

Strategija Zaklade "Kultura nova" za razdoblje
od 2026. do 2029. godine

– *Nacrt* –

Sadržaj

1. Uvod	2
2. O ZAKLADI: VIZIJA, MISIJA, VRIJEDNOSTI, STRUKTURA	3
VIZIJA	3
MISIJA	3
VRIJEDNOSNI OKVIR	3
O ZAKLADI: STRUKTURA	5
PREGLED RADA I POSTIGNUĆA ZAKLADE U PRETHODNOM STRATEŠKOM RAZDOBLJU	8
3. ANALIZA OKRUŽENJA	12
PROCES IZRADE STRATEŠKOG PLANA	12
ANALIZA UTJECAJA	13
SWOT ANALIZA	19
4. STRATEŠKI SMJEROVI RAZVOJA	26
SMJER 1: OTPORNOST I ODRŽIVOST ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA	26
SMJER 2: DECENTRALIZACIJA KULTURNOG RAZVOJA	28
SMJER 3: DIGITALNA I ZELENA TRANZICIJA KULTURNOG EKOSUSTAVA	30
SMJER 4: KULTURNA DEMOKRACIJA I DRUŠTVENI UTJECAJ	32
SMJER 5: RAZVOJ ZAKLADE KAO OTPORNE I RESPONZIVNE INSTITUCIJE	34
6. NAČELA I METODE DJELOVANJA	38
7. FINACIJSKA I OPERATIVNA STRATEGIJA	40
FINACIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2026.–2029.	40
GODIŠNJI OPERATIVNI I FINACIJSKI PLANOVI	41
8. PRAĆENJE, ANALIZA I VREDNOVANJE PROVEDBE TE IZVJEŠTAVANJE	42
9. ZAKLJUČAK	43

1. Uvod

Strategija Zaklade "Kultura nova" objedinjuje ključne strateške smjernice za razdoblje od 2026. do 2029. godine. Temelji se na prepoznatim potrebama organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje djeluju u Republici Hrvatskoj, i uzima u obzir gospodarske, političke, društvene i kulturne trendove na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Svrha dokumenta je osigurati jasno usmjeravanje Zakladina djelovanja i resursa prema ostvarivanju misije propisane [Zakonom o Zakladi "Kultura nova" \(NN 90/11\)](#) – promicanje i razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti. U novom četverogodišnjem razdoblju ta svrha ostaje Zakladina konstanta, a nadograđeni su načini na koje se ona ostvaruje odgovarajući na potrebu za jačanjem organizacijske otpornosti sektora, suvremenim izazovima digitalne i zelene tranzicije te društvene transformacije.

Zakladi, kao komplementarnoj i nadopunjujućoj mjeri u sustavu financiranja kulture koja doprinosi stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, strategija služi kao okvir za transparentno, participativno i odgovorno upravljanje javnim resursima. Njome su definirane konkretne smjernice osnaživanja organizacija civilnog društva, jačanja njihovih kapaciteta te povećanja utjecaja civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti na čitavo suvremeno kulturno-umjetničko polje u Hrvatskoj.

Strateški smjerovi izrađeni su na temelju prikupljenih mišljenja, komentara i preporuka te provedenih analiza, a u širokom participativnom procesu sudjelovao je velik broj dionika iz različitih područja Zakladina djelovanja.

Zaklada zahvaljuje svima koji su sudjelovali u definiranju Strateškog plana Zaklade "Kultura nova" 2026.–2029., kao i svima onima koji su u prethodnim godinama doprinijeli izgradnji Zaklade kao stabilne, otvorene i transparentne institucije.

Upravni odbor: Romana Matanovac Vučković (predsjednica), Orsat Franković (zamjenik predsjednice), Ivan Batoš, Maša Kolar, Valentina Radoš

Upravitelj Zaklade: Ivan Mesek

2. O ZAKLADI: Vizija, misija, vrijednosti, struktura

Vizija

Snažno, stabilno i raznoliko civilno društvo na području suvremene kulture i umjetnosti koje kreira nove i eksperimentalne i/ili kritičke kulturne i umjetničke prakse, potičući nove tendencije u kulturi i umjetnosti, dostupnost i sudjelovanje u kulturi i umjetnosti te pozitivne društvene promjene u Republici Hrvatskoj.

Vizija Zaklade usmjerena je na kulturni ekosustav u kojem organizacije civilnog društva nisu samo primatelji potpore, već ravnopravni partneri u oblikovanju kulturnih politika, modela rada te most između umjetničkih zajednica i građana koji teže aktivnom sudjelovanju u kulturi. U takvom ekosustavu, kultura postaje četvrti stup razvoja koji omogućuje boljitak zajednica diljem Hrvatske, čuvajući pritom raznolikost izričaja i demokratske vrijednosti koje definiraju suvremeno europsko društvo.

Misija

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

Svojim djelovanjem Zaklada osnažuje ulogu organizacija civilnog društva kao ključnih aktera kulturnog razvoja, društvenih promjena i demokratskog života zajednice.

Programima podrške, istraživanjima, obrazovnim inicijativama te promicanjem kulturnih politika koje odgovaraju na potrebe suvremenog okruženja, Zaklada omogućuje organizacijama da grade vlastite kapacitete, razvijaju održive modele rada i ostvaruju utjecaj na lokalnoj i nacionalnoj razini. Prioritetno se usmjerava na jačanje otpornosti sektora, poticanje sudioničkih praksi u kulturi, prilagodbu digitalnim i zelenim transformacijskim procesima te smanjivanje geografskih nejednakosti u pristupu kulturnim resursima.

Zaklada djeluje i kao poveznica između organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, javnih politika i međunarodnih trendova.

Vrijednosni okvir

Temeljna načela

Dostojanstvo i jednakost svih pojedinaca bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi: Poštivanje međunarodnih konvencija, dosega zaštite ljudskih prava, te načela ravnopravnosti, uključenosti i jednakosti polazišna su osnova u svim aspektima rada i djelovanja Zaklade.

Inkluzivnost i kulturna raznolikost: Poštivanje i promicanje raznolikosti tradicija, naslijeđa, sredina, izričaja, iskustava, gledišta i identiteta predstavlja temelj Zakladina djelovanja. Nulta tolerancija na diskriminaciju, i aktivno uključivanje marginaliziranih skupina osiguravaju da kultura bude prostor za sve, a ne privilegij odabranih.

Sloboda umjetničkog izražavanja: Umjetnici moraju biti zaštićeni od cenzure i bilo kakvog oblika pritiska ili zastrašivanja. Zaklada se zalaže za stvaranje sigurnog i poticajnog okruženja za umjetničko stvaralaštvo koje doprinosi stvaranju demokratskog, uključivog i otvorenog društva.

Javno dobro i demokratsko upravljanje: Zaklada vidi kulturu kao javno dobro dostupno svim građanima, neovisno o njihovoj geografskoj lokaciji, socioekonomskom statusu ili drugim okolnostima. Transparentnost, odgovornost i sudjelovanje u procesima donošenja odluka temeljne su komponente demokratskog upravljanja koje omogućuju svim dionicima aktivno sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika i programa.

Održivost i klimatska odgovornost: Predanost načelima održivog razvoja manifestira se kroz integraciju načela ekološke održivosti u sve aspekte rada i podršku kulturnom sektoru za provedbu tranzicije na zelene principe djelovanja. Klimatska odgovornost uključuje smanjivanje ugljičnog otiska djelovanja aktera i prilagodbu programa klimatskim promjenama.

Horizontalna načela Zakladina djelovanja

Sudioničke prakse: Sudioničke prakse osiguravaju da Zaklada pravodobno odgovara na potrebe sektora. Promicanje participativnih kulturnih politika omogućuje građanima da postanu aktivni sudionici, a ne samo potrošači kulturnih sadržaja.

Otpornost i prilagodljivost: Podrška izgradnji otpornosti civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti kroz jačanje organizacijskih kapaciteta i razvoj mehanizama za odgovaranje na krize temeljna su os Zakladina djelovanja.

Teritorijalna kohezija i decentralizacija: U svom djelovanju Zaklada posebnu pozornost posvećuje smanjivanju geografskih nejednakosti kroz ciljanu podršku organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti izvan urbanih centara, poticanju regionalnog umrežavanja i decentraliziranih modela kulturnog razvoja koji poštuju specifičnosti lokalnih zajednica.

Međunarodna suradnja i integracija u europske tokove: Zaklada aktivno sudjeluje u europskim kulturnim mrežama, generiranju novih znanja i vještina u svrhu jačanja kapaciteta organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti i integracije europskih standarda u domaće prakse.

Načela poslovanja

Pravna usklađenost: pridržavanje svih važećih zakonskih i podzakonskih propisa, definiranih internih propisa i obveza preuzetih prema trećim stranama osigurava legitimnost i pouzdanost Zakladina djelovanja u javnom interesu.

Odgovornost: provođenje svih postupaka i rad u skladu s kriterijima izvrsnosti u upravljanju, učinkovitost u ishodima i izbjegavanje sukoba interesa jamči da javna sredstva budu korištena na najbolji mogući način u ostvarivanju Zakladine misije.

Transparentnost: uvid u potpune, točne, pravovremene i razumljive informacije o svim postupcima i radnjama omogućuje javnu kontrolu i odgovornost, jačajući povjerenje dionika u Zakladino djelovanje.

Otvorenost: uvažavanje različitih praksi, formi, stručnosti i iskustava, spremnost na promjenu i unaprjeđenje mehanizama djelovanja, eksperimentalni pristup u djelovanju i anticipacija novih trendova u suvremenoj kulturi i umjetnosti, civilnom društvu i drugim relevantnim područjima omogućuje kontinuirani razvoj i prilagodbu promjenjivim potrebama sektora.

Društvena i ekološka odgovornost: predanost održivom razvoju, usklađivanje strateških elemenata s UN-ovim Ciljevima održivog razvoja i zalaganje za ulogu kulture kao četvrtog stupa održivog razvoja integrira globalne razvojne imperative u lokalni kulturni kontekst.

Profesionalizam i timski rad: usmjerenost na pristupačan i predan način rada te na rezultate koji se postižu povjerenjem među radnicima i njihovim zajedničkim radom koji kombinira snage svakog pojedinca, stvara radnu kulturu koja potiče izvrsnost i inovacije.

O ZAKLADI: Struktura

OPIS ORGANIZACIJE

Zakladu "Kultura nova" osnovala je Republika Hrvatska posebnim zakonom (Zakon o Zakladi "Kultura nova", NN 90/11) usvojenim u Hrvatskom saboru 15. srpnja 2011. godine, s osnovnom svrhom promicanja i razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti. Zaklada svoju svrhu ostvaruje dodjelom bespovratnih sredstava putem programa podrške te provedbom razvojnih i istraživačkih programa i projekata u okviru operativnog djelovanja. Zaklada se financira iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara u skladu sa Zakonom o igrama na sreću i Uredbom 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 u skladu sa zakonom. 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

Upravna tijela Zaklade čine Upravni odbor i upravitelj Zaklade, a rad je organiziran u okviru Stručne službe Zaklade. Upravni odbor ima pet članova, koje imenuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra kulture na mandat od četiri godine s pravom ponovnog imenovanja, a svi članovi obavljaju svoju funkciju bez naknade. Na prijedlog ministrice kulture dr. sc. Nine Obuljen Koržinek, Vlada Republike Hrvatske na sjednici održanoj 6. lipnja 2024. godine donijela je Rješenje o imenovanju članova Upravnog odbora Zaklade "Kultura nova" u sastavu: Ivan Batoš, Maša Kolar, Romana Matanovac Vučković i Valentina Radoš na četverogodišnje mandatno razdoblje. Peti član Upravnog odbora Zaklade, Orsat Franković, imenovan je 14. veljače 2019. s četverogodišnjim mandatom, a po isteku prvog mandata 22. ožujka 2023. reimenovan je članom Upravnog odbora za naredno četverogodišnje razdoblje. Na konstituirajućoj sjednici Upravnog odbora, održanoj 17. lipnja 2024. godine, za predsjednicu Upravnog odbora jednoglasno je izabrana Romana Matanovac Vučković, a za njezinog zamjenika Orsat Franković.

Upravitelja Zaklade imenuje i razrješava Upravni odbor većinom glasova članova, a odluka se donosi na temelju provedenoga javnog natječaja. Mandat upravitelja Zaklade traje četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja. Upravni odbor je na sjednici održanoj 18. rujna 2024. godine imenovao Ivana Meseka upraviteljem Zaklade, a njegov četverogodišnji mandat započeo je 1. listopada 2024. godine.

Zaklada djeluje putem Stručne službe, čijim radom upravlja upravitelj Zaklade. Na temelju Poslovnika o ustrojstvu i radu Stručne službe Zaklade "Kultura nova" rad Stručne službe organiziran je u četiri jedinice s pripadajućim poslovima:

- Ured upravitelja u kojem se obavljaju poslovi vezani za upravljanje Zakladom, poslovi vođenja ureda Zaklade te poslovi vođenja spisovodstva i pismohrane.
- Samostalna jedinica za financije i računovodstvo u kojoj se obavljaju financijski i računovodstveni poslovi.
- Odjel za programe podrške u kojemu se obavljaju poslovi vezani za vođenje programa podrške te
- Odjel za istraživanje i razvoj u kojemu se obavljaju poslovi vezani za Zakladine razvojne, istraživačke i edukacijske programe i projekte te strateška partnerstva.

U prosincu 2025. godine u Zakladi je, uz upravitelja Zaklade, u stalnom radnom odnosu osam zaposlenika: Ljerka Jakšić (voditeljica financijskih poslova), Ines Vanjak Brgles (voditeljica ureda Zaklade), Marijana Jurčević (voditeljica Odjela za programe podrške), Lucija Mandić (viša savjetnica za programe podrške), Ana Abramović (viša savjetnica za programe podrške), Tamara Zamelli (voditeljica Odjela za istraživanje i razvoj), Antonija Letinić (viša savjetnica za razvoj i strateška partnerstva) i Marta Jalšovec (viša savjetnica za istraživanje).

Zaklada također imenuje pomoćna tijela, kao što su Povjerenstvo za procjenu kvalitete prijave pristiglih na javne pozive Zaklade, 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 okviru svoga operativnog djelovanja u provedbi različitih poslova i u osmišljavanju i realizaciji različitih razvojnih i istraživačkih programa i projekata.

MATRICA PROCESA ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja u Zakladi detaljno je propisan Zakonom o Zakladi "Kultura nova", Statutom Zaklade i ostalim aktima koji definiraju način rada u Zakladi i njezinim pojedinim tijelima. Jasno uspostavljena hijerarhija odlučivanja i precizno ustanovljene procedure donošenja odluka osiguravaju transparentnost, funkcionalnost, učinkovitost djelovanja i 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.

INFORMACIJSKI TOKOVI

S ciljem osiguravanja što učinkovitijeg funkcioniranja, organizacijskog i programskog razvoja te stvaranja kvalitetnih preduvjeta 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 ulogu, ulogu arhiviranja i dokumentiranja te ulogu unutarnjeg praćenja i kontrole. Na taj je način razvijen sustav koji osigurava izradu i dostupnost podataka potrebnih za sve oblike poslovanja i radnih procesa. Uspostavljeni informacijski tokovi unutar Zaklade i prema njezinoj relevantnoj okolini razvojno su orijentirani i usklađeni s organizacijskom strukturom i matricom procesa donošenja odluka, a odlikuju ih transparentnost, učinkovitost i participativnost. Informacijski sustav obuhvaća raznolike oblike poslovnih događaja kojima se generiraju različiti akti i procedure za provođenje različitih operativnih i programskih procesa, poslovne i financijske knjige, planovi i izvještaji. Osim uobičajenog mehanizma informiranja unutar organizacije (redovni sastanci Stručne službe, sastanci između upravitelja Zaklade i pojedinih radnih jedinica, dnevno informiranje među zaposlenicima, sjednice Upravnog odbora i drugih pomoćnih tijela, sastanci radnih grupa i vanjskih suradnika) i prema okolini (priopćenja za javnost, izvještaji, javna događanja, javna savjetovanja), Zaklada u komunikaciji koristi različite e-alate: izravnu e-poštu, e-bilten, službenu mrežnu stranicu, e-sustave osmišljene i izrađene za potrebe Zaklade za različite vrste prijave te za komunikaciju s korisnicima sredstava Zaklade (Korisnička zona) i prikupljanje podataka, provođenje anketa i slično, kao i posebno izrađene mrežne stranice za Zakladine specifične samostalne i partnerske projekte.

Razvojem e-sustava za prijave i provedbu postupka dodjele sredstava te praćenje i kontrolu podržanih projekata Zaklada je u potpunosti digitalizirala cjelokupni životni ciklus svakog podržanog programa/projekta i time doprinijela izgradnji transparentnog procesa pružanja podrške.

Pregled rada i postignuća Zaklade u prethodnom strateškom razdoblju

U prethodnom strateškom razdoblju Zaklada je sustavno radila na stabilizaciji i razvoju svih institucionalnih aspekata. Nakon snažnog organizacijskog rasta u strateškom razdoblju 2018-2021. u kojem su bitno osnaženi Zakladini kadrovski kapaciteti, u prethodnom razdoblju je naglasak postavljen na stabilizaciju i širenje područja djelovanja kao i na osnaživanje participativnih procesa. Prepoznajući temu krize uvjeta rada s kojom se suočava kulturni sektor ne samo u lokalnom kontekstu, već i na međunarodnoj razini, kao relevantnu za domaće aktere, Zaklada je pokrenula participativni proces. Svrha ovog procesa bila je doprinijeti vidljivosti teme i poboljšanju uvjeta rada organizacija civilnoga društva u području suvremene kulture i umjetnosti Zaklada. Stoga je proveden [Participativni proces za pravedne prakse](#) u okviru kojeg je sa zainteresiranim predstavnicima organizacija osmišljavala mehanizme putem kojih u svoje programe podrške te razvojne i istraživačke programe može integrirati pravedne prakse. U okviru procesa djelovali su Forum za pravedne prakse i Radna grupa za pravedne prakse.

Kao važnu temu s kojom se bavi u svojim projektima i programima, Zaklada je prepoznala zelenu tranziciju te je stoga uvela i [Plan ekološke održivosti](#) kojim regulira i vlastito djelovanje u ovom području. Od 2022. Zaklada primjenjuje i [Komunikacijsku strategiju](#) usmjerenu na oblikovanje i usustavljanje komunikacijskih procesa u svrhu podizanja vidljivosti rada Zaklade, unapređenja njezine javne prisutnosti, jasnijeg i boljeg razumijevanja specifičnog područja djelovanja i aktivnosti Zaklade s naglaskom na transparentnu i učinkovitu komunikaciju prema svim dionicima.

Osim unapređenja unutarnjih procesa, Zaklada je bila aktivna i u nizu međunarodnih mreža, kao što su ENCATC, CAE, IFACCA te Philea i njezin forum financijera u kulturi Arts and Culture Funders Forum. Zajedno s desetak drugih međunarodnih fondacija, Zaklada je sudjelovala u procesu oblikovanja Alliance for Socially Engaged Arts *grant scheme* usmjerene na podršku akterima koji se bave društveno angažiranim umjetničkim praksama.

Programi podrške

Zaklada je početkom 2022. redefinirala i unaprijedila Program podrške na temelju mišljenja i prijedloga različitih dionika prikupljenih tijekom "Razgovora o Zakladi" i participativnog procesa izrade Strateškog plana za razdoblje 2022.–2025. Redefinirana su programska područja, prioriteti, pojedini postupci dodjele bespovratnih sredstava te Kriteriji kvalitete. Ključna unesena promjena odnosila se na definiranje područja suvremene kulture i umjetnosti kroz opis njezinih ključnih karakteristika, umjesto da se suvremena kultura i umjetnost određuju isključivo na temelju propisanih prioriteta Programa podrške. Zaklada je definirala horizontalne vrijednosti koje se protežu kroz sva programska područja i posebne ciljeve: uravnotežena regionalna zastupljenost kulturnih i umjetničkih programa/projekata, slabije razvijenih i/ili marginaliziranih umjetničkih i kulturnih praksi, razvoj umjetničke/kulturne/društvene zajednice te ekološka tranzicija.

Izmjene u kriterijima kvalitete odnose se na ujednačavanje ukupnog broja bodova i podskupina u pojedinim programskim područjima i kategorijama, a sama programska područja su dodatno izmijenjena u segmentu podrške za organizacijski razvoj.

Zaklada je i u 2023. i 2024. godini nastavila restrukturiranje Programa podrške odnosno programskih područja putem participativnog procesa sa zainteresiranim predstavnicima organizacija te je organizirala više javnih predstavljanja Programa podrške. Naslanjajući se na zakonske smjernice i uzimajući u obzir potrebe organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, Program podrške 2023 u potpunosti je usmjeren na programsko područje za organizacijski razvoj, koje je temeljito redefinirano kako bi obuhvatilo širok spektar aktera i kulturno-umjetničkih programa/projekata u svim umjetničkim disciplinama i kulturnim djelatnostima. Program podrške 2024 dodatno je unaprijeđen na temelju prijedloga i komentara predstavnika organizacija civilnog društva prikupljenih u okviru Participativnog procesa za pravedne prakse, kao i na temelju saznanja do kojih Zaklada dolazi kroz kontinuiranu podršku i komunikaciju s korisnicima te praćenjem stanja u sektoru, od kulturnih politika do uvjeta rada u kulturi i civilnom sektoru. Naslanjajući se na zakonske smjernice i nastojeći se odmaknuti od projektne logike financiranja organizacija, Program podrške 2023 i 2024 obuhvatio je programska područja usmjerena na organizacijski razvoj te razvoj novoosnovanih organizacija kojima se, uz financijsku, pruža i stručna podrška koja uključuje Obrazovni program u području kulturnog menadžmenta i administrativno-pravnu podršku.

U 2025. godini Zaklada je svoje programsko djelovanje kroz Program podrške 2025 nastavila na Program podrške 2024 te ga dodatno unaprijedila i proširila. Radi ostvarivanja svoje svrhe pružila je podršku programima/projektima koji potiču razvoj produkcijskih i organizacijskih kapaciteta, podižu razinu profesionalnog djelovanja putem neformalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja, pospješuju programsko umrežavanje i suradnju na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini te potiču uspostavljanje međusektorske suradnje, kao i onima koji potiču umjetničko stvaralaštvo i kulturno djelovanje mladih. Kako bi odgovorila na prepoznate potrebe, otvorila je novo tematsko programsko područje s ciljem pružanja podrške organizacijama civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti koje, u suradnji s organizacijama, institucijama, ustanovama, drugim pravnim osobama i stručnim djelatnicima usmjerenima na mentalno zdravlje i dobrobit djece i mladih, provode programe i projekte usmjerene na podizanje svijesti o mentalnom zdravlju i dobrobiti djece i mladih te projekte kojima pozitivno utječu na mentalno zdravlje i dobrobit djece i mladih.

Sustavno praćenje provedbe programa i projekata provodilo se kroz kontinuirano odobravanje izmjena planova aktivnosti i proračuna te provjeru polugodišnjih i završnih financijskih i programskih izvještaja korisnika sredstava. U siječnju svake godine Zaklada je održavala sastanke sa svim korisnicima Programa podrške koji su po prvi put provodili programe i projekte uz financijsku podršku Zaklade kako bi osigurala što kvalitetniju provedbu i uspostavila jasnu i otvorenu komunikaciju s korisnicima. Zaklada je također provodila vrednovanje kvalitete provedbe odobrenih programa/projekata na temelju propisanih kriterija.

Razvojni i istraživački programi

U okviru Odjela za istraživanje i razvoj Zaklada je kontinuirano provodila brojne obrazovne, istraživačke i razvojne programe i projekte. U 2022. godini Zaklada je dovršila provedbu dva međunarodna projekta, ADESTE+ i i-Portunus Houses. [ADESTE+](#), sufinanciran programom Europske unije Kreativna Europa, bavio se organizacijskom transformacijom prema postavljanju publike u središte rada i djelovanja organizacija. U okviru projekta razvijena je *online* platforma posvećena [ACED metodologiji](#) te izdana publikacija s iteracijom ACED metodologije za srednje i male organizacije. **i-Portunus Houses**, sufinanciran sredstvima Europske komisije, bavio se ispitivanjem i analizom različitih transnacionalnih *grant shema* za mobilnost u kulturnom sektoru s naglaskom na pravedne, održive i zelene načine putovanja i suradnje. U okviru projekta Zaklada je vodila istraživanje o mobilnosti u kulturi i umjetnosti u Europi te rad na i-Portunus Houses publikaciji koja je izdana u četiri sveska. Također, u 2022. Zaklada je započela provedbu međunarodnog projekta [IN SITU](#), financiranog kroz program Europske unije Obzor Europa, a koji je posvećen istraživanju praksi i perspektiva razvoja aktera u području kulturnih i kreativnih industrija u ne-urbanim i ruralnim sredinama u Europi. Tijekom projekta Zaklada prati i pruža podršku dvjema studijama slučaja u Šibensko-kninskoj županiji, organizira i provodi edukacijske i istraživačke aktivnosti, a u 2024. organizirala je i međunarodnu ljetnu školu na Zlarinu i konferenciju u Šibeniku koju je podržao i Central European Initiative (CEI) – Cooperation Fund.

Tijekom proteklog strateškog razdoblja Zaklada je u okviru svog **Programa obrazovanja za upravljanje u kulturi** organizirala sljedeće radionice: Pisanje projektnog prijedloga, Pisanje projektnog prijedloga za sredstva fondova Europske unije te Inovativni modeli prikupljanja sredstava i financiranja. Također, Zaklada je sudjelovala u provedbi međunarodnog obrazovnog programa **Life on Mars** na temu razmjene praksi i metodologija usmjerenih na razvoj kulturnog sektora u Europi i umrežavanja različitih dionika u kulturnom sektoru. U prethodnom strateškom razdoblju Zaklada je bila fokusirana i na pružanje **stručne podrške korisnicima sredstava programa podrške** pa je tako u 2022. i 2023. u okviru Programskog područja 6: Podrška za razvoj praksi sudjelovanja u kulturi Zaklada provela obrazovne aktivnosti na temu sudjelovanja u kulturi, dok je u 2024. i 2025. u okviru Programskog područja 2: Razvoj novih organizacija provela Obrazovni program u području kulturnog menadžmenta koji je bio tematski organiziran u tri cjeline: organizacijski razvoj i upravljanje, upravljanje projektnim ciklusom te sudjelovanje u kulturi. Osim toga, Zaklada je brojne druge obrazovne aktivnosti i diskurzivne programe organizirala i u okviru projekata ADESTE+, i-Portunus Houses i IN SITU.

Zaklada je ostvarila dvije značajne suradnje s Forumom financijera za umjetnosti i kulturu mreže Philea, pa je tako organizirala događanje **Europska filantropija za pravednu trostruku tranziciju** (ekološku, socijalnu, digitalnu) u Zagrebu, ali i razvila [EcoArts Nexus](#) – repozitorij znanja o praksama i projektima filantropskih institucija, javnih financijera te aktera u kulturno-umjetničkom sektoru, a koji se aktivno bave ekologijom i održivosti. Repozitorij je osim Foruma podržala i Zaklada Daniel i Nina Carasso. Nadalje, Zaklada je započela s provedbom **istraživanja o uvjetima rada** organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti koje predstavlja drugu fazu longitudinalnog istraživanja čiju je prvu fazu provela tijekom 2014. i 2015. godine. U 2025. Zaklada je pokrenula mapiranje kulturnog

sektora u dvije hrvatske regije i na taj način započela s provedbom aktivnosti u okviru novog strateškog smjera posvećenog decentralizaciji kulturnog sektora.

Ključni pokazatelji postignuća (2022.–2025.)

- Međunarodni projekti: 2 dovršena, 1 u provedbi
- Istraživanja: 1 dovršeno, 2 u provedbi
- Objavljeno publikacija: 5
- Javna događanja u Hrvatskoj: održane 2 konferencije i 1 ljetna škola
- Obrazovni program u području kulturnog menadžmenta: provedena 2 obrazovna ciklusa za organizacije podržane u sklopu Programa podrške 2023 i 2024 za razvoj novih organizacija
- Program obrazovanja za upravljanje u kulturi: održane 3 radionice
 - 60 sudionika
 - 53 organizacije
 - 13 različitih sredina u Hrvatskoj.

Na temelju podataka iz godišnjih ciklusa Programa podrške, u nastavku je prikazan zbirni pregled ostvarenih rezultata:

Financijski pregled i broj podrški:

- Ukupno dodijeljena sredstva: 10.338.079,20 EUR
- Ukupno podržanih programa/projekata/aktivnosti: 765
- Broj različitih organizacija korisnica podrške: 266
- Broj provedenih javnih poziva: 12

Doseg i vidljivost:

- Geografska rasprostranjenost: Podrška je dodijeljena organizacijama u 42 različite sredine diljem Republike Hrvatske.
- Međunarodna dimenzija: Aktivnosti su se provodile u preko 830 sredina u Hrvatskoj te u inozemstvu.

Operativno praćenje i vrednovanje (zbirni podaci od početka 2022. do kraja 2025.):

- Provjereni izvještaji (polugodišnji i završni): 972 izvještaja
- Praćeni programi i projekti: 696 programa/projekata
- Vrednovana kvaliteta provedbe: 609 programa/projekata.

3. Analiza okruženja

Strategija nastaje u trenutku obilježenom dubokim društvenim previranjima, značajnim transformacijama hrvatskog kulturnog sektora i civilnog društva. Organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti suočavaju se s ubrzanim promjenama koje zahtijevaju prilagodbu načina rada, programa i upravljačkih pristupa. Digitalna transformacija mijenja načine stvaranja, distribucije i pristupa kulturnim sadržajima, dok se istovremeno povećavaju zahtjevi za održivim razvitkom i energetsom učinkovitošću kulturnih programa.

U nacionalnom kontekstu, Hrvatska je u procesu provedbe reformi kulturnih politika kroz [Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine](#), kao i kroz korištenje sredstava iz [Mehanizma za oporavak i otpornost](#). Ove reforme naglašavaju važnost decentralizacije, regionalnoga razvoja i jačanja uloge civilnog društva u kulturnom sustavu. Kroz različite europske i nacionalne fondove povećana su sredstva dostupna za kulturne projekte, što stvara nove prilike, ali i izazove u pogledu administrativnog opterećenja kapaciteta organizacija.

Civilno društvo u suvremenoj kulturi i umjetnosti pokazuje tendencije prema umrežavanju, suradničkim pristupima i sudioničkom upravljanju. Organizacije sve više prepoznaju potrebu za intersektorskom i interdisciplinarnom suradnjom te razvijaju inovativne modele financiranja i upravljanja koji nadilaze tradicionalne okvire. Mlađe generacije kulturnih radnika donose nova očekivanja u pogledu radnih uvjeta, inkluzivnosti i društvene odgovornosti, što zahtijeva prilagodbu podrške za organizacijski razvoj. Na međunarodnoj razini, europske kulturne politike sve više naglašavaju važnost participativnih pristupa, kulturne raznolikosti i održivog razvoja. Strategije poput [Plana rada EU za kulturu za razdoblje 2023.–2026.](#), [Nove europske agende za kulturu](#), [Europske godine kulturne baštine](#) ili [programa Kreativna Europa](#) postavljaju okvire koji utječu na oblikovanje nacionalnih prioriteta u kulturi. Usvojen je [Kulturni kompas za Europu](#), sveobuhvatan strateški okvir kojim se nastoji osigurati slobodu umjetničkog izražavanja, dostupnost kulture, dostojanstvene radne uvjete, međunarodnu prepoznatljivost, otpornost na krize i usklađenost s tehnološkim razvojem.

Proces izrade strateškog plana

Izrada Strategije Zaklade "Kultura nova" za razdoblje 2026.–2029. provedena je kroz sveobuhvatan participativni proces koji je uključio različite dionike te obuhvatio korištenje raznolikih metoda za prikupljanje podataka i uvida. Metodologija se temeljila na načelima transparentnosti, inkluzivnosti i stručnosti, osiguravajući da u oblikovanje strateškog dokumenta budu uključeni prilozi i pozicije svih relevantnih aktera.

Analiza podataka iz Zakladine elektroničke baze predstavljala je početnu fazu procesa u okviru koje je izvršena analiza postojećih podataka o korisnicima, programima/projektima i rezultatima rada Zaklade.

Dodatni podaci o organizacijama civilnog društva prikupljeni su kroz strukturirani upitnik u okviru kojega su organizacije vrednovalе dosadašnje djelovanje Zaklade, te su provedeni razgovori s predstavnicima organizacija u formi fokus grupa. Ovim su metodama prikupljeni kvantitativni i kvalitativni podaci o potrebama, izazovima i očekivanjima organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

Razgovori s partnerima i suradnicima u formi polustrukturiranih intervjua provedeni na reprezentativnom uzorku dionika iz različitih sfera djelovanja Zaklade, pružili su uvide u kontekst nacionalnih i međunarodnih kulturnih politika, potrebe sektora, međusektorske odnose, postojeće suradnje i prilike za buduće partnerske odnose.

Moderirana diskusija s Povjerenstvom za procjenu kvalitete prijava, u kojoj su sudjelovali dosadašnji članovi povjerenstava, dokumentirana izvještajem, zaključcima i preporukama, omogućila je pristup kolektivnom stručnom znanju i iskustvima članova.

Planiranje sa stručnom službom i Upravnim odborom obuhvatilo je dubinsku analizu postojećih organizacijskih kapaciteta Zaklade, prepoznavanje razvojnih mogućnosti, razmatranje različitih scenarija budućeg djelovanja te formiranje konsenzusa oko ključnih strateških smjernica.

Sinteza i analiza svih prikupljenih podataka provedena je kroz obuhvatnu metodologiju koja je omogućila integrirani pristup obradi raznolikih vrsta podataka, od kvantitativnih iz upitnika do kvalitativnih uvida prikupljenih kroz razgovore i fokus grupe. Ovaj proces rezultirao je oblikovanjem cjelovite strategije utemeljene na podacima, stručnim procjenama i širokom uključivanju dionika.

Usvajanje Strategije Zaklade "Kultura nova" za razdoblje od 2026. do 2029. godine predstavlja završnu fazu procesa.

Sveobuhvatnim metodološkim pristupom osigurano je da Strategija predstavlja stvarni odraz potreba sektora, uključuje perspektive ključnih dionika, temelji se na empirijskim osnovama te predstavlja ostvariv okvir za djelovanje Zaklade u nadolazećem četverogodišnjem razdoblju, poštujući načela participativnog pristupa i transparentnosti koja karakteriziraju rad Zaklade "Kultura nova".

Analiza utjecaja

U analizi vanjskih utjecaja, a u svrhu razumijevanja potreba dionika, u sklopu procesa strateškog planiranja izrađene su PESTLE analiza i analiza potreba organizacija civilnog društva, te je provedena serija konzultativnih aktivnosti kroz koje su prikupljeni različiti uvidi, prilozi i podaci o potrebama sektora te razvojnim trendovima.

PESTLE analiza - dinamičan uvid u okruženje

Zaklada "Kultura nova" djeluje u višeslojnom i promjenjivom kontekstu u kojem se političke reforme, ekonomske turbulencije, društvene promjene, tehnološki pomaci, regulatorni zahtjevi i ekološki imperativi međusobno isprepliću. Provedena PESTLE analiza sintetizira glavne trendove, prilike i rizike, oslanjajući se na podatke iz participativnog procesa izrade Strategije, internu bazu Zaklade, sektorska istraživanja te aktualne nacionalne i europske strateške dokumente.

Politički faktori (P)

- Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje 2023.–2027. prepoznaje ulogu Zaklade u podršci razvoju organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te utvrđuje "razvoj stvaralaštva i participacije" i "učinkovitu podršku kulturnom sektoru" kao ključne ciljeve, što je u skladu s misijom Zaklade.
- Program Kreativna Europa 2021.–2027., među svojim prioritetima izdvaja zelenu i digitalnu tranziciju te inkluzivnost.
- Plan rada Europske unije za kulturu za razdoblje 2023.–2026. izdvaja važnost jačanja otpornosti kulturnog i kreativnog sektora, podršku njegovom oporavku i raznolikosti, a posebno je istaknuta važnost osiguravanja pravednih uvjeta rada za sve radnike.

Ekonomski faktori (E)

- Visoka inflacija, koja je u Hrvatskoj za srpanj 2025. iznosila 4,5 %, što je znatno više nego u srpnju prethodne godine, realno smanjuje vrijednost javnih sredstava, pa tako i za kulturu, a time i efektivni kapacitet Zaklade za pružanje podrške korisnicima. Dodatni učinci inflacije su rast cijena energije i troškova rada što kulturnim akterima otežava održavanje osnovne operativne funkcije.
- Energetska kriza 2022.–2023. godine izravno je utjecala na operativne troškove kulturnih organizacija, s povećanjem cijena energenata od 45 % što je posebno pogodilo organizacije koje upravljaju vlastitim prostorima ili organiziraju energetske intenzivne događaje.
- Program Kreativna Europa zahtijeva sufinanciranje od 50 do 60 % što je prepreka velikom broju organizacija u natjecanju za sredstva iz ovog programa.
- Ulaganja privatnog sektora i filantropija zaostaju za europskim standardima, a sponzorstva poslovnih subjekata za kulturu su ograničena i tek manji broj velikih poduzeća ima formalizirane budžete za kulturu.

Društveni faktori (S)

- Državni zavod za statistiku bilježi pad ukupnog stanovništva s 4,29 milijuna u 2011. na 3,87 milijuna u 2021. godini, to jest pad od oko 9,6 %, pri čemu su ruralna područja ugroženija od urbanih jer su izgubila 12,8 % stanovništva u odnosu na 7,1 % koliko su izgubila urbana područja.¹

¹ Za izračun pada broja stanovnika u ruralnim i urbanim područjima korišteni su podaci Državnog zavoda za statistiku, popisi stanovništva iz 2011. i 2021. godine, pri čemu su uspoređivani podaci o ukupnom broju stanovnika prema odrednicama "u gradskim naseljima" i "u ostalim naseljima".

- Posljednjih godina osjetni su polarizacija i rast tenzija u društvu, a kultura postaje poprište vrijednosnih sukoba. Povrh toga, vidljiv je porast netrpeljivosti prema stranim radnicima.
- Kontinuirana emigracija mladih, posebno obrazovanih, izravno utječe na kulturni sektor kroz smanjenje broja potencijalnih kulturnih radnika, umjetnika i publike.
- Istraživanja (Smahel i sur., 2020; Jokić i sur., 2022; Eurostat, 2024; Centar za sigurniji internet, 2025 i sl.)² pokazuju promjene u ponašanju među mlađim generacijama koje u sve većoj mjeri u svakodnevnom životu koriste digitalne platforme što se odnosi i na promjene u njihovim navikama konzumacije kulture, a što pred tradicionalne kulturne organizacije postavlja zahtjev za prilagodbom programskog pristupa.
- Rastuća ekonomska nesigurnost, posebno izražena nakon pandemije COVID-19, smanjuje raspoloživi dohodak kućanstava za kulturne aktivnosti³.
- Prepoznatljiv je rast svijesti o važnosti mentalnog zdravlja i društvene inkluzije kao i klimatskim promjenama, što otvara nova područja za kulturno-umjetničko djelovanje organizacija civilnog društva u kulturi koje sve češće razvijaju programe usmjerene na povezivanje umjetnosti s temama poput ekološke osviještenosti, rodne jednakosti i društvene pravde.

Tehnološki faktori (T)

- Tehnološka transformacija kulturnog sektora ubrzana je pandemijskim okolnostima koje su primorale organizacije na brzu digitalizaciju, često bez odgovarajuće pripreme ili infrastrukture. Istraživanja (European Parliament, 2021 i 2024)⁴ pokazuju da akteri u kulturi i umjetnosti najčešće nemaju razvijena digitalna rješenja koja omogućuju održivu distribuciju i monetizaciju sadržaja, što ukazuje na potrebu za sistematskom podrškom za digitalnu tranziciju sektora.

² Uvidi u ponašanja mladih proizlaze iz istraživanja koja su provedena na nacionalnoj razini, a uspoređena su i sa službenim međunarodnim dokumentima. U tu svrhu konzultirana su sljedeća istraživanja: Centar za sigurniji internet. (2025). DSI-2025: Prikaz recentnih istraživanja o djeci i mladima u digitalnom okruženju u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://csi.hr/wp-content/uploads/2025/03/DSI-2025-Prikaz-recentnih-istrazivanja.pdf>

Jokić, B., Ristić Dedić, Z., i Šimon, J. (2022). U potrazi za mjerom između školskog igrališta i TikToka: perspektive djece i mladih o korištenju digitalnih tehnologija. Dostupno na:

https://wwwadmin.idi.hr/uploads/Upotrazizamjeromizmedjuskolskogigralistai_Tik_Tok_a_FINAL_IDIZ_8fb5eb975f.pdf

Eurostat. (2024). Young people – digital world. Statistics Explained. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Young_people_-_digital_world

Smahel, D., Machackova, H., Mascheroni, G., Dedkova, L., Staksrud, E., Ólafsson, K., i dr. (2020). EU Kids Online 2020: Survey results from 19 countries. EU Kids Online. Dostupno na: <https://www.eukidsonline.ch/files/Eu-kids-online-2020-international-report.pdf> (pristupljeno: 12. siječnja 2026.)

³ Istraživanja OECD-a i UNESCO pokazuju da je uslijed pandemije došlo do smanjenja raspoloživih sredstava kućanstava za druge tipove sadržaja, među kojima je i kultura. Istraživanja su dostupna na sljedećim poveznicama:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors_c38ec708/08da9e0e-en.pdf i <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381524> (Pristupljeno: 12. siječnja 2026)

⁴ Istraživanja Europskog parlamenta dostupna su na sljedećim poveznicama:

European Parliament (2021) Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe. Study for the Committee on Culture and Education (CULT). Brussels: European Parliamentary Research Service. Dostupno na:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL_STU\(2021\)652242_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL_STU(2021)652242_EN.pdf)

European Parliament (2024) European Union policy for the cultural and creative sectors. Study for the Committee on Culture and Education (CULT). Brussels: European Parliamentary Research Service. Dostupno na:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU\(2024\)752453_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU(2024)752453_EN.pdf) (Pristupljeno: 12. siječnja 2026)

- Sektor se suočava i s "digitalnim umorom" (Council of Europe, 2021; Voices of Culture, 2022)⁵ publike nastalim zbog prekomjerne izloženosti *online* sadržajima tijekom pandemije. To proizvodi ponovni interes za fizičkim kulturnim iskustvima, što zahtijeva od organizacija razvoj integriranih pristupa koji kombiniraju prednosti digitalnih alata s autentičnošću izravnog kulturnog kontakta. Stoga hibridni modeli postaju norma, što zahtijeva nova ulaganja u tehnološku infrastrukturu i osposobljavanje radnika za rad s digitalnim alatima.

Pravni faktori (L)

- Regulatorni okvir djelovanja Zaklade "Kultura nova" i organizacija civilnog društva prolazi kroz spore, ali kontinuirane promjene koje reflektiraju šire reforme javne uprave i usklađivanje s europskim standardima.
- Složenost regulatornog okvira zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu poslovanja OCD-ova kao i pravne konzultacije u svakodnevnom djelovanju za što akteri često nemaju raspoloživa sredstva ni kapacitete.

Ekološki faktori (E)

- **Europski zeleni plan** postavlja obveze klimatske neutralnosti do 2050. godine koje se postupno integriraju u sve aspekte javnih politika, uključujući i kulturnu politiku. Usmjerenost na zelenu tranziciju, Plan postavlja nove financijske zahtjeve, a kriteriji zelene prilagodbe sve su češće dio programa dodjele bespovratnih sredstava.
- Globalni trendovi u industriji događanja pokazuju rastuću osviještenost umjetnika i publike o ekološkim učincima kulturnih aktivnosti, što također utječe i na mobilnost umjetnika i kulturnih radnika. Organizacije počinju eksperimentirati s nisko ugljičnim turnejama, lokalnim rezidencijama i hibridnim formatima koji smanjuju potrebu za putovanjem, ali istovremeno zahtijevaju nova znanja o digitalnim tehnologijama i međukulturnoj komunikaciji.
- Umjetnici i kulturni profesionalci sve češće ekološku krizu stavljaju u središte svog promišljanja, istraživanja i rada (Harrington, 2023; Tenney, 2024; Hahn & Berkers, 2025; Lustig et al., 2025)⁶.

⁵ Tema digitalnog umora obuhvaćena je sljedećim istraživanjima: Council of Europe (2021) Access to culture in the context of the COVID-19 pandemic. Strasbourg: Council of Europe. Dostupno na: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/access-to-culture-during-covid-19> i Voices of Culture (2022) Re-engaging digital audiences in the cultural sector: Brainstorming report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupno na: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/voices-of-culture/voices-of-culture-brainstorming-report-re-engaging-digital-audiences-2022_en.pdf (Pristupljeno: 12. siječnja 2026.)

⁶ Harrington, S. (2023) '8 artists who are grappling with climate change and imagining a better world', Yale Climate Connections, 2 January. Dostupno na: <https://yaleclimateconnections.org/2023/01/8-artists-who-are-grappling-with-climate-change-and-imagining-a-better-world/> (Pristupljeno: 12. siječnja 2026.).

Tenney, C. (2024) 'Art that highlights climate change', The Artling, 19 September. Dostupno na: <https://theartling.com/en/artzine/art-highlights-climate-change/> (Pristupljeno: 12. siječnja 2026.).

Hahn, U. and Berkers, P. (2025) 'Artists on climate change: Their intended impact and audiences', Empirical Studies of the Arts, 43(1), pp. 188–208. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/02762374241258632> (Pristupljeno: 12. siječnja 2026.).

Lustig, A.R., Crimmins, A.R., Snyder, M.O., Tanner, L. and van Coller, I. (2025) 'Bringing art and science together to address climate change', Climatic Change, 178(3), p. 47. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10584-025-03861-3> (Pristupljeno: 7. siječnja 2026.).

- Sve je više primjera primjene principa cirkularne ekonomije u kulturnom sektoru (World Cities Culture Forum, 2022; Rudan, 2023; Arts Council England, 2024)⁷, a također je sve uvrješeni i koncept "regenerativne kulture" koji integrira načela održivosti u srž kulturnog stvaranja posebice u *grant shemama* donatora i rezidencijalnim programima neprofitnih organizacija za umjetnike i kulturne profesionalce.⁸
- Klimatske promjene direktno ugrožavaju kulturnu infrastrukturu kroz ekstremne vremenske pojave.

ANALIZA POVRATNIH INFORMACIJA PRIKUPLJENIH OD DIONIKA

Percepcije dionika prikupljene su putem anketnog upitnika, kroz fokus grupe te strukturirane dubinske intervju.

Na e-upitnik u cijelosti je odgovorila 91 organizacija. Upitnik je pokazao da Zaklada uživa visoko povjerenje sektora s prosječnom ocjenom od 4,2 do 4,9 u svim segmentima. Glavni izazovi za organizacije predstavljaju financijska održivost (68 %), ljudski resursi (15 %), te infrastruktura (12 %). Reorganizacija sheme Programa podrške koju je Zaklada provela 2023. godine ocijenjena je izuzetno pozitivno jer omogućuje dugoročnu održivost i osigurava sredstva za troškove koje drugi izvori ne financiraju. Zamjerke se odnose na nedovoljne iznose podrške, potrebu za pojednostavljenjem procesa prijave, odnosno izvještavanja i fleksibilnijim kriterijima.

Kao preporuke za daljnji razvoj programa podrške, organizacije predlažu prilagodbu kriterija različitim kapacitetima, te snažniju podršku manjim zajednicama. Među prioritetnim temama za naredno razdoblje izdvojene su razvoj organizacija, decentralizacija, održivi razvoj, uvjeti rada i pravedne prakse, problemi prostora te međunarodna suradnja.

U fokus grupama i strukturiranim intervjuima sudjelovalo je 35 osoba. U fokus grupama namijenjenim predstavnicima organizacija civilnog društva, sudjelovale su 22 osobe, koje su se odazvale na javni poziv za sudjelovanje objavljen putem službene mrežne stranice Zaklade. Kao tri strukturalna izazova sektora istaknuti su: 1) kronični nedostatak ljudskih kapaciteta (što potvrđuju podaci kojima raspolaže Zaklada prema kojima čak 44 % organizacija koje su se prijavile na javne pozive Programa podrške 2025, u 2024. godini nije imalo nijednu zaposlenu osobu, što znači da su organizacije prosječno imale manje od 2 zaposlene osobe temeljem ugovora o radu, dok je od ukupnog broja zaposlenih njih čak 38 % bilo zaposleno na određeno vrijeme.); 2) nedostatak stabilnih prostora (problem koji su istaknuli ispitanici u upitniku i sudionici fokus grupa, što je potvrđeno i preliminarnim podacima istraživanja o uvjetima rada

⁷ World Cities Culture Forum (2022) World Cities Culture Report 2022. Dostupno na: <https://worldcitiescultureforum.com/wp-content/uploads/2022/10/World-Cities-Culture-Report-2022.pdf>

Rudan, Elena. (2023). Circular Economy of Cultural Heritage—Possibility to Create a New Tourism Product through Adaptive Reuse. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(3), 196. <https://doi.org/10.3390/jrfm16030196>

Arts Council England (2024) Circular Economy Networks Report. Dostupno na: <https://www.artscouncil.org.uk/circular-economy-networks-report> (Pristupljeno: 12. siječnja 2026).

⁸ [UNIDEE Residency Programs – Open Call for Emerging Artists: Ecosystems as Living Communities, 2025](#); [Valley of the Possible – Residency for Regenerative Culture, 2026](#); [Forci Art Foundation – Art Residency, 2025](#) (Pristupljeno: 12. siječnja 2026)

u organizacijama koje Zaklada trenutno provodi, a prema kojima gotovo jedna četvrtina organizacija koje su sudjelovale u istraživanju uopće nema prostor koji koristi u svom radu, dok ga ostatak organizacija iznajmljuje ili su ga dobile na korištenje bez naknade, a tek neznatan udio organizacija ima vlastiti uredski prostor); 3) financijska nestabilnost zbog projektne logike. Sudionici fokus grupa opisuju "grantozu", "projektni aktivizam" i "administrativno sagorijevanje" kao dominantna svojstva djelovanja organizacija civilnog sektora u području suvremene kulture i umjetnosti. U razgovorima je također istaknuta i generacijska razlika, pri čemu mlađe organizacije traže podršku digitalnim projektima i ekološkoj održivosti, a etablirane naglašavaju institucionalnu podršku. Obje skupine cijene Zakladu kao "tampon zonu" za eksperimentiranje.

Provedeno je 13 razgovora s partnerima i suradnicima koji Zakladu prepoznaju kao 'opservatorij' sektora, transparentnog i profesionalnog partnera s visokom europskom vidljivošću. Pohvaljeni su strateško promišljanje, pionirska uloga u participativnim procesima, kvaliteta istraživanja, te ravnoteža između lokalnih potreba i europskih standarda. Kao smjernice za naredno razdoblje izdvojeni su fokusi na zelenu i digitalnu tranziciju, održivost, regionalno povezivanje, daljnje sudjelovanje u europskim mrežama te aktivno uključivanje u oblikovanje nacionalnih kulturnih politika.

Proveden je i konzultativni proces s članovima povjerenstva za procjenu kvalitete prijave u čemu je sudjelovalo 12 stručnjaka. Pohvalili su transparentnost procesa, kvalitetu kriterija, brzinu komunikacije te prilagodbu programa potrebama sektora. Za unapređenje je predloženo da se razmotri razrada kriterija za društveni utjecaj, veće ulaganje u digitalne i zelene programe, te bolji instrumenti mjerenja dugoročnog učinka. Istaknuto je kako Zaklada postavlja standarde dobre prakse u dodjeli javnih sredstava.

Zaklada uživa visoku reputaciju i povjerenje svih dionika. Ključni izazovi su: povećanje iznosa podrške, jačanje podrške manjim zajednicama, integracija digitalnih i zelenih tema, rješavanje strukturnih problema sektora (prostori, radni uvjeti, ljudski kapaciteti).

UVIDI U POTREBE ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

Sveukupna percepcija dionika ukazuje na potrebu za dvosmjernim pristupom koji će istovremeno zadržati visoke standarde i kvalitetu koji karakteriziraju djelovanje Zaklade, a pritom proširiti dostupnost i prilagoditi programe različitim tipovima organizacija i njihovim specifičnim potrebama.

Za snažniju prisutnost Zaklade preporučeni su terenski posjeti, sustavno mapiranje aktera i stvaranje digitalnih platformi za umrežavanje, koje bi omogućile lakše povezivanje organizacija različitih generacija, geografskih područja i razvojnih faza. Među preporukama se ističe potreba za daljnjom decentralizacijom, koja se ne odnosi samo na geografsku redistribuciju resursa, već i na razvoj regionalnih programa i lokalnih partnerstava.

Dionici prepoznaju Zakladu kao instituciju koja je uspješno izgradila kulturu participativnog upravljanja i transparentnosti, rijetku u hrvatskom javnom sektoru. Očekuju kontinuirano očuvanje tih vrijednosti kroz prilagodbu novim izazovima digitalne i zelene tranzicije, jačanje podrške organizacijama izvan urbanih centara te inovativne pristupe jačanju financijske održivosti sektora.

Ključna preporuka koja se ponavlja u svim razgovorima odnosi se na očuvanje uloge Zaklade kao "sigurnog prostora za eksperimentiranje" – prostora u kojem organizacije mogu razvijati inovativne ideje, testirati nove pristupe i preuzimati kreativne rizike bez straha od sankcioniranja. Također, sugerirano je da Zaklada nastavi sudjelovati u procesima razvoja kulturnog sektora te preuzme aktivniju ulogu u njegovim strukturnim promjenama.

Ove percepcije, analizirane kroz različite metodološke pristupe i perspektive različitih skupina dionika, smjernice su za oblikovanje strateških prioriteta u nadolazećem četverogodišnjem razdoblju te potvrđuju potrebu za razvojnim pristupom koji će kombinirati kontinuitet provjerenih vrijednosti s prilagodbom novim realnostima kulturnog ekosustava.

SWOT ANALIZA

Unutarnji čimbenici, kao i vanjski utjecaji obrađeni su uz pomoć metode SWOT analize.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Misija • Kvalitetni ljudski kapaciteti • Mreža vanjskih suradnika • Administrativni i tehnički resursi • Redovan, transparentan i digitaliziran Program podrške • Programska ekstenzija • Nova znanja • Poznavanje područja rada • Praćenje potreba korisnika • Praćenje trendova u kulturi, kulturnoj politici i civilnom društvu • Prepoznatljivost Zaklade kao primjera dobre prakse • Prepoznatljivost Zaklade na međunarodnoj kulturnoj sceni • Pristup institucijama i sudjelovanje u kreiranju javnih politika relevantnih za područje djelovanja Zaklade • Razvijena suradnja sa znanstvenim i istraživačkim institucijama • Prilagodljiv i respozivan donator 	<ul style="list-style-type: none"> • Neravnoteža između resursa Zaklade i brojnosti potreba sektora • Nerazvijen plan educiranja zaposlenika • Nedovoljno razvijena suradnja s jedinicama lokalne i regionalne samouprave • Nedovoljno razvijen model mjerenja i vrednovanja utjecaja • Nedovoljno razvijen sustav nemonetarne podrške • Nedovoljno razvijen sustav pružanja podrške u kriznim situacijama

<ul style="list-style-type: none"> • Pouzdan partner 	
<p>Prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raznolik umjetnički i kulturni sektor • <i>Cultural Compass for Europe</i> i nacionalni strateški okviri • Mogućnost utjecaja na javne politike • Partnerski odnos s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama • Daljnji razvoj suradnji sa znanstvenim i istraživačkim institucijama • Intersektorska, transdisciplinarna i međunarodna suradnja • Rast potrebe za cjeloživotnim učenjem • Novi modeli upravljanja • Nove tehnologije • Prepoznata važnost razvoja praksi usmjerenih na dostupnost i sudjelovanje u kulturi 	<p>Prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post-COVID izazovi i visoka inflacija • Ekonomska nestabilnost • Geopolitička nestabilnost • Društvene tenzije • Ekološka kriza • Izloženost nestalnosti političkih dinamika i političkim intervencijama • Pritisci na slobodu umjetničkog izražavanja i kulturnog djelovanja • Smanjenje javnih ulaganja u proizvodnju kulturno-umjetničkih sadržaja • Promjena mehanizma raspodjele prihoda od igara na sreću te smanjenje udjela za kulturni sektor • Nepostojanje artikuliranih politika komplementarnosti djelovanja među davateljima bespovratnih sredstava • Rast birokratskih i administrativnih zahtjeva • Nedovoljna povezanost OCD-ova • Nestabilno financiranje OCD-ova • Nerazvijeni resursi i kapaciteti OCD-ova • Nestabilni radni uvjeti kulturnih profesionalaca i umjetnika • Nerazumijevanje negativnih strana digitalizacije i digitalne ekonomije • Nepovjerenje između jedinica lokalne i regionalne samouprave i civilnog društva • Nerazvijeni odnosi među javnim, civilnim i privatnim sektorima u kulturi • Nerazvijeni kapaciteti za pripremu i provedbu EU projekata u kulturi • Komodifikacija i instrumentalizacija kulture i umjetnosti • Nedovoljno razvijen sustav poticanja i podrške za sudjelovanje u kulturi • Nedostatak sustavnih uvida i analiza podataka u kulturnom sektoru • Nezainteresiranost medija za teme iz kulture

Snage

- *Jasno definirana misija:* Misija je jasno oblikovana, odražava svrhu i usmjerenje Zaklade te je prepoznaju korisnici, partneri i suradnici.
- *Kvalitetni ljudski kapaciteti:* Zaposlenike odlikuje raznolikost znanja i iskustava, profesionalnost, predanost i otvorenost, kao i spremnost na timski rad. Kvalitetna interna komunikacija stvara pozitivno i kreativno radno okruženje.
- *Mreža vanjskih suradnika:* Zaklada je razvila široku mrežu stručnjaka različitih profila koji, uz vodstvo Zaklade, sudjeluju u provedbi programa i aktivnosti, čime se osigurava visoka stručna razina rada.
- *Primjereni administrativni i tehnički resursi:* Zaklada raspolaže adekvatnim administrativnim i tehničkim resursima te ulaže u razvoj informacijskih sustava (e-sustav za dodjelu sredstava, e-komunikacija s korisnicima), čime se smanjuje birokracija i pojednostavljuju procedure.
- *Redovan, transparentan i digitaliziran Program podrške:* Postupak dodjele bespovratnih sredstava je jasno definiran, redovan i transparentan. Digitalizacijom je obuhvaćen cijeli životni ciklus programa/projekta, što je smanjilo administrativne barijere za korisnike.
- *Programska ekstenzija:* Rast prihoda omogućio je širenje programskih područja, povećanje ulaganja te razvoj novih istraživačkih, edukacijskih i međunarodnih projekata u okviru Odjela za istraživanje i razvoj.
- *Razvoj novih znanja u sektoru:* Redovni obrazovni programi iz upravljanja u kulturi te dodatne aktivnosti (studijska putovanja, konferencije, predavanja, radni sastanci) pridonose podizanju znanja i vještina korisnika te drugih aktera.
- *Dubinsko poznavanje područja rada:* Zaklada dobro poznaje specifičnosti rada te potrebe udruga i umjetničkih organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti, što se odražava na dizajn programa podrške i razvojnih projekata.
- *Sustavno praćenje potreba korisnika:* Istraživanjima i kontinuiranom komunikacijom Zaklada prati potrebe korisnika, prepoznaje trendove u civilnom društvu u kulturi te kroz konzultacije prilagođava svoje odgovore aktualnim izazovima.
- *Praćenje trendova u kulturi, kulturnoj politici i civilnom društvu:* Redovito praćenje međunarodnih trendova u kulturi, kulturnoj politici i civilnom sektoru omogućava Zakladi da identificira relevantne teme i razvija oblike podrške koji doprinose kulturnom razvoju.
- *Primjer dobre prakse u Hrvatskoj:* Zaklada je prepoznata kao relevantna i stručna institucija zbog kvalitetnog postupka dodjele sredstava, brze i dostupne komunikacije, dinamične isplate sredstava i raznolikosti istraživačkih i razvojnih programa.
- *Prepoznatljivost na međunarodnoj kulturnoj sceni:* Uključivanjem u međunarodne mreže i projekte, organiziranjem i sudjelovanjem na međunarodnim događanjima te sudjelovanjem u upravljačkim i savjetodavnim tijelima, Zaklada je postala prepoznat akter u međunarodnom kulturnom polju.
- *Pristup institucijama i sudjelovanje u kreiranju javnih politika:* Kao javna zaklada na nacionalnoj razini, Zaklada surađuje s tijelima državne uprave i javne vlasti te sudjeluje u procesima kreiranja javnih politika u kulturi, civilnom društvu i filantropiji.

- *Suradnja sa znanstvenim i istraživačkim institucijama:* Razvijeni oblici suradnje s obrazovnim i istraživačkim institucijama doprinose kvaliteti programa i omogućuju interdisciplinarni pristup.
- *Prilagodljiv i responzivan donator:* Zaklada se brzo prilagođava promjenama i izvanrednim okolnostima (npr. pandemijska kriza), fleksibilna je u provedbi programa i otvorena za komentare i prijedloge dionika.
- *Pouzdan partner:* U odnosima s partnerima i korisnicima Zaklada njeguje otvorenu, brzu i konstruktivnu komunikaciju te dosljednost u provedbi aktivnosti, čime potvrđuje visoku razinu pouzdanosti čak i u nepredvidivim okolnostima.

Slabosti

- *Neravnoteža između resursa Zaklade i potreba sektora:* Iako su se prihodi Zaklade povećavali, a potom i stabilizirali, raspoloživa sredstva još uvijek nisu dostatna za odgovor na rastuće potrebe organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti, što povećava konkurenciju i ograničava diverzifikaciju programa podrške.
- *Nerazvijen sustav educiranja zaposlenika:* Ne postoji sustavan plan stručnog usavršavanja zaposlenika; usavršavanje se odvija povremeno i *ad hoc*.
- *Nedovoljno razvijena suradnja s lokalnom i regionalnom samoupravom:* Zbog ograničenih kapaciteta, Zaklada nema dovoljno razvijene partnerske odnose s jedinicama lokalne i regionalne samouprave, što otežava stvaranje poticajnog okruženja za razvoj organizacija na subnacionalnim razinama.
- *Nedovoljno razvijen model mjerenja i vrednovanja utjecaja:* Iako postoje sustavi praćenja administrativne i sadržajne provedbe programa/projekata, nedostaje model mjerenja i vrednovanja koji bi sustavno pratio dugoročni utjecaj programa/projekata na korisnike i na lokalne umjetničke i društvene zajednice.
- *Ograničen sustav nemonetarne podrške:* Iako Zaklada nudi obrazovne programe, nema razvijen širi sustav nemonetarne podrške (npr. mentorski programi, savjetovanja, umrežavanje) kojim bi se pomoglo i organizacijama koje ne dobivaju bespovratna sredstva.
- *Nedovoljno razvijen sustav podrške u kriznim situacijama:* Zaklada nema osigurana rezervna sredstva niti razrađen sustav podrške za izvanredne situacije (prirodne katastrofe, zdravstvene ugroze, ratni događaji, krađe i sl.), što ograničava mogućnost brze reakcije na krizne potrebe korisnika.

Prilike

- *Raznolik umjetnički i kulturni sektor:* Velika raznolikost umjetničkih i kulturnih praksi, modela organiziranja i načina rada predstavlja podlogu za daljnji razvoj kulturnog sektora i za ciljani dizajn programskih intervencija.
- *Culture Compass for Europe i nacionalni strateški okviri:* Izostanak sveobuhvatne reforme kulturne politike i financiranja te potreba za modernizacijom sustava otvaraju prostor za sudjelovanje u procesu izrade narednih strateških dokumenata, poticanje razvoja novih modela upravljanja, financiranja i programiranja u kulturi, kao i za uključivanje u trendove na međunarodnoj razini.

- *Mogućnost utjecaja na javne politike:* Kao javna zaklada na nacionalnoj razini, Zaklada ima priliku sudjelovati u kreiranju javnih politika u kulturi, civilnom društvu i drugim za nju relevantnim područjima.
- *Partnerski odnosi s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama:* Daljnje razvijanje međunarodnih partnerstava može unaprijediti kvalitetu rada Zaklade, osigurati bolji uvid u međunarodne trendove te povećati vidljivost i utjecaj Zaklade.
- *Razvoj suradnji sa znanstvenim i istraživačkim institucijama:* Jačanje veza između kulturnog i civilnog te obrazovnog i znanstvenog sektora stvara prilike za interdisciplinarni razvoj i inovacije u kulturi i umjetnosti.
- *Intersektorska, transdisciplinarna i međunarodna suradnja:* Rastuća svijest o potrebi prelaska sektorskih i disciplinarnih granica potiče suradnje koje mogu doprinijeti demokratizaciji kulturnog sustava, promicanju raznolikosti i održivom razvoju.
- *Rast potrebe za cjeloživotnim učenjem:* Povećana važnost cjeloživotnog obrazovanja stvara mogućnosti za razvoj edukativnih programa za kulturne radnike i umjetnike te za rad s publikom i razvoj novih publika.
- *Novi modeli upravljanja:* Inovativni, participativni i fleksibilniji modeli upravljanja u kulturi mogu nadopuniti postojeći sustav i odgovoriti na raznolike potrebe sektora.
- *Nove tehnologije:* Razvoj digitalnih tehnologija nudi mogućnosti bržeg povezivanja, razvoja inovativnih formata u suvremenoj kulturi i umjetnosti te širenja dosega programa.
- *Rastuća svijest o dostupnosti i sudjelovanju u kulturi:* Fokus na sudjelovanju publike i na "pravo na kulturu" potiče razvoj novih pristupa, formata rada i organizacijskih transformacija koje podupiru inkluzivne kulturne prakse.

Prijetnje

- *Post-COVID izazovi, ekonomska nestabilnost i inflacija:* Dugotrajni učinci pandemije na kulturni sektor, zajedno s ekonomskom nestabilnošću i inflacijom, ugrožavaju održivost organizacija, posebno onih slabijih i ovisnijih o javnim sredstvima s obzirom na prirodu svog djelovanja.
- *Geopolitička nestabilnost:* Povećana geopolitička neizvjesnost može negativno utjecati na međunarodnu suradnju, mobilnost i financijske tokove u kulturi.
- *Društvene tenzije:* Porast društvenih napetosti može ograničiti prostor za slobodno djelovanje organizacija civilnog društva i za društveno angažirane umjetničke prakse.
- *Ekološka kriza:* Klimatske promjene i uništavanje okoliša ugrožavaju kulturnu infrastrukturu i prava, a istovremeno traže dubinsku prilagodbu načina rada kulturnog sektora prema održivim praksama.
- *Izloženost političkim intervencijama i nestalnim političkim dinamikama:* Nepostojanje reforme kulturnog sustava i nedostatak participativnih modela odlučivanja čine sustav osjetljivim na promjene političke volje i intervencije.
- *Pritisci na slobodu umjetničkog izražavanja i kulturnog djelovanja:* Ograničavanje slobode izražavanja i djelovanja može ugroziti autonomiju kulturnog i umjetničkog sektora.

- *Smanjenje javnih ulaganja u kulturno-umjetničku proizvodnju:* Ekonomske i političke krize često vode smanjenju javnih ulaganja u kulturu, što posebno pogađa vaninstitucionalne aktere, osobito organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.
- *Promjene u raspodjeli prihoda od igara na sreću:* Promjene mehanizama raspodjele, smanjenje udjela za kulturu ili širenje kruga korisnika tih sredstava mogu smanjiti prihode Zaklade i pojačati financijsku neizvjesnost.
- *Nepostojanje usklađenih politika među davateljima bespovratnih sredstava:* Neusklađenost i nedostatak komplementarnosti među donatorima otežavaju učinkovitu diversifikaciju financiranja i stvaranje koherentnog sustava podrške za organizacije civilnog društva.
- *Rast birokratskih i administrativnih zahtjeva:* Pretjerana birokratizacija može ograničiti djelovanje kulturnih aktera, usporiti procese i onemogućiti odgovore prilagođene specifičnostima kulturnog sektora.
- *Nedovoljna povezanost OCD-ova:* Projektno financiranje i prekarni radni uvjeti otežavaju umrežavanje, suradnju i razmjenu iskustava među organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.
- *Nestabilno financiranje OCD-ova:* Varijabilni iznosi sredstava, kasno objavljivanje rezultata javnih poziva i nedostatna sredstva za operativne troškove i razvoj programa stvaraju pritisak na stabilnost i opstanak organizacija.
- *Ograničeni resursi i kapaciteti OCD-ova:* Nedostatak adekvatnih prostornih, tehničkih, financijskih i ljudskih resursa otežava kvalitetan i kontinuiran rad organizacija te potiče odlaske profesionalaca iz sektora.
- *Nestabilni radni uvjeti kulturnih profesionalaca i umjetnika:* Projektno i privremeno zapošljavanje te nedovoljni prihodi dovode do nesigurnih radnih uvjeta, što demotivira i slabi kadrovsku bazu sektora.
- *Nedovoljno razumijevanje negativnih strana digitalizacije i digitalne ekonomije:* Ubrzana digitalizacija, potaknuta pandemijom, otvara i izazove – od ekološkog otiska do pitanja autorskih prava i monetizacije umjetnosti u digitalnom okruženju.
- *Nepovjerenje između lokalne/regionalne samouprave i civilnog društva:* Nepovjerenje otežava suradnju, zajedničko planiranje i korištenje resursa te ograničava doprinos OCD-ova održivom kulturnom razvoju lokalnih sredina.
- *Nerazvijeni odnosi među javnim, civilnim i privatnim sektorom u kulturi:* Dominantna pozicija javnog sektora i marginalizacija civilnog i privatnog sektora otežavaju suradnju, razmjenu resursa i razvoj uravnoteženog kulturnog ekosustava.
- *Nedostatni kapaciteti za EU projekte u kulturi:* Kompleksni i birokratizirani EU postupci, zajedno s nedostatkom stručnjaka, otežavaju pripremu i provedbu projekata te dovode do nepotpunog iskorištavanja dostupnih sredstava.
- *Komodifikacija i instrumentalizacija kulture i umjetnosti:* Snažan fokus na mjerljive ekonomske pokazatelje može dovesti do sužavanja uloge kulture na tržišne funkcije, zanemarujući njezinu javnu i društvenu vrijednost.

- *Nedovoljno razvijen sustav poticanja sudjelovanja u kulturi:* Unatoč tome što je pravo na kulturu temeljno ljudsko pravo, kulturna politika još nema dovoljno razvijene mehanizme za osiguravanje jednakih mogućnosti sudjelovanja u kulturi.
- *Nedostatak sustavnih uvida i analiza u kulturnom sektoru:* Izostanak longitudinalnih istraživanja, osobito o civilnom društvu u kulturi, otežava argumentirano zagovaranje i planiranje promjena te usporava razvoj istraživačkih kapaciteta.
- *Nedovoljna medijska pažnja za kulturu:* Smanjivanje ili gašenje kulturnih rubrika i emisija te senzacionalistički pristupi u medijima doprinose niskoj vidljivosti djelovanja OCD-ova u suvremenoj kulturi i umjetnosti i slabo informiranoj javnosti.

ZAKLJUČAK

SWOT analiza pokazuje da Zaklada djeluje iz pozicije jasno definirane misije, visokih profesionalnih standarda, razvijenih administrativnih i tehničkih kapaciteta te snažne nacionalne i međunarodne prepoznatljivosti. Istodobno su prepoznate ključne unutarnje slabosti – prije svega neravnoteža između raspoloživih resursa i rastućih potreba sektora, nedostatak sustavnog obrazovanja zaposlenika, ograničena suradnja s lokalnom i regionalnom razinom te nerazvijeni modeli mjerenja utjecaja, kao i nedostatak nemonetarnih i kriznih podrški. Vanjsko okruženje obilježeno je istodobno brojnim prilikama – novim europskim i nacionalnim strateškim okvirima, razvojem intersektorskih suradnji, novih tehnologija i praksi sudjelovanja u kulturi – ali i ozbiljnim prijetnjama, od ekonomskih i političkih nestabilnosti, preko strukturne nestabilnosti rada u kulturi, do ekološke krize i smanjenog javnog ulaganja u sektor.

Polazeći od tih nalaza, definirani strateški smjerovi razvoja – jačanje otpornosti i održivosti organizacija civilnog društva, decentralizacija kulturnog razvoja, digitalna i zelena tranzicija, kulturna demokracija i društveni utjecaj te razvoj Zaklade kao otporne i responzivne institucije – usmjereni su na to da iskoriste postojeće snage i prilike, a istodobno ciljano ublaže uočene slabosti i rizike.

4. STRATEŠKI SMJEROVI RAZVOJA

Smjer 1: Otpornost i održivost organizacija civilnog društva

Smjer otpornosti i održivosti proizašao je iz činjenice da organizacije djeluju u vremenu obilježenom kontinuiranim i ubrzanim promjenama koje pred njih stavljaju zahtjeve za različitim transformacijama djelovanja dok istovremeno djeluju u uvjetima nestabilnog financiranja u kojem i dalje dominira projektna logika. Financijsku nestabilnost zbog projektne logike i visoku fluktuaciju stručnih kadrova potvrđuju i podaci iz Zakladine baze prijavitelja na Program podrške 2025 pokazuju da u 2024. godini 44 % nije imalo niti jednu zaposlenu osobu, a 40 % organizacija je imalo od 1 do 3 zaposlene osobe, dok je svega 12 % imalo 4 do 6 zaposlenika, a samo 4 % prijavljenih organizacija imalo je 7 i više zaposlenika. Pandemija, aktualne krize i ekonomska nestabilnost pojačale su ove trendove, naglašavajući potrebu za rastom i diversifikacijom prihoda i profesionalizacijom sektora, ali i odgovorom na izazove poput nestabilnih radnih uvjeta i nedostatka mehanizama za prevladavanje kriznih i izvanrednih situacija, što ugrožava dugoročnu stabilnost sektora.

Svrha ovog smjera razvoja je jačanje operativnih i financijskih kapaciteta organizacija civilnog društva kroz:

- stabilno financiranje operativnih troškova organizacija za njihovo kulturno-umjetničko djelovanje,
- pružanje nemonetarne podrške,
- razvoj alternativnih modela prihoda i profesionalizaciju rada.

Cilj: unapređenje uvjeta rada organizacija te povećanje prosječnog broja stalnih radnika i smanjenje fluktuacije, čime se osigurava dugoročno djelovanje u nepredvidivim uvjetima.

Mjere:

1.1. Podrška za održivi organizacijski razvoj: *Zaklada razvija različite oblike podrške, monetarne i nemonetarne, putem kojih odgovara na prepoznate potrebe udruga i umjetničkih organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti s ciljem unapređenja uvjeta rada, doprinosa održivom razvoju organizacija i jačanja njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti.*

1.2. Podrška za razvoj novih organizacija: *Zaklada razvija program u okviru kojega pruža sveobuhvatnu stručnu i financijsku podršku novonastalim organizacijama koje nemaju dovoljno razvijene kapacitete i resurse ni pristup izvorima financiranja.*

1.3. Proizvodnja znanja za osnaživanje i razvoj sektora: *Zaklada kontinuirano radi na proizvodnji znanja koja pomažu sektoru u razumijevanju trendova, izazova i mogućnosti kroz različite formate poput istraživanja, analiza, publikacija i foruma. Ova znanja uključuju sektorske analize, primjere dobrih*

praksi i strateške smjernice koje omogućuju organizacijama bolje planiranje i pripremu za buduće izazove.

1.4. Podrška za mentorske programe: *Zaklada će raditi na razvoju programa u svrhu pružanja podrške organizacijama za provedbu mentorskih programa koji povezuju etablirane organizacije s novonastalim ili mlađim organizacijama, omogućujući dijeljenje znanja, iskustava i resursa. Iskusnije organizacije pružaju stručno vodstvo, dok nove organizacije donose svježije perspektive i inovativne pristupe, stvarajući uzajamno korisne odnose.*

1.5. Pružanje ad hoc podrške u kriznim situacijama: *Zaklada će oblikovati program kojim će pružati financijsku i nefinancijsku podršku organizacijama koje se nađu u nepredviđenim i izvanrednim situacijama, a koje su posljedica prirodnih nepogoda, bolesti, krađe ili oštećenja opreme i drugih kriznih situacija. Na taj način omogućit će se organizacijama da na brži i lakši način odgovore na negativne posljedice takvih situacija.*

1.6. Podrška alternativnim oblicima organiziranja rada u kulturnom sektoru: *Zaklada će pružati podršku za stvaranje mreža, kolektiva i kooperativa u svrhu osnaživanja kapaciteta sektora i dugoročnog jačanja otpornosti organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti.*

1.7. Podrška za pravedne prakse: *Zaklada će u suradnji s organizacijama civilnog društva osmisлити i uspostaviti novi program za bolje uvjete rada putem različitih vrsta aktivnosti, kako bi odgovorila na probleme poput samoizrabljivanja, sagorijevanja, nepravedne naknade za rad i slično. Na taj način će doprinijeti unapređenju uvjeta rada i uspostavljanju pravedne, dostojanstvene i sigurne radne kulture i okruženja. Također će razvijati specifične programe usmjerene na prevenciju profesionalnog sagorijevanja, upravljanja stresom te doprinose dobrobiti radnika. Ovi programi prepoznaju specifične izazove rada u kulturnom sektoru (nesigurnost zapošljavanja, kreativni pritisak, emocionalni rad) i pružaju alate za održavanje mentalnog zdravlja i radne učinkovitosti).*

Indikatori

Kvantitativni indikatori:

- *Broj podržanih organizacija*
- *Broj dodijeljenih podrški po programima*
- *Broj novouvedenih programa podrške*
- *Iznos uložениh sredstava*
- *Visina najvišeg dodijeljenog iznosa*
- *Broj zaposlenih osoba temeljem ugovora o radu u podržanim organizacijama*
- *Broj organizacija s više od 1 zaposlene osobe*
- *Broj podržanih novih mreža, kolektiva i kooperativa*
- *Broj organizacija koje su primile ad hoc podršku u kriznim situacijama*

- *Broj organiziranih edukacija, javnih događanja i programa usmjerenih na razvoj znanja*
- *Broj podržanih mentorskih programa*
- *Broj sudionika u programima usmjerenim na razvoj znanja i organizacijskih kapaciteta*
- *Broj trenera i angažiranih stručnjaka*

Kvalitativni indikatori:

- *Percepcija organizacija o stabilnosti i otpornosti:* ankete i intervjui s predstavnicima organizacija o njihovoj subjektivnoj procjeni operativne i financijske stabilnosti, sposobnosti suočavanja s krizama i dugoročnoj održivosti.
- *Kvaliteta radnih uvjeta i organizacijske kulture:* analiza dostupnih dokumenata, ankete i intervjui s predstavnicima organizacija o njihovim internim politikama i praksama vezanim uz pravedne naknade, prevenciju sagorijevanja, upravljanje stresom i opću dobrobit zaposlenika.
- *Primjena proizvedenog znanja:* prikupljanje i analiza podataka o učincima sudjelovanja u obrazovnim i mentorskim programima.

Smjer 2: Decentralizacija kulturnog razvoja

Ovaj smjer razvoja proizlazi iz izazova geografskih nejednakosti u hrvatskom kulturnom sektoru, gdje većina organizacija civilnog društva koje se prijavljuju na javne pozive Zaklade ima sjedište u velikim gradovima. Posljedice su to demografskog opadanja u perifernim područjima te podrazvijenosti jedinica lokalne samouprave zbog čega mnoge nemaju adekvatnu kulturnu infrastrukturu niti strategije kulturnog razvoja. Trendovi decentralizacije kulturno-umjetničkog djelovanja postavljeni kao prioritetni Nacionalnim planom razvoja kulture i medija, naglašavaju potrebu za regionalnim umrežavanjem i inkluzivnim pristupima. Prepreke u ostvarivanju ovog cilja predstavljaju ograničeni resursi u manjim i ruralnim sredinama te izostanak lokalnih partnerstava.

Svrha ovog smjera razvoja je smanjiti geografske nejednakosti kroz:

- jačanje kapaciteta organizacija izvan urbanih centara,
- razvoj regionalnih mreža,
- poticanje lokalnih kulturnih strategija.

Cilj: postizanje ravnomjernije distribucije potpore i stvaranja inkluzivnog kulturnog ekosustava koji poštuje specifičnosti lokalnih zajednica.

Mjere:

2.1. Pružanje sustavne podrške organizacijama iz manjih sredina: *Zaklada će pružati sustavnu financijsku i nefinancijsku podršku u svrhu razvoja i osnaživanja organizacija u manjim sredinama te će provoditi sustavan terenski rad s organizacijama izvan urbanih centara kroz različite formate poput konzultacija, fokus grupa i individualnih sastanaka. Ovaj pristup omogućit će dublje*

razumijevanje lokalnih potreba, izazova i potencijala te će omogućiti prilagođavanje programa specifičnostima regionalnih kulturnih scena.

2.2. Poticanje i pružanje podrške organizacijama za provedbu programa izvan većih sredina: *Zaklada će poticati i pružati sustavnu financijsku podršku organizacijama iz većih sredina u svrhu provedbe programa i projekata u manjim sredinama te za suradnju s organizacijama iz manjih sredina.*

2.3. Mapiranje i analiza kulturnog sektora po regijama u svrhu prepoznavanja razvojnih smjerova i potencijala: *Zaklada će sustavno provoditi mapiranje i analizu kulturnog sektora po regijama kako bi istražila veze između kreativne prakse i lokalnog razvoja i oblikovala program razvoja kapaciteta usmjeren na osnaživanje lokalnih aktera. Pristup je utemeljen na istraživanju uključenom u zajednicu, a koristi razne metode i participativne prakse za razvoj novih i produbljenih razumijevanja kreativnih ekosustava u manjim i udaljenim prostorima.*

2.4. Razvoj strateških partnerstava s lokalnim vlastima: *Zaklada će uspostavljati suradnje i razvijati partnerske odnose s općinama, gradovima i županijama kako bi zajednički doprinijeli daljnjem razvoju kulturnog sektora u lokalnim sredinama u skladu s potrebama lokalne zajednice.*

2.5. Mikro-grantovi za lokalne inicijative: *Program malih financijskih potpora (1.000–5.000 EUR) za brze lokalne intervencije i eksperimentalne projekte. Ovakva podrška omogućit će spontanost, kreativnost i brzu reakciju na lokalne prilike, potičući 'grassroots' kulturni aktivizam i građansku participaciju.*

Indikatori

Kvantitativni indikatori

- *Broj JLS-ova u kojima podržane organizacije imaju sjedište*
- *Broj JLS-ova u kojima se odvijaju podržani programi/projekti/aktivnosti*
- *Broj podržanih organizacija koje imaju sjedište izvan velikih gradova*
- *Iznos dodijeljenih sredstava organizacijama izvan velikih gradova*
- *Broj odobrenih mikro-grantova i ukupna sredstva uložena u lokalne inicijative po regijama*
- *Broj organizacija iz manjih sredina uključenih u programe podrške, konzultacije, fokus grupe i individualne sastanke*
- *Broj ostvarenih suradnji između organizacija iz većih i manjih sredina*
- *Broj organizacija iz većih sredina koje provode programe u manjim sredinama*
- *Broj JLS-ova u kojima je Zaklada organizirala svoje aktivnosti za i s organizacijama civilnog društva*
- *Broj formalnih i neformalnih partnerstava između Zaklade i JLRS-a (sporazumi, memorandum, zajednički programi)*
- *Broj mapiranih i analiziranih regija*
- *Broj mapiranih i analiziranih subjekata i aktera*

- *Broj sudionika uključenih u participativne istraživačke procese po regijama*

Kvalitativni indikatori

- *Uloga Zaklade u razvoju lokalnih kapaciteta i znanja:* Primjeri unapređenja upravljačkih, produkcijskih ili zagovaračkih praksi organizacija iz manjih sredina zahvaljujući podršci Zaklade.
- *Uloga Zaklade u razvoju lokalnih kulturnih ekosustava:* Kvalitativne povratne informacije (upitnici, intervjui, fokus grupe) o načinima na koje lokalne vlasti i organizacije percipiraju Zakladu kao partnera u kulturnom razvoju.
- *Utjecaj mikro-grantova na lokalne zajednice:* Analiza utjecaja mikro-projekata na lokalne zajednice (npr. opis novih sadržaja u pojedinim lokalnim sredinama, korištenje novih prostora, raznolikost dionika iz lokalne zajednice u programima). Praćenje primjera novih praksi nastalih kroz mikro-grantove koji su se razvili u dugoročne programe ili partnerstva.

Smjer 3: Digitalna i zelena tranzicija kulturnog ekosustava

Digitalna tranzicija kulturnog ekosustava razvijala se kao odgovor na izazove ubrzane digitalizacije izazvane pandemijom COVID-19, koja je istaknula postojeći digitalni jaz među organizacijama civilnog društva u kulturi, gdje samo mali dio organizacija ima razvijena digitalna rješenja. U isto vrijeme, klimatske promjene i Europski zeleni plan postavljaju cilj klimatske neutralnosti do 2050. godine. Doprinos ostvarenju tog cilja za organizacije podrazumijeva rast troškova energetske prilagodbe te potrebu za usvajanjem znanja o održivim praksama. Aktualni trendovi, uključujući hibridne modele rada, integraciju umjetne inteligencije u kulturnu produkciju i globalnu svijest o ekološkoj krizi, potiču razvoj inovativnih pristupa koji kombiniraju digitalne alate i zelene inicijative. Međutim, ovi zahtjevi stvaraju dodatni pritisak na organizacije koje se s ograničenim resursima suočavaju s potrebom za prilagodbom bez odgovarajuće podrške.

Svrha ovog smjera razvoja je omogućiti organizacijama civilnog društva u kulturi prilagodbu digitalnim i zelenim praksama kroz:

- sustavnu financijsku podršku
- sustavnu stručnu podršku.

Cilj: integracija održivih modela rada i razvoj hibridnih formata, čime se jača otpornost organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti na ekonomske i ekološke krize.

Mjere:

- 3.1. Jačanje kapaciteta organizacija za digitalnu tranziciju:** *Zaklada će provoditi edukacijske programe koji će organizacijama omogućiti prilagodbu na digitalno doba i širenje dosega programa kroz korištenje različitih digitalnih alata, upravljanje sadržajem i hibridne kulturne formate. Zaklada će također poticati korištenje naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije i 'big data' analize za predviđanje trendova u kulturnom sektoru, identificiranje potreba organizacija i optimizaciju programâ podrške. Takav pristup omogućit će proaktivno planiranje i personalizirane preporuke organizacijama na temelju njihovih specifičnih karakteristika. Zaklada će raditi na razvoju suradnje s poslovnim sektorom u osnaživanju kapaciteta organizacija za digitalnu tranziciju.*
- 3.2. Jačanje kapaciteta organizacija za zelenu tranziciju:** *Prilagodba kulturnog sektora podrazumijeva promjene svakodnevnog ponašanja i rada u kulturi u svim umjetničkim disciplinama u stvaranju, produkciji, distribuciji, prezentaciji, upravljanju prostorima, edukaciji, odnosu s publikom, međunarodnoj suradnji, mobilnosti i svim drugim aspektima. Kako organizacije uglavnom nemaju dovoljno razvijene resurse ni kapacitete, Zaklada će se usmjeriti na pružanje podrške organizacijama za zelenu tranziciju. Zaklada će provoditi edukacijske programe koji će omogućiti organizacijama da steknu znanja za prilagodbu svakodnevnog poslovanja i načina rada zelenim ciljevima.*
- 3.3. Podizanje svijesti o važnosti zelene tranzicije i poticanje međusektorske suradnje:** *Ekološka kriza zahtijeva provedbu sveobuhvatne ekološke tranzicije u svim sektorima, uključujući i kulturu, a upravo je snaga umjetničkog izražavanja važna za artikuliranje tog problema, poticanje akcija i podizanje svijesti o važnosti zelene tranzicije. Proizvodnjom znanja, prikupljanjem primjera praksi i organizacijom događanja usmjerenih na razmjenu iskustava, Zaklada će doprinosti podizanju svijesti i prepoznatljivosti važnosti ove teme.*

Indikatori

Kvantitativni indikatori

- *Broj organizacija uključenih u edukacijske i savjetodavne programe digitalne tranzicije*
- *Broj organizacija uključenih u edukacijske i savjetodavne programe za zelenu tranziciju*
- *Broj sudionika edukacija vezanih uz digitalne i zelene prakse*
- *Broj uspostavljenih partnerstava s poslovnim sektorom i drugim sektorima (obrazovanje, znanost, okoliš, IT) u području digitalne i zelene tranzicije*
- *Broj izrađenih publikacija, vodiča, analiza, online resursa o digitalnoj i zelenoj tranziciji u kulturi*
- *Broj organiziranih događanja (konferencija, foruma, radionica, javnih razgovora) posvećenih digitalnoj i zelenoj tranziciji*
- *Broj sudionika organiziranih događanja posvećenih digitalnoj i zelenoj tranziciji*

Kvalitativni indikatori

- *Uloga Zaklade u jačanju kapaciteta organizacija za digitalnu tranziciju:* Praćenje (upitnik, intervjui, fokus grupa) organizacija koje su sudjelovale u obrazovnim programima i prikupljanje podataka o načinima na koje su digitalni alati i hibridni formati promijenili principe njihovog rada (npr. pristup publici, načine distribucije sadržaja, interna komunikacija, planiranje programa).
- *Uloga Zaklade u jačanju kapaciteta organizacija za zelenu tranziciju:* Praćenje (upitnik, intervjui, fokus grupa) organizacija koje su sudjelovale u obrazovnim programima i prikupljanje podataka o promjenama u svakodnevnim praksama (produkcija, distribucija, upravljanje prostorima, putovanja, proizvodnja otpada, ...) u skladu s održivim i zelenim ciljevima.

Smjer 4: Kulturna demokracija i društveni utjecaj

Ovaj smjer razvoja nastao je kao odgovor na ograničenu inkluzivnost i pristupačnost kulture. Pred kulturu se postavljaju očekivanja da doprinese nadilaženju socioekonomskih barijera koje sprečavaju sudjelovanje marginaliziranih skupina. Promjene u navikama konzumacije kulture među mladima, uz potrebu za većom društvenom relevantnošću programa, naglašavaju važnost participativnih modela, ali se istodobno suočavaju s nedostatkom intersektorskih partnerstava i ograničenim resursima za inkluzivne prakse. Osim toga, ovaj smjer ističe važnost društvenog razvoja i razumijevanja društvenih odnosa i promjena, gdje kultura služi kao prostor dijaloga i poveznica različitih zajednica te potiče socijalnu koheziju. Podrška za eksperimentiranje i istraživanje ključna je za oblikovanje i uspostavljanje umjetničkih i kulturnih praksi te akcija koje proizlaze iz izravne interakcije s lokalnom zajednicom, omogućavajući stvaranje relevantnih i autentičnih kulturnih iskustava. Takvi procesi potiču inovacije, poput zajedničkih projekata koji uključuju mlade, starije osobe i marginalizirane skupine, čime se jača zajednički identitet i razumijevanje lokalnih potreba. Ostvarivanje ovog potencijala zahtijeva jačanje intersektorskih suradnji s obrazovnim sektorom i sektorom socijalnih usluga te osiguravanje stabilnih financijskih i ljudskih resursa za podršku inkluzivnim inicijativama, nedostatak kojih trenutačno predstavlja značajnu prepreku za širu implementaciju ovih praksi.

Svrha ovog smjera razvoja je proširenje pristupa kulturi i jačanje uloge kulture u društvenim promjenama kroz:

- razvoj inkluzivnih praksi,
- intersektorska partnerstva,
- participativne modele upravljanja.

Cilj: povećanje društvene relevantnosti kulturnih i umjetničkih programa i uključivanja građana u kulturne procese, čime se osigurava aktivno sudjelovanje umjesto pasivne konzumacije.

Mjere:

4.1. Poticanje sudjelovanja u kulturi: *Prepoznajući važnost dostupnosti i sudjelovanja u kulturi, Zaklada je 2017. pokrenula prvi program usmjeren na razvoj publike, a uz financijsku podršku sustavno je radila i na proizvodnji znanja te razvoju kapaciteta za primjenu praksi usmjerenih na sudjelovanje u kulturi. Nadovezujući se na postignute rezultate, u narednom periodu naglasak će biti na širenju znanja iz područja praksi vezanih uz sudjelovanje u kulturi, dostupnost kulture i uključivanje različitih društvenih skupina u kulturu, posebno s naglaskom na korištenje informacijskih tehnologija, praćenje podataka, razvoj strategija i vještina aktera u kulturi. Zaklada će sudjelovati u procesima povezivanja aktera usmjerenih na prakse sudjelovanja kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini u svrhu osnaživanja infrastrukture, te razmjenu znanja i metoda među akterima.*

4.2. Podrška za tematske programe s društvenim utjecajem – Kultura za društvene promjene: *Zaklada podržava kulturne i umjetničke prakse koje reagiraju na procese u društvu i potiču pozitivne društvene promjene, a nastaju u izravnoj interakciji i razmjeni sa zajednicom. Ova mjera prepoznaje važnost kulture za društveni razvoj i razumijevanje društvenih odnosa i promjena, omogućujući organizacijama da iznalaze inovativna i kreativna rješenja za konkretne društvene izazove poput nejednakosti, diskriminacije, ekoloških problema, mentalnog zdravlja i slično. Uz podršku organizacijama u radu na različitim društvenim izazovima ovim temama, Zaklada će provoditi projekte koji doprinose proizvodnji znanja, razvoju vještina i aktualizaciji ovih tema u lokalnom kontekstu.*

4.3. Razvoj društvenih inovacija i novih prostora za interakciju: *Ova mjera usmjerena je na prepoznavanje inovativnih društvenih procesa i prostora koji doprinose rješavanju društvenih problema i omogućuju nove oblike građanske participacije kroz kulturne i umjetničke prakse. Društvene inovacije usmjerene su na izgradnju kapaciteta i prostora za osmišljavanje i oblikovanje novih modaliteta društvenosti, razvoj zajednice i njezino osnaživanje, razvoj uključivih praksi usmjerenih na održivost zajednica, osobito onih manjih i izloženih mnogostrukim krizama i izazovima. U tom pogledu, Zaklada će raditi na prikupljanju znanja i uvida te na razvoju baze praksi usmjerenih na društvene inovacije.*

Indikatori

Kvantitativni indikatori

- *Broj podržanih programa/projekata/aktivnosti usmjerenih na sudjelovanje marginaliziranih i/ili podzastupljenih skupina (mladi, stariji, osobe s invaliditetom, etničke manjine, socioekonomski ugroženi, ruralne zajednice itd.)*
- *Broj sudionika iz različitih društvenih skupina uključenih u kulturne programe podržanih organizacija*

- *Broj organizacija uključenih u edukacijske programe, razmjene znanja i umrežavanja vezana uz sudjelovanje u kulturi, dostupnost i inkluzivnost*
- *Broj sudionika edukacija o participativnim metodama, dostupnosti, radu s različitim zajednicama*
- *Broj publikacija, vodiča, istraživanja, alata i online resursa o sudjelovanju u kulturi, društvenom utjecaju i inkluzivnim praksama*
- *Broj organiziranih događanja (konferencije, forumi, razmjene) posvećenih kulturnoj demokraciji i društvenom utjecaju*
- *Broj sudionika organiziranih događanja posvećenih kulturnoj demokraciji i društvenom utjecaju*
- *Broj uspostavljenih sektorskih i međusektorskih suradnji na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini u smjeru afirmacije prepoznatljivosti teme od društvenog značaja*

Kvalitativni indikatori

- *Proizvodnja znanja:* Produkcija publikacija i članaka o temama vezanim uz kulturnu demokraciju, organizirana javna događanja o temama vezanim uz kulturnu demokraciju. Razvijena baza znanja o temama vezanim uz kulturnu demokraciju i društveni utjecaj.
- *Učinci društvenih inovacija:* Mapiranje i analiza primjera dobrih praksi društvenih inovacija i njihovih učinaka na zajednicu u lokalnom i međunarodnom kontekstu.
- *Inovativnost i eksperimentalnost praksi:* Mapiranje novih metoda, formata ili pristupa koji su nastali kroz eksperimentiranje i istraživanje u radu s lokalnim zajednicama u lokalnom i međunarodnom kontekstu. Procjena prenosivosti i primjenjivosti mapiranih inovacija na druge kontekste (skalabilnost, replikabilnost, inspiracija za druge).

Smjer 5: Razvoj Zaklade kao otporne i responzivne institucije

Potrebno je nastaviti razvijati Zakladu kao transparentnu, pouzdanu i agilnu instituciju koja djeluje u skladu s načelima održivog razvoja, otpornu na unutarnje, ali i vanjske promjene okruženja. Zaklada će u narednom razdoblju nastaviti razvijati organizacijske i financijske kapacitete kako bi se osigurao daljnji rast i razvoj programskog djelovanja.

Svrha ovog smjera razvoja je osigurati stabilan rast financijskih, ljudskih i tehničkih resursa Zaklade kroz:

- povećanje prihoda od igara na sreću i nagradnih igara,
- razvoj partnerstava s privatnim i javnim sektorom,
- jačanje organizacijskih kapaciteta.

Cilj: rast programskog djelovanja, održiva podrška organizacijama u kulturi i umjetnosti i veća otpornost na ekonomske i ostale krize.

Mjere:

- 5.1. Povećanje prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara:** *Zaklada će kontinuirano zagovarati povećanje udjela prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara koji se Uredbom alociraju za kulturu kao i povećanje udjela prihoda alociranih za djelovanje Zaklade. Također će zagovarati da se Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću omogući planiranje za višegodišnje razdoblje. Time bi se značajno povećala osnovna financijska stabilnost Zaklade i omogućio dugoročniji strateški razvoj te stvorili temelji za održivost sektora.*
- 5.2. Razvoj kapaciteta Zaklade kroz obrazovne i istraživačke programe i projekte:** *Ulaganje u razvoj znanja ključno je za rast resursa. Organizacijske kapacitete Zaklada će jačati putem razvoja ljudskih potencijala te osmišljavanja i uspostave obrazovnih politika za profesionalno usavršavanje zaposlenika Zaklade. Zaklada će organizirati stručne radionice, stvarati priručnike, provoditi istraživanja potreba sektora te poticati razmjenu znanja s europskim partnerima, čime će doprinijeti inovativnosti i održivosti praksi u sektoru. Zaklada će nastaviti redovito organizirati konferencije, okrugle stolove, diskurzivne programe i druge javne događaje koji okupljaju domaće i međunarodne stručnjake radi razmjene znanja i zagovaranja potreba kulturnog sektora. Proaktivno privlačenje i angažman domaćih i stranih stručnjaka omogućit će prijenos specifičnih znanja i praksi u instituciju, unapređenje upravljačkih i programskih kompetencija te razvoj inovativnih modela resursnog upravljanja.*
- 5.3. Programska i istraživačka koordinacija s Ministarstvom kulture i medija:** *Zaklada će u osmišljavanju programa surađivati s Ministarstvom kulture i medija te uzimati u obzir krovne strateške dokumente i nacionalne prioritete kulturne politike. To uključuje Javni poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske, kao i ostale javne pozive tijela državne uprave i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u djelokrugu Zaklade. U planiranju istraživačkih aktivnosti Zaklada će razmotriti istraživačke prioritete Ministarstva kulture i medija koji obuhvaćaju organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti. Pritom će razvijati odgovarajuće pokazatelje za praćenje provedbe akata strateškog planiranja te osiguravati relevantne uvide za osmišljavanje komplementarnih programa.*
- 5.4. Proaktivna suradnja s ostalim državnim i javnim tijelima te privatnim sektorom za tematske programe i oblikovanje kulturnih politika:** *Zaklada će graditi operativna partnerstva s drugim sektorima u svrhu sufinanciranja i razvoja tematskih programa podrške koji će umjetnicima i kulturnim profesionalcima koji djeluju u organizacijama civilnog društva omogućiti da kreiranjem kulturnih i umjetničkih sadržaja doprinesu većoj vidljivosti i razumijevanju važnosti uloge kulture u procesima postizanja društvenih promjena. Kroz suradnje bi se otvorila nova sredstva za specifične tematske programe (npr. digitalna tranzicija, mentalno zdravlje i/ili dobrobit, održivost). Zaklada će nastaviti aktivno doprinositi oblikovanju kulturnih politika na nacionalnoj i europskoj razini kroz suradnju i partnerstva s nacionalnim, europskim i međunarodnim institucijama i organizacijama. Ovaj rad obuhvaća osmišljavanje i realizaciju raznolikih projekata i aktivnosti, konzultacije, istraživanja i stručne analize koje utječu na donošenje inovativnih politika relevantnih za civilni sektor*

u kulturi. Djelovanjem na ovim aspektima Zaklada doprinosi uspostavljanju i funkcioniranju participativne, inkluzivne i demokratske kulturne politike.

5.5. Članstvo u nacionalnim i međunarodnim mrežama: *Zaklada je aktivni član ključnih europskih mreža, što joj omogućuje pristup najnovijim trendovima, primjerima dobre prakse i mogućnostima suradnje. Kroz ova članstva Zaklada dijeli vlastita iskustva, uči od drugih te pozicionira Hrvatsku kao aktivnog sudionika u oblikovanju europskih kulturnih politika. Zaklada će istražiti i druge europske i globalne mogućnosti umrežavanja kako bi kreirala dodatnu vrijednost hrvatskim organizacijama u suvremenoj kulturi i umjetnosti.*

Indikatori

Kvantitativni indikatori

- *Ukupan godišnji prihod Zaklade (od igara na sreću, partnerstava, drugih izvora)*
- *Stopa rasta prihoda Zaklade (od igara na sreću, partnerstava, drugih izvora)*
- *Broj podržanih organizacija*
- *Broj podržanih programa/projekata*
- *Ukupan iznos dodijeljenih sredstava organizacijama*
- *Udio prihoda iz alternativnih izvora (javno-privatna partnerstva, sufinanciranje programa, međunarodne suradnje) u ukupnom proračunu*
- *Broj uspostavljenih partnerstava s javnim i privatnim sektorom za tematske programe*
- *Broj novih programa ili programskih linija razvijenih u suradnji s partnerima*
- *Broj sati edukacija, usavršavanja i razmjena znanja po zaposleniku godišnje*
- *Broj provedenih internih istraživanja, analiza i evaluacija programa*
- *Broj aktivnih članstava u nacionalnim i međunarodnim mrežama*
- *Broj sudjelovanja u procesima oblikovanja kulturnih politika (konzultacije, radne skupine, javne rasprave, strateški dokumenti)*
- *Broj organiziranih javnih događanja (konferencije, okrugli stolovi, forumi)*
- *Broj sudionika organiziranih javnih događanja (konferencije, okrugli stolovi, forumi)*

Kvalitativni indikatori

- *Percepcija transparentnosti, pouzdanosti i prilagodljivosti Zaklade: Prikupljanje povratnih informacija od partnera, korisnika i drugih dionika o Zakladinoj transparentnosti rada, brzini odgovora na potrebe sektora i prilagodljivosti promjenama. Analiza učinka Zakladinih brzih reakcija na nove izazove ili krize (npr. više sile, ekonomske krize, regulatorne promjene).*
- *Kvaliteta i učinak partnerstava: Prikupljanje povratnih informacija od partnera (javni sektor, privatni sektor, međunarodne institucije) o kvaliteti suradnje i zajedničkom doprinosu ciljevima. Analiza učinka primjera praksi uspješnih tematskih programa nastalih kroz partnerstva.*

- *Organizacijska kultura i kapaciteti:* Evaluacija razine kompetencija, zadovoljstva radom, mogućnostima profesionalnog razvoja i organizacijske kulture od strane zaposlenika Zaklade. Analiza učinka edukacija, razmjena i istraživanja na inovativnost i kvalitetu programskog rada Zaklade.
- *Pozicioniranje u europskom i globalnom kontekstu:* Analiza doprinosa članstava u mrežama i međunarodnim suradnjama vidljivosti Hrvatske i razmjeni znanja. Analiza primjera transfera dobrih praksi iz međunarodnog konteksta u hrvatski sektor i obrnuto.

MAACRI

6. NAČELA I METODE DJELOVANJA

Kako bi ostvarila definiranu viziju i misiju, Zaklada će u svom radu u narednom četverogodišnjem razdoblju od 2026. do 2029. godine primjenjivati sljedeća načela i metode djelovanja:

RESPONZIVNOST I RAZNOLIKOST DJELOVANJA TE DIVERSIFIKACIJA PROGRAMA I RESURSA

Zaklada će u četverogodišnjem razdoblju razvijati nove programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade kako bi objema metodama djelovanja osigurala kvalitetnije uvjete rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti i na taj način umanjila postojeće nedostatke unutar kulturnog sustava koji priječe stabilan i održiv razvoj sektora. S ciljem osiguravanja stabilnosti djelovanja, osiguravanja institucionalne stabilnosti, 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 i prostornih).

UKLJUČIVOST I PARTICIPATIVNOST

Slijedom dosadašnjih načela rada temeljenim na otvorenosti i uzajamnoj komunikaciji s akterima u polju, Zaklada je prepoznata kao institucija koja redovito provodi konzultativne procese, uvažava priloge različitih aktera i prilagođava svoje djelovanje u skladu s potrebama sektora. U narednom razdoblju, Zaklada će nastaviti razvijati nove strategije i pristupe uključivanja aktera kako bi njezino djelovanje i dalje bilo ne samo u skladu s ustanovljenim potrebama sektora već i anticipiralo nove, te kako bi adekvatno i pravodobno oblikovala odgovore na njih.

UTJECAJ NA RELEVANTNE POLITIKE

S ciljem poboljšanja uvjeta kulturnog razvoja, posebno u poljima razvoja legislative, upravljanja i financiranja, razvoja profesionalnih standarda civilnog sektora u kulturi, osiguravanja poticajnog okruženja za kulturni razvoj i razvoj organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te osiguravanja boljeg statusa organizacija u društvu i javnosti, Zaklada će provoditi različite mjere kojima će nastojati samostalno i u partnerstvu utjecati na oblikovanje relevantnih politika u području kulture, civilnog društva, filantropije i drugih srodnih područja.

RAZVOJ PARTNERSTAVA I UMREŽAVANJE

Izgradnja partnerstava i umrežavanje sa sličnim organizacijama prepoznati su kao ključna vrijednost djelovanja u kulturi, civilnom društvu i filantropiji. Suradnja s različitim partnerima iz zemlje i inozemstva doprinosi razvoju institucije u različitim segmentima i predstavlja ključnu infrastrukturu koja podržava profesionalizaciju rada, zadovoljava potrebu povezivanja s drugim kolegama sličnih interesa, podiže vidljivost i prepoznatljivost institucije, razvija kapacitete za zagovaranje i stvara kvalitetnu podlogu da se

zajedničkim djelovanjem utječe na kulturne politike i druge relevantne politike. Zaklada će u narednom razdoblju nastaviti razvijati različita partnerstva i aktivno sudjelovati u radu mreža u okviru svojeg programskog i operativnog rada te na taj način ostvariti kontinuitet u provedbi koordiniranih i složenih aktivnosti izvan svojeg institucionalnog okvira u sferi različitih tema, poput važnosti uloge civilnog društva za razvoj raznolikosti kulturnih izričaja, unaprjeđenja uvjeta rada u kulturi, zelene tranzicije, digitalnog razvoja itd.

UNAPREĐENJE SUSTAVA KVALITETE I TRANSPARENTNOST DJELOVANJA

Sustav kvalitete i transparentnost strateška su opredjeljenja organizacije, koja se razvijaju u svim segmentima rada Zaklade putem programskog i operativnog djelovanja. Stoga ta metoda djelovanja predstavlja temelj i okvir za sve druge odabrane metode i načela, čime ih usmjerava prema najvišim razinama načina djelovanja, ali i postignućima. Dugoročna usmjerenost na tu metodu djelovanja i njezina primjena osigurat će prepoznatljivu kvalitetu i visoki standard djelovanja Zaklade. Zaklada će nastaviti razvijati interne procedure za postupanje s podacima, dokumentima i svim drugim relevantnim aktima, unaprjeđivati postupke provođenja pojedinih aktivnosti i osiguravati pristup informacijama za javnost.

7. FINANCIJSKA I OPERATIVNA STRATEGIJA

Zaklada je u analizi financijske strategije razmotrila sljedeće elemente:

- razinu, strukturu i dinamiku prihoda
- razinu i strukturu rashoda poslovanja
- razinu i strukturu rashoda za programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade
- financijske rezultate
- investicije financijskih sredstava: smjernice i upravljanje novčanim tijekom
- učinkovitost financijskog upravljanja: izrada financijskoga plana, praćenje izvršenja i kontrola, izvještavanje i računovodstvo
- procjenu ekonomičnosti: financijska analiza
- reviziju i financijsku transparentnost

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

- osigurati stabilnost i rast sredstava iz Prihoda od igara na sreću
- povećati prihode kroz intersektorsku suradnju
- ostvariti prihode kroz partnerstvo s privatnim sektorom
- osigurati stabilnost rashoda poslovanja
- povećati rashode za programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade
- održati osnovnu imovinu u iznosu od 13.272,28 EUR
- redovno provoditi sustav financijske revizije

FINANCIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2026.–2029.

Kako bi se u narednom četverogodišnjem razdoblju od 2026. do 2029. godine ostvarili definirani strateški smjerovi razvoja i mjere te proveli glavni programi i aktivnosti, potrebno je za svaku proračunsku godinu osigurati financijska sredstva iz više različitih izvora prema sljedećem planu:

IZVOR PRIHODA	PREDVIĐANJE TRENDOVA	2026.	2027.	2028.	2029.	POTREBNE MJERE
Ukupno		3.526.182,00	3.697.788,00	3.906.730,00	4.130.000,00	
Prihodi od igara na sreću*	Mogućnost osiguravanja većih prihoda od igara na sreću zbog potreba OCD-a te povećanja aktivnosti i opsega poslovanja Zaklade	3.431.182,00	3.507.788,00	3.586.730,00	3.650.000,00	Podnositi godišnje izvještaje i redovno izrađivati sektorske analize, kao i godišnje planove programa podrške te Zakladinih razvojnih i istraživačkih programa i projekata
Programi EU i EFI	Mogućnost dobivanja	30.000	50.000,00	100.000,00	150.000,00	Razvijati projekte u

fondovi	bespovratnih sredstava iz programa EU zbog sudjelovanja u međunarodnim projektima te osiguravanja sredstava iz ESI fondova					skladu s prioriternim smjericama programa EU
Međunarodni donatori	Mogućnost dobivanja potpora za provedbu pojedinih Zakladinih razvojnih i istraživačkih projekata relevantnih za međunarodne donatore	10.000,00	30.000,00	50.000,00	100.000,00	Redovno pratiti natječaje i prijavljivati projekte
Profitni sektor	Mogućnost sklapanja ugovora o suradnji za provedbu pojedinih programa podrške	50.000,00	100.000,00	150.000,00	200.000,00	Potrebno uspostaviti komunikaciju i aktivno tražiti partnere
Ostali nespomenuti prihodi	Mogućnost ostvarivanja manjih nespomenutih prihoda	5.000,00	10.000,00	20.000,00	30.000,00	Pratiti prihode ostvarene iz nespomenutih prihoda

**Prihodi od igara na sreću za 2026., 2027., i 2028. preuzeti su iz Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2026. godinu i projekcija za 2027. i 2028. (NN, broj 152/2025) te se očekuje da će iznosi za navedeno razdoblje biti veći u skladu s rastom prihoda od igara na sreću te potencijalnog osiguravanja većeg postotka za aktivnosti Zaklade "Kultura nova".*

GODIŠNJI OPERATIVNI I FINACIJSKI PLANOVI

Zaklada će za svaku godinu tijekom četverogodišnjeg razdoblja donositi operativni plan u kojem će detaljnije utvrditi prioritete djelovanja, aktivnosti, rokove, uvjete i kriterije za provedbu aktivnosti, potrebne resurse i ciljeve koji se time postižu. Aktivnosti predviđene operativnim planovima u potpunosti su usklađene s godišnjim financijskim planovima Zaklade koji se usvajaju svake godine.

8. PRAĆENJE, ANALIZA I VREDNOVANJE PROVEDBE TE IZVJEŠTAVANJE

Provedba Strateškog plana 2026.–2029. pratit će se kroz procjenu ostvarenja strateških smjerova razvoja i mjera, analizu podataka te izvještavanje. Cilj sustava praćenja i evaluacije je osigurati ostvarivanje Zakladinih smjerova, pravovremeno prepoznati potrebe za prilagodbama, povećati transparentnost djelovanja i osigurati temelje za izradu sljedećeg strateškog plana.

Praćenje će se temeljiti na ograničenom skupu kvantitativnih i kvalitativnih indikatora po strateškim smjerovima (npr. broj i profil podržanih organizacija, geografska rasprostranjenost podrške, broj i vrsta razvojnih i istraživačkih programa, uspostavljena partnerstva, proizvedena znanja i javna događanja). Podaci će se prikupljati iz interne baze Zaklade, godišnjih operativnih i financijskih planova i izvještaja te periodičnih anketa, fokus grupa i konzultacija s dionicima.

Po završetku četverogodišnjeg razdoblja provest će se završno vrednovanje provedbe Strateškog plana, uključujući javno savjetovanje, čiji će nalazi poslužiti za definiranje prioriteta i mjera u sljedećem strateškom razdoblju.

Odgovornost za provedbu sustava praćenja i evaluacije dijele Upravni odbor, upravitelj i Stručna služba Zaklade: Stručna služba prikuplja i analizira podatke, upravitelj koordinira proces i predlaže prilagodbe, dok Upravni odbor razmatra izvještaje i donosi strateške odluke na temelju nalaza praćenja i vrednovanja.

9. ZAKLJUČAK

Strategija Zaklade "Kultura nova" za razdoblje 2026.–2029. predstavlja sveobuhvatan i dinamičan okvir za jačanje uloge civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Izrađena kroz participativni proces i temeljena na dubinskoj analizi okruženja, Strategija nudi odgovore na ključne izazove današnjice – od digitalne i zelene tranzicije, preko geografskih nejednakosti, do društvenih promjena i ekonomskih nestabilnosti. Kroz pet prioriternih smjerova razvoja – otpornost i održivost organizacija, decentralizacija kulturnog razvoja, digitalna i zelena transformacija, kulturna demokracija i društveni utjecaj te razvoj same Zaklade – osigurava se opstanak i razvoj sektora.

Vizija Zaklade kao katalizatora otvorenog, održivog i demokratskog kulturnog ekosustava ostvarivat će se kroz inovativne programe podrške, proizvodnju znanja i partnerstva.

Ova Strategija potvrđuje predanost vrijednostima uključivosti, participacije i društvene odgovornosti, pozicionirajući Zakladu kao važnog aktera u oblikovanju kulturnih politika na nacionalnoj i europskoj razini. Uspješna realizacija ovisit će o suradnji s dionicima i proaktivnom odgovoru na buduće trendove, kako bi kultura postala četvrti stup održivog razvoja, doprinoseći bogatijem i pravednijem društvu za sve građane.