

**STRATEŠKI  
PLAN  
ZAKLAD E  
'KULTURA  
NOVA'  
2022.  
— 2025.**



**STRATEŠKI  
PLAN  
ZAKLAD E  
'KULTURA  
NOVA'  
2022.  
— 2025.**

ZAKLADA 'KULTURA NOVA'  
Gajeva 2/6, 10000 Zagreb  
tel/fax 01 553 2778  
info@kulturanova.hr  
www.kulturanova.hr

Upravni odbor usvojio  
je 18. ožujka 2022.  
godine Strateški plan  
Zaklade 'Kultura nova'  
2022. – 2025.

## **SADRŽAJ**

5	<b>Uvod</b>	74	<b>Osnovni elementi</b> — strateški ciljevi, posebni ciljevi, glavni programi, aktivnosti, pokazatelji
9	<b>Sažetak osnovnih elemenata Strateškog plana</b>	77	Strateški cilj 1 — Doprinijeti održivom razvoju organizacija te izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti
14	<b>Vizija, misija i vrijednosti</b>	83	Strateški cilj 2 — Doprinijeti razvoju naprednih oblika suradnji i inovativnih politika za održivi kulturni razvoj
17	<b>Analiza organizacije i okruženja u kojem djeluje</b>	88	Strateški cilj 3 — Doprinijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti
18	Opis organizacije	93	Strateški cilj 4 — Doprinijeti razvoju kulturne demokracije
18	Organizacijska struktura	98	Strateški cilj 5 — Graditi otpornu, učinkovitu i održivu instituciju
20	Matrica procesa odlučivanja	104	<b>Strategije djelovanja</b>
21	Informacijski tokovi	107	<b>Financijska strategija</b>
23	Dosadašnja postignuća i rezultati	109	<b>Financijski plan za razdoblje 2022. – 2025. godine</b>
31	Dionici	112	<b>Godišnji operativni i financijski planovi</b>
32	Korisnici	114	<b>Praćenje, analiza i vrednovanje provedbe te izvještavanje</b>
33	Partneri		
34	Suradnici		
36	Mreže		
37	Mediji		
38	Analiza okruženja i trendovi relevantni za rad Zaklade		
60	SWOT analiza		

# U V O D

*Strateški plan Zaklade 'Kultura nova' 2022. – 2025.* dokument je u kojem su objedinjene sve ključne strateške smjernice za četverogodišnje razdoblje. Plan se temelji na prepoznatim potrebama organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Gospodarski, politički, društveni i kulturni trendovi i kretanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini uzeli su se u obzir prilikom definiranja svih ključnih elemenata ovog *Strateškog plana*.

Misija je Zaklade od samog početka njezina djelovanja pružanje podrške civilnom društvu u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a određena je Zakonom o Zakladi 'Kultura nova' (NN 90/11). U novom četverogodišnjem razdoblju ta svrha ostaje Zakladina konstanta, ali su se nadogradili načini na koje se ona ostvaruje.

Vizija je Zaklade identificirana i formulirana u procesu definiranja prvog *Strateškog plana Zaklade za razdoblje 2014. – 2017.* Ona je usmjerena na civilno društvo u suvremenoj kulturi i umjetnosti i nadilazi jedan ili više ciklusa strateških dokumenata. Kontinuiranim, stabilnim, održivim i dugoročnim djelovanjem Zaklada doprinosi ostvarenju svoje vizije.

Deseta obljetnica Zaklade obilježena je 15. srpnja 2021. U tih deset godina Zaklada je svojom konceptualnom orijentacijom i operativnim aktivnostima doprinosila profesionalizaciji i stabilnosti organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, koje omogućavaju i unaprjeđuju kulturno-umjetničko izražavanje građana. Misija i vizija Zaklade ostvarivale su se pomoću jednog od najkvalitetnijih sustava dodjele sredstava u zemlji i šire. Oko tog središnjeg sustava dodjele sredstava i programa podrške Zaklada je izgradila niz drugih komplementarnih aktivnosti, koje su se realizirale putem obrazovnih programa, istraživanja, umrežavanja, partnerstava, međunarodne suradnje i sudjelovanja u kreiranju javnih politika.

Izrada ovog *Strateškog plana* provedena je participativnim procesom tijekom 2021., godine koja je obilježena krizom izazvanom pandemijom bolesti COVID-19 i pojačanom nizom potresa koji su u 2020. pogodili središnju Hrvatsku (Zagreb i okolicu te Banovinu). Organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i

umjetnosti osjetile su dramatične negativne posljedice pandemije i potresa u svom svakodnevnom radu (što potvrđuju i podaci Zakladinih istraživanja u 2020. i 2021.) te pokazale ranjivost svih aspekata rada tog dijela kulturnog sektora, od svakodnevnog načina njihova funkcioniranja, uvjeta rada, prihoda, produkcije i distribucije sadržaja, mobilnosti, umrežavanja i međunarodne suradnje do načina sudjelovanja u kulturi. U takvim turbulentnim okolnostima i u kontekstu ograničenih financijskih sredstava Zaklada ne može odgovoriti na raznolikost i brojnost potreba organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, što se nameće kao jedan od ključnih problema u ostvarivanju njezine svrhe.

Sudioničke prakse ugrađene su u sve aspekte Zakladina djelovanja. Tako se i stvaranje ovog novog strateškog dokumenta Zaklade temeljilo na participativnom procesu. Mišljenja o dosadašnjem radu i prijedloge za naredno četverogodišnje razdoblje Zaklada je prikupila putem *online* upitnika, *online* diskusija, intervjuja i radionica, u koje je uključila sve zainteresirane aktere – korisnike, partnere i suradnike u zemlji i inozemstvu te zaposlenike i članove upravnih tijela Zaklade. Na taj je način zajedničko definiranje daljnjeg djelovanja Zaklade obuhvatilo više od 140 aktera, a facilitaciju pojedinih dijelova tog procesa vodile su Andrijana Parić i Ana Žuvela. Nakon provedenog participativnog procesa Zaklada je izradila *Nacrta Strateškoga plana*, koji je od 20. siječnja do 21. veljače 2022. bio u postupku savjetovanja sa zainteresiranom javnošću na platformi e-Savjetovanja. Na temelju komentara prikupljenih tijekom javnog savjetovanja Zaklada je pristupila doradi *Strateškog plana*.

Svi elementi *Strateškog plana* izrađeni su na temelju prikupljenih mišljenja, komentara i preporuka te provedenih analiza. Novi *Strateški plan* donosi pregled postignutih rezultata u prethodnom razdoblju, analizu unutaršnjeg i vanjskog okruženja te prikazuje ključne trendove u području kulture i umjetnosti, civilnog društva i filantropije koji se razvijaju u Hrvatskoj i Europi. Identificirala su se ključna područja djelovanja Zaklade u narednom četverogodišnjem razdoblju, analizirale su se organizacijska struktura, procedure, kapaciteti i informacijski tokovi, prepoznali su se ključni dionici na koje će Zaklada usmjeriti svoje djelovanje u postizanju ciljeva, upotrijebili su se temeljni strateški analitički

alati kako bi se utvrdile negativne i pozitivne strane unutarnjeg i vanjskog okruženja te su se vrednovala dosadašnja postignuća i rezultati. Sve provedene analize predstavljale su ključnu podlogu za definiranje strateških i posebnih ciljeva, glavnih programa i aktivnosti te za utvrđivanje indikatora njihove provedbe u predstojećem razdoblju i prepoznavanje ključnih elemenata uspjeha. Prilikom definiranja svih strateških elemenata uzele su se u obzir moguće promjene u političkom, ekonomskom, društvenom i kulturnom okruženju, koje se mogu očitovati kao razvojne mogućnosti, ali i ograničenja.

Zaklada zahvaljuje svima koji su svojim doprinosima sudjelovali u definiranju *Strateškog plana Zaklade 'Kultura nova' 2022. – 2025.* i svima onima koji su u prethodnih 10 godina doprinijeli izgradnji Zaklade kao stabilne, otvorene i transparentne institucije.

- ▶ *Upravni odbor: Ksenija Zec (predsjednica), Joško Ševo (zamjenik predsjednice), Orsat Franković, Branko Mihanović i Dorotea Milas*
- ▶ *Upraviteljica Zaklade: Dea Vidović*

# SAŽETAK OSNOVNIH ELEMENTATA STRATEŠKOG PLANA

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

**Strateški ciljevi**      **Posebni ciljevi**      **Glavni programi**

Doprinijeti održivom razvoju organizacija te izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti

- ▶ Unaprijediti uvjete rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- ▶ Unaprijediti kapacitete organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti

1. Održivi razvoj organizacija
2. Obrazovni program: Rad u kulturi

Doprinijeti razvoju naprednih oblika suradnji i inovativnih politika za održivi kulturni razvoj

- ▶ Poticati razvoj i stabilizaciju modela kontinuirane suradnje i umrežavanja
- ▶ Poticati promjene kulturnih i drugih relevantnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- ▶ Poticati razvoj participativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika radi izgradnje poticajnog okruženja za razvoj kulture i drugih sektora

1. Program naprednih oblika suradnji
2. Ekosustav za kulturu

Doprinijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti

- ▶ Poticati sistematizaciju i prijenos znanja razvijenih u sektoru
- ▶ Doprinijeti istraživanjima u kulturi

1. Prijenos znanja
2. Program istraživanja

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

**Aktivnosti**

- 1.1. Podrška za organizacijski razvoj
- 1.2. Podrška za mobilnost u kulturi
- 1.3. Podrška za rezidencije u kulturi
- 1.4. Podrška za umjetnička istraživanja
- 1.5. Podrška za zelenu tranziciju
- 1.6. Program nemonetarne podrške
- 1.7. Fond za pomoć u kriznim situacijama
- 1.8. Program za bolje uvjete rada
- 2.1. Edukacija iz područja rada u kulturi
- 2.2. Akademija 'Znanja nova'
- 2.3. Platforma za e-učenje
- 2.4. Podrška za profesionalno usavršavanje za rad u kulturi
- 2.5. Forum za razmjenu

- 1.1. Podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.2. Podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj (lokalno, regionalno i nacionalno)
- 1.3. Podrška za suradničke platforme u Europi
- 1.4. Zagovaranje i posredovanje u razvoju naprednih oblika suradnji
- 2.1. Sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika i drugih srodnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- 2.2. Provedba participativnih procesa u svrhu unaprjeđenja kulturnog i drugih relevantnih sustava na svim razinama (lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i europskoj)
- 2.3. Diskurzivni program 'Ekosustav za kulturu'

- 1.1. Podrška za programe neformalnog obrazovanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost
- 1.2. Podrška za organizacijsko i umjetničko pamćenje
- 1.3. Podrška razvoju partnerstava između OCD-ova i visokoobrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- 2.1. Provedba istraživanja o mobilnosti u kulturi
- 2.2. Provedba istraživanja o uvjetima rada OCD-ova u post-COVID eri
- 2.3. Provedba istraživanja o zelenoj tranziciji u kulturi
- 2.4. Provedba istraživanja o kulturnoj demokraciji
- 2.5. Objava rezultata istraživanja

Strateški ciljevi	Posebni ciljevi	Glavni programi
Doprinijeti razvoju kulturne demokracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poticati sudjelovanje u kulturi</li> <li>▶ Poticati angažman aktera u kulturi u razvoju lokalnih zajednica</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura za sve</li> <li>2. Kultura za društvene promjene</li> </ol>

Graditi otpornu, učinkovitu i održivu instituciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unaprjeđivati učinkovitost organizacijskih i programskih procesa</li> <li>▶ Unaprijediti organizacijske kapacitete Zaklade</li> <li>▶ Povećati vidljivost rada Zaklade</li> <li>▶ Jačati suradničke odnose Zaklade</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razvoj kvalitete</li> <li>2. Program održivog razvoja</li> <li>3. Informiranje i vidljivost</li> <li>4. Umrežavanje i suradnja</li> </ol>
---	--	---

Aktivnosti	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Podrška za razvoj praksi sudjelovanja u kulturi</li> <li>1.2. Razvoj metodologija za organizacijsku transformaciju za sudjelovanje u kulturi</li> <li>1.3. Razvoj sudioničkih pristupa u kulturi i kulturnoj politici</li> <li>1.4. Diskurzivni program 'Kultura za sve'</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Podrška za umjetničke i kulturne akcije sa zajednicom</li> <li>2.2. Tematska podrška 'Kultura i dobrobit'</li> <li>2.3. Diskurzivni program 'Kultura za društvene promjene'</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Kontrola, praćenje i evaluacija rada Zaklade</li> <li>1.2. Unaprjeđivanje definiranih procedura i postupaka putem participativnih procesa</li> <li>1.3. Praćenje i procjena rezultata, učinaka i utjecaja programa koje Zaklada podržava</li> <li>1.4. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava</li> <li>2.1. Razvoj ljudskih potencijala i obrazovna politika</li> <li>2.2. Razvoj financijskih, materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.3. Digitalni razvoj</li> <li>2.4. Razvoj zelene politike</li> <li>3.1. Razvoj komunikacijske strategije</li> <li>3.2. Razvoj informacijskih i komunikacijskih sustava</li> <li>4.1. Razvoj novih partnerstava i povezivanje</li> <li>4.2. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima</li> <li>4.3. Sudjelovanje u radu domaćih i međunarodnih organizacija i mreža</li> </ol>
--	--



# VIZIJA, MISIJA I VRIJED- NOSTI

## VIZIJA

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

## MISIJA

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

## VRIJEDNOSTI

Polazište Zakladina operativnog i konceptualnog djelovanja leži u demokratskim standardima i pravima. U svoj je svakodnevni organizacijski i programski rad utkala sljedeće vrijednosti, a također razvija i okruženje u kojem se djeluje u skladu s njima:

- ▶ dostojanstvo svih pojedinaca
- ▶ poštivanje raznolikosti tradicija, naslijeđa, sredina, izričaja, iskustava, gledišta i ideja
- ▶ jednakost svih pojedinaca bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi
- ▶ nulta tolerancija na bilo kakvu diskriminaciju, uznemiravanje, zlostavljanje ili neprikladan tretman po bilo kojoj osnovi i na neprimjerenu javnu komunikaciju
- ▶ sloboda izražavanja u umjetničkom i kulturnom polju
- ▶ očuvanje javnog dobra te prirode i čovjekova okoliša.

## NAČELA

Sljedeća načela odražavaju se u Zakladinu svakodnevnom radu i ponašanju:

- ▶ pravna usklađenost: pridržavanje svih važećih zakonskih i podzakonskih propisa, definiranih internih propisa i obveza preuzetih prema trećim stranama
- ▶ odgovornost: provođenje svih postupaka i rad u skladu s kriterijima izvrsnosti u upravljanju, učinkovitosti u ishodima i izbjegavanja sukoba interesa
- ▶ transparentnost: uvid u potpune, točne, pravovremene i razumljive informacije o svim postupcima i radnjama
- ▶ otvorenost: uvažavanje različitih praksi, formi, stručnosti i iskustava, spremnost na promjenu i unaprjeđenje ponašanja, praksi i politika, eksperimentalni pristup u djelovanju i anticipacija novih trendova u suvremenoj kulturi i umjetnosti, civilnom društvu i drugim relevantnim područjima
- ▶ sudioničke prakse: promicanje, poticanje i ohrabrivanje odgovornog sudjelovanja različitih dionika u procesima donošenja odluka o pitanjima od javnog interesa u kulturnim i drugim javnim politikama relevantnim za rad Zaklade
- ▶ društvena i ekološka odgovornost: predanost održivom razvoju, usklađivanje strateških elemenata s UN-ovim *Ciljevima održivog razvoja* (UN, 2015.) i zalaganje za ulogu kulture kao četvrtog stupa održivog razvoja
- ▶ profesionalizam i timski rad: usmjerenost na pristupačan i predan način rada te na rezultate koji se postižu povjerenjem među ljudima i njihovim zajedničkim radom koji kombinira snage svakog pojedinca.

# ANALIZA ORGANI- ZACIJE I OKRUŽENJA U KOJEM DJELUJE

## **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 14. veljače 2019. godine donijela je Rješenje o imenovanju Orsata Frankovića članom Upravnog odbora, dok je na sjednici održanoj 16. travnja 2020. godine donijela Rješenje o imenovanju četiriju članova Upravnog odbora Zaklade 'Kultura nova', a to su bili Branko Mihanović, Dorotea Milas, Joško Ševo

i Ksenija Zec. Na konstituirajućoj sjednici trećeg saziva Upravnog odbora, održanoj 24. lipnja 2020. godine, za predsjednicu Upravnog odbora jednoglasno je izabrana Ksenija Zec, a za njezina zamjenika Joško Ševo.

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 je odbor na sjednici održanoj 24. lipnja 2020. godine imenovao dr. sc. Deu Vidović upraviteljicom Zaklade, a njezin je četverogodišnji mandat započeo 1. listopada 2020. godine.

Zaklada djeluje putem Stručne službe, čijim radom upravlja upravitelj Zaklade. Na temelju Poslovnika o ustrojstvu i radu Stručne službe Zaklade 'Kultura nova', usvojenog 2019., rad Stručne službe tijekom 2021. bio je organiziran u tri odjela s pripadajućim poslovima:

- ▶ Odjel za opće i ekonomske poslove, u kojem se obavljaju financijski poslovi i poslovi vođenja ureda Zaklade
- ▶ Odjel za programe podrške, u kojem se obavljaju poslovi vezani za programe podrške i
- ▶ Odjel za istraživanje i razvoj, u kojem se obavljaju poslovi vezani za Zakladine istraživačke i razvojne programe i projekte.

U prosincu 2021. godine u Zakladi je uz upraviteljicu Zaklade u stalnom radnom odnosu osam zaposlenika: Ljerka Jakšić (voditeljica financijskih poslova), Ines Vanjak (voditeljica ureda Zaklade), Lucija Mandić (suradnica financijskih poslova), Danijela Šavrljuga Todorović (voditeljica Odjela za programe podrške), Marijana Jurčević (viša stručna suradnica programa podrške), Tamara Zamelli (voditeljica Odjela za istraživanje i razvoj), Antonija Letinić (savjetnica za istraživanje i razvoj) i Marta Jalšovec (suradnica za istraživanje i razvoj).

Zaklada također imenuje pomoćna tijela, kao što su Povjerenstvo za procjenu kvalitete prijava 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. Iz opisane organizacijske strukture vidljivo je da u Zakladi postoji više razina odlučivanja. Upravljačka tijela zajedno strateški promišljaju i donose strateške i razvojne odluke te vrednuju proces rada i programskih postignuća. Upravljačke i izvršne funkcije odvojene su i preklapaju se samo u funkciji upravitelja Zaklade, koji osigurava prikupljanje svih potrebnih podataka za donošenje i provođenje odluka donesenih na razini Upravnog odbora. Upravni odbor donosi sve temeljne odluke vezane za operativno i programsko djelovanje koje proizlaze iz strateškog usmjerenja Zaklade i njezinih pravnih akata. Upravitelj Zaklade donosi specifične operativne odluke vezane za svakodnevno djelovanje. Na razini Stručne službe, vezano za svaki pojedini segment poslovanja, podijeljene su odgovornosti te su jasno definirane procedure donošenja odluka u provedbi i izvršenju zadataka te izvještavanja o njima. Način donošenja odluka transparentno je utvrđen za sva pomoćna stručna tijela koja imaju ovlasti donositi odluke u polju svojega djelovanja ili davati prijedloge za kvalitetnije donošenje odluka na drugim razinama. Formiranjem različitih stalnih i/ili povremenih

pomoćnih i radnih tijela Zaklada otvara procese odlučivanja za sudjelovanje različitih stručnjaka i drugih relevantnih dionika koji su zainteresirani za pojedine teme i mogu doprinijeti kvaliteti provedbe pojedinih programa, projekata i aktivnosti ili stvarati analitičku podlogu za donošenje informiranih i stručnih odluka u Zakladi.

## **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 za različite vrste prijava osmišljene i izrađene za potrebe Zaklade za različite vrste prijava te za komunikaciju s korisnicima sredstava Zaklade (Korisnička zona) i za prikupljanje podataka, ankete i slično kao i posebno izrađene mrežne stranice za Zakladine specifične samostalne i partnerske projekte.

Razvojem e-sustava za prijavu 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 jednog od najtransparentnijih procesa pružanja podrške. Zatvaranje toga kruga digitalizacije podržanih programa/projekata ostvarilo se finalizacijom jedinstvenog e-sustava za komunikaciju s korisnicima – Korisničke zone. Taj je sustav izrađen za potrebe praćenja provedbe podržanih programa/projekata te uspješne i transparentne komunikacije s korisnicima. Korisnička zona osigurava korisnicima brzu i učinkovitu komunikaciju sa Zakladom i administriranje podržanih programa/projekata, a Stručnoj službi ubrzava i olakšava praćenje i kontrolu programa/projekata. Osim toga, Korisnička zona svim korisnicima i Zakladi daje pregled djelovanja svake pojedine organizacije i implementacije njezinih programa/projekata jer su svakoj podržanoj organizaciji u okviru njezina korisničkog profila dostupni svi podaci o organizaciji i o provedenim programima/projektima za one godine u kojima je Zaklada podržala organizaciju.

Unutar Zaklade provodi se primanje, pregled, razvrstavanje, obrada, zaštita i spremanje te otpremanje svih relevantnih dokumenata, čime se osigurava pravodobno, jednoobrazno i na druge načine kvalitetno vođenje uredskoga poslovanja. Također, Zaklada će u narednom četverogodišnjem razdoblju pristupiti digitalizaciji svojeg uredskog poslovanja i stvaranju digitalne arhive čitavog djelovanja, što će dodatno unaprijediti i ubrzati pretragu, prijenos i pohranu relevantnih podataka i informacija.

Na taj način postavljeni informacijski tokovi bilježe, obrađuju i prezentiraju podatke i informacije i omogućavaju komunikaciju u svim smjerovima, povezujući upravljačke s izvršnim jedinicama i podsustavima te osiguravajući vezu s vanjskom okolinom. Osim toga, takav sustav predstavlja i temelj za učinkovitost proceduralnog funkcioniranja institucije, a ujedno ubrzava procese donošenja odluka i operativno djelovanje, olakšava prilagodbu novim i nepredviđenim okolnostima te osigurava visoku participativnost i uključenost različitih sudionika u komunikacijske procese.

## **DOSADAŠNJA POSTIGNUĆA I REZULTATI**

Zaklada 'Kultura nova' od 2012., kada je započela s operativnim djelovanjem, razvijala se prije svega kao zaklada koja dodjeljuje bespovratna sredstva organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a 2014. uspostavila je i svoje istraživačke i razvojne programe, čime je počela funkcionirati i kao operativna zaklada. Takav pristup ostvarivanju misije i postizanju definirane vizije nije neobičan u sustavu financiranja kulture i umjetnosti unutar kojega mnoge zaklade i tijela, javna i privatna, djeluju pružanjem monetarne i nemonetarne podrške. Pritom je komplementarnost u pristupu sastavni dio svih Zakladinih programa, što znači da sve svoje aktivnosti razvija na način da su one dodatni i nadopunjujući element bilo postojećim izvorima financiranja, bilo svojim programima, projektima i aktivnostima. Time Zaklada doprinosi izgradnji snažnih, stabilnih i raznolikih organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Tijekom prvih šest godina djelovanja Zaklada je sve svoje resurse prije svega uložila u programski razvoj, a u razdoblju provedbe svog drugog Strateškog plana, od 2018. do 2021., razvijala je i svoje institucionalne kapacitete kako bi uspostavila učinkovito upravljanje, organizacijsku strukturu i poslovne jedinice, sposobne predviđati i izbjegavati probleme te odgovoriti na unutarnje i vanjske izazove i prepreke. U trenutku provedbe participativnog procesa izrade novog *Strateškog plana* Zaklada je obilježila prvih deset godina od donošenja Zakona o Zakladi 'Kultura nova'. S obzirom na tu obljetnicu, ovaj se pregled dosadašnjih postignuća i rezultata Zaklade odnosi na prvih deset godina i prilika je da se na jednom mjestu predstavi brojnost i raznolikost djelovanja jedne institucije.

### **PROGRAMSKO DJELOVANJE**

Zaklada je svoje programsko djelovanje oblikovala putem dvaju programa: Programa podrške te Istraživačkih i razvojnih programa.

## PROGRAM PODRŠKE

Temeljna djelatnost Zaklade ostvaruje se putem Programa podrške, u okviru kojega se raspisuju javni pozivi za dodjelu bespovratnih sredstava programima i projektima organizacija civilnog društva (udruga i umjetničkih organizacija) u području suvremene kulture i umjetnosti. Sredstva se dodjeljuju u nekoliko programskih područja i kategorija, koji su kreirani kao komplementarna mjera postojećim izvorima financiranja na nacionalnoj, regionalnim i lokalnim razinama te kao odgovor na aktualne potrebe i probleme organizacija. Dodjelom podrški u različitim programskim područjima Zaklada doprinosi održivom razvoju organizacija, unaprjeđuje uvjete njihova rada i potiče razvoj novih programa i projekata. Također doprinosi razvoju naprednih suradničkih i sudioničkih praksi u sektoru, podržava stvaranje novih znanja i potiče angažman i sudjelovanje građana u kulturi. U prvih deset godina Zaklada je dodjelu sredstava provodila u devet programskih područja:

- ▶ razvojna podrška za organizacije
- ▶ osmišljavanje i priprema novih programa/projekata
- ▶ razvoj novih umjetničkih ideja
- ▶ razvoj suradničkih platformi u Republici Hrvatskoj
- ▶ razvoj suradničkih platformi u Europi
- ▶ podrška za razvoj publike
- ▶ podrška za organizacijsko i umjetničko pamćenje
- ▶ podrška za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi
- ▶ podrška za pomoć u kriznim situacijama.

Prvi javni pozivi raspisani su 2012., a od tada do kraja 2021.:

- ▶ provedeno je 59 javnih poziva
- ▶ podržano je 1.250 programa/projekata/aktivnosti
- ▶ dodijeljeno je 82.533.057,28 kn
- ▶ podršku za provedbu programa/projekata koristile su 223 različite organizacije
- ▶ podrška je dodijeljena u više od 40 različitih gradova diljem Republike Hrvatske
- ▶ aktivnosti su se provodile u više od 400 gradova u Hrvatskoj i izvan nje.

Nastojeći unaprijediti uvjete rada zaposlenika organizacija civilnog društva, koje su izložene projektnoj logici i nestandardnim oblicima rada, Zaklada je svojim djelovanjem i dodjelom bespovratnih sredstava u prošlih 10 godina sufinancirala više od 1.500 plaća u ukupnom iznosu većem od 35 milijuna kuna. Na taj je način doprinijela osiguravanju sredstava za zaposlene u organizacijama civilnog društva te izgradnji i unaprjeđenju njihovih organizacijskih kapaciteta.

## PROGRAM ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Godine 2014. Zaklada je započela s provođenjem svojih istraživačkih i razvojnih programa i projekata, kojima doprinosi održivom razvoju organizacija i unaprjeđenju okvira kulturnih politika. Svoje aktivnosti provodi putem različitih obrazovnih programa i aktivnosti u području upravljanja u kulturi, istraživanja o aktualnim temama kulturnog razvoja i kulturne politike te niza drugih aktivnosti međunarodnih projekata. Od 2014. godine Zaklada je organizirala više od 70 različitih aktivnosti (radionica, seminara, konferencija itd.), na kojima je sudjelovalo više od 2.600 predstavnika organizacija civilnog društva, kulturnih djelatnika, stručnjaka, istraživača, teoretičara, umjetnika, donositelja politika, aktivista i drugih dionika.

Program obrazovanja za upravljanje u kulturi pokrenut je zbog nedostatka edukacije u tom području i potrebe današnjih radnika u kulturi da se brzo prilagođavaju novim okolnostima, stječu nova znanja i vještine te prate nove trendove u suvremenim načinima rada u kulturi i umjetnosti. Zaklada je organizirala 55 radionica i seminara o različitim temama, od pisanja projektnih prijedloga, financiranja iz EU fondova i upravljanja projektnim ciklusom u socijalnim i strukturnim fondovima EU-a, rada u organizacijama civilnog društva, računovodstva neprofitnih organizacija, novih modela upravljanja, sudioničkog upravljanja u kulturi i evaluacije, do tehničke produkcije kulturnih i umjetničkih događanja te sudjelovanja u kulturi i razvoja publike. Programi su namijenjeni predstavnicima organizacija civilnog društva i drugim kulturnim radnicima, a ukupno su sudjelovala 1.042 polaznika iz 240 različitih organizacija iz 41 grada. Zaklada je obrazovne programe osmišljavala samostalno i/ili u suradnji s partnerima i provoditeljima obrazovnih aktivnosti, a kao predavači i treneri angažirani su domaći i strani stručnjaci.

Zaklada u okviru Programa istraživanja provodi ciljana istraživanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kako bi na temelju prikupljenih podataka donosila zaključke o specifičnim problemima, potrebama i trendovima te u skladu sa znanstvenim i stručnim procjenama učinaka pojedinih politika i mjera donosila utemeljene odluke i preporuke za budući razvoj. U okviru istraživačkih aktivnosti objavljeno je šest publikacija:

- ▶ Vidović, D. (ur.) (2015.) *Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara*
- ▶ Barada, V., Primorac, J. i Buršić, E. (2016.) *Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti*
- ▶ Žuvela, A. (2016.) *Krojeno po mjeri? Prakse i tendencije kulturnog obrazovanja u Hrvatskoj*
- ▶ Vidović, D. (ur.) (2018.) *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*
- ▶ Krolo, K., Tonković, Ž., Vidović, D. i Žuvela, A. (2020.) *Utjecaj pandemije COVID-19 i zagrebačkog potresa na OCD-e u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Rezultati testne faze istraživanja*
- ▶ Vidović, D. (ur.) (2021.) *Utjecaj pandemije COVID-19 i potresa na kulturni sektor u Republici Hrvatskoj. Izvještaj o rezultatima istraživanja.*

Tijekom nastanka ovog strateškog dokumenta Zaklada, u partnerstvu s Europskom kulturnom zakladom i organizacijom MitOst, provodi istraživanje o mobilnosti u kulturi u Europi, čiji će rezultati biti objavljeni u 2022. godini.

U okviru Odjela za istraživanje i razvoj Zaklada provodi međunarodne projekte, čime osigurava diversifikaciju sredstava, a njihovu je provedbu sufinancirala uz podršku programa, fondova i zaklada kao što su program *Kreativna Europa*, Europska kulturna zaklada, UNESCO-ov Međunarodni fond za kulturnu raznolikost i Srednjoeuropska inicijativa. Međunarodnim projektima obuhvaćene su teme sudioničkog upravljanja u kulturi, razvoja publike i transnacionalne mobilnosti u kulturi kojima se Zaklada bavila putem različitih aktivnosti, od istraživanja, radionica, konferencija i ljetnih škola, do objavljivanja publikacija:

Zaklada je od 2016. do 2018. provodila projekt o sudioničkom upravljanju u kulturi ('Approaches to Participatory Governance of Cultural Institutions'), koji je, osim objavljene publikacije nastale na temelju provedenoga istraživanja u okviru projekta, uključivao i seriju edukacijskih programa za dionike uključene u rad sedam društveno-kulturnih centara i organizaciju međunarodne konferencije 'Sudioničko upravljanje u kulturi: Istraživanje praksi, teorija i politika. URADIMO ZAJEDNO'.

Europski projekt 'Audience DEVELOPMENT STRATEGIES for cultural organisations in Europe (ADESTE+)' započeo je 2018. u suradnji s 14 partnera iz sedam europskih zemalja, a financiran je putem Programa Europske unije *Kreativna Europa*. ADESTE+ istražuje moguća strateška rješenja u pristupu publici putem organizacijske transformacije, odnosno aktivnog uključivanja svih organizacijskih resursa na putu prema smještanju publike u središte organizacijskog djelovanja.

Međunarodni projekt 'i-Portunus Houses' posvećen je ispitivanju i analizi različitih transnacionalnih programa dodjele bespovratnih sredstava za mobilnost u kulturnom sektoru, a jedna je od ključnih sastavnica projekta i istraživanje o mobilnosti u kulturnom sektoru u Europi. Projekt je inicirala i financijski podržala Europska komisija, a Zaklada ga od 2020. provodi u partnerstvu s Europskom kulturnom zakladom i organizacijom MitOst.

Zaklada se u 2021. pridružila inicijativi 'European Pavilion' Europske kulturne zaklade, u okviru koje je osmislila novu shemu podrške, na europskoj razini, za kulturne i umjetničke programe i projekte, kako bi se odgovorilo na različite izazove pred kojima se nalazi Europa te specifične potrebe i interese lokalnih zajednica širom Europe.

#### OPERATIVNO DJELOVANJE

Zaklada je vrlo promišljeno i postupno razvijala svoje operativno djelovanje te je razvijala kapacitete i resurse (ljudske, financijske, materijalne, informacijske, tehničke, prostorne). Budući da je u prvih šest godina daleko više resursa ulagala u razvijanje svojega programskog djelovanja nego u institucionalni razvoj i ljudske potencijale, u posljednjem je strateškom razdoblju,

prepoznavši tu slabost, posebnu pažnju posvetila i razvoju svojih institucionalnih kapaciteta te pozicioniranju Zaklade u područjima istraživanja, edukacije, kulturne politike i međunarodne suradnje. Pritom je Zaklada, uz svakodnevni rad i koordiniranje svih programskih aktivnosti, od samih početaka u okviru svojega operativnog djelovanja sudjelovala u procesima kreiranja politika i donošenja odluka na nacionalnoj razini te je svoju međunarodnu vidljivost gradila i svojim članstvom i sudjelovanjem u radu međunarodnih mreža.

### KREIRANJE JAVNIH POLITIKA

Sudjelovanje u procesima kreiranja politika i donošenja odluka sastavni je dio Zakladina djelovanja, putem kojega nastoji doprinijeti unaprjeđenju javnih politika koje su relevantne za područje djelovanja Zaklade, prije svega kulturne politike. Uz samostalno otvaranje pojedinih tema i prikupljanje relevantnih podataka koji mogu poslužiti i za unaprjeđenje javnih politika, predstavnici Zaklade također su sudjelovali u različitim radnim grupama i povjerenstvima koja su se bavila koordinacijom politike financiranja programa i projekata udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, programiranjem Europskih investicijskih i strukturnih fondova za financijsko razdoblje 2014. – 2020., dodjelom nekretnina organizacijama civilnog društva, nacionalnim programima za mlade, nacionalnim strategijama stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva, razvijanjem natječaja za društveno-kulturne centre i definiranjem novog zakona o financiranju javnih potreba u kulturi, kulturnim vijećima i upravljanjem javnim ustanovama u kulturi te su tako doprinosili kreiranju i/ili provedbi politika. Djelovanje Zaklade uvršteno je u neke od ključnih strateških dokumenata Republike Hrvatske u područjima kulture, civilnog društva i mladih, među kojima su Strateški planovi Ministarstva kulture i medija koji su doneseni u razdoblju od 2012. do 2021. godine, Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine, Nacionalni program za mlade za razdoblje od 2014. do 2017. godine i Nacrt nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2017. do 2021. godine. Uključivanje Zaklade u navedene strateške dokumente treba tumačiti i kao potvrdu tijela državne uprave i drugih vladinih institucija

da je Zaklada ‘Kultura nova’ prepoznata kao relevantan dionik u provedbi politika koje mogu doprinijeti dugoročnoj stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti te da u ostvarenju toga zadatka ima podršku drugih relevantnih partnera.

### MEĐUNARODNA SURADNJA I UMREŽAVANJE

Od samih početaka Zaklada je sudjelovala na brojnim skupovima koji su organizirani u Republici Hrvatskoj, a na međunarodnoj razini Zaklada je počela djelovati 2013. godine, sudjelovanjem na međunarodnim skupovima primarno u područjima kulture, civilnog društva i filantropije, na kojima je stručnjacima iz različitih područja predstavila svoj rad, svrhu i ciljeve te stjecala nova znanja i iskustva. Zaklada je o sudjelovanju na skupovima u zemlji i inozemstvu redovno izvještavala u svim programskim i financijskim izvještajima. Svoju mrežu kontakata u zemlji širila je i članstvom u Forumu ‘ZaDobroBit’, mreži koja okuplja predstavnike zaklada, donatora i davatelja financijskih podrški iz Hrvatske, a koja je nastala na poticaj Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Zaklada je svoje kapacitete razvijala i članstvom u međunarodnim mrežama, pomoću kojeg produbljuje postojeća partnerstva, uspostavlja nove suradnje i razmjenjuje znanja i iskustva sa sličnim organizacijama iz područja kulture i umjetnosti, civilnog društva, filantropije, financiranja itd. Sudjelovanjem u radu četiriju mreža Zaklada je obuhvatila raznolika područja djelovanja koja su komplementarna i relevantna za njezin rad, od zagovaranja u kulturi i umjetnosti na europskoj razini (Culture Action Europe – CAE) i umrežavanja s umjetničkim vijećima, ministarstvima kulture i sličnim institucijama koje financiraju umjetnost i kulturu širom svijeta (International Federation of Arts Councils and Culture Agencies – IFACCA), preko povezivanja s institucijama i profesionalcima aktivnim u obrazovanju i istraživanjima u području kulturnog menadžmenta i kulturne politike (European Network on Cultural Management and Policy – ENCATC), do svijeta filantropije (European Foundation Centre – EFC). Kao članica, Zaklada je također imala priliku izravno se uključiti u upravljačke strukture pojedinih mreža, pa je tako Dea Vidović, upraviteljica Zaklade, izabrana za članicu Odbora mreže ENCATC, u kojem je tijekom dvaju mandata (od 2017. do 2019. i od 2019. do 2021.) obavljala funkciju rizničara, dok je u novom, trećem mandatu, od



2021. do 2023., izabrana za zamjenicu predsjednika Odbora. Upraviteljica Zaklade 2020. i 2021. godine bila je zamjenica predsjednika Tematske mreže za Umjetnost i kulturu u okviru mreže EFC.

## RAZVOJ RESURSA

Zaklada je od svojega osnutka provodila javna savjetovanja o pitanjima koja su od interesa za organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a najčešće su bila vezana za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava i donošenje strateških dokumenata. S ciljem omogućavanja visoke razine kvalitete svakodnevnog funkcioniranja organizacije, uspostave učinkovitih informacijskih tokova, kvalitetnog dokumentiranja, arhiviranja i institucionalnoga pamćenja, Zaklada je od samog početka svojega rada razvijala informacijske i tehničke resurse, a izrađeni su mrežna stranica Zaklade i e-sustav za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava, e-sustav prijavnica koji ima mogućnost mijenjanja i nadopune u skladu s potrebama i definiranim programima podrške, e-sustav za komunikaciju s korisnicima i e-sustav za praćenje provedbe podržanih programa i projekata. Iako je Ministarstvo kulture Republike Hrvatske već 2012. godine podnijelo Agenciji za upravljanje državnom imovinom zahtjev za korištenje državnog prostora za potrebe djelovanja Zaklade, koji je potom upućen i Državnom uredu za upravljanje državnom imovinom te ponovljen Ministarstvu državne imovine, Zaklada i dalje djeluje u poslovnom prostoru u privatnom vlasništvu.

## PRIHODI

Glavni izvor prihoda predstavljaju sredstva iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara koja se svake godine predviđaju u državnom proračunu za Zakladu 'Kultura nova'. Ta su sredstva uglavnom rasla iz godine u godinu, što je uz sve druge izvore prihoda i prikupljanje sredstava iz međunarodnih izvora omogućilo Zakladin financijski rast u prvih nekoliko godina, potom relativnu stagnaciju (2017. – 2020.) te ponovno rast u posljednjoj godini. No možemo utvrditi da su Zakladini prihodi stabilni u posljednjih nekoliko godina, a svako povećanje prihoda od igara na sreću također svjedoči o vrijednosti i važnosti uloge koju 'Kultura nova' ima u razvoju civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti te je potvrda njezinih postignuća i rezultata djelovanja. Stoga je očekivano da će se taj

pozitivan trend nastaviti i u narednom razdoblju jer Zaklada ne može odgovoriti na raznolikost i brojnost potreba organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti sredstvima koja su joj trenutačno na raspolaganju. Osim toga, tek se uz podršku Republike Hrvatske i suradnju s tijelima državne uprave, tijelima javne vlasti, javnim ustanovama i brojnim drugim organizacijama iz javnog i privatnog sektora može očekivati razvoj snažnog, stabilnog i raznolikog civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, koje kreira nove i eksperimentalne umjetničke prakse i/ili kritičke umjetničke prakse, potičući nove tendencije u umjetnosti i/ili pozitivne društvene promjene u Republici Hrvatskoj.

godina	iznos (HRK)
2012.	2.665.159,99
2013.	7.417.569,33
2014.	8.375.737,09
2015.	9.823.595,15
2016.	9.162.714,34
2017.	12.786.543,00
2018.	11.829.650,00
2019.	12.896.258,00
2020.	12.676.932,00
2021.	14.428.111,90

**Tablica 1.** Ukupni prihodi Zaklade 'Kultura nova' od 2012. do 2021.

## DIONICI

Zaklada je u skladu sa svojom misijom i vizijom te definiranim strateškim i posebnim ciljevima analizirala postojeće i potencijalne vanjske dionike i podijelila ih u pet skupina: korisnike, partnere, suradnike, mreže i medije. U pojedinim je skupinama prepoznala konkretne organizacije i institucije, ali i određene podskupine dionika i njihove predstavnike, s kojima već razvija ili planira uspostaviti različite oblike suradnji i partnerskih odnosa.

## KORISNICI

Zakonom o Zakladi 'Kultura nova' propisana je temeljna svrha djelovanja Zaklade, kojom su definirani i njezini primarni korisnici – organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Zaklada pobliže definira organizacije civilnog društva kao one koje imaju registrirano sjedište u Republici Hrvatskoj i koje su registrirane kao udruge ili umjetničke organizacije u području suvremene kulture i umjetnosti. Primarnim su korisnicima namijenjeni različiti programi podrške i mnogobrojne aktivnosti u okviru razvojnih i istraživačkih programa i projekata koje Zaklada provodi u sklopu svoga operativnog djelovanja.

Uz primarne korisnike, Zaklada u pojedinim programima podrške i u okviru razvojnih i istraživačkih programa i projekata definira sekundarnu i tercijarnu skupinu korisnika.

Sekundarnu skupinu korisnika čine organizacije civilnog društva koje djeluju u drugim područjima, kao što su ljudska prava, ekologija, obrazovanje, znanost, izgradnja kapaciteta civilnog društva i sl., ustanove u kulturi kojima je osnivač Republika Hrvatska i/ili jedinice lokalne i regionalne samouprave i drugi pravni subjekti koji djeluju u području kulture.

Tercijarnu skupinu korisnika čine jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave i predstavnici lokalnih zajednica.

Zaklada 'Kultura nova' ne propisuje izravne i neizravne korisnike programa i projekata organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, nego odabir i definiranje korisnika tih programa/projekata prepušta svakoj pojedinoj organizaciji. Iz tih razloga Zaklada prepoznaje različite skupine korisnika kao potencijalne korisnike programa/projekata organizacija, među kojima su najčešće sljedeće skupine:

Kulturni djelatnici (voditelji, menadžeri, članovi uprava i sl.), umjetnici i drugi plaćeni radnici u kulturi i volonteri u javnom, civilnom i privatnom sektoru

Redovna publika koja ima naviku pratiti kulturne programe (izvedbena umjetnost, film, video, vizualna umjetnost, dizajn, književnost, glazba i sl.)

Slučajna publika u javnim otvorenim prostorima (ulice, trgovi, parkovi, javni prijevoz itd.)

Mladi koji su angažirani u umjetničkim i kulturnim programima i projektima i mlada publika

Studenti umjetničkih akademija i društveno-humanističkih smjerova i studenti drugih usmjerenja

Pripadnici različitih marginaliziranih skupina (nacionalne manjine, osobe s invaliditetom, imigranti, azilanti, LGBTIQ osobe i druge skupine pod rizikom od socijalne isključenosti)

Osobe starije dobi koje pasivno i/ili aktivno sudjeluju u kulturnim, društvenim i obrazovnim aktivnostima

Građani koji u slobodno vrijeme sudjeluju u amaterskoj umjetnosti ili srodnim aktivnostima

Članovi lokalne zajednice koji koriste različite usluge u prostorima za kulturu i aktivno sudjeluju u kulturnim, umjetničkim, društvenim i obrazovnim aktivnostima

Medijski djelatnici iz tiskanih i elektroničkih medija

Predstavnici akademske zajednice

Predstavnici nacionalne i lokalne administracije, primarno zaposlenici odjela za kulturu, društvene djelatnosti, urbano planiranje i slično

Stvaratelji javnih politika i donositelji odluka u području kulture i drugim relevantnim politikama.

## PARTNERI

U toj skupini nalaze se tijela državne uprave, vladini uredi i druga javna tijela s kojima Zaklada može graditi partnerske odnose i zajednički stvarati poticajno okruženje za razvoj kulture i civilnog društva te njihovu stabilizaciju i održivost. Među njima Zaklada izdvaja:

MINISTARSTVO KULTURE I MEDIJA REPUBLIKE HRVATSKE – U Zakonu o Zakladi 'Kultura nova' Ministarstvo kulture i medija navedeno je kao tijelo državne uprave nadležno za poslove kulture, koje Zaklada pruža administrativnu, tehničku i stručnu podršku prilikom osnivanja i registriranja. Ministarstvo kulture i medija jedan je od ključnih dionika koji može utjecati na izgradnju poticajnog okruženja za razvoj civilnog sektora u kulturi, ali i kulture u cjelini.

URED ZA UDRUGE VLADE REPUBLIKE HRVATSKE – Važnu ulogu za razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj ima Ured za udruge Vlade RH, koji predstavlja jednog od ključnih dionika kao koordinacijska institucija između različitih tijela državne uprave, ureda Vlade Republike Hrvatske, državnih upravnih organizacija i tijela uprave na lokalnoj razini, a koji je također važna veza sa Savjetom za razvoj civilnog društva i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva.

MEĐURESORNO POVJERENSTVO ZA KOORDINACIJU POLITIKE FINANCIRANJA PROJEKATA I PROGRAMA UDRUGA IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA REPUBLIKE HRVATSKE – Povjerenstvo je jedan od ključnih dionika za razvoj politika financiranja civilnog društva jer predstavlja tijelo putem kojeg se provodi izrada sektorskih analiza za utvrđivanje prioriteta područja financiranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge i druge organizacije civilnoga društva iz javnih izvora, a koje ujedno služe za izradu Uredbe o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu te Godišnjeg plana natječaja, javnih poziva i drugih programa financiranja programa i projekata organizacija civilnog društva iz Državnog proračuna RH i fondova Europske unije.

NACIONALNA ZAKLADA ZA RAZVOJ CIVILNOG DRUŠTVA – Nacionalna zaklada, koja je osnovana 2003. godine na temelju posebnog Zakona o Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva, predstavlja značajnog dionika za stvaranje pozitivnog okruženja za organizacije civilnog društva, pa tako i onih koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti. Nacionalna zaklada također je važan dionik u razvoju filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj.

MINISTARSTVO PROSTORNOGA UREĐENJA, GRADITELJSTVA I DRŽAVNE IMOVINE – To ministarstvo važan je dionik jer predstavlja tijelo državne

uprave odgovorno za upravljanje državnom imovinom, koja ima snažan potencijal za razvoj onih prostornih resursa koje koriste ili bi mogle koristiti organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

SAVJET ZA RAZVOJ CIVILNOG DRUŠTVA – Savjet ima ključnu ulogu u razvoju civilnog društva u Hrvatskoj jer djeluje kao savjetodavno tijelo Vlade Republike Hrvatske i tijelo koje razvija suradnju između Vlade Republike Hrvatske i organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj na provođenju strateškog usmjerenja za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva, filantropije, socijalnog kapitala, partnerskih odnosa i međusektorske suradnje.

MINISTARSTVO ZNANOSTI I OBRAZOVANJA REPUBLIKE HRVATSKE – To Ministarstvo predstavlja važnog dionika jer obavlja poslove vezane za razvoj visokog obrazovanja i razvitak znanstvene djelatnosti, pa je tako i ministarstvo odgovorno za umjetničko obrazovanje i obrazovanje u područjima upravljanja u kulturi, kulturnoj politici i drugim disciplinama relevantnim za kulturni sektor.

AGENCIJA ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE – Agencija predstavlja važnog dionika jer obavlja poslove vezane za vrednovanja u znanosti i visokom obrazovanju te ustroj visokoga obrazovanja i stoga može imati važnu ulogu za visoko obrazovanje u područjima umjetnosti, upravljanja u kulturi i kulturnoj politici.

## SURADNICI

U toj se skupini nalaze različiti pojedinci i organizacije iz zemlje i inozemstva s kojima Zaklada izravno surađuje, bilo zajedničkom provedbom programa, projekata ili aktivnosti, bilo putem

različitih usluga koje suradnici pružaju Zakladi u okviru provedbe njezinih različitih aktivnosti. Među njima Zaklada izdvaja:

ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA – U toj skupini nalaze se ključni dionici s pozicije korisnika Zaklade, koji ujedno predstavljaju i suradnike s kojima Zaklada uspostavlja različite vrste suradničkih odnosa. Uz organizacije civilnog društva koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti i njihove predstavnike, u toj su skupini i sve druge organizacije koje djeluju u različitim područjima civilnog društva, kao što su ekologija, ljudska prava, obrazovanje, znanost, izgradnja kapaciteta civilnog društva itd., s kojima Zaklada razvija suradnju.

STRUČNJACI IZ RAZLIČITIH PODRUČJA – Zaklada uspostavlja suradnju sa stručnjacima iz zemlje i inozemstva koji djeluju u različitim područjima (suvremena umjetnost, kulturna politika, civilno društvo, filantropija itd.) kao vanjskim suradnicima u provođenju pojedinih aktivnosti, a također ih može imenovati u različita stalna i/ili povremena pomoćna tijela. Zaklada kontinuirano razvija i grana mrežu svojih suradnika.

USTANOVE U KULTURI – Ključni su dionici u toj skupini ustanove kojima je osnivač Republika Hrvatska ili jedinice lokalne i regionalne samouprave, kao što su muzeji, kazališta, galerije, kulturni centri itd., a posebno one koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Razvoj suradnje s javnim ustanovama može ojačati kapacitete kako organizacija civilnog društva, tako i samih ustanova.

JEDINICE LOKALNE I REGIONALNE SAMOUPRAVE – Ta skupina dionika svojim uredima, kao što su uredi za kulturu, društvene djelatnosti, obrazovanje, prostorno uređenje, zaštitu

okoliša i slično, u svim krajevima Hrvatske može doprinijeti stabilizaciji i daljnjem jačanju organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, što predstavlja važnu polugu lokalnoga kulturnog razvoja i jačanja identiteta lokalne zajednice.

EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION – Ta najznačajnija europska zaklada u kulturi, sa sjedištem u Nizozemskoj, važan je dionik koji podupire kulturnu razmjenu i kreativno izražavanje širom Europe te razmjenu znanja u kulturi i koji na europskoj razini sudjeluje u kampanjama zagovaranja važnosti uloge kulture u društvenim procesima.

ODJEL ZA KULTURU I KOMUNIKACIJE INSTITUTA ZA RAZVOJ I MEĐUNARODNE ODOSE – U okviru Instituta za razvoj i međunarodne odnose djeluje Odjel za kulturu i komunikacije, koji zajedno sa svojim zaposlenicima predstavlja važnog dionika jer provodi interdisciplinarna znanstvena istraživanja u području kulturnog razvoja, kulturnih i medijskih politika, međunarodne kulturne suradnje i komunikacije.

FAKULTETI I INSTITUTI U UMJETNIČKIM, DRUŠTVENIM I HUMANISTIČKIM TE DRUGIM PODRUČJIMA – Predstavnici pojedinih visokoobrazovnih ustanova i instituta koji djeluju u umjetničkim, društvenim i humanističkim te drugim prirodnim i tehničkim područjima predstavljaju važne dionike za provođenje različitih interdisciplinarnih programa i raznovrsnih istraživanja u kulturi i kulturnoj politici.

**VELEPOSLANSTVA I KULTURNI CENTRI U REPUBLICI HRVATSKOJ** – Mnoga veleposlanstva stranih država u Republici Hrvatskoj imaju svoje urede ili odjele zadužene za društvene djelatnosti, civilno društvo, kulturu i umjetnost, a u Republici Hrvatskoj također djeluju kulturni centri i instituti stranih država, koji su važni za promociju kultura tih zemalja u Hrvatskoj, razvijanje međunarodne suradnje s Hrvatskom, pružanje podrške hrvatskim umjetnicima i kulturnim profesionalcima za povezivanje s kulturnim sektorom u njihovim matičnim zemljama i njihovu međusobnu razmjenu.

**NADNACIONALNE I MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE TE INOZEMNI DONATORI** – U toj skupini dionika nalaze se različita tijela, kao što su UNESCO, Europska komisija, međunarodne organizacije, razvojne agencije i mreže te razne međunarodne zaklade koje djeluju u kulturi, umjetnosti, civilnom društvu, obrazovanju i znanosti, filantropiji i drugim područjima relevantnim za rad Zaklade.

**MORE EUROPE – EXTERNAL CULTURAL RELATIONS** – To je vodeći glas u razvoju vanjskih odnosa u kulturi, koji potiče države članice, javni i privatni sektor, aktere civilnog društva i privatne zaklade da rade zajedno na jačanju uloge kulture u vanjskim odnosima. Na taj se način nastoje izgraditi novi savezi i suradnje u Europi i izvan nje, s ciljem sukreiranja i zajedničkog razvijanja strateških smjernica i prioriteta rada u budućnosti.

## MREŽE

U toj skupini nalaze se domaće i međunarodne mreže čiji je Zaklada član i/ili s kojima Zaklada razmjenjuje informacije, stječe nova znanja i kontakte te razvija suradničke odnose u svrhu unaprjeđenja pojedinih oblasti u kojima te mreže djeluju. To su sljedeće mreže:

**FOUNDATION CENTER – Zakladni centar** vodeći je svjetski izvor informacija o filantropiji, prikupljanju sredstava i programima dodjele bespovratnih sredstava. Ta neprofitna organizacija prikuplja i analizira podatke te ih dijeli širom svijeta kako bi osigurala bolje razumijevanje filantropije i povećala njezine sposobnosti da utječe na poboljšanje svijeta.

**DRUŠTVENO-PODUZETNIČKE INICIJATIVE** – Organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva predstavljaju važne pokretače kreativnosti i inovativnosti društvenog poduzetništva te mogu biti važan partner organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

**ZAKLADE KOJE DJELUJU U HRVATSKOJ** – Domaće su zaklade dionici koji mogu doprinijeti promociji i razvoju filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj i na taj način potaknuti unaprjeđenje institucionalnog okvira za razvoj civilnog društva.

**PROFITNI SEKTOR** – Pojedina trgovačka društva i kompanije iz privatnog sektora koje djeluju na temelju filozofije društveno odgovornog poslovanja predstavljaju važne dionike koji mogu ulagati u razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti, posebno pružanjem podrške kulturnim akcijama i aktivnostima za različite sustavne i društvene promjene.

**FORUM ‘ZADOBROBIT!’** – Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva okupila je predstavnike zaklada, donatora i davatelja financijskih podrški iz Hrvatske u Forum ‘ZaDobroBIT’. Forum može predstavljati važnu platformu za zagovaranje stvaranja kvalitetnije podrške razvoju filantropije i zakladništva, povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti zaklada te važnosti davanja u općekorisne svrhe, unaprjeđenje poticajnog okruženja za razvoj zakladništva i podizanje razine kvalitete djelovanja zaklada u Republici Hrvatskoj.

**CULTURE ACTION EUROPE** – Mreža Culture Action Europe ključan je dionik na europskoj razini, koji kulturu smješta u središte javne rasprave i procesa donošenja odluka na svim razinama te promovira kulturu kao nužan uvjet održivog razvoja društva.

**EUROPEAN NETWORK ON CULTURAL MANAGEMENT AND POLICY (ENCATC)** – Mreža ENCATC jedina je europska mreža koja okuplja visokoobrazovne institucije i organizacije za osposobljavanje u području kulturnog menadžmenta i kulturne politike.

**PHILANTHROPY EUROPE ASSOCIATION – PHILEA** (prije European Foundation Centre) – Mreža Philea predstavlja važnog dionika europske

filantropije koji okuplja brojne međunarodne zaklade, korporacijske fondove te filantropske organizacije i nacionalne mreže. Zaklada je u okviru Phileae ujedno i članica Tematske mreže za umjetnosti i kulturu.

**INTERNATIONAL FEDERATION OF ARTS COUNCILS AND CULTURE AGENCIES (IFACCA)** – Svjetska mreža umjetničkih vijeća, ministarstava kulture i drugih institucija okuplja članove iz više od 70 zemalja, čija je vizija svijet u kojem su umjetnost i kultura prepoznati kao sfere koje doprinose razvoju društva.

**EDGE FUNDERS ALLIANCE** – Globalna mreža koja okuplja financijere i donatore koji su predani globalnoj društvenoj filantropiji i koji vjeruju da su jednakost i pravda od ključne važnosti za unaprjeđenje održivog međunarodnog blagostanja. EDGE se zalaže za povećanje sredstava za zajednicu, stvarajući alternative za sustavne promjene koje će osigurati prijelaz prema društvu pravednosti, jednakosti i dobrobiti.

**ON THE MOVE** – Mreža On the Move pruža informacije o mobilnosti u kulturi, provodi istraživanja u tom području te okuplja članice čiji je rad povezan s mobilnošću – od nacionalnih financijera i zaklada, preko drugih mreža i informacijskih deskova do centara za stvaranje.

## MEDIJI

Ta skupina dionika predstavlja važan prostor za promociju i podizanje vidljivosti organizacija civilnog društva, suvremene kulture i umjetnosti te zakladništva u javnosti. Također predstavlja važnu platformu za teme koje otvaraju organizacije civilnog društva, pa tako i one koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

## **ANALIZA OKRUŽENJA I TRENDVI RELEVANTNI ZA RAD ZAKLADE**

### **GLOBALNI I EUROPSKI TRENDVI U KULTURI**

Analizu okruženja i trendova nije moguće započeti bez sagledavanja utjecaja pandemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2<sup>i</sup> na politički, društveni, ekonomski, kulturni, tehnološki i ekološki kontekst, koji ostavlja izravne i neizravne otiske i na djelovanje Zaklade. Naime, izrada ovog strateškog dokumenta započeta je u drugoj godini pandemije bolesti COVID-19. Izazvavši zdravstvenu krizu zbog koje su osmišljene i implementirane mjere za suzbijanje širenja bolesti COVID-19, pandemija je uzrokovala domino efekt brzog širenja virusa širom svijeta, ali i brzog prijenosa transformacija iz jedne domene u drugu – od zabrane i ograničavanja društvenih kretanja, zatvaranja granica, zaustavljanja i potom usporavanja globalnih ekonomskih kretanja, izmjene sustava industrijskih odnosa, preko utjecaja na mobilnost ljudi i roba, izmijenjene upotrebe javnog prostora, intenzivnije upotrebe digitalnih tehnologija, smanjenja ugljičnog otiska, uvođenja novih načina rada, do utjecaja na načine kupovanja, životne stilove, mentalno zdravlje itd. Uvođenje mjera fizičkog distanciranja, zabrane ili ograničavanja javnih okupljanja te zabrane ili otežanog putovanja i drugi negativni aspekti pandemije pogodili su i kulturni sektor. Na europskoj i međunarodnoj razini o tome su provedena brojna istraživanja, objavljene razne studije i organizirane javne rasprave. U Hrvatskoj, Zaklada 'Kultura nova' promptno je reagirala na krizu izazvanu pandemijom, osiguravši maksimalnu fleksibilnost ugovorenih uvjeta provedbe podržanih programa i projekata te istraživanjem utjecaja pandemije i potresa prvo na civilni sektor u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a potom, u suradnji s Ministarstvom kulture i medija Republike Hrvatske, na cjelokupni kulturni sektor. Rezultati istraživanja koja je Zaklada

<sup>i</sup> Dana 11. ožujka 2020. Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju bolesti COVID-19 uzrokovanu virusom SARS-CoV-2. Istoga je dana Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske donijelo odluku o proglašenju epidemije u Republici Hrvatskoj.

provela u hrvatskom kontekstu, objavljeni u dvjema publikacijama<sup>i</sup>, potvrdili su nalaze brojnih drugih studija o tome da su negativni i pozitivni otisci pandemije vidljivi u svim aspektima kulturnog djelovanja, od svakodnevnog načina funkcioniranja, uvjeta rada, prihoda, produkcije i distribucije sadržaja, mobilnosti, umrežavanja i međunarodne suradnje do načina sudjelovanja u kulturi.

Promjene u kulturi tijekom pandemije naslonile su se na niz problema vidljivih i prije širenja koronavirusa, koji su rezultat ubrzanih tehnoloških, komunikacijskih i ekonomskih transformacija u posljednjih nekoliko desetljeća. U novom geološkom dobu antropocena<sup>ii</sup> evidentan je utjecaj čovjeka na Zemlju. Inženjerski odnos ljudske vrste prema prirodi ogleda se u nizu negativnih posljedica, izumiranju biljaka i životinja, erozijama, onečišćenjima, klimatskim promjenama i nizu drugih nepovratno štetnih učinaka. Utjecaj ljudske vrste na Zemlju ubrzan je posljednjih desetljeća sve bržim razvojem tehnologije, dominantnom tehno-pozitivističkom paradigmom i apsolutizmom ideologije neograničenog ekonomskog rasta, koji u potpunosti oblikuju društvene, političke, ekonomske i kulturne procese. Radikalne promjene tih procesa vidljive su u svim sferama, pa tako i u kulturi i umjetnosti, a danas ih nije moguće razumjeti, interpretirati ni analizirati izvan okvira globalizacije, internacionalizacije, tehnološkog i digitalnog razvoja i snažnih prožimanja koje ti tokovi donose.

<sup>i</sup> Krolo, K., Tonković, Ž., Vidović, D. i Žuvela, A. (2020.) *Utjecaj pandemije COVID-19 i zagrebačkog potresa na OCD-e u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Rezultati testne faze istraživanja*. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://kulturanova.hr/istrazivanje\\_covid\\_potres/zkn-covid-potres.pdf](https://kulturanova.hr/istrazivanje_covid_potres/zkn-covid-potres.pdf) (27. 9. 2021.) i Vidović, D. (ur.) (2021.) *Utjecaj pandemije COVID-19 i potresa na kulturni sektor u Republici Hrvatskoj. Izvještaj o rezultatima istraživanja*. Zagreb: Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske i Zaklada 'Kultura nova'. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://kulturanova.hr/istrazivanje\\_covid\\_potres\\_2\\_faza/](https://kulturanova.hr/istrazivanje_covid_potres_2_faza/) (17. 12. 2021.).

<sup>ii</sup> Geološka era antropocen započela je prije dvjestotinjak godina, ali je tek u novije vrijeme dobila naziv s obzirom na sve izrazitiji čovjekov (*anthropos*) utjecaj na ekosferu. Vidi: Meštović, M. (2016.) 'Antropocen – kakav kraj kapitalizma?' U: *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociološka istraživanja okoline*, Vol. 25 No. 1–2, 2016. Str. 191–208.

Značajna transformacija kulture u posljednjih 50-ak godina ogleda se u uvođenju ekonomske metrike u kulturni sektor<sup>i</sup>, imperativu rasta i inovacija, stvaranju radnih mjesta i doprinosu rastu nefinancijske poslovne ekonomije<sup>ii</sup>. Diskurs kreativne ekonomije naglasio je važnost poduzetničkih poduhvata malih i srednjih poduzeća te povezoao kulturu s digitalnim i komunikacijskim tehnologijama, čime je omogućio preokret od pasivnog prema aktivnom sudjelovanju u kulturi i pozicionirao kulturu u središte kreativnog ekonomskog razvoja i razvoja kreativnog društva i društva znanja. Ti su argumenti dočekani kao dobrodošli unutar okvira javnih politika povezanih s kulturom. S jedne strane, mjerenje doprinosa kulture ekonomskim pokazateljima postalo je ključni kriterij i argument javnih vlasti za ulaganje javnih sredstava u kulturu. No, s druge strane, taj je pristup utjecao na kontinuirano smanjenje javnih ulaganja u kulturu i usmjeravanje kulture na tržište, što je uvjetovalo normalizaciju komodifikacije kulturnih resursa. Posljedice tog zaokreta u logici pružanja javne podrške umjetničkom, kulturnom i kreativnom sektoru utjecale su na stvaranje nejednakih pristupa u kulturi, resursima i informacijama te na diskriminaciju po različitim osnovama (nacionalnoj, rasnoj, rodnoj, dobnoj, klasnoj, političkoj, ideološkoj itd.) i ozbiljne demokratske deficite u kulturnim politikama. Sve te promjene i pritisci postavljali su nove zahtjeve pred umjetnike, kulturne profesionalce, organizacije i publiku, kojima su se morali prilagođavati kako bi opstali unutar sveprisutne projektne logike financiranja i atipičnih oblika rada (fleksibilizacija organizacije i načina rada, niske plaće, nestabilni radni ugovori i općenito nestabilni uvjeti rada u kulturi). Pandemija je sve te 'stare', kronične probleme kulturnog sektora učinila gorućima i akutnima, zbog čega su se diljem svijeta povele rasprave o nedostacima i manama postojećeg sustava kulture te potrebi da se uspostavi pravedniji kulturno-politički sustav koji će osigurati održivost kulturnog sektora.

Problematiku održivosti kulturnog sektora naznačio je europski strateški dokument *Nova europska agenda za kulturu*, koji je

<sup>i</sup> O'Connor, J. (2016.) 'After the Creative Industries: Cultural Policy in Crisis.' U: *Special Issue Cultural Economies and Cultural Activism*, 2016(1).

<sup>ii</sup> Bonet, A. L. i Négrier, E. (2018.) 'The participatory turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts.' U: *Poetics*, Elsevier, 2018., 66. Str. 64–73. (10.1016/j.poetic.2018.02.006). (hal-02511148).

Europska komisija objavila 2018.<sup>i</sup> *Nova agenda* istaknula je problem smanjivanja prihoda kulturnih profesionalaca kao posljedica tržišne fragmentacije, nedovoljnih izvora financiranja i neizvjesnih ugovornih uvjeta, a kao glavni izazov kulturnih politika prepoznala je rasprostranjenost zapošljavanja na temelju projekata, privremenog angažmana ili zapošljavanja na pola radnog vremena. Kao što je već istaknuto, pitanja održivosti kulturnog sektora postala su goruća tema tijekom pandemije, kada je, između ostalog, objavljena i studija o statusu i uvjetima rada umjetnika i kulturnih i kreativnih profesionalaca<sup>ii</sup>, financirana putem Programa Europske unije *Kreativna Europa*. Osim toga, Europska je komisija i jedno izdanje mehanizma *Voices of Culture (VoC)*<sup>iii</sup> posvetila upravo toj temi<sup>iv</sup>, dok je u okviru drugog izdanja *VoC-a*, posvećenog vezi između kulture i *Ciljeva održivog razvoja*<sup>v</sup> (UN, 2015.), dionica koja se bavila ekonomskim rastom i kulturom posebno obradila problematiku održivosti kulture. Rasprave održane tijekom pandemije naslonile su se na ranije analize i istraživanja te *policy* dokumente koji su se bavili izazovima u području zapošljavanja u kulturi i prekarnog radnog okruženja aktera u kulturi. Udio koji kulturne i kreativne industrije imaju na tržištu rada u EU-u i prema doprinosu BDP-u prema podacima Eurostata<sup>vi</sup> za 2020.<sup>vii</sup> jest 7,2 milijuna ljudi u 27 članica EU-a, odnosno zaposleni u kul-

<sup>i</sup> EC (2018.) *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A New European Agenda for Culture*. COM(2018) 267 final. Bruxelles: Europska komisija.

<sup>ii</sup> EENCA (2020.) *The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals*. European Expert Network on Culture and Audiovisual.

<sup>iii</sup> *Voices of Culture* mehanizam je Europske komisije putem kojega se osigurava strukturirani dijalog s predstavnicima kulturnog sektora u Europskoj uniji o aktualnim i relevantnim temama. Više na mrežnim stranicama: <https://voicesofculture.eu/about/> (6. 8. 2021.).

<sup>iv</sup> VoC (2021. a) *Status and Working Conditions for Artists, Cultural and Creative Professionals. Voices of Culture Report, June 2021*. Bruxelles: Goethe-Institut.

<sup>v</sup> VoC (2021. b) *Culture and the UN Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities. Brainstorming Report, February 2021. Voices of Culture*. Bruxelles: Goethe-Institut.

<sup>vi</sup> Statistika za zaposlenost u kulturi u 2020. dostupna je na mrežnim stranicama Eurostata: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_employment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment) (6. 8. 2021.).

<sup>vii</sup> U odnosu na 2015. godinu taj je broj povećan za ukupno 333.000 zaposlenika u kulturi, iako je za 195.000 manji u odnosu na pretpandemijsku 2019. godinu.

turi činili su 3,6 % od ukupnog broja zaposlenih na razini Europske unije. Prema istim podacima, tijekom 2020. čak je jedna trećina (33 %) radne snage u kulturi bila samozaposlena, što je gotovo dvostruko više od ukupnog prosjeka samozaposlenih u EU-27, gdje taj postotak iznosi 14 % za cijelo gospodarstvo. Za razliku od pojedinih država članica gdje je taj postotak samozaposlenih vrlo visok<sup>i</sup>, u Hrvatskoj on iznosi 15 % što je možda povezano i s činjenicom da su podaci koji se odnose na Hrvatsku, prema navodima Eurostata, niske pouzdanosti, ali i s time da veliki dio kulturnog pogona u Republici Hrvatskoj čine javne kulturne ustanove, kojima su u javnim proračunima (državnim, županijskim, gradskim) osigurani troškovi plaća zaposlenika i druge beneficije koje proizlaze iz kolektivnih ugovora između osnivača i sindikata u kulturi. Umjetnici i kulturni profesionalci često su samozaposleni, rade na pola radnog vremena, kombiniraju dva ili više poslova, nemaju stalni posao ili su privremeno zaposleni, unatoč tome što u prosjeku imaju viši stupanj obrazovanja u odnosu na mnoge druge sektore u EU-u. Zbog navedenih uvjeta, umjetnici i kulturni radnici nemaju dovoljno vremena da se posvete svom stvaralaštvu, dok se njihova zaposlenja u kulturi često opisuju kao ‘atipični’ ili ‘nestandardni’ oblici rada<sup>ii</sup>. U nedostatku odgovarajućih pravnih, poreznih i financijskih rješenja, prilika za mobilnost, profesionalni razvoj, istraživanje i inovacije, zbog neodgovarajućeg modela socijalnog osiguranja te zbog ekonomskih, a često i političkih pritisaka, radni uvjeti umjetnika i kulturnih profesionalca u EU-u i šire postali su sve nesigurniji. Stoga je posljednje izdanje mehanizma *Voices of Culture* naglasilo da ‘ekonomska, društvena ili bilo koja druga uloga kulture i umjetnosti ne može biti ispunjena ako primarni i vitalni uvjeti nisu osigurani – slobodno i pravedno okruženje koje će omogućiti procvat umjetničkih vrijednosti, a umjetnicima omogućiti da slijede svoje ideje i težnje.’<sup>iii</sup>

<sup>i</sup> Primjerice, u 2020. je postotak samozaposlenih u kulturi u Nizozemskoj činio gotovo polovinu ukupne zaposlenosti (47 %), dok je u Italiji iznosio 46 %, u Češkoj 39 %, u Grčkoj 38 %, na Cipru 37 %, a u Španjolskoj 36 %. Manje je samozaposlenih u Bugarskoj, Danskoj i Estoniji (u svakoj od zemalja po 19 %) te Luksemburgu, sa 16 %.

<sup>ii</sup> Barada, V., Primorac, J. i Buršić, E. (2016.) *Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti*. Zagreb: Zaklada ‘Kultura nova’.

<sup>iii</sup> VoC (2021. a) *Status and Working Conditions for Artists, Cultural and Creative Professionals. Voices of Culture Report, June 2021*. Bruxelles: Goethe-Institut. Str. 3.

Koncept održivosti u kontekstu kulture danas valja sagledavati i iz perspektive kulture kao motora i pokretača održivog razvoja<sup>i</sup>. Izvorno se kulturu nije razmatralo u kontekstu održivog razvoja i u taj je diskurs ušla tek poslije, kada je kultura, uz ekonomiju, društvo i okoliš, prepoznata kao četvrti stup održivog razvoja<sup>ii</sup>. Nakon toga uslijedile su zagovaračke inicijative kulturnog sektora za uključivanje kulture u UN-ovu *Agendu 2030.*,<sup>iii</sup> a i Europska je komisija važnost veze između kulture i *Ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Goals – SDG)* naglasila, kako je već istaknuto, organiziranjem jednog izdanja mehanizma *Voices of Culture* u 2020. posvećenog toj temi. Europska je komisija posebno izdvojila doprinose kulture u osiguravanju uključivog i pravednog obrazovanja i promicanja mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve (SDG 4<sup>iv</sup>), promicanju dostojanstvenog rada za sve, održivog i uključivoga gospodarskog rasta i zapošljavanja (SDG 8<sup>v</sup>), stvaranju održivih gradova i zajednica (SDG 11<sup>vi</sup>) te provedbi pravedne tranzicije u borbi protiv klimatskih promjena (SDG 13<sup>vii</sup>). Kultura

<sup>i</sup> Koncept održivog razvoja definiran je 1987. godine, kada je Svjetska komisija za okoliš i razvoj objavila izvješće *Our Common Future* (WCED, 1987.), u kojem je naglašeno zadovoljavanje današnjih potreba bez ugrožavanja potreba budućih generacija. Koncept se prije svega odnosio na aspekte negativnog utjecaja na okoliš i ubrzane klimatske promjene, ali se s vremenom proširio na mnoga druga područja. Ona su prvo 2000. artikulirana u *Milenijskim razvojnim ciljevima*, ključnom dokumentu UN-a za 21. stoljeće, koji utvrđuje razvojne ciljeve po pojedinim područjima, a potom 2015. u UN-ovoj *Agendi za održivi razvoj 2030.* putem 17 ciljeva koji predstavljaju 15-godišnji globalni okvir za djelovanje vlada, civilnog i privatnog sektora. Vidi: <https://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> (27. 9. 2021.). Vidi: <https://sdgs.un.org/goals> (27. 9. 2021.).

<sup>ii</sup> Hawkes, J. (2001.) *The fourth pillar of sustainability: Culture’s essential role in public planning*. Melbourne: Common Ground Publishing.

<sup>iii</sup> Jednu od vidljivijih globalnih zagovaračkih kampanja ‘The Future We Want Includes Culture’, kojoj je cilj bilo uključivanje specifičnog cilja posvećenog kulturi u *Ciljeve održivog razvoja*, predvodile su mreže IFACCA, IFCCD, Agenda 21 for Culture (UCLG), Culture Action Europe, IMC – International Music Council, ICOMOS, IFLA i Latinoamerican Network of Arts for Social Transformation. Kampanja je poznata i pod etiketom #culture2015goal. Više na mrežnim stranicama: <https://www.agenda-21culture.net/advocacy/culture-as-a-goal-in-post-2015> (7. 8. 2021.).

<sup>iv</sup> Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja svih ljudi, svih životnih dobi.

<sup>v</sup> Promovirati uključiv i održiv ekonomski rast, zaposlenost i dostojanstven rad za sve.

<sup>vi</sup> Učiniti gradove i naselja uključivima, sigurnima, prilagodljivima i održivima.

<sup>vii</sup> Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica.

sa svojim raznolikim disciplinama, sektorima i dimenzijama doprinosi širenju informacija i znanja o *Ciljevima* među građanima i služi njihovoj implementaciji, ali ključni izazov suvremene kulturne politike, kako se ističe u Izvještaju tog izdanja mehanizma *Voices of Culture*, odnosi se na to da se za kulturu moraju osigurati održivi resursi i održivo financiranje ako se od nje istovremeno očekuje da doprinosi održivosti i ostvarenju UN-ove *Agende 2030*.

U iznalaženju odgovora na okolišnu urgentnost u posljednjem desetljeću porastao je broj aktera (aktivista, istraživača, novinara, političara, ekonomista i dr.) koji su se bavili pitanjima povezanim s ekološkom održivošću. Znanstveni i politički konsenzus oko klimatskih promjena, jednog od najvažnijih okolišnih problema, vidljiv je u Europskoj uniji, koja je u uništavanju okoliša prepoznala prijetnju za egzistenciju Europe i svijeta te je novi strategijski dokument *Europski zeleni plan*<sup>i</sup> usmjerila na transformaciju gospodarstva u svrhu borbe protiv klimatskih promjena, uništavanja okoliša i njihovih negativnih posljedica. Slijedom toga otvara se pitanje kakva je uloga kulturne politike i kulture u planovima održivosti i borbi za zdraviji planet u kontekstu prevladavajućeg diskursa kreativne ekonomije koja se temelji na modelu gospodarskog rasta. Dosadašnji neuspjeh kulturnih politika u suodnošenju s okolišnim promjenama<sup>ii</sup> proizlazi iz shvaćanja da je kultura područje s niskim udjelom otiska ugljičnog dioksida i drugih stakleničkih plinova, ali i iz pristupa javnih politika koje kulturu smatraju irelevantnom u borbi s tom okolišnom krizom<sup>iii</sup>. Međutim, suprotno tim dominantnim shvaćanjima, kultura također sudjeluje u onečišćenju i potrošnji resursa jer u nedostatku znanja i kapaciteta u kulturnom sektoru nisu razvijeni novi načini rada ni ponašanja koji bi bili u skladu s okolišnom odgovornošću i održivošću.<sup>iv</sup> Ujedno, kultura nosi i ogroman potencijal koji može

<sup>i</sup> Vidi: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr) (27. 9. 2021.).

<sup>ii</sup> Maxwell, R. i Miller, T. (2018.) 'Greening cultural policy'. U: Kangas, A., Duxbury, N. i De Beukelaer, Ch. (ur.) *Cultural Policies for Sustainable Development*. London i New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Str. 46–57.

<sup>iii</sup> Oakley, K. i Banks, M. (2021.) 'Cultural Industries and Environmental Crisis: An Introduction'. U: Oakley, K. i Banks, M. (ur.) *Cultural Industries and the Environmental Crisis. New Approaches for Policy*. Cham: Springer. Str. 1–10.

<sup>iv</sup> Gross, J. i Wilson, N. (2021.) 'The Green New Deal and Cultural Policy'. U: Oakley, K. i Banks, M. (ur.) *Cultural Industries and the Environmental Crisis. New Approaches for Policy*. Cham: Springer. Str. 139–151.

doprinijeti podizanju svijesti javnosti o urgentnosti ekološke krize, dok kulturna politika može doprinijeti i transformaciji kreativne ekonomije te prilagodbi kulturne infrastrukture i promjeni načina rada i ponašanja u kulturnom sektoru<sup>i</sup>. Istovremeno, klimatske promjene prijatna su kulturi i kulturnim pravima jer ta problematika ne dobiva dostatnu pažnju u okviru zelenih i kulturnih politika, iako bi, navodi se u UN-ovu izvještaju *Climate change, culture and cultural rights*<sup>ii</sup>, trebala biti i među prioritetima međunarodnih prava i obveza. Iz tih su razloga sve učestalije rasprave i preporuke koje postavljaju zahtjeve za provedbu sveobuhvatnih promjena u načinima djelovanja kulturnog sektora, odnosno za njegovu prilagodbu u skladu s ekološkom održivošću i integraciju zelenih politika u sve aspekte stvaranja i rada u kulturi. Tu su i zahtjevi koji se odnose na prepoznavanje i upotrebu pozitivnih potencijala kulture i kulturnih prava kao kritičkih alata koji mogu pomoći u stvaranju odgovora i implementaciji politika povezanih s ekološkom krizom te oni koji su povezani s potrebom uspostavljanja zdravorazumske interakcije između zelenih i kulturnih politika, odnosno s potrebom integracije društvenog, kulturnog i prirodnog okoliša.

Inzistiranje na proizvodnji ekonomske vrijednosti kulture od 2010-ih sve se više kritizira, uz naglašavanje socijalnog karaktera kulture. Iako taj diskurs još uvijek nije prevladao unutar javnih kulturnih politika, sve su važnije rasprave o tome da kultura nije jedna od industrija i mašina za inovacije, već je složen javni servis koji ima svoje specifičnosti, jedinstvenost i omogućava individualno i kolektivno izražavanje i izgradnju identiteta, jačanje društvene kohezije, samopoštovanja i slično. Razumijevanje kulturnog razvoja kao inherentnog svim drugim područjima dobilo je veću vidljivost u vrijeme pandemije. Posebno se ističe relevantnost kulture u procesima održavanja i postizanja društvene kohezije i njezina uloga u očuvanju mentalnog zdravlja u vremenu izolacije. Ta se složena javna vrijednost i višedimenzionalnost kulture isticala i prije pandemije, ali je potreba da se kultura

<sup>i</sup> Gross, J. i Wilson, N. (2021.) 'The Green New Deal and Cultural Policy'. U: Oakley, K. i Banks, M. (ur.) *Cultural Industries and the Environmental Crisis. New Approaches for Policy*. Cham: Springer. Str. 139–151.

<sup>ii</sup> UN (2020.) *Report of the Special Rapporteur in the field of cultural rights, Karima Bennouna*.



potiče, zaštiti i podrži dobila na dodatnoj vidljivosti u vremenu krize, kada je njezina uloga, onkraj utilitarističke primjene u svrhu gospodarskog razvoja, postala mnogo evidentnija i važnija. Te vrijednosti kulture dobivaju na snazi i postaju ključni argument za javna ulaganja u kulturu. Stoga je danas potrebno preispitati i ulogu kulturnih politika na svim razinama, što će potaknuti veze između prirode i društva, ljudskog razvoja, kulturnih procesa i promjena, umjetničke autonomije, značenja kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i sudjelovanja u kulturi. Ta je potreba provedbe strukturne transformacije okvira kulturne politike i načina na koji funkcionira kulturni sektor, utemeljene na vrijednostima jednakosti, uključivanja, pravednosti i održivog razvoja, prepoznata tijekom pandemije kao prekretnica za budućnost djelovanja u kulturnom sektoru. Kulturni se sektor na globalnoj razini u 2021. godini susreo s izazovima stvaranja novog sustava kulturne politike, koji će ponuditi stabilna i održiva rješenja, uzimajući u obzir specifičnosti svakog pojedinog umjetničkog područja i sektora, raznolikost kulturnih izričaja i različite stupnjeve razvijenosti sredina. Novo globalno okruženje raznolikosti zahtijeva od javnih institucija odgovornih za javne politike u kulturi prevladavanje zastarjelih oblika centraliziranog i homogeniziranog upravljanja, koji stvaraju povlastice za određenu vrstu kulture umjesto da se promovira i zaštiti raznolikost kulturnih izričaja i omogući održivi kulturni razvoj koji neće biti podređen kompetitivnosti i ekonomskim pokazateljima, već kojem je inherentna složena javna vrijednost.<sup>i</sup>

## KULTURNI RAZVOJ U HRVATSKOM KONTEKSTU

Tranzicijski i posttranzicijski procesi obilježili su kulturni razvoj Hrvatske, a od njezine samostalnosti do početka 2020. i pandemijske krize možemo prepoznati tri vremenske faze,<sup>ii</sup>

<sup>i</sup> Bianchi Geisse, C. (2014.) *6th World Summit on Arts & Culture, Santiago de Chile 2014*. Discussion Paper. Santiago: IFACCA.

<sup>ii</sup> Faze kulturnog razvoja analizirane su u publikaciji koja donosi pregled razvoja kulture i kulturnih politika u Hrvatskoj u posljednjih trideset godina. Za više vidi: Matanovac Vučković, R., Uzelac, A. i Vidović, D. 'Kulturne politike na putu prema održivosti'. U: Matanovac Vučković, R., Uzelac, A. i Vidović, D. (ur.) *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj 1990. – 2020*. Zagreb: Ministarstvo kulture i medija RH. Publikacija u pripremi.

koje se i danas ogledaju u kulturnom sustavu. Tijekom tog cjelokupnog razdoblja vidljivi su kontinuiteti i diskontinuiteti instrumenata kulturne politike s prethodnim socijalističkim sustavom, a sveobuhvatna reforma kulturno-političkog okvira nije temeljito i sustavno provedena. Prvu fazu tijekom 1990-ih godina obilježilo je ratno i postratno vrijeme, kada je kulturnom politikom dominirao nacionalno-emancipatorski model koji se temelji na revitalizaciji nacionalnog identiteta te političkim i ideološkim intervencijama u kulturno-umjetničko djelovanje. Od 2000. do 2013. godine traje druga faza, kada dolazi do otvaranja prema izvaninstitucionalnom sektoru kulture i do demokratizacije sustava odlučivanja osnivanjem vijeća za kulturu, Hrvatskog audiovizualnog centra (HAVC-a) i Zaklade 'Kultura nova'. Nakon što je Hrvatska postala punopravni član Europske unije, započinje treća faza kulturnog razvoja, tijekom koje se, unatoč načelu supsidijarnosti i poštivanja nacionalnih raznolikosti, i na Hrvatsku počinje odnositi kulturna politika Europske unije, od odredbi definiranih u članku 167. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, koji je posvećen kulturi, preko punopravnog pristupa svim EU programima namijenjenim kulturi, ali i onima kojima težište nije na kulturno-umjetničkom području, usklađivanja nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom EU-a u području autorskoga prava, sudjelovanja hrvatskih predstavnika u različitim radnim skupinama EU-a relevantnim za kulturu, do otvaranja natječaja specifično definiranih za aktere u kulturi u okviru financijskog instrumenta Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi). Iako je otvaranje ESI fondova prije svega ocijenjeno pozitivno zbog diversifikacije financijskih izvora za kulturni sektor, ti su fondovi usmjereni na ostvarivanje drugih ciljeva (socijalnog uključivanja, izgradnje ili obnove infrastrukture, razvoja kulturnog turizma i sl.), a ne na poticanje slobode umjetničkog i kulturnog stvaralaštva. Osim toga, administrativna pravila prilikom provedbe podržanih projekata i izvještavanja o njima često su vrlo ne-logična, neopravdana i složena te ukazuju na nerazumijevanje specifičnosti kulturno-umjetničkog djelovanja, zbog čega je birokracija dovedena do paradoksa jer se u praksi generira primarno pluralitet obveza i administriranja, bez vrijednosno opravdanih ishoda.

U posljednjih nekoliko godina treće faze kulturnog razvoja, tijekom kojih je Hrvatska smanjila makroekonomske neravnoteže nakon globalne financijske krize, koja je ostavila ozbiljne i dugogodišnje posljedice na hrvatsko gospodarstvo, ostvaren je i rast izdvajanja za kulturu. Ta su izdvajanja na državnoj razini u pretpandemijskoj godini iznosila 0,96 %, što je gotovo 1 %, iznos koji se uzima kao minimum potrebnog ulaganja u kulturu. Nije ostvaren samo rast postotka, nego i ukupnog iznosa, pa je 2019. u kulturu iz državnog proračuna uloženo 1.345.171.364 HRK, što je za čak 47 % veći iznos od onog uloženog u kulturu 2016., kada je iznosio 913.229.308 HRK. Zajednička izdvajanja za kulturu iz državnog i lokalnih proračuna iznosila su 1,82 % u 2019., pri čemu su izdvajanja za kulturu veća na lokalnim razinama nego na državnoj, pa je u 2019. na lokalnim razinama ukupno uloženo 58 % ukupnog ulaganja u kulturu u toj godini. Ti podaci ukazuju na važnost lokalnih kulturnih politika za kulturni razvoj; one se u javnom diskursu često zanemaruju u odnosu na državnu razinu, od koje se očekuje da riješi sve nagomilane probleme u kulturi, ne samo putem pravnog instrumenta kojim će unaprijediti zakonske podloge za kulturni sektor, već i putem financijskih mehanizama. Rast sredstava za kulturu povezan je i s otvaranjem i povlačenjem sredstava iz ESI fondova, u okviru kojih su otvoreni i natječaji za kulturne i umjetničke projekte. No, s obzirom na to da su ta sredstva namjenska, odnosno da je njihova primarna svrha ostvarivanje ciljeva gdje kultura i umjetnost služe kao alati u njihovu postizanju, važno je ostvarivati i rast sredstava na izvorima općih prihoda i primitaka, koji mogu omogućiti slobodu kulturnog i umjetničkog stvaralaštva.

Tijekom tih triju faza izrađen je samo jedan strateški dokument kulturnog razvoja na nacionalnoj razini,<sup>i</sup> koji nikada nije u potpunosti primijenjen, i nekoliko strateških dokumenata za pojedina područja (primjerice kulturnu baštinu, čitanje i arhivsku djelatnost<sup>ii</sup>), a samo je manji broj županija i gradova koji

<sup>i</sup> Cvjetičanin, B. i Katunarić, V. (2003.) *Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.

<sup>ii</sup> Pojedinačne strategije i planovi za kulturnu baštinu, čitanje i arhivsku djelatnost dostupni su na mrežnim stranicama: <https://min-kulture.gov.hr/kulture-politike-52/strategije/16422> (30. 9. 2021.).

strateški planiraju, dok je za većinu gradova koji su od 2014. do 2016. sudjelovali u kandidacijskom procesu za titulu Europske prijestolnice kulture izrada strateških dokumenata budućeg lokalnog razvoja bila prvo takvo iskustvo. Ta negativna karakteristika kulturnih politika na svim razinama (državnoj, županijskoj i gradskoj) otežava planiranje, definiranje i provedbu sveobuhvatnih reformskih zahvata kulturnog sustava, koji bi bili usuglašeni putem participativnog procesa te usklađeni s potrebama i specifičnostima sektora (javnog, privatnog i civilnog), područjima kulturne baštine, umjetničkih disciplina i kulturnih djelatnosti, s razvojnim kapacitetima pojedinih sredina, njihovim problemima i potrebama te u odnosu na suvremene međunarodne trendove. Utvrđivanje ključnih smjernica i prioriteta kulturnih politika stoga nije moguće iščitati iz jednog dokumenta, nego ih valja prikupljati, analizirati i tumačiti iz niza postojećih zakonskih rješenja, praksi upravljanja i financijskih instrumenata (postojećih postupaka javnih poziva, procedura, prioriteta, uvjeta, kriterija, odobrenih iznosa, dinamike provedbe natječaja, praćenja provedbe, izvještavanja, vrednovanja i sl.). Odsutnost prakse strateškog promišljanja i planiranja otežava nositeljima kulturnih politika na nacionalnoj i subnacionalnim razinama prepoznavanje vanjskih i unutarnjih prepreka i problema koji utječu na njihovo djelovanje, suočavanje s izazovima i iznalaženje rješenja te donošenje odluka u različitim situacijama, čime se smanjuju racionalnost, učinkovitost, djelotvornost i transparentnost njihova rada i uvjetuje učinkovitost javnog servisa i pružanje kvalitetne javne usluge. Na nacionalnoj razini uvedena je praksa donošenja trogodišnjih strateških planova s artikuliranim prioritetima i ciljevima, koje je donosilo državno tijelo zaduženo za kulturu<sup>i</sup>, a 2021. te su planove zamijenili provedbeni programi, pa je i Ministarstvo kulture i medija donijelo Provedbeni program za razdoblje od 2021.

<sup>i</sup> Strateški planovi Ministarstva kulture RH za razdoblje 2011. – 2020. dostupni su na mrežnim stranicama: <https://min-kulture.gov.hr/kulture-politike-52/stratesko-planiranje/16421> (30. 9. 2021.).

do 2024. godine<sup>i</sup>. Na temelju novije zakonske regulative<sup>ii</sup> koja definira načine strateškog planiranja na nacionalnoj razini izrađena je *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine*<sup>iii</sup>, koju je Hrvatski sabor usvojio 5. veljače 2020. U toj je *Strategiji* poticanje razvoja kulture i medija navedeno u okviru 1. strateškog cilja posvećenog konkurentnom i inovativnom gospodarstvu, a iz tog bi dokumenta trebao proizaći i *Nacionalni plan razvoja kulture i medija od 2022. do 2027. godine*. Smještanje kulture upravo u okvir navedenog cilja ukazuje na tendenciju da se svrha i legitimitet kulture potvrđuju primarno kroz prizmu doprinosa gospodarskom rastu, pa će plan za kulturu trebati – ako se bude temeljio na ideji participativne, uključive i demokratske kulturne politike – artikulirati onkraj ekonomskih vrijednosti i planirati održivu kulturu kao mjesto kulturno-umjetničkog stvaranja, refleksije, razumijevanja, aktivnog sudjelovanja i povezivanja.

Četvrta faza razvoja započela je globalnom pandemijom bolesti COVID-19, koja je, kao i drugdje u svijetu, i u Hrvatskoj u prvi plan stavila čitav niz problema u različitim sferama kulturne politike (oblici i načini financiranja, legislativna podloga, socijalni model, infrastruktura, resursi, kapaciteti, dostupnost i pristup kulturnim sadržajima itd.). Na postojeće probleme nadovezali su se novi (epidemiološke mjere, onemogućavanje i/ili otežavanje svakodnevnog rada, gubitak prihoda, nemogućnost mobilnosti, negativne strane digitalne ekonomije i sl.), koji ne uvjetuju samo daljnji održivi razvoj kulturnog sektora već u mnogim segmentima i njegovo temeljno preživljavanje. U Hrvatskoj su se učincima pandemije pridružile i posljedice potresa koji su u nekoliko navrata pogodili središnju Hrvatsku (Zagreb i okolice te Banovinu) tijekom 2020. godine. Materijalna šteta i oštećenja nepokretnih

<sup>i</sup> Vidi: <https://min-kulture.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Provedbeni%20plan%202021%20-%202024/Provedbeni%20plan%20Ministarstva%20kulture%20i%20medija%20za%20od%20razdoblje%20od%202021.%20do%202024..pdf> (30. 9. 2021.).

<sup>ii</sup> Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17) i pripadajuća Uredba o smjernicama za izradu akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 89/18).

<sup>iii</sup> NN 13/2021. Za više: <https://hrvatska2030.hr/> (17. 11. 2021.).

i pokretnih kulturnih dobara, sakralnih objekata i inventara, dekorativnih elemenata zgrada i umjetničkih zbirki dodatno su opteretili kulturni sektor kako putem planiranja pristupa obnovi, same obnove i financiranja te osiguravanja rada u oštećenim i/ili zamjenskim prostorima, tako i putem značajnog pojačanja osjećaja ugroženosti i tjeskobe kod mnogih umjetnika i kulturnih radnika, što potvrđuju i podaci istraživanja koje su proveli Zaklada i Ministarstvo kulture i medija. Ministarstvo kulture i medija među prvima je reagiralo u koronakrizi i osmislilo različite mjere pružanja potpora samostalnim umjetnicima; osiguran je fond jednokratne pomoći za profesionalce koji nemaju osiguran status i niz drugih jednokratnih natječaja putem kojih su investirana sredstva za umjetnost i kulturu *online*, poticanje poduzetništva u kulturnim i kreativnim industrijama, digitalna prilagodba kulturnih sadržaja, koncertnih programa itd. Na lokalnim je razinama u većini slučajeva izostao ozbiljniji odgovor na kriznu situaciju, a sve mjere implementirane na nacionalnoj i lokalnim razinama nisu bile dovoljne da bi zadovoljile sve potrebe, posebice izvaninstitucionalnog kulturnog sektora. Te je nagomilane stare probleme, proširene novim nizom problema kulturnog sektora, moguće razmatrati na različite načine, a ovdje ćemo ih sumirati pomoću sljedećih pet aspekata, koji čvrsto određuju okruženje unutar kojega Zaklada djeluje i potvrđuju važnost njezina djelovanja: nejednakost, uvjeti rada, resursi, znanja i sudjelovanje u kulturi.

Bogatstvo kulturnog sektora u Hrvatskoj u smislu raznolikosti područja djelovanja (kulturne baštine, kulturnih djelatnosti i umjetničkih disciplina) dijelom je naslijeđe ranijih vremena, barem kada je riječ o kulturnom pogonu javnih kulturnih ustanova i njihovih pripadajućih prostornih resursa. Unatoč skromnim sredstvima koja se ulažu u izvaninstitucionalnu kulturu, sve je veći broj aktera koji djeluju u civilnom i privatnom sektoru. Zbog

<sup>i</sup> U potresu je oštećeno 346 objekata iz sektora kulture, od toga 95 muzeja i galerija, 44 knjižnice, arhiva i kulturna centra, 30 kazališta, kina i koncertnih dvorana, 18 objekata udruga u kulturi, 148 crkvi i kapela te 55 drugih vjerskih objekata, dok ukupna evidentirana šteta prema površini u sektoru kulture i kulturne baštine iznosi 714.629 m<sup>2</sup>. Podaci su preuzeti iz 'Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026.', str. 1128. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2021/srpanj/29%20srpnja/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%20srpanj%202021..pdf> (17. 12. 2021.).

nepostojanja institucije koja bi se bavila prikupljanjem podataka, statističkom obradom i provedbom različitih istraživanja u kulturi, cjelokupni sustav kulture suočen je s nizom nedostataka u polju istraživanja i vrednovanja u kulturi, što doprinosi sveukupnom nepoznavanju opsega, brojnosti i raznolikosti kulturnog sektora te ujedno pomanjkanju znanja i uvida, a često i nerazumijevanju stanja u različitim područjima djelovanja kulturnog sektora, posebice onog izvaninstitucionalnog. Istovremeno, raznolikost kulturnog sektora nije praćena prikladnim intervencijama instrumenata i mehanizama kulturne politike koji bi bili u skladu sa specifičnim problemima i potrebama, zbog čega postoje velike neujednačenosti među sektorima (javnog, privatnog i civilnog) i područjima (kulturna baština, kulturne djelatnosti i umjetničke discipline). Raznolikost kulturnih izričaja podrazumijeva i ostvarivanje ljudskih prava u kontekstu kulture, a unatoč tome što ni u tom području ne postoje relevantni podaci, već je i površnim uvidom moguće primijetiti podzastupljenost različitih društvenih skupina (osoba s invaliditetom, ranjivih skupina, žena, mladih, LGBTIQ osoba i drugih) u kulturno-umjetničkom djelovanju, bilo u obliku njihova pasivnog ili aktivnog sudjelovanja. Za mnoge od njih presudno je upravo djelovanje organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Kontinuitet politike naslijeđene iz ranijih vremena, koja je usmjerena na javni kulturni sektor, i nespremnost sustava da se prilagodi izmijenjenim okolnostima, u kojima je sve veći broj onih koji djeluju u izvaninstitucionalnom polju, stvorili su nejednake pozicije među akterima u kulturi, zbog kojih je neizvjesnost i nestabilnost djelovanja postala inherentno svojstvo izvaninstitucionalnog kulturnog sektora.

Takvo okruženje nestabilnog i nedostatnog financiranja, projektne logike te nerazvijenog i uskog tržišta u kulturi utječe na uvjete rada izvaninstitucionalnog dijela kulturnog sektora, čiji su predstavnici dominantno izloženi nestandardnim oblicima rada, odnosno njihovo je zaposlenje privremeno, često povremeno ili na više istovremenih projekata i u nepunom radnom vremenu. Poslovi nisu dostatno plaćeni, često su potplaćeni, a ponekad i neplaćeni, radni se zadaci prelijevaju u slobodno vrijeme, temeljna se egzistencija nerijetko osigurava radom u drugim sektorima ili zahvaljujući obiteljskoj potpori, a socijalna i zdravstvena zaštita često nije osigurana ili dovoljna i slično. Takva nesigurnost

rada i ovisnost o mnogostrukim izvorima prihoda često su praćene samoizrabljivanjem kao jednom od strategija preživljavanja u izvaninstitucionalnom sektoru, zbog čega u tom sektoru nije neobična pojava sagorijevanja, odnosno stanja fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti koja proizlazi iz dugoročne uključenosti u radne situacije koje su emocionalno zahtjevne. Upravo su takvi prekarni i nesigurni uvjeti rada, koji su ključna karakteristika suvremenog rada u kulturi, došli do punog izražaja tijekom pandemije pa ne čudi da je većina javnih rasprava kulturnog sektora na globalnoj razini tijekom pandemije bila posvećena upravo toj temi. Zakladina istraživanja o uvjetima rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti i ona povezana s utjecajem pandemije i potresa na taj sektor također ukazuju na ranjivost i ugroženost radnika u tom dijelu kulturnog sektora i na potrebu unaprjeđenja uvjeta rada i osiguravanja boljih uvjeta rada praćenih primjerenim naknadama za rad. Ti su uvjeti rada dodatno otežani zbog obveze uvođenja epidemioloških mjera i prilagodbe rada u fizičkom ili digitalnom prostoru, a opterećenje u radu također predstavljaju i stalne izmjene te ponekad nejasne i nedosljedne mjere, koje je teško provoditi u kontekstu kulturno-umjetničkog stvaranja.

Kao što ne postoje potpuni podaci o opsegu i raznolikosti kulturnog sektora, jednako tako ne postoje ni objedinjeni podaci o postojećim resursima (ljudskim, prostornim<sup>i</sup>, financijskim, materijalnim, tehničkim, informacijskim, komunikacijskim) u kulturi. Međutim, dostupni podaci i metoda promatranja i u tom području ukazuju na nejednakost među sektorima, odnosno na bolje kapacitete javnog sektora. Iako izvaninstitucionalni sektor odlikuju bogatstvo i raznolikost ljudskih potencijala, profesionalaca koji su djelujući u kontinuirano turbulentnim okolnostima stekli niz znanja i vještina (*learning by doing*) koje im omogućavaju

<sup>i</sup> U području kulturne baštine postoje objedinjeni podaci, prema kojima 13 % svih zgrada u Hrvatskoj čine nepokretna kulturna dobra ili zgrade koje su smještene u zaštićenim kulturno-povijesnim cjelinama. U Hrvatskoj se nalazi 102.615 zgrada sa statusom kulturnih dobara u kulturno-povijesnim cjelinama (44.889 u kontinentalnoj Hrvatskoj i 57.726 u primorskoj Hrvatskoj), a od toga 1.950 zgrada ima status pojedinačnog kulturnog dobra. Osim toga, 467 zgrada pojedinačno je zaštićeno izvan zaštićenih cjelina. Podaci su preuzeti iz 'Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026.', str. 1135.

opstanak i preživljavanje, veliki problem predstavljaju upravo radni uvjeti, nedovoljna financijska sredstva i nedostatak svih ostalih resursa koji bi osigurali zadržavanje u sektoru i ulazak mladih radnih snaga na tržište rada u izvaninstitucionalnom dijelu kulturnog pogona. Bez obzira na to, motivacija i razlozi ostanka u sektoru povezani su sa stjecanjem društvenih priznanja, a ne financijskih pokazatelja, zbog čega mnogi akteri civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti svoj angažman u sektoru vide kao poziv, a ne posao<sup>i</sup>. Nedostatak prostora i neodgovarajući prostori za rad, stvaranje, produkciju, distribuciju, prezentaciju, edukaciju ili rezidencijalne boravke umnogome određuju djelovanje mnogih aktera izvaninstitucionalnog sektora i utječu na stabilnost i vidljivost njihova razvoja te doprinose njihovoj često marginalnoj poziciji u sustavu. Manjak financijskih resursa utječe na raznolikost, brojnost i kvalitetu materijalnih, tehničkih, informacijskih i komunikacijskih resursa, što dodatno opterećuje ljudske resurse zbog potrebe ulaganja višestrukih napora u stvaranje, produkciju, distribuciju ili bilo koje druge oblike kulturno-umjetničkog djelovanja. Nepostojanje sustavne suradnje između sektora (javnog, privatnog i civilnog), a posebice partnerstva s javnim sektorom koje bi se temeljilo na ekonomiji dijeljenja resursa i korištenja tih resursa ili čak sudioničkog upravljanja, predstavlja jednu od prepreka stabilnijem razvoju ne samo izvaninstitucionalne kulture već i javnih kulturnih ustanova, koje tako nastavljaju funkcionirati po tradicionalnom modelu institucija iz 19. stoljeća, čiji se oblici organizacije zasnivaju na krutim, birokratskim i hijerarhijskim rutinama te manjku transparentnosti, demokratskog donošenja odluka i kreativnosti<sup>ii</sup>.

Kao i drugdje u svijetu, kulturni je sektor u Hrvatskoj u pandemiji, u vremenu fizičkog distanciranja i izolacija, potvrdio važnost kulture i umjetnosti u kontekstu njihova doprinosa održavanju društvenosti, povezivanju ljudi i očuvanju mentalnog zdravlja.

<sup>i</sup> Barada, V., Primorac, J. i Buršić, E. (2016.) *Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti*. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'. Str. 20.

<sup>ii</sup> Gielen, P. (2019.) 'Emancipating Cultures: From Canonising Cultural Institutions Towards Commoning Art Constitutions'. U: Ünsal, D. i Ertürk, N. (ur.). *Forced Migration and Cultural Production. Cultural Policy Yearbook 2019*. Istanbul: Istanbul Bilgi University i Cultural Policy Management Research Center (KPY).

Unatoč ranjivosti, koja je došla do punog izražaja upravo tijekom pandemije i u prvi plan gurnula sve prepreke s kojima se umjetnici i kulturni radnici već godinama suočavaju, kulturni je sektor istovremeno potvrdio svoju sposobnost brzog snalaženja u neizvjesnim okolnostima, a načini njihovih odgovora bili su izravno uvjetovani resursima kojima raspolažu, ali i znanjima kojima su raspolagali. Ta je potreba za kontinuiranim stjecanjem novih znanja i vještina koje omogućavaju snalaženje i opstanak u sektoru i prije pandemije bila sastavni dio suvremenog rada u kulturi. Pandemija je ubrzala procese digitalizacije u kulturi, ali je isto tako ukazala ne samo na pozitivne strane digitalne transformacije već i na sve probleme koje digitalni razvoj stavlja pred kulturu. On se ne odnosi samo na neodgovarajuće resurse i digitalnu infrastrukturu, na pitanja pristupa i primjerenosti digitalnog okruženja za pojedine umjetničke discipline, posebice one kojima je izvedba uživo imanentno svojstvo, već se tiče i niza novih znanja i vještina potrebnih za razumijevanje prirode digitalnog razvoja i digitalne ekonomije, a ujedno i za potpuno korištenje digitalnih alata, prilagodbu digitalnom okruženju i sudjelovanje u digitalnom razvoju. Osim potrebe stjecanja novih znanja i vještina u sferi digitalizacije kulture te znanja iz upravljanja, strateškog menadžmenta, projektnog menadžmenta, autorskih prava, zagovaranja, javne komunikacije, sudjelovanja u kulturi i niza drugih područja, novo strateško usmjerenje Europske unije na zelenu tranziciju u svim sferama stavlja pred cjelokupni kulturni sektor, pa tako i onaj u Hrvatskoj, potrebu za brzim pomacima i mijenjanjem svakodnevnih načina rada. Za postizanje takve prilagodbe kulturnog sektora zelenim politikama, uz pružanje financijskih poticaja, potrebna su nova znanja i vještine koje će omogućiti akterima kulturnog sektora da razumiju okolišne urgentnosti i osposobiti ih da poduzimaju kreativne i učinkovite mjere u skladu s ekološkom krizom, kojima ne samo da će postati otporni na negativne utjecaje klimatskih promjena i drugih posljedica uništavanja okoliša nego će i promijeniti svoje načine rada i time osigurati brzi pomak kulturnog sektora prema klimatski neutralnom sektoru.

Jedan od najvećih izazova suvremenih kulturnih politika, koje se temelje na demokratskim vrijednostima uključivanja i aktivnog angažmana građana, predstavlja upravo sudjelovanje u kulturi.

Pojam sudjelovanja mijenjao se kroz povijest i danas ima različita značenja, a u kontekstu mnogih kulturnih politika odnosi se kako na pasivne, tako i na aktivne oblike sudjelovanja građana u kulturi, pri čemu se najvišom razinom aktivnog sudjelovanja smatra koncept sudioničkog upravljanja, koji omogućava uključivanje građana u procese donošenja odluka. U potrazi za odgovorima na podbačaje u toj sferi, odnosno neuspjehe u osiguravanju široke dostupnosti kulturnih sadržaja i pristupa kulturnoj infrastrukturi te u stvaranju prilika i poticanju građana na aktivno sudjelovanje u kulturi, europske kulturne politike osmislile su koncept razvoja publike, kako bi se osiguralo postizanje javne svrhe kulturno-umjetničkog djelovanja putem produbljivanja odnosa s postojećom publikom i uspostavljanja odnosa s novom publikom. U Hrvatskoj je područje sudjelovanja u kulturi kao jedno od triju područja (uz kulturnu baštinu te umjetničke discipline i kulturne djelatnosti) najslabije razvijeno. Prema posljednjim podacima Eurostata o kulturnoj participaciji u državama članicama Europske unije u 2015. godini, vidljivo je da je Hrvatska među zemljama s najmanjim postotkom sudjelovanja odrasle populacije (starije od 16 godina) u kulturnim aktivnostima, kao što su odlazak u kino, prisustvovanje nastupu uživo (kazališnoj predstavi, koncertu, kulturnom događaju na otvorenom i sl.), posjeti prostorima i mjestima za kulturu (muzeju, umjetničkoj galeriji, povijesnom spomeniku, arheološkom nalazištu) itd. Dok je najviša razina sudjelovanja u kulturi zabilježena u nordijskim zemljama (u Danskoj 85,3 %, Švedskoj 85 % i Finskoj 83,7 %) i Nizozemskoj (83,7 %), u skupini zemalja u kojoj je postotak sudjelovanja manji od polovine odraslog stanovništva nalaze se osim Hrvatske (36,6 %) još Grčka i Italija s nešto višim postotkom u odnosu na Hrvatsku (obje zemlje s 46,9 %) te Bugarska (28,6 %) i Rumunjska (27,4 %) s još manjim postotkom<sup>i</sup>.

U Hrvatskoj ne postoje artikulirane politike, odnosno mjere koje će potaknuti cjelokupni kulturni sektor da sudjelovanje u kulturi stavi u središte svojega fokusa pa se bavljenje tom

<sup>i</sup> Za više vidi: Eurostat – Culture statistics – cultural participation na mrežnim stranicama: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_participation#Cultural\\_participation\\_by\\_country\\_of\\_birth](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_participation#Cultural_participation_by_country_of_birth) (30. 9. 2021).

problematikom svodi na pojedinačne, projektno orijentirane pothvate, najčešće usmjerene na privremeno razvijanje odnosa s određenom društvenom skupinom u specifičnom prostoru/teritoriju, ovisno o temi projekta. Ministarstvo kulture i medija prepoznalo je važnost djelovanja u tom području, ali ga još uvijek svodi tek na projektnu praksu putem pružanja potpora akterima kulturnog sektora u okviru projekta 'Ruksak pun kulture', čija je svrha osiguravanje umjetničko-edukativnog programa u predškolskim i školskim (osnovnim i srednjoškolskim) ustanovama, putem javnih poziva za razvoj publike namijenjenih projektima koji će kulturu dovesti u prometno slabije povezana područja i povećati sudjelovanje ranjivih skupina, putem javnih poziva za poticanje čitanja te projekata provedenih u okviru Europskog socijalnog fonda, koji su bili usmjereni na uključivanje mladih i starije populacije (54+) u kulturno-umjetničke programe i razvoj sudioničkog upravljanja u kulturi. Iako su takvi poticaji za razvoj postojeće i stvaranje nove publike potrebni, pokazalo se da se projektnim pristupom ne ostvaruju vidljivi pomaci u angažiranju publike i njihovu uključivanju u kulturu, već je potrebna sustavna organizacijska transformacija koja će građane postaviti u samo središte djelovanja kulturnog sektora i time potvrditi ostvarivanje javne svrhe kulturnog sektora. Navike građana u odnosu na načine sudjelovanja u kulturi mijenjaju se u skladu s tehnološkim razvojem, posebice informacijskih i komunikacijskih tehnologija, a njihovi su se interesi i motivacije za sudjelovanje također mijenjali u skladu s trendovima i rastom svijesti građana o važnosti njihova aktivnog uključivanja i angažmana u različitim društvenim procesima. Prakse, iskustvo i navike sudjelovanja građana u kulturi dodatno su se promijenile tijekom pandemije zbog ograničavanja javnog okupljanja, ali i straha od zaraze te stvaranja novih iskustava i navika u digitalnom okruženju. Sve te prakse, iskustva i navike, ali i potrebe, imaju dugoročne posljedice na sudjelovanje u kulturi, koje zahtijeva nove mjere i pristupe, nova znanja i vještine te unaprjeđenje kapaciteta, resursa i infrastrukture kulturnog sektora, koji će uzeti u obzir prije svega kulturne (autonomija umjetnosti i programska izvrsnost) i društvene (demokratska prava građana na kulturu) interese, pa potom i ekonomske (postizanje ekonomskih ishoda) interese u tom području i osigurati njihovo uravnoteženo postizanje.

Problematika kulturnog razvoja daleko je razgranatija nego što je prikazano u ovoj sažetoj analizi, koja se primarno vodila onim aspektima koji određuju svrhu rada Zaklade 'Kultura nova', odnosno koji tvore okruženje organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. U analizi okruženja relevantnog za kulturni razvoj u Republici Hrvatskoj neophodno je uzeti u obzir činjenicu da Hrvatska pripada trećem valu demokratizacije i tranzicijske procese koji bitno određuju različita krizna stanja hrvatskog društva, gospodarstva, politike i svih drugih sfera života. Hrvatsku je tijekom pandemije snažno odredio pad gospodarstva, na što su utjecali i mnogobrojni potresi u 2020.<sup>i</sup>, a kao članica Europske unije korisnica je instrumenata Europske unije kojima se planiraju ublažiti ekonomske i društvene posljedice pandemije među državama članicama. Tako će Hrvatskoj putem Mehanizma za oporavak i

<sup>i</sup> Pandemija je od ožujka 2020. utjecala na slabljenje hrvatskoga gospodarstva, a pad je u 2020. bio veći nego 2009. godine, kada je nastupila jedna od najvećih globalnih financijskih kriza, čije su posljedice u Hrvatskoj bile vidljive nekoliko godina. Financijski učinak pandemije na proračun u srpnju 2021. iznosio je više od 32 milijarde HRK. Teška gospodarska situacija u Hrvatskoj pojačana je i razornim potresima koji su tijekom 2020. pogodili središnju Hrvatsku (Zagreb i okolice te Banovinu), a čija je šteta procijenjena na iznos od 129 milijardi HRK, što je gotovo iznos cjelokupnoga godišnjeg državnog proračuna. Ukupni je pad BDP-a u Hrvatskoj u 2020. iznosio 8,4 % i samo su dvije zemlje Europske unije imale veći pad, Španjolska (10,8 %) i Italija (8,9 %). Međutim, nakon znatnog pada tijekom 2020., taj je pad usporen u prvom tromjesečju 2021., da bi u naredna dva tromjesečja bilježio rast u odnosu na ista razdoblja prethodne godine. Tako je u trećem tromjesečju 2021. BDP bio veći za 15,8 % u odnosu na isto razdoblje 2020., a ta je brza dinamika rasta realnog BDP-a omogućila rast BDP-a i u odnosu na treće tromjesečje 2019. za 4,2 %. Podaci za udio kulture u BDP-u Republike Hrvatske u 2020. i udio kulture po stanovniku još nisu objavljeni. U 2019., godini makroekonomske stabilnosti i pozitivnih gospodarskih pokazatelja, koja je i u kulturi bila godina značajnog rasta, udio kulture u BDP-u u Republici Hrvatskoj iznosio je 0,79 %, a udio kulture po stanovniku bio je 99,00 eura. Iako se praćenje BDP-a sve više kritizira jer ne daje realnu sliku ekonomskih aktivnosti, odnosno ne razlikuje dobre i loše aktivnosti, taj se pokazatelj i dalje uzima kao relevantan indikator ostvarenog rasta, a važno ga je razmatrati i u kontekstu utjecaja na kulturu jer je ona ovisna o ekonomskoj dinamici koja izravno utječe na pravce njezina kretanja, a očito i na iznose uložениh sredstava iz javnih proračuna. Međutim, za razumijevanje prepreka ili prilika koje stoje pred kulturnim sektorom potrebno je sagledavati, osim ukupne slike nacionalnoga gospodarstva i trendova na tržištu rada, i kretanja u socijalnoj zaštiti, obrazovanju, znanosti, istraživanjima i drugim područjima čija dinamika kretanja može imati utjecaja na kulturni razvoj. Vidi: DZS (2021.) 'Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje. Bruto domaći proizvod. Prva procjena tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda za prvo tromjesečje 2021.' Zagreb: Državni zavod za statistiku. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp\\_1\\_q\\_21.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_1_q_21.html) (17. 12. 2021.).

otpornost, koji je nastao u okviru instrumenta 'EU sljedeće generacije', na raspolaganju biti iznos od 6,3 milijardi eura te zajmovi u iznosu od 3,6 milijardi eura. Usto će Hrvatskoj na raspolaganju biti i dodatnih 5,3 milijardi eura putem 'Višegodišnjeg financijskog okvira za razdoblje 2021. – 2027.' Navedeni iznosi raspoloživih sredstava za Hrvatsku mogu predstavljati važan potencijal i podlogu za provedbu niza reformi i investicija u brojnim područjima te ravnomjerniji razvoj. Iako kultura nije definirana kao zasebna komponenta ulaganja, ona se navodi u pojedinim komponentama. U dijelu Gospodarstva predviđene su reforme autorskoprognoznog okvira u kulturi, koje se odnose na uklanjanje prepreka u digitalizaciji i omogućavanje poslovanja u novim uvjetima jedinstvenoga digitalnog tržišta, čime će se doprinijeti oporavku i jačanju otpornosti kulturnog i kreativnog sektora. Unaprjeđenja zakonodavnog okvira trebala bi omogućiti komercijalizaciju i monetizaciju digitalnih kreativnih sadržaja koji su zaštićeni autorskim pravima. U kontekstu zelene tranzicije gospodarstva predviđene su reforme za razvoj otpornog kulturnog i kreativnog sektora te investicije za transformaciju i jačanje kulturnih i kreativnih industrija. Kultura se spominje i u kontekstu potpora za kulturne sadržaje u dijelu namijenjenom za osnaživanje mladih za demografsku revitalizaciju, koji se odnosi na mjere podržavanja centara za mlade u ruralnim područjima. Očekuje se da će intervencije predviđene u brojnim drugim područjima imati pozitivne učinke i na kulturni razvoj, poput ulaganja u prometnu infrastrukturu, koja bi omogućila lakšu pristupačnost i kulturnim sadržajima, ili primjerice valorizaciju i prezentaciju kulturne baštine u svrhu turizma i slično. Međutim, vidljivo je da su Planom oporavka uglavnom obuhvaćene kulturna baština i poduzetničke inicijative iz privatnog sektora. Stoga će biti neophodno povećati sredstva državnog proračuna koja će se usmjeriti i ulagati u neprofitne inicijative u kulturi kako taj dio kulturnog sektora ne bi ostao zanemaren, čime bi se iskoristili njegovi potencijali, posebice potencijali organizacija civilnog društva za razvoj suvremenog umjetničkog stvaralaštva te daljnji razvoj održive i uključive kulture.

<sup>i</sup> Prioriteti ulaganja tih sredstava artikulirani su u okviru 'Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026.' u pet komponenti (Gospodarstvo, Javna uprava, pravosuđe i državna imovina, Obrazovanje, znanost i istraživanje, Tržište rada i socijalna zaštita, Zdravstvo) i jednoj inicijativi (Obnova zgrada).

## SWOT ANALIZA

SWOT analiza kvalitativna je analitička metoda koja je često korišten instrument u analizi politika. Riječ je o strukturiranoj metodi koja putem četiriju aspekata procjenjuje unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje s kojima se organizacija suočava.

### Snage

- ▶ Misija
- ▶ Čvrsta upravljačka struktura
- ▶ 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
- ▶ Adaptabilan i razuman donator
- ▶ Pouzdan partner

### Prilike

- ▶ Raznolik umjetnički i kulturni sektor
- ▶ 'Nacionalni plan razvoja kulture i medija od 2022. do 2027. godine'
- ▶ Mogućnost utjecaja na javne politike
- ▶ Partnerski odnos s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama
- ▶ Partnerski odnos s privatnim sektorom
- ▶ Uspostavljanje suradnje sa znanstvenim i istraživačkim institucijama
- ▶ Umrežavanje
- ▶ Intersektorska, transdisciplinarna i međunarodna suradnja
- ▶ Rast potrebe za cjeloživotnim učenjem
- ▶ Razvoj inovacija
- ▶ Novi modeli upravljanja
- ▶ Nove tehnologije
- ▶ Rast važnosti sudjelovanja u kulturi
- ▶ Novi europski fond za kulturu

Sljedeća tablica sažeto prikazuje glavne unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje koje su prepoznate u provedenoj SWOT analizi Zaklade 'Kultura nova'.

### Slabosti

- ▶ Neravnoteža između veličine Zaklade i brojnosti potreba sektora
- ▶ Nedostatni ljudski resursi
- ▶ Prostor za rad u privatnom vlasništvu
- ▶ Nerazvijen sustav educiranja zaposlenika
- ▶ Nerazvijena 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
- ▶ Nedovoljna vidljivost
- ▶ Nerazvijena zelena politika

### Prijetnje

- ▶ Pandemijska kriza i post-COVID izazovi
- ▶ Ekološka kriza
- ▶ Promjena političke volje i političke intervencije
- ▶ Ekonomska nestabilnost
- ▶ Smanjenje javnog ulaganja u kulturu i umjetnost
- ▶ Smanjenje i promjena mehanizma raspodjele prihoda od igara na sreću
- ▶ Nepostojanje artikuliranih politika komplementarnosti djelovanja među davateljima bespovratnih sredstava
- ▶ Rast birokracije i administracije
- ▶ 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
- ▶ Neodgovarajući sustav obrazovanja za umjetnost i kulturni sektor
- ▶ Nerazvijeni kapaciteti za pripremu i provedbu EU projekata u kulturi
- ▶ Komodifikacija kulture
- ▶ Nedovoljno razvijen sustav poticanja i podrške za sudjelovanje u kulturi
- ▶ Nedostatak statističkih podataka i analiza u kulturi
- ▶ Nezainteresiranost medija za teme iz kulture



## SNAGE I SLABOSTI

Snage i slabosti koje su od posebne važnosti za djelovanje Zaklade analizirale su se s obzirom na najznačajnije unutarnje specifičnosti i karakteristike rada Zaklade.

### SNAGE

U analizi unutarnjih snaga Zaklade prepoznati su sljedeći elementi:

**MISIJA** – definirana je jasno i odražava svrhu postojanja Zaklade, njezinu usmjerenost i djelovanje te su je prepoznali korisnici, partneri i suradnici.

**ČVRSTA UPRAVLJAČKA STRUKTURA** – Zaklada temelji upravljanje organizacijom na jasno definiranim i podijeljenim odgovornostima i zaduženjima za sve uključene u upravljanje organizacijom i njezin rad. Jasno definirana struktura i procedure funkcioniranja odnose se na operativne i programske aspekte djelovanja organizacije, posebno na postupak dodjele bespovratnih sredstava. Takav pristup osigurava transparentnost i omogućava sustavno i dosljedno provođenje svih aktivnosti organizacije. Upravljačka tijela Zaklade odlikuju kompetentnost, stručnost i raznolikost znanja, vještina i profesionalnih iskustava, koherentnost, posvećenost i predanost Zakladi te kvalitetna komunikacija između dvaju upravljačkih tijela – Upravnog odbora i upravitelja Zaklade.

**KVALITETNI LJUDSKI KAPACITETI** – Raznolikost znanja, vještina i iskustava zaposlenika i njihova profesionalnost, kompetentnost, predanost, otvorenost, pristupačnost i dostupnost, dinamičnost, brzina, fleksibilnost, spremnost na timski rad i suradnju te kvalitetna komunikacija među svim zaposlenicima Zaklade (upravitelja Zaklade, voditelja i

suradnika) stvaraju pozitivno i kreativno okruženje te predstavljaju temeljne vrijednosti Zakladinih ljudskih potencijala.

**MREŽA VANJSKIH SURADNIKA** – Postupnim razvijanjem svojih organizacijskih kapaciteta i ljudskih resursa Zaklada je razvijala suradničke odnose s brojnim vanjskim suradnicima iz različitih područja stručnosti, koji uz vodstvo Zaklade sudjeluju u provedbi brojnih aktivnosti u okviru operativnog i programskog djelovanja Zaklade. Na taj je način stvorena bogata mreža stručnjaka koji su kao vanjski suradnici osigurali obavljanje svih zadataka na visokoj profesionalnoj razini i kvaliteti.

**ADMINISTRATIVNI I TEHNIČKI RESURSI** – Zaklada raspolaže primjerenim administrativnim i tehničkim resursima za učinkovito funkcioniranje organizacije i provođenje svih programskih aktivnosti, a posebnu pažnju ulaže u razvoj tehničkih i informacijskih resursa (npr. razvoj e-sustava za provođenje postupka dodjele bespovratnih sredstava i e-sustava za komunikaciju s korisnicima, koji su osmišljeni i izrađeni za potrebe Zaklade). Zakladin administrativni aparat formuliran je na način da se birokracija učini manje staromodnom, anakronom i opterećujućom za korisnike, odnosno ona je svedena na

primjerenu mjeru javne odgovornosti koju Zaklada ima, ali i organizacijskog menadžmenta njezinih korisnika.

**REDOVAN, TRANSPARENTAN I DIGITALIZIRAN PROGRAM PODRŠKE** – Zakladin Program podrške provodi se redovno i transparentno na temelju detaljno razrađenog postupka dodjele bespovratnih sredstava. Razvojem i uvođenjem e-sustava za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava i e-sustava za komunikaciju s korisnicima digitaliziran je cjelokupan životni ciklus projekta: od faze prijave preko procjene, odobravanja sredstava, provedbe, praćenja, provjere i izvještavanja do vrednovanja. Digitalizacija je eliminirala određene administrativne barijere i smanjila birokraciju.

**PROGRAMSKA EKSTENZIJA** – Zahvaljujući kontinuiranom zalaganju zaposlenika i rastu prihoda (od dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara i iz drugih međunarodnih izvora) prošireno je programsko djelovanje Zaklade. Povećanje sredstava odrazilo se na Programe podrške, ne samo rastom uloženi sredstava u pojedina programska područja nego i uvođenjem novih programskih područja. U okviru Odjela za istraživanje i razvoj kontinuirano se provode nova istraživanja i edukacijski programi te se osmišljavaju i provode novi međunarodni projekti relevantni za organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

**NOVA ZNANJA** – Jedna od programskih ekstenzija Zaklade vezana je za redovan obrazovni program za korisnike iz područja upravljanja u kulturi, koji im omogućava stjecanje novih znanja i vještina te produbljivanje postojećih. Zaklada i mnogim drugim aktivnostima (studijska putovanja, prezentacije i predavanja, radni sastanci, konferencije

i slično) stvara prilike za učenje, usavršavanje i osposobljavanje u različitim područjima koja su relevantna za rad organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te drugih aktera.

**POZNAVANJE PODRUČJA RADA** – Zakladu odlikuje visoka razina upućenosti i poznavanja specifičnosti rada, područja djelovanja i potreba udruga i umjetničkih organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti, što je vidljivo u Zakladinim programima podrške te razvojnim i istraživačkim programima i projektima.

**PRAĆENJE POTREBA KORISNIKA** – Kako bi osigurala kontinuirano praćenje potreba korisnika, Zaklada provodi istraživanja putem kojih prikuplja i analizira relevantne podatke o problemima i potrebama te specifičnostima rada korisnika. Kontinuiranom, otvorenom i učinkovitom komunikacijom s korisnicima Zaklada uočava trendove razvoja civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a putem različitih oblika formalnih i neformalnih konzultacija s predstavnicima organizacija civilnog društva prepoznaje njihove aktualne probleme i potrebe te iznalazi različite primjerene odgovore.

**PRAĆENJE TRENDOVA U KULTURI, KULTURNOJ POLITICI I CIVILNOM DRUŠTVU** – Redovnim praćenjem trendova razvoja u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kulturnoj politici i civilnom društvu na međunarodnoj razini Zaklada prepoznaje relevantne teme kojima posvećuje svoje operativno i programsko djelovanje i time kreira oblike stručne i profesionalne podrške koji doprinose kulturnom razvoju.

**PREPOZNATLJIVOST ZAKLADE KAO PRIMJERA DOBRE PRAKSE** – Zaklada je prepoznata kao relevantna i stručna institucija koja predstavlja primjer dobre

prakse u Hrvatskoj zbog kvalitetnog postupka dodjele bespovratnih sredstava, brzine i dostupnosti u komunikaciji, administrativnog sustava s 'ljudskim licem' koji razumije potrebe krajnjih korisnika, programske diversifikacije, dinamike isplate sredstava, koja svim korisnicima omogućava da veći dio odobrenih sredstava prime unaprijed, te raznolikosti Zakladinih istraživačkih i razvojnih programa, koji prate i odgovaraju na ključne potrebe civilnog sektora u kulturi.

#### PREPOZNATLJIVOST ZAKLADE NA MEĐUNARODNOJ KULTURNOJ SCENI

– Aktivnim uključivanjem u rad međunarodnih organizacija i mreža relevantnih za umjetnost i kulturnu politiku, civilno društvo i filantropiju, sudjelovanjem na međunarodnim događanjima te provedbom međunarodnih projekata i organiziranjem međunarodnih događanja Zaklada je osigurala svoju prepoznatljivost kao važnog aktera u kulturi na međunarodnoj razini, što potvrđuju brojni pozivi Zakladi da sudjeluje na međunarodnim skupovima i u projektima, ali i odabir predstavnika Zaklade kao članova upravljačkih i savjetodavnih tijela međunarodnih mreža i projekata.

PRISTUP INSTITUCIJAMA I SUDJELOVANJE U KREIRANJU JAVNIH POLITIKA RELEVANTNIH ZA PODRUČJE DJELOVANJA ZAKLADE – Djelujući kao javna zaklada na nacionalnoj razini, Zaklada odgovorno pristupa svojoj poziciji, razvijajući kvalitetne partnerske odnose s tijelima državne uprave i tijelima javne vlasti, vladinim uredima, drugom javnom administracijom i javnim ustanovama, kako na nacionalnoj, tako i na subnacionalnim razinama, a također se uključuje u procese stvaranja javnih politika u područjima koja su relevantna za djelovanje Zaklade – kultura i kulturna politika, civilno društvo, filantropija itd.

#### ADAPTABILAN I RAZUMAN DONATOR

– Organizacijska agilnost Zaklade ogleđa se u njezinu umijeću prilagođavanja promjenama. Na temelju kontinuirane komunikacije s korisnicima te uzimajući u obzir turbulentno i nepredvidivo okruženje, Zaklada djeluje kao vrlo razuman donator koji ima razumijevanja za probleme i potrebe korisnika, što se potvrdilo u pandemijskoj krizi, kada je Zaklada već u prvim tjednima donijela odluke o maksimalnoj fleksibilnosti u provedbi programa i projekata korisnika te ih dalje prilagođavala u skladu s izmijenjenim okolnostima. Adaptabilnost Zaklade ogleda se i u njezinoj otvorenosti komentarima, mišljenjima i prijedlozima dionika, na temelju kojih kontinuirano preispituje i unaprjeđuje svoje operativno i programsko djelovanje.

POUZDAN PARTNER – Zaklada je otvorena prema drugoj strani, brza i dinamična u radu i komunikaciji, uvijek spremna razumjeti okolnosti i (turbulentne) uvjete u kojima djeluje te brzo iznaći prikladna rješenja i odgovoriti na probleme i potrebe. Stoga se Zaklada u svim suradničkim odnosima potvrđuje kao vjerodostojan i visokopouzdan partner jer njeguje otpornost i dosljednost u komunikaciji i provedbi svih aktivnosti, bez obzira na eventualne nepredviđene okolnosti.

## SLABOSTI

U analizi unutarnjih slabosti Zaklade prepoznati su sljedeći elementi:

NERAVNOTEŽA IZMEĐU VELIČINE ZAKLADE I BROJNOSTI POTREBA SEKTORA – Unatoč prvotno kontinuiranom rastu prihoda Zaklade, a potom njihovoj stabilizaciji u posljednjih nekoliko godina, raspoloživa sredstva od prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara još uvijek nisu dovoljna da bi odgovorila na sve potrebe i probleme organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, do kojih dolazi zbog rasta broja organizacija, ali i kao posljedica njihova djelovanja u nestabilnim uvjetima i manjka financijskih sredstava na svim drugim izvorima na nacionalnoj i lokalnim razinama, koji su posebno došli do izražaja u vremenu pandemije bolesti COVID-19 i potresa koji su pogodili Hrvatsku. Nedovoljna sredstva Zaklade za program podrške i nemogućnost veće diversifikacije programa podrške, mali iznosi sredstava za podršku organizacijskom razvoju te sve kvalitetniji i brojniji programi i projekti organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti utječu na rast kompetitivnosti i konkurentnosti među korisnicima.

NEDOSTATNI LJUDSKI RESURSI – S ciljem uravnoteženog razvijanja organizacije Zaklada je postupno razvijala ljudske potencijale, zbog čega je organizacijski tim u pojedinim situacijama izložen visokom intenzitetu rada (raznolikost zadataka, osjećaj visokog pritiska rada, preopterećenost planom rada), što ujedno predstavlja i ključnu slabost tog aspekta funkcioniranja organizacije, te je s rastom aktivnosti potrebno nastaviti intenzivno razvijati i ljudske potencijale kako bi se smanjio pritisak i opterećenost zaposlenika. Također je potrebno razvijati ljudske resurse za pojedina specifična područja

rada, kao što je primjerice digitalni razvoj, jer je organizacijska transformacija i prilagodba korisnika digitalnom okruženju sastavni dio suvremenog poslovanja i djelovanja.

PROSTOR ZA RAD U PRIVATNOM VLASNIŠTVU – Zaklada nema osiguran prostor koji je u javnom vlasništvu, zbog čega djeluje u uredskim prostorima koji su u privatnom vlasništvu.

NERAZVIJEN SUSTAV EDUCIRANJA ZAPOSLENIKA – Zaposlenici Zaklade povremeno koriste prilike za profesionalno i stručno usavršavanje, ali ne postoji sustavan plan dodatnog obrazovanja, obučavanja i stjecanja novih znanja i vještina.

NERAZVIJENA SURADNJA S JEDINICAMA LOKALNE I REGIONALNE SAMOUPRAVE – U nedostatku kapaciteta Zaklada nema razvijenu suradnju s jedinicama lokalne i regionalne samouprave, koja bi osigurala stvaranje poticajnijeg okruženja za razvoj organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti na subnacionalnim razinama.

NEDOVOLJNO RAZVIJEN MODEL MJERENJA I VREDNOVANJA UTJECAJA – Zaklada je implementirala sustav praćenja i vrednovanja administrativne provedbe i kvalitete sadržajne provedbe te proces provedbe dovela u vezu s postupkom dodjele bespovratnih sredstava, ali model ne uključuje mjerenje utjecaja organizacijskog i programskog djelovanja na organizacijski i programski razvoj korisnika te na razvoj društvene i umjetničke zajednice u lokalnoj sredini u kojoj korisnici djeluju.

**NEDOVOLJNO RAZVIJEN SUSTAV NEMONETARNE PODRŠKE** – Zaklada doprinosi jačanju organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti putem različitih obrazovnih programa u području upravljanja u kulturi, ali nema razvijen sustav pružanja drugih oblika nemonetarne podrške pomoću kojih bi se također doprinijelo stabilnijem razvoju organizacija te osiguralo i određene oblike podrške za one organizacije kojima nisu dodijeljena bespovratna sredstva.

**NEDOVOLJNO RAZVIJEN SUSTAV PRUŽANJA PODRŠKE U KRIZNIM SITUACIJAMA** – Zbog nedostatka financijskih sredstava Zaklada nema osigurana rezervna sredstva koja bi mogla aktivirati u različitim kriznim situacijama ni razvijen sustav podrške

## PRILIKE I PRIJETNJE

Prilike i prijetnje koje su od posebne važnosti za buduće djelovanje Zaklade analizirale su se s obzirom na najznačajnija društvena, gospodarska, politička i kulturna kretanja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## PRILIKE

U provedenoj analizi identificirane su sljedeće prilike za djelovanje:

**RAZNIK UMJETNIČKI I KULTURNI SEKTOR** – Raznolikost umjetničkih izričaja, kulturnih aktivnosti, projekata, programa, proizvoda i usluga, modela organiziranja i načina rada predstavlja važnu podlogu za daljnji razvoj kulturnog sektora.

**‘NACIONALNI PLAN RAZVOJA KULTURE I MEDIJA OD 2022. DO 2027. GODINE’** – Tijekom tranzicijskih i posttranzicijskih procesa u Republici Hrvatskoj nije provedena sustavna

u kriznim vremenima i izvanrednim situacijama (u slučaju prirodnih katastrofa, zdravstvenih ugroza, ratnih zbivanja, bolesti, liječenja i bolovanja, hitnih popravaka ili gubitaka opreme, krađa i sličnih nepredviđenih događaja) kojim bi se sanirale nastale štete i posljedice.

**NEDOVOLJNA VIDLJIVOST** – Dionici su prepoznali uspješnost Zakladina djelovanja te raznolikost i relevantnost programa, ali oni nisu dovoljno vidljivi u medijima i posljedično nisu prepoznati u javnosti.

**NERAZVIJENA ZELENA POLITIKA** – Zaklada nije transformirala svoje operativno i programsko djelovanje u skladu s okolišnom urgentnošću i nema razvijen plan zelene politike.

reforma kulturne politike ni reforma sustava financiranja i načina upravljanja kulturnim sektorom, a ne postoji ni dokument strateškog razvoja koji bi bio podloga za provedbu transformacije kulturnog sustava. Uzimajući u obzir i sveukupne promjene u suvremenom društvu te utjecaj pandemijske krize i potresa na kulturni sektor, neophodno je osmisliti i stvoriti legišlativnu podlogu te razvijati nove modele upravljanja, financiranja, programiranja i proizvodnje kako bi se provela modernizacija i

demokratizacija cjelokupnog kulturnog sustava, izjednačile pozicije među sektorima te stvorilo poticajno okruženje za daljnji razvoj organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Takvu podlogu može predstavljati dokument nacionalnog plana za kulturu, koji je potrebno izraditi u 2022.

**MOGUĆNOST UTJECAJA NA JAVNE POLITIKE** – Djelujući kao javna zaklada na nacionalnoj razini, Zaklada ima priliku izravno sudjelovati u kreiranju javnih politika u kulturi i civilnom društvu te drugih relevantnih politika.

**PARTNERSKI ODNOS S MEĐUNARODNIM ORGANIZACIJAMA, MREŽAMA I ZAKLADAMA** – Daljnji razvoj partnerskih odnosa s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama predstavlja priliku za daljnje unaprjeđenje kvalitete rada Zaklade, širenje njezine uključenosti u međunarodnu kulturnu suradnju, osiguravanje doticaja s međunarodnim tokovima te rast njezine vidljivosti u međunarodnom okruženju i jačanje njezina utjecaja na međunarodnoj razini.

**PARTNERSKI ODNOS S PRIVATNIM SEKTOROM** – Nedovoljna uključenost privatnog sektora u pružanje podrške razvoju kulture i umjetnosti predstavlja neiskorištenu priliku za diversifikaciju financijskih izvora i oblika podrške za kulturni sektor.

**USPOSTAVLJANJE SURADNJE SA ZNANSTVENIM I ISTRAŽIVAČKIM INSTITUCIJAMA** – Suradnja s obrazovnim i znanstvenim sektorom danas predstavlja jednu od važnijih komponenti daljnjeg napretka i razvoja društva, pa je tako uspostavljanje prikladne suradnje i raznolikih oblika partnerskih odnosa između kulturnog i civilnog te obrazovnog i

znanstvenog sektora prilika za unaprjeđenje kulturnog i umjetničkog razvoja.

**UMREŽAVANJE** – Važnost suradničkih odnosa i razvoj raznih oblika mreža kao odgovor na brze i dinamične promjene u društvu predstavlja važan potencijal za razvoj organizacija civilnog društva i u području suvremene kulture i umjetnosti jer omogućava učinkovito povezivanje s drugima, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne akcije te nudi niz pogodnosti koje unaprjeđuju programski i operativni rad i sveukupno stvaraju prilike za međusobno jačanje onih koji sudjeluju u radu mreža.

**INTERSEKTORSKA, TRANSDISCIPLINARNA I MEĐUNARODNA SURADNJA** – Rast osviještenosti o tome da tradicionalne striktno podjele između različitih disciplina, područja, sektora i teritorija više ne postoje vodi prema sve većem razvoju intersektorske, transdisciplinarne i međunarodne suradnje, čime se pozitivno utječe na ekonomski, društveni i kulturni razvoj. U kulturi su takve suradnje neophodne jer mogu osigurati veću demokratizaciju sustava, promovirati i štitići raznolikost, zalagati se i djelovati u skladu s održivim razvojem te interakcijom s drugim sektorima, disciplinama i kulturama osigurati bolje razumijevanje različitih pozicija, interesa i motivacija.

**RAST POTREBE ZA CJELOŽIVOTNIM UČENJEM** – Rast važnosti stručnog usavršavanja profesionalaca i cjeloživotnog obrazovanja građana predstavlja priliku i u području kulture, s jedne strane za profesionalno usavršavanje kulturnih radnika i umjetnika i njihovu daljnju motivaciju za rad u tom području, a s druge za

produbljanje odnosa s postojećom publikom i razvoj nove publike.

**RAZVOJ INOVACIJA** – Brze i dinamične promjene kojima je izloženo suvremeno društvo postavljaju u svim područjima zahtjev za iznalaženje novih rješenja kojima će se odgovoriti na prepoznate potrebe, što se postiže promišljanjem i razvojem inovacija u svim područjima, pa tako i u kulturi i umjetnosti. Inovacije stvaraju nove sadržaje, proizvode, usluge i servise, ali i razvijaju nove procese, prakse i odnose, koji omogućavaju utjecaj različitih novih ideja na područja u kojima se uspostavljaju.

**NOVI MODELI UPRAVLJANJA** – Tradicionalni modeli upravljanja koji favoriziraju centralizirani, birokratski i hijerarhijski pristup imaju tendenciju zatvorenosti i nastavljanja dominantne prakse te sveukupno otvaraju malo prostora za eksperimentiranje, improvizaciju i istraživanje. Na drugoj se strani nalaze novi modeli upravljanja, koji osiguravaju demokraciju sustava i predstavljaju važne nadomjeske u sustavu koji trenutačno ne može odgovoriti na raznolikost potreba kulturnog sektora.

**NOVE TEHNOLOGIJE** – Nove tehnologije omogućavaju brže i kvalitetnije povezivanje umjetnika i kulturnih

## PRIJETNJE

U provedenoj analizi identificirane su sljedeće prijetnje djelovanju Zaklade:

**PANDEMIJSKA KRIZA I POST-COVID IZAZOVI** – Pandemija bolesti COVID-19 drastično je utjecala na kulturni sektor, pa tako i na organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Obvezne mjere fizičkog distanciranja,

radnika, inovacije u suvremenoj kulturi i umjetnosti te predstavljaju veliku priliku za daljnji razvoj kulturnog sektora u dodiru s novim tehnologijama i u digitalnom okruženju.

**RAST VAŽNOSTI SUDJELOVANJA U KULTURI** – Potreba za stvaranjem prilika za sudjelovanje u kulturi, pasivno i aktivno, jedan je od najvećih izazova suvremene kulturne politike. Smještanje publike u središte organizacije i paralelno uz umjetničke i kulturne programe zahtijeva nove pristupe, kreativnost i inovacije u radu te organizacijsku transformaciju, koja će stvoriti kvalitetniju podlogu za raznolike prakse sudjelovanja u kulturi.

**NOVI EUROPSKI FOND ZA KULTURU** – Na europskoj razini nema mnogo izvora financiranja u kulturi i umjetnosti niti su razvijena javno-filantropska partnerstva. Inicijativa Europske zaklade za kulturu za stvaranje alternativnog fonda za kulturu i umjetnost na europskoj razini, kao rezultat suradnje filantropije i Europske unije, predstavlja značajan potencijal za diversifikaciju izvora financiranja u kulturi te stvaranje novih fleksibilnih i progresivnih oblika dodjele sredstava, koji će biti usklađeni s različitim potrebama lokalnih aktera u kulturi širom Europe.

zatvaranje prostora za kulturu, otkazivanje kulturnih događanja i/ili ograničavanje broja sudionika javnih okupljanja pogađaju sve aspekte rada organizacija, od svakodnevnog uredskog rada, umjetničke proizvodnje i distribucije,

obrazovnih i diskurzivnih programa, prihoda, do putovanja i međunarodne suradnje. Budući da kriza još uvijek traje i da se ne nazire njezin kraj, tradicionalni i novi problemi te izmijenjene donedavno uvriježene prakse rada u kulturno-umjetničkom području i prelijevanje zdravstvene krize u druga područja mogu dugoročno predstavljati prijetnje održivom i stabilnom razvoju kulturnog sektora, posebice onog dijela koji je slabije zaštićen.

**EKOLOŠKA KRIZA** – Klimatske promjene i uništavanje okoliša među najvećim su prijetnjama za budućnost svijeta. Opseg i brzina klimatskih promjena i drugih problema uništavanja okoliša dovode kulturu i kulturna prava u ozbiljan rizik. Istovremeno, kultura i umjetnost mogu igrati važnu ulogu u podizanju svijesti o važnosti transformacije, prilagodbe i odgovora na okolišnu urgentnost. Dosadašnji izostanak usmjerenosti kulturnih politika na važnost prilagodbe kulturnog sektora ekološkom sustavu zahtijeva podešavanje dominantne paradigme kulturnih politika i preispitivanje temeljnih konceptualnih i operativnih aspekata načina funkcioniranja kulturnog i umjetničkog sektora.

**PROMJENA POLITIČKE VOLJE I POLITIČKE INTERVENCIJE** – Zbog neprovedene reforme kulturnog sustava i dominacije tradicionalnog modela upravljanja u kulturi, koji ne osigurava participaciju u procesima donošenja odluka, postojeći je sustav ovisan o promjenama političke volje i političkim intervencijama u donošenju odluka u kulturi i kulturnoj politici.

**EKONOMSKA NESTABILNOST** – U izazovnim i nepredvidivim vremenima sve su češće pojave različitih globalnih ekonomskih nestabilnosti koje vode u politiku štednje, što može imati

izravne posljedice na usporavanje svih gospodarskih grana, nezaposlenost, inflaciju te prelijevanje krize i na kretanja u brojnim drugim područjima, pa time negativno utjecati na sveukupni kulturni razvoj.

**SMANJENJE JAVNOG ULAGANJA U KULTURU I UMJETNOST** – Ekonomska i politička nestabilnost predstavljaju prijetnju održivom kulturnom razvoju jer ih često prati scenarij u kojem vlade ne prepoznaju kulturu i umjetnost kao sfere od javnog interesa u koje treba ulagati javna sredstva i koje trebaju imati podršku javne administracije. Stoga svako smanjivanje ulaganja javnih sredstava iz državnog, regionalnih i lokalnih proračuna u kulturu dovodi do sve veće financijske nestabilnosti, iscrpljivanja i osiromašivanja cjelokupnog kulturnog sektora, a posebno organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje djeluju na neprofitnoj osnovi.

**SMANJENJE I PROMJENA MEHANIZMA RASPODJELE PRIHODA OD IGARA NA SREĆU** – Trend rasta prihoda od igara na sreću predstavlja s jedne strane priliku za kontinuirano povećanje prihoda Zaklade, ali istovremeno može predstavljati prijetnju u slučaju smanjenja prihoda, promjene mehanizma raspodjele ili uvođenja drugih područja i korisnika lutrijskih sredstava među kojima se distribuiraju ti prihodi. Povećavanje prihoda od igara na sreću može postati izgovor za smanjivanje izravnog ulaganja javnih sredstava iz državnog proračuna u kulturu. Osim toga, donošenje Uredbe o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu otežava planiranje za višegodišnje razdoblje i stvara svojevrsnu nesigurnost i nestabilnost za dugoročno djelovanje.

**NEPOSTOJANJE ARTIKULIRANIH POLITIKA KOMPLEMENTARNOSTI DJELOVANJA MEĐU DAVATELJIMA BESPOVRATNIH SREDSTAVA** – Različito razumijevanje komplementarnosti djelovanja među davateljima bespovratnih sredstava otežava diversifikaciju sredstava namijenjenih organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te onemogućava svrhovito uspostavljanje programa podrške, koji će biti dodatni i nadopunjujući izvori financiranja programa i projekata te doprinijeti izgradnji kvalitetnijeg okruženja za razvoj civilnog društva u kulturi.

**RAST BIROKRACIJE I ADMINISTRACIJE** – Konzervativni prioriteti i pristupi, nepovjerenje prema kulturnom sektoru i nepostojanje prikladnih mehanizama praćenja i sankcioniranja onih koji djeluju izvan granica normativnog okvira mogu voditi prema pretjeranoj birokraciji, ograničavanju i usporavanju u djelovanju te staromodnoj i anakronoj administraciji koja ne može odgovoriti na specifične potrebe i načine rada u kulturi i umjetnosti te predstavlja suzbijajući element daljnjeg razvoja.

**NEDOVOLJNA POVEZANOST OCD-OVA** – Projektna logika financiranja i neprikladni uvjeti rada otežavaju međusobno povezivanje organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi te smanjuju kvalitetu njihove suradnje i razmjene informacija, dobrih praksi, iskustava i programa.

**NESTABILNO FINANCIRANJE OCD-OVA** – Iznosi sredstava koji se mijenjaju iz godine u godinu te praksa kasnog objavljivanja rezultata o financiranju programa iz javnih izvora, posebno na regionalnim i lokalnim razinama, zajedno s nedovoljnim iznosom ukupnih sredstava namijenjenih

civilnom sektoru u suvremenoj kulturi i umjetnosti, posebno za operativne troškove plaća, naknade za rad i održavanje organizacija, produkciju novih radova i njihovu distribuciju te upravljanje prostorima za kulturu, a i nerazumijevanje korisnosti ulaganja u suvremenu kulturu i umjetnost, stvaraju veliki pritisak na stabilnost, pa čak i opstanak organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

**NERAZVIJENI RESURSI I KAPACITETI OCD-OVA** – Djelujući u okruženju koje ne osigurava stabilnost i kvalitetne uvjete rada, organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti raspolažu ograničenim resursima, posebno prostornim, tehničkim, financijskim i materijalnim. Ljudski resursi također su ograničeni uslijed raznih financijskih rizika i nemogućnosti da se osiguraju dostatni i redovni prihodi za zaposlenike, zbog čega je broj zaposlenika ograničen, a mnogi osiguravaju egzistenciju radeći paralelno na drugim poslovima ili odlučuju napustiti sektor radi ostvarivanja kvalitetnijih uvjeta života. Osim toga, za opstanak u sektoru potrebno je stalno stjecati nova znanja i vještine iz različitih područja upravljanja i menadžmenta u kulturi, umrežavanja, zagovaranja, digitalizacije, zelene prilagodbe, javnog komuniciranja, pripreme i provedbe projekata u okviru ESI fondova itd.

**NESTABILNI RADNI UVJETI KULTURNIH PROFESIONALACA I UMJETNIKA** – Kao posljedica tržišne fragmentacije, nedovoljnih izvora financiranja i neizvjesnih ugovornih uvjeta, jedan od prisutnijih problema s kojima se kulturni sektor susreće vezan je za smanjivanje prihoda kulturnih profesionalaca, dok glavni izazov kulturne politike predstavlja učestalost i

rasprostranjenost zapošljavanja na temelju projekata, privremenog angažmana ili zapošljavanja na pola radnog vremena. Iz tih su razloga kulturni profesionalci i umjetnici koji djeluju u izvaninstitucionalnom kulturnom sektoru izloženi nestabilnim radnim uvjetima.

**NERAZUMIJEVANJE NEGATIVNIH STRANA DIGITALIZACIJE I DIGITALNE EKONOMIJE** – Pandemijska je ubrzala proces digitalizacije u kulturnom sektoru te je gotovo preko noći mnoge aktere kulturnog sektora prisilila na transformaciju djelovanja i prilagodbu digitalnom okruženju kako bi nastavili djelovati. Međutim, digitalizacija nije primjerena za sve oblike rada u kulturi, a suprotno nekim uvjerenjima ima i negativan utjecaj na okoliš. Kulturno-umjetničko stvaralaštvo također nosi sa sobom izazove digitalne ekonomije, neprikladan autorskopравни okvir i probleme monetizacije umjetničkog stvaralaštva na jedinstvenom digitalnom tržištu. Stoga je u procesima budućeg digitalnog razvoja ključno osigurati razumijevanje svih negativnih strana digitalizacije u kulturi.

**NEPOVJERENJE IZMEĐU JEDINICA LOKALNE I REGIONALNE SAMOUPRAVE I CIVILNOG DRUŠTVA** – Iako organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti predstavljaju važan pokretač lokalnog razvoja, postojeće nepovjerenje regionalnih i lokalnih uprava prema civilnom društvu otežava njihovu suradnju i onemogućava organizacijama civilnog društva da daju veći doprinos održivom kulturnom razvoju lokalne sredine.

**NERAZVIJENI ODNOSI MEĐU JAVNIM, CIVILNIM I PRIVATNIM SEKTORIMA U KULTURI** – U tranzicijskom procesu u Hrvatskoj očuvan je institucionalni okvir iz ranijih vremena, pa

je i nakon 1990. godine u središtu kulturnog sustava javni kulturni sektor, dok su civilni i privatni sektori marginalizirani. Zaštićena pozicija javnih kulturnih ustanova, ali i kriza njihove društvene i javne uloge dodatno polariziraju odnose među sektorima i onemogućavaju njihovu suradnju i međusobno podupiranje te zajedničko korištenje i dijeljenje resursa.

**NEODGOVARAJUĆI SUSTAV OBRAZOVANJA ZA UMJETNOST I KULTURNI SEKTOR** – Iskorjenjivanje umjetničkog obrazovanja u školama i nedovoljna razvijenost obrazovnih prilika za umjetnike i profesionalce angažirane u kulturnom sektoru vodi do smanjenja javne i političke važnosti koju imaju kultura i umjetnost. Istovremeno se smanjuje publika za kulturna događanja, a od kulturnog sektora očekuje se da preuzme ulogu i brojne funkcije drugih područja, prije svega obrazovanja.

**NERAZVIJENI KAPACITETI ZA PRIPREMU I PROVEDBU EU PROJEKATA U KULTURI** – Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorile su se nove mogućnosti za financiranje projekata u kulturi i umjetnosti, ali zbog nedovoljnog broja stručnjaka te visokobirokratiziranog postupka dodjele sredstava i provedbe projekata financiranih iz EU programa i ESI fondova još uvijek nisu dovoljno razvijeni kapaciteti kulturnog sektora za pripremu i provedbu EU projekata u kulturi. Otvaranje novih europskih fondova predstavlja administrativno opterećenje za organizacije i može voditi prema sve većem smanjivanju ulaganja sredstava iz domaćih izvora u razvoj civilnog društva u cjelini, pa tako i u području kulture. Također, nedostatan broj stručnjaka za pripremu i provedbu europskih projekata može otežati prikupljanje sredstava

i posljedično dovesti do nepotpunog iskorištavanja tih potencijala.

**KOMODIFIKACIJA KULTURE** – Usmjerenost prema mjerljivim brojčanim i ekonomskim pokazateljima u svim područjima zahvatila je i kulturu. Nerazumijevanje kulture te njezine važnosti i uloge u razvoju društva zahtijeva drukčiji pristup (razbijanje predrasuda, zlouporaba i neznanja). Iz tih je razloga ključna uloga svih aktera iz područja kulture (donositelja odluka i administratora, kulturnih radnika i umjetnika te publike) da zagovaraju kulturu kao javno dobro te javno artikuliraju važnost i ulogu koju ona ima u društvenim procesima.

**NEDOVOLJNO RAZVIJEN SUSTAV POTICANJA I PODRŠKE ZA SUDJELOVANJE U KULTURI** – Artikulacija sudjelovanja u kulturi u kontekstu ljudskih prava pokazuje da je 'pravo na kulturu' jedan od temeljnih i ključnih instrumenata kulturne politike te sastavni dio kulturnih praksi. Međutim, kulturna politika još nije razvila prikladan sustav poticanja i podrške za sudjelovanje u kulturi kojim bi se osigurale jednake i pravedne mogućnosti te osmislili i implementirali različiti oblici sudjelovanja u kulturi.

**NEDOSTATAK STATISTIČKIH PODATAKA I ANALIZA U KULTURI** – Nedostatak provedbe longitudinalnih istraživanja u području kulture, a posebno u polju civilnog društva u kulturi otežava argumentirano zagovaranje i provođenje promjena u kulturi te ujedno predstavlja ozbiljan izazov, ali i priliku za razvoj mreže stručnjaka koji će provoditi i razvijati interdisciplinarna znanstvena i evaluacijska istraživanja vezana za civilni sektor u području suvremene kulture i umjetnosti.

**NEZAINTERESIRANOST MEDIJA ZA TEME IZ KULTURE** – Smanjivanje i/ili ukidanje redakcija/rubrika/emisija u području kulture, kako u tiskanom, tako i u elektroničkim medijima, senzacionalizam medija te njihova neinformiranost i neinteresiranost za kulturu utječu na daljnji razvoj organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti jer zanemaruju događanja iz tog polja ili ih prate na neodgovarajući način. Sveukupno, mediji doprinose nedovoljnoj vidljivosti djelovanja organizacija civilnog društva, zbog čega javnost ne prepoznaje važnost njihova djelovanja.

- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji potiče i razvija različite oblike naprednih suradničkih i sudi-  
oničkih praksi te utječe na razvoj inovativnih kulturnih  
politika i drugih srodnih politika
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji dopri-  
nosi stvaranju i širenju novih znanja putem obrazovanja  
u području suvremene kulture i umjetnosti te provedbe  
istraživanja u područjima kulture i civilnog društva
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji je  
usmjeren na razvoj kulturne demokracije i kulturne ra-  
znoликosti te zagovaranje važnosti i uloge kulture u druš-  
tvenim procesima
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao aktera iznimno razvijenih  
organizacijskih kapaciteta koji predstavlja relevantnog i  
poželjnog partnera u kulturi, civilnom društvu i filantro-  
piji, ukazujući na rješenja za budući održivi i zeleni razvoj.

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

- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnoga aktera u po-  
dručjima kulture, civilnog društva, filantropije i drugim  
srodnim područjima koji doprinosi održivosti i razvoju  
organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i  
umjetnosti u skladu s postpandemijskim izazovima  
i ekološkom urgentnošću u svrhu stvaranja održive  
budućnosti

# OSNOVNI ELEMENTI — STRATEŠKI CILJEVI, POSEBNI CILJEVI, GLAVNI PROGRAMI, AKTIVNOSTI I POKAZATELJI

Svi strateški ciljevi Zaklade 'Kultura nova' za četverogodišnje razdoblje od 2022. do 2025. definirani su na temelju provedenih analiza i uvida u kontekst te uzimajući u obzir sve probleme, nedostatke i potrebe u području djelovanja organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, na koje Zaklada može odgovoriti kako bi ostvarila svoju misiju i osigurala postizanje svoje vizije. Ciljevi su također definirani i s obzirom na temeljno određenje Zaklade kao institucije koja ne predstavlja konkurentski ni zamjenski izvor financiranja u kulturi postojećim izvorima na nacionalnoj, regionalnim i lokalnim razinama, već predstavlja komplementarnu i nadopunjujuću mjeru u sustavu financiranja kulture. Komplementarnost je ugrađena i u posebne ciljeve, glavne programe i aktivnosti, dakle obuhvaća sve programske aspekte djelovanja Zaklade, njezine programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte. Na temelju provedenih analiza utvrđena je potreba kontinuiteta strateškog djelovanja Zaklade u skladu s prvim desetljećem njezina rada te unaprjeđenja i nadogradnji u pojedinim dijelovima kako bi se odgovorilo na trenutačne izvanredne okolnosti i aktualne probleme, potrebe, trendove i izazove. U skladu s navedenim, osnovni su strateški elementi u odnosu na one definirane za prethodno razdoblje doručeni u onim segmentima koje je trebalo prilagoditi novim okolnostima i budućem razvoju.

Zaklada shvaća suvremenu kulturu i umjetnost kao eksperimentalnu i istraživačku i/ili kritičku i društveno angažiranu praksu, a organizacije civilnog društva vidi kao ključne nositelje novih tendencija u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Te su suvremene kulturne i umjetničke prakse usmjerene na istraživanje i ispitivanje granica disciplina i područja, uspostavljanje novih pristupa i kretanja, poduzimanje estetskih i konceptualnih iskoraka, inovativno korištenje materijala, metoda, formata i medija te sveukupno otvaranje novih pogleda i shvaćanja u svijetu umjetnosti i kulture. Suvremena kultura i umjetnost može biti usmjerena i na društveni angažman, biti orijentirana na zajednicu te aktivno sudjelovanje i angažman različitih društvenih skupina u kulturi, otvarati delikatne teme u društvu i artikulirati raznovrsne probleme s kojima se suvremeno društvo susreće. Suvremene kulturne i umjetničke prakse putem različitih pristupa, formata i kanala djelovanja omogućavaju građanima uključivanje u različite

kulturne aktivnosti, čime se podiže svijest građana o važnosti njihova angažmana i aktivnog sudjelovanja u kulturi.

Shvaćajući sudjelovanje u kulturi kao okosnicu ljudskih prava i uzimajući u obzir ulogu koju organizacije civilnog društva imaju u stvaranju prilika za slobodno kulturno i umjetničko izražavanje građana, Zaklada prepoznaje sudjelovanje u kulturi kao područje koje je potrebno poticati i razvijati ravnopravno s kulturnim i umjetničkim izražavanjem. Koncept kulturne demokracije prepoznaje se kao važan dio programa i projekata organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a Zaklada stvara uvjete za uspostavljanje ravnoteže između umjetničkih vrijednosti i slobode izražavanja te osiguravanja pristupa i sudjelovanja u kulturi. Sloboda umjetničkog izražavanja i nastojanje da se postigne veća ravnopravnost između različitih društvenih skupina te stvore temelji za sudjelovanje građana i organiziranih kolektiva u kulturi, kulturnoj politici i različitim procesima donošenja odluka predstavljaju ključne vrijednosti za procjenu demokratskih standarda suvremenih kulturnih politika, a ujedno su sastavni dio prirode djelovanja udruga i umjetničkih organizacija, koje stoga danas predstavljaju važne nositelje kulturnog razvoja i demokratizacije kulture.

Zbog svega navedenog Zaklada vidi civilno društvo u suvremenoj kulturi i umjetnosti i kao važnu polugu budućeg oporavka društva nakon globalne krize izazvane pandemijom bolesti COVID-19. Uzimajući u obzir pad prihoda organizacija civilnog društva iz javnih proračuna, posebice na lokalnim razinama, ali i niz drugih negativnih učinaka krize na njihov rad, Zaklada prepoznaje važnost svoje uloge u budućem razdoblju za opstojnost, oporavak i daljnju održivost organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

Svjesna važnosti djelovanja na svim razinama, Zaklada svoje aktivnosti razvija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj te međunarodnoj razini.

## **STRATEŠKI CILJ 1**

### **DOPRINIJETI ODRŽIVOM RAZVOJU ORGANIZACIJA TE IZGRADNJI I JAČANJU NJIHOVIH SPOSOBNOSTI ZA RAZVOJ SUVREMENE KULTURE I UMJETNOSTI**

Organizacije civilnog društva kontinuirano djeluju u nestabilnim okolnostima i imaju na raspolaganju ograničena (često i sve manja) sredstva, za koja se svake godine moraju natjecati zbog dominantno projektne logike. Takva nestabilnost u financiranju i nedovoljna sredstva utječu na održivost organizacija te otežavaju daljnji rast i profesionalizaciju njihova djelovanja. Dodatni problem predstavlja i primarno financiranje programa, koje uglavnom ne uključuje operativne troškove kao što su troškovi plaća, naknada za rad menadžera i administratora, troškovi najma ureda, režijski troškovi i slično. Pritom sredstva kojima Zaklada raspolaže za pružanje podrške za organizacijski razvoj nisu dostatna da se podrži veći broj organizacija i poveća ukupni najviši iznos podrške. Sve te okolnosti utječu na stvaranje nestabilnih i nesigurnih uvjeta rada, koji rezultiraju nestandardnim oblicima zapošljavanja i prekarnim radom.

Mobilnost umjetnika i kulturnih profesionalaca danas je inherentna djelovanju u kulturnom sektoru. U Hrvatskoj nema dovoljno izvora za financiranje različitih vrsta mobilnosti u svrhu stvaranja, povezivanja, istraživanja i učenja, odnosno stvaranja dodatnih vrijednosti u postojećem svakodnevnom kulturnom-umjetničkom radu.

Osim nedostatka prostora za rad, produkciju i prezentaciju, civilno društvo u kulturi suočava se s problemom neprikladnih i/ili nedostupnih prostora za rezidencijalne boravke umjetnika i kulturnih profesionalaca.

Sustav ne prepoznaje kao svoj prioritet ni pretprodukcijske i istraživačke procese, koji bi trebali prethoditi svakom umjetničkom i kulturnom projektu. Zbog usmjerenosti na proizvode i rezultate sustav ne podržava u dovoljnoj mjeri sam proces, istraživački i eksperimentalni rad, koji su u umjetničkom radu vrlo nepredvidljivi i ne moraju nužno dovesti do ostvarenja planiranih rezultata.

Zelena tranzicija sastavni je dio europskih i hrvatskih politika.



Organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti nemaju resurse ni kapacitete za prilagodbu svojega svakodnevnog rada okolišnoj urgentnosti, te je stoga neophodno stvoriti uvjete za njihovu transformaciju u tom području.

U hrvatskom sustavu ne postoje izvori financiranja koji bi omogućili kulturnom sektoru, pa tako ni civilnom društvu u suvremenoj kulturi i umjetnosti, pružanje bilo kakve pomoći u kriznim i izvanrednim situacijama kao što su prirodne nepogode, bolesti, krađe opreme i slično, koji bi akterima u kulturi omogućili da na brži i lakši način odgovore na negativne posljedice takvih nepredviđenih situacija.

Nestabilni i nesigurni uvjeti rada otežavaju opstanak aktera u sektoru, a dodatno doprinose različitim oblicima samoizrabljivanja i sagorijevanju u radu. Iako se o tim aspektima sve više raspravlja u javnom prostoru, uz nedovoljna financijska sredstva za rad organizacija, ne postoje ni posebni programi pomoću kojih bi se nastojalo unaprijediti uvjete rada.

S obzirom na specifičnosti tog polja kulturni profesionalci i umjetnici najčešće znanja stječu 'učenjem kroz djelovanje', a u nedostatku visokoobrazovnih programa u područjima upravljanja i menadžmenta u kulturi te kulturnih politika, akteri se obrazuju izvan akademske zajednice ili izvan zemlje.

U skladu s navedenim, jedan je od ključnih zadataka Zaklade nadvladati određene prepoznate nedostatke postojećeg sustava financiranja i pružiti monetarnu i nemonetarnu podršku civilnom sektoru u suvremenoj kulturi i umjetnosti te na taj način kontinuirano doprinositi jačanju otpornosti i stabilnosti organizacija civilnog društva, izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti unaprjeđenjem uvjeta rada i poticanjem razvoja novih programa te unaprjeđenjem njihovih kapaciteta putem stjecanja novih znanja i vještina.

#### POSEBNI CILJEVI

- ▶ Unaprijediti uvjete rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- ▶ Unaprijediti kapacitete organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti

#### KORISNICI

- ▶ organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti

#### PARTNERI

- ▶ organizacije civilnog društva iz drugih područja, javne kulturne ustanove i drugi subjekti u kulturi, Ministarstvo kulture i medija RH, Ured za udruge Vlade RH, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, stručnjaci iz različitih područja, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori

#### PRISTUPI

- ▶ programi podrške, radionice, seminari, treninzi, studijska putovanja, informiranje i promocija, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, razmjena praksi i iskustava, konferencije i stručni skupovi, razvoj novih prostornih resursa, eksperimentiranje, istraživanje, osmišljavanje i priprema, e-učenje, nemonetarna podrška

#### GLAVNI PROGRAMI

1. Održivi razvoj organizacija
2. Obrazovni program: Rad u kulturi

#### AKTIVNOSTI

- 1.1. Podrška za organizacijski razvoj
- 1.2. Podrška za mobilnost u kulturi
- 1.3. Podrška za rezidencije u kulturi
- 1.4. Podrška za umjetnička istraživanja
- 1.5. Podrška za zelenu tranziciju
- 1.6. Program nemonetarne podrške
- 1.7. Fond za pomoć u kriznim situacijama
- 1.8. Program za bolje uvjete rada
- 2.1. Edukacija iz područja rada u kulturi
- 2.2. Akademija 'Znanja nova'
- 2.3. Platforma za e-učenje
- 2.4. Podrška za profesionalno usavršavanje za rad u kulturi
- 2.5. Forum za razmjenu

#### INDIKATORI UČINKA

- ▶ Do kraja 2025. osigurati povećanje sredstava za ovo programsko područje u iznosu od najmanje 50 % u odnosu na 2021.
- ▶ Uvođenje podrške za mobilnost u kulturi u 2022. i povećanje sredstava za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.

- ▶ Uvođenje podrške za rezidencije u kulturi najkasnije u 2023. i pružanje podrške svake godine
- ▶ Povećanje sredstava za umjetnička istraživanja za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Uvođenje podrške za zelenu tranziciju u 2023. i pružanje podrške svake godine
- ▶ Uspostava programa nemone tarne podrške u 2022. i kontinuirana provedba programa u razdoblju 2022. – 2025.
- ▶ Uspostava Fonda za pomoć u kriznim situacijama u 2023. i pružanje potpore prema potrebama
- ▶ Uspostava Programa za bolje uvjete rada u 2023. i kontinuirana provedba Programa u razdoblju 2023. – 2025.
- ▶ Povećanje sredstava za obrazovne programe iz područja rada u kulturi za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Uspostava Akademije 'Znanja nova' do kraja 2023. i redovno provođenje programa
- ▶ Razvoj platforme za e-učenje do kraja 2023. i redovno korištenje i održavanje platforme
- ▶ Provođenje Programa podrške za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Uspostava programa razmjene znanja i vještina i njegova kontinuirana provedba tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Raznolikost programa nemone tarne podrške, broj pruženih podrški, broj podržanih organizacija, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije
- ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu pomoći u okviru Fonda, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije
- ▶ Osmišljen koncept Programa za bolje uvjete rada, broj realiziranih aktivnosti, broj uključenih stručnjaka, broj uključenih predstavnika organizacija, broj organizacija, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije
- ▶ Broj održanih obrazovnih programa (radionica, seminara, konferencija), broj organizacija koje su sudjelovale u obrazovnim programima, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj sudionika obrazovnih programa, raznolikost obrazovnog programa, broj trenera i angažiranih stručnjaka
- ▶ Broj održanih obrazovnih modula u okviru Akademije na godišnjoj razini, broj organizacija koje su sudjelovale u programu Akademije, broj sudionika programa, raznolikost obrazovnog programa, broj trenera i angažiranih stručnjaka
- ▶ Osmišljen koncept i razvijena platforma za e-učenje upotrebom alata otvorenog koda, broj obrazovnih programa koji se provode na platformi za e-učenje, broj sudionika programa, broj održanih obrazovnih sesija
- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi
- ▶ Osmišljen program razmjene znanja i vještina, broj organizacija uključenih u program razmjene, raznolikost razmijenjenih znanja i vještina

#### INDIKATORI IZLAZNIH REZULTATA

- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi
- ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj gradova u kojima se realiziraju programi
- ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi
- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi
- ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi

S ciljem unaprjeđenja uvjeta rada udruga i umjetničkih organizacija koji će izravno utjecati na podizanje kvalitete njihova programskog djelovanja, Zaklada osigurava financijsku i stručnu podršku koja je u sustavu nedostatna, ne postoji i/ili ne zadovoljava na prikladan način postojeće potrebe organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. U tu svrhu Zaklada razvija različite oblike programa podrške, putem kojih može na što kvalitetniji način odgovoriti na prepoznate potrebe organizacija. Osim pružanja podrške za operativne troškove organizacija za produkciju, distribuciju ili vođenje prostora za kulturu i umjetnost, Zaklada svoje aktivnosti usmjerava i na pružanje podrške za mobilnost u kulturi, rezidencije u kulturi, umjetnička istraživanja i zelenu tranziciju. U nedostatku financijskih sredstava, a s ciljem pružanja što sveobuhvatnije podrške organizacijama civilnog

društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, Zaklada će osmisлити i provoditi program nemonetarne podrške, koji također može doprinijeti održivom razvoju organizacija i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti. Uspostavom Fonda za pomoć u kriznim situacijama stvorit će se novi izvor za pružanje potpore u nepredviđenim i izvanrednim okolnostima, u kojima se organizacije mogu naći kao posljedica prirodnih nepogoda, bolesti, krađe ili oštećenja opreme i drugih kriznih situacija, kako bi se organizacijama omogućilo da na brži i lakši način odgovore na negativne posljedice takvih okolnosti.

Zaklada će uspostavom novog programa za bolje uvjete rada putem različitih vrsta aktivnosti, koje će provoditi i u suradnji s organizacijama civilnog društva, odgovarati na probleme poput samoizrabljivanja, sagorijevanja, nepravedne naknade za rad i slično te na taj način doprinostiti unaprjeđenju uvjeta rada.

S ciljem unaprjeđenja kapaciteta organizacija civilnog društva, odnosno unaprjeđenja njihovih znanja i vještina u području rada u kulturi, Zaklada će nastaviti s provedbom različitih pojedinačnih programa te uspostaviti novi višemjesečni obrazovni program u područjima kulturnog menadžmenta, upravljanja u kulturi, kulturnih politika, autorskog prava, zagovaranja, zelene tranzicije, javne komunikacije, sudjelovanja u kulturi i slično. Ti će programi objediniti stjecanje elaboriranoga teorijskog znanja i praktičnog iskustva i time kulturnim radnicima u civilnom sektoru u kulturi omogućiti profesionalno napredovanje, ostvarenje obrazovnih ambicija i daljnju motivaciju za djelovanje te sveukupno doprinijeti razvoju ljudskih potencijala u tom sektoru. Pružanjem podrške za profesionalno usavršavanje Zaklada će stvoriti prilike za sudjelovanje u obrazovnim programima i edukacijama koje provode druge organizacije u Hrvatskoj ili inozemstvu.

Zaklada će također razviti okvir kojim će poticati razmjenu znanja i vještina među organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te i na taj način doprinostiti njihovu neformalnom povezivanju i jačanju kapaciteta.

## **STRATEŠKI CILJ 2**

### **DOPRINIJETI RAZVOJU NAPREDNIH OBLIKA SURADNJI I INOVATIVNIH POLITIKA ZA ODRŽIVI KULTURNI RAZVOJ**

Unatoč sve većoj važnosti mreža i izgradnji različitih suradničkih platformi na međunarodnoj razini, u domaćim uvjetima još uvijek ne postoje mjere koje su primarno namijenjene poticanju dugoročnog povezivanja i suradnje među organizacijama koji nadilaze okupljanje u projektne konzorcije.

Kulturna sfera u Hrvatskoj određena je institucionalnim oblicima kojima je opstojnost zagarantirana zakonskim okvirom, bez obzira na kvalitetu njihova operativnoga i programskog djelovanja. Provođenje kulturne politike tzv. pristupom odozgo, vođene političkim odlukama i koncentrirane u rukama ograničenog broja stručnjaka te utemeljene na centraliziranom, hijerarhiziranom i birokratiziranom modelu, posebno na lokalnim razinama, ograničava sudjelovanje različitih dionika u kulturnom razvoju i dostupnost i pristup kulturi. Za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od presudne se važnosti pokazuje provedba sustavnih i kontinuiranih politika koje će jačati taj sektor i pomoću njegove suradnje s drugim akterima.

Djelujući u različitim disciplinama i surađujući s mnogobrojnim sektorima, za organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti od velikoga su značaja pomoci i unaprjeđenja u kulturnoj politici i drugim relevantnim politikama. Reformski zahvati koji će anticipirati potrebe onih koji aktivno ili pasivno sudjeluju u kulturi i umjetnosti u kontekstu nestabilnog i prekarog rada, odnosno koji će uvažiti pluralizam pristupa i raznolikost izričaja, neophodni su u budućem kulturnom razvoju.

#### **POSEBNI CILJEVI**

- ▶ Poticati razvoj i stabilizaciju modela kontinuirane suradnje i umrežavanja
- ▶ Poticati razvoj participativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika radi izgradnje poticajnog okruženja za razvoj kulture i drugih sektora
- ▶ Poticati promjene kulturnih i drugih relevantnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini

## KORISNICI

- ▶ organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti

## PARTNERI

- ▶ organizacije civilnog društva iz drugih područja, ustanove u kulturi i drugi subjekti u kulturi, Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade RH, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, tijela državne uprave i vladini uredi, Savjet za razvoj civilnog društva, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, ustanove u kulturi, stručnjaci iz različitih područja, jedinice lokalne i regionalne samouprave, ECF, CAE, ENCATC, IFACCA, Philea, Forum 'ZaDobroBit', veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nadnacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori

## PRISTUPI

- ▶ programi podrške, savjetovanja, konzultacije, informiranje, skupovi, okrugli stolovi, javne rasprave, lobiranje i zagovaranje, umrežavanje, razmjena, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa (nacionalno i međunarodno), osmišljavanje i provedba participativnih procesa, istraživanje, prikupljanje, obrada i analiza podataka, izrada studija, policy i strateških dokumenata

## GLAVNI PROGRAMI

1. Program naprednih oblika suradnji
2. Ekosustav za kulturu

## AKTIVNOSTI

- 1.1. Podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.2. Podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj (lokalno, regionalno i nacionalno)
- 1.3. Podrška za suradničke platforme u Europi
- 1.4. Zagovaranje i posredovanje u razvoju naprednih oblika suradnji
- 2.1. Sudjelovanje u oblikovanju kulturnih politika i drugih srodnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- 2.2. Provedba participativnih procesa u svrhu unaprjeđenja kulturnog i drugih relevantnih sustava na svim razinama (lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i europskoj)
- 2.3. Diskurzivni program 'Ekosustav za kulturu'

## INDIKATORI UČINKA

- ▶ Povećanje sredstava za podršku za programske suradničke platforme u RH za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Povećanje sredstava za podršku za zagovaračke suradničke platforme u RH (lokalno, regionalno i nacionalno) za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Povećanje sredstava za podršku za suradničke platforme u Europi za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Do kraja 2025. Zaklada je zagovarala i posredovala u razvoju najmanje 10 različitih oblika naprednih suradnji
- ▶ Do kraja 2025. Zaklada je sudjelovala u najmanje 10 različitim procesa vezanih za donošenje odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini u područjima kulturne politike, razvoja civilnog društva, filantropije i drugih srodnih politika, čiji relevantni dionici integriraju zaključke i preporuke u svoj rad
- ▶ Do kraja 2025. Zaklada je provela najmanje jedan participativni proces u svrhu unaprjeđenja kulturnog i drugih relevantnih sustava na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili europskoj razini
- ▶ Do kraja 2025. Zaklada je organizirala najmanje 10 lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova u području kulturne politike i područjima srodnim djelovanju Zaklade koji se bave razmatranjima ekosustava za kulturu

## INDIKATORI IZLAZNIH REZULTATA

- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima su sjedišta organizacija uključenih u platformu, broj JRLS-ova u kojima se realiziraju programi, broj suradničkih projekata i programskih razmjena
- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenog iznosa, broj zemalja u kojima se programi realiziraju, broj dionika uključenih u procese zagovaranja, broj suradničkih projekata i programskih razmjena
- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u kojima su sjedišta organizacija uključenih u platformu, broj tema koje su u fokusu zagovaračkih aktivnosti, broj dionika uključenih u procese zagovaranja
- ▶ Broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija i zemalja u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj zemalja u kojima se programi realiziraju, broj dionika uključenih u procese zagovaranja, broj suradničkih projekata i programskih razmjena

- ▶ Broj zagovaračkih kampanja i različitih aktivnosti posredovanja u razvoju naprednih oblika suradnji, broj dionika uključenih u zagovaranje i posredovanje
- ▶ Broj izrađenih preporuka i prijedloga za unaprjeđenje kulturnog sustava te razvoj civilnog društva, filantropije i drugih srodnih područja, broj donesenih zaključaka i odluka koje su unaprijedile kulturni sustav i utjecale na razvoj drugih područja, a u čijem je

donošenju sudjelovala Zaklada, broj dionika uključenih u procese donošenja odluka

- ▶ Broj sudionika participativnih procesa, raznolikost tema, broj realiziranih aktivnosti, broj izrađenih preporuka, broj izrađenih dokumenata
- ▶ Broj održanih domaćih i međunarodnih skupova, broj domaćih i inozemnih izlagača, broj sudionika

Mrežni model organiziranja omogućava učinkovito djelovanje, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne akcije te nudi niz pogodnosti koje unaprjeđuju suradnju među organizacijama (horizontalna struktura, učinkovitost zajedničkog rada, učenje, prijenos znanja, stručnost, podrška među članovima, ekonomično iskorištavanje resursa), zbog čega predstavlja važan način povezivanja u području civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kojim se organizacije, članice mreža, osnažuju za samostalno djelovanje. Kako bi se osigurao održiv i učinkovit razvoj suradničkih platformi, Zaklada pruža podršku za razvoj dinamičnih, samoorganiziranih i dugoročnih suradničkih platformi koje će proizvoditi nova znanja i prakse, a ne samo razmjenjivati postojeće, i poticati promjene u sustavu kulture na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Zaklada na taj način pruža podršku za unaprjeđenje suradnje i povezivanja organizacija iz različitih disciplina, sektora i teritorija.

U nastojanju da odgovori na nove izazove i potrebe u sektoru kulture, Zaklada stvara poticajno okruženje za razvoj kulture, civilnog društva i drugih relevantnih politika. Suvremeni trendovi u području kulturne politike, ali i drugih javnih politika, sve više računaju na aktivno sudjelovanje svih zainteresiranih strana u procesima diskusija i donošenja odluka, čime se ti procesi unaprjeđuju i osigurava se rast povjerenja i utjecaja. Na taj se način stvara okvir za produktivnije kulturne politike, koje doprinose poticanju, modernizaciji i demokratizaciji kulturnog života. Budući da kultura igra važnu ulogu u razvoju zajednica i da

predstavlja izrazito složeno i dinamično područje, veliki je izazov uspostaviti tip politike koji će reagirati na brzi razvoj kulture i osigurati njezinu adaptaciju na stalne promjene. U vremenima promjena i financijskih kriza, kada se državni proračuni za kulturu i umjetnost smanjuju, kada se o kulturi govori ekonomskim jezikom i mjeri se njezina produktivnost, potrebno je zaštititi kulturu kao polje od javnog interesa te se usredotočiti na njezinu društvenu i nematerijalnu vrijednost. S ciljem promišljanja i iznalaženja potencijalnih odgovora na navedene suvremene trendove, osmišljavanja novih modela ustanova, upravljanja i financiranja u kulturi te davanja poticaja daljnjim procesima samoorganiziranja u kulturi, Zaklada zagovara implementaciju pozitivnih promjena u polju kulturne politike, aktivno doprinosi ukupnom kulturnom razvoju te vodi prema uspostavljanju i funkcioniranju participativne, inkluzivne i demokratske kulturne politike.

Operativnim se djelovanjem Zaklada aktivno uključuje u različite procese oblikovanja kulturnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini kako bi potaknula promjene u kulturnim politikama i poticala razvoj inovativnih kulturnih politika. Kako bi postigla navedene ciljeve, Zaklada uz pružanje financijske podrške organizira različita događanja, osmišljava i realizira raznolike projekte i aktivnosti te provodi analize i istraživanja. U nastojanju da doprinese razvoju drugih srodnih područja, što može imati pozitivne učinke na stvaranje poticajnog okruženja za civilni sektor u kulturi, Zaklada sudjeluje i u različitim procesima oblikovanja politika u područjima civilnog društva, zakladništva i drugim srodnim područjima. Na te načine Zaklada doprinosi uvođenju načela, pravila i mehanizama sudjelovanja, zastupanja i odgovornosti svih u formiranju, odlučivanju i provedbi kulturnih politika, s ciljem davanja konkretnog i usklađenog doprinosa nužnim promjenama u kulturnom sustavu te razvoja inovativnih kulturnih politika, ukazujući na rješenja koja će omogućiti bolju budućnost ne samo civilnog već i cjelokupnog kulturnog sektora u Hrvatskoj.

## **STRATEŠKI CILJ 3**

### **DOPRINIJETI RAZVOJU ZNANJA O SUVREMENOJ KULTURI I UMJETNOSTI**

Sve veće promjene u formalnom sustavu obrazovanja posljedica su ubrzanih transformacija na suvremenoj pozornici rada, usmjerenja na potrebe tržišta i stvaranja ponajprije materijalnih, a sve manje društvenih, simboličkih i kulturnih vrijednosti. U takvim okolnostima sve je veći pritisak na obrazovanje u području umjetnosti te društvenih i humanističkih znanosti, za koje se stvara javna percepcija da su to tržišno neisplativa i time nepotrebna znanja. Osim toga, tradicionalan i zastarjeli pristup u sustavu formalnog obrazovanja posebno dolazi do izražaja u umjetničkom te društvenom i humanističkom području, u kojima svjedočimo nedostatku sadržaja iz kritičkih umjetničkih praksi, suvremene kritičke teorije, kulturnog menadžmenta i kulturne politike. Širenje navedenih znanja i vještina među različitim korisničkim grupama putem cjeloživotnog obrazovanja, a posebice neformalnih programa obrazbe koje provode organizacije civilnog društva, od posebne je važnosti pa je za njih potrebno osigurati sustavnu podršku.

Unatoč sve većoj pažnji koja se usmjerava na istraživanje, čitanje i tumačenje umjetničkog i kulturnog djelovanja izvan dominantnih obrazaca, najčešće od strane samih protagonista, još uvijek ne postoji kontinuirana podrška za artikulaciju raznolikih razvojnih procesa, ključnih problema i postignuća organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, umjetnika ili specifičnih umjetničkih i kulturnih područja ni njihova kontekstualnog djelovanja i uloge u kulturnom i umjetničkom životu određene sredine.

U Hrvatskoj i danas u području kulture nedostaju analize, studije, statistički izvještaji i istraživanja koja bi dala pregledne kulturne statistike, sveobuhvatne podatke o zapošljavanju u kulturi u svim sektorima (javni, privatni i civilni), izdacima i financiranju, sudjelovanju u kulturnim aktivnostima i slično. O važnosti poduzimanja istraživačkih pothvata govori se i na europskoj razini, zbog čega se sve češće potiče i podržava

provedba istraživanja u kulturnom sektoru u Europi. Izostanak sustavnog istraživanja kulturnih i umjetničkih praksi izvan dominantnih matrica onemogućava kreiranje dugoročnih strategija djelovanja udruga u kulturi i umjetničkih organizacija te otežava razumijevanje složenosti kulturnog sustava, što u okviru kulturne politike dovodi do polarizacije cjelokupnog kulturnog polja, koje se i dalje najčešće svodi na suprotstavljene pozicije javnih kulturnih institucija i organizacija civilnog društva, a u novije vrijeme sve češće i poduzetnički orijentiranih pothvata, koji su ključni nositelji kreativnih industrija. Nedostatak podataka okupljenih na jednom mjestu i izostanak kritičkih refleksija, teorijskih promišljanja i sustavnih analiza o kulturnom i umjetničkom djelovanju predstavljaju svojevrsan problem i za svako buduće istraživanje te otežavaju aktualne rasprave unutar područja kulturne politike. Stoga je u svrhu razvoja znanja o civilnom sektoru u kulturi, ali i osiguravanja kvalitetnijih uvjeta njegova održivog razvoja, potrebno provoditi istraživanja o različitim temama i problemima te stvarati analitičku podlogu za praćenja, vrednovanja i unaprjeđenja u području kulture.

#### **POSEBNI CILJEVI**

- ▶ Poticati sistematizaciju i prijenos znanja razvijenih u sektoru
- ▶ Doprinijeti istraživanjima u kulturi

#### **KORISNICI**

- ▶ organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti

#### **PARTNERI**

- ▶ organizacije civilnog društva, Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, stručnjaci iz različitih područja, Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, fakulteti i instituti u umjetničkim te društvenim i humanističkim područjima, Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose, ECF, CAE, ENCATC, IFACCA, Philea, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nadnacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori

## PRISTUPI

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

## GLAVNI PROGRAMI

1. Prijenos znanja
2. Program istraživanja

## AKTIVNOSTI

- 1.1. Podrška za programe neformalnog obrazovanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost
- 1.2. Podrška za organizacijsko i umjetničko pamćenje
- 1.3. Podrška razvoju partnerstava između OCD-ova i visokoobrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- 2.1. Provedba istraživanja o mobilnosti u kulturi
- 2.2. Provedba istraživanja o uvjetima rada OCD-ova u post-COVID eri
- 2.3. Provedba istraživanja o zelenoj tranziciji u kulturi
- 2.4. Provedba istraživanja o kulturnoj demokraciji
- 2.5. Objava rezultata istraživanja

## INDIKATORI UČINKA

- ▶ Do kraja 2023. osigurana sredstva, osmišljen program podrške za programe neformalnog obrazovanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost koje provode organizacije civilnog društva, definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava i započeta njegova provedba u 2024.
  - ▶ Povećanje sredstava za podršku za organizacijsko i umjetničko pamćenje za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
  - ▶ Do kraja 2023. osigurana sredstva, osmišljen program podrške za razvoj partnerstava između OCD-ova i visokoobrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti,
- definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava i započeta provedba tog programa podrške u 2024.
- ▶ Do kraja 2022. provedeno istraživanje o mobilnosti u kulturi
  - ▶ Do kraja 2024. provedeno istraživanje o uvjetima rada OCD-ova u post-COVID eri
  - ▶ Do kraja 2024. provedeno istraživanje o zelenoj tranziciji u kulturi
  - ▶ Do kraja 2025. provedeno istraživanje o kulturnoj demokraciji
  - ▶ Do kraja 2025. objavljene najmanje tri publikacije vezane za provedena istraživanja

## INDIKATORI IZLAZNIH REZULTATA

- ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške neformalnom obrazovanju u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost koji provode organizacije civilnog društva, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta realiziranih programa neformalnog obrazovanja, broj područja u kojima su realizirani programi neformalnog obrazovanja, broj sudionika programa neformalnog obrazovanja, broj JRLS-ova u kojima su realizirani programi neformalnog obrazovanja
  - ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i raznolikost dokumentiranih područja/umjetnika
  - ▶ Definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za razvoj partnerstava između OCD-ova i visokoobrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta realiziranih programa, broj područja
- u kojima su realizirani programi, broj partnera uključenih u provedbu, broj sudionika programa, broj JRLS-ova u kojima su realizirani programi
- ▶ Broj stručnih suradnika uključenih u istraživanje o mobilnosti u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
  - ▶ Broj stručnih suradnika uključenih u istraživanje o uvjetima rada OCD-ova u post-COVID eri, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
  - ▶ Broj stručnih suradnika uključenih u istraživanje o kulturnoj demokraciji, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
  - ▶ Broj stručnih suradnika uključenih u istraživanje o zelenoj tranziciji u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
  - ▶ Broj objavljenih i distribuiranih publikacija koje su javno dostupne, broj autora, broj uključenih suradnika, broj održanih promocija publikacija

Budući da obrazovanje u kulturi i umjetnosti predstavlja imperativ za kulturni i umjetnički razvoj svake zajednice, a ujedno je i snažna podloga za sveukupni društveni razvoj, jedan od ključnih izazova u oblikovanju kulturnih politika predstavlja i pristup obrazovnim programima koji obuhvaćaju umjetnost i kulturu. S ciljem stvaranja programa koji će odgovoriti na potrebe raznolike publike te osmišljavanja programa koji će pružiti alternativne obrazovne formate za promicanje kulture i umjetnosti, važno je osmisliti

inovativne modele, planove i programe obrazovanja u kulturi te stvoriti podlogu za njihovo sustavno provođenje. Zaklada će provoditi postupak pružanja sustavne podrške u planiranju i osmišljavanju te vođenju različitih obrazovnih aktivnosti organizacija civilnog društva, koje će stvarati funkcionalna znanja, vještine, tehnike i metode dostupne zainteresiranoj javnosti, čime će se dugoročno osigurati učinkovitost kulturnog i umjetničkog djelovanja i njegova uspješnost u sudjelovanju u daljnjem društvenom razvoju.

U svrhu osiguravanja stabilnijih i kvalitetnijih uvjeta za dokumentiranje i tumačenje djelovanja pojedinih organizacija, umjetnika ili specifičnih umjetničkih i kulturnih područja koja nisu na primjeren i/ili dostatan način istražena i zabilježena, a koja su značajna za razvoj određenog umjetničkog i kulturnog područja te sredine u kojoj djeluju ili su djelovala, Zaklada nastavlja osiguravati podršku za bilježenje suvremenog umjetničkog i kulturnog djelovanja, koje ostaje kao nasljeđe budućim generacijama.

U kulturnom sustavu općenito, pa tako i u dijelu koji se odnosi na civilni sektor u kulturi, izostaje analitička podloga koja bi predstavljala temelj za analize i daljnja promišljanja o unaprjeđenju cjelokupnog sustava. Stoga je potrebno provoditi sveobuhvatna istraživanja u kulturi općenito i u civilnom sektoru u kulturi te na taj način proizvoditi informacije na temelju kojih će biti moguće učiti, donositi odluke i definirati daljnje djelovanje, nova promišljanja i tumačenja postojećih uloga i značaja kulture. Na taj način Zaklada nastavlja doprinositi kreiranju dugoročnih strategija u području kulture i civilnog društva i donošenju odluka na temelju relevantnih pokazatelja i realnog stanja te argumenata proizašlih iz relevantnih i aktualnih podataka i izrađenih preporuka. Time će dati doprinos razumijevanju složenosti tog polja, umanjiti nerazumijevanje između pojedinih disciplina, područja i sektora te stvoriti podlogu za razvijanje i unaprjeđenje Zakladinih aktivnosti u okviru programa podrške.

## **STRATEŠKI CILJ 4**

### **DOPRINIJETI RAZVOJU KULTURNE DEMOKRACIJE**

Kao jedna od reakcija i kritika na nesposobnost različitih paradigmi kulturnih politika da odgovore na sve veće potrebe uključivanja građana i raznolikih društvenih grupa u kulturu, 1970-ih godina aktualizirala se kulturna demokracija, paradigma kulturne politike koja omogućava svim društvenim grupama, bez uvjetovanja postizanja umjetničke izvrsnosti ili ekonomske isplativosti, da se kulturno izražavaju i da za svoju kulturnu praksu dobiju podršku. Još od kraja 1980-ih kulturna se demokracija, u nastojanju da osigura zaštitu kulturne raznolikosti i prava, proširila prema konceptu kulturnog razvoja. Idejom kulturnog razvoja nastojali su se prevladati hijerarhijski i homogenizirajući aspekti demokratizacije kulture te učinci globalne ekonomije. Ta su nastojanja 2005. artikulirana UNESCO-ovom *Konvencijom o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja*. Paradigma kulturne demokracije u posljednjem je desetljeću nadopunjena idejom zajedničke kulture, čime je ranija zamisao osnaživanja građana da se aktivno uključe u polje kulturnih politika nadograđena sudjelovanjem kolektiva i građana u donošenju odluka<sup>i</sup>. U opisanom kontekstu, pristup kulturi i dostupnost kulture danas predstavljaju vrlo aktualne teme u diskursu kulturne politike u Europi, ali i šire. Pitanje sudjelovanja građana ima dugu tradiciju u području kulture i umjetnosti u različitim geopolitičkim okruženjima, 'pravo na kulturu' dio je *Opće deklaracije o ljudskim pravima* (1948.), a sudjelovanje građana neodvojivo je od koncepta kulturne demokracije. Unatoč tome, mnogi podaci ukazuju na elitističku viziju kulture i isključenost velikog dijela stanovništva iz sudjelovanja u kulturi zbog niza fizičkih, psiholoških, ekonomskih i društvenih prepreka. Jedan od odgovora kulturne politike europskih zemalja na te izazove, ubrzani informacijski i tehnološki razvoj te promjene u ekonomskom i društvenom okruženju pronađen je u konceptu 'razvoja publike', a taj trend potvrđuje i studija o razvoju publike<sup>ii</sup>

<sup>i</sup> Za više vidi: Bonet, L. i Négrier, E. (2018.) 'The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts'. *Poetics* 66. Str. 64–73.

<sup>ii</sup> Bollo, A. et al. (2017.) *Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Bruxelles: Europska komisija. Dostupno na mrežnoj stranici: <http://engageaudiences.eu/2017/04/21/audience-development-study-how-to-place-audiences-at-the-centre-of-cultural-organisations-in-launched/> (16. 5. 2018.).



koju je naručila Europska komisija za potrebe kreiranja budućih javnih poziva u okviru Programa Europske unije *Kreativna Europa*.

Iako su načela demokracije i ljudskih prava prisutna kao dio horizonta u retorici kulturne politike, u njezinoj praksi postoji kronični nedostatak čitavog spektra glasova koji će održati i podržati demokraciju putem otvorenijeg, fleksibilnijeg, društveno odgovornijeg i inkluzivnijeg sudjelovanja i angažmana u kulturi, bilo putem kulturne i umjetničke prakse okrenute radu i suradnji s članovima lokalnih zajednica, bilo putem sudjelovanja građana u upravljanju i donošenju odluka. Stoga u okviru pitanja sudjelovanja u kulturi koncept kulturne demokracije stavlja fokus na sudionički pristup, odnosno aktivnu uključenost građana. Sudionički pristupi omogućavaju društvu istraživanje mogućnosti otklona od hijerarhijskih modela prema onima koji se temelje na dijeljenju odgovornosti i sudjelovanju u procesima donošenja odluka. U tom se kontekstu ključni izazovi kulturne demokracije odnose na granice između javnosti i profesionalnog okruženja, prepoznavanje kreativnosti građana u umjetničkom stvaranju i produkciji te uključivanje građana laika u umjetničke i upravljačke odluke.

#### POSEBNI CILJEVI

- ▶ Poticati sudjelovanje u kulturi
- ▶ Poticati angažman aktera u kulturi u razvoju lokalnih zajednica

#### KORISNICI

- ▶ organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti

#### PARTNERI

- ▶ organizacije civilnog društva, Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade RH, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, tijela državne uprave i vladini uredi, ustanove u kulturi, stručnjaci iz različitih područja, jedinice lokalne i regionalne samouprave, inozemni donatori i međunarodne organizacije, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, profitni sektor

#### PRISTUP

- ▶ programi podrške, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, organizacija događanja, radionice, seminari, treninzi, javne diskusije, razvoj različitih oblika participativnih procesa, razmjena praksi i iskustava, izrada dokumenata i preporuka

#### GLAVNI PROGRAMI

1. Kultura za sve
2. Kultura za društvene promjene

#### AKTIVNOSTI

- 1.1. Podrška za razvoj praksi sudjelovanja u kulturi
- 1.2. Razvoj metodologija za organizacijsku transformaciju za sudjelovanje u kulturi
- 1.3. Razvoj sudioničkih pristupa u kulturi i kulturnoj politici
- 1.4. Diskurzivni program 'Kultura za sve'
- 2.1. Podrška za umjetničke i kulturne akcije sa zajednicom
- 2.2. Tematska podrška 'Kultura i dobrobit'
- 2.3. Diskurzivni program 'Kultura za društvene promjene'

#### INDIKATORI UČINKA

- ▶ Povećanje sredstava za razvoj praksi sudjelovanja za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2022. – 2025.
- ▶ Do kraja 2025. u organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti primijenjene strategije i metodologije za provedbu procesa organizacijske transformacije prema smještaju praksi sudjelovanja u kulturi u središte organizacijskog djelovanja
- ▶ Na godišnjoj razini uključivanje i davanje stručne potpore najmanje jednom sudioničkom procesu u kulturi i kulturnoj politici u razdoblju 2022. – 2025.
- ▶ Na godišnjoj razini organizirana najmanje jedna javna diskusija o sudjelovanju u kulturi u razdoblju 2022. – 2025.
- ▶ Do kraja 2023. osmišljen program podrške za umjetničke i kulturne akcije sa zajednicom, definiran cjelokupni postupak dodjele sredstava i započeta njegova provedba u 2024.
- ▶ Do kraja 2023. u partnerstvu s trgovačkim društvima iz privatnog sektora ili drugim ustanovama iz javnog sektora osmišljen najmanje jedan tematski program podrške 'Kultura i dobrobit', definiran cjelokupni postupak dodjele sredstava i započeta njegova provedba u 2024.
- ▶ Na godišnjoj razini organizirana najmanje jedna javna diskusija o ulozi i važnosti kulture u procesima društvenih promjena u razdoblju 2022. – 2025.

## INDIKATORI IZLAZNIH REZULTATA

- ▶ Broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj aktivnosti
  - ▶ Broj održanih događanja, broj partnera, broj sudionika, broj i vrsta osmišljenih i primijenjenih metoda
  - ▶ Broj održanih događanja, broj partnera, broj sudionika, broj i vrsta osmišljenih i primijenjenih metoda, broj događanja na kojima je sudjelovala Zaklada
  - ▶ Broj održanih događanja, broj partnera, broj sudionika, raznolikost tema
  - ▶ Definirani postupci, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru programa podrške za
- umjetničke i kulturne akcije sa zajednicom, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta podržanih projekata, broj JRLS-ova u kojima su provedene aktivnosti
  - ▶ Definirani postupci, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstava u okviru tematskog programa podrške 'Kultura i dobrobit', broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišeg dodijeljenog iznosa, broj i vrsta podržanih projekata, broj JRLS-ova u kojima su provedene aktivnosti, broj uključenih partnera
  - ▶ Broj održanih događanja, broj partnera, broj sudionika, raznolikost tema

S ciljem uspostavljanja praksi sudjelovanja u kulturi kao dugoročnih, strateških i dinamičnih procesa koji će zahvatiti cjelokupnu organizaciju i obuhvatiti aktivnosti kojima se unaprjeđuju i produbljuju odnosi s postojećom publikom te razvijaju pristupi prema novoj publici, Zaklada nastavlja osiguravati podršku organizacijama za razvoj praksi sudjelovanja u kulturi. Nastavno na to, a uzimajući u obzir činjenicu da je riječ o aktivnostima koje zahtijevaju specifične kompetencije i organizacijsku predanost, Zaklada sudjeluje u procesima unaprjeđenja strategija i metodologija za organizacijsku transformaciju, koje će pomoći organizacijama civilnog društva da prilagode svoje djelovanje i u fokus interesa uz umjetničke sadržaje stavu prakse sudjelovanja u kulturi, koje će biti komplementarne umjetničkom programu.

Demokracija u kulturnoj politici uključuje konkretne implikacije na procese donošenja odluka, pa se stoga sudionički pristupi, kao koncept koji omogućuje građanima uključivanje u proces

donošenja odluka, vide kao jedan od mogućih pristupa. Načelo sudjelovanja u razvoju kulturne politike i kulturnog upravljanja podrazumijeva najvišu razinu sudjelovanja koja se temelji na ideji decentralizacije struktura moći, tj. na uspostavljanju viših demokratiziranih modela koji se temelje na podjeli odgovornosti i zajedničkom donošenju odluka. Iako sudionički pristupi nisu novina u kontekstu razvoja, oni u području kulture i kulturne politike još nisu u dovoljnoj mjeri prepoznati kao koncept koji je ključan za sudjelovanje u kulturi, razvoj kulturne demokracije te afirmaciju kulturne raznolikosti i kulturnih prava. Zaklada stoga svojim djelovanjem doprinosi afirmaciji i stvaranju pozitivnog okruženja za razvoj sudioničkih pristupa, kojima otvara brojne putove za nove, otvorenije i participativnije horizonte kulturnog razvoja.

Budući da kultura i umjetnost danas imaju sve veću važnost u društvenom razvoju i razumijevanju društvenih odnosa i promjena, odnosno da nisu samo puki odraz društva, već polja koja putem procesa sudioničke umjetničke prakse reagiraju na promjene u društvu i koja u određenoj mjeri mogu utjecati na društvene trendove i pozitivne promjene, Zaklada će davati podršku raznolikom eksperimentiranju i istraživanju, osmišljavanju i uspostavljanju novih oblika umjetničke 'društvene prakse', koja nastaje u izravnoj interakciji i razmjeni s lokalnom zajednicom. Nadalje, u partnerstvu s drugim sektorima i područjima, Zaklada će razvijati tematske programe podrške koji će umjetnicima i kulturnim profesionalcima u organizacijama civilnog društva dati priliku da kreiraju umjetničke sadržaje koji doprinose boljitku različitih društvenih skupina u različitim područjima i kontekstima. Zaklada će također doprinositi većoj vidljivosti i razumijevanju važnosti uloge kulture u procesima postizanja društvenih promjena.

## STRATEŠKI CILJ 5

### GRADITIOPTORNU, UČINKOVITU I ODRŽIVU INSTITUCIJU

Zaklada 'Kultura nova' u prethodnom je strateškom razdoblju (2018. – 2021.) definirala strateški cilj koji je usmjeren na institucionalni razvoj Zaklade jer je u prvim godinama svoga operativnog i programskog djelovanja većinu svojih resursa usmjerila na rast i diversifikaciju programskog djelovanja, a manje je ulagala u razvoj organizacijskih kapaciteta, odnosno u ljudske, materijalne, tehničke, informacijske i prostorne resurse. Zaklada je tako u prethodnom strateškom razdoblju osim unaprjeđenja programskog djelovanja i njegove diversifikacije posebnu pažnju posvetila razvoju ljudskih, tehničkih, materijalnih i prostornih resursa.

Taj proces izgradnje institucije treba nastaviti i u narednom razdoblju, kako bi institucija imala prikladne kapacitete za rast programskog djelovanja i nastavila funkcionirati kao transparentna, pouzdana i agilna institucija koja djeluje u skladu s načelima održivog razvoja. Pažnju je potrebno usmjeriti i na povećanje vidljivosti rada Zaklade i tema kojima se bavi jer će time doprinijeti povećanju legitimiteta organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti te doprinijeti boljem razumijevanju njihove uloge u lokalnom kulturnom razvoju. Zaklada je tijekom godina uspostavila različita partnerstva na domaćoj i međunarodnoj razini, stoga u novom strateškom ciklusu nastavlja produbljivati postojeće suradnje i uspostavljati nove, koje će doprinijeti daljnjem jačanju Zaklade u svim aspektima njezina rada.

#### POSEBNI CILJEVI

- ▶ Unaprjeđivati učinkovitost organizacijskih i programskih procesa
- ▶ Povećati vidljivost rada Zaklade
- ▶ Unaprijediti organizacijske kapacitete Zaklade
- ▶ Jačati suradničke odnose Zaklade

#### PROVODITELJI

- ▶ upravljačka tijela Zaklade i Stručna služba Zaklade

#### PARTNERI

- ▶ Ministarstvo kulture i medija RH, Ured za udruge Vlade RH, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, jedinice lokalne i regionalne samouprave, stručnjaci iz različitih područja, međunarodne mreže i organizacije, mediji

#### PRISTUPI

- ▶ profesionalno usavršavanje i edukacija, razvoj novih materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa, zapošljavanje, digitalni razvoj, diversifikacija izvora financiranja, informiranje i promocija, razvoj sustava kvalitete, unaprjeđenje postupaka i sustava kontrole, praćenja i vrednovanja, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa

#### GLAVNI PROGRAMI

1. Razvoj kvalitete
2. Program održivog razvoja
3. Informiranje i vidljivost
4. Umrežavanje i suradnja

#### AKTIVNOSTI

- 1.1. Kontrola, praćenje i evaluacija rada Zaklade
- 1.2. Unaprjeđivanje definiranih procedura i postupaka putem participativnih procesa
- 1.3. Praćenje i procjena rezultata, učinaka i utjecaja programa koje Zaklada podržava
- 1.4. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava
- 2.1. Razvoj ljudskih potencijala i obrazovna politika
- 2.2. Razvoj financijskih, materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa
- 2.3. Digitalni razvoj
- 2.4. Razvoj zelene politike
- 3.1. Razvoj komunikacijske strategije
- 3.2. Razvoj informacijskih i komunikacijskih sustava
- 4.1. Razvoj novih partnerstava i povezivanje
- 4.2. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima
- 4.3. Sudjelovanje u radu domaćih i međunarodnih organizacija i mreža

## INDIKATORI UČINKA

- ▶ Do kraja 2025. osmišljen i implementiran novi sustav kontrole, praćenja i evaluacije unutarnjeg i vanjskog djelovanja
- ▶ Svake godine proveden najmanje jedan participativni proces u svrhu unaprjeđivanja definiranih procedura i postupaka
- ▶ Do kraja 2025. redovno praćeni i procjenjivani rezultati, učinci i utjecaji programa koje Zaklada podržava
- ▶ Do kraja 2025. kontinuirano prikupljani i obrađivani statistički pokazatelji o organizacijama koje Zaklada podržava
- ▶ Povećani ljudski resursi za četiri nova zaposlenika jedan za financijske poslove i tri za digitalni razvoj) do 2025. u odnosu na 2021. te razvijena i implementirana obrazovna politika za zaposlenike do 2025.
- ▶ Unaprijeđeni materijalni, tehnički, informacijski i prostorni resursi za najmanje 50 % do 2025. u odnosu na 2021.
- ▶ Rast prihoda od dijela prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara za najmanje 30 % do 2025. u odnosu na 2021.
- ▶ Diversificirani izvori financiranja i za najmanje 30 % povećan iznos sredstava iz izvora koji nisu prihodi od igara na sreću i drugih nagradnih igara tijekom čitavog strateškog razdoblja u odnosu na prethodno strateško razdoblje
- ▶ Do 2025. osigurana sredstava iz privatnog sektora uspostavljanjem partnerstava za provedbu specifičnih programa podrške
- ▶ Do kraja 2022. formiran Odjel za digitalni razvoj, a do kraja 2025. zaposlene najmanje tri osobe za digitalni razvoj te implementirana najmanje tri projekta digitalnog razvoja
- ▶ Do kraja 2022. razvijena politika zaštite okoliša u poslovanju Zaklade i započeta njezina primjena
- ▶ Usvojena Komunikacijska strategija Zaklade u 2022. i započeta njezina primjena
- ▶ Unaprijeđeni informacijski i komunikacijski sustavi do 2025. u odnosu na 2021. u skladu s razvojem novih tehnologija
- ▶ Do kraja 2025. uspostavljeno najmanje 10 novih partnerskih i suradničkih odnosa putem novih projekata i aktivnosti
- ▶ U razdoblju 2022. – 2025. sudjelovanje na najmanje pet lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova godišnje
- ▶ U razdoblju 2022. – 2025. osigurano aktivno sudjelovanje na najmanje pet događanja domaćih i međunarodnih organizacija i mreža godišnje
- ▶ Do 2025. osigurano aktivno sudjelovanje u radu najmanje pet mreža

## INDIKATORI IZLAZNIH REZULTATA

- ▶ Evidencija implementacije novog sustava kontrole, praćenja i evaluacije
- ▶ Broj participativnih procesa, broj uključenih sudionika u participativne procese, broj izmjena/dopuna definiranih procedura i postupaka
- ▶ Broj podržanih programa i broj organizacija čija je provedba praćena i čiji su učinci i utjecaji vrednovani, broj uključenih stručnih suradnika, broj i vrsta primijenjenih metoda
- ▶ Do kraja 2025. podaci su objedinjeni i prikazani po različitim kategorijama, broj prikupljenih i obrađenih podataka, broj organizacija čiji su podaci obrađivani, broj JRLS-ova u kojima djeluju organizacije
- ▶ Broj novih zaposlenika u Stručnoj službi Zaklade, broj novih suradnika, usvojen Plan obrazovne politike zaposlenika Zaklade, broj zaposlenika koji su sudjelovali u edukacijskim programima za profesionalno usavršavanje, broj i vrsta treninga u kojima su sudjelovali zaposlenici
- ▶ Kvaliteta novih materijalnih, tehničkih i informacijskih resursa, veličina uredskoga prostora Zaklade
- ▶ Iznos sredstava od prihoda od dijela prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara za svaku proračunsku godinu
- ▶ Broj novih izvora financiranja, postotak iznosa sredstava iz izvora koji nisu prihodi od dijela prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara
- ▶ Broj partnerstava s privatnim sektorom, iznosi sredstava osiguranih iz privatnog sektora
- ▶ Izrađena i implementirana politika zaštite okoliša u poslovanju Zaklade
- ▶ Broj zaposlenika u Odjelu za digitalni razvoj, broj osmišljenih i implementiranih projekata digitalnog razvoja
- ▶ Izrađena Komunikacijska strategija Zaklade, broj promotivnih *offline* i *online* aktivnosti
- ▶ Popis provedenih aktivnosti u svrhu unaprjeđenja informacijskih i komunikacijskih sustava prema standardima novih tehnologija
- ▶ Broj partnerskih i suradničkih odnosa, broj osmišljenih i provedenih novih projekata i aktivnosti
- ▶ Broj lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova godišnje na kojima su sudjelovali predstavnici Zaklade
- ▶ Broj skupova domaćih i međunarodnih organizacija i mreža na kojima su sudjelovali predstavnici Zaklade, broj mreža u čijem je radu Zaklada sudjelovala

S ciljem izgradnje učinkovite i održive institucije koja će biti otporna na različite unutarnje, ali i vanjske promjene okruženja, Zaklada će se u narednom razdoblju strateški usmjeriti na razvoj kvalitete organizacijskih i programskih procesa koji će osigurati kvalitetno vrednovanje rada Zaklade i podržanih programa i projekata, kako bi dobila prikladan uvid u potrebe civilnog sektora u kulturi i izradila sektorske analize na temelju analize podataka o podržanim organizacijama. Također će kontinuirano unaprjeđivati postojeće procedure i postupke. Organizacijski će se kapaciteti jačati i putem razvoja ljudskih potencijala te osmišljavanja i uspostave obrazovnih politika za profesionalno usavršavanje zaposlenika Zaklade. Osim toga, Zaklada će se, u skladu sa svojim potrebama, usredotočiti na sustavno povećavanje materijalnih, tehničkih i informacijskih resursa, a od posebne će važnosti biti osiguravanje prikladnoga uredskog prostora u javnom vlasništvu, koji će odgovarati dugoročnim planovima i potrebama Zaklade.

Povećanje financijskih sredstava podrazumijeva rast prihoda od dijela prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara te diversifikaciju financijskih resursa iz drugih, dodatnih izvora koji nisu prihodi od dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara. Drugi izvori financiranja omogućit će diversifikaciju razvojnih i istraživačkih programa, a uspostavljanje suradnje sa sličnim organizacijama i privatnim sektorom omogućit će pokretanje novih tematskih programa podrške. Uvođenje kontrole, praćenja i vanjske evaluacije rada Zaklade osigurat će primjenu sustava kvalitete, čime će se cjelokupni rad Zaklade podići na još višu razinu.

U kontekstu ubrzane digitalizacije u kulturi i potrebe za digitalizacijom javne uprave Zaklada će u sljedećem strateškom razdoblju uspostaviti novi Odjel za digitalni razvoj, koji će osigurati digitalizaciju operativnog i programskog rada Zaklade.

Zelena transformacija ključni je cilj Europske unije te je i sastavni dio hrvatskog Nacionalnog plana oporavka i otpornosti u razdoblju od 2021. do 2026. Zaklada prepoznaje važnost zelene transformacije te će u narednom strateškom razdoblju razviti i implementirati zelene politike kako bi svoje poslovanje prilagodila klimatskim promjenama.

Budući da je Zaklada u svojim prvim godinama bila usmjerena

ponajviše na *online* promociju aktivnosti i događanja koja je organizirala i provodila, u narednom će razdoblju sustavno raditi na povećanju vidljivosti cjelokupne institucije u javnosti i predstavljanju važne uloge koju ima u kulturnom razvoju te će u tu svrhu osmišljavati i organizirati različita događanja, a ujedno i intenzivirati promociju svojeg djelovanja.

Kako bi se osiguralo pravovremeno i brzo, prikladno i kvalitetno informiranje zainteresirane javnosti, unaprijedit će se informacijski i komunikacijski sustavi, čime će se unaprijediti i ubrzati svi aspekti operativnog i programskog djelovanja, poput administrativnog i financijskog planiranja, poslovanja, kontrole i praćenja, komunikacije s korisnicima, potencijalnim prijaviteljima, svim partnerima i suradnicima te će se posljedično smanjiti birokracija.

U skladu s potrebama praćenja trendova u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kulturnoj politici, civilnom društvu i filantropiji, prikupljanja novih informacija i znanja, širenja kontakata, predstavljanja svojega rada i postignuća te otvaranja problemskih i aktualnih tema u navedenim područjima, važno je osigurati sudjelovanje Zaklade na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima. Tako će slijedom dosadašnje prakse Zaklada nastaviti razvijati nova partnerstva i povezivati se s drugim organizacijama u zemlji i inozemstvu s kojima dijeli zajedničke ciljeve i vrijednosti u svrhu razmjene znanja i informacija, pružanja međusobne podrške, osmišljavanja i provedbe zajedničkih projekata i aktivnosti te organiziranja različitih događanja. Prepoznajući važnost suradnji, komunikacije i informiranja te vrijednost povezivanja s raznolikim organizacijama, Zaklada također nastavlja biti aktivno uključena u rad domaćih i međunarodnih mreža kojih je član, što joj osigurava kontinuiranu komunikacijsku platformu i kvalitetne kanale za susrete, razmjenu ideja, znanja, vještina i iskustava, dogovaranje zajedničkih projekata, suradnje i razmjene programa s drugim članicama i slično. Sudjelovanjem u radu tih mreža Zaklada osigurava dodatni legitimitet i status, kojima potvrđuje kvalitetu, vrijednost i važnost svojega rada, ali jednako tako svojim aktivnim uključivanjem u rad mreža doprinosi proizvodnji novih znanja i praksi, sudjeluje u zagovaračkim kampanjama te se usmjerava na relevantne agende u kulturi, kulturnoj politici, civilnom društvu i filantropiji.

# STRATEGIJE DJELO- VANJA

Kako bi ostvarila definiranu viziju i misiju, Zaklada će u svom radu u narednom četverogodišnjem razdoblju od 2022. do 2025. godine primjenjivati sljedeće strategije djelovanja:

## **RAZNOLIKOST DJELOVANJA:** **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 tog sektora. S ciljem osiguravanja stabilnosti svojega 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).

## **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 aktivnosti 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 organizacije u različitim segmentima i predstavlja ključnu infrastrukturu koja podržava profesionalizaciju rada, zadovoljava potrebu povezivanja s drugim kolegama sličnih interesa, podiže vidljivost i prepoznatljivost organizacije, 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 relevantnih za svoj rad, poput važnosti uloge civilnog društva za razvoj raznolikosti kulturnih izričaja, unaprjeđenja uvjeta rada u kulturi, zelene tranzicije, digitalnog razvoja itd.

## **RAZVOJ SUSTAVA KVALITETE I TRANSPARENTNOST DJELOVANJA**

Razvoj sustava kvalitete i transparentnost djelovanja strateška su opredjeljenja organizacije, a razvijaju se u svim segmentima djelovanja Zaklade putem programskog i operativnog djelovanja. Stoga ta strategija djelovanja predstavlja temelj i okvir za sve druge odabrane strategije, čime ih usmjerava prema najvišim razinama načina djelovanja, ali i postignućima. Dugoročna usmjerenost na tu strategiju djelovanja i njezina primjena osigurat će prepoznatljivu kvalitetu i visoki standard djelovanja Zaklade. U narednom razdoblju Zaklada će certificirati svoje djelovanje u skladu sa standardima kvalitete. Zaklada će također 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.

# FINAN- CIJSKA 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 menadžment novčanog tijeka
- ▶ učinkovitost financijskoga menadžmenta: 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:

- ▶ osiguravanje drugih izvora financijskih sredstava u ukupnom godišnjem prihodu
- ▶ osiguravanje stabilnosti rashoda poslovanja
- ▶ povećavanje rashoda za programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade
- ▶ održavanje osnovne imovine u iznosu od 100.000,00 kn
- ▶ provođenje procjene ekonomičnosti pojedinih aktivnosti organizacije
- ▶ redovno provođenje sustava financijske revizije

# FINANCIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2022. — 2025.



Kako bi se u narednom četverogodišnjem razdoblju od 2022. do 2025. godine ostvarili definirani strateški i posebni ciljevi te proveli glavni programi i aktivnosti, potrebno je za svaku proračunsku godinu osigurati financijska sredstva iz više različitih izvora prema sljedećem planu.

IZVOR PRIHODA	2022.	2023.	2024.	2025.
<b>Ukupno</b>	14.304.194,28	15.332.987,00	15.972.172,00	20.295.000,00
Prihodi od igara na sreću *	13.994.798,00	14.747.987,00	15.282.172,00	19.150.000,00
Programi EU-a i ESI fondovi	289.396,28	350.000,00	350.000,00	500.000,00
Međunarodni donatori	0,00	100.000,00	150.000,00	300.000,00
Profitni sektor	0,00	100.000,00	150.000,00	300.000,00
Ostali nespomenuti prihodi	20.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00

\* Prihodi od igara na sreću za 2022., 2023. i 2024. preuzeti su iz Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2022. godinu i projekcija za 2023. i 2024. (NN, broj 140/21) te se očekuje da će iznositi za navedeno razdoblje biti veći u skladu s rastom prihoda od igara na sreću te potencijalnog osiguravanja većeg postotka za aktivnosti Zaklade "Kultura nova".

PREDVIĐANJE TRENDOVA	POTREBNE MJERE
Mogućnost osiguravanja većih prihoda od igara na sreću zbog potreba OCD-ova te povećanja aktivnosti i opsega poslovanja Zaklade	Podnositi godišnje izvještaje i redovno izrađivati sektorske analize i godišnje planove programa podrške te Zakladinih razvojnih i istraživačkih programa i projekata
Mogućnost dobivanja bespovratnih sredstava iz programa EU-a zbog sudjelovanja u međunarodnim projektima te osiguravanja sredstava iz ESI fondova	Razvijati projekte u skladu s prioritarnim smjericama programa EU-a
Mogućnost dobivanja potpora za provedbu pojedinih Zakladinih razvojnih i istraživačkih projekata relevantnih za međunarodne donatore	Redovno pratiti natječaje i prijavljivati projekte
Mogućnost sklapanja ugovora o suradnji za provedbu pojedinih programa podrške	Potrebno uspostaviti komunikaciju i aktivno tražiti partnere
Mogućnost ostvarivanja manjih nespomenutih prihoda	Pratiti prihode ostvarene iz nespomenutih prihoda

# GODIŠNJI OPERATIVNI I FINANCIJSKI PLANOVI

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

# PRAĆENJE, ANALIZA I VREDNO- VANJE PROVEDBE TE IZVJE- ŠTAVA- NJE

Na kraju svake godine tijekom provedbe Strateškoga plana 2022. – 2025. Zaklada će izvršiti analizu aktivnosti i rezultata u prethodnoj godini i na temelju tih saznanja unaprijediti djelovanje te unijeti promjene/prilagodbe u operativni i financijski plan za narednu godinu. Krajem četverogodišnjeg razdoblja Zaklada će putem javnog savjetovanja vrednovati provedbu Strateškog plana u razdoblju od 2022. do 2025. godine i prikupiti prijedloge za sljedeće strateško razdoblje. Na temelju tih rezultata Zaklada će unaprijediti djelovanje u idućem višegodišnjem razdoblju, a prikupljeni komentari i prijedlozi ujedno će poslužiti za izradu novog Strateškog plana.

**Strateški plan  
Zaklade 'Kultura nova'  
2022. – 2025.**

**Izdavač**

Zaklada 'Kultura nova',  
Gajeva 2/6, 10000 Zagreb  
tel/fax 01 553 2778  
info@kulturanova.hr  
www.kulturanova.hr

**Za izdavača**

Dea Vidović

**Urednica**

Dea Vidović

**Priredili**

Dea Vidović, Danijela  
Šavrljuga Todorović,  
Marijana Jurčević,  
Tamara Zamelli, Ines  
Vanjak i Ljerka Jakšić

**Lektura**

Ad hoc prijevodi

**Dizajn**

Hrvoje Živčić i Dario Dević

**Prijelom**

Dario Dević

**Pismo**

Mote, Hrvoje Živčić  
(izdavač Typotheque)

**ISBN**

978-953-8224-10-2

Zagreb, srpanj 2022.

