

Upravljanje i rukovođenje javnim ustanovama kulture u funkciji javnog i društvenog interesa

Management and leadership of public cultural institutions in the function of public and social interest

Antal Balog¹, Barbara Franić², Vlatka Hlišć³

¹Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić (Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić) abalog@bak.hr

²Pučko otvoreno učilište Zaprešić, (Trg žrtava fašizma 11, HR-10290 Zaprešić) kultura@pouz.hr

³Ansambel narodnih plesova i pjesama Hrvatske LADO (Trg Republike Hrvatske 6a, HR-10000 Zagreb)

vlatka.hlisc@bak.hr

Sažetak

Upravljanje javnim ustanovama kulture predstavlja složen izazov koji zahtijeva balansiranje između javne odgovornosti, ekonomske učinkovitosti i umjetničke autonomije. Rad analizira učinkovitost različitih upravljačkih modela i njihov doprinos ostvarivanju javnog i društvenog interesa. Javni interes definira se kao formalizirani okvir koji osigurava dostupnost kulturnih sadržaja, dok društveni interes obuhvaća doprinos kulture društvenoj koheziji, identitetu i demokratskoj participaciji. Razlikovanje ovih pojmova ključno je za razumijevanje uloge kulturnih institucija. Teorijski pristup obuhvaća analizu tradicionalnih modela, novog javnog menadžmenta, modela javne vrijednosti te hibridnih i mrežnih modela. Hibridni i mrežni modeli pokazuju najveću sposobnost uravnoteživanja različitih interesa kroz fleksibilnu suradnju između dionika. Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi (2022.) uspostavlja suvremeni normativni okvir s naglaskom na sudioničko upravljanje, iako provedba se suočava s izazovima financijske održivosti. Kvalitetne javne politike ostvaruju dalekosežne društvene učinke kroz jačanje povjerenja javnosti, razvoj kulturne pismenosti i učvršćivanje društvene kohezije. Praktične smjernice uključuju standardizirano vrednovanje, osposobljavanje upravnih vijeća, participativne forume i mrežne modele.

Ključne riječi

javni i društveni interes, kulturna politika, kulturna vijeća, participativno upravljanje, upravljanje javnim ustanovama kulture,

Abstract

The governance of public cultural institutions represents a complex challenge that requires a careful balance between public accountability, economic efficiency, and artistic autonomy. This paper examines the effectiveness of different governance models and their contribution to advancing the public and social interest.

Public interest is defined as a formalized framework that ensures the accessibility of cultural content, while social interest encompasses the contribution of culture to social cohesion, identity formation, and democratic participation. Distinguishing between these concepts is essential for understanding the role of cultural institutions. The theoretical framework includes an analysis of traditional models, New Public Management, the public value model, as well as hybrid and network-based approaches. Hybrid and network models demonstrate the strongest capacity to balance diverse interests through flexible stakeholder collaboration. The Act on Cultural Councils and the Financing of Public Needs in Culture (2022) establishes a contemporary regulatory framework emphasizing participatory governance, although its implementation faces challenges related to financial sustainability. High-quality public policies generate long-term social impacts by strengthening public trust, fostering cultural literacy, and reinforcing social cohesion. Practical guidelines include

standardized evaluation procedures, capacity building for governing boards, participatory forums, and networked governance models.

Keywords: *cultural councils, cultural policy, participatory governance, public and social interest, public cultural institution management*

Uvod

Upravljanje javnim ustanovama kulture predstavlja složen izazov koji zahtijeva balansiranje između različitih, ponekad sukobljenih interesa - od osiguranja javne odgovornosti i transparentnosti do očuvanja umjetničke autonomije i kreativne izvrsnosti. U suvremenim uvjetima, ustanove kulture susreću se s rastućim pritiscima za povećanjem učinkovitosti, dokazivanjem društvene relevantnosti i prilagođavanjem novim modelima upravljanja (Zlatović et al., 2022).

Pitanje upravljanja javnim kulturnim institucijama u funkciji javnog i društvenog interesa postaje posebno značajno u kontekstu transformacije javnog sektora kroz implementaciju načela novog javnog menadžmenta i hibridnih modela koji nastoje spojiti efikasnost tržišnih mehanizama s vrijednostima javnog dobra (Ružić et al., 2014).

Hrvatsko iskustvo upravljanja javnim ustanovama kulture evoluiralo je značajno od Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi iz 2001. do Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi iz 2022. godine (Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi, 2022). Ova evolucija odražava europski trend decentralizacije kulturnih politika i uvođenja sudioničkih modela upravljanja (Vidović, 2018).

Cilj rada je analizirati učinkovitost različitih upravljačkih modela u javnim kulturnim institucijama, s naglaskom na načine doprinosa ostvarivanju javnog i društvenog interesa. Osobita pozornost usmjerena je na napetosti između administrativnih procesa i umjetničke autonomije te utjecaja postupaka imenovanja na strateško planiranje i oblikovanje javnih politika u kulturi.

1. Razgraničenje pojmova

Ispravno razumijevanje ključnih pojmova pretpostavka je za dublje sagledavanje uloge ustanova kulture u suvremenom društvu. Terminološka preciznost nije samo akademska potreba, već praktična nužnost koja omogućuje jasnije definiranje ciljeva i strategija.

Iako se pojmovi javnog i društvenog interesa ponekad koriste kao sinonimi, važno je razlučiti njihove specifičnosti. Premda su usko povezani i usredotočeni na dobrobit zajednice, razlikuju se po opsegu i perspektivi.

Javni interes u kulturi definira se kao formalizirani, zakonodavno uređeni okvir koji predstavlja "svjesno reguliranje javnog interesa u djelatnosti kulture" i "odlučivanje o svim pitanjima vezanima za kulturni razvitak društva" (Zlatović et al., 2022: 8).

Konkretizira se kroz "javne potrebe u kulturi" koje obuhvaćaju djelatnosti, programe i projekte od interesa za Republiku Hrvatsku i jedinice lokalne i regionalne samouprave. Manifestira se kroz osiguravanje dostupnosti muzeja, kazališta, galerija i drugih kulturnih sadržaja široj javnosti, bez obzira na socioekonomski status ili lokaciju.

Društveni interes predstavlja širi i dinamičniji pojam koji obuhvaća specifične potrebe, vrijednosti i aspiracije različitih društvenih skupina i zajednica. Manifestira se kroz doprinose kulturnoj pismenosti, jačanju društvene kohezije, očuvanju nacionalnog i lokalnog identiteta i poticanju demokratske participacije (Medak, 2022). Podrazumijeva aktivno uključivanje građana u kreiranje i konzumiranje kulturnih sadržaja, jačanje društvene kohezije i adresiranje specifičnih društvenih izazova kroz kulturu.

Ključna razlika leži u tome što javni interes predstavlja institucionalizirani, formalno-pravni okvir, dok društveni interes označava svrhu i korist koju kultura donosi društvu. Javni interes fokusira se na proceduralne aspekte, dok se društveni interes koncentrira na ishode i utjecaj kulturnog djelovanja. Učinkovito upravljanje javnim ustanovama kulture zahtijeva balansiranje između ova dva interesa.

Pojmovi upravljanja i rukovođenja nisu istoznačnice. Njihov se sadržaj izvodi iz odnosa prema vlasničkim i/ili osnivačkim pravima kulturnih ustanova (Jurina, 2011: 90).

Upravljanje (engl. *administration, government*) je proces u kojem vlasnik i/ili osnivač ustanove određuje viziju i misiju, opću organizaciju, javne politike u djelatnostima kulture, strategije provođenja te glavne ciljeve (Čočić i Lovrić, 2015). Obuhvaća definiranje dugoročnih strateških smjerova i postavljanje okvira za kulturne djelatnosti.

Rukovođenje je izvršna funkcija upravljačkih odluka koja na temelju povezanih načela, metoda i tehnika usklađuje i vodi sve aktivnosti prema ostvarenju postavljenih ciljeva (Balog, 2021). Proces je povezanih poslovnih aktivnosti kojima se uspostavlja i održava organizacijska struktura ustanove koordinirajući resurse usmjerene na ostvarivanje poslanja kroz pet glavnih funkcija: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) rukovođenje ljudskim potencijalima, (4) vođenje i (5) kontroliranje (Balog, 2019: 97).

Prema aktualnom zakonodavnom okviru, javnim ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća kao kolektivni organi upravljanja, dok je ravnatelj voditelj ustanove koji organizira i vodi rad i poslovanje, predstavlja i zastupa ustanovu te je odgovoran za zakonitost rada. Prema Zakonu o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi iz 2022. godine

osnivači ustanova, preko svojih predstavnika u upravnim vijećima, prenose dio ovlasti na ravnatelje i stručna vijeća (Zlatović et al., 2022).

Upravljanje se temelji na vlasničkim i osnivačkim pravima koje ostvaruju upravna vijeća, dok se rukovođenje temelji na organizacijskoj podjeli rada koju provodi ravnatelj kao izvršni organ. Ova distinkcija omogućuje jasno razlikovanje između strateških i operativnih razina odlučivanja, osiguravajući stručnu autonomiju u kulturnom stvaralaštvu i javnu odgovornost u upravljanju javnim sredstvima.

Pojmovi javnog dobra i općeg dobra ponekad se preklapaju, ali imaju značajne razlike važne za promišljanje javnih politika u kulturi.

Javno dobro (eng. *public good*) u ekonomskom smislu karakteriziraju neisključivost i nerivalitet. Neisključivost znači da je teško spriječiti korištenje dobra, dok nerivalitet podrazumijeva da korištenje od strane jednog subjekta ne ometa dostupnost drugima. U kulturnoj politici, javno dobro se odnosi na dostupnost i pristupačnost kulturnih sadržaja i institucija široj javnosti.

Opće dobro (lat. *res communes omnium*, eng. *common good*) je širi filozofski i etički koncept koji se odnosi na uvjete društvenog života koji omogućuju svim članovima zajednice da ostvare svoj puni potencijal. U kontekstu kulture manifestira se kroz očuvanje kulturne baštine, promicanje interkulturalnog dijaloga, poticanje kreativnosti i izgradnju zajedničkih vrijednosti. UNESCO naglašava da su "zajednička dobra mnogo zahtjevnija od javnih dobara" jer uključuju ne samo resurse, već i zajednicu koja preuzima odgovornost i pravila upravljanja (UNESCO, 2025). Dok se javno dobro fokusira na mehanizme distribucije i pristupa kulturnim resursima, opće dobro se bavi dubljim smislom i svrhom kulture u izgradnji pravednijeg društva. Kulturne institucije imaju dvostruku ulogu: osigurati dostupnost kulturnih dobara i aktivno doprinosti ostvarivanju općeg dobra.

2. Teorijski okvir upravljanja javnim ustanovama kulture

Suvremeno upravljanje javnim ustanovama kulture razvilo se kroz nekoliko ključnih teorijskih pristupa koji nastoje balansirati javnu odgovornost, ekonomsku efikasnost i umjetničku autonomiju.

Tradicionalni model počiva na hijerarhijskim strukturama i centraliziranoj kontroli, gdje javne institucije djeluju kao glavni nositelji kulturnih politika i raspodjele resursa. Temelji se na teoriji birokracije Maksa Webera s jasno definiranim linijama odgovornosti i proceduralnim pravilima (Mangset et

al., 2008). Ključne karakteristike uključuju centralizirano donošenje odluka, jasne hijerarhijske strukture, naglasak na proceduralnoj pravednosti i stabilnost institucionalnih okvira (Mooney i Reiley, 1970: 47). Unatoč stabilnosti, ovaj model kritizira se zbog ograničene fleksibilnosti i nedovoljne osjetljivosti na promjenjive potrebe korisnika.

2.1. Novi javni menadžment u kulturnim institucijama

Novi javni menadžment (eng. *New Public Management*, NPM) predstavlja paradigmatički pomak koji je rezultirao uvođenjem tržišnih mehanizama, mjerenja performansi i konkurentskih načela (Perko Šeparović, 2006). Razvijen tijekom 1980-ih i 1990-ih, nastoji poboljšati efikasnost i fleksibilnost javnih službi kroz poslovne prakse (Hood, 1991). U kulturnom sektoru manifestira se kroz kvantitativne pokazatelje uspješnosti, diversifikaciju izvora financiranja i naglašavanje uloge korisnika.

Implementacija NPM-a dovela je do značajnih promjena, uključujući ugovore o financiranju orijentirane na mjerljive rezultate i decentralizaciju odlučivanja (Abdullahi, 2023). Međutim, kritičari upozoravaju da kvantitativni pristupi mogu zanemariti kvalitativne aspekte i dovesti do komercijalizacije koja ugrožava umjetnički integritet (Mangset et al., 2008). Posljednjih godina došlo je do pomaka prema novom javnom upravljanju (eng. *New Public Government* – NPG) koje prepoznaje potrebu za cjelovitijim pristupom s većom participacijom građana.

Model upravljanja javnom vrijednošću (eng. *Public Value Management*) predstavlja evoluciju NPM-a koji nastoji premostiti jaz između poslovne učinkovitosti i javnog interesa kroz fokus na vrijednost koju ustanove stvaraju za društvo. Model Marka Moorea naglašava važnost strateškog upravljanja koje uzima u obzir ne samo ekonomske pokazatelje već i šire društvene koristi (Moore & Moore, 2005).

Model fokusira se na tri temeljne sastavnice: definiranje javne vrijednosti, osiguravanje prihvaćenosti i podrške različitim sudionika, te razvoj izvršnih sposobnosti. Osobito je relevantan za sektor kulture jer prepoznaje da vrijednost kulture nadilazi ekonomske pokazatelje i uključuje doprinose kulturnoj pismenosti, društvenoj koheziji i kvaliteti života. Ovaj pristup omogućuje ustanovama kulture održavanje misije umjetničke izvrsnosti dok opravdavaju postojanje kroz jasno artikulirane koristi za društvo.

Suvremeni pristup upravljanju ustanovama kulture sve češće obilježavaju hibridni modeli koji kombiniraju elemente različitih teorijskih pristupa.

Hibridni modeli nastoje spojiti prednosti tradicionalne stabilnosti, tržišne efikasnosti NPM-a i osjetljivosti na potrebe građana uz njihovo uključivanje u oblikovanje javnih politika. Omogućuju ustanovama da ostanu vjerne misiji dok razvijaju raznolike izvore zarade. Ključ uspjeha leži u artikulaciji vrijednosne ponude u tri dimenzije - društvenoj, umjetničkoj i financijskoj. Tehnologija igra važnu ulogu kroz digitalne platforme koje poboljšavaju angažman publike (Global Leaders Institute, 2024).

Mrežni modeli naglašavaju horizontalne veze između različitih dionika umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura. U kontekstu kulture, mrežno upravljanje uključuje suradnju između javnih institucija, privatnog sektora, neprofitnih organizacija i građanskih inicijativa (Zafarullah, H., 2015). Ovaj pristup osobito je važan u kontekstu sudioničkog upravljanja koje nastoji uključiti lokalnu zajednicu u odlučivanje.

Prednosti hibridnih i mrežnih modela uključuju povećanu fleksibilnost, diversifikaciju resursa i veću osjetljivost na potrebe zajednice. Međutim, postavljaju nove izazove u pogledu koordinacije različitih dionika, održavanja odgovornosti i osiguravanja koherentnosti politika (Donelli et al., 2021). Uspješna implementacija zahtijeva sofisticirane mehanizme upravljanja koji mogu balansirati različite interese dok održavaju fokus na kulturnim ciljevima.

3. Javni i društveni interes u kulturnoj politici

Konceptualni okvir javnog i društvenog interesa u kulturnoj politici predstavlja temeljne koordinate za razumijevanje svrhe i ciljeva kulturnih institucija. Ova dva međusobno povezana, ali konceptualno različita principa oblikuju način na koji se formuliraju i provode kulturne politike, upravljanje institucijama kulture i procjenjuje njihova učinkovitost. Razlikovanje javnog i društvenog interesa omogućuje jasnije definiranje uloge kulture u ostvarivanju društvenih ciljeva i vrijednosti.

Javni interes u kulturnoj politici funkcionira kao temeljni normativni okvir koji legitimizira javno financiranje i upravljanje institucijama kulture. Ovaj konceptualni pristup polazi od pretpostavke da kulturna dobra i usluge imaju karakteristike javnih dobara koja tržište ne može efikasno osiguravati, što opravdava angažman ustanova javnog sektora (IN-VENT Project, 2023). Javni interes manifestira se kroz osiguravanje općeg pristupa kulturnim sadržajima, očuvanje kulturnog nasljeđa, promicanje kulturne raznolikosti i održavanje institucionalnih okvira.

Normativni karakter javnog interesa ogleda se u formalnim dokumentima politika kulture koji definiraju ciljeve, prioritete i načela djelovanja javnih ustanova kulture. U europskom kontekstu, javni interes u kulturi utemeljuje se na načelima kulturnih prava kao temeljnih ljudskih prava, što uključuje pravo na pristup kulturi, sudjelovanje u kulturnom životu i očuvanje kulturnog identiteta (Council of Europe, 2014). Ova dimenzija operacionalizira se kroz zakonodavne okvire koji određuju obveze javnih kulturnih institucija prema društvu.

Praktična primjena javnog interesa uključuje (1) definiranje standarda dostupnosti kulturnih sadržaja, (2) kriterija za javno financiranje kulturnih programa i (3) procedura koje osiguravaju transparentnost i odgovornost. Ovaj pristup naglašava važnost proceduralne pravednosti i jednakog tretmana svih građana, što se često operacionalizira kroz politike besplatnog ili subvencioniranog pristupa kulturnim institucijama (Culture Action Europe, 2021).

3.1. Društveni interes: kulturnog djelovanja

Dok javni interes predstavlja formalni okvir, društveni interes označava supstancijalne i operativne ciljeve koje kulturne aktivnosti nastoje ostvariti u širem društvenom kontekstu. Društveni interes u kulturi fokusira se na konkretne načine na koje kulturne aktivnosti doprinose društvenom blagostanju, koheziji i razvoju. Ovaj pristup prepoznaje kulturu kao pokretača održivog razvoja i naglašava njezinu ulogu u rješavanju širih društvenih izazova poput nejednakosti i socijalne isključenosti (UNESCO, 2024).

Društveni interes u kulturnoj politici manifestira se kroz programske aktivnosti koje odgovaraju na specifične potrebe različitih društvenih skupina. To uključuje programe kulture za marginalizirane skupine, inicijative interkulturalnog dijaloga, projekte koji potiču kreativnost i kritičko mišljenje te aktivnosti koje jačaju lokalnu zajednicu. Ovakav pristup naglašava participativni karakter kulture i nastoji osigurati da institucije kulture budu aktivni posrednici širih društvenih promjena.

Mjerenje doprinosa kulture društvenom interesu predstavlja složen zadatak koji zahtijeva razvoj inovativnih metodologija za procjenu kvalitativnih ishoda. Suvremeni pristupi uključuju korištenje indikatora društvenog utjecaja koji nastoje kvantificirati doprinos kulture društvenoj koheziji, obrazovanju, zdravlju i ekonomskom razvoju (Moore & Moore, 2005). Ovaj pristup prepoznaje da vrijednost kulture nadilazi tradicionalne ekonomske pokazatelje.

Uspješno upravljanje javnim ustanovama kulture zahtijeva kontinuirano balansiranje između zahtjeva javnog i društvenog interesa, što često rezultira strateškim dilemama (Matarasso, M., Landry, C., 1999). Ovaj prijepor može biti izražen kada formalni zahtjevi javnog interesa, poput transparentnosti ili ekonomične uporabe sredstava, mogu biti neusklađeni s potrebama specifičnih zajednica ili inovativnim pristupima koji zahtijevaju fleksibilnost.

Uspostava ravnoteže zahtijeva razvoj sofisticiranih mehanizama odlučivanja koji integriraju različite perspektive i kriterije uspješnosti. To uključuje uspostavljanje participativnih foruma koji omogućuju uključivanje različitih dionika, razvoj hibridnih modela evaluacije koji kombiniraju kvantitativne i kvalitativne pokazatelje te implementaciju fleksibilnih upravljačkih struktura (Hadley, Belfiore, 2018).

Praktični pristup uspostavljanju ove ravnoteže često uključuje segmentaciju aktivnosti prema različitim kriterijima i ciljevima. Primjerice, ustanova može imati osnovne programe koji osiguravaju ispunjavanje formalnih zahtjeva javnog interesa, dok istovremeno razvija specijalizirane programe koji se fokusiraju na specifične društvene potrebe ili inovativne pristupe (Lindström Sol, 2023).

4. Zakonodavni okvir i modeli upravljanja

Donošenjem 2022. godine Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi Republika Hrvatska je uspostavila suvremeni normativni okvir koji nadomješta fragmentiranu legislativu (Zlatović et al., 2022). Novi zakonski pristup objedinjuje tri dotad odvojena zakona koji prestaju važiti: Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 47/90., 27/93. i 38/09.), Zakon o kulturnim vijećima (Narodne novine, 48/04., 44/09. i 68/13.) i Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (Narodne novine 96/01. i 98/19.).

U članku 2. st. 1. toč. 4. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi kulturna vijeća definiraju se kao "stručna savjetodavna tijela koja se osnivaju za pojedina područja umjetničkog i kulturnog stvaralaštva radi predlaganja ciljeva kulturne politike i mjera za njezino provođenje" Ova tijela predstavljaju institucionalizaciju sudioničkog upravljanja koje omogućuje "sinergiju aktera iz javnih institucija i civilnih inicijativa i organizacija" (Zlatović et al., 2022).

Pri ministarstvu nadležnom za kulturu osniva se sedam kulturnih vijeća za različita područja: knjigu i nakladništvo, dramsku i plesnu umjetnost, glazbenu i glazbeno-scensku umjetnost, vizualne umjetnosti,

međunarodnu kulturnu suradnju, kulturno-umjetnički amaterizam te interdisciplinarnu i nove umjetničke prakse. Na lokalnoj razini vijeća se obvezno osnivaju za područje županije i grada s više od deset tisuća stanovnika.

Ključna novina odnosi se na preciziranje uvjeta za izuzimanje članova vijeća u slučajevima sukoba interesa, što uključuje situacije kada je član povezan s predlagateljem programa kroz vlasništvo, članstvo u upravljačkim tijelima ili ugovornim odnosima (čl. 23. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi).

Zakonski okvir uvodi značajne promjene u sustav upravljanja ustanovama kulture kroz redefiniranje uloge ključnih tijela. Prema čl. 39. st. 1. istog Zakona, "ustanovom u kulturi upravlja ravnatelj ustanove", što predstavlja odklon od ranijeg modela gdje je upravljačka funkcija bila vezana uz upravno vijeće.

Tijela ustanove u kulturi su ravnatelj, upravno vijeće i stručno vijeće. Upravno vijeće postaje obvezno za ustanove s više od pet zaposlenika i može imati tri ili pet članova. Kompozicija vijeća uključuje predstavnike osnivača, stručne djelatnike i predstavnika svih radnika sukladno Zakonu o radu (čl. 164.).

Ravnatelj se imenuje putem obveznog javnog natječaja koji ustanova raspisuje najkasnije tri mjeseca prije isteka mandata. Za ravnatelja može biti imenovana osoba s završenim diplomskim sveučilišnim studijem te se odlikuje "stručnim, radnim i organizacijskim sposobnostima" (čl. 41. st. 1. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi). Mandat traje četiri godine s mogućnošću ponovnog imenovanja.

Značajna novina odnosi se na pravo povratka na radno mjesto za osobe koje su prije obnašanja ravnateljske dužnosti bile zaposlene na neodređeno vrijeme, što osigurava socijalnu sigurnost i potiče mobilnost stručnjaka u kulturnom sektoru (čl. 41. st. 4. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi).

Javne potrebe u kulturi definirane su kao "djelatnosti, programi i projekti, aktivnosti i manifestacije u kulturi od interesa za Republiku Hrvatsku i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave" (čl. 2. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi). Ove potrebe obuhvaćaju pet glavnih kategorija: kulturne djelatnosti, kulturno-umjetničko stvaralaštvo, zaštitu kulturne baštine, transverzalna područja i međunarodnu kulturnu suradnju.

Financiranje se odvija kroz sustav javnih poziva koji se objavljuju najkasnije do 1. listopada za sljedeću proračunsku godinu. Iznimno, sredstva se mogu dodijeliti izravno bez javnog poziva u hitnim situaci-

jama, ali ukupan iznos ne smije prelaziti 5% cjelokupnog iznosa namijenjenog za financiranje programa (čl. 8. Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi).

Analiza financijske strukture pokazuje dominaciju javnog financiranja. Javne ustanove financiraju se prosječno s preko 85% sredstava iz proračuna, dok vlastiti prihodi čine samo oko 10% ukupnih prihoda (Zlatović et al., 2022). Ovakva struktura ukazuje na značajnu proračunsku ovisnost. Zakon uvodi mogućnost višegodišnjeg financiranja programa i projekata sukladno čl. 48. Zakona o proračunu, što omogućuje kontinuitet u planiranju i izvršavanju dugoročnih kulturnih inicijativa (čl. 30. Zakona).

Zlatović (2022) upozoravaju da se, unatoč suvremenom normativnom okviru, provedba novog zakona suočava s nizom izazova. Jedan od problema odnosi se na potrebu uspostavljanja ravnoteže između stručnosti i reprezentativnosti članova kulturnih vijeća, budući da su oni aktivni sudionici kulturne scene o kojoj odlučuju. Osobito se ističe problem financijske održivosti ustanova kulture s obzirom na trajan trend smanjenja proračunskih izdvajanja za kulturu. Takva situacija pokazuje kako zakonski okvir, iako nužan, nije dovoljan bez sveobuhvatnog preusmjeravanja kulturne politike.

Uočava se i slab interes kulturnih ustanova za razvoj financijske izvrsnosti putem sponzorstava, donacija i prodaje vlastitih proizvoda i usluga, što otvara prostor za definiranje novih kriterija vrednovanja projekata.

Istaknuta je potreba za uvođenjem redovitog godišnjeg ocjenjivanja i kategorizacije kulturnih projekata, pri čemu bi uz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje trebalo uzeti u obzir inovativnost menadžmenta i stratešku važnost pojedinice ustanove.

5. Društveni značaj i implikacije dobrih praksi

Kvalitetna praksa javnih politika u kulturi, definirana kroz transparentnost, uključivost, participaciju i strateško planiranje, nije svedena na "administrativnu" kategoriju, nego dugoročno generira društvene promjene i ima povratne učinke koji se prostiru na povećanje povjerenja građana, demokratsku vitalnost, lokalnu koheziju i institucionalnu evoluciju javnih politika u kulturi. Takva promišljena kulturna intervencija djeluje kao katalizator izgradnje zajednice, kritičke svijesti građana i njihove javne odgovornosti. Ovo područje razlikuje četiri međusobno isprepletene implikacije: (1) jačanje općeg povjerenja javnosti, (2) osnaživanje kulturne pismenosti i razvoj

demokratske participacije, (3) unapređenje društvene kohezije i jačanje lokalnog identiteta te (4) dugoročni učinak na smjernice javnih kulturnih politika.

U razdoblju globalnog opadanja povjerenja građana u političke i javne ustanove, ustanove kulture mogu, zahvaljujući svojoj profesionalnosti, neovisnosti i lokalnoj prisutnosti, postati pouzdan most između države i građana. Evans (2023) ističe da lokalne kulturne institucije mogu aktivno nadomjestiti eroziju povjerenja u nacionalne strukture jer mogu pružiti "sigurne prostore" za građanski dijalog, pružajući pouzdane, stručne i pluralističke interpretacije javnih tema. Ovaj model građanske participacije u lokalnim zajednicama postaje učinkovitim instrumentom izgradnje javnog legitimiteta.

Suradnja između institucija kulture i zajednica ima učinke usmjerene na adaptacije i rekonstrukcije javnih politika prema participativnoj javnoj vrijednosti. To potvrđuje empirijski nalaz da transparentni, participativni procesi alociranja javnih sredstava kulturi jačaju percepciju nepristranosti i kredibiliteta (Evans, 2023).

U hrvatskom kontekstu, takvo povjerenje moguće je graditi kroz sustavne instrumente, primjerice javne forume s građanima, pripremu proračuna za programe kulture uz participaciju građana (e-savjetovanje) i evaluacijske forume. Ključno je da ustanove pouzdano i dosljedno provode stručno utemeljene i transparentne procese odlučivanja, čime mogu postati promotorima rasta općenitog povjerenja u društveno-ekonomski sustav.

Sudjelovanje pripadnika lokalnih zajednica u kulturnim aktivnostima, od posjeta izložbama do sudjelovanja u oblikovanju kulturnih sadržaja, može postati značajan pokretač poželjnih demokratskih obrazaca ponašanja kao što su veće pristupanje glasovanju, češće volontersko djelovanje i izgradnja političke pismenosti. Europski izvještaj Culture and Democracy – the Evidence (2023) konstatirao je snažnu statističku povezanost između redovne kulturne participacije i demokratske participacije: građani aktivni u kulturi vjerojatnije sudjeluju u javnim kampanjama, lokalnim inicijativama i ocjenjivanju politike (European Commission, 2023).

Švedska istraživačica Lindström Sol (2019) identificirala je dva ključna modela kulturne participacije. Prvi model promatra kulturu kao javno dobro gdje se naglasak stavlja na pravičan pristup kulturnim sadržajima za sve građane. Drugi model vidi kulturu kao protuteža negativnim društvenim pojavama, gdje kulturna participacija postaje alat jačanja društvene kohezije i pomoć u rješavanju socijalnih problema.

Kulturna pismenost pospješuje kritičko građanstvo kroz različite razine angažiranosti. Možemo razlikovati barem tri razine: (1) osnovnu razinu korištenja kulturnih sadržaja, (2) početnu interakciju koja uključuje aktivniju komunikaciju s ustanovama kulture, i (3) razvijenu participaciju gdje građani postaju sukreatori kulturnih politika. Svaka razina zahtijeva različite strategije poticanja demokratske angažiranosti u kulturi.

Kultura kao poveznica u lokalnim zajednicama djeluje na više razina istovremeno, jačajući lokalni identitet, potičući razmjenu između generacija i kultura te razvijajući društveni kapital koji smanjuje podjele i povećava osjećaj pripadnosti. Broadhead (2022) u svom pregledu europskih istraživanja o društvenoj koheziji ističe da su mjesto stanovanja i osjećaj zajedničke pripadnosti ključni elementi u građenju kohezije, a kulturne inicijative u javnim prostorima mogu biti pokretačka snaga tih procesa.

Sonawane (2025) ističe da kultura oblikuje osobni i zajednički identitet kroz rituale, jezik i umjetničke prakse, čuvajući kolektivnu memoriju i ponos. U lokalnim zajednicama, kulturne politike koje potiču kulturni turizam, podržavaju domaće autore i zajedničke festivale imaju dugoročne učinke kroz gospodarsku korist i jačanje društvene kohezije.

Kada javne politike u kulturi potiču povjerenje, kulturnu pismenost i društvenu koheziju, njihov učinak nadilazi granice pojedinačnih projekata i postaju dio institucionalnih mehanizama i strateškog planiranja. Dugoročno, takve kulturne politike postaju uzorom vrednovanja i raspodjele sredstava, poboljšavaju sustav upravljanja te redefiniiraju mjerljive pokazatelje uspjeha koji uključuju sudjelovanje korisnika, njihovo zadovoljstvo i širi učinak na društveno-ekonomski sustav.

Viola i suradnici (2024) naglašavaju da kontinuirano sudjelovanje u kulturi ima kumulativni učinak na zdravlje, mentalnu otpornost i opće društveno blagostanje. Premda se radi o osobnim koristima, ta dobrobit prelazi u političku dimenziju jer institucije koje pokazuju vidljiv utjecaj na gospodarstvo, obrazovanje i zdravstvo stežu društveni kapital koji zahtijeva trajno ugrađivanje u strukture kulturne politike.

Primjeri dobre prakse uključuju projekte sudjelovanja u upravljanju kulturom i strategija koje tijekom više mandata kroz različite alate (fokus grupe, sudjelovanje u izradi i evaluaciji proračuna) ostavljaju institucionalni trag kao kulturne politike. Dugoročni utjecaj dobrih praksi javnih politika kulture očituje se kroz održivu kulturnu infrastrukturu, jačanje društve-

nog kapitala, poticanje kulturnog stvaralaštva i pozitivne društvene promjene koje prelaze okvire kulture.

6. Praktične smjernice i preporuke

Transformacija javnih kulturnih ustanova u odgovorne i održive organizacije koje stvaraju sadržajnu javnu vrijednost zahtijeva provedbu konkretnih i sustavno utemeljenih praktičnih rješenja. Ove smjernice predstavljaju sažetak dokazano uspješnih pristupa koji omogućuju ustanovama učinkovito uravnoteživanje javnih i društvenih interesa, istovremeno jačajući njihovu sposobnost odgovora na dinamičke potrebe zajednica.

Razvoj standardiziranog okvira za vrednovanje javne vrijednosti kulture predstavlja temeljni preduvjet za uspostavljanje pristupa upravljanju kulturnim institucijama koji se temelji na dokazima. Australijski okvir za mjerenje javne vrijednosti, razvijen u Odjelu za kreativne industrije, turizam i sport, pokazuje kako se može operacionalizirati cjelovito mjerenje kulturnog utjecaja koje nadilazi tradicionalne kvantitativne pokazatelje (CITS, 2025). Ovaj pristup spaja kulturne, društvene i gospodarske koristi kroz strukturiran sustav vrednovanja.

Ključni elementi standardiziranog okvira trebaju obuhvatiti četiri glavna područja: (1) ostvarivanje misije i svrhe kroz kreativne, odgojno-obrazovne i informacijske aspekte; (2) operacije i administraciju uključujući korisničke usluge i upravljanje objektima; (3) upravljanje kroz financijsku učinkovitost i operativnu djelotvornost; (4) te izvedene učinke poput gospodarskog utjecaja, društvene kohezije i povećanja ugleda zajednice (Yoshimoto, 2005). Ovakav višedimenzionalni pristup omogućuje ustanovama pokazivanje svoje vrijednosti kroz objektivne pokazatelje.

Provedba standardiziranog okvira zahtijeva razvoj digitalnih platformi koje omogućuju prikupljanje povratnih informacija u stvarnom vremenu od publike, stručnjaka, ustanova i umjetnika (CITS, 2025). Takvi sustavi omogućuju kontinuirano praćenje kvalitete kulturnih iskustava i njihovog utjecaja, čime se osigurava dinamička prilagodba programa prema stvarnim potrebama zajednice.

Učinkovito upravljanje ustanovama kulture ovisi o stručnosti članova kulturnih i upravnih vijeća koji trebaju posjedovati specifična znanja o sektoru kulture, upravljanju neprofitnim organizacijama te suvremenim izazovima u javnim kulturnim politikama. Iskustva programa poput onog koji organizira ArtsFund pokazuju važnost strukturiranog pristupa

osposobljavanju koji obuhvaća fiskalne i pravne odgovornosti, prikupljanje sredstava, strategijsko planiranje i ostale rukovodne funkcije (ArtsFund, 2025).

Program osposobljavanja treba biti osmišljen kao modularni sustav koji omogućuje individualizirane načine učenja ovisno o prethodnom iskustvu i potrebama članova (Clare Leadership Programme, 2025). Ključne sastavnice programa trebaju uključivati razumijevanje vrijednosti javnih kulturnih politika, financijsko upravljanje, strategije uključivanja zajednice i mjerenja utjecaja, pravni okvir i etičke standarde te vještine vodstva i upravljanja promjenama.

Participativno upravljanje u kulturi zahtijeva uspostavljanje formalnih mehanizama koji omogućavaju značajno uključivanje različitih dionika u procese strateškog planiranja i donošenja odluka. U-NEESCO-ov program participativnog stvaranja i praćenja politika pokazuje kako se mogu razviti transparentne i na dokazima utemeljene metodologije za osmišljavanje i praćenje kulturnih politika (UNESCO, 2025).

Participativni forumi trebaju biti strukturirani kao višerazinska tijela koja uključuju predstavnike različitih interesnih skupina: umjetnike i kulturne radnike, predstavnike civilnog društva, lokalne zajednice, obrazovne institucije, privatni sektor i javne vlasti. Oni trebaju funkcionirati kroz redovite cikluse koji uključuju analizu postojećeg stanja, formuliranje strateških prioriteta, razvoj specifičnih programa i vrednovanje rezultata.

Metodologija rada participativnih foruma treba biti zasnovana na načelima uključivosti, transparentnosti i odgovornosti, koristeći suvremene tehnologije za široko uključivanje građana u rasprave o kulturnim prioritetima. Posebno je važno osigurati da participativni procesi stvarno utječu na oblikovanje kulturnih politika i programa (Vidović, 2018).

Suvremeni pristup upravljanju ustanovama kulture prepoznaje važnost mrežnog upravljanja koje nadilazi tradicionalne hijerarhijske strukture i omogućuje fleksibilnu suradnju između različitih aktera. Iskustva centara kulture u Danskoj pokazuju kako se kroz suradničke kulturne prakse mogu ostvariti različiti oblici društvene kohezije koji spajaju različite identitete, premošćuju razlike i vertikalno se povezuju (Eriksson et al., 2023).

Mrežni modeli upravljanja trebaju se temeljiti na načelima zajedničkog upravljanja koje uključuje ključne dionike – članove, osoblje i upravna tijela. Takav pristup omogućuje ustanovama brži odgovor na potrebe zajednice i prilagodbu promjenama, što povećava podršku građana i dugoročnu održivost kulturnih programa.

Provedba mrežnih modela zahtijeva razvoj hibridnih organizacijskih struktura koje spajaju formalne institucije s neformalnijim mrežama suradnje (Global Cultural Districts Network, 2018). Ključni elementi uključuju uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala između različitih razina mreže, razvoj zajedničkih platformi za razmjenu resursa i informacija, postupke za zajedničko donošenje odluka i sustave za praćenje i vrednovanje mrežnih aktivnosti.

Posebnu pozornost treba posvetiti povezivanju s lokalnim zajednicama kroz kultiviranje "trećih prostora" - neutralnih mjesta okupljanja koja omogućavaju interakciju između različitih društvenih skupina.

7. Zaključak

Analiza upravljanja javnim ustanovama kulture u funkciji javnog i društvenog interesa otkriva složenost problematike i potrebu za cjelovitijim pristupom kulturnoj politici. Usporedba teorijskih pristupa pokazuje da tradicionalni hijerarhijski modeli ne zadovoljavaju suvremene potrebe, dok novi javni menadžment često zanemaruje kvalitativne aspekte i ugrožava umjetničku autonomiju. Model upravljanja javnom vrijednošću i hibridni pristup pokazuju veću sposobnost uravnoteživanja ekonomske učinkovitosti, javne odgovornosti i umjetničke autonomije. Mrežni modeli predstavljaju najnapredniji pristup s fleksibilnom suradnjom između dionika i osjetljivošću na potrebe lokalne zajednice.

Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi (2022.) predstavlja značajan napredak kroz uspostavljanje cjelovitog normativnog okvira i uvođenje sudioničkog upravljanja. Međutim, provedba se suočava s izazovima, osobito zbog financijske ovisnosti ustanova.

Razlikovanje javnog i društvenog interesa pokazuje se ključnim za razumijevanje uloge ustanova kulture. Javni interes predstavlja formalno-pravni okvir, dok društveni interes označava sadržajne ciljeve koje kultura nastoji ostvariti. Uspješno upravljanje zahtijeva kontinuirano balansiranje između ovih interesa.

Kvalitetne javne politike u kulturi ostvaruju dalekosežne društvene učinke kroz jačanje povjerenja javnosti, razvoj kulturne pismenosti, demokratske participacije te društvene kohezije i lokalnog identiteta. Preobrazba ustanova u odgovorne organizacije zahtijeva konkretna rješenja: standardizirani okvir vrednovanja, osposobljavanje upravnih vijeća, participativne forume i mrežne modele upravljanja.

Kultura se pozicionira ne samo kao pružatelj kulturnih sadržaja, već kao strateški alat društvenog ra-

zvoja koji potiče inovacije i jačanje kohezije, oblikujući kulturnu politiku kao polje cjelovite društvene akcije koje nadilazi granice tradicionalno shvaćenog kulturnog sektora.

Literatura

- [1] Zlatović, D., Škarica, M., & Galić, A. (2022): Kulturna vijeća i javne ustanove u kulturi – novi pravni okvir upravljanja i financiranja. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol XVI br. 3-4 (7-41) <https://doi.org/10.51650/ezrvs.16.3-4.1> (25.06.2025.)
- [2] Ružić, P., Golubić, N., & Latin, G. (2014): Javni menadžment. Tehnički glasnik, Vol VIII br. 4 (461-466) <https://hrcak.srce.hr/file/194417> (25.06.2025.)
- [3] Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi. Narodne novine 83/2022. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_07_83_1245.html (25.06.2025.)
- [4] Vidović, D. (ur.). (2018): Uradimo zajedno - Prakse i tendencije sudioničkog upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Zaklada Kultura nova.
- [5] Medak, T. (2022): Kultura kao zajedničko dobro. Kulturpunkt. <https://kulturpunkt.hr/tema/kultura-kao-zajednicko-dobro-0/> (25.06.2025.)
- [6] Jurina, M. (2011): Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
- [7] Balog, A. (2021): Vođenje kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice. Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije, Baranje i Srijema, Vol XXV br. 1-2 (95-111) <https://hrcak.srce.hr/265644> (26.07.2025.)
- [8] Balog, A. (2019): Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela rukovođenja. Vjesnik bibliotekara Hrvatske 62(2), (65-87) <https://hrcak.srce.hr/file/340247> (26. 6. 2025.)
- [9] Čočić, T., Lovrić, V. (2015): Management And Leadership In Cultural Institutions. Interdisciplinary Management Research XI, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics (141-148) <https://n15738.your-storagehare.de/s/K4ADitL2Txz9PDJ> (27.07.2025.)
- [10] Zlatović, D., Škarica, M. (2022): Kulturna vijeća i javne ustanove u kulturi – novi pravni okvir upravljanja i financiranja. Elektronički zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 16(3-4). <https://doi.org/10.51650/ezrvs.16.3-4.1> (27.07.2025.)
- [11] Mangset, P., Kangas, A., Skot-Hansen, D., & Vestheim, G. (2008): Nordic cultural policy. Nordic Cultural Observatory, Vol II br. 8 (1-24).
- [12] Perko Šeparović, I. (2006): Izazovi javnog menadžmenta: dileme javne uprave. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
- [13] Mooney, J. D., Reiley, A. (1970): The Principles of Organization, u: Sexton, William P. Organization Theories. Charles E. Merrill Publishing Company.
- [14] Hood, C. (1991): A public management for all seasons? Public Administration, LXIX br.1 (3-19) <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasons-fulltext.pdf> (03.08.2025.)
- [15] Abdullahi, F. M. (2023): Introduction to New Public Management (NPM). Global Scientific Journal, XXII br. 5 (1404-1430)
- [16] Global Leaders Institute for Arts Innovation. (2024): Hybrid business models for cultural institutions. <https://www.globalleadersinstitute.org/blog-post/hybrid-business-models-for-cultural-institutions/> (03.08.2025.)
- [17] Moore, M. H., Moore, G. W. (2005): Creating Public Value Through State Arts Agencies. Minneapolis: Arts Midwest. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-08/Creating-Public-Value-Through-State-Arts-Agencies.pdf> (03.08.2025.)
- [18] Zafarullah, H. (2015). Network governance and policy making: Developments and directions in Asia. In I. Jamil, S. Aminuzzaman, & S. Haque (Eds.), Governance in South, Southeast, and East Asia (Public Administration, Governance and Globalization). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15218-9_4 (03.08.2025.)
- [19] INVENT Project. (2023): Towards a social turn in cultural policy: A policymaker's guidebook. European Inventory of Societal Values of Culture. <https://inventculture.eu/wp-content/uploads/2023/11/PolicyMakersGuidebook.pdf> (04.08.2025.)
- [20] UNESCO. (2025): Cultural resources, common goods, and the futures of the right to education. <https://www.unesco.org/en/articles/cultural-resources-common-goods-and-futures-right-education> (04.08.2025.)
- [21] Council of Europe. (2014): Report on the role of public arts and cultural institutions in the promotion of cultural diversity and intercultural dialogue. Open Method of Coordination Working Group (OMC) of EU Member States Experts on the Role of Public Arts and Cultural Institutions in the Promoting of Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue_en.pdf (04.08.2025.)
- [22] Culture Action Europe. (2017): Implementing culture within the sustainable development goals. The role of culture in Agenda 2030. <https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2019/09/Implementing-Culture-in-Sustainable-Development-Goals-SDGs.pdf> (04.08.2025.)
- [23] UNESCO. (2024): Culture 2030 indicators: A framework of thematic indicators to measure and monitor culture's enabling contribution to the SDGs. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators/> (04.08.2025.)
- [24] Matarasso, M., Landry, C. (1999): Balancing act: Twenty-one strategic dilemmas in cultural policy. Cultural Policies Research and Development Unit. Policy Note No. 4. Strasbourg Cedex: Council of Europe Publishing. <https://www.culture-net.cz/coKmv4d9945wax/uploads/2017/03/Balancing-Act.pdf> (04.08.2025.)
- [25] Hadley, S., & Belfiore, E. (2018): Cultural democracy and cultural policy. Cultural Trends, XXVII br. 3 (218–223) <https://doi.org/10.1080/09548963.2018.1474009> (04.08.2025.)
- [26] Lindström Sol, S. (2023): Participation is important, but – Professional rationalities of balancing acts in publicly funded cultural institutions. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, 26(1), str. 42-56. <https://doi.org/10.18261/nkt.26.1.4> (04.08.2025.)
- [27] Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi. Narodne novine, 47/90., 27/93. i 38/09. <https://www.zakon.hr/z/539/zakon-o-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi> (04.08.2025.)
- [28] Zakon o kulturnim vijećima. Narodne novine, 48/04., 44/09. i 68/13. <https://www.zakon.hr/z/537/zakon-o-kulturnim-vijećima> (04.08.2025.)
- [29] Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi. Narodne novine 96/01. i 98/19. <https://www.zakon.hr/z/538/zakon-o-upravljanju-javnim-ustanovama-u-kulturi> (04.08.2025.)
- [30] Zakon o radu, pročišćeni tekst zakona. Narodne novine 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23 i 64/23. <https://www.zakon.hr/z/307/zakon-o-radu> (04.08.2025.)
- [31] Evans, M. (2023): Bridging the trust divide: Understanding the Role of 'localism' and the 'local' in Cultural Policy. In Durrer, V., Gilmore, A., Jancovich, L, i Stevenson, D. (Eds.), Cultural Policy is Local (27-49). Palgrave Macmillan.

- <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-32312-6.pdf> (05.08.2025.)
- [32] European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ECORYS and Hammonds, W. (2023): Culture and democracy, the evidence – How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion – Lessons from international research. Bruxelles: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/39199> (05.08.2025.)
- [33] Lindström Sol, S. (2019): The democratic value of participation in Swedish cultural policy. *Comunicação e Sociedade*, XXXVI (81-99) <https://journals.openedition.org/cs/1611> (05.08.2025.)
- [34] Broadhead, J. (2022): Social cohesion in Europe: literature review. British Council. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/social_cohesion_in_europe_literature_reviewfinal.pdf (05.08.2025.)
- [35] Sonawane, S. (2025): The role of culture in identity and social cohesion. Exploring cultural diversity's impact on identity and community. <https://www.meer.com/en/83848-the-role-of-culture-in-identity-and-social-cohesion> (05.08.2025.)
- [36] Viola, E., Martorana, M., Ceriotti, D., De Vito, M., De Ambrosi, D., & Faggiano, F. (2024): The effects of cultural engagement on health and well-being: a systematic review. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1369066> (05.08.2025.)
- [37] CITS - Department of Creative Industries, Tourism and Sport. (2025): Public value measurement framework. Government of Western Australia. <https://www.cits.wa.gov.au/creative-industries/research-hub/public-value> (05.08.2025.)
- [38] Yoshimoto, M. (2005): The evaluation of cultural institutions and policies: Toward a framework for creative evaluation. NLI Research Institute Report, 243, 1-10. https://www.nli-research.co.jp/files/topics/51259_ext_18_en_0.pdf (05.08.2025.)
- [39] ArtsFund. (2025): Board leadership training. ArtsFund Cultural Partners Network. <https://www.artsfund.org/board-leadership-training/> (05.08.2025.)
- [40] Clore Leadership Programme. (2025): Leading in Cultural Governance. <https://www.cloreleadership.org/about-us/governance/> (05.08.2025.)
- [41] Cultural Governance Alliance. (2025): A Practical Guide to Governance. <https://culturalgovernancealliance.org/practical-guide/> (05.08.2025.)
- [42] UNESCO. (2025): Participatory Policy-making and Monitoring. UNESCO Diversity of Cultural Expressions. <https://www.unesco.org/creativity/en/programmes/participatory-policy-monitoring-making> (05.08.2025.)
- [43] Eriksson, B., Stage, C., & Valtysson, B. (2023): Bonding and bridging: Social cohesion in collaborative cultural practices in shared local spaces. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift* 26(1) <https://doi.org/10.18261/nkt.26.1.3> (05.08.2025.)
- [44] Global Cultural Districts Network. (2018): Governance models for cultural districts. GCDN Research Report. <https://gcdn.net/wp-content/uploads/2018/04/GCDN-Governance-Models-for-Cultural-Districts-2018.pdf> (05.08.2025.)