

**STRATEŠKI
PLAN
ZAKLADNE
KULTURA
NOVA
2014
— 2017**



**STRATEŠKI
PLAN
ZAKLAD E
KULTURA
NOVA
2014
— 2017**

ZAKLADA "KULTURA NOVA"
Frankopanska 5/2, 10000 Zagreb
01 553 2778
info@kulturanova.hr
www.kulturanova.hr

Upravni odbor usvojio je
23. svibnja 2014. godine
Strateški plan Zaklade
"Kultura nova"
2014.–2017.

SADRŽAJ

- 5 **Uvod**
- 9 **Sažetak osnovnih elemenata Strateškog plana**
- 12 **Osnivanje Zaklade, analiza okruženja i trendovi relevantni za rad Zaklade**
- 20 **Vizija, misija i vrijednosti**
- 22 **Analiza organizacije i okruženja u kojem djeluje**
 - 23 Opis organizacije
 - 23 Organizacijska struktura: organigram
 - 26 Matrica procesa odlučivanja
 - 26 Informacijski tokovi
 - 28 Dosadašnja postignuća i rezultati
 - 32 Dionici
 - 35 Korisnici
 - 36 SWOT analiza
- 42 **Osnovni elementi** (strateški ciljevi, posebni ciljevi, glavni programi, aktivnosti, indikatori)
- 61 **Strategije djelovanja**
- 64 **Financijska strategija**
- 69 **Razvoj organizacijskih kapaciteta**
- 72 **Godišnji operativni i financijski planovi**
- 74 **Praćenje, analiza i vrednovanje provedbe te izvještavanje**

U V O D

Cilj je Strateškog plana Zaklade “Kultura nova” odrediti jasne smjernice razvoja Zaklade u narednom četverogodišnjem razdoblju, koje će biti u skladu s potrebama organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti i koje u obzir uzimaju najznačajnija društvena, gospodarska, politička i kulturna kretanja na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Misija Zaklade propisana je Zakonom o Zakladi “Kultura nova” (NN 90/11), a u skladu s njom definirana je vizija razvoja organizacija civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, a čijem ostvarenju Zaklada namjerava pridonositi u dugoročnom razdoblju koje nadilazi vremenski okvir Strateškog plana. No, ovim dokumentom jasno su definirani ciljevi koje Zaklada planira ostvariti do kraja ovog četverogodišnjeg razdoblja.

Strateški plan odnosi se na razdoblje od 2014. do 2017. godine, a prve dvije godine (2012. i 2013.) djelovanja Zaklade bile su temelj za njegovu izradu. Tako Strateški plan obuhvaća razdoblje od sredine jednog do sredine drugog mandata Upravnog odbora i upravitelja Zaklade, čime se osigurava kontinuirana provedba politike Zaklade.

U nastojanju da se osigura kvalitetna provedba procesa izrade cjelokupnog Strateškog plana, na početku rada definirani su svi koraci, odnosno faze izrade Strateškog plana. Promišljanje Strateškog plana započelo je sredinom 2012. godine prilikom pripreme prvih programa podrške Zaklade, a sam proces izrade početkom 2013. godine. Strateški plan rezultat je rada Upravnog odbora, upraviteljice Zaklade i Stručne službe Zaklade, koji su bili aktivno uključeni u proces te savjetovanja s vanjskim stručnjacima.

Provodeći pozitivnu praksu savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupku donošenja dokumenata, a u cilju dobivanja mišljenja zainteresirane javnosti o Strateškom planu, uočavanja njegovih eventualnih nedostataka i njihova uklanjanja te prikupljanja konstruktivnih prijedloga, Zaklada je u razdoblju od 20. ožujka do 20. travnja 2014. godine organizirala javno savjetovanje sa zainteresiranom javnošću o dokumentu *Nacrt prijedloga osnovnih elemenata Strateškog plana Zaklade “Kultura nova”*

2014.– 2017. Upravni odbor, upraviteljica Zaklade i Stručna služba Zaklade razmotrili su sve prikupljene ideje i mišljenja pristigla putem javnog savjetovanja, potom su pristupili doradi cjelokupnog Strateškog plana te ga je Upravni odbor usvojio na sjednici održanoj 23. svibnja 2014. godine.

Strateški plan sadrži razradu strateških i posebnih ciljeva te glavnih programa i aktivnosti putem kojih će Zaklada kontinuirano ostvarivati svoju svrhu pružanja stručne i financijske podrške organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti. Ujedno, cilj je ovoga plana doprinijeti postizanju postavljene vizije, odnosno izgradnji snažnog, stabilnog i raznolikog civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti koje kreira nove umjetničke prakse i prakse kritičkoga javnog djelovanja te potiče pozitivne društvene promjene u Republici Hrvatskoj. Osnovni elementi izrađeni su na temelju provedene analize okruženja i trendova relevantnih za rad Zaklade, odnosno mapiranja područja djelovanja i institucionalnog pozicioniranja, analize organizacijske strukture i tokova, funkcionalne strateške analize, pregleda postignuća i rezultata u prethodnom razdoblju djelovanja Zaklade te analize prepoznatih dionika i analize korisnika. Nalazi ovih analiza i odabir razvojnih načela stvorili su pretpostavke za postavljanje razvojne vizije, strateških i posebnih ciljeva te glavnih programa i aktivnosti koje Zaklada planira ostvariti do kraja 2017. godine, kao i indikatora njihove provedbe. Definiranje osnovnih elemenata temelji se i na razumijevanju razvojnog procesa Zaklade i očekivanih promjena u okruženju te su u obzir uzete razvojne mogućnosti, ali i razvojna ograničenja, koja se očitavaju u relevantnim trendovima u političkom, gospodarskom, društvenom i kulturnom okruženju. Strateški plan prepoznaje ključne elemente uspjeha te uključuje relevantne dionike i korisnike prema kojima će Zaklada usmjeriti svoje djelovanje, kako bi ostvarila zadane ciljeve.

Ujedno želimo istaknuti da činjenicu uvrštavanja Zaklade “Kultura nova” u neke od ključnih strateških dokumenata Republike Hrvatske u područjima kulture, civilnog društva i mladih (Strateški plan Ministarstva kulture 2014.– 2016., Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine, Nacionalni program za mlade od 2014. do

2017. godine) smatramo potvrdom drugih tijela državne uprave i relevantnih institucija da je Zaklada važan akter koji može doprinijeti dugoročnoj stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti i koji će u ostvarenju ovoga zadatka imati podršku brojnih drugih relevantnih partnera.

Zahvaljujemo svima koji su se odazvali javnom savjetovanju o osnovnim elementima Strateškog plana Zaklade. Također zahvaljujemo svim prijaviteljima na javne pozive Zaklade i sudionicima javnih događanja u organizaciji Zaklade, kao i svim korisnicima bespovratnih sredstava Zaklade te partnerima i angažiranim vanjskim stručnjacima i suradnicima koji su svojim dosadašnjim razmišljanjima i prijedlozima o radu Zaklade dali doprinos oblikovanju Strateškog plana Zaklade.

**SAŽETAK
OSNOVNIH
ELEMENTATA
STRATEŠKOG
PLANA**

Vizija	Snažno, stabilno i raznoliko civilno društvo na području suvremene kulture i umjetnosti koje kreira nove umjetničke prakse i prakse kritičkoga javnog djelovanja te potiče pozitivne društvene promjene u Republici Hrvatskoj.
---------------	--

Strateški ciljevi	Posebni ciljevi	Glavni programi
Doprinijeti izgradnji i jačanju sposobnosti organizacija za razvoj suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi	<ul style="list-style-type: none"> – Unaprijediti organizacijske kapacitete organizacija civilnog društva – Poticati razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška za razvoj organizacijskih kapaciteta 2. Podrška za razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa 3. Obrazovanje u kulturnom menadžmentu 4. Regionalni centar za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
Doprinijeti razvoju naprednih suradničkih praksi u kulturi	<ul style="list-style-type: none"> – Poticati razvoj i stabilizaciju modela kontinuirane suradnje i umrežavanja – Unaprijediti sudjelovanje u oblikovanju inovativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razvojna podrška za suradničke platforme 2. Sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika i drugih srodnih politika
Doprinijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti	<ul style="list-style-type: none"> – Poticati sistematizaciju i širenje znanja razvijanih u sektoru – Unaprijediti praćenje i evaluaciju u sektoru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška za širenje znanja 2. Razvoj interdisciplinarnog obrazovnog programa 3. Program istraživanja
Doprinijeti prepoznavanju važnosti kulture i umjetnosti u društvenom razvoju	<ul style="list-style-type: none"> – Poticati angažman kulturnih organizacija u razvoju zajednice i društva – Poticati uključivanje javnosti i izravnu komunikaciju s publikom 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška za razvoj publike 2. Program “Kultura za društvene promjene”

Misija

Zaklada "Kultura nova" pruža stručnu i financijsku podršku organizacijama civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj.

Aktivnosti

- | | |
|--|--|
| 1.1. Razvojna podrška za organizacije | 3.2. Seminari, radionice, treninzi |
| 2.1. Podrška za umjetnička istraživanja | 4.1. Participativni proces uspostavljanja upravljačkog i programskog modela centra |
| 2.2. Podrška za nove međunarodne projekte | 4.2. Prenamjena i rekonstrukcija objekta arhitektonske baštine |
| 2.3. Podrška za selekciju inozemnog programa | |
| 3.1. Podrška za stručno usavršavanje | |
-

- | | |
|---|---|
| 1.1. Razvojna podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj | 2.1. Sudjelovanje u procesima donošenja odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini |
| 1.2. Razvojna podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj | 2.2. Organizacija nacionalnih i međunarodnih skupova |
| 1.3. Razvojna podrška za suradničke platforme u Jugoistočnoj Europi | 2.3. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima |
| | 2.4. Sudjelovanje u radu međunarodnih organizacija i mreža |
-

- | | |
|---|--|
| 1.1. Podrška za programe neformalnog obrazovanja za javnost | 3.2. Provedba istraživanja o modelima upravljanja i financiranja u kulturi |
| 1.2. Podrška za istraživačko-dokumentacijski rad | 3.3. Provedba istraživanja o obrazovanju u kulturi |
| 2.1. Participativni proces uspostavljanja obrazovnog programa i njegovog kurikulumu | 3.4. Praćenje i evaluacija programa koje Zaklada podržava |
| 2.2. Provedba eksperimentalnog obrazovnog programa | 3.5. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava |
| 2.3. Organizacija stručnih skupova | 3.6. Publiciranje rezultata istraživanja |
| 3.1. Provedba istraživanja o radu i postignućima OCD-a | |
-

- | | |
|---|---|
| 1.1. Podrška za razvoj publike korištenjem digitalnih tehnologija | 2.2. Godišnja nagrada "Kultura za društvene promjene" |
| 2.1. Podrška za društveno angažirane kulturne akcije i projekte | |
-

**OSNIVANJE
ZAKLADE,
ANALIZA
OKRUŽENJA
I TRENDovi
RELEVANTNI
ZA RAD
ZAKLADE**

Zaklada “Kultura nova” rezultat je uspješne višegodišnje inicijative dijela organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti koje su zagovarale osnivanje posebne zaklade za civilni sektor u kulturi. On je od sredine 1990-ih kontinuirano afirmirao suvremene kulturne i umjetničke prakse i time postao ključan akter suvremene kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Riječ je o onim suvremenim kulturnim i umjetničkim praksama koje su usmjerene prema istraživanju i propitivanju granica disciplina i područja, uspostavljanju novih pristupa i kretanja, poduzimanju estetskih i konceptualnih iskoraka, inovativnom korištenju materijala, metoda, formata i medija te sveukupno otvaranju novih pogleda, shvaćanja i orijentacija u svijetu umjetnosti. To su također i one prakse koje su usmjerene prema društvenom angažmanu te orijentirane na zajednicu i sudjelovanje građana, i koje danas predstavljaju razvojni potencijal, jer se bave pitanjima kao što su društvena kohezija, razvijanje potencijala zajednice i slično. Suvremene kulturne i umjetničke prakse kroz različite oblike, pristupe i kanale djelovanja omogućuju građanima direktno uključivanje i sudjelovanje u kulturnim projektima koji često uočavaju i artikuliraju raznovrsne probleme s kojima se suvremeno društvo susreće (prava manjina, ekologija, ljudska prava, rasprodaja javnog prostora, uništavanje kulturnog i javnog dobra, itd.). Uključivanjem građana podiže se njihova svijest o važnosti angažmana i aktivnog sudjelovanja u zajednici. Ujedno, organizacije civilnog društva u kulturi u mnogim hrvatskim gradovima vode kulturne centre, klubove, galerije itd. kao javne prostore koji su točke susreta različitih civilno-društvenih inicijativa i građana te prostori javne recepcije. Upravo ti prostori ponajbolje svjedoče o inkluzivnom karakteru civilnog društva u kulturi, jer oni omogućuju i potiču dijalog između građana koji, zbog prirode suvremene (žive) i društveno angažirane kulture te reflektivne i kritičke umjetničke prakse, mogu biti ne samo posjetitelji i korisnici nego i aktivni sudionici takvih programa i projekata.

Uvjeti za osnivanje i registriranje Zaklade stvoreni su donošenjem Zakona o Zakladi “Kultura nova” (NN 90/11), koji je usvojen u Hrvatskom saboru 15. srpnja 2011. godine. Pokretanjem Zaklade osigurana je učinkovita mjera koja može doprinijeti unaprjeđenju stanja civilnog sektora u kulturi te podržavati njegov daljnji razvoj i profesionalizaciju. Zaklada, kao novi i dodatni izvor financiranja

organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, u okviru hrvatskog modela kulturne politike predstavlja važan primjer utemeljenja autonomnog tijela kojem je dana odgovornost odlučivanja o pružanju stručne i financijske podrške civilnom sektoru u kulturi te je jedan od najznačajnijih pomaka u hrvatskoj kulturnoj politici u posljednjih desetak godina.

Ideja osnivanja Zaklade nastala je kao jedan od odgovora na postojeći model financiranja kulture, koji ne može na adekvatan način podržati samoosnovane kolektive iz civilnog sektora niti odgovoriti na njihove potrebe na jednak način kao što skrbi za javne kulturne ustanove, kojima pruža kontinuiranu financijsku podršku za operativne troškove i programski rad. Na taj način postojeći model kulturnog sustava stavlja javne kulturne ustanove u svoje središte, pa se civilni sektor u kulturi nalazi u neravnopravnoj poziciji naspram javnog sektora. Taj sustav jednako funkcionira i na nacionalnoj i na subnacionalnim razinama. Nedostatno programsko financiranje na temelju podupiranja projekata kao i nepostojanje ciklusa višegodišnjeg financiranja na lokalnoj razini, odnosno nedovoljno razrađena i sveobuhvatna višegodišnja financijska podrška na nacionalnoj razini, prate i problemi poput neadekvatnih i nedovoljno opremljenih prostornih resursa, a u brojnim sredinama i nedostatak prostora za rad, produkciju, prezentaciju, edukaciju, istraživanje, rezidencije, itd. Takva logika funkcioniranja sustava bitno određuje poziciju organizacija civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti. S obzirom na to da je Zaklada osmišljena kao dodatni izvor financiranja, "Kultura nova" za civilni sektor u kulturi predstavlja model koji nadopunjuje postojeći sustav financiranja programskih aktivnosti na nacionalnoj i subnacionalnim razinama. Zaklada stoga razvija komplementarne programe podrške putem kojih osigurava podršku kakvu nije moguće dobiti kroz druge izvore financiranja u kulturi, ali isto tako provodi i razvojne programe i projekte kojima pridonosi rastu i stabilnosti organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti.

Ministarstvo kulture je središnje tijelo državne uprave nadležno za poslove kulture koje Zakladi, u skladu sa Zakonom o Zakladi "Kultura nova", pruža administrativnu i tehničku podršku ne samo u procesu osnivanja i registriranja nego i daljnjeg razvoja.

Poticanje i razvoj suradnje s Ministarstvom kulture važni su za razvoj Zaklade, njenih programa podrške, kao i vlastitih programa. Ispreplitanje različitih kompetencija i sustavnih oblika pružanja stručne i financijske podrške koje dolaze s više strana omogućuje izgradnju stabilnog okruženja za održivi razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti. Ta je suradnja posebno važna u okolnostima u kojima nije moguće u kratkom vremenskom razdoblju provesti reformu postojećeg kulturnog sustava, koji bi trebalo preoblikovati tako da se izjednače pozicije javnih kulturnih ustanova i aktera iz civilnog sektora ili da se barem djelomično umanje postojeće nejednakosti u uvjetima rada subjekata javnog i trećeg sektora koji djeluju u kulturi. Osim toga, važna je uloga Ministarstva kulture u daljnjem razvoju civilnog sektora u kulturi, jer “Kultura nova” nije zamišljena kao zaklada koja će u potpunosti preuzeti brigu o organizacijama civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, već kao subjekt koji svojim radom i djelovanjem treba unaprijediti ovaj specifični sektor kroz zajednički rad s kreatorima kulturne politike i administrativnim tijelima, kako na nacionalnoj tako i na subnacionalnim razinama. Takvim pristupom Zaklada doprinosi oblikovanju participativne, inkluzivne i inovativne kulturne politike.

Na nacionalnoj razini pojedina ministarstva raspisuju natječaje za dodjeljivanje bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva iz područja koja su u nadležnosti pojedinog državnog tijela, a za koja se mogu natjecati i organizacije iz kulture. Dakle, osim Ministarstva kulture i druga ministarstva (npr. Ministarstvo socijalne politike i mladih, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta) dodjeljuju bespovratna sredstva organizacijama civilnoga društva, dakako ovisno o području nadležnosti svakoga od njih. Međutim, ministarstva još uvijek nemaju u potpunosti razvijenu, usklađenu i koordiniranu politiku financiranja organizacija civilnog društva, pa one organizacije na području suvremene kulture i umjetnosti koje razvijaju hibridne koncepte i programe usmjerene na kombiniranje različitih područja i disciplina, uglavnom ne uspijevaju osigurati sredstva iz izvora izvan polja kulture. Budući da je područje suvremene kulture i umjetnosti izrazito heterogeno i da obuhvaća različite aspekte društva, potrebno je poticati intersektorske razvojne programe i projekte koji će osigurati kvalitetniji razvoj kako civilnog

sektora u kulturi te suvremenih kulturnih i umjetničkih praksi, tako i društva u cjelini, i to primarno kroz obrazovanje i provođenje istraživanja u području kulture, oblikovanja i pokretanja novih modela organiziranja, upravljanja i financiranja, razvoja društveno-kulturnih centara, itd.

Zaklada “Kultura nova” financira se od dijela prihoda od igara na sreću. Na temelju Zakona o igrama na sreću (NN 87/09) prihodi od igara na sreću i drugih nagradnih igara raspoređuju se za financiranje programa organizacija na sljedećim područjima: sport; borba protiv zlouporabe droga i svih drugih oblika ovisnosti; socijalna i humanitarna djelatnost; problemi i zadovoljavanje potreba osoba s invaliditetom; tehnička kultura; kultura; izvaninstitucionalna naobrazba i odgoj djece i mladih; te razvoj civilnoga društva. Na temelju Zakona o igrama na sreću Vlada Republike Hrvatske svake godine donosi Uredbu o kriterijima za utvrđivanje korisnika i o načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu. Kriteriji za raspodjelu sredstava u Uredbi utvrđeni su u skladu s nacionalnim strategijama i programima zadovoljavanja javnih potreba u odgovarajućim djelatnostima te u skladu s programima za poticanje razvoja civilnog društva, a iskazuju se udjelom pojedinih programskih aktivnosti u ukupnom dijelu prihoda od igara na sreću. Od sredine 2012. godine Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga, u čijem radu sudjeluje i “Kultura nova”, koordinira izradu sektorskih analiza u kojima davatelji bespovratnih sredstava identificiraju potrebe u svojim resorima i koje služe za izradu Uredbe, kao i Godišnjeg plana natječaja, javnih poziva i drugih programa financiranja projekata i programa organizacija civilnog društva iz Državnog proračuna RH i fondova Europske unije. S obzirom na navedeno Zaklada treba zagovarati zajednički dijalog svih dionika o odabiru prioriternih područja čiji bi se razvoj poticao dijelom prihoda od igara na sreću. Istovremeno, pozicija Zaklade u Uredbi određena je i rasporedom udjela među različitim subjektima i aktivnostima unutar onog područja kulture u kojemu se sredstva raspoređuju između Ministarstva vanjskih i europskih poslova i Ministarstva kulture, s kojima Zaklada zajednički treba raditi na povećanju ulaganja u područje kulture kao javnog dobra, a na temelju potreba i razvojnih planova.

U kontekstu razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj važnu ulogu ima Ured za udruge, koji ima širok raspon djelovanja, od suradnje na kreiranju i predlaganju novih zakonskih okvira za djelovanje nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj, preko praćenja provedbe Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva i mjera Operativnoga plana provedbe Strategije, do izrade programa, standarda i preporuka za financiranje djelovanja organizacija civilnog društva iz državnog proračuna i drugih javnih izvora, kao i iz pretpristupnih i strukturnih fondova Europske unije. S obzirom na sve navedeno i na činjenicu da je Ured zadužen za koordinaciju Međuresornog povjerenstva i da ima zadaću koordinacije rada ministarstava, središnjih državnih ureda, uredâ Vlade Republike Hrvatske i državnih upravnih organizacija te tijela uprave na lokalnoj razini, u vezi s praćenjem i unaprjeđenjem suradnje s nevladinim, neprofitnim sektorom Zaklada razvija kvalitetnu suradnju s Uredom, čime osigurava sudjelovanje u svim pitanjima koja su značajna za razvoj civilnog sektora. Važan partner je i Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, koja podržava i djelovanje onog dijela civilnog sektora na području kulture i umjetnosti čiji su programi izravno usmjereni prema demokratizaciji društva. S obzirom na to da su temeljne organizacijske odrednice Nacionalne zaklade slične Zakladi "Kultura nova", potrebno se s jedne strane osloniti na dugogodišnje iskustvo Nacionalne zaklade, a s druge zajednički razvijati pojedine razvojne programe i projekte koji će biti komplementarni i nadopunjujući elementi na putu izgradnje kvalitetnijeg okruženja za razvoj civilnog društva te razvoja filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvaraju se nove mogućnosti za civilno društvo i kulturu kroz uspostavljanje novih međunarodnih suradnji i sudjelovanje u radu europskih institucija te kroz razvoj novih projekata i njihova financiranja iz fondova Europske unije, kao što su, primjerice, Europski socijalni fond ili Europski fond za regionalni razvoj, koji podržavaju jačanje ekonomske i socijalne kohezije, smanjivanje regionalnih razlika, porast zapošljavanja, itd. Zaklada je u dugoročnim strateškim razvojnim ciljevima koje je Republika Hrvatska utvrdila kao okosnicu budućih ulaganja kroz strukturne fondove EU prepoznala nove prilike za razvoj civilnog sektora u kulturi. Kako bi, između ostalog, osigurala

uvrštavanje pojedinih svojih aktivnosti među ključne projekte koji će biti financirani kroz europske fondove, Zaklada se uključila u rad tematskih radnih skupina za izradu programskih dokumenata za financijsko razdoblje Europske unije 2014.– 2020. Kako bi se postigao pozitivan učinak na ekonomski i društveni razvoj zemlje, jedan od ključnih definiranih razvojnih ciljeva usmjeren je na porast zapošljavanja, pa se može očekivati da će, kroz različite programe podrške i projekte, sveobuhvatna usmjerenost postizanju ovoga cilja dugoročno doprinijeti i povećanju zapošljavanja u organizacijama civilnog društva, pa tako i u onima koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti. S obzirom na to da je jedan od ključnih ciljeva vezan uz socijalnu inkluziju, među ključnim projektima za financiranje iz sredstava EU fondova navedena je i podrška uspostavljanju i razvoju društveno-kulturnih centara koji predstavljaju važna mjesta okupljanja i aktivne uključenosti građana u kulturni, društveni i javni život lokalne zajednice te platforme za razvoj partnerstva između lokalnih vlasti i civilnog društva u korištenju javne i otvorene infrastrukture namijenjene kulturnim i društveno poduzetničkim aktivnostima. Iz tih je razloga moguće očekivati da će se korištenjem bespovratnih sredstava iz Europskih fondova osigurati povećanje pristupa kulturi, ostvarenje socijalne integracije različitih marginaliziranih skupina, kao i širenje interkulturnih programa usmjerenih prema različitim manjinama i povećanju njihove vidljivosti, poticanju njihova aktivnog uključivanja u zajednicu te promociju njihovih prava. Kako je analiza trenutne socioekonomske situacije u Hrvatskoj pokazala da je jedan od glavnih izazova vezan uz regionalnu nejednakost, u predstojećem je razdoblju moguće utjecati na njeno smanjenje i kroz razvijanje uravnotežene regionalne zastupljenosti organizacija civilnog društva i suvremene kulture i umjetnosti, što bi dugoročno, u perspektivi EU 2020, moglo doprinijeti osiguravanju kvalitetnijih uvjeta života u manje razvijenim sredinama. U kontekstu usmjeravanja prema cjeloživotnom obrazovanju koje bi trebalo doprinijeti ekonomskom rastu i socijalnoj inkluziji, otvorit će se i mogućnosti za provođenje projekata koji će ojačati pristup cjeloživotnom obrazovanju, nadogradnji vještina te poboljšanje stručnog obrazovanja i osposobljavanja kulturnih radnika i umjetnika temeljenog na radu. Navedeni smjer može imati pozitivne učinke i na razvoj sposobnosti i kapaciteta civilnog društva u kulturi. Nadalje, usmjerenost prema podizanju institucionalnih

kapaciteta javnog sektora kroz razvijanje modela suupravljanja između različitih partnera iz javnog i civilnog sektora mogla bi povećati transparentnost i odgovornost dionika uključenih u procese donošenja odluka i upravljanja. Također je moguće očekivati da će se dio problema nedostatka prostornih resursa za rad, produkciju, prezentaciju, obrazovanje i istraživanje civilnog sektora u kulturi moći rješavati kroz razvoj i provedbu projekata obnove i rekonstrukcije arhitektonske baštine te njene prenamjene u kulturne svrhe. Osim toga, u ovom novom kontekstu Hrvatska ima i vrlo važnu ulogu za daljnji razvoj onih zemalja u okruženju koje nisu članice Europske unije, dakle u regiji Jugoistočne Europe, a posebno u postjugoslavenskim zemljama u kojima nacionalne kulturne politike ne osiguravaju podršku za kontinuiranu prekograničnu kulturnu suradnju i u kojima mobilnost umjetnika i kulturnih radnika predstavlja ključnu snagu uspostavljanja novih veza i temelj daljnjeg održivog razvoja ovih društava. Uloga civilnog društva u ovim procesima jedna je od ključnih i u njima Zaklada također prepoznaje hrvatske organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti kao predvodnice razvoja budućih prekograničnih kulturnih suradnji, a i pružanja potpore razvoju civilnog sektora u kulturi u susjedstvu.

**VIZIJA,
MISIJA I
VRIJED-
NOSTI**

VIZIJA

Snažno, stabilno i raznoliko civilno društvo na području suvremene kulture i umjetnosti koje kreira nove umjetničke prakse i prakse kritičkoga javnog djelovanja te potiče pozitivne društvene promjene u Republici Hrvatskoj.

MISIJA

Zaklada “Kultura nova” pruža stručnu i financijsku podršku organizacijama civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj.

VRIJEDNOSTI

- ▶ suvremena kultura i umjetnost za društvene promjene
- ▶ kulturna raznolikost i interkulturalnost
- ▶ sloboda, jednakost i ravnopravnost
- ▶ poštivanje prava čovjeka
- ▶ socijalna pravda
- ▶ odgovornost i pouzdanost
- ▶ transparentnost i dostupnost informacija
- ▶ otvorenost, inovativnost i kreativnost
- ▶ suradnja, interakcija i sudjelovanje
- ▶ usavršavanje, istraživanje i dijeljenje znanja
- ▶ kritičko, refleksivno i proaktivno djelovanje
- ▶ očuvanje javnog dobra
- ▶ reinterpretacija, očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine
- ▶ očuvanje prirode i čovjekova okoliša

**ANALIZA
ORGANI-
ZACIJE**

OPIS ORGANIZACIJE

Zakladu “Kultura nova” osnovala je Republika Hrvatska posebnim zakonom (Zakon o Zakladi “Kultura nova”, NN 90/11) usvojenim u Hrvatskome saboru 15. srpnja 2011. godine s osnovnom svrhom promicanja i razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti.

“Kultura nova” svoju svrhu ostvaruje kroz programe podrške, djelujući kao *grantmaking foundation*, te kroz operativno djelovanje, kao *operational foundation*, u okviru kojega provodi razvojne programe i projekte Zaklade.

Zaklada se financira iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara sukladno Zakonu o igrama na sreću i Uredbi o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću te iz osnovne imovine, prihoda od osnovne imovine, donacija i ostalih prihoda sukladno zakonu.

Rješenjem Ministarstva uprave RH od 25. studenog 2011. odobren je upis Zaklade “Kultura nova” u Zakladni upisnik, Zakladnu knjigu broj I, registarski broj zakladnog uložka 180. Rješenjem Ministarstva uprave RH od 27. veljače 2012. godine odobren je Statut Zaklade “Kultura nova”.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:

ORGANIGRAM

Upravna tijela Zaklade čine Upravni odbor i upravitelj Zaklade, a rad je organiziran u okviru Stručne službe Zaklade.

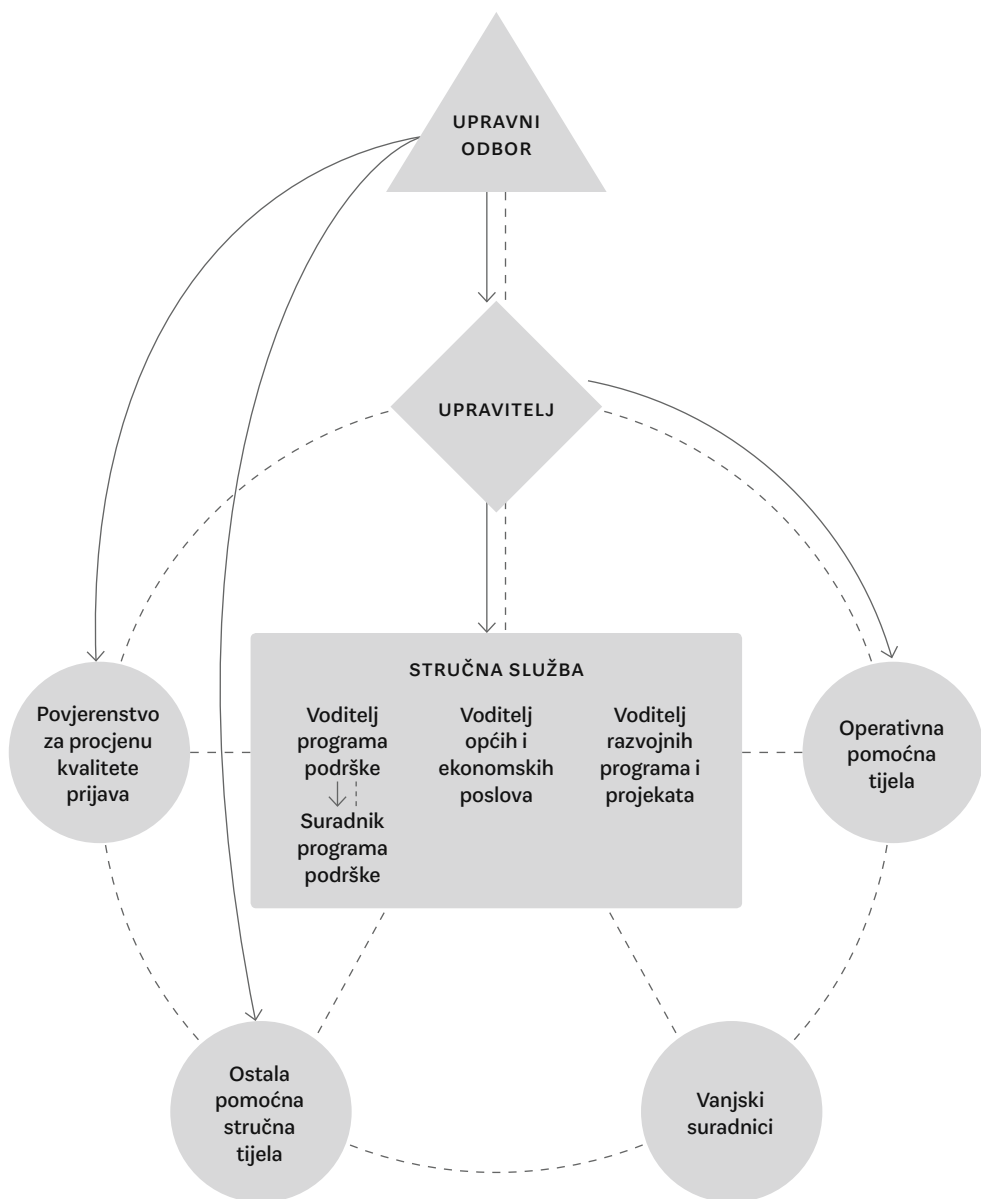
Upravni odbor ima pet članova koje na prijedlog ministra kulture imenuje Vlada Republike Hrvatske na mandat od četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja, a svi članovi obavljaju svoje funkcije bez naknade. Na prijedlog ministrice kulture dr. sc. Andree Zlatar Violić Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 5. siječnja 2012. godine donijela Rješenje o imenovanju članova Upravnog odbora Zaklade “Kultura nova” u sastavu: Agata Juniku,

Marin Lukanović, Vid Mesarić, Ivica Petrinić i Emina Višnić. Na konstituirajućoj sjednici, održanoj 19. siječnja 2012. godine, za predsjednicu Upravnog odbora jednoglasno je izabrana Emina Višnić, a za njenog zamjenika Marin Lukanović.

Upravitelja Zaklade imenuje i razrješava Upravni odbor većinom članova, a odluka se donosi na temelju provedenog javnog natječaja. Mandat upravitelja Zaklade traje četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja. Na sjednici održanoj 2. travnja 2012. godine Upravni odbor je za upraviteljicu Zaklade imenovao dr. sc. Deu Vidović, čiji je četverogodišnji mandat započeo 1. svibnja 2012. godine.

Rad je organiziran u Stručnoj službi kojom koordinira upravitelj Zaklade. Stručnu službu čine posebne radne cjeline u kojima se obavljaju sljedeći poslovi: opći i ekonomski poslovi, poslovi vezani uz programe podrške te poslovi vezani uz razvojne programe i projekte Zaklade. Trenutno je u Zakladi pored upraviteljice zaposleno četvero suradnika: Krunoslav Kusaković (voditelj općih i ekonomskih poslova), Danijela Šavrljuga Todorović (voditeljica programa podrške), Ines Vanjak (suradnica programa podrške) te Tamara Zamelli (voditeljica razvojnih programa i projekata Zaklade).

Zaklada imenuje i pomoćna tijela, kao što je Povjerenstvo za procjenu kvalitete prijave pristiglih na javne pozive Zaklade, te druga stalna i/ili povremena pomoćna tijela i radne grupe za obavljanje poslova iz djelokruga Zaklade, koja se osnivaju odlukom Upravnog odbora odnosno, u slučaju operativnih poslova, odlukom upravitelja Zaklade. Osim toga, Zaklada razvija bogatu mrežu vanjskih suradnika s kojima surađuje na pripremi, provedbi i praćenju programa podrške te u osmišljavanju i realizaciji različitih razvojnih programa i projekata u okviru svoga operativnog djelovanja. Na taj način Zaklada na adekvatan i efikasan način odgovara na potrebe i aktivnosti koje provodi.



—→ proces donošenja odluka
 - - - - proces informacijskih tokova

MATRICA PROCESA

ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja u Zakladi precizno je propisan zakonskim aktom, Statutom Zaklade te ostalim aktima koji definiraju način rada u Zakladi i njenim pojedinim tijelima. Jasno uspostavljena hijerarhija odlučivanja i precizno ustanovljene procedure donošenja odluka osiguravaju transparentnost, funkcionalnost, učinkovitost djelovanja te brzu koordinaciju aktivnosti. Sve odluke donose se na temelju objektivnih pokazatelja i prikupljenih podataka, argumentiranih obrazloženja i rasprava te stručnog i dubinskog uvida u probleme i pitanja o kojima se odlučuje. Iz grafikona i opisane organizacijske strukture vidljivo je da u Zakladi postoji višestruka razina odlučivanja. Upravljačke i izvršne funkcije su odvojene i preklapaju se samo u funkciji upravitelja Zaklade, koji osigurava prikupljanje svih potrebnih podataka za donošenje odluka i odgovara za provođenje odluka donesenih na razini Upravnog odbora. Osim toga, upravitelj Zaklade donosi odluke vezane uz operativno djelovanje i koordiniranje svih aspekata rada Zaklade. Upravljačka tijela zajednički strateški promišljaju i donose strateške razvojne odluke te evaluiraju proces rada i programskih dostignuća. Na razini Stručne službe, a vezano uz svaki pojedini segment poslovanja, podijeljene su odgovornosti te su jasno definirane procedure donošenja odluka u provedbi i izvršenju zadataka, kao i izvještavanja o njima. Način donošenja odluka transparentno je utvrđen za sva pomoćna stručna tijela koja imaju ovlasti donositi odluke u polju svoga djelovanja ili davati prijedloge za kvalitetnije donošenje odluka na drugim razinama. Uloga pojedinih tijela, poput radnih grupa, jest da stvaraju analitičku podlogu za donošenje informiranih i stručnih odluka u Zakladi.

INFORMACIJSKI TOKOVI

U cilju osiguravanja što učinkovitijeg funkcioniranja, organizacijskog i programskog razvoja, kao i stvaranja kvalitetnih predujeta za donošenje različitih odluka Zaklada je postupno, u okviru procesa podizanja organizacijskih kapaciteta, osmišljavala i

uspostavljala protok informacija koji ima nekoliko uloga: komunikacijsku i informativnu, kao i ulogu arhiviranja, dokumentiranja te unutarnjeg praćenja i kontrole. Uspostavljeni informacijski tokovi unutar Zaklade, kao i prema njenoj relevantnoj okolini, razvojno su orijentirani i usklađeni s organizacijskom strukturom (organigramom) i matricom procesa donošenja odluka, a odlikuju ih efikasnost, transparentnost i participativnost. Pored uobičajenog mehanizma informiranja unutar organizacije (redovni sastanci Stručne službe, sastanci upravitelja Zaklade s pojedinim radnim jedinicama, dnevno informiranje unutar operativnog tima, sjednice Upravnog odbora i drugih pomoćnih tijela, sastanci radnih grupa i vanjskih suradnika) te prema okolini (priopćenja za javnost, izvještaji, javna događanja, javna savjetovanja), Zaklada u komunikaciji koristi različite e-alate: direktnu e-poštu, distribucijske i informativne e-liste, mrežnu stranicu te za potrebe Zaklade osmišljene i izrađene e-sustave za različite vrste prijave, prikupljanja podataka, anketa i slično. Službena mrežna stranica Zaklade, osmišljena i posebno strukturirana prema potrebama Zaklade, ujedno predstavlja važno središte za mnoge komunikacijske i informacijske tokove Zaklade te osigurava transparentnost njenog rada, a javnosti omogućava pristup najrazličitijim informacijama vezanim uz rad Zaklade. Svakodnevna komunikacija unutar Zaklade temelji se na kombinaciji usmene i e-komunikacije zaposlenika Zaklade, a isti mehanizmi, uz dodatak pisane te telefonske i fax komunikacije, koriste se u komunikaciji s korisnicima, upravnim i pomoćnim tijelima, radnim grupama, vanjskim suradnicima, partnerima, itd. Zaklada je za potrebe uspješne i transparentne komunikacije s korisnicima osmislila i pokrenula izradu e-sustava, koji će se početi koristiti tijekom 2014. godine. Unutar Zaklade provodi se primanje, pregled, razvrstavanje, obrada, zaštita i spremanje, kao i otpremanje svih relevantnih dokumenata, čime se osigurava pravodobno, jednoobrazno i na druge načine kvalitetno vođenje uredskoga poslovanja. Na ovaj način postavljeni informacijski tokovi, koji omogućavaju komunikaciju u svim smjerovima, predstavljaju temelj za učinkovitost proceduralnog funkcioniranja institucije, a ujedno ubrzavaju procese donošenja odluka i operativno djelovanje, olakšavaju prilagodbu novim i nepredviđenim okolnostima te osiguravaju visoku participativnost i uključenost različitih sudionika u komunikacijske procese, itd.

DOSADAŠNJA POSTIGNUĆA

I REZULTATI

S obzirom na to da Zaklada “Kultura nova” nije konkurencija niti zamjena postojećim izvorima financiranja u kulturi na nacionalnoj ili na subnacionalnim razinama, kroz koje se i dalje osiguravaju sredstva za kulturne programe civilnog sektora, već je komplementarna i nadopunjujuća mjera u sustavu financiranja kulture, svi programi podrške, kao i operativno djelovanje Zaklade koji su provedeni u 2012. i 2013. godini, osmišljeni su i definirani kao komplementarni postojećim oblicima financiranja i pružanja stručne podrške. “Kultura nova” je sve svoje kapacitete tijekom 2012. godine usredotočila na pripremu i provedbu Pilot programa podrške, čiji je cilj bio pružanje operativne podrške za programski razvoj, osmišljavanje i pripremu novih projekata te razvoj suradničkih platformi. U okviru Pilot programa bespovratna sredstva u iznosu 2.570.169,65 kn dodijeljena su za 38 projekata / programa organizacija civilnog društva. Pilot program poslužio je i kao temelj za propitivanje postavljenih standarda i definiranoga postupka dodjele bespovratnih sredstva o kojima se raspravljalo kroz javno savjetovanje. U okviru Programa podrške 2013 razvijen je i novi program podrške za razvoj suradničkih platformi u regiji Jugoistočne Europe. Sveukupno su u 2013. dodijeljena bespovratna sredstva za 95 projekata / programa organizacija civilnog društva, a uspostavljena je i dugoročna suradnja sa 7 suradničkih platformi s kojima je Zaklada započela suradnju u 2012. godini te je sveukupno dodijeljeno 6.306.049,06 kn. Sve prijave pristigle na javne pozive Zaklade procjenjivalo je stručno tijelo – Povjerenstvo za procjenu kvalitete prijava, a Upravni odbor je za sve javne pozive objavljene u isto vrijeme imenovao po jedno Povjerenstvo, u kojima je 2012. i 2013. godine bilo angažirano 15 stručnjaka iz različitih područja. Članovi Povjerenstava su procjenu kvalitete prijava temeljili na definiranim kriterijima koji su bodovni i objavljeni u sklopu cjelokupne dokumentacije programa podrške. Operativno djelovanje Zaklade ostvareno je prije svega kroz uspostavljanje suradnje sa suradničkim platformama, a tijekom 2013. godine definirani su i novi razvojni programi i projekti, čiju provedbu Zaklada započinje u 2014. godini.

U cilju osiguravanja efikasnog poslovanja i postizanja rezultata Zaklada je kontinuirano podizala i razvijala svoje organizacijske kapacitete. Osnovana je Stručna služba, čijim radom koordinira upravitelj Zaklade, a u kojoj se obavljaju opći i ekonomski poslovi, poslovi vezani uz programe podrške te poslovi vezani uz razvojne programe i projekte Zaklade. Kako bi osigurala racionalno i ekonomično upravljanje resursima, a istodobno i visoku razinu stručnosti u obavljanju različitih zadataka i provedbi programa i aktivnosti, Zaklada je postupno razvijala ljudske potencijale te je kontinuirano razvijala suradnju sa stručnjacima iz različitih područja koji su angažirani na povremenim i privremenim stručnim poslovima. Na taj je način stvoren mali, ali efikasan i dinamičan tim te široka mreža vanjskih suradnika. Unatoč tome što je Ministarstvo kulture RH već u 2012. godini podnijelo Agenciji za upravljanje državnom imovinom zahtjev za korištenjem državnog prostora za potrebe djelovanja Zaklade, koji je potom upućen i Državnom uredu za upravljanje državnom imovinom, Zaklada djeluje u poslovnom prostoru u privatnom vlasništvu. U cilju omogućavanja visoke razine kvalitete svakodnevnog funkcioniranja organizacije, uspostave efikasnih informacijskih tokova, kvalitetnog dokumentiranja, arhiviranja i institucionalnoga pamćenja, Zaklada otpočeta razvija informacijske i tehničke resurse, a izrađeni su mrežna stranica Zaklade te e-sustav za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava, koji uključuje i napredni sustav e-prijavnica koje se iz godine u godinu mogu mijenjati i nadopunjavati prema potrebama i definiranim programima podrške.

U 2012. godini Zaklada se uključila u rad Međuresornog povjerenstva za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, a tijekom 2013. godine sudjelovala je u radu prve i pete Tematske radne skupine za izradu programskih dokumenata za financijsko razdoblje Europske unije 2014.–2020. Na međunarodnoj razini Zaklada je započela djelovati tijekom 2013. godine kroz sudjelovanje na međunarodnim konferencijama u područjima kulture, civilnog društva i filantropije, na kojima je stručnjacima iz različitih područja predstavila svoj rad, svrhu i ciljeve. Djelovanje Zaklade “Kultura nova” uvršteno je u neke od ključnih strateških dokumenata Republike Hrvatske u područjima kulture, civilnog društva i mladih: Strateški plan Ministarstva kulture 2014.–2016., Nacionalnu strategiju

stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine te Nacionalni program za mlade od 2014. do 2017. godine, što treba čitati kao potvrdu tijela državne uprave i relevantnih institucija da je Zaklada prepoznata kao važan akter koji može doprinijeti dugoročnoj stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti te da će u ostvarenju ovoga zadatka imati podršku brojnih drugih relevantnih partnera. Osim toga, u državnom se proračunu predviđena sredstva iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara za Zakladu povećavaju iz godine u godinu (3.000.868,00 kn za 2012.; 6.988.166,00 kn za 2013.; 8.724.892,00 kn za 2014.), što također predstavlja važnu potvrdu prepoznavanja vrijednosti i uloge koju “Kultura nova” ima u daljnjem razvoju civilnog sektora na području suvremene kulture i umjetnosti, a ujedno i potvrdu prepoznavanja njenih postignuća i rezultata u prve dvije godine djelovanja. Stoga se može očekivati da će ovaj pozitivan trend biti nastavljen u narednom razdoblju, jer tek uz podršku Republike Hrvatske i suradnju s tijelima državne uprave, tijelima javne vlasti, javnim ustanovama i brojnim drugim organizacijama iz javnog i privatnog sektora možemo očekivati razvoj snažnog, stabilnog i raznolikog civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti koje kreira nove umjetničke prakse i prakse kritičkoga javnog djelovanja te potiče pozitivne društvene promjene u RH.

Od svibnja 2012. do svibnja 2014. godine Zaklada “Kultura nova” postigla je sljedeće rezultate iskazano kroz podatke:

- ▶ 4 raspisana javna poziva na predlaganje projekata i programa
- ▶ 3 raspisana javna poziva na iskaz interesa za suradnju sa Zakladom
- ▶ 140 odobrenih financijskih podrški organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti
- ▶ bespovratna sredstva u iznosu od 8.879.968,71 kn, odobrena u okviru programâ podrške organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti
- ▶ 2 raspisana javna poziva za Povjerenstvo za procjenu kvalitete prijava
- ▶ 2 imenovana Povjerenstva za procjenu kvalitete prijava te 15 angažiranih nezavisnih stručnjaka u Povjerenstvima

- ▶ 2 provedena javna savjetovanja
- ▶ 8 javnih tribina na kojima su predstavljeni rad Zaklade i programi podrške
- ▶ izrađena mrežna stranica Zaklade i pokrenut Newsletter
- ▶ izrađen specijalizirani e-sustav za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava
- ▶ 2 održane radionice pisanja projekata za 40 sudionika, predstavnika organizacija civilnog društva iz područja suvremene kulture i umjetnosti
- ▶ 1 održani skup za suradničke platforme s kojima je Zaklada uspostavila kratkoročnu ili dugoročnu suradnju
- ▶ 14 podržanih suradničkih platformi
- ▶ izrađena 2 programska i financijska izvještaja o godišnjem radu Zaklade
- ▶ 6 međunarodnih konferencija i susreta na kojima su sudjelovali predstavnici Zaklade
- ▶ suradnja sa Zakladom Roberto Cimetta oko međunarodnog skupa “Rasvijetljeni skriveni prolazi: stvarnost kulturnih mobilnosti između Balkana, Europe i arapskoga svijeta”
- ▶ sudjelovanje predstavnika Zaklade na 3. i 4. Forumu zaklada i donatora “Za DobroBIT” te drugim javnim tribinama, simpozijima i konferencijama u RH

U Zakladi “Kultura nova” zaposleno je 5 osoba, a Upravni odbor je do svibnja 2014. godine održao 20 sjednica. Osnovna imovina Zaklade iznosi 100.000 kn, a kroz kamate na depozite po viđenju i oročene depozite primitci Zaklade iznose 84.343,41 kn, što je odlukom Upravnog odbora uloženo u programe podrške.

DIONICI

S obzirom na misiju i viziju organizacije te postavljene strateške ciljeve Zaklada je u analizi dionika prepoznala pojedine dionike, kao i određene skupine dionika i njihove predstavnike s kojima ostvaruje različite oblike suradnji i partnerskih odnosa.

Organizacije civilnog društva –

U ovoj skupini nalaze se ključni dionici s pozicije korisnika, ali i partnera s kojima Zaklada uspostavlja različite vrste suradničkih odnosa. Pored organizacija civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, u ovoj skupini su i sve druge organizacije koje djeluju u različitim područjima civilnog društva, kao što su ekologija, ljudska prava, rodna ravnopravnost, obrazovanje, znanost, izgradnja kapaciteta civilnog društva, itd.

Vanjski suradnici – Stručnjaci iz različitih područja (suvremena umjetnost, kulturna politika, civilno društvo, itd.) ključni su dionici s kojima Zaklada uspostavlja suradnju na provođenju pojedinih aktivnosti i koje imenuje u različita stalna i/ili povremena pomoćna tijela. Kontinuiranim razvojem mreže vanjskih suradnika Zaklada također doprinosi organizacijskoj stabilnosti.

Ministarstvo kulture Republike

Hrvatske – U Zakonu o Zakladi “Kultura nova” Ministarstvo kulture navedeno je kao tijelo državne uprave nadležno za poslove kulture koje Zakladi treba pružiti administrativnu, tehničku i stručnu podršku prilikom osnivanja i registriranja. Ministarstvo kulture jedan je od ključnih dionika koji može utjecati na izgradnju poticajnog okruženja za razvoj civilnog sektora u kulturi, ali i kulture u cjelini.

Ured Vlade RH za udruge – Za razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj važnu ulogu ima Ured Vlade RH za udruge, koji je jedan od ključnih dionika kao koordinacijska institucija između različitih tijela državne uprave, uređâ Vlade Republike Hrvatske, državnih upravnih organizacija i tijela uprave na lokalnoj razini i koji predstavlja važnu vezu sa Savjetom za razvoj civilnog društva i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva.

Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva

– Nacionalna Zaklada, osnovana 2003. godine na temelju posebnog Zakona o Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva, značajan je dionik za razvoj civilnog društva i stvaranje pozitivnog okruženja za razvoj organizacija civilnog društva, pa tako i onih koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, kao i za razvoj filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj.

Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske – Navedeno Povjerenstvo jedan je od ključnih dionika za razvoj politika financiranja civilnog društva, jer predstavlja tijelo koje koordinira izradu sektorskih analiza u kojima davatelji bespovratnih sredstava identificiraju potrebe u svojim resorima. Te analize služe i za izradu Uredbe o kriterijima za utvrđivanje korisnika i o načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću, kao i Godišnjeg plana natječaja, javnih poziva i drugih programa financiranja projekata i programa organizacija civilnog društva iz Državnog proračuna RH i fondova Europske unije.

Tijela državne uprave i vladini uredi – U ovoj skupini nalaze se dionici koji doprinose razvoju civilnog društva u Republici Hrvatskoj i s kojima Zaklada zajednički može razvijati poticajno okruženje za razvoj ovog sektora.

Državni ured za upravljanje državnom imovinom – Državni ured za upravljanje državnom imovinom važan je dionik, jer predstavlja koordinacijsko tijelo za upravljanje državnom imovinom, koja ima snažan potencijal i za razvoj onih prostornih resursa koje koriste ili bi mogle koristiti organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti.

Savjet za razvoj civilnog društva – Savjet ima ključnu ulogu u razvoju civilnog društva u Hrvatskoj, jer djeluje kao savjetodavno tijelo Vlade Republike Hrvatske i tijelo koje razvija suradnju između Vlade Republike Hrvatske i organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj na provođenju Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva te na razvoju filantropije, socijalnog kapitala, partnerskih odnosa i međusektorske suradnje.

Ustanove u kulturi – Ključni dionici u ovoj skupini su ustanove koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, a kojima je osnivač Republika Hrvatska ili jedinice lokalne i regionalne samouprave, kao što su muzeji, kazališta, galerije, kulturni centri, itd.

Lokalna i regionalna samouprava – U ovoj grupi dionika nalaze se predstavnici pojedinih odjela jedinica lokalne i regionalne samouprave (poput odjela kulture, društvenih djelatnosti, obrazovanja, prostornog uređenja, zaštite okoliša i slično) u svim krajevima Hrvatske koji mogu doprinijeti stabilizaciji i daljnjem jačanju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti.

Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose – U okviru Instituta za razvoj i međunarodne odnose djeluje Odjel za kulturu i komunikacije, koji je važan dionik jer provodi interdisciplinarna znanstvena istraživanja u području kulturnog razvoja, kulturnih i medijskih politika, međunarodne kulturne suradnje i komunikacije.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske – Ministarstvo je važan dionik jer obavlja poslove vezane uz razvoj visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti te Zaklada može s njim uspostaviti suradnju vezanu uz obrazovne programe i znanstvena istraživanja.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje – Agencija obavlja poslove vezane za vrednovanja u znanosti i visokom obrazovanju te u ustroju visokoga obrazovanja, stoga je važan dionik s kojim Zaklada može uspostaviti suradnju vezanu uz obrazovanje u području kulture.

Fakulteti i instituti u umjetničkim te društvenim i humanističkim područjima – Predstavnici pojedinih visoko-obrazovnih ustanova i instituta koji djeluju u umjetničkim te društvenim i humanističkim područjima važni su dionici s kojima Zaklada može u suradnji provoditi pojedine razvojne projekte i programe Zaklade, posebno one koji se odnose na obrazovanje i istraživanja u kulturi.

European Cultural Foundation – Europska kulturna zaklada sa sjedištem u Nizozemskoj važan je dionik koji podupire kulturnu razmjenu i kreativno izražavanje širom Europe te razmjenu znanja u kulturi i koji na europskoj razini sudjeluje u kampanjama zagovaranja važnosti uloge kulture u društvenim procesima.

Culture Action Europe – Mreža Culture Action Europe ključan je dionik na europskoj razini koji smješta kulturu u središte javne rasprave i procesa donošenja odluka na svim razinama te promovira kulturu kao nužan uvjet održivog razvoja društva. Kao član ove mreže Zaklada osigurava kanal za sudjelovanje u procesima donošenja odluka na europskoj razini u području kulture.

European Foundation Centre – Mreža European Foundation Centre važan je dionik koji okuplja brojne međunarodne zaklade, fundacije i korporacijske fondove s ciljem jačanja svijeta europske filantropije.

European Network of Cultural Administration Training Centres (ENCATC) – Mreža ENCATC jedina je europska mreža koja okuplja visokoobrazovne institucije i organizacije za osposobljavanje u području kulturnog menadžmenta i kulturne politike.

Inozemni donatori i međunarodne organizacije – Među inozemnim donatorima i međunarodnim organizacijama nalaze se sljedeći važni dionici i skupine dionika: Europska komisija, veleposlanstva i kulturni centri u RH, međunarodne zaklade u kulturi, znanosti, obrazovanju i civilnom društvu, međunarodne razvojne agencije, međunarodne mreže i organizacije u područjima kulture, umjetnosti, civilnog društva i filantropije relevantne za rad Zaklade i druge.

Neprofitni mediji – Ova grupa dionika predstavlja važan prostor medijskih sloboda. Neprofitni mediji bave se temama od javnog i općeg društvenog interesa, koje su nedovoljno i neadekvatno obrađene u javnim i komercijalnim medijima. Ova grupa dionika ujedno čini važnu medijsku platformu za teme koje otvaraju organizacije civilnog društva, pa tako i one koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti.

Organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva – Organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva važni su dionici i za razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, koje su važan motor za razvoj kreativnoga i inovativnoga društvenog poduzetništva.

Zaklade koje djeluju u Hrvatskoj – Domaće su zaklade dionici koji mogu doprinijeti promociji i razvoju filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj i na taj način unaprijediti institucionalni okvir za razvoj civilnog društva.

Forum “ZaDobroBIT!” – Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva okupila je u Forum “ZaDobroBIT” predstavnike zaklada, donatora i davatelja financijskih podrški iz Hrvatske. Forum čini važnu platformu koja može utjecati na stvaranje kvalitetnije podrške razvoju filantropije i zakladništva, na povećanje prepoznatljivosti zaklada i važnosti davanja u općekorisne svrhe, kao i na podizanje razine kvalitete djelovanja zaklada u Republici Hrvatskoj.

Profitni sektor – Pojedine tvrtke iz privatnog sektora koje djeluju na temelju filozofije odgovornog poslovanja važni su dionici koji mogu ulagati u razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, posebno kroz pružanje podrške kulturnim akcijama i aktivnostima za društvene promjene.

KORISNICI

Zakonom o Zakladi “Kultura nova” propisana je temeljna svrha djelovanja Zaklade, a njome su definirani i njeni primarni korisnici – organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, koje imaju registrirano sjedište u Republici Hrvatskoj i koje su registrirane kao udruge ili umjetničke organizacije. Primarnim korisnicima namijenjeni su različiti programi podrške, kao i mnogobrojne aktivnosti u okviru razvojnih projekata i programa što ih Zaklada provodi u sklopu svoga operativnoga djelovanja.

Pored primarnih korisnika Zaklada u pojedinim programima podrške te razvojnim programima i projektima definira i sekundarnu i tercijarnu grupu korisnika:

- ▶ Sekundarna skupina korisnika – organizacije civilnog društva koje djeluju u drugim područjima, kao što su ljudska prava, ekologija, feminizam i slično.
- ▶ Tercijarna skupina korisnika – ustanove u kulturi kojima je osnivač Republika Hrvatska i/ili jedinice lokalne i regionalne samouprave.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 aspekta nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje. Ova analiza daje prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije te vanjskih prilika i prijetnji s kojima se organizacija suočava.

Snage i slabosti – Unutarnje snage i slabosti Zaklade definirane su s obzirom na sljedeće aspekte:

Misija – definirana je jasno i odražava svrhu postojanja Zaklade, njenu usmjerenost i djelovanje te je prepoznaju i dionici i korisnici.

Upravljanje – Zaklada upravljanje organizacijom temelji na dvama principima: jedan se odnosi na jasno postavljenu strukturu organizacije unutar koje su definirane i podijeljene odgovornosti i zaduženja za sve uključene u upravljanje i rad organizacije, a drugi se temelji na fleksibilnosti i otvorenosti za prijedloge i sugestije dionika i korisnika što podrazumijeva kontinuirano prikupljanje informacija iz okruženja i spremnost na unaprjeđenje definiranih postupaka.

Upravljačka tijela – kompetentnost, stručnost i raznolikost znanja, vještina i profesionalnih iskustava članova Upravnog odbora i upravitelja Zaklade, koherentnost i posvećenost Upravnog odbora i kvalitetna komunikacija između Upravnog odbora i upravitelja Zaklade, kao i posvećenost i predanost radu upravitelja Zaklade te njegova sposobnost kvalitetnog obavljanja razolikih zadataka, otvorenost i komunikativnost predstavljaju ključne snage ovog aspekta organizacije.

Ljudski potencijali – raznolikost znanja, vještina i iskustva zaposlenika, kao i njihova profesionalnost, otvorenost, pristupačnost, dinamičnost, brzina, fleksibilnost i spremnost na timski rad i suradnju te kvalitetna komunikacija između svih zaposlenika Zaklade (upravitelja Zaklade, voditelja i suradnika) temeljne su vrijednosti ovog aspekta Zaklade. U cilju uravnoteženog razvijanja organizacije Zaklada je postupno razvijala ljudske potencijale zbog čega je tim u pojedinim situacijama izložen visokom intenzitetu rada (raznolikost zadataka, osjećaj visokog pritiska rada, preopterećenost planom rada) što predstavlja i ključnu slabost ovog aspekta funkcioniranja organizacije te su s rastom aktivnosti intenzivno razvijani i ljudski potencijali čime je smanjen pritisak i opterećenost zaposlenika.

Strukture/procedure – unutar Zaklade jasno su definirane struktura i procedure funkcioniranja, kako one koje se odnose na operativne aspekte djelovanja organizacije, tako i one koje se odnose na provedbu programa podrške, odnosno postupak dodjele bespovratnih sredstava. Ovakav pristup osigurava transparentnost i omogućava sustavnu i dosljednu primjenu u provođenju svih aktivnosti organizacije. Zahvaljujući otvorenom i fleksibilnom pristupu, kao i spremnosti za provedbu reorganizacije i preraspodjele poslova/zadataka i odgovornosti, na temelju prikupljenih komentara i preporuka Zaklada ove jasno definirane strukture i procedure funkcioniranja (operativnoga i programskog) kontinuirano preispituje i unaprjeđuje za daljnji rad, zbog čega čvrsta struktura i definirane procedure ne predstavljaju slabost djelovanja organizacije, već nje nu važnu snagu.

Mreža vanjskih stručnjaka – razvijanjem raznolike mreže vanjskih suradnika Zaklada osigurava visoku razinu stručnosti u svome djelovanju, što čini važnu snagu ovog aspekta djelovanja organizacije.

Ostali resursi/administracija – Zaklada raspolaže adekvatnim resursima za efikasno funkcioniranje organizacije i provođenje svih programskih aktivnosti, a posebnu pažnju ulaže u razvoj tehničkih i informacijskih resursa (npr. razvoj e-sustava za provođenje postupka dodjele bespovratnih sredstava, koji je osmišljen i izrađen za potrebe Zaklade), što predstavlja važnu snagu organizacije. Djelovanje u uredskim prostorima koji su u privatnom vlasništvu te neadekvatna veličina prostornih resursa predstavljaju jednu od slabosti organizacije koja će biti prevladana dobivanjem državnog prostora na korištenje.

Programi i projekti – Zaklada je razvila programe podrške koji su kompletni postojećim izvorima financiranja. Dionici i korisnici prepoznaju kvalitetu programa, a kroz njih Zaklada ostvaruje svoju temeljnu svrhu pružanja stručne i financijske podrške organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti. Iako Zaklada iz godine u godinu osigurava povećanje sredstava koja se ulažu u programe podrške, kao slabost u ovom aspektu prepoznaje se činjenica da su sredstva kojima Zaklada raspolaže još uvijek nedovoljna kako bi mogla odgovoriti na potrebe organizacija. S obzirom na svoju svrhu Zaklada je tijekom prve dvije godine rada veliki angažman uložila u razvijanje programa podrške, a u drugoj godini djelovanja započela je s osmišljavanjem razvojnih programa i projekata.

Izvori financiranja – u državnom se proračunu predviđena sredstva iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara povećavaju iz godine u godinu (3.000.868,00 kn za 2012.; 6.988.166,00 kn za 2013.; 8.724.892,00 kn za 2014.), što predstavlja snagu organizacije, važnu potvrdu prepoznavanja vrijednosti i uloge koju “Kultura nova” ima u razvoju civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, ali ujedno i potvrdu da su dionici prepoznali njena postignuća i rezultate u prve dvije godine djelovanja. Kao slaba strana ovog aspekta funkcioniranja organizacije prepoznato je nepostojanje različitih izvora financiranja, jer su sva sredstva u prve dvije godine djelovanja osigurana iz dijela prihoda od igara na sreću.

Prilike i prijetnje – Prilike i prijetnje koje su od posebne važnosti za buduće djelovanje Zaklade analizirane su s obzirom na najznačajnija društvena, gospodarska, politička i kulturna kretanja na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Identificirane su sljedeće prilike i prijetnje:

Ekonomska kriza – ekonomska kriza dovela je do kontinuiranog smanjenja ulaganja javnih sredstava iz državnog i lokalnih proračuna u kulturu, što dovodi do sve veće financijske nestabilnosti, iscrpljivanja i osiromašivanja organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, nesigurnosti kulturnih radnika i umjetnika koji djeluju u ovom području, nemogućnosti da se ispune ugovorne obaveze zbog nedostatnih sredstava i slično. Istovremeno, ekonomska kriza može dovesti do uspostavljanja i pojavljivanja nekih novih izvora financiranja, a također može potaknuti inovativne i kreativne umjetničke i kulturne prakse te otvoriti prostor za alternativne pristupe rješavanju problema siromaštva i nezaposlenosti kroz održivi ekonomski i društveni razvoj, u kojima kulturna i umjetnička praksa predstavljaju ključne elemente kreativnih i inovativnih pristupa.

Prihodi od igara na sreću – trend rasta prihoda od igara na sreću s jedne strane predstavlja priliku za kontinuirano povećanje prihoda Zaklade, ali može biti i prijetnja u slučaju povećanja “apetita” ili uvođenja drugih područja i subjekata između kojih se dijele ovi prihodi. Također povećavanje prihoda od igara na sreću može postati izgovor za smanjivanje direktnog ulaganja javnih sredstava iz državnog proračuna u kulturu. Pored toga, donošenje Uredbe o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu otežava planiranje za višegodišnje razdoblje.

Ulazak Hrvatske u EU – ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju otvaraju se nove mogućnosti za financiranje organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti i njihovih programa. U isto vrijeme, otvaranje novih europskih fondova može predstavljati administrativno opterećenje za organizacije te voditi prema sve većem smanjivanju ulaganja sredstava iz domaćih izvora u razvoj civilnog društva u cjelini, pa tako i u području kulture. Uz to, nedostatan broj stručnjaka za pripremu i provedbu europskih projekata može otežati prikupljanje sredstava te posljedično dovesti do nepotpunog iskorištavanja ovih potencijala.

Pomaci u legislativi i izrada strateških dokumenata – izrada novih i izmjenjenih postojećih pravnih propisa i strateških dokumenata važne su za djelovanje organizacija civilnoga društva u cjelini, pa tako i onih koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, posebno kada je riječ o potrebi izmjene zastarjelih i neadekvatnih zakona. Istovremeno, promjene u legislativi i izrada novih strateških dokumenata trebaju se temeljiti na analitičkoj podlozi i pažljivo provoditi, tako da osiguravaju unaprjeđenje cjelokupnog sustava, jer u suprotnom mogu predstavljati prijetnje daljnjem razvoju civilnog društva u kulturi.

Hrvatska u regiji Jugoistočne Europe

– ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju utječe i na njenu ulogu i važnost u regiji Jugoistočne Europe, posebno među zemljama koje nisu članice EU. Ta se uloga prije svega odnosi na prijenos i širenje pozitivne prakse i utjecaj na razvoj zemalja u regiji, kao i na pružanje potpore razvoju civilnog sektora u susjedstvu. Izostanak pak sustavno vođenog procesa uspostavljanja i poticanja suradnje u regiji može rezultirati destabilizacijom međususjedskih odnosa u regiji i porastom asimetrije u razvoju između Hrvatske i drugih zemalja regije, posebno onih koje nisu članice EU. Nepostojanje kontinuirane podrške nacionalnih kulturnih politika za prekograničnu kulturnu suradnju u regiji Jugoistočne Europe predstavlja priliku za promjenu politika i zagovaranje uspostavljanja i razvoja novog izvora financiranja na međunarodnoj razini u ovoj regiji, što je u skladu s europskom politikom regionalnog razvoja ne samo unutar jedne zemlje nego i onih regija koje čini više zemalja.

Intersektorska suradnja

– rast svijesti o tome da striktna tradicionalne podjele između različitih disciplina, područja i sektora više ne postoje vodi prema sve većem razvoju trenda intersektorske suradnje, čime se utječe na ekonomski, društveni i kulturni razvoj. Istovremeno, trend intersektorske suradnje može kulturi pristupiti isključivo kao “dodanoj vrijednosti”, a ne kao području koje predstavlja važan generator ekonomskog i društvenog rasta i promjene te kao području koje osigurava socijalno uključivanje različitih marginaliziranih skupina, rast zaposlenosti, smanjivanje regionalnih razlika i slično.

Suradnja i umrežavanje – važnost suradničkih odnosa i razvoj raznih oblika mreža kao odgovor na brze i dinamične promjene u društvu važan su potencijal za razvoj organizacija civilnog društva i u području suvremene kulture i umjetnosti, jer omogućavaju učinkovito povezivanje s drugima, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne akcije te nude niz pogodnosti koje unaprjeđuju programski i operativni rad. U isto vrijeme inzistiranje na razvoju suradničkih odnosa i mreža može biti štetno ako se ne temelji na stvarnoj potrebi i promišljenim protokolima i modelima suradnje.

Razvoj inovacija – brze i dinamične promjene kojima je izloženo suvremeno društvo postavljaju u svim područjima zahtjeve za iznalaženje novih rješenja kojima će se odgovoriti na utvrđene potrebe, što se postiže promišljanjem i razvojem inovacija u svim područjima, pa tako i u kulturi. Međutim, važno je voditi računa da inovacije ne postanu samima sebi svrhom i da ne budu orijentirane samo na stvaranje učinkovitijih proizvoda i usluga, već da se odnose na procese i prakse koji će ujediniti različite nove ideje tako da imaju utjecaja u području u kojima se uspostavljaju.

Reforma javnog sustava – tijekom tranzicijskih i posttranzicijskih procesa u Republici Hrvatskoj nije provedena sustavna reforma kulturne politike niti reforma sustava financiranja i načina upravljanja kulturnim sektorom. Pomaci do kojih je došlo sporadični su i odnose se samo na pojedinačne slučajeve. Uzimajući u obzir i sveukupne promjene u suvremenom društvu neophodno je osmisliti i stvoriti legislativnu podlogu te razvijati nove modele upravljanja, vlasništva, financiranja, programiranja i proizvodnje, kako bi se stvorilo poticajno okruženje za daljnji razvoj suvremene kulture i umjetnosti.

Komodifikacija kulture – Usmjerenost prema mjerljivim brojčanim pokazateljima u svim područjima zahvatila je i kulturu. Nerazumijevanje kulture, njene važnosti i uloge u razvoju društva zahtijeva drukčiji pristup (razbijanje predrasuda, zlouporaba i neznanja). Iz tih je razloga ključna uloga svih aktera iz područja kulture (donosioci odluka i administratori, kulturni radnici, umjetnici i publika) da zagovaraju kulturu kao javno dobro te da javno artikuliraju važnost i ulogu koju ona ima u društvenim procesima.

Stručno usavršavanje i cjeloživotno obrazovanje – Rast važnosti stručnog usavršavanja profesionalaca i cjeloživotnog obrazovanja građana predstavljaju prilike i u području kulture, s jedne strane za profesionalno usavršavanje kulturnih radnika i umjetnika i njihovu daljnju motivaciju za rad u ovom području, a s druge za razvoj postojeće i nove publike. Svojevrstu prijetnju predstavlja i neadekvatna regulacija neformalnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj te potencijalna konkurencija iz EU u tom području.

Nedovoljno poznavanje sektora – nedostatak podataka, pokazatelja i analiza u području kulture, a posebno u polju civilnog društva u kulturi, otežava argumentirano zagovaranje i provođenje promjena u kulturi, a ujedno predstavlja ozbiljan izazov i priliku za razvoj mreže stručnjaka koji će provoditi i razvijati interdisciplinarna znanstvena i evaluacijska istraživanja vezana uz civilni sektor u području suvremene kulture i umjetnosti.

Mediji – smanjivanje i/ili ukidanje redakcija/rubrika/emisija u području kulture, kako u tiskanom tako i u elektroničkim medijima, kao i senzacionalizam medija te njihova neinformiranost i nezainteresiranost za kulturu, utječu na daljnji razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, jer događanja iz ovog polja ignoriraju ili ih prate na neadekvatan način. Sveukupno mediji doprinose nedovoljnoj vidljivosti djelovanja ovih organizacija zbog čega javnost ne prepoznaje važnost njihova djelovanja.

Uvidom u izrađenu SWOT analizu, a s obzirom na strateške smjernice, uočena je potreba razvijanja sljedećih aspekata Zaklade:

- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnoga aktera u područjima kulture, civilnog društva, filantropije i drugih srodnih područja, koji doprinosi održivosti i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji potiče i razvija različite oblike naprednih suradničkih praksi te utječe na razvoj inovativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji doprinosi obrazovanju u području suvremene kulture i umjetnosti te provodi istraživanja u područjima kulture i civilnog društva
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji zagovara važnost i ulogu kulture u društvenim procesima.

**OSNOVNI
ELEMENTI
(STRATEŠKI
CILJEVI,
POSEBNI
CILJEVI,
GLAVNI
PROGRAMI,
AKTIVNOSTI
I INDIKATORI)**

Svi strateški ciljevi Zaklade “Kultura nova” za četverogodišnje razdoblje od 2014. do 2017. definirani su na temelju provedenih analiza i uvida u kontekst te uzimajući u obzir sve nedostatke u području djelovanja organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti na koje Zaklada može odgovoriti kako bi osigurala ostvarenje svoje misije. Ciljevi su također definirani i s obzirom na temeljno određenje Zaklade kao institucije koja ne predstavlja konkurentski niti zamjenski izvor financiranja u kulturi postojećim izvorima na nacionalnoj, regionalnim i lokalnim razinama, već predstavlja komplementarnu i nadopunjujuću mjeru u sustavu financiranja kulture. Komplementarnost je ugrađena i u sve posebne ciljeve, glavne programe i aktivnosti, dakle obuhvaća sve aspekte djelovanja Zaklade, njene programe podrške kao i razvojne programe i projekte. Pritom je Zaklada suvremenoj kulturi i umjetnosti koje razvijaju organizacije civilnog društva pristupila kao polju koje otvara nove poglede, shvaćanja i orijentacije u umjetnosti i ispituje nove oblike, formate, medije i slično te igra važnu ulogu u društvu. To je polje katalizator za transformaciju sukoba u prostor kreativnosti i inovacije, prostor integracije te prostor koji sudjeluje u izgradnji zajednice, revitalizaciji javnog prostora, turizmu, edukaciji, uspostavlja veze između različitih geografskih područja i koji sveukupno predstavlja ključni element transformacije mjesta u kreativno, inkluzivno i održivo mjesto življenja. Kultura je dakle za Zakladu “Kultura nova” mjesto susreta različitih područja društva – umjetnosti, tehnologije, ekonomije, politike; ona je neka vrsta dinamične i heterogene platforme za istraživanje i inovacije te generiranje, očuvanje i održavanje društvenog sustava, ali i kanal za pokretanje pozitivnih društvenih promjena. Zaklada će djelovati i svoje aktivnosti razvijati na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

STRATEŠKI CILJ 1

Doprinijeti izgradnji i jačanju sposobnosti organizacija za razvoj suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi

S obzirom na to da postojeći model kulturnog sustava stavlja u središte javne kulturne ustanove kojima osigurava pokrivanje troškova infrastrukture, plaća zaposlenika i programa, a da za organizacije civilnog društva u kulturi uglavnom osigurava samo programska sredstva, civilni sektor u kulturi nalazi se u neravnopravnoj poziciji naspram javnog. Osim toga, model financiranja je postavljen tako da je okrenut pretežno produkciji proizvoda te jednokratnim događanjima (festivalima i različitim oblicima manifestacija), a ne istraživačkom procesu, promišljanju novih ideja te cjelogodišnjim programima i permanentnim aktivnostima. S obzirom na specifičnosti ovog polja, kulturni profesionalci i umjetnici najčešće znanja stječu “učanjem kroz djelovanje” te obrazovanjem izvan akademske zajednice. Nedostatak prostora za rad, produkciju, prezentaciju, edukaciju, istraživanje i druge aktivnosti organizacijama otežava dugoročno i stabilno djelovanje te doprinosi smanjenoj vidljivosti njihova rada. Iz tih je razloga jedan od ključnih zadataka Zaklade nadvladati određene nedostatke postojećeg sustava financiranja i pružiti podršku civilnom sektoru na području suvremene kulture i umjetnosti, i na taj način kontinuirano doprinositi izgradnji i jačanju sposobnosti organizacija za razvoj suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi kroz unaprjeđivanje njihovih organizacijskih kapaciteta, što se ostvaruje pružanjem razvojne podrške, stvaranjem pretpostavki za uspostavljanje novog prostora dostupnog mnogim korisnicima, otvaranjem novih obrazovnih mogućnosti te poticanjem razvoja novih kulturnih i umjetničkih programa.

Posebni ciljevi

- ▶ Unaprijediti organizacijske kapacitete organizacija civilnog društva
- ▶ Poticati razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa

Korisnici

organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti

Partneri

organizacije civilnog društva, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, Državni ured za upravljanje državnom imovinom, vanjski suradnici, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva

Pristupi

programi podrške, edukacija, informiranje i promocija, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, razvoj različitih oblika participativnih procesa, razmjena praksi i iskustava, konferencije i stručni skupovi, razvoj novih prostornih resursa

Glavni programi

1. Podrška za razvoj organizacijskih kapaciteta
2. Podrška za razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa
3. Obrazovanje u kulturnom menadžmentu
4. Regionalni centar za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti

Aktivnosti

- 1.1. Razvojna podrška za organizacije
- 2.1. Podrška za umjetnička istraživanja
- 2.2. Podrška za nove međunarodne projekte
- 2.3. Podrška za selekciju inozemnog programa
- 3.1. Podrška za stručno usavršavanje
- 3.2. Seminari, radionice, treninzi
- 4.1. Participativni proces uspostavljanja upravljačkog i programskog modela centra
- 4.1. Prenamjena i rekonstrukcija objekta arhitektonske baštine

Indikatori učinka

- ▶ Povećana sredstva za razvojnu podršku organizacija za 30% do 2017. u odnosu na 2013.
- ▶ Povećana sredstva za podršku za umjetnička istraživanja za 30% do 2017. u odnosu na 2013.
- ▶ Povećana sredstva za podršku za nove međunarodne projekte za 30% do 2017. u odnosu na 2013.
- ▶ Povećana sredstva za podršku za selekciju inozemnog programa za 30% do 2017. u odnosu na 2013.

- ▶ Do kraja 2015. osmišljen program podrške za stručno usavršavanje i definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava te započeta provedba ovog programa podrške u 2016.
- ▶ U 2014. započeta provedba aktivnosti obrazovanja u području kulturnog menadžmenta te kontinuirano povećanje sredstava do 2017.
- ▶ Do kraja 2016. proveden participativni proces osmišljavanja upravljačkog i programskog modela centra
- ▶ Do kraja 2017. stvorene pretpostavke za razvoj projekta prenamjene i rekonstrukcije objekta arhitektonske baštine te uključeni relevantni dionici koji su razmotrili projekt

Indikatori izlaznih rezultata

- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JLPS u kojima se programi realiziraju
- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa
- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj uključenih partnera i zemalja
- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj uključenih partnera i zemalja
- ▶ Definirani procesi, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava u okviru programa podrške za stručno usavršavanje, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj osoba koje su se stručno usavršavale
- ▶ Broj održanih obrazovnih programa (radionica, seminara, konferencija), broj organizacija koje su sudjelovale u obrazovnim programima, broj sudionika obrazovnih programa, raznolikost obrazovnog programa, broj trenera i angažiranih stručnjaka
- ▶ Utvrđeni standardi za provedbu participativnog procesa, broj i raznolikost formata participativnog procesa, broj uključenih stručnih suradnika, broj i raznolikost sudionika participativnog procesa, broj održanih javnih događanja

- ▶ Osiguran objekt arhitektonske baštine za prostorno smještanje Regionalnog centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti te osmišljen projekt njegove prenamjene i rekonstrukcije

U cilju unaprjeđenja organizacijskih i programskih kapaciteta Zaklada osigurava financijsku i stručnu podršku koja drugdje u sustavu ne postoji ili ne zadovoljava na adekvatan način postojeće potrebe organizacija civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti. U tu svrhu Zaklada razvija različite oblike programa podrški, kroz koje može na što kvalitetniji način odgovoriti na prepoznate potrebe organizacija. Osim toga, kako bi se postigli navedeni ciljevi, Zaklada svoje aktivnosti usmjerava i prema razvijanju različitih obrazovnih programa u kulturnom menadžmentu koji će ujediniti stjecanje elaboriranoga teorijskog znanja i praktičnog iskustva i time kulturnim radnicima u civilnom sektoru u kulturi omogućiti profesionalno napredovanje, ostvarenje obrazovnih ambicija i daljnju motivaciju za djelovanje te sveukupno doprinijeti razvoju ljudskih potencijala u ovom sektoru. Budući da su novi modeli ustanova prepoznati kao vrijednosti koje mogu doprinijeti daljnjem unaprjeđenju organizacijskih i programskih kapaciteta civilnog sektora u kulturi, Zaklada će u suradnji s organizacijama civilnog društva razvijati Regionalni centar za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti. Stvaranjem pretpostavki za osnivanje i otvaranje Centra osigurat će se novi prostorni resurs dostupan različitim korisnicima za istraživački i edukacijski rad, kao i za razvoj novih kulturnih i umjetničkih ideja i projekata. Mogućim smještanjem Centra u neki od postojećih napuštenih objekata arhitektonske baštine u priobalnom području te njegovom prenamjenom, proizveli bi se novi sadržaji za lokalnu zajednicu, stvorili uvjeti za gospodarsko jačanje lokalne zajednice te doprinijelo razvoju novih vrijednosti i motivacija za kulturni turizam u Hrvatskoj.

STRATEŠKI CILJ 2

Doprinijeti razvoju naprednih suradničkih praksi u kulturi

U nastojanju da odgovori na nove izazove i potrebe u sektoru kulture, Zaklada stvara poticajno okruženje za razvoj naprednih suradničkih praksi u kulturi kroz dva smjera djelovanja – jedan se odnosi na razvijanje i poticanje dugoročnih oblika suradnje i umrežavanja u kulturi između organizacija civilnog društva, a drugi na sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika na svim razinama, ali i drugih srodnih politika.

Posebni ciljevi

- ▶ Poticati razvoj i stabilizaciju modela kontinuirane suradnje i umrežavanja
- ▶ Unaprijediti sudjelovanje u oblikovanju inovativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika

Korisnici

organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, organizacije civilnog društva izvan kulture, ustanove u kulturi

Partneri

organizacije civilnog društva, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured Vlade RH za udruge, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, tijela državne uprave i vladini uredi, Savjet za razvoj civilnog društva, ustanove u kulturi, vanjski suradnici, lokalna i regionalna samouprava, neprofitni mediji, European Cultural Foundation, Culture Action Europe, European Foundation Centre, European Network of Cultural Administration Training Centres, inozemni donatori i međunarodne organizacije, Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, zaklade koje djeluju u Hrvatskoj, Forum “ZaDobroBit”

Pristupi

programi podrške, savjetovanje, konzultacije, informiranje, skupovi, lobiranje i zagovaranje, umrežavanje, razmjena, informiranje, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa (nacionalno i međunarodno)

Glavni programi

1. Razvojna podrška za suradničke platforme
2. Sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika i drugih srodnih politika

Aktivnosti

- 1.1. Razvojna podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.2. Razvojna podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.3. Razvojna podrška za suradničke platforme u Jugoistočnoj Europi
- 2.1. Sudjelovanje u procesima donošenja odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- 2.2. Organizacija nacionalnih i međunarodnih skupova
- 2.3. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima
- 2.4. Sudjelovanje u radu međunarodnih organizacija i mreža

Indikatori učinka

- ▶ Povećana sredstva za razvojnu podršku za programske suradničke platforme u RH za 25% do 2017. u odnosu na 2013. godinu
- ▶ Povećana sredstva za razvojnu podršku za zagovaračke suradničke platforme u RH za 25% do 2017. u odnosu na 2013. godinu
- ▶ Povećana sredstva za razvojnu podršku za suradničke platforme u Jugoistočnoj Europi za 25% do 2017. u odnosu na 2013. godinu
- ▶ Do kraja 2017. sudjelovanje Zaklade u najmanje 10 različitih procesa vezanih uz donošenje odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini u područjima kulturne politike, razvoja civilnog društva, mladih, zakladništva, medijske politike i drugih srodnih politika, a čiji relevantni dionici integriraju zaključke i preporuke u svoj rad

- ▶ Do kraja 2017. organizacija najmanje 3 nacionalna i međunarodna skupa u području kulturne politike i područjima srodnim djelovanju Zaklade
- ▶ Do kraja 2017. sudjelovanje Zaklade na najmanje 10 lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova
- ▶ Do kraja 2017. stvorene pretpostavke za uključivanje Zaklade u rad najmanje 3 međunarodne organizacije i mreže

Indikatori izlaznih rezultata

- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JLPS u kojima su sjedišta organizacija uključenih u platformu, broj JLPS u kojima se realiziraju programi, broj umjetnika i sudionika koji su sudjelovali u programima razmjene
- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj dionika uključenih u procese zagovaranja
- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija i zemalja u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj zemalja u kojima se programi realiziraju, broj dionika uključenih u procese zagovaranja, broj umjetnika i sudionika koji su sudjelovali u programima razmjene
- ▶ Broj izrađenih preporuka i prijedloga za unaprjeđenje kulturnog sustava i razvoj civilnog društva, zakladništva i drugih srodnih područja, broj donesenih zaključaka i odluka koje su unaprijedile kulturni sustav i utjecale na razvoj civilnog društva, mladih, zakladništva, neprofitnih medija i drugih srodnih područja, a u čijem donošenju je sudjelovala Zaklada, broj dionika uključenih u procese donošenja odluka
- ▶ Broj održanih domaćih i međunarodnih skupova, broj domaćih i inozemnih izlagača, broj sudionika
- ▶ Broj lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova na kojima su sudjelovali predstavnici Zaklade, broj skupova na kojima je predstavljen rad Zaklade, broj lokacija (grad i zemlja) na kojima su održani skupovi, broj sudionika skupova

- ▶ Broj i raznolikost međunarodnih organizacija i mreža u čiji se rad Zaklada uključila, broj aktivnosti u kojima je Zaklada sudjelovala

Mrežni model organiziranja omogućava učinkovito djelovanje, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne akcije te nudi niz pogodnosti koje unaprjeđuju suradnički rad (horizontalna struktura, učinkovitost zajedničkog rada i učenja, prijenos znanja, stručnosti, međusobna podrška članova, ekonomično iskorištavanje resursa), zbog čega predstavlja važan način povezivanja u području civilnog društva i suvremenih kulturnih i umjetničkih praksi. S obzirom na to da su vrijednosti suradničkog rada kroz mrežno komuniciranje široko prepoznate i u području kulture, došlo je do znatnog rasta broja kulturnih mreža. Međutim, da bi se osigurao njihov održiv i učinkovit razvoj potrebni su inovativni pristupi i politike koje će ih podržavati. U cilju razvijanja dinamičnih, samoorganiziranih i dugoročnih suradničkih praksi koje će proizvoditi nova znanja i prakse, a ne samo razmjenjivati postojeće, Zaklada unaprjeđuje suradnju i povezivanje organizacija kroz podršku otvorenim i dugoročnim suradničkim platformama (programskim i zagovaračkim) na subnacionalnoj i nacionalnoj razini te u regiji Jugoistočne Europe, posebno u postjugoslavenskim zemljama. Također se potiče povezivanje s različitim područjima civilnog društva koja su izvan primarno kulturnog i umjetničkog djelovanja te povezivanje civilnog sektora u kulturi s javnim ustanovama u kulturi. Uspostavljanjem dugoročne suradnje sa suradničkim platformama, Zaklada doprinosi izgradnji strukturirano vođenih procesa (određenih tematskim, proceduralnim i drugim interesima članica platformi) i kompleksnim organizacijskim strukturama (koje se temelje na komunikacijskim i upravljačkim principima, definiranim protokolima i sl.), a dodatno kroz zagovarački angažman usmjerava djelovanje platformi prema kulturno-političkoj agendi.

Suvremeni trendovi u području kulturne politike, ali i drugih javnih politika, sve više računaju na aktivno sudjelovanje svih zainteresiranih strana u procesima diskusija i donošenja odluka čime se unaprjeđuju ovi procesi i osigurava rast povjerenja i utjecaja. Na taj se način stvara okvir za produktivnije kulturne politike koje doprinose dinamizaciji kulturnog života. Budući da kultura igra

važnu ulogu u razvoju zajednica i da predstavlja izrazito kompleksno i dinamično područje, uspostavljanje tipa politike koji će reagirati na brz razvoj kulture i osigurati njenu adaptaciju na stalne promjene velik je izazov. U vremenima promjena i financijskih kriza, kada se državni proračuni za kulturu i umjetnost smanjuju, kada se o kulturi govori ekonomskim jezikom i mjeri se njena produktivnost, potrebno je zaštititi kulturu kao polje od javnog interesa, usredotočiti se na njenu društvenu i nematerijalnu vrijednost. U cilju promišljanja i iznalaženja potencijalnih odgovora na navedene suvremene trendove, osmišljavanja novih modela ustanova, upravljanja i financiranja u kulturi te davanja poticaja daljnjim procesima samoorganiziranja u kulturi, Zaklada se aktivno uključuje u različite procese oblikovanja kulturnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, a svoje aktivnosti izvršava u različitim formatima, od organiziranja i sudjelovanja na domaćim i međunarodnim skupovima do aktivnog uključivanja u rad različitih međunarodnih organizacija i mreža. U nastojanju da doprinese razvoju drugih srodnih područja, a što može imati pozitivne učinke na stvaranje poticajnog okruženja za civilni sektor u kulturi, Zaklada kroz aktivno sudjelovanje u različitim procesima oblikovanja politika utječe na razvoj civilnog društva, mladih, zakladništva, neprofitnih medija i drugih srodnih područja.

STRATEŠKI CILJ 3

Doprinijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti

Sve veće promjene u formalnom sustavu obrazovanja posljedica su ubrzanih transformacija na suvremenoj pozornici rada, usmjerenja na potrebe tržišta i stvaranja ponajprije materijalnih, a sve manje društvenih, simboličkih i kulturnih vrijednosti. U takvim okolnostima sve je veći pritisak na obrazovanje u područjima umjetnosti te društvenim i humanističkim znanostima, za koje se stvara javna percepcija kao tržišno neisplativih i time nepotrebnih znanja. Osim toga, tradicionalan i zastarjeli pristup u sustavu formalnog obrazovanja posebno dolazi do izražaja u umjetničkom te društvenom i humanističkom području, u kojima svjedočimo nedostatku sadržaja iz kritičkih umjetničkih praksi, suvremene kritičke teorije, kulturnog menadžmenta i kulturne politike, itd. Širenje navedenih znanja i vještina među različitim korisničkim grupama kroz cjeloživotno obrazovanje, a posebno kroz neformalne programe naobrazbe što ih provode organizacije civilnog društva, od posebne je važnosti, pa je za njih potrebno osigurati sustavnu podršku te ih također međusobno povezati. Istovremeno je, u svrhu razvoja znanja o civilnom sektoru u kulturi, ali i osiguravanja kvalitetnijih uvjeta njezina održivog razvoja, potrebno stvarati analitičku podlogu za praćenje i evaluaciju u sektoru.

Posebni ciljevi

- ▶ Poticati sistematizaciju i širenje znanja razvijenih u sektoru
- ▶ Unaprijediti praćenje i evaluaciju u sektoru

Korisnici

organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti

Partneri

organizacije civilnog društva, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, vanjski suradnici, European Network of Cultural Administration Training Centres, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, fakulteti i instituti u umjetničkim te društvenim i

humanističkim područjima, Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose

Pristupi

programi podrške, edukacija, mentorstvo, savjetovanje, radionice, okrugli stolovi, konferencije, stručni skupovi, dokumentiranje, istraživanje, prikupljanje podataka, procjena potreba, izdavaštvo, informiranje i promocija

Glavni programi

1. Podrška za širenje znanja
2. Razvoj interdisciplinarnog obrazovnog programa
3. Program istraživanja

Aktivnosti

- 1.1. Podrška za programe neformalnog obrazovanja za javnost
- 1.2. Podrška za istraživačko-dokumentacijski rad
- 2.1. Participativni proces uspostavljanja obrazovnog programa i njegova kurikulumu
- 2.2. Provedba eksperimentalnog obrazovnog programa
- 2.3. Organizacija stručnih skupova
- 3.1. Provedba istraživanja o radu i postignućima OCD-a
- 3.2. Provedba istraživanja o modelima upravljanja i financiranja u kulturi
- 3.3. Provedba istraživanja o obrazovanju u kulturi
- 3.4. Praćenje i evaluacija programa koje Zaklada podržava
- 3.5. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava
- 3.6. Publiciranje rezultata istraživanja

Indikatori učinka

- ▶ Do kraja 2015. osmišljen program podrške za programe neformalnog obrazovanja u području kulture i umjetnosti koje za javnost provode organizacije civilnog društva i definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava te započeta njegova provedba u 2016.
- ▶ Do kraja 2015. osmišljen program podrške za istraživačko-dokumentacijski rad organizacija civilnog društva i definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava te započeta provedba ovog programa podrške u 2016.

- ▶ Do kraja 2016. stvorene pretpostavke i proveden participativni proces uspostavljanja obrazovnog programa i njegova kurikulumu
- ▶ Do kraja 2017. stvorene pretpostavke, osmišljen i proveden eksperimentalni obrazovni program u suradnji s organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada organizirala najmanje 3 stručna skupa u području obrazovanja u kulturi
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada provela najmanje 2 različita istraživanja o radu i postignućima OCD-a
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada provela istraživanje o modelima upravljanja i financiranja u kulturi
- ▶ Do kraja 2016. Zaklada provela istraživanje o obrazovanju u kulturi
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada redovno pratila i evaluirala podržane programe i projekte
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada kontinuirano prikupljala i obrađivala statističke pokazatelje o organizacijama koje je podržala
- ▶ Do kraja 2017. Zaklada objavila najmanje 3 publikacije vezane uz provedena istraživanja

Indikatori izlaznih rezultata

- ▶ Definirani procesi, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za programe neformalnog obrazovanja u području kulture i umjetnosti koje za javnost provode organizacije civilnog društva, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta realiziranih programa neformalnog obrazovanja, broj područja u kojima su realizirani programi neformalnog obrazovanja, broj sudionika programa neformalnog obrazovanja, broj JLPS u kojima su realizirani programi neformalnog obrazovanja
- ▶ Definirani procesi, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za istraživačko-dokumentacijski rad organizacija civilnog društva, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta podržanih istraživačko-dokumentacijskih pothvata, broj JLPS u kojima su provedene aktivnosti istraživanja i dokumentiranja

- ▶ Utvrđeni standardi provedbe participativnog procesa, broj i raznolikost formata participativnog procesa, broj uključenih stručnih suradnika, broj i raznolikost sudionika participativnog procesa, broj održanih javnih događanja
- ▶ Utvrđen i izrađen eksperimentalni obrazovni program, broj organizacija uključenih u eksperimentalni obrazovni program, broj i raznolikost sadržaja u okviru eksperimentalnog obrazovnog programa, broj sudionika eksperimentalnog obrazovnog programa
- ▶ Broj, vrsta i sadržajna raznolikost skupova, broj domaćih i inozemnih izlagača na skupovima, broj sudionika
- ▶ Broj provedenih istraživanja o radu i postignućima OCD-a, broj uključenih stručnih suradnika, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ Broj provedenih istraživanja o modelima upravljanja i financiranja u kulturi, broj uključenih stručnih suradnika, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ Broj stručnih suradnika uključenih u istraživanje o obrazovanju u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ Broj podržanih programa koje su redovno pratili zaposlenici Zaklade, broj podržanih programa koje su evaluirali vanjski suradnici, broj i vrsta evaluacijskih metoda, broj ispitanih tijekom evaluacije, broj angažiranih vanjskih suradnika
- ▶ Do kraja 2017. podaci su objedinjeni i prikazani po različitim kategorijama, broj prikupljenih i obrađenih podataka, broj organizacija čiji su podaci obrađivani, broj JLPS u kojima djeluju organizacije
- ▶ Broj objavljenih publikacija koje su javno dostupne, broj autora, broj uključenih suradnika, broj distribuiranih publikacija, broj održanih promocija publikacija

S obzirom na to da je obrazovanje u kulturi i umjetnosti imperativ kulturnog i umjetničkog razvoja svake zajednice, koji je ujedno i snažna podloga za sveukupni društveni razvoj, jedan od ključnih izazova u oblikovanju kulturnih politika predstavlja i pristup obrazovnim programima koji obuhvaćaju umjetnost i kulturu. U cilju stvaranja programa koji će odgovoriti na potrebe raznolike publike te osmišljavanja programa koji će pružiti alternativne

obrazovne formate za promicanje kulture i umjetnosti, važno je osmisлити inovativne modele, planove i programe obrazovanja u kulturi te stvoriti podlogu za njihovo sustavno provođenje. Zaklada će također provoditi postupak pružanja sustavne podrške, planiranja i osmišljavanja te vođenja različitih obrazovnih aktivnosti organizacija civilnog društva koje će stvarati funkcionalna znanja, vještine, tehnike i metode dostupne zainteresiranoj javnosti, čime će se dugoročno osigurati učinkovitost kulturnog i umjetničkog djelovanja i njegova uspješnost u sudjelovanju u daljnjem društvenom razvoju.

U kulturnom sustavu općenito, pa tako i u dijelu koji se odnosi na civilni sektor u kulturi, nedostaje analitička podloga koja bi predstavljala temelj za analize i daljnja promišljanja unaprjeđenja cjelokupnog sustava. Stoga je potrebno provoditi sveobuhvatna istraživanja i evaluacijske refleksije u kulturi općenito i civilnom sektoru u kulturi te na taj način proizvoditi informacije na temelju kojih će biti moguće učiti, donositi odluke te generirati podatke za daljnje djelovanje, nova promišljanja i tumačenja postojećih uloga i značaja kulture. Zaklada će u narednom razdoblju provoditi raznolika istraživanja te druge aktivnosti vezane uz istraživački i evaluacijski rad, kako bi dobila adekvatan uvid u potrebe civilnog sektora u kulturi. Na taj će način Zaklada moći doprinijeti kreiranju dugoročnih strategija u području kulture i civilnog društva, donošenju odluka na temelju relevantnih pokazatelja i realnog stanja te argumenata proizašlih iz istraživačkoga rada i preporuka. Time će dati doprinos razumijevanju kompleksnosti ovog polja i umanjiti nerazumijevanje između pojedinih sektora (javni, privatni i civilni) te stvoriti podlogu za razvijanje i unaprjeđenje Zakladinih aktivnosti u okviru programa podrške te razvojnih programa i projekata.

STRATEŠKI CILJ 4

Doprinijeti prepoznavanju važnosti kulture i umjetnosti u društvenom razvoju

Kulturu se danas sve češće promatra u okvirima ekonomske isplativosti, iskoristivosti te mjerljivih brojčanih pokazatelja. Trend komodifikacije kulture, ekonomska kriza, mjere štednje i ograničavanje sredstava za umjetnost i kulturu, ukidanje ili smanjenje kulturnih rubrika u medijima, kao i slabljenje dubljih veza s publikom, trenutnom i potencijalnom, sve više ugrožavaju legitimitet kulture. U javnosti se kultura sve manje prepoznaje kao područje od javnog interesa za koje je neophodno kontinuirano osiguravati adekvatnu i sustavnu financijsku podršku iz javnih izvora. Pritom se često gubi iz vida njena višedimenzionalnost i rastuća važnost u društvenom razvoju, u kojem ona nije samo puki odraz društva, već polje koje reagira na promjene u društvu i koje u određenoj mjeri može utjecati na društvene trendove i pozitivne promjene. Upravo je ova važna uloga suvremene kulture i umjetnosti najbolje vidljiva u praksama organizacija civilnog društva, ali ona još uvijek nije dovoljno prepoznata i vidljiva u javnom prostoru. U cilju povećanja vidljivosti organizacija civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, proširenja dosega njihova djelovanja i utjecaja u javnom prostoru te osvještavanja javnosti o važnosti njihove uloge u stvaranju pozitivnih učinaka u društvu i ukazivanja na vrijednosti koje zagovaraju, Zaklada će poticati njihov angažman u razvoju zajednice i društva, snažnije uključivanje građana u suvremenu kulturu i umjetnost te razvoj komunikacije s publikom.

Posebni ciljevi

- ▶ Poticati angažman kulturnih organizacija u razvoju zajednice i društva
- ▶ Poticati uključivanje javnosti i izravnu komunikaciju s publikom

Korisnici

organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, organizacije civilnog društva koje djeluju izvan područja kulture

Partneri

organizacije civilnog društva, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured Vlade RH za udruge, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, tijela državne uprave i vladini uredi, vanjski suradnici, lokalna i regionalna samouprava, inozemni donatori i međunarodne organizacije, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, profitni sektor

Pristup

programi podrške, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, dodjela nagrade

Glavni programi

1. Podrška za razvoj publike
2. Program “Kultura za društvene promjene”

Aktivnosti

- 1.1. Podrška za razvoj publike korištenjem digitalnih tehnologija
- 2.1. Podrška za društveno angažirane kulturne akcije i projekte
- 2.2. Godišnja nagrada “Kultura za društvene promjene”

Indikatori učinka

- ▶ Do kraja 2015. osmišljen program podrške za razvoj publike korištenjem digitalnih tehnologija i definiran cjelokupni postupak dodjele sredstava te započeta njegova provedba u 2016.
- ▶ Do kraja 2015. osmišljen program podrške za društveno angažirane kulturne akcije i projekte i definiran cjelokupni postupak dodjele sredstava te započeta njegova provedba
- ▶ Do kraja 2015. stvorene pretpostavke i osmišljen cjelokupni postupak dodjele Godišnje nagrade “Kultura za društvene promjene” te započeta njegova provedba

Indikatori izlaznih rezultata

- ▶ Definirani procesi, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za razvoj publike, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta realiziranih programa razvoja publike korištenjem digitalnih tehnologija

- ▶ Definirani procesi, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za društveno angažirane kulturne akcije i projekte, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta podržanih društveno angažiranih kulturnih akcija i projekata, broj JLPS u kojima su provedene aktivnosti
- ▶ Definirani procesi, standardi i kriteriji dodjele nagrade, broj dodijeljenih nagrada, broj organizacija kojima su dodijeljene nagrade, broj uključenih stručnih suradnika, broj održanih dodjela nagrade

Uzimajući u obzir ključne vrijednosti koje suvremene kulturne i umjetničke prakse imaju u stvaranju pozitivnih društvenih promjena, Zaklada će sustavno doprinositi prepoznatljivosti i važnosti kulture i umjetnosti u razvoju društva. S jedne strane će kroz suradnju s partnerima iz drugih područja te osiguravanjem sredstava iz različitih izvora (javni i privatni; domaćih i međunarodnih) razvijati posebne programe podrške za društveno angažirane kulturne akcije i projekte. Također će ustanoviti i dodjeljivati godišnju nagradu za organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti, čije su kulturne i umjetničke aktivnosti u prethodnoj godini ostvarile pozitivan utjecaj na razvoj društva.

Zaklada će kroz razvijanje posebnog programa podrške poticati uključivanje javnosti u kulturne i umjetničke projekte te izravnu, produbljenu komunikaciju s publikom. Razvijanjem novih načina prezentacije, komunikacijskih kanala i metoda, organizacije civilnog društva moći će proširiti opseg svog angažmana u interakciji s publikom, uključujući i onu koja se tradicionalno ne smatra publikom kulturnih i umjetničkih događanja i time će dodatno razvijati dijalog i veze s publikom te povećati njeno aktivno sudjelovanje u suvremenoj kulturi. Zaklada će se posebno usredotočiti na pružanje podrške razvijanju novih ideja u upotrebi digitalnih alata i platformi u komunikaciji između civilnog sektora u kulturi i šire javnosti.

STRATEGIJE

DJELO-

VANJA

Kako bi ostvarila definiranu viziju i misiju, Zaklada će u svom radu u četverogodišnjem razdoblju od 2014. do 2017. godine primjenjivati sljedeće strategije djelovanja:

RAZNOLIKOST DJELOVANJA: DIVERSIFIKACIJA PROGRAMA I RESURSA

Zaklada će u četverogodišnjem razdoblju razvijati nove programe podrške kao i razvojne programe i projekte Zaklade, kako bi kroz obje metode djelovanja osigurala kvalitetnije uvjete rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti i na taj način umanjila postojeće nedostatke unutar kulturnog sustava koji priječe stabilan i održiv razvoj ovog sektora. U cilju osiguravanja stabilnosti svoga djelovanja, razvoja samostalnosti djelovanja, povećanja odgovornosti za organizacijski razvoj, smanjivanja ovisnosti o samo jednom izvoru financiranja (prihodi od igara na sreću), osiguravanja organizacijske dinamike, boljeg razumijevanja okruženja, ali i osiguravanja predviđenog programskog razvoja i rasta, Zaklada će kontinuirano raditi na diversifikaciji programa i svih resursa (financijskih, ljudskih, materijalnih, tehničkih, informacijskih, prostornih, itd.).

UTJECAJ NA RELEVANTNE POLITIKE

U cilju poboljšanja uvjeta kulturnog razvoja, posebno u poljima razvoja legislative, upravljanja i financijskoga okvira, razvoja profesionalnih standarda civilnog sektora u kulturi, osiguranja poticajnog okruženja za razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti kao i osiguravanja boljeg statusa organizacija u društvu i javnosti, Zaklada će provoditi različite aktivnosti kojima će nastojati utjecati na oblikovanje relevantnih politika u području kulture, civilnog društva, mladih, filantropije i drugih srodnih područja. U ovom će smjeru djelovati i kroz sudjelovanje u radu Međuresornog povjerenstva za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga, različitih radnih skupina i tijela koja se bave važnim pitanjima u suvremenoj kulturi i umjetnosti, civilnom društvu, području mladih, razvoja filantropije i drugim srodnim područjima.

RAZVOJ SUSTAVA KVALITETE I TRANSPARENTNOST DJELOVANJA

Razvoj sustava kvalitete i transparentnost djelovanja strateška su opredjeljenja organizacije, a razvijaju se u svim segmentima djelovanja Zaklade, kroz programsko i operativno djelovanje. Stoga ova strategija djelovanja predstavlja temelj i okvir za sve druge odabrane strategije čime ih usmjerava prema najvišim razinama načina djelovanja, ali i postignuća. Dugoročna usmjerenost prema ovoj strategiji djelovanja i njena primjena osigurat će prepoznatljivu kvalitetu i visoki standard djelovanja Zaklade. U narednom razdoblju Zaklada će ispitati mogućnosti i potrebu uspostavljanja i certifikacije po određenim standardima kvalitete (npr. ISO standard). Zaklada će također nastaviti razvijati interne procedure postupanja s podacima, dokumentima i svim drugim relevantnim aktima, unaprjeđivati postupke provođenja pojedinih aktivnosti te javnosti osiguravati pristup informacijama.

FINAN- CIJSKA STRATEGIJA

Zaklada je u analizi financijske strategije razmotrila sljedeće elemente:

- ▶ razina, struktura i dinamika prihoda
- ▶ razina i struktura rashoda poslovanja
- ▶ razina i struktura rashoda za programe podrške te razvojne programe i projekte Zaklade
- ▶ financijski rezultati
- ▶ investicije financijskih sredstava: smjernice i upravljanje novčanim tijekom
- ▶ učinkovitost financijskoga menadžmenta: izrada financijskoga plana, praćenje izvršenja i kontrola, izvještavanje i računovodstvo
- ▶ procjena ekonomičnosti: financijska analiza
- ▶ revizija i financijska transparentnost

Navedena analiza pokazala je da se sljedeći elementi moraju uključiti u plan:

- ▶ osigurati druge izvore financijskih sredstava u ukupnom godišnjem prihodu i razvijati samofinanciranje
- ▶ povećati rashode poslovanja
- ▶ povećati rashode za programe podrške te razvojne programe i projekte Zaklade
- ▶ povećati vlastite rezerve u iznosu od najmanje 100.000,00 kn do kraja 2017.
- ▶ razvijati smjernice za upravljanje imovinom Zaklade
- ▶ provesti procjenu ekonomičnosti pojedinih aktivnosti organizacije
- ▶ uvesti sustav financijske revizije

FINANCIJSKI PLAN ZA **RAZDOBLJE 2014. – 2017.**

Kako bi se u četverogodišnjem razdoblju od 2014. do 2017. godine ostvarili definirani strateški i posebni ciljevi te proveli glavni programi i aktivnosti, potrebno je za svaku proračunsku godinu osigurati financijska sredstva iz više različitih izvora prema sljedećem planu:

Izvor prihoda	2012.	2013.	Predviđanje trendova
	2.665.159,99	7.417.439,42	
Prihodi od igara na sreću	2.660.000,00	7.336.000,00	Mogućnost osiguravanja većih prihoda od igara na sreću zbog povećanja aktivnosti i opsega poslovanja Zaklade
EU fondovi		0,00	Mogućnost dobivanja bespovratnih sredstava iz EU fondova
Međunarodni donatori		0,00	Mogućnost dobivanja potpora za provedbu pojedinih razvojnih programa i projekata Zaklade
Profitni sektor		0,00	Mogućnost sklapanja ugovora o suradnji za provedbu pojedinih programa podrške
Samo-financiranje	5.159,99	81.439,42	Zbog rasta primitaka od kamata na depozite po viđenju i na oročene depozite te povećanje rezervnih sredstava za očekivati je da će se udio samofinanciranja unutar ukupnog proračuna povećavati

2014.	2015.	2016.	2017.	Potrebne mjere
9.184.462,00	11.114.618,00	13.540.640,00	14.583.455,12	
9.101.462,00	9.860.400,00	10.901.050,00	11.650.400,00	Podnositi godišnje izvještaje i redovno izrađivati godišnje planove programa podrške i razvojnih programa i projekata Zaklade
0,00	964.218,00	2.079.590,00	2.283.045,12	Razvijati projekte u skladu s prioriternim smjernicama EU fondova u razdoblju 2014.–2020.
0,00	200.000,00	300.000,00	300.000,00	Redovno pratiti natječaje i prijavljivati projekte
0,00	0,00	150.000,00	200.000,00	Uspostaviti komunikaciju i aktivno tražiti partnere
83.000,00	90.000,00	110.000,00	150.000,00	Razviti smjernice za dugoročna ulaganja

**RAZVOJ
ORGANI-
ZACIJSKIH
KAPACITETA**

Zaklada “Kultura nova” u prve je dvije godine uspostavila visoku profesionalnu razinu provođenja svih aktivnosti operativnoga i programskoga djelovanja, razvila je standarde i procedure poslovanja te propisala dokumente u kojima je definirala različite postupke. Uz to je razvijala ljudske kapacitete te tehničke i informacijske kapacitete organizacije. Zakladu su i korisnici i ključni dionici prepoznali kao važnog aktera koji može doprinijeti dugoročnoj stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, što potvrđuju uvrštavanje Zaklade u neke od ključnih strateških dokumenata Republike Hrvatske u područjima kulture, civilnog društva i mladih (Strateški plan Ministarstva kulture 2014.–2016., Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine, Nacionalni program za mlade od 2014. do 2017.) i povećanje predviđenih sredstava iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara u državnom proračunu (3.000.868,00 kn za 2012.; 6.988.166,00 kn za 2013.; 8.724.892,00 kn za 2014.). Tako je Zaklada već u prvim godinama svoga djelovanja opravdala svoje osnivanje te dokazala da ispunjava svoju svrhu i ima važnu ulogu u Republici Hrvatskoj u području premošćivanja nedostataka vezanih uz stabilan i održiv razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti.

Raspodjela odgovornosti i struktura upravljanja, izvor financiranja i financijsko poslovanje definirani su Zakonom o Zakladi “Kultura nova” i Statutom Zaklade, a da bi osigurala uredno i kvalitetno poslovanje Zaklada donosi opće akte, pojedinačne akte i druge akte poslovanja, izrađuje financijske dokumente, različite oblike izvještaja, obrazaca, planova i slično. Zaklada provodi redovan proces planiranja (dnevno, mjesečno, kvartalno i godišnje), programskog i financijskoga izvještavanja (kvartalno i godišnje), a radi osiguravanja visoke razine kvalitete Zaklada će uvesti sustav osiguranja kvalitete. Kao što su zakonskim aktom, Statutom Zaklade te drugim aktima jasno definirane uloge i odgovornosti Upravnog odbora i upravitelja Zaklade, tako i svi zaposlenici Zaklade u Stručnoj službi imaju precizno definiran opis poslova. U cilju daljnjeg razvoja ljudskih potencijala Zaklada omogućava kontinuirano stručno i profesionalno usavršavanje svojih zaposlenika kroz njihovo sudjelovanje u različitim seminarima, radionicama i konferencijama, kroz studijska putovanja

i razvoj biblioteke s relevantnom literaturom te prijavom na različite Newslettere i e-biltene, pretplatom na stručne časopise, itd. Kako bi osigurala adekvatne prostorne resurse, koji će pored uredskih prostora uključivati i prostore za provedbu pojedinih aktivnosti različitih programa i projekata, Zaklada će nastojati dobiti na korištenje prostor u državnom vlasništvu.

Zakladu karakteriziraju otvorenost, fleksibilnost i transparentnost u svim segmentima djelovanja, a ujedno i spremnost na suradnju s drugim organizacijama, kako na lokalnoj i nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini. Zahvaljujući profesionalnom radu, dinamičnosti i efikasnosti cjelokupnog tima te visokoj stručnosti svih članova Upravnog odbora, Zaklada je stekla kredibilitet među korisnicima i dionicima koji su razvili povjerenje prema djelovanju ove mlade organizacije. Zaklada je također uspostavila kvalitetne suradničke odnose koje će nastaviti razvijati, a u narednom razdoblju će također uspostavljati i nove suradnje.

**GODIŠNJI
OPERATIVNI
I FINANCIJ-
SKI PLANOVI**

Zaklada će za svaku godinu četverogodišnjeg plana donositi operativni plan, u kojem će detaljnije utvrditi aktivnosti, rokove, strategije djelovanja, uvjete i kriterije za provedbu aktivnosti, potrebne resurse i ciljeve koji se time postižu. Aktivnosti predviđene operativnim planovima trebaju biti utemeljene u godišnjim financijskim planovima Zaklade.

**PRAĆENJE,
ANALIZA I
VREDNO-
VANJE
PROVEDBE
TE IZVJE-
ŠTAVANJE**

Na kraju svake godine četverogodišnjeg plana Zaklada će izvršiti analizu aktivnosti i rezultata u prethodnoj godini te na temelju tih saznanja unaprijediti djelovanje i unijeti promjene/prilagodbe u operativni i financijski plan za narednu godinu. Krajem četverogodišnjeg razdoblja Zaklada će kroz javno savjetovanje izvršiti vrednovanje provedbe Strateškog plana u razdoblju od 2014. do 2017. godine. Na temelju tih rezultata Zaklada će unaprijediti djelovanje u idućem višegodišnjem razdoblju, a ujedno će prikupljeni komentari i prijedlozi poslužiti za izradu novog Strateškog plana.

**Strateški plan Zaklade
“Kultura nova” 2014.–2017.**

Nakladnik

Zaklada “Kultura nova”
Frankopanska 5/2, 10000 Zagreb
01 553 2778
info@kulturanova.hr
www.kulturanova.hr

Za nakladnika

Dea Vidović

Uredila

Dea Vidović

Priredili

Krunoslav Kusaković,
Danijela Šavrljuga Todorović
i Dea Vidović

Lektura

Silva Tomanić Kiš

Dizajn

Hrvoje Živčić i Dario Dević

Pismo

Mote (Hrvoje Živčić, Typonine)

Papir

Munken Print Cream 1.5 90 g

Tisak

Stega tisak d.o.o.

Naklada

200

ISBN

978-953-58165-0-8

Zagreb, srpanj 2014.

Ova publikacija je dostupna za
preuzimanje na www.kulturanova.hr

