijednosti i instrumentalizacije kulture, čemu *Budućnost kulturne vrijednosti* želi pridonijeti.

Ana Letunić, umj. asist.

ZAHVALE

Duboku zahvalnost dugujem brojnim zaposlenicima kulturnih organizacija i predstavnicima tijela koja financiraju kulturu za njihove neprocjenjive komentare na ranije verzije ovog teksta. Posebno bih želio zahvaliti Adrianu Ellisu, Roz Hall, Johnu MacAuslanu i Chrisu Nayloru. Moji kolege iz Demosa bili su mi, kao i uvijek, stalna podrška i poticaj, no želio bih izdvojiti Toma Bentleyja, Charlieja Timsa i Shelagh Wright. Eddie Gibb, Lisi Beckett i Claire Ghoussoub zahvaljujem što su objavile ovaj tekst i organizirale njegovu distribuciju. I na kraju, beskrajno sam zahvalan svome čestom suradniku i prijatelju Robertu Hewisonu na njegovim uvidima, nepogrešivu smislu za humor i riječima ohrabrenja.

John Holden

Prosinac 2004.

1. Uvod

U lipnju 2003. Demos je organizirao konferenciju „Vrednovanje kulture”. Taj je događaj otvorio raspravu o tome u kojoj bi mjeri organizacije u kulturi trebale pravdati svoje javno financiranje argumentom instrumentalizacije. U lipnju 2004. britanska državna tajnica za kulturu, medije i sport Tessa Jowell objavila je ogled pod naslovom „Javna uprava i kulturna vrijednost” u kojem se pita: „Kako najbolje možemo, gledajući dalje od ciljeva, opisati kulturnu vrijednost?”

Ovaj tekst odgovara na to pitanje predlažući potpuno preoblikovanje načina na koji se kultura javno financira. On ne polazi od trenutačno aktivnih institucionalnih struktura i metodologija financiranja, nego se vraća na bazične pretpostavke koje im prethode. Potreban nam je jezik kojim ćemo moći promišljati, prepoznati i spoznati ukupan raspon vrijednosti koje izražavamo kulturom. Neke od tih vrijednosti možda su nevidljive i općeprihvaćene, možda postoje jedne uz druge ili u sukobu, ali tek kada imamo jasnu sliku što su one, možemo se početi nadati širokoj potpori javnom financiranju kulture.

Smatramo da će taj jezik morati:

- učiniti vidljivim cijeli spektar vrijednosti o kojima se govori u procesu financiranja na način da uključi mnogo širi spektar nenovčanih kulturnih vrijednosti;
- sagledati cijeli sustav kulture i sve njegove podstrukture te razumjeti kako se održava zdravlje i otpornost sustava;
- prepoznati da stručnost mora nadići donošenje odluka na temelju dokaza;
- gledati javnost kao izvor legitimnosti za javno financiranje;
- zbaciti koncept centraliziranog prenošenja vrijednosti od vrha prema dolje (*top-down*) i zamijeniti ga stvaranjem vrijednosti iz široke baze sustava.

Ukratko, iznosimo kulturnu vrijednost kao sveobuhvatni princip financiranja kulture. Tako definirana kulturna vrijednost:

- prepoznaje **emotivne** dimenzije kulturnog iskustva, prakse i identiteta, jednako kao i kvantitativne ekonomske i brojčane pokazatelje; stoga vrijednost kulture dijelom locira i u subjektivnu iskustvu sudionika i građana;

- traži napredan model procjenjivanja šire **javne vrijednosti** (ili nedostatka vrijednosti) koji će proizaći iz zajedničkog odlučivanja javno financiranih organizacija i izvora financiranja;

- usvaja nepromjenjiva javna dobra poput pravednosti i poštenja, osnažujući povjerenje u javni sektor, zdravlje i napredak kao dugoročne ciljeve, stvarajući tako kontekst u kojemu se specifični ciljevi poput društvene uključenosti i raznolikosti mogu lakše razumjeti;

- promiče „**snažnu**” kulturu, sigurnu u svoju vrijednost, za razliku od „slabe” kulture u službi proizvodnje sekundarnih vrijednosti;

- izaziva donositelje javnih politika, organizacije u kulturi i kulturne radnike da usvoje **nov sporazum između izvora financiranja, primatelja potpora i javnosti**. Kulturna vrijednost legitimira se tako javnom potporom i stručnošću, a svaka strana u sporazumu dobiva svoje odgovarajuće mjesto unutar sveobuhvatnog okvira koji teži maksimiziranju javnog dobra i promociji vitalnosti kulture;

- integrira kulturu u ostale javne politike. Umjesto da postoji kao odvojen, dodatan prostor, kultura se doživljava kao **integralan i esencijalan dio civilnog društva**.

Ova rasprava ima radikalne implikacije za javnu politiku, tijela koja financiraju kulturu i one koji kulturu čine dostupnom javnosti. Evo nekoliko prijedloga što bi se moglo promijeniti:

- Kako bi povećao zanimanje javnosti za umjetnost,

kulturni sektor prepoznat će potrebe ljudi: knjižnice će biti otvorene vikendom; muzeji će ponuditi igraonice za djecu; koncertne dvorane proširiti će svoje programe ponudom ploča i knjiga i uspostavljajanjem glazbenih knjižnica.

- Gradovi bi mogli organizirati „kulturne informativne punktove” u trgovačkim centrima koji će pružati informacije, prijateljske savjete i omogućiti lakšu kupnju ulaznica za kulturne sadržaje.

- Kulturne ustanove mogle bi se demistificirati. Obrazovni programi ne bi sadržavali samo obrađivanje kulturnih sadržaja nego bi i osnaživali kulturalnu znatiželju. Naprimjer, ima mnogo načina da se olakša pristup kulturi najmlađim dobnim skupinama. Vrtačku djecu i mlađe osnovnoškolce može se voditi u kazalište ne samo da gledaju predstave ili da se igraju s glumcima. Prvi korak bio bi da im se pokaže gdje su prostori za nuždu, kako radi rasvjeta, gdje je ured ravnatelja, te da im se dopusti da se upoznaju s prostorom.

- Umjesto da reklamira i prodaje pojedinačne izvedbe i prostore, kulturni sektor na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini mogao bi javnosti nuditi kulturu kao opću vrijednost.

- 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.

- Lokalne vlasti i regionalni fondovi počeli bi ulagati u raznovrsnost, kvalitetu i zajednicu. Povećao bi se broj ulaganja na lokalnoj razini, više se ne bi podržavala osrednjost i otvorio bi se plodniji dijalog između javnosti, organizacija u kulturi i izvora financiranja.

- Tijela koja financiraju kulturu više bi pozornosti posvetila održivosti, smanjujući financiranje za kratkoročne projekte i ohrabrujući povezivanje.

- Svrha evaluacije bila bi da poboljša rad organizaci-

je, umjesto da služi kao alat za opravdavanje daljnjeg ulaganja.

Ovo su samo neke od posljedica koje bi mogle proizaći iz usvajanja novog jezika o kulturi, jezika koji gradi nove odnose i nove oblike dijaloga. Nadamo se da će ova publikacija otvoriti raspravu o daljnjem razvoju ovakvih ideja i tome kako mogu pridonijeti organizacijama u kulturi i široj javnosti.

2. Problem

Diljem zemlje organizacije u kulturi – muzeji, kazališta, kulturni centri i drugi – odvajaju vrijeme kako bi ažurirale svoje poslovne planove. Voditelji knjižnica pripremaju budžete za svoje nadređene u gradskoj upravi, a skupine volontera ispunjavaju obrasce kojima traže sredstva za restauraciju povijesnih građevina. Svi oni trebaju novac i svi se natječu za pozornost onih koji donose odluke unutar bezoblične zvijeri zvane „sustav financiranja”.

I oni na višim pozicijama u hranidbenom lancu, sami izvori financiranja – kao što su u Velikoj Britaniji Arts Council England (ACE), Museums Libraries and Archives Council (MLA), Heritage Lottery Fund (HLF) i drugi – ažuriraju svoje planove vodeći se trogodišnjim preporukama ministarstva financija. Sve te organizacije zadnjih su godina sve vještije u usklađivanju svojih aktivnosti s formalno postavljenim ciljevima i opravdavanju aktivnosti i troškova „ishodima”.

No, unutar kulturnog sektora raste osjećaj nelagode zbog opravdavanja potrošnje javnih sredstava. Umjesto da govore o onome što rade – postavljanju izložaba ili plesnih predstava – organizacije će morati dokazati kako su pridonijele širim političkim ciljevima kao što su društvena uključenost, prevencija zločina i učenje. Taj je problem posebno izražen u odnosu lokalnih vlasti i organizacija koje financiraju. Čak i kad se ciljevi odnose na kulturne aktivnosti, često su izraženi u terminima učinkovitosti, isplativosti i raznolikosti publike, umjesto da se govori o kulturnim dostignućima. Zauzvrat, izvori financiranja ponosno će iznijeti statistike o socijalnim učincima aktivnosti koje financiraju i koristiti se argumentima kako kultura pomaže društvenu uključenost te zdravlje i obnovu gospodarstva. Pokušaji da se učinci kulture transparentno prikažu i uspješno vode, kako bi se ona učinkovito podržala, zasjenili su pravu prirodu kulturnih aktivnosti i iskustava.

Sada je glavno pitanje kako postići ciljeve koje određuju izvori financiranja:

Prikupljanje dokaza o učinku zauzelo je centralnu poziciju u menadžmentu javno financiranog kulturnog sektora u Engleskoj. Ono je u uskoj vezi sa širenjem kontrole nad sektorom i tendencijom da se kultura vrednuje zbog svog „učinka” umjesto zbog svoje intrinzične vrijednosti.

— S. Selwood, 2002.

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.

U konačnici, prepoznatljive mjere i „sekundarni učinci” kulture postali su važniji od samih kulturnih aktivnosti – očito je da su stvari naopake.

3. Mjerenje instrumentalne vrijednosti

Sadašnje metode ocjenjivanja učinka i rezultata sve se češće dovode u pitanje. Upitna je i njihova korisnost i to u kojem razmjeru utječu na naše razumijevanje rezultata.

Svi citati preuzeti iz G. Kelly, G. Mulgan and S. Muers, *Creating Public Value: an analytical framework for public service reform* (London: Cabinet Office Strategy Unit, 2002.)

Taj problem nije ograničen samo na svijet kulture. Cijelim javnim sektorom proteže se negativan osjećaj da je dokazivanje korisnosti postalo pravo mučenje koje se služi „složenim i dvojbenim procjenama uzročno-posljedičnih veza”. I još gore, „one stvari koje je lako mjeriti postaju ciljevi, a one koje nije umanjuje se ili ignorira”. To je posebno velik problem za kulturni sektor, u kojemu mnogo toga „nije lako izmjeriti”.

T. Travers i S. Glaister, *Valuing Museums: impact and innovation among national museums* (London: National Museum Directors' Conference, 2004.).

Ako su metode mjerenja neadekvatne, ni rezultati koji slijede ne mogu biti uvjerljivi. Autori zadnjeg izvještaja Skupa ravnatelja nacionalnih muzeja ističu da „ministarstva potvrđuju da ne postoje gotove i pouzdane metode izračunavanja ekonomskog učinka kulturnih institucija”. To nevjerovatno priznanje uvelike potkopava razloge za upotrebu sadašnjih metoda prikupljanja i analiziranja podataka.

Selwood, 'The Politics of Data Collection'.

Još općenitije, nakon opsežne analize prikupljanja podataka, analitičarka statističkih podataka u kulturi Sara Selwood zaključuje da „usprkos autoritarnim izvještajima istraživača DCMS-a i ACE-a, postoji opći konsenzus o manjkavosti podataka o kulturnom sektoru, uključujući i kvantitativne podatke”.

Jedan od razloga zašto metode dokazivanja nisu potpuno uvjerljive, niti će ikada biti, jest i to što se prioriteta financiranja stalno mijenjaju, pa su povijesni podaci u stalnu neskladu s trenutačnim prioritetima. Nitko zapravo nije siguran koji bi trebali biti glavni rezultati pa je zato sama srž rasprave zbunjujuća.

Što je još važnije, masovne društvene učinke ne možemo iščitati iz dokaza zbog sljedećeg:

- Posljedice sudjelovanja u kulturnim aktivnostima vremenski su i prostorno previše udaljene da bi ih se moglo objasniti jednostavnim uzročno-posljedičnim vezama (naprimjer, ne može se dokazati da sudjelovanje djeteta u dodatnim aktivnostima s drugim učenicima i nastavnicima nakon rada na kazališnoj predstavi izravno rezultira izvrsnim ocjenama na završnim ispitima).

- Sudjelovanje u kulturnim aktivnostima dio je kompleksnog skupa čimbenika koji utječu na ljudske živote pa, ponovno, ne možemo utvrditi izravne uzročno-posljedične veze (da nastavimo s istim primjerom, je li zanimanje toga istog djeteta pobudila kakva TV emisija ili razgovor s prijateljem?).

- Sustavi prikupljanja podataka nikako ne mogu mjeriti ono što se nije dogodilo (ako, naprimjer, nekoga glazba odvraća od samoubojstva, takav ne-događaj nigdje se ne broji).

- Reakcije na kulturne sadržaje osobne su i jedinstvene. Dok će neke ljude određeno kulturno iskustvo radikalno promijeniti, druge neće ni dirnuti. Takve subjektivne doživljaje teško je mjeriti, pa se dokazi o subjektivnim učincima otpisuju kao paušalni.

Usljed svega navedenog, teško je uvjerljivo tvrditi da će ulaganje u x proizvesti rezultat y . Koliko je to frustrirajuće, pokazuje i govor koji je britanska ministrica kulture Estelle Morris održala u listopadu 2003.:

E. Morris, Govor na Festivalu književnosti u Cheltenhamu, 16. listopada 2003.; dostupan na www.culture.gov.uk.

Ja znam da umjetnosti i kultura pridonose zdravlju, obrazovanju, sprečavanju zločina, jačanju zajednica, općoj dobrobiti države, ali ne znam kako to vrednovati ili opisati. Moramo pronaći način i jezik da opišemo njihovu vrijednost. Jedino ćemo tako osigurati nužnu široku potporu.

— E. Morris, 2003.

Ovime implicira da, usprkos naporima da se izmjeri korist, procijene rezultati i dokaže da kultura ima jasne pokazatelje instrumentalnih učinaka, ljudi - a pogotovo oni koji donose odluke - nisu uvjereni u ta mjerenja.

Kao što Sara Selwood kaže:

Selwood, 'The Politics of Data Collection'.

Sve dok se prikupljanje i analiza podataka ne počnu provoditi s većom točnošću i objektivnošću, i dok se prikupljeni podaci ne počnu konstruktivnije upotrebljavati, nećemo moći tvrditi da je prikupljanje podataka u kulturnom sektoru vjerodostojno.

— S. Selwood, 2002.

Jedna od mogućih reakcija na ovo jest proizvesti bolje dokaze – ne samo podatke nego i znanja na temelju kojih ljudi mogu djelovati. To se i događa, te je dobrodošlo. Postojeće metode mjerenja ishoda moraju se usavršiti i adekvatno primjenjivati, i one zaista postaju sve prilagodljivije i sofisticiranije. Na primjer, sve je jasnija činjenica da izravno prenošenje ključnih znanja i primjera dobre prakse iz jednog konteksta u drugi često ne funkcionira i da se iz iskustva projekata treba stvarati znanje o misaonim i dinamičkim procesima, a ne popisivati metode.

No, postoji još jedan problem – usredotočenost na instrumentalne „učinke i ishode” proizvela je organizacijska i sustavna iskrivljenja:

- Potkopani su kulturni ciljevi i praksa samih organizacija. Velika količina energije ulaže se u potragu za financijskim sredstvima i sakupljanje dokaza nauštrb ostvarenja kulturne svrhe. Bit kulture izgubila se u utrci za rezultatima i sekundarnim učincima.
- Mjerenje učinka i rezultata vodi prema birokratizaciji. Da bi bili iskoristivi, podaci se moraju dosljedno prikupljati duže razdoblje. Sustavi su prikupljanja, uređivanja i bilježenja nužni, no oni često imaju tendenciju postati rigidni, dok je sama kultura fluidna.
- Sustav financiranja nije sklon preuzimanju rizika i donošenju sudova. Zbog toga pada moral u profesionalnim krugovima, a obrasci financiranja zadržavaju se unutar poznatih okvira – što potvrđuju prigovori o nagrađivanju neuspjeha i ignoriranju uspješnih inovacija.
- Umjetnici i kulturni radnici izgubili su volju dio svojih karijera provesti unutar sustava financiranja.

Zdrava razmjena, koja je poticala međusobno razumijevanje izvora financiranja kulture i onih koji ta sredstva primaju, mnogo je rjeđa nego što je bila prije 20 godina.

- Podaci i dokazi o instrumentalnim učincima proizvođa se u kontekstu potrebe organizacija da osiguraju financiranje. Kakve god pozitivne (ili negativne) vrijednosti možemo pripisati pojedinačnim istraživanjima, sistemski gledano, objektivnost takvih naručenih i proizvedenih podataka mora se dovesti u pitanje.

- Potreba da se pokažu instrumentalni učinci s vremenom je tijela financiranja učinila preskriptivnima i regulatornima. Umjesto da odgovaraju na upite za financiranje i omogućavaju kulturni rad, oni od organizacija traže da usvoje određene oblike, politike i prakse.

Kada se svi ovi trendovi spoje, javlja se opasnost od prevelika utjecaja institucionalnih i mjernih principa sustava javne uprave nad samom naravi kulturnih aktivnosti. U tom smislu, cijela je situacija zaista izokrenuta i dugoročan, kumulativni učinak bit će smanjivanje kvalitete kreativnosti, inovativnosti, dinamičnosti i angažiranosti rada i u *onome što se financira* i među *onima koji* financijsku potporu dobivaju.

Opasnost je u tome da će, i bez namjere, takvi pritisci institucionalizirati osrednjost u kulturi potičući i izvore financiranja i korisnike sredstava da igraju na sigurno, pa će tako najuspješniji kandidati biti oni koji su najspretniji u „iskorištavanju sustava” kroz procese lobiranja i pisanja prijavnica. Ne smijemo se zadovoljiti kriterijima i procesima donošenja odluka koji služe kao zamjena za kulturnu vrijednost. Naprotiv, trebali bismo težiti oblikovanju institucija prema ideji stvaranja kulturne vrijednosti.

Postoji još jedna mana u načinu na koji se govori o rezultatima: umjetnici i institucije ne vide sebe kao proizvođače rezultata. Kulturno je iskustvo zbroj interakcije između pojedinca i umjetničkog djela ili iskustva, a ta je interakcija nepredvidiva i mora ostati otvorena.

Uzmimo konkretan primjer: zadatak je galerije staviti sliku na zid, ali ne i odrediti što se događa dalje. Ona ne može, i ne smije, zahtijevati da 40 posto posjetitelja doživi duhovno iskustvo gledajući sliku.

Problematici su i instrumentalni argumenti za kulturu, podjednako zato što su dokazi slabi kao i zbog sustavnih učinaka koje proizvodi usredotočenost na ciljeve i rezultate. Kako raste količina dokaza, iz vida gubimo dvije stvari: prvo, da podaci nisu znanje; i drugo, da čak i najbolji objektivni podaci ne mogu u potpunosti objasniti zašto kulturu treba financirati. Vrijednost kulture ne može se adekvatno izraziti statističkim podacima. Podaci o broju gledatelja i profilu posjetitelja galerije nedovršena su slika toga kako nas kultura obogaćuje. Sadašnji oblici mjerenja učinaka potrebni su i treba ih poboljšati, ali oni nikada neće biti dovoljni.

4. Pitanje intrinzičnih vrijednosti

citirano u Selwood, 'The Politics of Data Collection'

T. Blair, 1997., citirano u G. Robinson, *The Creativity Imperative: investing in the arts in the 21st century*, *New Statesman Arts Lecture* (London: Arts Council of England, 2000.).

T. Jowell, *Government and the Value of Culture* (London: Department for Culture, Media and Sport (DCMS), 2004.).

'The Arts for Art's Sake', *Independent*, 3. svibnja 2004.

J. Cowling (ur.), *For Art's Sake: society and arts in the 21st Century* (London: IPPR 2004.).

Pokušaji da se imenuje „karika koja nedostaje” često se oslanjaju na potrebu da se prepozna „intrinzična vrijednost” kulture. Na nju znaju ukazivati i oni na najvišim pozicijama. John Major rekao je 1996.: „Čvrsto vjerujem da čovjek ne može živjeti samo od BDP-a”. Tony Blair 1997. izjavio je da „Laburistička stranka vjeruje da umjetnost treba obogaćivati kvalitetu života”.

No, to su tek usputne izjave i nikako nisu umanjile sve veći pritisak da se kultura vrednuje ne sama po sebi, nego po svojim ekonomskim i društvenim sekundarnim učincima.

U novije vrijeme Tessa Jowell izrazila je zabrinutost da se intrinzična vrijednost kulture ne prepozna adekvatno, ni unutar vlade ni šire:

Političari su prečesto prisiljeni razgovarati o kulturi u okviru njezinih instrumentalnih doprinosa drugim pitanjima... U političkom i javnom govoru u ovoj zemlji izbjegavamo mnogo teži pristup istraživanja, ispitivanja i slavljenja onoga što kultura sama po sebi čini i jest.

— T. Jowell, 2004.

Njezine su izjave mediji odmah proglasili „larpurlarističkim”. Govor o „intrinzičnoj vrijednosti” brzo je odbačen kao zastarjelo iracionalno mistificiranje.

Kao što britanski Institut za istraživanja javnih politika (Institute for Public Policy Research, IPPR) kaže, „stari argumenti o ‘umjetnosti radi umjetnosti’ neće proći.” Usto ističu da se za 11,5 milijuna funti potrošenih na Rafaelovu *Bogorodicu s karanfilima* moglo zaposliti 600 zatvorskih čuvara.

One koji ističu da kultura ima intrinzičnu vrijednost i da temeljem te vrijednosti zaslužuje financiranje mediji dočekuju na nož optužbama o mistifikaciji. Napada ih se kao „elitiste” koji zanemaruju pitanja pristupa kulturi. No, oni se suočavaju i s većim problemom:

gubitkom vokabulara kojim bi argumentirali svoja uvjerenja. Postmodernistički pristup konceptima kao što su ljepota, istina, užitak, transcendentalnost i slični doveo je do toga da njihova uporaba u raspravi o umjetnosti u najboljem slučaju izaziva nelagodu, a u najgorem prezir. I sama riječ „kultura” odmah povlači pitanje „čija kultura?” Svi vrijednosni sudovi postali su relativni, upitni i pristrani.

Dodatan problem kada govorimo o intrinzičnim vrijednostima predstavlja i različitost unutar kulturnog sektora. Organizacijski ciljevi udruge likovnih umjetnika potpuno su drukčiji od onih knjižnog arhiva. Javna knjižnica ima drukčiji stav prema vlastitoj građi od jednog muzeja. Iako ne postoje jasne granice, u osnovi možemo reći da se neke organizacije bave zaštitom ili repliciranjem postojeće kulture, dok se druge posvećuju stvaranju nove kulture. Neke se usredotočuju na predmete ili građevine, a druge na procese.

Kako onda govoriti o istom konceptu intrinzične vrijednosti kada se bavimo tako širokim spektrom? Ona ne može uvijek značiti isto, i ako je „intrinzična vrijednost” tek zamjena za promjenjivo „ono nešto”, za što je jasnije ne artikuliramo?

Intrinzičnu vrijednost dodatno komplicira činjenica da je kulturno iskustvo subjektivno. Kulturne politike bave se ljudima kao mnoštvom, ali kultura je često individualan, osoban doživljaj.

Takvi doživljaji uključuju i djela koja nas stimuliraju emotivno i/li intelektualno, a nemaju izgleda osigurati potporu iz komercijalnog ili privatnog sektora, a često i činjenica da su podržana javnim sredstvima ne nailazi na opće odobravanje.

Različitost ciljeva producenata i reakcija publike u kulturnom sektoru otežavaju posao onima koji donose odluke o financiranju. Ipak, oni moraju odlučiti tko će dobiti novac, a tko neće, i u stvarnom životu donositi odluke o kvaliteti, vrijednostima i moralu.

Ovo nas dovodi do zadnjeg problema vezana za intrinzičnu vrijednost. Koncept intrinzične vrijednosti često

Arnold, Matthew
(1822. -1888.),
engleski pjesnik,
kulturolog i kritičar

se osporava tvrdnjom da je to povratak na patricijski ukus i patronizirajući stav. Mi ćemo odlučiti što ima intrinzičnu vrijednost, a onda ćete vi to konzumirati. Možemo to umotati u govor o „izvrsnosti” ili „kompleksnoj kulturi”, ali arnoldovski, elitistički prizvuk ostaje i moramo se suočiti s njim. Kada se upotrebljava kao argument za povećanje financiranja, ili za zastavljanje rezova, „inherentna vrijednost” može zvučati kao defenzivan argument kulturnih organizacija i ustanova te njihovih voditelja, pokušaj da nametnu svoje mišljenje kao vrednije od mišljenja drugih.

Nije dovoljno tvrditi da su takve izjave neizbježne. Iako upravljanje javnim financijama u kulturi neizostavno uključuje odluke o izvrsnosti i kvaliteti, u načinu na koji se te odluke brane često nedostaje uvjerenja. Izvori financiranja trebaju čvršće temelje za svoje odluke od subjektivnih mišljenja i pozivanja na „intrinzičnu vrijednost”.

5. Postavljanje okvira za rješenje

Čini se da je rasprava vrlo brzo zapala u poznate dihotomije: instrumentalna nasuprot intrinzične vrijednosti, opušteni zanesenjaci nasuprot racionalnih „realista”, izvrsnost nasuprot dostupnosti. Još je gore to što se razlika između instrumentalne i intrinzične vrijednosti često veže za klasne podjele: estetske vrijednosti za srednju klasu, a instrumentalni učinci za siromašne i neobrazovane.

Kako onda krenuti naprijed? Koji je odgovor na pitanje Tesse Jowell, „Kako najbolje možemo, gledajući dalje od ciljeva, opisati kulturnu vrijednost?”

Jedan od mogućih pristupa jest da kažemo da su intrinzične i instrumentalne vrijednosti jednako važne. ACE, u pozivu za financiranje iz 2003. koristi se novom formulacijom – „ne samo nego”. Tako kaže da „umjetnost ne mijenja samo ljude i mjesta” pružajući „duhovnu i osobnu potporu”, nego i da „umjetnošću postizemo ciljeve javnih politika”. Ovako se riskira odbacivanje oba argumenta, temeljem navedenih razloga. Dva manjkava argumenta zajedno ne daju jedan dobar.

Osim toga, ni instrumentalni rezultati ni intrinzične vrijednosti ne pomažu stvaranju zdrava odnosa između proizvođača i potencijalnih potrošača kulturnih sadržaja. Prevelika usredotočenost na učinke i rezultate umanjuje ulogu umjetnika i kustosa, ističući važnost publike i ne-publike. No, usredotočenost na intrinzičnu vrijednost stavlja umjetnika ili kustosa na središnje mjesto zanemarujući publiku. U prvom slučaju publika se može osjećati kao objekt kulturne politike, a u drugom im se nameće autoritet nadmoćnoga kulturnog establišmenta?

Nakon što smo izgubili i kritički vokabular i arnoldovsku, a i fabijansku ideju, da kultura izgrađuje čovjeka, koje nove načine opravdavanja javne potrošnje na umjetnost, muzeje, knjižnice i povijesne građevine možemo naći? Možemo li ideju „intrinzične vrijedno-

Arts Council England,
The Case for the Arts
(London: Arts Council
England, 2004.).

Fabijansko društvo je
britanska reformističko-
socijalistička
organizacija osnovana
1883./'84. čija je ideja
socijalizma jedan od
važnih izvora ideologije
britanskih laburista.

sti” artikulirati na nov način oslobođen mistifikacije i elitizma, koji će nam ipak dopustiti da u obzir uzmemo i čimbenike koje nije lako kvantificirati?

Uvjerljivo rješenje ne može biti samo intelektualno zadovoljavajuće, ono mora imati i praktičnu primjenu. Mora proizvesti konceptualni okvir koji će omogućiti da razgovaramo o kulturi pouzdanim jezikom, ali nam i omogućiti da identificiramo gdje i kako organizacije moraju mijenjati svoje ponašanje. I publiku i ne-publiku mora tretirati kao odrasle korisnike kulture, istovremeno priznajući središnju ulogu kulturnim praktičarima, umjetnicima.

Ono, iznad svega, mora stvoriti pouzdan kulturni sustav koji se bavi pitanjima i potrebama svih dionika – onih koji kulturu financiraju, onih koji ta sredstva primaju i javnosti. Jezik kojim se sada govori u kulturnom sektoru, u sustavu financiranja i u medijima, pun je mana, ne samo zato što ne nudi adekvatan način da se o kulturi razgovara nego i zato što je to jezik molbe i ovisnosti koji podržava odnose nejednakosti.

Taj jezik kulture osnažuje ideju da je novac koji se daje za umjetnost, muzeje, knjižnice i kulturnu baštinu milostinja. I nacionalna kazališta i vojska financiraju se iz prikupljenih poreza, no samo se umjetnost opisuje kao **subvencionirani sektor**. Kazališta pišu **prijave za financiranje** (u kojima se svaka riječ mora pažljivo odvagati), dok poljoprivrednici dobivaju direktne poticaje. Poslovne škole proučavaju studije slučaja, a u kulturi dokaze odbacujemo kao **paušalne**. Iznenaduje koliko je taj jezik negativan. Kultura je „**neprofitna**” – pod uvjetom da se profit definira na određen način. Ideja „neprofitne” kulture podržava tendenciju kulturnog sektora da nagrađuje one koji ne ostvaraju profit i da kažnjava one koji to čine.

Mnoge kulturne organizacije ustrojene su kao **dobrotvorne organizacije** u kojima profesionalnim vodstvom **upravlja** nadzorni odbor. Kad vlada financira istraživanje i razvoj u komercijalnom privatnom sektoru, ona podržava eksperimentiranje. No, u kul-

turnom sektoru ista se stvar opisuje kao **pravo na pogrešku**. Termini kao što su državno **pokroviteljstvo** i privatna **filantropija** dozivaju slike servilnosti i prosjaštva. Možda nas takav jezik i ne treba čuditi, budući da je privatno pokroviteljstvo nekada igralo ulogu koju sada ima javno financiranje. Međutim, upotrebom tog jezika perpetuira se odnos gospodara i sluge. Nije stoga nikakvo čudo što javno financiranim kulturnim organizacijama manjka pouzdanja.

6. Principi ulaganja

Sva tijela koja financiraju kulturu – kulturna vijeća, ministarstva kulture ili lokalne vlasti – zapravo donose odluke o ulaganju. Moraju izabrati između prijava koje se natječu za njihova sredstva na način da maksimiziraju svoj učinak. Pa u čemu se njihove odluke razlikuju od odluka drugih ulagača? Nekoliko je značajki koje trebamo uzeti u obzir. One se odnose na prirodu ulagača, proces donošenja odluka, primatelja ulaganja, a ponekad i na vremenski raspon ulaganja.

Prije svega, tijela koja ulažu u kulturu dio su javnog sektora i njihova motivacija uključuje potrebe koje nisu tek ostvarivanje profita. Kao i druge javne institucije, ona nastoje doseći svoju najveću moguću operativnu učinkovitost i dobiti određenu vrijednost za novac koji ulažu. Kao oni kojima je povjereno čuvanje javnog interesa, tijela koja ulažu u kulturu odgovaraju na ono što smatraju javnim potrebama u kulturi, a te potrebe prelaze potrebu za najvećim mogućim povratom financijskog ulaganja. Vlada usmjerava i utječe na ta tijela kako bi ispunila niz eksplicitnih i implicitnih ciljeva javne politike koji se stalno mijenjaju. Stoga tijela koja financiraju kulturu u svojim ulaganjima traže niz učinaka koji nadilaze financijsku isplativost i sasvim je realno da će katkad uložiti u projekte slabije financijske isplativosti, a koji će ipak imati važnu društvenu korist. Drugim riječima, ulaganja se usmjeravaju tako da postignu željene ciljeve vlade i tijela koja financiraju kulturu u okviru javnih politika.

Drugo, činjenica da su tijela koja financiraju kulturu tijela javne uprave ne utječe samo na to što financiraju nego i to *kako* donose odluke. Ona i žele i obvezna su usvajati procese koji odražavaju njihov javni status. Utjelovljuju kolektivni, javno financirani proces koji zahtijeva pravednost i transparentnost. Njihov je način funkcioniranja politički – jednako zbog toga što njima upravlja vlada kao i zato što se vode prioriteti-

ma koje oblikuje i odražava šira kultura. To utječe na način kako potiču, odlučuju i provode javne pozive, na način kako pružaju informacije javnosti, te na metode kojima evaluiraju rezultate svoga rada.

Treće, tijela koja financiraju kulturu ulažu u dobra čije značenje nadilazi njihovu ekonomsku vrijednost. Ta dobra – bilo da je riječ o slici, kazališnoj izvedbi ili povijesnoj građevini – često su unikatna i gotovo ih nikad nije moguće ponoviti, nadoknaditi ili zamijeniti. Usto, kulturna dobra i aktivnosti imaju vrijednost koja nadilazi trošak ili cijenu koju mogu postići, a tu vrijednost teško je artikulirati i još teže izračunati. Potencijalna ulaganja ne odmjeravaju se po principu usporedbe; ulagači u kulturu vrlo rijetko mogu usporediti dvije slične stvari.

I na kraju, razdoblje ulaganja za neka je tijela koja ulažu u kulturu radikalno drukčije od onoga drugih ulagača. Očuvanje povijesne građevine ili kupnja slike za nacionalnu zbirku pretpostavlja ulaganje u dobro bez roka trajanja. Tako teoretski period „povrata” nadilazi vremenski ograničen interes tijela koje ulaže ili pojedinačnog administratora.

Koji su dakle alati potrebni ovakvim ulagačima da bi donosili dobre odluke? Poput bankara koji prate godišnja izvješća i čitaju poslovne planove, i oni nastoje dodjeljivati sredstva vodeći se spojem postignuća u prošlosti i očekivanja za budućnost. I jedni i drugi traže stvaranje najveće moguće buduće vrijednosti. No, tu analogija staje. Po svojoj prirodi, ulagači iz javnog sektora u obzir uzimaju opće javne interese, a ne samo kratkoročne financijske. Od njih se očekuje da imaju drukčiju sposobnost prihvaćanja rizika. I najvažnije, „vrijednost” koju oni traže nije ista kao „vrijednost” koju traže financijski investitori. Stoga je važno razjasniti i iznijeti na vidjelo vrijednosti koje određuju, ili bi u budućnosti trebale određivati, odluke o ulaganju u kulturu.

Nužno je istražiti koncept vrijednosti da bismo razumjeli zašto je korist od ulaganja u kulturu tako teško

izmjeriti i izraziti. Neke vrijednosti možemo izraziti novcem, a neke ne. No, u oba slučaja moramo razaznati o kojim vrijednostima govorimo i razumjeti zašto neke artikuliramo relativno lako, a druge tako teško. Onda ćemo možda razumjeti zašto se nekim vrijednostima pridaje veća važnost nego drugima (zato što ih je lako izmjeriti i o njima govoriti), a zašto se druge zanemaruju nedostatnošću jezika ili odvažnosti.

7. Jezik ekonomije

Ekonomska vrijednost utvrđuje se opsegom u kojemu nešto pridonosi našoj općoj dobrobiti ili oduzima od nje. Nešto ima ekonomsku vrijednost ako je korist za dobrobit društva (uključujući i buduće generacije) veća od uloga. Iako uključuje i komercijalnu vrijednost – izraženu kroz novčanu razmjenu u okviru tržišta – ekonomska vrijednost nije ograničena samo na vrijednosti koje se otkrivaju unutar tržišta. Cijeli raspon ekonomske vrijednosti uključuje komercijalnu (ili tržišnu) vrijednost, uporabnu vrijednost koja nije sadržana unutar tržišta i neuporabnu vrijednost.

Tržišna vrijednost

Komercijalne vrijednosti koje se mogu monetizirati uporabne su vrijednosti u obliku opipljiva financijskog povrata koji se realizira djelovanjem tržišta. Ima slučajeva kada ih je relativno sigurno i lako izmjeriti, no i onih kada nisu tako predvidive. U većini slučajeva buduća uporabna vrijednost (kao naprimjer, broj radnih mjesta koja će direktno i indirektno generirati nov park prirode, ili prihod od ulaznica jedne galerije) temelji se na očekivanjima, iskustvu i uvjerenjima stručnjaka. A stručnjaci nisu uvijek u pravu. Koliko je projekata – svih vrsta – financirano na temelju poslovnih planova za koje se poslije pokazalo da su netočno procijenili budući učinak? Netočnim predviđanjima uporabne vrijednosti potkopava se održivost projekta i mogućnost postizanja širih ciljeva. (Uporabna vrijednost samo je jedan od čimbenika za određivanje održivosti; projekt mogu potkopati i drugi čimbenici, poput organizacijskih sposobnosti ili pomanjkanja vodstva.)

Komercijalna ili novčana vrijednost sadrži i sigurne i nesigurne financijske tokove, ali je relativno neprobilematična. Koncept je lako razumljiv i, iako može doći do neslaganja u vezi s pojedinim predviđanjem – na primjer, koliko će posjetitelja platiti ulaznicu – nitko ne osporava temeljnu metodologiju.

Netržišna uporabna vrijednost

Nisu sve vrijednosti regulirane tržištem. Na primjer, pristup plažama ili šumama, slobodan ulaz u muzeje, materijalno nasljeđe i umjetnost u javnom prostoru imaju ekonomsku vrijednost koja se ne ostvaruje razmjenom.

Neuporabna vrijednost

Kod ulaganja u kulturu i nasljeđe postoji dodatna kategorija ekonomske vrijednosti, neuporabna vrijednost. Pod neuporabnu vrijednost spadaju:

- egzistencijska vrijednost ili čista vrijednost postojanja – ljudi vrednuju samo postojanje kulturne ustanove ili povijesnog nasljeđa bez obzira na to žele li u njemu sudjelovati ili se njime koristiti;
- opcijska vrijednost – ljudi žele imati mogućnost uporabe nečega ili uživanja u nečemu u budućnosti, iako to sada ne čine;
- vrijednost buduće uporabe – ljudi smatraju važnim ostaviti nešto budućim generacijama.

Ove vrijednosti ne pripisujemo samo materijalnim dobrima poput kipova ili građevina. One jednako vrijede i za operu i Shakespearea. Neke od tih vrijednosti opažamo u obliku tržišnih transakcija. Naprimjer, nije neuobičajeno da stanovnici nekog sela ulažu u očuvanje seoske crkve iako sami u nju ne odlaze. Možda je njihova motivacija to da žele biti pokopani na crkvenom groblju, ili ne žele da se crkva sruši kako bi se podigle nove stambene građevine, ili jednostavno doživljavaju „crkvu” kao dio identiteta sela. Stoga su voljni sudjelovati u njezinu održavanju i na taj način pokazuju da vrednuju samu građevinu, iako u nju možda nikad nisu kročili.

No, mnogo češće neuporabne vrijednosti „ne opažamo u tržišnim transakcijama, jer ne postoje tržišta u sklopu kojih se pravo na njih može razmijeniti”. Stoga pokušaji kvantificiranja neuporabne vrijednosti ovise o normativnim pitanjima – što ljudi kažu da bi platili – za razliku od objektivnog opažanja što

D. Throsby, 'Cultural capital and sustainability concepts in the economics of cultural heritage', u M. de la Torre (ur) *Assessing the Values of Cultural Heritage* (Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2002.).

ljudi zaista plaćaju. To neizbježno uvodi novu razinu neizvjesnosti.

Neuporabne vrijednosti iznimno su važne u financiranju kulture, budući da velik dio kulturne vrijednosti počiva na očuvanju dobara, praksi, znanja ili lokacija kroz koje se kultura stvara ili će se stvarati u budućnosti. Neuporabne vrijednosti dio su razloga za podržavanje onih oblika kulture koji ne ostvaruju trenutnu široku popularnost ili povrat financijskog ulaganja. Kao što znamo, tijela koja financiraju kulturu uzimaju u obzir takve vrijednosti. No, trenutačni okviri financiranja često ne daju jasno do znanja da ti kriteriji trebaju stajati ravnopravno uz druge pri donošenju odluka.

Dosad smo predstavili različite vrste ekonomske vrijednosti: komercijalnu uporabnu vrijednost, netržišnu uporabnu vrijednost i neuporabnu vrijednost. Neke od njih relativno se sigurno ostvaraju ugovornim odnosima, neke se kvantificiraju u odnosu na stručna predviđanja, a neuporabne vrijednosti određuju se prikupljanjem mišljenja. Zajedno one čine očekivanu ekonomsku vrijednost ulaganja u kulturu.

8. Druge vrijednosti i drugi jezici

U stvarnosti, tijela koja raspodjeljuju javne financije pri donošenju odluka ne razmišljaju samo o usko ekonomskim čimbenicima. Možda se to čini sasvim očitim, no prirodna tendencija da se odluke opravdavaju čisto racionalnim, objektivnim argumentima, te onima utemeljenima na dokazima često zasjeni tu činjenicu. Tako oni koji ulažu u kulturu rijetko govore o cijelom rasponu vrijednosti koje ulaze u igru. Kako će uopće izraziti internu stopu prinosa kulturne vrijednosti? Koja je kulturna čista sadašnja vrijednost plesne kompanije Random Dance ili centra za izvedbene umjetnosti The Lowry u idućih sto godina? U ovakvim slučajevima jezik i metode ekonomije zastaju pred svojim ograničenjima i pokazuju se nedostatnima. Usporedbe počinju gubiti smisao. Kao što kaže Estelle Morris, moramo pronaći nov jezik jer nas stari jezik izdaje. Gdje bismo mogli pronaći tragove koji će nas izvesti na pravi put?

Kultura nije jedino područje u kojemu treba razmatrati i naizgled neopipljive, prirodene ili inherentne vrijednosti. Antropolozi već desetljećima uspješno opisuju kako zajednice, društva, plemena i nacije vrednuju svoju kulturu. Ekolozi i environmentalisti razvili su jezik kojim govore o vrijednosti okoliša koji prelazi granice kratkoročne ekonomske iskoristivosti i zalazi u područje duhovnog. Poslovni svijet trudi se shvatiti vrijednosti brendova, patenata, znanja i morala. U javnoj službi postavlja se sve više pitanja o nedostacima [novoga javnog menadžmenta](#) i sve se više raspravlja o [javnoj vrijednosti](#). U svim tim područjima možemo naći tragove koji će nam pomoći kreirati novi jezik kulture.

Antropologija

Reference na **kulturnu vrijednost** uobičajene su u literaturi iz područja antropologije i studija materijalne kulture, no rijetko se eksplicitno upotrebljavaju u razgovorima o kulturnom kontekstu u kojem sada

Novi javni menadžment (New Public Management) upravljačka je filozofija kojom se koriste vlade od 80-ih godina kako bi modernizirale javni sektor

Javna vrijednost (Public Value) termin je koji opisuje vrijednost koju organizacija donosi društvu. Više o tome vidjeti u: Mark H. Moore (1997.), „Creating Public Value-Strategic Management in Government”.

živimo. Različiti autori različito opisuju kulturne vrijednosti, no one često uključuju:

- **povijesnu vrijednost** – poseban odnos s povijesti; koncept koji počiva na specifičnim doživljajima povijesti;
- **društvenu vrijednost** – mjesta ili stvari koje stvaraju veze među ljudima i osnažuju osjećaj jedinstva i identiteta;
- **simboličku vrijednost** – repozitoriji značenja;
- **estetsku vrijednost** – vrlo problematično područje istraživanja koje uključuje ne samo raspravu o tome što je lijepo nego i o tome tko ima moć i autoritet odlučivati o tome što je lijepo;
- **duhovnu vrijednost** – odnosi se na aspekte religioznog, nadnaravnog i uzvišenog.

U slučaju britanske Nacionalne galerije i kupnje Rafaelove *Bogorođice s karanfilima* sredstvima dodijeljenima iz Fonda lutrije za kulturno nasljeđe (koja su, kao što mnogi podsjećaju, mogla financirati zapošljavanje 600 zatvorskih čuvara), zastupljene su sve nabrojane, i ekonomske i kulturne vrijednosti:

- uporabna vrijednost – slika će privući posjetitelje čija potrošnja pridonosi zapošljavanju i gospodarskoj proizvodnji;
- neuporabna vrijednost – neki će ljudi biti zadovoljni što se novac koji su uložili u lutriju (koja na taj način postaje vrsta dobrovoljnog poreza) troši na nešto u čemu će uživati njihova djeca ili drugi ljudi;
- povijesna vrijednost – slika je naslikana u doba renesanse i ima zanimljivu povijest koja nas veže za prošlost;
- društvena vrijednost – Nacionalna galerija javna je ustanova sa slobodnim ulazom u kojoj će sliku gledati ne samo pojedinci nego i obitelji, škole i razne interesne skupine;
- simbolička vrijednost – slika je izraz ideja o majčinstvu;

- estetska vrijednost – mnogi priznaju da je slika lijepa i da ju je ugodno gledati;
- duhovna vrijednost – nastala je kao vjerska slika, a i danas se smatra takvom.

Kulturna vrijednost generira se i postoji u kontekstu: prostor u kojem se objekt ili izvedba pojavljuju, kritička recepcija te ozračje javnog i političkog mišljenja utječu na kulturnu vrijednost. Kulturna vrijednost *Bogorodice s karanfilima* bila bi drukčija da se ona nalazi u imponantnoj privatnoj galeriji koja naplaćuje ulaz ili da se razotkrije kao moderna krivotvorina.

Paradoksalno, no kulturna vrijednost važna je odrednica ekonomske vrijednosti. Vidljivo je to na primjeru razlike između cijene materijala potrebnih za izradu slike i cijene koju slika postigne na aukciji. Da paradoks bude još veći, kulturna vrijednost može potpuno dokinuti financijsku vrijednost: *Bogorodica s karanfilima* sada je izvan dometa tržišta.

Postaje jasno da ekonomska vrijednost ne može u potpunosti izraziti „vrijednost” kulturnog dobra. Oni koji raspodjeljuju sredstva moraju nekako odrediti i vrednovati kulturne tokove i kulturni kapital kad ocjenjuju prijave na natječaje za dodjelu sredstava. Kao što ekonomska dobra generiraju buduće ekonomske tokove, tako i kulturna dobra generiraju buduće kulturne tokove koji onda pridonose porastu kulturnog kapitala – onih zajedničkih dobara i iskustava koja se s vremenom mijenjanju i čine naš identitet.

Kulturne vrijednosti bez sumnje imaju veliku ulogu u donošenju odluka, i o njima se raspravlja u medijima, no u diskursu sustava financiranja kulture imaju začeđujuće malu ulogu.

Environmentalizam

Neobnovljivi prirodni resursi i neka od naših najuočljivijih kulturnih dobara, poput muzejskih zbirki i narodnih plesova, imaju zajedničke karakteristike. I jedni i drugi ograničeni su resursi i, jednom kad se unište, ne mogu se ponovno stvoriti. Ta temeljna či-

njenica ima neizbježne posljedice ovisno o tome kako postupamo s njima, pa iz toga slijedi da ideje o kojima se govori u raspravama o okolišu mogu biti korisne i kada razgovaramo o nekim aspektima kulture.

- Uz ograničene resurse veže se pojam **dužne pozornosti**, koji često proizlazi iz jezika **održivosti**. Odnosi se na ideje zaštite, konzervacije, brige i održavanja.
- Prirodna posljedica ideje održivosti jest ideja **međugeneracijske pravednosti** – ili, kako je to rekao nekadašnji britanski ministar okoliša John Gummer, ideja „da ne varamo svoju djecu”. Rasprava o međugeneracijskoj pravednosti ne može se adekvatno voditi u terminima ekonomske koristi. Prema definiciji, unutar ekonomskog modela vrednovanja buduće koristi prave se izračuni i pretpostavke koji nužno počivaju na kritičkim i moralnim zaključcima. Ne postoji objektivni, nevrjednosni odgovor na pitanje kako bismo trebali računati novčanu vrijednost ograničenih resursa za buduće generacije. Moralno je prosuđivanje neizbježno, koliko god ekonomistima bilo nelagodno. Kakvu ćemo kulturu prenijeti budućim generacijama jest moralno pitanje.
- Ograničeni resursi podrazumijevaju ne samo međugeneracijsku pravednost nego i jednakost pristupa i, možda još i važnije, **pravednost u raspodjeli dobiti**. Drugim riječima, ako postoji javno ulaganje u kulturna dobra, onda mora postojati i visok stupanj jednakosti pri raspodjeli dobiti kroz razne društvene klase, geografska područja, skupine različita imovinskog statusa itd.
- **Načelo predostrožnosti** zahtijeva iznimnu opreznost pri razmišljanju o nepovratnim promjenama. U kontekstu kulture to može biti korisno kod odlučivanja o relativnoj važnosti konkurentnih zahtjeva, a vjerojatno je bilo i važan čimbenik u odluci da se *Bogorodica s karanfilima* zadrži u Ujedinjenom Kraljevstvu.

- Važnost **bioraznolikosti** prepoznata je u području environmentalizma iz nekoliko razloga. Prvo, vodeći se načelom predostrožnosti, zaključuje se da se vrste trebaju održati jer se ne mogu ponovno stvoriti ni iz čega. Drugo, načelo međugeneracijske pravednosti nalaže da sadašnja generacija ne smije ništa uskratiti budućim generacijama. No, bioraznolikost je važna iz još jednog razloga: otpornost cijelog sustava ovisi o postojanju velike raznolikosti pojedinih elemenata sustava. Ako dio sustava nestane, praznina u sustavu ispuni se adaptacijom preostalih dijelova sustava.

U homeostatskim sustavima jedinice se natječu i surađuju, ali održavaju opću ravnotežu sustava kroz kompleksne procese adaptacije. U svijetu kulture analogni argument može se primijeniti na potrebu za raznolikosti financiranja. Živa kultura treba bogatu lepezu povijesnih građevina, arhiva, pejzaža i artefakata uz knjižnice, kazališta, galerije, koncertne dvorane, repere, ulične svirače, modne škole itd. Što je cjelokupni sustav kulture širi i dublji, to će biti otporniji i sposobniji prilagoditi se promjenjivim potrebama društva koje i oblikuje i održava.

Stoga tijela koja financiraju kulturu moraju obratiti pozornost ne samo na društvenu raznolikost nego i na kulturnu raznolikost. Male, eksperimentalne i razvojne kulturne prakse, koje naizgled obitavaju na marginama trenutačnih zahtjeva prema kulturi da bude ekonomski i društveno korisna, vitalne su za održavanje kulturnog zdravlja.

- Environmentalisti prepoznaju da se **plodnost** povećava na mjestima gdje se različitosti susreću. Primjeri za to jesu obalni pojas i rubovi polja. Možemo stoga zaključiti da su obilježja promjene i **kreativnosti** – podražaj, eksperimentiranje, napuštanje zone ugode, šok – vitalni znakovi zdrave kulture isto kao i živog ekosustava. U trenutačno okruženju sustava opravdavanja financiranja rezultatima, lako je zanemariti eksperimentalne prakse

koje imaju manjinsku publiku.

- Ove ideje preuzete iz područja zaštite okoliša mogu biti korisne u kontekstu kulture iz još jednog razloga. Danas možemo imati i kanon i eksperimentalno i novo. Pod načelom predostrožnosti i međugeneracijske pravednosti, možemo prihvatiti potrebu za očuvanjem kulture prošlosti, ali isto tako u okviru ideja plodnosti, evolucije, promjene i rasta možemo shvatiti da se kultura mora stalno razvijati. Zdrava kulturna ekologija pruža stanište u kojem obje vrste mogu napredovati.

Jezik procjenjivanja nematerijalnih vrijednosti

Ekonomisti, financijski analitičari i ulagači prepoznaju postojanje imovine koja je i velika i važna, ali joj je teško procijeniti vrijednost. Nematerijalna imovina – brendovi, znanje, financijska imovina kojoj vrijednost varira s vremenom, da nabrojimo samo neke od najvažnijih primjera – svakako ima novčanu vrijednost, no tu je vrijednost teško sa sigurnošću utvrditi. Brend može postati potpuno bezvrijedan zbog jedne loše reklame, znanje može jednostavno otići, kao što znaju brojne marketinške i programerske tvrtke. Financijski tokovi podliježu iznenađujućim i naglim revizijama. Primjera nematerijalne imovine za koju se pokaže da vrijedi mnogo manje nego što se prikazivalo na izvješćima ima gomilu: u svojem izvješću iz 2000. Enron je prikazao ukupnu vrijednost imovine od 65,5 milijardi dolara, od čega je 55,5 milijardi bila nematerijalna imovina, čija se prava prodajna vrijednost tek treba utvrditi.

U kulturnom sektoru, „nematerijalnu vrijednost” možemo shvatiti kao sve one aspekte kulturne vrijednosti – povijesne, društvene, simboličke, duhovne i estetske – utjelovljene i izražene u slikama, predmetima, iskustvima, izvedbama, zajedničkim sjećanjima i slično.

Unatoč univerzalno prihvaćenim standardima računovodstva, u praksi postoji mnogo različitih načina vođenja nematerijalne imovine u računovodstvu. Jedan od vodećih znanstvenika u tom području, Baruch

B. Lev, 'Remarks on the measurement, valuation, and reporting of intangible assets', *Economic Policy Review*, Sep 2003. (New York: Federal Reserve Bank of New York, 2003.

Lev s Njujorškog sveučilišta, kaže da „kod nekih vrsta ulaganja u nematerijalnu imovinu, financijska izvješća ne govore baš ništa” i dodaje da „bismo trebali stvoriti zajednički jezik da bismo mogli smisleno uspoređivati vrijednosti nematerijalne imovine”.

Paralela između poziva Estelle Morris i Barucha Leva za novim jezikom u području kulture i financija ne može biti jasnija. Pa koje nove pristupe nudi područje nematerijalnih vrijednosti?

Prvo, treba riješiti pitanje **definicije**. Što bi trebalo spadati u područje nematerijalnog, a što ne? U kulturnom kontekstu, koja bi trebala biti zajednička definicija, ili ako definicija nije moguća, koje bi trebale biti prepoznatljive karakteristike kulturne vrijednosti? Sustav financiranja i dalje izbjegava to pitanje, iako se odgovor neizostavno nameće u praksi. Što je kulturna vrijednost, ne vidimo kroz definicije (britanski Fond lutrije za nasljeđe/Heritage Lottery Fund nema definiciju nasljeđa; Umjetničko vijeće Engleske/Arts Council England nema definiciju umjetnosti), nego po tome što se financira (krajolik sada spada pod nasljeđe, a cirkus pod umjetnost, iako tako prije nije bilo).

Drugo je pitanje **dosljednosti**. U poslovnom svijetu postoji opća suglasnost između tvrtki, računovodstva, regulatornih tijela i ulagača u vezi sa značenjem termina kao što su „zadovoljstvo kupaca” i „istraživanje i razvoj”. U polju kulture također mora postojati generalno slaganje (kako bi se promicala opozicija jednako kao i konsenzus) između kulturnih organizacija, ministarstava i javnosti – „potrošača” o tome kako se upotrebljavaju izrazi kao što su „društvena vrijednost” i „kulturna vrijednost”.

Treće, **objavljivanje podataka**. U području nematerijalne imovine mora se razlikovati imovina koja se obvezno prikazuje u bilanci ili računu dobiti i gubitka od imovine koja se mora naznačiti u bilješkama uz financijski izvještaj.

Naprimjer, naftne kompanije prikazuju dobit po svojim računima, ali informacije o zalihama objavljuju u

bilješkama. Organizacije u kulturi moraju zadovoljiti računovodstvene standarde u oba ova slučaja, no dalje od toga ne postoji sektorska suglasnost u vezi s tim koje informacije organizacije čine ili bi trebale učiniti dostupnima.

U kulturnom sektoru navedeno bi se moglo primijeniti u vidu otvorenosti procesa odlučivanja. Nema sumnje da predstavnici u tijelima koja dodjeljuju potpore razgovaraju o relativnoj kvaliteti organizacija i projekata koje financiraju, ali sadržaj tih razgovora ne objavljuje se javno. I tako ne znamo primjenjuju li se u tim razgovorima dosljedno isti kriteriji i isti jezik.

Novi jezik javne vrijednosti

citirano u Kelly,
Mulgan and Muers,
Creating Public Value,
2002.

Douglas Alexander, tadašnji voditelj ureda premijera, napisao je 2002. da javna vrijednost ima „potencijal potaknuti na drukčiji način razmišljanja i govorenja o... različitim pitanjima i ukazati na neke praktične buduće korake”.

Njegov komentar dio je predgovora tekstu *Stvaranje javne vrijednosti: analitički okvir za reformu javne službe (Creating Public Value: an analytical framework for public service reform)* koji su za Ured premijera napisali Gavin Kelly, Geoff Mulgan i Stephen Muers. Oni kažu sljedeće:

Koncept javne vrijednosti pruža koristan način razmišljanja o ciljevima i djelovanju javne politike. On pruža mjerilo za procjenjivanje aktivnosti koje pokreće ili podržava vlast (uključujući one koje provode druga tijela poput privatnih tvrtki i neprofitnih organizacija uz javnu financijsku potporu). Javna vrijednost nudi opsežniji način mjerenja od onoga koji tradicionalno pruža literatura novoga javnog menadžmenta te pokriva rezultate i mjere kojima se postižu jednako kao i pitanja povjerenja i legitimiteta. Također se bavi pitanjima kao što su pravednost, etos i odgovornost. Sadašnji način vođenja javne uprave ponekad ne uspijeva uzeti u obzir, razumjeti i raditi s cijelim ovim spektrom čimbenika.

Vrijedi primijetiti da je novi koncept javne vrijednosti proizašao iz istog osjećaja nezadovoljstva djelova-

njem, mjerenjem i postavljanjem kvantitativnih ciljeva u privatnom sektoru – na koji su mnoge tvrtke odgovorile usvajanjem pristupa „balansiranog bilježenja rezultata” kako bi obuhvatile one vitalne elemente uspjeha koje sami brojevi ne mogu izraziti.

Najjednostavnije rečeno, javna vrijednost jest dodana vrijednost vlade i javnog sektora u najširem smislu, kako je opisuje Douglas Alexander. Drugim riječima, to je razlika između onoga što građani ulažu u javna tijela i što od njih dobivaju. Građani prepoznaju vrijednost kada nešto daju i dobiju nešto zauzvrat mnogo jasnije nego kada samo kažu da su spremni nečega se odreći. U slučaju kulture, ulazna strana ove jednadžbe bili bi izravni financijski doprinosi, poput kupnje ulaznica ili davanja donacija, kao i spremnost da se novac prikupljen porezima troši na potporu sektoru.

Usto, a posebno važan u području kulture, jest i ulog vremena i energije same publike. Sati koje provedu putujući, posjećujući, koristeći se i uživajući u mjestima na kojima sudjeluju u kulturnim aktivnostima dokaz su da im publika pridaje vrijednost. Još viša razina predanosti vidljiva je u praksi volontiranja, posebno važnoj u kulturnom sektoru. Za volontiranje javna vrijednost nije rezultat ili krajnja korist; ono samo u sebi stvara i utjelovljuje javnu vrijednost kroz razvoj društvenih odnosa i čuvstveno vezivanje za kulturu.

Tako voljnost javnosti da se nečega odrekne – da potroši novac i/ili vrijeme – postaje ključna odrednica vrednovanja. Budući da je jedna od dimenzija kulture uvijek i ona subjektivna, odnosno čini je iskustvo i percepcija „korisnika”, ta odrednica postaje temelj razmišljanja o evaluaciji i financiranju kulture javnim sredstvima. No, javne institucije i tokovi financiranja djelomice postoje kao „posrednici” javnosti. Stoga se koncept javne vrijednosti bavi i procesom stvaranja vrijednosti u tijelima javne uprave.

U knjizi *Stvaranje javne vrijednosti: strateški menadžment u javnoj upravi* (*Creating Public Value: Strategic Management in Government*), Mark Moore tvrdi da menadžeri neprofitnih

citati iz M. Moore, *Creating Public Value: strategic management in government* u S. Gilmore, *An Introduction to Creating and Recognizing Public Value for the Arts* (Los Angeles: California Arts Council, 2004.); dostupno na www.cac.ca.gov/ami/Pdfs/RecogIntro.rtf (pristupljeno 28. listopada 2004.)

organizacija mogu, „okrećući se novom, ‘svjesnijem’ pristupu javnoj administraciji... iskoristiti svoju ‘operativnu kompetenciju’ (detaljno znanje organizacijskih zadataka koje su usvojili kroz praktično iskustvo) da izgrade učinkovitije javne službe”.

Moore zapravo sugerira da bi administratori u javnoj upravi trebali prepoznati vlastite ekspertize. Umjesto da zauzimaju neutralan profesionalni stav, ljudi koji vode kulturne organizacije koje se financiraju javnim sredstvima, tijela koja ih financiraju i službenici koji nadgledaju funkcioniranje sustava trebali bi eksplicitno artikulirati vrijednosti koje promiču.

Moore identificira tri koraka u procesu usvajanja vrijednosti. Prvi je uspostavljanje nečega što on naziva strateškim trokutom:

- objavljivanje opće **misije i svrhe** organizacije u terminima javne vrijednosti (tu misli na uzvišene koncepte poput promicanja pravednosti, poštenja i povjerenja);
- imenovanje izvora potpore i izvora **legitimiteta** koji omogućavaju posvećenost organizacije cilju (poput poreza i istraživanja javnog mnijenja);
- objašnjenje kako organizacija mora **postupati** i kako se mora organizirati da bi postigla zadane ciljeve. Organizacijske sposobnosti, korporacijska kultura i snaga vodstva ključni su u kreiranju vrijednosti.

Drugi korak uključuje mapiranje organizacijskih procesa koji se odvijaju u sklopu proizvodnje javne vrijednosti (Moore to naziva „lancem vrijednosti”).

Treći je korak razvoj „matrice izvođenja” – okvira odgovornosti koji identificira veze organizacijskih aktivnosti od postavljenih ciljeva do postignutih ishoda.

Mooreovu tezu možemo promatrati i kao niz koraka u stvaranju javne vrijednosti: **misija, legitimitet, strategija, organizacija i procesi, odgovornost**.

Iz svega navedenog trebalo bi biti jasno da kreiranje javne vrijednosti kako je ovdje izlažemo uzima u obzir

jednako organizacijske procese kao i rezultate. Legitimitet dolazi od prihvaćanja javnosti, ne od autoriteta kojima je povjereno donošenje odluka. **Stručnost** je tako postavljena u samu srž javne administracije, a to povlači pitanja o tome kako prepoznati i njegovati sigurno i kompetentno profesionalno rasuđivanje. Možda i najvažnije, umjesto da pokušava definirati univerzalna javna dobra, ideja javne vrijednosti zahtijeva od organizacija i menadžera pojedinačno da objasne kako oni sami shvaćaju javno dobro u kontekstu svoje svrhe, organizacijskih normi i djelovanja.

Drugim riječima, vlastita misija i identitet djelatnika ili organizacija jednako je važna za stvaranje javne vrijednosti kao i kategorije, kriteriji ili javni legitimitet procesa javnih politika u sklopu kojih se potpore dodjeljuju. Važnost ovog pomaka u načinu na koji razmišljamo o financiranju kulture golema je. Temeljna je ideja da osnovni dio procesa kreiranja vrijednosti proizlazi izravno iz djelovanja i postojanja same organizacije, kao i iz iskustva i zadovoljstva građana. Okvir financiranja osmišljen oko ove ideje mogao bi mnogo bolje prepoznati i upregnuti istinsku motivaciju djelatnika u organizacijama koje rade za javno dobro.

Prioriteti javnog dobra i kreiranja vrijednosti mogu se mijenjati s vremenom i oni koji u njih ulažu moraju odgovarati na konkurentne zahtjeve. Stoga je trenutačna praksa prepoznatljiva: umijeće rješavanja konkurentnih zahtjeva i raspodijele ograničenih sredstava leže u srcu profesionalizacije javne službe. No, to je umijeće koje već generacije menadžera u javnim službama kamufliraju, zato što je u srži političko. To su postigli usvajanjem jezika profesionalne neutralnosti (političari odlučuju kamo novac treba usmjeriti, javni službenici samo upravljaju učincima tih odluka), a zatim i usvajanjem principa novoga javnog menadžmenta (sve ishode treba mjeriti njihovim praktičnim posljedicama).

Koncept aktivnog kreiranja javne vrijednosti bit će izazov menadžerima u javnom sektoru i od njih će zahtijevati:

- transparentnost u donošenju odluka;
- veću participaciju javnosti;
- preuzimanje uloge aktivnog vodstva u postavljanju ciljeva i održavanju etosa;
- jasno prepoznavanje uloge javnog sektora kao „socijalnog poduzetnika”.

No, taj će proces ujedno:

- dovesti do većeg zadovoljstva radom zato što će javni službenici imati veću ulogu i ostvarivati kvalitetniji dijalog s javnošću kojoj služe;
- prepoznati profesionalni integritet i stručnost ističući i nagrađujući ulogu profesionalaca u kreiranju vrijednosti;
- produbiti povjerenje između izvora financiranja, korisnika javnih potpora i javnosti zbog veće otvorenosti i transparentnosti procesa.

9. Kako prepoznati kulturnu vrijednost

Kratko smo razmotrili kategorije kulturne vrijednosti, jezik environmentalista, prakse računovodstva za nematerijalne vrijednosti i ideju javne vrijednosti. Da sumiramo što bismo korisno mogli preuzeti iz tih sfera kad je riječ o pojmu kulturne vrijednosti.

Iz antropologije:

- eksplicitno prepoznavanje neekonomskih vrijednosti;
- jezik koji omogućava razgovor o povijesnim, društvenim, simboličkim, estetskim i duhovnim vrijednostima.

Iz environmentalizma:

- pojam dužne pozornosti prema ograničenim i ugroženim resursima, vezan za ideju održivosti;
- koncept međugeneracijske i intrageneracijske pravednosti, koji uključuje i poštenu raspodjelu;
- razumijevanje da je različitost nužna za stvaranje otpornog sustava;
- princip predostrožnosti koji zahtijeva veću opreznost pri uvođenju nepovratnih promjena;
- svijest da su kreativnost i plodnost znakovi zdravlja i otpornosti sustava.

Iz računovodstva za nematerijalne vrijednosti:

- potreba za općeprihvaćenom definicijom ili objašnjenjem ili karakteristikama stvari koje je teško vrednovati;
- dosljednost u upotrebi terminologije;
- zajednički pristup objavljivanju podataka.

Iz javne vrijednosti:

- ideja da organizacije moraju *same* odrediti i ispunjavati svoju svrhu, umjesto da im se nameće izvana;
- posljedično tome, radikalni konceptualni zaokret od *top-down* kulture usmjerene na ostvarivanje ciljeva prema sporazumu između ulagača i korisnika potpo-

ra koji favorizira kreiranje vrijednosti (koje javnost prepoznaje) umjesto isporučivanja rezultata korisnosti (koje prepoznaju administrativne službe);

- svijest da su legitimitet, povjerenje u institucije, pravednost i poštenje esencijalni za kreiranje javne vrijednosti podrazumijeva da je način na koji organizacija djeluje jednako važan kao i cilj koji organizacija teži postići;
- potpuno priznavanje važnosti stručnosti i profesionalnog nahoda kao bitnog čimbenika dobre javne uprave i službe.

Ostaje nam odgovoriti na pitanje mogu li se ove ideje sintetizirati u set općih principa i korisnih alata za one koji rade u sektoru kulture – sektoru u potrazi za uvjerljivim narativom kojim će iskazati vrijednost svojeg djelovanja i uvjeriti opću javnost. Novi jezik nužan je za razvoj neoborivih argumenata u korist javnog financiranja kulture, ali i sustavnih i organizacijskih oblika i praksi nužnih za osiguravanje trajne javne potpore. To će biti moguće samo ako nađemo način da shvatimo zašto ljudi cijene kulturu i da artikuliramo kako javne institucije – one koje ulažu u kulturu i one koje o tim ulaganjima ovise – kreiraju vrijednost.

A to možemo postići jedino ako uspijemo:

- učiniti vidljivim cijeli spektar vrijednosti u procesu financiranja na način da on uključuje mnogo širi spektar kulturnih, nefinancijskih vrijednosti;
- sagledati cijeli sustav kulture i sve njegove podstrukture i razumjeti kako se održava zdravlje i otpornost sustava;
- shvatiti da profesionalno rasuđivanje mora ići dalje od donošenja odluka temeljem dokaza;
- uvidjeti da je javnost izvor legitimiteta za javno financiranje (i pritom ne privilegirati sadašnju javnost nauštrb buduće);
- zamijeniti koncept centraliziranog, *top-down* pristupa sustavnim kreiranjem vrijednosti iz široke baze.

U ovom pokušaju sinteze nailazimo i na proturječja. Na primjer, ideja da javnost prepoznaje vrijednost može ugroziti poimanje zdravlja sustava kroz raznolikost. Usto, a naročito važno u kontekstu kulture, ono što javnost cijeni *dan*s može predstavljati velik izazov za ideju međugeneracijske pravednosti. No, ključ za pomirenje ovih proturječja leži u pouzdanoj javnoj upravi, koja počiva na čvrstim temeljima općeprihvaćenih javnih dobara. Međutim, i to stvara novu nape-
tost: profesionalno rasuđivanje ne mora se poklopiti s trenutačnim sklonostima javnosti.

Pa što sve to znači u praksi? Kako možemo prepoznati vrijednost koju kreira kulturni sektor i koja mu je in-
herentna?

Autori izvještaja o javnoj vrijednosti za ured britanskog premijera uopće ne spominju kulturu, iako se njihovi argumenti mogu primijeniti na sektor kulture jednako kao i na bilo koje drugo javno financirano područje. Kultura je izrazito plodno područje kreiranja vrijednosti, jer vrijednost se kreira na tri načina:

- Koliko god nezadovoljavajući bio pojam instrumentalnih učinaka, i koliko god manjkavo i sklisko bilo povijesno mjerenje tih učinaka, sasvim je jasno da kultura ima dobrobiti, čak i za ljude koji nisu izravno uključeni u kulturnu aktivnost ili nisu u kontaktu s kulturnim artefaktom. Usprkos riziku da zvučimo kao pokvarena ploča, bitno je istaknuti primjere poput Tate St Ivesa i Projekta Eden, koji su vrlo konkretno pridonijeli obnovi regionalne ekonomije Cornwalla na engleskom jugu. Kulturni *artefakti* zaista proizvode vrijednost.
- Direktno sudjelovanje u kulturnoj produkciji i konzumiranje kulture također donosi dobrobit – od volontera koji ulažu svoje slobodno vrijeme kako bi sudjelovali u projektima zaštite baštine do učenika koji uče kroz posjete muzejima. Kulturni *procesi* također proizvode vrijednost.
- Aktivno sudjelovanje u kulturi možemo nazvati i „glasanjem putem kretanja”. Sama činjenica da

ljudi posjećuju kazališta i galerije, lokalitete važna povijesnog nasljeđa i muzeje, da stvaraju glazbu i pišu poeziju, dokaz je da ljudi cijene kulturu. U tom smislu, kultura ne samo da proizvodi vrijednost nego je i *utjelovljuje*.

10. Kreiranje kulturne vrijednosti u praksi

Očito je da trebamo jasnije objašnjenje o tome što je kulturna vrijednost i koji je to raspon vrijednosti kroz koje ju možemo prepoznati. No, jednako je tako nužna i sposobnost djelovanja potaknuta tim spoznajama. U ovom poglavlju bavimo se praktičnim i organizacijskim implikacijama oblikovanja aktivnosti i prikupljanja znanja u procesima kreiranja vrijednosti.

Prvi korak za svaku organizaciju koja se želi početi koristiti ovom novom paradigmom kulturne vrijednosti jest razmotriti koja to javna dobra ona želi generirati. Ona trenutačno proizlaze iz političkih smjernica koje organizacije dobivaju eksplicitno i implicitno. Te smjernice često se internaliziraju u strateške planove organizacije. No, prema novoj paradigmi, organizacije bi same trebale određivati svoje ciljeve i jasno izraziti kako ti ciljevi kreiraju vrijednosti različitih vrsta. *Status quo* održava se formuliranjem strateških ciljeva u okviru strateškog plana, kao u primjeru jednoga tipičnog, ali za ovu priliku anonimnog tijela koje pruža financijsku potporu, u skladu sa sljedećim javnim dobrima:

- očuvanje nasljeđa;
- izgradnja povjerenja u javne institucije;
- pravednost i poštena raspodjela;
- otpornost organizacija i sustava koji financiraju;
- načelo najpovoljnije ponude;
- zdravlje;
- blagostanje;
- učenje;
- otpornost lokalnih zajednica.

Ovo su pozitivni učinci kojima teži tijelo koje osigurava financiranje. Neke od njih ostvaruje kroz vlastito djelovanje, a neke bespovratnim sredstvima koje do-

djeljuje. No, ciljevi su tek djelomično izraženi u tim visoko konceptualnim terminima. Češće su jasno izraženi niži ciljevi. Naprimjer, strateški plan može definirati kao cilj „regeneraciju” ili „društvenu uključenost”. Zapravo bi trebalo „regeneraciju” svrstati među visoke koncepte tako da svima bude jasno zašto je „regeneracija” cilj. Ona nije sama sebi svrhom, već je jedan od putova prema stvaranju javnog dobra. Ako se regeneracija ostvari, ona će proizvesti blagostanje, ali neće biti potpuno ostvarena ako ne kreira i zdravije ljude i zdravije zajednice. Ona neće postići svoj maksimalni učinak ako način na koji se njoj teži ne gradi povjerenje u institucije.

Stoga je prvi korak u prepoznavanju i kreiranju vrijednosti taj da institucije artikuliraju opća javna dobra kojima teže i da svoje ciljeve postave unutar tog okvira.

Drugi korak jest prihvaćanje da se vrijednost stvara jednako kroz način na koji organizacije funkcioniraju kao i kroz ono što rade. Procesi, baš kao i sadržaj, mogu kreirati ili uništiti vrijednosti. Organizacijski procesi mogu stvarati različite vrijednosti, stoga je važno da se to uzme u obzir prilikom izračuna kulturne vrijednosti. Za dionike kulturnog sustava, velik je izvor frustracije to što je u praksi djelovanje odvojeno od bivanja, podjednako u području politika, financiranja i evaluacije. To je jedan od razloga zašto se umjetnicima i kulturnim radnicima često čini da se ocjenjuju kriterijima koji za njih nisu relevantni. U stvarnosti, učinci nisu odvojeni od procesa ili od sustava koji ih proizvode.

Treći korak jest razumjeti da je kreiranje vrijednosti u biti subjektivna (iako kolektivna), a ne objektivna pojava. Drugim riječima, jednoj zajednici ne možemo reći da ima koristi od povećane vrijednosti jer ta vrijednost postoji samo ako veći dio zajednice iskustveno doživi. Stoga svaki pokušaj da se prepozna, zabilježi i komentira kulturna vrijednost mora biti utemeljen u percepciji javnosti.

Četvrto, stvaranje (i razaranje) vrijednosti nije uvijek predvidivo. Uzmimo za primjer prostor za edukaciju u jednoj galeriji. Prostor podržava donator čiji je glavni cilj potaknuti školarce da posjećuju galeriju i pritom ostvare bolje rezultate u usvajanju školskog gradiva. No, dogodi se da škole uopće ne posjećuju prostor – jer učitelji nemaju vremena – pa je on adaptiran za brojne umjetničke tečajeve čiji su polaznici članovi lokalne zajednice.

Ako donator mjeri uspješnost galerije u okviru očekivanih učinaka i koristi, može zaključiti da je podbacila. No, ona je stvorila drukčiju vrstu vrijednosti. Umjesto „edukacijskog učinka” proizvela je kohezivnu društvenu strukturu za zajednicu različitih interesa. Sustav koji prepoznaje kulturnu vrijednost, prepoznao bi i pozdravio takav učinak.

U hipotetskom primjeru prikazanom u Tablici 1 pokazat ćemo kako različiti aspekti kreiranja vrijednosti počivaju na različitim temeljima. Naprimjer, bilježenje razine blagostanja i zaposlenosti počiva na ustaljenim objektivnim mjerilima, no produblјivanje povjerenja u institucije može se utvrditi samo ispitivanjem percepcije javnosti, a očuvanje otpornosti sustava kulture ovisi o profesionalnom donošenju odluka i mišljenju stručne zajednice.

Da sumiramo, organizacije moraju artikulirati opće vrijednosti koje žele poticati i kreirati te urediti svoj etos, praksu i procese u skladu sa svojim težnjama. Zatim moraju pronaći načine da utvrde koje su stvarne vrijednosti kreirali i percipiraju li te vrijednosti oni s kojima surađuju i oni na koje njihove odluke utječu. Izračun kulturne vrijednosti velik je zaokret u načinu razmišljanja s dalekosežnim i nimalo predvidivim posljedicama.

TABLICA 1 Konkretna primjer kako bi jedno tijelo koje ulaže u kulturu moglo razumjeti kulturnu vrijednost, izgledao bi ovako:

Vrijednost (definirana misijom; daje legitimitet; ogleda se u organizacijskim procesima)	Prepoznata vrijednost (implementacija strategije)	Zabilježena vrijednost (odgovornost)
Produbljeno povjerenje u tijela javne uprave	postotak zadovoljstva uspješnih i neuspješnih kandidata za financiranje, postotak namjere da se ponovno prijave	tromjesečna istraživanja zadovoljstva korisnika
	sklonost stručnjaka da pozitivno ocijene rad organizacije	ankete među stručnjacima
	usklađenost ciljeva izvora financiranja s percepcijom javnosti o njihovim postignućima	strateški ciljevi, ankete i istraživanje javnog mnijenja
	svijest i percepcija javnosti o tijelu koje dodjeljuje financijsku potporu	istraživanje javnog mnijenja
Pravednost i poštena raspodjela	distribucija sredstava <i>per capita</i>	baza podataka o dodijeljenim sredstvima
	postotak sredstava dodijeljenih ugroženim zajednicama	evaluacija
	postotak projekata koji olakšavaju pristup (intelektualno i fizički)	evaluacija
Otpornost sustava kulture	raznolikost podržanih organizacija po veličini i tipu	baza podataka o dodijeljenim sredstvima
	procjena generirane kulturne vrijednosti (vidi dolje)	kritički osvrti, stručni osvrti, profesionalno mišljenje
	primjerenost poduzimanja rizika	postotak financijskog i kritičkog neuspjeha i omjer između njih

<i>Vrijednost (definirana misijom; daje legitimitet; ogleda se u organizacijskim procesima)</i>	<i>Prepoznata vrijednost (implementacija strategije)</i>	<i>Zabilježena vrijednost (odgovornost)</i>
Kulturna vrijednost	estetska vrijednost	kritički i stručni osvrti, novinski članci, istraživanje mnijenja
	povijesna vrijednost	akademski članci
	društvena vrijednost	istraživanje mnijenja
	duhovna vrijednost	kritički i stručni osvrti, novinski članci, istraživanje mnijenja
Opća dobrobit	broj zajednica u kojima je ostvaren pozitivan odnos između financiranja i društvene kohezije	podaci o broju posjetitelja/sudionika i njihovoj raznolikosti studije slučaja koje procjenjuju društveni kapital prije i poslije dodjele sredstava pošireni podaci o povezanosti društvenog kapitala i sekundarnim koristima od općeg dobra, npr. smanjenje broja zločina, porast zdravlja zajednice
	broj zajednica u kojima je ostvaren pozitivan odnos između financiranja i zdravlja	vidi pokazatelje za društveni kapital (gore)
Blagostanje i zaposlenost	izravna dobit ostvarena od turizma	podaci na lokalnoj i regionalnoj razini
	promjena u stopi zaposlenosti	podaci o zaposlenosti
	dokazi o lokalnoj ekonomskoj obnovi	evaluacije, istraživanje mnijenja, novinski članci

<i>Vrijednost (definirana misijom; daje legitimitet; ogleda se u organizacijskim procesima)</i>	<i>Prepoznata vrijednost (implementacija strategije)</i>	<i>Zabilježena vrijednost (odgovornost)</i>
Obrazovanje	povećanje suradnje s obrazovnim sustavom u području izvannastavnih aktivnosti, procijene kvalitete	povratne informacije od škola i partnera
	postizanje općih obrazovnih ciljeva	evaluacije, prošireni podaci o ulozi zadovoljstva u poboljšanje učinkovitosti obrazovanja
Vrijednost za novac	postotak ukupnog prihoda koji odlazi na administrativne troškove	poslovni računi
	trošak procesuiranja aplikacija	poslovni računi
Prepoznavanje vrijednosti unutar zajednice	medijska pokrivenost	praćenje medija
	povratne informacije iz zajednice	istraživanje mnijenja, fokus grupe, dobrovoljni komentari i dojmovi

Da, ali...

Moglo bi se reći da u praksi prepoznavanje kulturne vrijednosti samo replicira postojeće načine mjerenja učinkovitosti. Zapravo je svojevrsno carevo novo ruho, jer i dalje ćemo morati mjeriti pokazatelje kao što su broj posjetitelja, turistička potrošnja, raznolikost publike i broj obrazovnih aktivnosti kako bismo ustanovili postojanje kulturne vrijednosti. Još gore, moglo bi se činiti kao da zagovaramo dodjelu sredstva prema pokazateljima fokus grupa.

Istina je da će neki, čak i mnogi pokazatelji koje mjerimo ostati isti i da je potrebno naći nove načine procjenjivanja zadovoljstva publike, ali poanta nije u tome. Prije svega, bitno je to da će mjerenja biti organizirana i upotrijebljena na nove načine (to će podrazumijevati i prilagodbu organizacijskih kapaciteta) tako da sustavni procesi sami stvaraju vrijednost, umjesto da vrijednost gledamo kao proizvod. Usto, izračuni kulturne vrijednosti imaju neka obilježja koja u postojećim metodama mjerenja ciljeva i učinaka ne postoje:

- Koncept kulturne vrijednosti širi spektar čimbenika koje uzimamo u obzir. Time širi i opseg diskursa prihvaćajući čimbenike poput spomenutih kulturnih vrijednosti – povijesne, društvene, simboličke, estetske i duhovne – koje čine srž kulture, ali ih birokratski aparati i organizacije teško artikuliraju i brane.
- Mjerenje učinaka u sklopu novoga konceptualnog okvira kulturne vrijednosti ujedno i mijenja i objašnjava razlog zašto se uopće provode mjerenja. Ciljevi poput obrazovnih programa i povećane raznolikosti tako se shvaćaju u okviru javnih dobara koja utjelovljuju i stvaraju, a ne kao ciljevi sami po sebi.

Izračun kulturne vrijednosti također širi granice evaluacije i traži najbolje metode mjerenja kako bi ono poticalo, umjesto da uništava, stvaranje vrijednosti. Uzmimo konkretan primjer: izvori financiranja prate geografsku raspodjelu sredstva. Počeli su to činiti dijelom kako bi uspostavili mehanizam obrane od

potencijalne kritike vlade i medija da potrošnja sredstava ne odgovora njihovu porijeklu. Ako ovu vrstu mjerenja pogledamo iz vizure kulturne vrijednosti, možemo identificirati nov set pozitivnih rezultata.

Unutar novog okvira teritorijalna raspodjela prati se u svrhu ocjenjivanja razvoja javnih dobara kao što su društvena pravednost, povjerenje u institucije i njihov legitimitet. To pak povlači pitanje najbolje metode bilježenja i prenošenja informacija o teritorijalnoj raspodjeli. Umjesto da se temelji na administrativnim regijama, ne bi li imalo smisla pratiti siromašna područja, ulaganje u zanemarene i neaktivne zone, gradske regije itd.? Osim toga, žele li povećati legitimitet i ostvariti veće povjerenje, kako bi donatori trebali informirati o onome što zapravo postižu u smislu geografske raspodjele? Umjesto da uvjeravaju vlastite financijere u svoj legitimitet (kako bi zadržali dodijeljena sredstva i odgovornosti – autoritet odozgo), ne bi li se trebali koristiti strategijom široke podrške javnosti služeći se, na primjer, lokalnim medijima kako bi stvorili širu i uvjerljivu podršku javnosti za svoje djelovanje (demokracija odozdo)?

- Poimanje kulturne vrijednosti bavi se pitanjem legitimiteta institucija. Djelovanje tijela koja financiraju kulturu ne može počivati isključivo na autoritetu koji im dodjeljuje vlada. Legitimitet se mora graditi kroz praksu, procese i bilježenje dobrih odluka, a primati odozgo. Pravednost, poštenje i transparentnost jačaju vjeru u javne institucije. Kroz način na koji surađuju i komuniciraju s organizacijama koje financiraju i s javnošću, izvori financiranja moraju pokazati da poštuju te principe. Moraju u svakom trenutku moći pokazati da ulažu u djelatnosti koje pravedno pokrivaju potrebe građana.
- Usredotočenost na *javnu percepciju* kulturne vrijednosti pomaže pri izgradnji povjerenja u institucije. Zabrinutost zbog jaza između objektivnog poboljšanja usluga i javnog nezadovoljstva tim istim

uslugama može se djelomično riješiti preusmjerenjem pozornosti s usko definiranih kvantitativnih ciljeva prema razumijevanju pozitivnih i negativnih iskustva javnosti i zadovoljstva u upotrebi tih usluga.

- Prepoznajući legitimitet stručnog mišljenja, uz podršku sustava koji uzima u obzir različite načine kreiranja vrijednosti, okvir kulturne vrijednosti profesionalcima ponovo daje mogućnost da govore o kulturnom radu. Time se u interakciju između onih koji financiraju i onih koji ta sredstva primaju vraća svježina i osjećaj stvarna postignuća, te se podiže moral. No, takvo pouzdanje ne može se izgraditi preko noći i jedno od pitanja koje proizlazi iz ove analize jest i kako ga izgraditi.
- Profesionalno rasuđivanje u svrhu vitalnosti kulturnog sustava vraća mogućnost pružanja potpore eksperimentalnom i avangardnom radu umjetnika koji nisu vični ispunjavanju prijave. Zašto plesne skupine ne mogu aplicirati s videosnimkama ili galerijom sa slikama? Kao što je pjevač Mike Heron jednom odgovorio kad su ga pitali da objasni svoje pjesme: „Kad bih to znao izraziti riječima, ne bih pisao pjesme.”

11. Zaključak

Tipovi mjerenja kojima ćemo utvrđivati kulturnu vrijednost imat će širi doseg i više holističkih osobina od trenutačnih sustava mjerenja. Stavljat će veći naglasak na kvalitativna mjerenja i pridavati više pozornosti percepciji javnosti. Također će pružati veću mogućnost slobodna odgovaranja na otvorena pitanja i biti usmjereni prema budućnosti, umjesto pukog praćenje očekivanih ishoda unaprijed određenih ciljeva. Sadašnja paradigma donošenja odluka prema postavljenim ciljevima i prikupljenim dokazima temelji se na tehnokratskom pogledu na svijet koji:

- vidi samo linearne uzorke;
- isključuje mogućnost nepredviđenih ishoda;
- zanemaruje ono što je teško izmjeriti;
- usredotočuje se na proizvod i ishod, a ne na proces.

Unutar te paradigme, izvori financiranja eksplicitno i implicitno daju smjernice u okviru kulturne politike, korisnici sredstava na njih odgovaraju svojim djelovanjem, a onda i mjerenjem kako bi dokazali da djeluju u skladu sa željama izvora financiranja. Time svu svoju pozornost usredotočuju na ishode i proizvode.

Nova paradigma kulturne vrijednosti:

- uz cijeli spektar kvantitativnih ekonomskih i brojčanih pokazatelja, prepoznaje i čuvstvene elemente kulturnog iskustva, prakse i identiteta;
- traži napredne modele široka razumijevanja javne vrijednosti (ili razaranja vrijednosti) koji proizlaze iz zajedničkih odluka javno financiranih organizacija i izvora financiranja;
- prihvaća opće i nepromjenjive koncepte javnih dobara kao što su pravednost, poštenje, jačanje povjerenja u javni sektor, zdravlje i napredak, te tako ciljeve poput društvene uključenosti i raznolikosti smješta u razumljiv kontekst;
- promiče „jaku” kulturu sigurnu u svoju vrijednost

umjesto „slabe” kulture usmjerene proizvodnji sekundarnih dobrobiti, ali tu tvrdnju ne temelji isključivo na „intrinzičnoj vrijednosti”;

- pred donositelje javnih politika i organizacije postavlja izazov usvajanja novog sporazuma između izvora financiranja, korisnika i javnosti. Kulturna vrijednost svoj legitimitet crpi iz potpore javnosti i djelovanja utemeljena na stručnosti. Svaka strana jednako je zastupljena unutar krovnog okvira koji nastoji maksimizirati javno dobro i promicati vitalnost kulture.

Prihvaćanje koncepta kulturne vrijednosti, koji uspostavlja status kulturnih vrijednosti te uzima u obzir stručnost i teži ostvarivanju legitimiteta institucija putem podrške javnosti, omogućit će kulturnom sektoru postizanje učinkovita sporazuma između izvora financiranja, korisnika financiranja i javnosti te postavljanja okvira koji nastoji maksimizirati javno dobro i promicati vitalnost kulture.

No, taj pothvat zahtijeva odvažnost. On postavlja temeljni izazov pred načine suradnje između onih koji financiraju kulturu i onih koji ta sredstva primaju, te način na koji i jedni i drugi komuniciraju s javnošću. Ako je ova analiza točna, stavovi prema vlasti, odgovornosti i razvoju radne snage trebaju se mijenjati. No, iznad svega treba se mijenjati praktično djelovanje svih strana uključenih u javno financiranje kulturnih aktivnosti. Organizacije koje se koriste javnim sredstvima morat će prihvatiti novi izazov i pratiti svoj rad na temelju povratnih informacija iz višestrukih izvora te tako procjenjivati svoje sposobnosti ostvarenja vlastitih ciljeva. Jednako zahtjevnii izazovi postavljaju se pred izvore financiranja i kreatore javnih politika: iz potpuno nove perspektive preispitati procese i kriterije donošenja odluka te svoje implicitne pretpostavke o dokazima i učincima, a onda uključiti što širu mrežu zainteresiranih u njihov redizajn. Ova analiza ipak ne implicira da je nužno potpuno odbacivanje starog sustava kako bi se izgradio novi. Mnoge postojeće prakse

pokazat će se vrijednima ako se ispravno kontekstualiziraju. Pozitivne strane stvaranja novog konteksta s ciljem kreiranja kulturne vrijednosti trebale bi biti dovoljna motivacija svim dionicima.



Sveučilište u Zagrebu
Akademija dramske umjetnosti