

**STRATEŠKI
PLAN
ZAKLADE
KULTURA
NOVA
2018
— 2021**



**STRATEŠKI
PLAN
ZAKLADE
KULTURA
NOVA
2018
— 2021**

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

Upravni odbor donio je
19. prosinca 2018. godine
Strateški plan Zaklade
'Kultura nova' za razdoblje
2018. – 2021. godine

SADRŽAJ

5	Uvod	106	Strategije djelovanja
9	Sažetak osnovnih elemenata Strateškog plana	109	Financijska strategija
14	Vizija, misija i vrijednosti	111	Financijski plan za razdoblje 2018. – 2021. godine
16	Analiza organizacije i okruženja u kojem djeluje	114	Godišnji operativni i financijski planovi
17	Opis organizacije	116	Praćenje, analiza i vrednovanje provedbe te izvještavanje
17	Organizacijska struktura		
20	Matrica procesa odlučivanja		
21	Informacijski tokovi		
23	Dosadašnja postignuća i rezultati		
43	Dionici		
47	Korisnici		
49	Analiza okruženja i trendovi relevantni za rad Zaklade		
61	SWOT analiza		
73	Osnovni elementi (strateški ciljevi, posebni ciljevi, glavni programi, aktivnosti, pokazatelji)		
75	Strateški cilj br. 1: Graditi otpornu, učinkovitu i održivu instituciju		
81	Strateški cilj br. 2: Pridonijeti održivom razvoju organizacija te izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti		
87	Strateški cilj br. 3: Pridonijeti razvoju naprednih oblika suradnji i inovativnih politika za održivi kulturni razvoj		
93	Strateški cilj br. 4: Pridonijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti		
100	Strateški cilj br. 5: Pridonijeti razvoju kulturne demokracije i kulturne raznolikosti		

U V O D

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

Misija Zaklade propisana je Zakonom o Zakladi 'Kultura nova' (NN 90/11), a u skladu s njom definirana je vizija razvoja organizacija civilnog društva koje djeluju u području suvremene kulture i umjetnosti, a čijem ostvarenju Zaklada namjerava dugoročno pridonositi i u razdoblju koje nadilazi vremenski okvir ovog Strateškog plana.

Zaklada 'Kultura nova' u prvih je šest godina operativnog i programskog djelovanja ostvarila niz rezultata predviđenih i prvim strateškim dokumentom koji se odnosio na razdoblje 2014. – 2017. godine. Izgradila je jedan od najkvalitetnijih sustava za dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti u Republici Hrvatskoj te je započela s uspješnom provedbom svojih istraživačkih i razvojnih programa u područjima istraživanja, obrazovanja i kreiranja politika. Zaklada namjerava nastaviti s uspješnim djelovanjem započetim u prethodnim godinama.

Ovim Strateškim planom definirani su strateški ciljevi koje Zaklada planira ostvariti u četverogodišnjem razdoblju 2018. – 2021. godine. Donoseći četverogodišnji plan Zaklada nastavlja s praksom kreiranja strateških dokumenata koji obuhvaćaju razdoblje od sredine jednog do sredine drugog mandata Upravnog odbora i upravitelja Zaklade, a čime se osigurava kontinuirana provedba politika Zaklade, ali istovremeno omogućava novim upravnicima Zaklade da se dubinski upoznaju s radom Zaklade 'iznutra' te na temelju takve podloge donose sljedeće strateške dokumente.

Kako bi se osigurala kvalitetna provedba procesa izrade Strateškog plana Zaklade 'Kultura nova' za razdoblje 2018. – 2021. godine u koji su uključeni brojni relevantni dionici, Zaklada je u rujnu 2017. godine započela izradu novog strateškog dokumenta.

Tijekom rada na Strateškom planu organizirane su fokus-grupe s dosadašnjim korisnicima Zaklade i prijaviteljima na javne pozive za dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti te su obavljeni polustrukturirani intervjui s dionicima relevantnima za područje djelovanja Zaklade. Intervjuima i fokus-grupama obuhvaćeno je mišljenje 57 osoba. Zaklada je također provela e-anketu putem koje su svi zainteresirani mogli dati mišljenje o dosadašnjem radu Zaklade te predložiti moguće smjernice za sljedeće četverogodišnje razdoblje. Svi prikupljeni komentari i prijedlozi razmotreni su kako bi bile ispitane mogućnost i opravdanost njihova uključivanja u novi Strateški plan. Upravni odbor, upraviteljica Zaklade i Stručna služba, uz facilitaciju vanjske suradnice Andrijane Parić iz tvrtke Razbor d.o.o., vrednovali su provedbu Strateškog plana Zaklade za razdoblje 2014. – 2017. godine te su analizirali sve prikupljene komentare i mišljenja, proveli potrebne analize unutarnjeg i vanjskog okruženja, kao i sve ostale potrebne analize organizacije, programa, dionika, korisnika itd.

Na temelju svih mišljenja, komentara, preporuka i analiza definirani su osnovni strateški elementi koji pored misije propisane Zakonom o Zakladi 'Kultura nova' uključuju viziju, strateške i posebne ciljeve, glavne programe i aktivnosti. U skladu s donesenim zaključcima izrađen je Nacrt Strateškog plana Zaklade 'Kultura nova' za razdoblje 2018. – 2021. godine, koji je bio podloga za provedbu e-savjetovanja sa zainteresiranom javnošću o novom strateškom dokumentu Zaklade. Nakon provedenoga e-savjetovanja Upravni odbor donio je na sjednici 19. prosinca 2018. godine Strateški plan Zaklade 'Kultura nova' za razdoblje 2018. – 2021. godine. Iako je ovaj strateški dokument donesen krajem 2018. godine, svi strateški elementi definirani su početkom 2018. godine te su predstavljali podlogu za operativno i programsko djelovanje u toj godini.

Strateški plan donosi pregled postignutih rezultata u prethodnom razdoblju, analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja te prikazuje ključne trendove u području kulture i umjetnosti, civilnog društva i filantropije koji se razvijaju u Hrvatskoj i Europi. Identificirana su ključna područja djelovanja Zaklade u narednom četverogodišnjem razdoblju, analizirane su organizacijska struktura,

procedure, kapaciteti i informacijskih tokovi, prepoznati su ključni dionici i korisnici prema kojima će Zaklada usmjeriti svoje djelovanje u postizanju ciljeva, upotrijebljeni su temeljni strateški analitički alati kako bi se utvrdile negativne i pozitivne strane unutarnjeg i vanjskog okruženja te su vrednovana dosadašnja postignuća i rezultati. Sve provedene analize predstavljale su ključnu podlogu za definiranje strateških i posebnih ciljeva, glavnih programa i aktivnosti te za utvrđivanje pokazatelja njihove provedbe u predstojećem razdoblju kao i prepoznavanje ključnih elemenata uspjeha. Pri definiranju svih strateških elemenata u obzir su uzete moguće promjene u političkom, ekonomskom, društvenom i kulturnom okruženju koje se mogu očitovati kao razvojne mogućnosti, ali i ograničenja. Strateški dokument donosi razradu svih strateških elemenata na temelju kojih Zaklada ostvaruje svoju misiju te neprekidno pridonosi ostvarenju svoje vizije izgradnje snažnog, stabilnog i raznolikog civilnog društva koje djeluje u području suvremene kulture i umjetnosti, čime se uvelike pridonosi postizanju cilja 11. UNESCO-ove Konvencije o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja.

Zahvaljujemo svima koji su svojim doprinosima sudjelovali u definiranju Strateškog plana Zaklade 'Kultura nova' za razdoblje 2018. – 2021. godine.

— Zaklada 'Kultura nova'

SAŽETAK OSNOVNIH ELEMENTATA STRATEŠKOG PLANA

Vizija Snažno, stabilno i raznoliko civilno društvo u 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
Graditi otpornu, učinkovitu i održivu instituciju.	<ul style="list-style-type: none"> – unaprijediti organizacijske kapacitete Zaklade – povećati vidljivost rada Zaklade – unaprijediti suradničke odnose Zaklade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program institucionalnoga razvoja 2. Informiranje i vidljivost 3. Umrežavanje i suradnja
Pridonijeti održivom razvoju organizacija te izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti.	<ul style="list-style-type: none"> – unaprijediti uvjete rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti – poticati nove programe/projekte u suvremenoj kulturi i umjetnosti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razvoj organizacijskih kapaciteta 2. Obrazovanje za upravljanje u kulturi 3. Centar za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti 4. Razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa/projekata
Pridonijeti razvoju naprednih oblika suradnji i inovativnih politika za održivi kulturni razvoj.	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program naprednih oblika suradnji i umrežavanja 2. Unapređenje ekosustava za kulturni i druge relevantne sektore

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

Aktivnosti	
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Razvoj ljudskih potencijala i obrazovna politika 1.2. Razvoj materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa 1.3. Diversifikacija izvora financiranja 1.4. Kontrola, praćenje i evaluacija 1.5. Uključivanje u europske strukturne i investicijske fondove 2.1. Podizanje vidljivosti organizacijskog i programskog identiteta 	<ol style="list-style-type: none"> 2.2. Razvoj informacijskih i komunikacijskih sustava 3.1. Razvoj novih partnerstava i povezivanje 3.2. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima 3.3. Sudjelovanje u radu domaćih i međunarodnih organizacija i mreža
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Razvojna podrška za organizacije 1.2. Nagrada organizacijama za postignuća u suvremenoj kulturi i umjetnosti 2.1. Organizacija edukacijskih programa za upravljanje u kulturi 2.2. Program podrške za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi 3.1. Prenamjena i rekonstrukcija objekta graditeljske baštine 	<ol style="list-style-type: none"> 3.2. Razvoj upravljačkog i programskog modela Centra 4.1. Podrška za umjetnička istraživanja 4.2. Podrška za osmišljavanje novih međunarodnih projekata 4.3. Podrška za selekciju inozemnog programa
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Razvojna podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj 1.2. Razvojna podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj 1.3. Razvojna podrška za suradničke platforme u 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 	<ol style="list-style-type: none"> 2.2. Provedba multidisciplinarnih istraživanja i participativnih procesa u svrhu razvoja strateških i drugih relevantnih projekata/dokumenata kojima se potiče unapređenje kulturnog sustava u RH 2.3. Organizacija lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova

Strateški ciljevi	Posebni ciljevi	Glavni programi
Pridonijeti razvoju znanja o suvremenoj kulturi i umjetnosti.	<ul style="list-style-type: none"> – poticati sistematizaciju i prijenos znanja razvijenih u sektoru – unaprijediti istraživanja, praćenja i vrednovanja u kulturi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška za prijenos znanja 2. Program istraživanja
Pridonijeti razvoju kulturne demokracije i kulturne raznolikosti.	<ul style="list-style-type: none"> – poticati šire sudjelovanje građana u kulturi – poticati angažman kulturnih organizacija u razvoju zajednice i društva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program za razvoj sudjelovanja u kulturi 2. Program ‘Kultura za društvene promjene’

Aktivnosti	
<ol style="list-style-type: none"> 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 1.4. Razvoj stručnog interdisciplinarnog studija u suvremenoj kulturi i umjetnosti 1.5. Organizacija stručnih skupova 1.6. Razvoj foruma za širenje i prijenos znanja 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Provedba istraživanja o radu i postignućima OCD-ova 2.2. Provedba istraživanja o upravljanju i financiranju u kulturi 2.3. Provedba istraživanja o kulturnoj demokraciji i sudjelovanju u kulturi 2.4. Provedba istraživanja o održivosti u kulturi 2.5. Praćenje i procjena rezultata, učinaka i utjecaja programa koje Zaklada podržava 2.6. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava 2.7. Publiciranje rezultata istraživanja
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Podrška za razvoj publike 1.2. Kreiranje strategija i metodologija za razvoj publike 1.3. Razvoj sudioničkih pristupa u kulturi i kulturnoj politici 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Podrška za umjetničke i kulturne akcije u zajednici 2.2. Tematski programi podrške za sustavne promjene

VIZIJA, MISIJA I VRIJED- NOSTI

VIZIJA

Snažno, stabilno i raznoliko civilno društvo u 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 u području suvremene kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj.

VRIJEDNOSTI

- ▶ kulturna demokracija, kulturni razvoj i kulturna raznolikost
- ▶ sudjelovanje u kulturi i sudionički pristupi u kulturi i u kulturnoj politici
- ▶ sloboda, jednakost i ravnopravnost
- ▶ poštivanje prava čovjeka
- ▶ socijalna pravda
- ▶ odgovornost i pouzdanost
- ▶ transparentnost i dostupnost informacija
- ▶ otvorenost
- ▶ eksperimentalnost, inovativnost i kreativnost
- ▶ istraživački i analitički pristup
- ▶ suradnja, interakcija i umrežavanje
- ▶ usavršavanje i dijeljenje znanja
- ▶ kritičko, refleksivno i proaktivno djelovanje
- ▶ očuvanje javnog dobra
- ▶ reinterpretacija, očuvanje i održiva upotreba kulturne baštine i upravljanje njome
- ▶ očuvanje prirode i čovjekova okoliša

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) donesenim u Hrvatskom saboru 15. srpnja 2011. godine s osnovnom svrhom promicanja i razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj u području suvremene kulture i umjetnosti.

'Kultura nova' svoju svrhu ostvaruje kroz programe podrške, djelujući kao zaklada koja dodjeljuje bespovratna sredstva te kroz operativno djelovanje u okviru kojega provodi razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade.

Zaklada se financira iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara u skladu sa Zakonom o igrama na sreću te Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću, kao i iz osnovne imovine, prihoda od osnovne imovine, donacija i ostalih prihoda u skladu sa zakonom.

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

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:

ORGANIGRAM

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

Upravni odbor ima pet članova koje imenuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra kulture na mandat od četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja, a svi članovi obavljaju svoje funkcije bez naknade. Na prijedlog ministra kulture dr. sc. Zlatka Hasanbegovića Vlada Republike Hrvatske donijela je na sjednici održanoj 8. lipnja 2016. godine Rješenje o imenovanju članova Upravnog odbora Zaklade 'Kultura nova' u sastavu: Križana Brkić,

Branko Mihanović, Dorotea Milas, Joško Ševo i Ksenija Zec. Na konstituirajućoj sjednici, održanoj 20. srpnja 2016. godine, za predsjednicu Upravnog odbora jednoglasno je izabrana Ksenija Zec, a za njezinu zamjenicu Križana Brkić.

Upravitelja Zaklade imenuje i razrješava Upravni odbor većinom članova, a odluka se donosi na temelju provedenoga javnog natječaja. Mandat upravitelja Zaklade traje četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja. Na sjednici održanoj 9. rujna 2016. godine Upravni odbor imenovao je dr. sc. Deu Vidović za upraviteljicu Zaklade čiji je četverogodišnji mandat započeo 1. listopada 2016. godine.

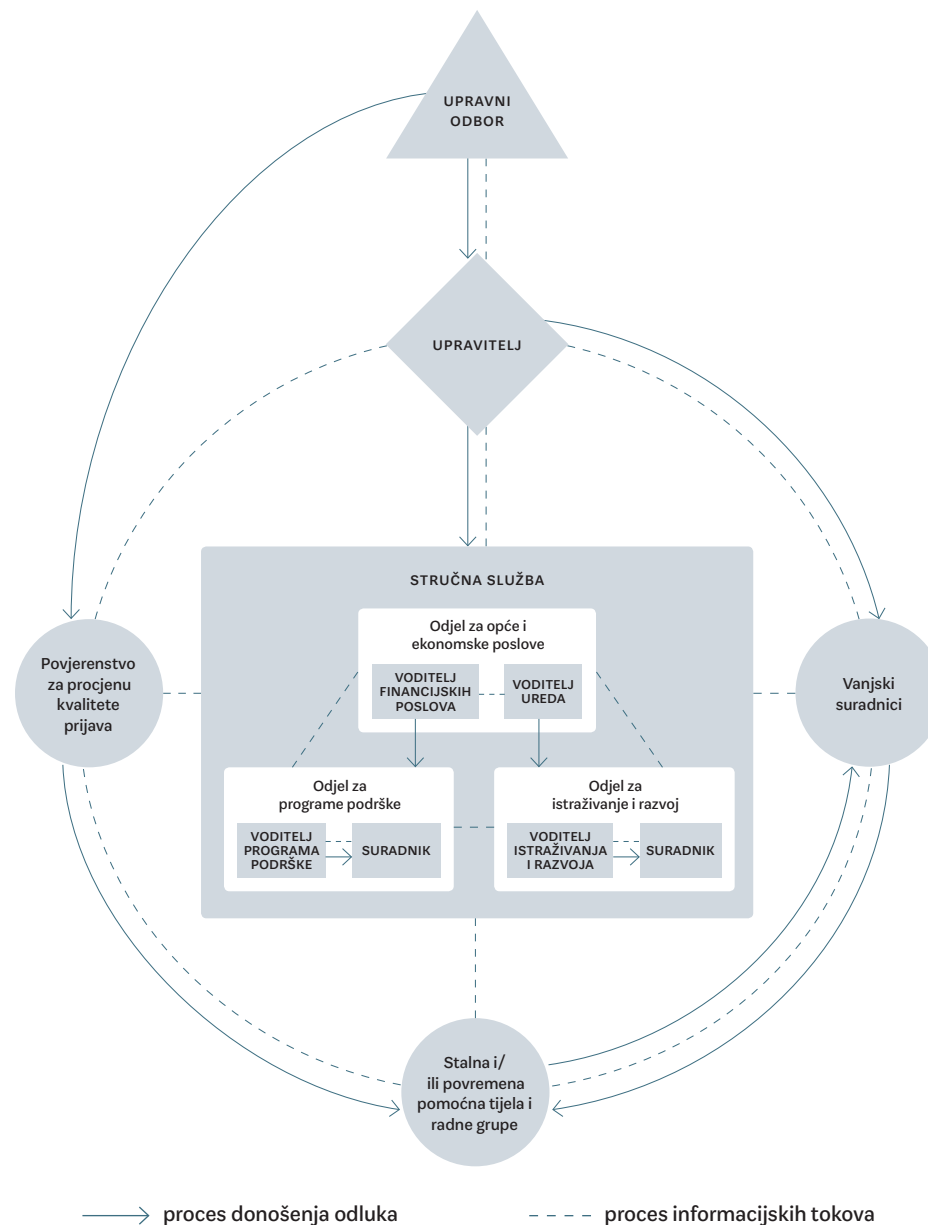
Zaklada djeluje kroz Stručnu službu čijim radom upravlja upravitelj Zaklade. Na temelju Poslovnika o ustrojstvu i radu Stručne službe Zaklade 'Kultura nova' rad Stručne službe organiziran je u tri odjela s pripadajućim poslovima:

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

U rujnu 2018. godine u Zakladi je, osim upraviteljice Zaklade u stalnom radnom odnosu, bilo pet zaposlenika: Ljerka Jakšić (voditeljica financijskih poslova), Ines Vanjak (voditeljica ureda Zaklade), Danijela Šavrljuga Todorović (voditeljica Odjela za programe podrške), Marijana Jurčević (suradnica programa podrške) i Tamara Zamelli (voditeljica Odjela za istraživanje i razvoj). Od 1. rujna 2018. godine u Zakladi je na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa 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 svojega operativnoga djelovanja u osmišljavanju i realizaciji različitih istraživačkih i razvojnih programa i projekata. Na taj način Zaklada na adekvatan i efikasan način odgovara na potrebe i probleme s kojima se suočavaju organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.



MATRICA PROCESA ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja u Zakladi detaljno je propisan zakonskim aktom, Statutom Zaklade te 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 te brzu koordinaciju aktivnosti. Sve odluke donose se na temelju objektivnih pokazatelja i prikupljenih podataka, argumentiranih obrazloženja i rasprava te stručnog i dubinskog uvida u probleme i pitanja o kojima se odlučuje. Iz grafikona i opisane organizacijske strukture vidljivo je da u Zakladi postoji višestruka razina odlučivanja. Upravljačke i izvršne funkcije odvojene su te se one preklapaju samo u funkciji upravitelja Zaklade, koji osigurava prikupljanje svih potrebnih podataka za donošenje odluka i odgovara za provođenje odluka donesenih na razini Upravnog odbora. Upravni odbor donosi sve temeljne odluke koje se odnose na programsko i operativno djelovanje koje proizlaze iz strateškog usmjerenja Zaklade, kao i njezinih pravnih akata. Upravitelj Zaklade donosi specifične operativne odluke koje se odnose na svakodnevno djelovanje i koordiniranje svih aspekata operativnog i programskog rada Zaklade. Upravljačka tijela zajednički strateški promišljaju i donose strateške razvojne odluke te vrednuju proces rada i programskih postignuća. Na razini Stručne službe, a u pogledu svakog pojedinog segmenta poslovanja, podijeljene su odgovornosti te su jasno definirane procedure donošenja odluka u provedbi i izvršenju zadataka, kao i izvještavanja o njima. Način donošenja odluka transparentno je utvrđen za sva pomoćna stručna tijela koja imaju ovlasti donositi odluke u području svojeg djelovanja ili davati prijedloge za kvalitetnije donošenje odluka na drugim razinama. Kroz formiranje različitih tijela 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 pridonijeti kvaliteti provedbe pojedinih programa, projekata i aktivnosti ili stvarati analitičku podlogu za donošenje informiranih i stručnih odluka u Zakladi.

INFORMACIJSKI TOKOVI

U cilju 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, kao i ulogu arhiviranja, dokumentiranja te unutarnjeg praćenja i kontrole. Na taj način razvijen je sustav koji osigurava podatke potrebne za sve oblike poslovanja i radne procese. Uspostavljeni informacijski tokovi unutar Zaklade, kao i prema njenoj relevantnoj okolini razvojno su orijentirani te usklađeni s organizacijskom strukturom (organigramom) i matricom procesa donošenja odluka, a odlikuju ih efikasnost, participativnost i transparentnost.

Informacijski sustav obuhvaća raznolike oblike poslovnih događaja kroz koje 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 te sastanci između upravitelja Zaklade i pojedinih radnih jedinica kao i dnevno informiranje unutar operativnoga tima, sjednice Upravnog odbora i drugih pomoćnih tijela, sastanci radnih grupa i vanjskih suradnika) te prema okolini (priopćenja za javnost, izvještaji, javna događanja, javna savjetovanja), Zaklada u komunikaciji upotrebljava različite e-alate: direktnu e-poštu, distribucijske i informativne e-liste, mrežnu stranicu, za potrebe Zaklade osmišljene i izrađene e-sustave za različite vrste prijave, komunikaciju s korisnicima Zaklade (Korisnička zona), prikupljanje podataka, ankete i slično, kao i mrežne stranice posebno izrađene za specifične projekte i aktivnosti Zaklade.

Službena mrežna stranica Zaklade, osmišljena i posebno strukturirana prema potrebama Zaklade, ujedno predstavlja važno središte za mnoge komunikacijske i informacijske tokove Zaklade te javnosti omogućava pristup svim informacijama povezanim s radom Zaklade i na taj način osigurava transparentnost njezina rada. Svakodnevna komunikacija unutar Zaklade temelji se na kombinaciji usmene i e-komunikacije između zaposlenika Zaklade, a isti mehanizmi, uz dodatak pisane te telefonske

komunikacije, upotrebljavaju se u komunikaciji s korisnicima, upravnim i pomoćnim tijelima, radnim grupama, vanjskim suradnicima, partnerima i svim drugim relevantnim dionicima.

Zaklada je za potrebe praćenja provedbe podržanih projekata te uspješne i transparentne komunikacije s korisnicima osmislila i izradila jedinstveni e-sustav za komunikaciju s korisnicima – Korisničku zonu, koji je omogućio digitaliziranje cjelokupna životnog ciklusa svakog podržanog projekta. Korisnička zona osigurala je korisnicima uštedu vremena u administriranju projekata, a Stručnoj službi ubrzala i olakšala praćenje i kontrolu projekata. Osim toga, Korisnička zona svim korisnicima i Zakladi daje uvid u povijest organizacijskog razvoja i implementacije projekata jer su svakoj podržanoj organizaciji u okviru njezina korisničkog profila dostupni svi podaci o organizaciji i provedenim projektima za one godine u kojima je Zaklada podržala organizaciju. Unutar Zaklade provode se primanje, pregled, razvrstavanje, obrada, zaštita, spremanje te otpremanje svih relevantnih dokumenata čime se osigurava pravodobno, jednoobrazno i na druge načine kvalitetno vođenje uredskoga poslovanja.

Na taj način postavljeni informacijski tokovi koji bilježe, obrađuju i prezentiraju podatke i informacije, omogućuju komunikaciju u svim smjerovima, povezujući upravljačku razinu s izvršnim jedinicama i podsustavima, te osiguravaju 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

Od 2012. godine, kada je započela s operativnim djelovanjem, Zaklada 'Kultura nova' razvijala se ponajprije kao zaklada koja dodjeljuje bespovratna sredstva organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a 2014. godine uspostavila je i svoje istraživačke i razvojne programe čime je započela funkcionirati i kao operativna zaklada. Takav pristup u ostvarivanju misije i postizanju definirane vizije nije neobičan za svijet filantropije unutar kojega mnoge zaklade djeluju upravo na opisani način. 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 istraživačkim i razvojnim projektima. Time Zaklada pridonosi izgradnji snažnih, stabilnih i raznolikih organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Prvih šest godina djelovanja Zaklada je većinu svojih resursa ulagala u programski razvoj, a potom i u izgradnju svojih institucionalnih kapaciteta.

PROGRAMSKO DJELOVANJE

Zaklada je svoje programsko djelovanje oblikovala kroz Program podrške pokrenut 2012. godine te Razvojne i istraživačke programe s čijom je implementacijom započeto 2014. godine.

PROGRAM PODRŠKE

Temeljno poslovanje Zaklade ostvaruje se kroz dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, tj. Program podrške u okviru kojeg Zaklada svake godine raspisuje javne pozive kojima se u prethodnom četverogodišnjem razdoblju odgovaralo na strateške ciljeve definirane u Zakladinom Strateškom planu za razdoblje 2014. – 2017. godine. Prvi javni pozivi raspisani su u okviru Pilot programa podrške 2012. godine, a tijekom šest godina provedbe programa definirano je sedam programskih područja kroz koja se dodjeljuju bespovratna sredstva organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti:

- ▶ 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.

Za sva programska područja javni se pozivi raspisuju jedanput godišnje, osim za programsko područje u okviru kojeg se dodjeljuje podrška za osmišljavanje i pripremu novih programa i projekata. Javni pozivi raspisuju se u pravilu početkom lipnja, a cjelokupan postupak dodjele bespovratnih sredstava, koji obuhvaća vrijeme predaje prijave, provjere formalnih uvjeta, procjene kvalitete prijave, objave rezultata te vrijeme podnošenja prigovora, očitovanja na prigovore i ugovaranja, završava krajem prosinca. Na taj način osigurava se da se u tekućoj godini raspisuju javni pozivi za financiranje programa i projekata koje udruge i umjetničke organizacije provode u sljedećoj godini.

Polovina programskih područja prvi je put implementirana 2012. godine. Zaklada je gotovo svake godine pristupala unapređivanju programskih područja i cjelokupnog postupka dodjele bespovratnih sredstava, i to ne samo na temelju provedene unutarnje evaluacije, mišljenja upravljačkih tijela i Stručne službe te preporuka Povjerenstava za procjenu kvalitete prijave već i na temelju komentara i prijedloga koje su davali korisnici Zakladinih sredstava i prijavitelji na javne pozive. Godine 2014. Zaklada je osnovala i Radnu grupu za izradu kriterija i prijavnica za programe podrške u cilju unapređenja cjelokupnog postupka dodjele bespovratnih sredstava, a iz čijeg je rada proizašlo i definiranje ključnih prioriteta programa podrške: kritičnost i reflektivnost, otklon od dominantnih koncepcija, angažiranost, inovativnost i istraživački pristup. Osim toga, Zaklada je u tri programska područja (Razvojna podrška za organizacije, Razvoj suradničkih platformi u Republici Hrvatskoj i Razvoj suradničkih platformi u Europi) uvela i pružanje trogodišnje podrške. Na taj je način Zaklada barem djelomično prevladala velik nedostatak postojećeg sustava financiranja koji se na nacionalnoj razini i subnacionalnim razinama uglavnom temelji na jednogodišnjim ciklusima dodjele bespovratnih sredstava, a koji su posebno

problematici u onim lokalnim sredinama u kojima se rezultati objavljuju s kašnjenjem i po nekoliko mjeseci, odnosno tijekom tekuće godine financiranja. Stoga nije rijedak slučaj da su pojedini programi već održani prije nego su u javnosti objavljeni rezultati provedenih javnih poziva za financiranje javnih potreba u kulturi.

Organizacije civilnog društva za sve podržane cjelogodišnje programe i projekte dostavljaju polugodišnje i godišnje programske i financijske izvještaje sa svim popratnim dokumentima, odnosno završne izvještaje za kratkoročne projekte. Svakodnevna komunikacija sa svim korisnicima odvija se putem jedinstvenog e-sustava za komunikaciju s korisnicima, osmišljenog za potrebe Zaklade, a koji ne samo da je ubrzao razmjenu informacija između korisnika i Zaklade već je i cjelokupnu komunikaciju učinio transparentnom. Odjel Zaklade zadužen za programe podrške provjerava programske i financijske izvještaje organizacija, a koje potom odobrava upravitelj Zaklade. Tijekom 2017. godine Zaklada je pokrenula proces revizije postupka praćenja i vrednovanja podržanih programa i projekata organizacija civilnog društva. Naime, u prvih šest godina Zaklada je razvila sustav podrške sa sustavom praćenja i vrednovanja programa i projekata kako *ex ante* tako i *ex post*. S obzirom na dinamično okruženje i stalne promjene kroz redovno učenje i nova iskustva Zaklada je odlučila za svoju sedmu godinu djelovanja unaprijediti sustav praćenja i vrednovanja podržanih programa i projekata na način: a) da pojača vezu (ne)uspješno provedenih projekata iz prethodnog razdoblja s tekućim razdobljem financiranja; b) da omogući transparentan i jasan način mjerenja utjecaja Zaklade i njenih programa kroz mjerenje utjecaja programa/projekata organizacija civilnog društva kojima su dodijeljena sredstva i c) da poveća učinkovitost sustava praćenja provedbe podržanih programa i projekata. Zaklada je reviziju i unapređenje ovog sustava provela u suradnji s tvrtkom Razbor koja joj je pružila tehničku pomoć. Tijekom procesa provedena je analiza postojećeg sustava za praćenje i vrednovanje kroz sljedeće metode: uvid i analiza postojeće dokumentacije i Korisničke zone, provedba devet polustrukturiranih intervjua, provedba pet fokus-grupa s ukupno 48 sudionika (jedna sa zaposlenicima Zaklade, jedna s Upravnim odborom te tri s korisnicima i prijaviteljima na Programe podrške). Provedena analiza poslužila je za izradu kriterija za vrednovanje na temelju kojih Stručna služba Zaklade u 2018. godini započinje s vrednovanjem

kvalitete administrativne provedbe programa i projekata kojima su u okviru Programa podrške 2017. godine s rokom prijave 6. 9. 2017. godine dodijeljena bespovratna sredstva. Na taj način ostvaren je prvi korak prema unapređenju sustava praćenja i vrednovanja koji se nadograđuje u 2018. godini kako bi se na svim ranije navedenim razinama unaprijedio sustav praćenja i vrednovanja podržanih programa i projekata.

S obzirom na dinamiku priljeva iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara koji u postotku, određenim Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću, pristižu tijekom tekuće godine, Zaklada prihode od igara na sreću tekuće godine upotrebljava za financiranje programa i projekata organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koji se provode u narednoj godini. Na taj način Zaklada je uspostavila model kojim korisnicima bespovratnih sredstava osigurava dobivanje sredstava u znatnijem postotku (najmanje 70 %) unaprijed, čime pridonosi osiguravanju stabilnijeg djelovanja organizacija i slijedi pozitivnu praksu sličnih institucija koje svojim korisnicima osiguravaju dio sredstava unaprijed.

U razdoblju 2012. – 2017. godine Zaklada je kroz Program podrške ostvarila sljedeće rezultate:

- ▶ raspisano je 27 javnih poziva za dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti;
- ▶ podržano je 148 organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje djeluju u 27 gradova u Republici Hrvatskoj;
- ▶ podrška je dodijeljena za provedbu 622 programa i projekata;
- ▶ dodijeljena su bespovratna sredstva u ukupnom iznosu od 40.876.631,82 HRK;
- ▶ održano je 16 informativnih dana o programima podrške Zaklade 'Kultura nova' i
- ▶ kroz podršku Zaklade sufinancirano je ukupno 658 plaća kulturnih radnika zaposlenih u organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti u ukupnom iznosu od 16.470.550,93 HRK.

RAZVOJNI I ISTRAŽIVAČKI PROGRAMI

Zaklada je od početka svojeg djelovanja predvidjela provedbu svojih istraživačkih i razvojnih programa putem kojih također jača organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, stoga je prve aktivnosti pokrenula 2014. godine kada su za to stvoreni uvjeti, ponajprije financijski i ljudski resursi. Od tada Zaklada svoje aktivnosti provodi kroz sljedeće programske cjeline:

- ▶ Obrazovanje u kulturnom menadžmentu
- ▶ Program istraživanja
- ▶ Kreiranje politika

Program obrazovanja odgovor je na potrebu cjelokupnoga kulturnog sektora za profesionalnim usavršavanjem i obrazovanjem u području kulturnog menadžmenta i kulturne politike te na nedostatke hrvatskoga obrazovnog sustava u tom području. Od 2014. godine Zaklada je provela sljedeće edukacijske programe:

- ▶ pet radionica 'Pisanje projektnog prijedloga' u kojima je ukupno sudjelovalo 98 predstavnika 95 organizacija civilnog društva iz 20 gradova;
- ▶ jednu radionicu 'Mogućnosti financiranja kulture kroz EU fondove' na kojoj su sudjelovala 53 predstavnika 50 organizacija civilnog društva iz 13 gradova;
- ▶ dvije radionice 'Upravljanje projektnim ciklusom u strukturnim fondovima EU' u kojima je sudjelovalo 40 sudionika 36 organizacija civilnoga društva iz osam gradova;
- ▶ seminar 'Rad u organizacijama civilnoga društva' na kojemu je sudjelovalo 19 sudionika 19 organizacija iz Zagreba te je još 137 sudionika sudjelovalo uključivanjem u video-prijenos dok je snimku seminara naknadno pregledalo 277 korisnika;
- ▶ seminar 'Novi modeli upravljanja kulturnim resursima' na kojem su sudjelovala 24 sudionika 14 organizacija civilnog društva iz 10 gradova;
- ▶ radionice u sklopu projekta 'Pristupi sudioničkom upravljanju u kulturi': devet radionica na kojima su sudjelovala 93 predstavnika jedinica lokalnih samouprava iz sedam gradova; sedam radionica na kojima je sudjelovalo 88

predstavnik društveno-kulturnih centara iz sedam gradova i pet radionica na kojima je sudjelovalo 120 predstavnika lokalne zajednice iz sedam gradova.

Zaklada obrazovne programe provodi u suradnji s domaćim i stranim stručnjacima, a program osmišljava samostalno i/ili u suradnji s partnerima i provoditeljima obrazovnih aktivnosti.

Godine 2014. Zaklada je pokrenula i svoje istraživačke aktivnosti kako bi prikupljanjem i analizom podataka stvorila kvalitetnu analitičku podlogu za argumentirano donošenje odluka te zaganje u području kulture. Pri provedbi istraživanja Zaklada se oslanjala na vanjske suradnike s kojima je u bliskoj suradnji razvijala istraživačku metodologiju i provodila sve istraživačke aktivnosti. Za potrebe objavljivanja rezultata provedenih istraživanja Zaklada je pokrenula i Biblioteku 'Kultura nova'. U razdoblju od 2014. do sredine 2018. godine provedena su tri istraživanja čiji su rezultati objavljeni u trima publikacijama:

- ▶ 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.*

Publikacija *Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti* donosi rezultate dvogodišnjeg istraživanja o uvjetima rada u organizacijama civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti u Hrvatskoj. Studija donosi sveobuhvatnu analizu svakodnevnih praksi i uvjeta stvaranja, koja daje važne uvide u sustav civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Podaci su prikupljeni kroz kvantitativno i kvalitativno istraživanje, a obrađeni su uključujući sektorsku, organizacijsku i individualnu razinu. Vrlo važan aspekt publikacije odnosi se na uvjete rada u kulturnom i kreativnom sektoru na međunarodnoj razini gdje se pokazuje da je svijet rada također nesiguran i nestabilan, a na razmatranje su ponuđene i preporuke koje mogu poslužiti daljnjim unapređenjima

institucionalnog i zakonodavnog okvira za podršku razvoju umjetnosti, kulture i civilnog društva.

Studija *Krojeno po mjeri? Prakse i tendencije kulturnog obrazovanja u Hrvatskoj* bavi se obrazovanjem u kulturnom sektoru u Republici Hrvatskoj s fokusom na obrazovne programe koje provode ili u koje ulažu organizacije u kulturi u javnom i civilnom sektoru, a kojima se razvijaju i/ili dodatno nadograđuju kreativne vještine trenutačne i buduće publike ili profesionalni kapaciteti umjetnika i kulturnih profesionalaca zaposlenih u svim djelatnostima organizacije. Problematika obrazovanja i kulture opširno je obuhvaćena, od razumijevanja uloge i značaja kulture u suvremenom društvu, kao i kulturnog i umjetničkog obrazovanja, do analize politika i primjera dobre prakse u Europi te uvida u hrvatski sustav kulturne i obrazovne politike, ispitujući pritom prednosti, ali i slabosti razvojne kulturne politike u primjeni na obrazovanje i zagovarajući važnost umjetničkog i kulturnog obrazovanja za održivi razvoj kulturnog sektora.

Zbornik *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj* nastao je na temelju podataka prikupljenih kroz istraživanje, provedenih analiza i stečenih uvida u okviru dvogodišnjeg projekta 'Approaches to Participatory Governance of Cultural Institutions' koji je Zaklada provodila uz podršku UNESCO-ova Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost (IFCD). Osim široka teorijskog obuhvata i analize koncepata, kao što su sudjelovanje u kulturi, decentralizacija, lokalni razvoj i sudioničko upravljanje u kulturi, zbornik je uključio i izradu sedam studija slučajeva kojima je obuhvaćeno sedam različitih modela sudioničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrima koji se razvijaju u različitim dijelovima Hrvatske: Društveni centar Lazareti u Dubrovniku, Društveni centar Čakovec u Čakovcu, Društveno-kulturni centar u Karlovcu, Molekula u Rijeci, Društveni centar Rojc u Puli, Dom mladih u Splitu i Pogon — Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade u Zagrebu. Zbornik također donosi preporuke i analitičku podlogu za promjene u kulturnoj politici te ima višestruku namjenu. Slijedom Zakladine uloge posrednika, tzv. *matchmakera*, koju je zauzela i gradila kroz provedbu projekta o sudioničkom upravljanju, zbornik treba poslužiti dionicima uključenima u prakse sudioničkoga upravljanja u kulturi da

unaprijede svoje kapacitete i izgrade međusobno povjerenje za daljnje zajedničko upravljanje. Dodatno može poslužiti kao podloga svima onima koji u sudioničkom upravljanju kulturnim resursima prepoznaju vrijednosti održiva i dobra upravljanja te stoga odluče pokrenuti nove inicijative. Zakladi 'Kultura nova' i svim drugim kreatorima javnih politika i donositeljima odluka zbornik će služiti u daljnjem poboljšanju institucionalnog i zakonodavnog okvira za razvoj sudioničkoga upravljanja u kulturi kao podloga za demokratizaciju kulturne politike i kulturnog sustava u Republici Hrvatskoj. Slijedom navedenoga publikacija pridonosi započetim raspravama u cilju stvaranja konkretnog i usklađenog doprinosa nužnim promjenama u hrvatskoj kulturnoj politici, osobito u registru decentralizacije (ovlasti) i sudioničkoga pristupa kulturnom upravljanju i razvoju.

Sve publikacije objavljene su besplatno pod Creative Commons licencom Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Croatia, a osim tiskane verzije, dostupne su za preuzimanje i u .pdf formatu na mrežnim stranicama Zaklade.

Sudjelovanje u procesima kreiranja politika i donošenja odluka sastavni je dio djelovanja Zaklade putem kojega nastoji pridonijeti unapređenju javnih politika koje su relevantne za područje djelovanja Zaklade, ponajprije kulturne politike. Upravo je za stvaranje kvalitetne podloge za sudjelovanje u stvaranju politika od presudne važnosti provedba istraživačkih aktivnosti Zaklade. No, osim u samostalnom otvaranju tema, predstavnici Zaklade također su sudjelovali u različitim radnim skupinama i povjerenstvima kroz koja su pridonosili kreiranju i/ili provedbi politika: Tematskoj radnoj skupini za izradu programskih dokumenata za financijsko razdoblje Europske unije 2014. – 2020. godine; Povjerenstvu za dodjelu prostora organizacijama civilnog društva (od 2015. godine Povjerenstvu za dodjelu nekretnina organizacijama civilnog društva) pri Agenciji za upravljanje državnom imovinom, potom Državnom uredu za upravljanje imovinom te Ministarstvu državne imovine u okviru kojeg Povjerenstvo prestaje s radom; Radnoj skupini za izradu Nacrta prijedloga Nacionalnog programa za mlade od 2014. do 2017. godine; Radnoj skupini za izradu Nacrta prijedloga Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva u razdoblju 2017. – 2021. godine.

Zaklada je tijekom programiranja Europskoga socijalnog fonda dala prijedlog za projekt sudioničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrima za koji je Ministarstvo kulture krajem 2017. godine raspisalo Poziv na dostavu projektnih prijedloga 'Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi'. Za operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Zaklada je također predložila i provedbu projekta 'Uključivanje marginaliziranih skupina u zajednicu kroz kulturne i umjetničke aktivnosti', čiju je objavu Ministarstvo kulture najavilo za drugu polovinu 2018. godine. Projekti 'Razvoj kapaciteta OCD-ova kroz organiziranje kulturno-umjetničkih neformalnih obrazovnih programa', 'Podrška OCD-ovima za osposobljavanje i usavršavanje u kulturnom menadžmentu' i 'Osnaživanje OCD-ova kroz partnerstva s visokoškolskim ustanovama i razvoj interdisciplinarnih obrazovnih programa u kulturi' koje je Zaklada također predložila za Europski socijalni fond nisu uključeni u provedbu.

Zaklada je prepoznala potencijal i važnost sudioničkoga upravljanja u kulturi kao model koji može pridonijeti razvoju novih modela upravljanja u kulturnom sustavu, revalorizaciji kulturne demokracije i time demokratizirati i modernizirati kulturni sustav. Koncept sudioničkoga upravljanja, koji osigurava uključivanje različitih dionika u procese donošenja odluka i podjelu odgovornosti u upravljanju ponajprije između javnog i civilnog sektora, započele su razvijati organizacije civilnog društva u upravljanju novom generacijom kulturnih centara (često označenih kao društveno-kulturni centri). Nastajali su oko nekadašnjih napuštenih industrijskih i/ili vojnih objekata u javnom vlasništvu kroz zajedničko korištenje prostornih kompleksa od strane više različitih udruga i umjetničkih organizacija. Prateći kroz Program podrške razvoj ovih praksi Zaklada je prepoznala potrebu pružanja dodatne podrške organizacijama koje djeluju na terenu jer je uočila da je riječ o vrlo složenom i zahtjevnom procesu izgradnje partnerskog odnosa između javnog i civilnog sektora te potrebe osnaživanja građana za uključivanje u procese upravljanja i donošenja odluka.

Kao prvi korak u tu je svrhu Zaklada 2014. godine imenovala Radnu grupu za nove modele ustanova sastavljenu od predstavnika organizacija civilnog društva koje zagovaraju i/ili provode prakse sudioničkoga upravljanja: Teodor Celakoski, Miranda Veljačić i Teo

Petričević. Zaklada je iste godine organizirala studijsko putovanje u Zürich, Bern, Bruxelles, Leuven i Amsterdam za predstavnike društveno-kulturnih centara i zagovaračkih platformi koje su se bavile ovom temom, a u cilju prikupljanja podataka za razvoj koncepta društveno-kulturnih centara i novih modela upravljanja. Tijekom studijskoga putovanja posjećeni su kulturni centri i organizirani su sastanci s predstavnicima centara i drugim relevantnim dionicima te su prikupljeni podaci o modelima upravljanja i korištenja, načinima financiranja, planovima održivosti, poziciji centara u lokalnoj zajednici, odnosu s gradskom upravom i administracijom i slično. Zaklada je nakon toga u Zagrebu 2015. godine organizirala radni skup 'Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara'. Na Radnom skupu sudjelovalo je 69 sudionika, među kojima su bili predstavnici postojećih i nastajućih društveno-kulturnih centara, predstavnici jedinica lokalnih samouprava, konzultanti i stručnjaci. Osim predstavljanja koncepta društveno-kulturnih centara, okvira kulturne politike i upoznavanja s različitim mogućnostima podrške za njihov razvoj, intenzivan interaktivan trodnevni program uključivao je i radionički dio o javno-civilnom partnerstvu i sudioničkom upravljanju, programu i sadržaju centara, prepoznavanju i analizi karakteristika prostora, programiranju prostora te umrežavanju. Povodom Radnog skupa Zaklada je objavila *Radnu bilježnicu za društveno-kulturne centre* namijenjenu sudionicima skupa. Publikacija je društveno-kulturnim centrima pristupila iz perspektive kulturne politike i smjestila ih u kulturni krajolik, iscrtavajući i opisujući njihove specifičnosti, uključujući širu povijesnu perspektivu. Radna bilježnica iscrtala je radne definicije koncepata i pojmova koje je ponudila za daljnju razradu u svakom pojedinom društveno-kulturnom centru. Autori Radne bilježnice jesu Davor Mišković, Ana Žuvela i Dea Vidović. Radna bilježnica ustupljena je pod Creative Commons licencom Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Croatia, a osim tiskane verzije, objavljena je za slobodno preuzimanje i u .pdf formatu na mrežnim stranicama Zaklade.

Intenzitet bavljenja temom sudioničkog upravljanja u kulturi povećan je nakon što je Zaklada razvila projekt 'Approaches to Participatory Governance of Cultural Institutions' koji je Zaklada provela u razdoblju 2016. – 2018. godine uz podršku UNESCO-ova Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost. Upravo je u okviru

ovoga projekta provedeno istraživanje o praksama i tendencijama sudioničkoga upravljanja u Republici Hrvatskoj čiji su rezultati objavljeni u zborniku radova *Uradimo zajedno*. U okviru projekta realiziran je niz aktivnosti 'Razmjene znanja i jačanja kapaciteta' koje su se odvijale u sedam hrvatskih gradova (Dubrovnik, Čakovec, Karlovac, Pula, Rijeka, Split i Zagreb) za predstavnike organizacija civilnog društva, jedinice lokalne i regionalne samouprave te lokalnu zajednicu. Osim toga, Zaklada je 2017. godine u Rijeci organizirala međunarodnu i interdisciplinarnu konferenciju 'Sudioničko upravljanje u kulturi: Istraživanje praksi, teorija i politika. URADIMO ZAJEDNO', a koja je okupila više od 150 praktičara, stručnjaka i istraživača iz 28 zemalja. Konferencija je bila označena i kao događaj mreže ENCATC te ju je financijski podržao međuvladin forum Central European Initiative. U tri dana programa inozemni i domaći stručnjaci iz različitih disciplina raspravljali su i razmjenjivali znanja o konceptu sudioničkoga upravljanja u kulturi. Program je bio obogaćen popratnim glazbenim i umjetničkim programom. Zaklada je u okviru projekta pokrenula mrežnu stranicu posvećenu projektu <http://participatory-governance-in-culture.net/> te posebnu podstranicu namijenjenu konferenciji <http://conference.participatory-governance-in-culture.net/>.

Od 2014. godine Zaklada je također započela razvijati partnerstva s međunarodnim organizacijama, a jedna od tema koju je prepoznala povezana je s razvojem suradnji između različitih regija. O ulozi, iskustvima i izazovima regionalne suradnje Zaklada je raspravljala na panelu 'Putevi regionalne suradnje: Uloga, iskustva, modeli, perspektive i izazovi', što ga je u Zagrebu organizirala u suradnji sa Zakladom Roberto Cimetta u okviru skupa 'Rasvijetljeni skriveni prolazi: stvarnost kulturnih mobilnosti između Balkana, Europe i arapskoga svijeta'. Partnerske suradnje u organizaciji događanja nastavila je razvijati i dalje, što je posebno kulminiralo u pripremi međunarodne konferencije o sudioničkom upravljanju u kulturi koja je 2017. godine organizirana u partnerstvu s društvom Rijeka2020 te u suradnji s Europskom kulturnom zakladom te mrežom IFACCA u pripremi sesije koja je bila posvećena nacionalnim pristupima sudioničkom upravljanju. Godine 2017. Zaklada je u partnerstvu s 14 drugih organizacija razvila projekt 'Audience DEvelopment STRategies for cultural organisations in Europe' (ADESTE+) koji istražuje i razvija inovativne pristupe

razvoju publike, a koji je prijavljen na program Kreativna Europa. Tijekom četiri godine partneri će provesti niz aktivnosti za kulturne organizacije, kulturne profesionalce, ciljanu publiku, donositelje politika i odluka u cilju jačanja osobnih i organizacijskih kapaciteta različitih dionika u području razvoja publike. Aktivnosti uključuju istraživanje, radionice jačanja kapaciteta partnera, provedbu programa razvoja publike u partnerskim organizacijama, radionice kojima se znanja prenose na širi krug organizacija, ljetne škole, diskusije, *peer-to-peer* sesije, forume za dionike koji se bave kulturnim politikama u području razvoja publike i dr.

Otvaranjem istraživačkih i razvojnih programa koji su prerasli u Odjel za istraživanje i razvoj Zaklada je stvorila dodatnu vrijednost svojem primarnom djelovanju koje se ostvaruje kroz dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Svojim je istraživačkim i razvojnim programima napravila važan iskorak u pristupu i načinu rada te stvorila podlogu za sveobuhvatan pristup ostvarenju svoje misije i vizije te postizanju strateških elemenata definiranih u prvom Strateškom planu Zaklade.

OPERATIVNO DJELOVANJE

Dva su ključna upravljačka tijela Zaklade 'Kultura nova': Upravni odbor i upravitelj Zaklade. Upravni odbor ima pet članova, a imenuje ga Vlada Republike Hrvatske na temelju prijedloga ministra kulture. Članovi Upravnog odbora imaju pravo biti ponovno imenovani. Svi članovi Upravnog odbora biraju se na mandat od četiri godine, a svoje funkcije obavljaju bez naknade. Upravitelja Zaklade imenuje i razrješava Upravni odbor većinom članova, a odluka se donosi na temelju provedenoga javnog natječaja. Mandat upravitelja Zaklade traje četiri godine, s pravom ponovnog imenovanja.

U razdoblju 2012. – 2017. godine Vlada Republike Hrvatske imenovala je dva sastava Upravnog odbora. Prvi Upravni odbor imenovan je 5. siječnja 2012. godine na prijedlog ministrice kulture prof. dr. sc. Andree Zlatar Violić, u sastavu: Agata Juniku, Marin Lukanović, Vid Mesarić, Ivica Petrinić i Emina Višnić. U tom sastavu Upravnog odbora ulogu predsjednice Upravnog odbora

obavljala je Emina Višnić, dok je Marin Lukanović djelovao kao njezin zamjenik. U četverogodišnjem mandatu prvi Upravni odbor održao je 31 sjednicu te proveo pet elektroničkih glasovanja, a ukupno je donio 160 odluka. Drugi sastav Upravnog odbora održao je, od konstituirajuće sjednice pa do kraja 2017. godine, 15 sjednica te proveo pet elektroničkih glasovanja, a sveukupno je u tom razdoblju donio 82 odluke. Svi zapisnici sa sjednica Upravnog odbora i elektroničkih glasovanja te donesene odluke objavljeni su na mrežnim stranicama Zaklade. U skladu s člankom 16. stavkom 4. Zakona o Zakladi 'Kultura nova' Upravni odbor podnosi Vladi Republike Hrvatske programske i financijske izvještaje u roku od 90 dana od isteka izvještajnog razdoblja. Za razdoblje 2012. – 2017. Upravni odbor podnio je Vladi RH šest programskih i financijskih izvještaja koji su nakon donošenja objavljeni u papirnatom formatu, a digitalna verzija dostupna je za besplatno preuzimanje na mrežnim stranicama Zaklade.

Na sjednici održanoj 2. travnja 2012. godine Upravni odbor imenovao je Deu Vidović za upraviteljicu Zaklade čiji je četverogodišnji mandat započeo 1. svibnja 2012. godine. Dea Vidović nastavila je obavljati dužnost upraviteljice Zaklade i u svojem drugom mandatu, a nakon što ju je Upravni odbor imenovao na sjednici održanoj 9. rujna 2016. godine. Njezin je drugi četverogodišnji mandat započeo 1. listopada 2016. godine.

U cilju osiguravanja efikasnog poslovanja i postizanja rezultata Zaklada je neprekidno podizala i razvijala svoje organizacijske kapacitete. Osnovana je Stručna služba čijim radom koordinira upravitelj Zaklade, a u kojoj se obavljaju opći i ekonomski poslovi, poslovi vezani za programe podrške te poslovi vezani za razvojne i istraživačke programe i projekte Zaklade. Kako bi osigurala racionalno i ekonomično upravljanje resursima, ali i visoku razinu stručnosti u obavljanju različitih zadataka i provedbi programa i aktivnosti, Zaklada je postupno razvijala ljudske potencijale te je neprekidno razvijala suradnju sa stručnjacima iz različitih područja koji su angažirani na povremenim i privremenim stručnim poslovima. Na taj način stvoren je mali, ali efikasan i dinamičan tim te široka mreža vanjskih suradnika.

Godine 2012. Zaklada se uključila u rad Međuresornog

povjerenstva za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske. 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 koji su doneseni u razdoblju 2012. – 2017. godine, Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva 2012. – 2016. godine, Nacionalni program za mlade od 2014. do 2017. godine te Nacrt nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva u razdoblju 2017. – 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 koji može pridonijeti dugoročnoj stabilizaciji i razvoju organizacija civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti te da u ostvarenju ovoga zadatka ima podršku drugih relevantnih partnera.

Sredstva iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara predviđena u državnom proračunu za Zakladu 'Kultura nova' povećavala su se gotovo svake godine (vidjeti Tablicu 1.). Budući da se sredstva u državnom proračunu procjenjuju na temelju postotka za svakog korisnika prihoda od igara na sreću koji se definira u Uredbi o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu, Zaklada je na temelju svih uredbi donesenih u razdoblju 2012. – 2017. godine dobivala sredstva u većem iznosu od planiranih u državnom proračunu, a koja je potpuno ulagala u programski rast. S obzirom na to da je dinamika uplaćivanja ostvarenih prihoda od dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara postavljena na način da se sredstva doznačuju u tekućem mjesecu za prethodni mjesec, ukupno ostvarenje prihoda po svakoj pojedinoj Uredbi poznato je tek početkom naredne godine. Zbog tih razloga Zaklada u svojim financijskim izvještajima prihode od igara na sreću prikazuje na način da obuhvati prihode koji su doznačeni na temelju Uredbe iz prethodne godine (preostali dio rate za prosinac koji se u pravilu isplaćuje početkom sljedeće godine) te prihode na temelju Uredbe iz tekuće godine, a koji obuhvaćaju razdoblje od siječnja do studenoga i dijelom prosinca. Stoga je za potpuni uvid u ukupno ostvarenje sredstava prihoda od dijela

prihoda od igara na sreću za svaku pojedinu Uredbu neophodno obuhvatiti doznake sredstava iz dviju proračunskih godina.

Tablica 1. Plan prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara kako su navedeni za svaku proračunsku godinu u državnom proračunu za Zakladu te ukupno ostvarenje prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara u skladu s definiranim postotkom za Zakladu 'Kultura nova' u Uredbi o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu u razdoblju 2012. – 2017.

godina	plan	ostvarenje
2012.	3.000.868	3.074.000
2013.	6.988.166	7.840.730
2014.	8.724.892	8.786.112
2015.	8.568.023	8.808.140
2016.	9.073.807	9.662.000
2017.	10.923.799	12.007.020

Stabilnost sredstava, odnosno njihovo povećavanje 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 za očekivati da će taj pozitivan trend biti nastavljen u narednom razdoblju jer se tek uz podršku Republike Hrvatske i suradnju s tijelima državne uprave, tijelima javne vlasti, javnim ustanovama i brojnim drugim organizacijama iz javnog i privatnog sektora može očekivati razvoj snažnoga, stabilnog i raznolikog civilnog društva u 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.

U skladu s člankom 15. stavkom 1. Zakona o Zakladi 'Kultura nova' Zaklada se, osim financiranja od dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara u skladu sa Zakonom o igrama na sreću te Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načina raspodjele

dijela prihoda od igara na sreću, financira i iz osnovne imovine, prihoda od osnovne imovine, donacija i ostalih prihoda u skladu sa zakonom. Zaklada je tijekom prvih šest godina djelovanja

povećavala svoje prihode i diversificirala izvore financiranja te je započela s prikupljanjem sredstava i iz međunarodnih izvora, kako je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2. Ukupni prihodi, vlastiti izvori i rezultat poslovanja

	2012.	2013.
UKUPNI PRIHODI	2.665.159,99	7.417.569,33
1. Prihodi po posebnim propisima	2.660.000,00	7.336.000,00
1.1. Prihodi od igara na sreću iz prethodne godine	0,00	414.000,00
1.2. Prihodi od igara na sreću u tekućoj godini	2.660.000,00	6.922.000,00
1.3. Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora		0,00
2. Prihodi od financijske imovine	5.159,99	81.455,33
2.1. Prihodi od kamata	5.159,99	81.439,42
2.2. Prihodi od tečajnih razlika	0,00	15,91
3. Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih fondacija	0,00	0,00
3.1. UNESCO	0,00	0,00
3.2. ECF	0,00	0,00
4. Ostali prihodi	0,00	114,00
4.1. Prihodi od refundacija	0,00	114,00
4.2. Prihodi od povrata neutrošenih sredstava i ostalo	0,00	0,00
VLASTITI IZVORI		
1. Vlastiti izvori od osnivača	100.000,00	100.000,00
	1	
REZULTAT POSLOVANJA		
1. Višak prihoda	212.923,17	780.251,68
2. Manjak prihoda		0,00

	2014.	2015.	2016.	2017.
UKUPNI PRIHODI	8.375.737,09	9.823.595,15	9.162.714,34	12.786.543,00
1. Prihodi po posebnim propisima	8.288.630,00	9.715.452,00	8.920.900,00	12.354.823,00
1.1. Prihodi od igara na sreću iz prethodne godine	918.730,00	1.416.212,00	508.900,00	1.250.000,00
1.2. Prihodi od igara na sreću u tekućoj godini	7.369.900,00	8.299.240,00	8.412.000,00	11.097.020,00
1.3. Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	0,00	0,00	0,00	7.803,00
2. Prihodi od financijske imovine	82.573,81	76.801,71	56.502,04	23.417,00
2.1. Prihodi od kamata	82.569,64	76.795,56	36.285,01	23.309,00
2.2. Prihodi od tečajnih razlika	4,17	6,15	20.217,03	108,00
3. Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih fondacija	0,00	0,00	142.021,45	357.756,00
3.1. UNESCO	0,00	0,00	142.021,45	303.396,00
3.2. ECF	0,00	0,00	0,00	54.360,00
4. Ostali prihodi	4.533,28	31.341,44	43.290,85	50.547,00
4.1. Prihodi od refundacija	657,00	462,05	164,60	1.130,00
4.2. Prihodi od povrata neutrošenih sredstava i ostalo	3.876,28	30.879,39	43.126,25	49.417,00
VLASTITI IZVORI				
1. Vlastiti izvori od osnivača	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
REZULTAT POSLOVANJA				
1. Višak prihoda	99.246,89	897.914,71	0,00	1.325.108,00
2. Manjak prihoda	0,00	0,00	1.032.033,76	0,00

Od samih početaka Zaklada je sudjelovala na brojnim skupovima koji su organizirani u Republici Hrvatskoj, a na međunarodnoj razini Zaklada je započela 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 u razdoblju 2012. – 2017. godine. Zaklada je neprekidno nastavila širiti svoju mrežu kontakata u zemlji i inozemstvu ne samo kroz sudjelovanje na mnogim skupovima već i svojim aktivnim angažmanom u radu međunarodnih organizacija i mreža čijim je članom postala. Zaklada je član Forumu 'ZaDobroBit' mreže koja okuplja predstavnike zaklada, donatora i davatelja financijskih podrški iz Hrvatske. Forum je nastao na poticaj Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Osim toga Zaklada se tijekom prethodnog razdoblja uključila i u četiri sljedeće mreže na međunarodnoj razini:

Culture Action Europe (CAE): najveća je europska mreža kulturnih organizacija, umjetnika, aktivista, članova akademske zajednice i kreatora kulturnih politika iz svih umjetničkih područja i sektora, koja se bavi pitanjima i zagovaranjem u području kulturne politike uglavnom na europskoj razini. CAE ulaže napore kako bi raspravu o kulturi smjestio u samo središte javnih diskusija i donošenja odluka, podižući svjesnost o ulozi kulture u održivom razvoju i izgradnji inkluzivnog društva. Zaklada je članica te mreže od 2014. godine;

European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC): mreža je osnovana 1992. godine, a okuplja više od 100 institucija i profesionalaca iz više od 40 zemalja, koji su aktivni u edukaciji, treninzima i istraživanjima u području kulturnog menadžmenta i kulturne politike. Članice mreže imaju utjecaja na obrazovanje tisuća kulturnih menadžera širom svijeta. Mreža zagovara i promiče obrazovanje u kulturnom menadžmentu i kulturnoj politici, profesionalizaciju kulturnog sektora kako bi se postigla njegova održivost te kreira platformu za raspravu i razmjenu na europskoj i međunarodnoj razini. Zaklada je članica te mreže od 2015. godine;

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. Vizija mreže jest svijet u kojem su umjetnost i kultura prepoznati od strane vlada i naroda kao područja koja pridonose razvoju društva. Mreža predstavlja globalni glas koji zagovara umjetnost i kulturu te pridonosi međunarodnoj zajednici kulture i umjetnosti. Ured mreže pruža informacije i resurse iz područja kulturne politike svojim članicama, odnosno njihovu osoblju – rukovoditeljima, kreatorima politika, istraživačima, administratorima i drugima. Zaklada je članica te mreže od 2017. godine;

European Foundation Centre (EFC): mreža okuplja europske institucije koje djeluju u području filantropije s interesom za razvoj filantropije u globalnom okruženju. Ključni cilj mreže jesu artikulacija i promocija vrijednosti organizirane filantropije u društvu. Mreža služi svojim članicama kao platforma za razmjenu i jačanje kapaciteta članica u povećanju njihova utjecaja na društvo. Zaklada je članica te mreže od 2017. godine.

Kroz razmjenu znanja, iskustava i informacija s nizom organizacija u zemlji i inozemstvu Zaklada je razvijala svoje kapacitete. Kao članica navedenih mreža dobila je priliku produbljivati postojeća partnerstva, razvijati potencijalne suradnje na novim projektima i dugoročne odnose s drugim sličnim organizacijama koje djeluju u kulturi i umjetnosti, civilnom društvu i svijetu filantropije. Izgradnjom odnosa i dijaloga s različitim akterima na međunarodnoj razini Zaklada je dobila pristup različitim vladinim i nevladinim institucijama, kreatorima politika i donositeljima odluka. Sudjelovanjem u različitim događanjima i radu mreža Zaklada se našla na izvoru različitih informacija relevantnih za njezin rad te je stjecala nova znanja, širila mrežu kontakata, predlagala teme od interesa za civilno društvo i suvremenu kulturu i umjetnost te imala priliku izravno djelovati u zagovaračkim kampanjama i pridonositi unapređenju uvjeta za kulturni i civilni sektor, kao i razvoju filantropije. Kao članica Zaklada je također imala priliku uključiti se izravno u upravljačke strukture mreža. Tako je Dea Vidović, upraviteljica Zaklade, izabrana za članicu Odbora mreže ENCATC za razdoblje 2017. – 2019. godine u kojem je preuzela funkciju rizničara.

Zaklada je od početka svojega djelovanja sa zainteresiranom javnošću provodila javna savjetovanja o pitanjima koja su od interesa organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a najčešće su se odnosila na provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava. U cilju omogućavanja visoke razine kvalitete svakodnevnog funkcioniranja organizacije, uspostave efikasnih informacijskih tokova, kvalitetnog dokumentiranja, arhiviranja i institucionalnoga pamćenja, Zaklada je od početka svojeg rada razvijala informacijske i tehničke resurse, a izrađeni su mrežna stranica Zaklade te e-sustav za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava, e-sustav prijavnica koje se iz godine u godinu mogu mijenjati i nadopunjavati prema potrebama i definiranim programima podrške, kao i e-sustav za komunikaciju s korisnicima. Nakon što je 2012. godine Zaklada izradila privremenu mrežnu stranicu upotrebom besplatne platforme WordPress kako bi operacionalizirala provedbu Pilot programa podrške te započela sa svojim radom, tijekom 2013. godine programirana je i vizualno oblikovana službena mrežna stranica s inačicama na hrvatskom i engleskom jeziku, a u okviru koje je moguće pristupiti e-sustavu prijavnica te e-sustavu za komunikaciju s korisnicima – Korisničkoj zoni, a također je moguća besplatna prijava na e-bilten Zaklade putem kojega se sve informacije povezane s radom Zaklade, kao i neke druge relevantne informacije šire svim prijavljenim korisnicima. Iako je još 2012. godine Ministarstvo kulture Republike Hrvatske podnijelo Agenciji za upravljanje državnom imovinom zahtjev za upotrebom državnog prostora za potrebe djelovanja Zaklade, a 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 koji ne zadovoljava njezine potrebe.

Unatoč vrlo promišljenom razvoju operativnoga djelovanja i razvoju kapaciteta i resursa (ljudskih, financijskih, materijalnih, informacijskih, tehničkih, prostornih), Zaklada je daleko više resursa uložila u razvijanje svojega programskog djelovanja nego u razvoj svojih institucionalnih kapaciteta.

DIONICI

Zaklada je u skladu sa svojom misijom i vizijom te definiranim strateškim i posebnim ciljevima analizirala postojeće i potencijalne dionike. Među njima prepoznala je konkretne organizacije i institucije, ali i određene skupine dionika i njihove predstavnike s kojima već razvija ili planira uspostaviti različite oblike suradnji i partnerskih odnosa.

Organizacije civilnog društva: u toj skupini nalaze se ključni dionici s pozicije korisnika Zaklade koji ujedno predstavljaju i partnere s kojima Zaklada uspostavlja različite vrste suradničkih odnosa. Osim organizacija civilnog društva koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti, u ovoj skupini nalaze se i sve druge organizacije koje djeluju u različitim područjima civilnog društva, kao što su ekologija, ljudska prava, obrazovanje, znanost, izgradnja kapaciteta civilnog društva itd.

Stručnjaci iz različitih područja: sa stručnjacima iz zemlje i inozemstva koji djeluju u različitim područjima (suvremena umjetnost, kulturna politika, civilno društvo, filantropija itd.), kao vanjskim suradnicima, Zaklada uspostavlja suradnju u provođenju pojedinih aktivnosti te ih također može imenovati u različita stalna i/ili povremena pomoćna tijela. Zaklada neprekidno razvija i grana mrežu svojih suradnika.

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

Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske: za razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj važnu ulogu 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 i 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 kroz koje se provodi izrada sektorskih analiza za utvrđivanje prioritetnih 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, kao i 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 one koje djeluju u području suvremene kulture i umjetnosti. Nacionalna zaklada također je važan dionik u razvoju filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj.

Tijela državne uprave i uredi Vlade RH: u toj skupini nalaze se dionici koji mogu doprinijeti razvoju civilnog društva u Republici Hrvatskoj i s kojima Zaklada zajednički može razvijati poticajno okruženje za razvoj tog sektora.

Ministarstvo državne imovine: Ministarstvo je važan dionik jer predstavlja tijelo državne uprave za upravljanje državnom imovinom koja ima snažan potencijal i 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 provedbi Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva, razvoju filantropije, socijalnog kapitala, partnerskih odnosa i međusektorske suradnje.

Ustanove u kulturi: ključni dionici u toj skupini jesu ustanove čiji 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 grupa dionika sa svojim odjelima, kao što su odjel za kulturu, društvene djelatnosti, obrazovanje, prostorno uređenje, zaštitu okoliša i slično, u svim krajevima Hrvatske može pridonijeti stabilizaciji i daljnjem jačanju organizacija civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti koje predstavljaju važnu polugu lokalnoga kulturnog razvoja i jačanja identiteta lokalne zajednice.

Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose: u okviru Instituta za razvoj i međunarodne odnose djeluje Odjel za kulturu i komunikacije koji 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.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske: Ministarstvo predstavlja važnog dionika jer obavlja poslove povezane s razvojem visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti, pa je tako i ministarstvo odgovorno za umjetničko obrazovanje kao i obrazovanje u područjima upravljanja u kulturi, kulturnoj politici i drugim disciplinama relevantnima za kulturni sektor.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje: Agencija predstavlja važnog dionika jer obavlja poslove povezane s vrednovanjima u znanosti i visokom obrazovanju te ustrojem visokog obrazovanja, stoga može imati važnu ulogu za visoko obrazovanje u područjima umjetnosti, upravljanja u kulturi i kulturnoj politici.

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 provedbu različitih interdisciplinarnih programa, kao i raznovrsnih istraživanja u kulturi i kulturnoj politici.

Forum 'ZaDobroBIT!': Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva okupila je u Forum 'ZaDobroBIT' predstavnike zaklada, donatora i davatelja financijskih podrški iz Hrvatske. Forum može predstavljati važnu platformu za zagovaranje stvaranja kvalitetnije podrške razvoju filantropije i zakladništva, povećanja vidljivosti i prepoznatljivosti zaklada i važnosti davanja u općekorisne svrhe te unapređenja poticajnog okruženja za razvoj zakladništva i podizanja razine kvalitete djelovanja zaklada u Republici Hrvatskoj.

Culture Action Europe (CAE): 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 promiče kulturu kao nužan uvjet održivog razvoja društva.

European Foundation Centre (EFC): mreža European Foundation Centre predstavlja važnog dionika koji okuplja brojne međunarodne zaklade i korporacijske fondove u cilju jačanja svijeta europske filantropije.

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.

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 područja koja pridonose razvoju društva.

EDGE Funders Alliance: globalna mreža okuplja financijere i donatore koji su predani globalnoj društvenoj filantropiji i koji vjeruju da su jednakost i pravda od ključne važnosti za unapređenje održiva 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.

European Cultural Foundation (ECF): 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 koja na europskoj razini sudjeluje u kampanjama zagovaranja važnosti uloge kulture u društvenim procesima.

Foundation Center: Zakladni centar vodeći je svjetski izvor informacija o filantropiji, prikupljanju sredstava i programima dodjele bespovratnih sredstava. Djeluje kao neprofitna organizacija koja prikuplja i analizira podatke te ih dijeli širom svijeta kako bi osigurala bolje razumijevanje filantropije i povećala njezine sposobnosti da utječe na poboljšanje svijeta.

Veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj: mnoga veleposlanstva stranih država u Republici Hrvatskoj imaju svoje uredе ili odjele zadužene za društvene djelatnosti, civilno društvo, kulturu i umjetnost, a u Republici Hrvatskoj djeluju i kulturni centri stranih

država koji su važni za promicanje kultura tih zemalja u Hrvatskoj, razvijanje međunarodne suradnje s Hrvatskom, pružanja podrške hrvatskim umjetnicima i kulturnim profesionalcima za povezivanje s kulturnim sektorom u njihovim matičnim zemljama te 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 različite međunarodne zaklade koje djeluju u kulturi, umjetnosti, civilnom društvu, obrazovanju i znanosti, filantropiji i drugim područjima relevantnima za rad Zaklade.

Organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva: organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva predstavljaju važne dionike i za razvoj organizacija civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti koje su važan motor za kreativnost i inovativnost društvenog poduzetništva.

Zaklade koje djeluju u Hrvatskoj: domaće zaklade jesu dionici koji mogu pridonijeti promociji i razvoju filantropije i zakladništva u Republici Hrvatskoj i na taj način potaknuti unapređenje institucionalnog okvira za razvoj civilnog društva.

Profitni sektor: pojedine tvrtke i kompanije iz privatnog sektora koje djeluju na temelju filozofije odgovornog poslovanja predstavljaju važne dionike koji mogu ulagati u razvoj organizacija civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti, posebno kroz pružanje podrške kulturnim akcijama i aktivnostima za različite sustavne i društvene promjene.

Mediji: ta skupina dionika predstavlja važan prostor za promociju i podizanje vidljivosti organizacija civilnog društva, suvremene kulture i umjetnosti i zakladništva u javnom prostoru. Također predstavlja važnu medijsku platformu za teme koje otvaraju organizacije civilnog društva, pa tako i one koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

KORISNICI

Zakonom o Zakladi 'Kultura nova' propisana je temeljna svrha djelovanja Zaklade, kojom su također definirani i njezini primarni korisnici – organizacije civilnog društva koje djeluju u 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. Primarnim korisnicima namijenjeni su različiti programi podrške i mnogobrojne aktivnosti u okviru razvojnih i istraživačkih programa i projekata koje Zaklada provodi u sklopu svojega operativnog djelovanja.

Osim primarnih korisnika, Zaklada u pojedinim programima podrške te razvojnim programima i projektima definira sekundarnu i tercijarnu grupu korisnika.

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

Tercijarna skupina korisnika: 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, već odabir i definiranje korisnika tih programa/projekata prepušta svakoj pojedinoj organizaciji. Zbog tih razloga Zaklada kao potencijalne korisnike programa/projekata organizacija prepoznaje različite skupine korisnika, među kojima su najčešće sljedeće skupine:

- ▶ kulturni djelatnici (voditelji, menadžeri, članovi uprava i sl.), umjetnici i drugi plaćeni kulturni i kreativni radnici i volonteri u javnom, civilnom i privatnom sektoru
- ▶ raznolika publika koja ima naviku pratiti kulturne i umjetničke programe (izvedbena umjetnost, film, video,

vizualna umjetnost, dizajn, književnost, glazba i sl.) te slu-
čajna publika u javnim otvorenim prostorima (ulice, trgovi,
parkovi, javni prijevoz itd.)

- ▶ mladi koji su angažirani u umjetničkim i kulturnim progra-
mima i projektima
- ▶ studenti umjetničkih akademija i društveno-humanističkih
smjerova, kao i studenti drugih usmjerenja
- ▶ građani koji sudjeluju u amaterskoj umjetnosti ili srodnim
aktivnostima u slobodno vrijeme
- ▶ članovi lokalne zajednice koji koriste različite usluge u kre-
ativnim prostorima i aktivno sudjeluju u kulturnim, druš-
tvenim i obrazovnim aktivnostima
- ▶ medijski djelatnici iz tiskanih i elektroničkih medija
- ▶ predstavnici akademske zajednice
- ▶ pripadnici različitih marginaliziranih skupina (manjine,
osobe s invaliditetom, imigranti, azilanti, LGBTIQ osobe i
druge skupine u riziku od socijalne isključenosti)
- ▶ osobe starije dobi koje pasivno i/ili aktivno sudjeluju u kul-
turnim, društvenim i obrazovnim aktivnostima
- ▶ predstavnici nacionalne i lokalne administracije, primarno
zaposlenici odjela za kulturu, društvene djelatnosti, urba-
no planiranje i slično
- ▶ stvaratelji javnih politika te donositelji odluka u području
kulture i drugim relevantnim politikama.

ANALIZA OKRUŽENJA I TRENDOWI RELEVANTNI ZA RAD ZAKLADE

EUROPSKI I GLOBALNI TRENDOWI KULTURNOG RAZVOJA

Dana 22. svibnja 2018. godine Europska komisija objavila je Novu europsku agendu za kulturu* kao rezultat retorike europskih lide-
ra koji su započeli sve češće isticati važnu ulogu kulture u druš-
tvenom i ekonomskom razvoju Europske unije i njezin doprinos
jačanju europske zajednice i budućim integracijskim procesima.
Neposredno prije objavljivanja Nove agende u kulturnom sektoru
odjeknula je vijest o tome da je Europska komisija predložila pove-
ćanje proračuna za program Kreativna Europa za razdoblje 2021.
– 2027. godine s 1,4 milijarde na 1,8 milijardi eura. Taj se prijedlog
povećanja proračuna za kulturu naslonio na već spomenutu uče-
stalost isticanja važnosti kulture u političkim krugovima Europske
unije, koje je posebno bilo vidljivo u dokumentu ‘Obrazovanjem i
kulturom jačati europski identitet’ Europske komisije objavljenom
14. studenoga 2017. godine kao doprinos diskusiji lidera Europske
unije o važnosti uloge tih dvaju područja u budućem razvoju za-
jednice. U spomenutom dokumentu ističe se načelo supsidijarno-
sti u kontekstu obrazovanja i kulture i naglašava se uloga država
članica na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama zbog
kojeg su kompetencije Europske unije ‘...ograničene na poticanje
suradnje te potporu i nadopunu nacionalnih mjera...’**’, a primar-
no se očituju kroz financijski instrument posebnih programa za
obrazovanje i kulturu, kao što su Erasmus+ i Kreativna Europa.
Upravo zbog tih razloga investiranje u kulturu u dinamičnom

* European Commission (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. Brussels: European Commission. Dokument je dostupan na mrež-
nim stranicama: https://ec.europa.eu/culture/sites/culture/files/commission_communication_-_a_new_european_agenda_for_culture_2018.pdf (pristupljeno 20. 6. 2018.).

** Europska komisija (2017.) Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija ‘Obrazova-
njem i kulturom jačati europski identitet’ COM(2017) 673 final. Str. 2. Komunikacija
je dostupna na sljedećoj poveznici: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=COM%3A2017%3A673%3AFIN> (pristupljeno 10. 5. 2018.).

kontekstu brzih i dubokih promjena i globalne konkurencije, predstavlja ne samo najkonkretniji i najvidljiviji korak Europske unije u opsegu njezinih ovlasti nego i ključan strateški iskorak u prepoznavanju važnosti kulture za jačanje identiteta europske zajednice kao zajednice raznolikih kultura, umjetnosti, jezika i povijesti. Tematiziranje financijske stvarnosti i perspektiva kulturnog sektora oslanja se na kontinuirane rasprave o vrijednostima kulture u okviru političkog i ekonomskog diskursa koji kulturu kao javni prioritet vidi ponajprije kroz ekonomske pokazatelje, sve prisutniju privatizaciju kulture i usmjeravanje prema masovnim kulturnim događanjima. Unatoč rastućoj privlačnosti umjetnosti podrška za kulturu legitimizira se, potvrđuje i dokazuje ponajprije kroz skup instrumentalnih, a sve manje intrinzičnih vrijednosti.

Poštujući načelo supsidijarnosti koje ostavlja državama članicama prostor za odlučivanje o tome kakvu će nacionalnu kulturnu politiku razvijati, Nova europska agenda za kulturu najvećim dijelom obuhvaća europsku razinu kulturne politike, odnosno one teme i instrumente koji neće nužno i izravno utjecati na kvalitetu uvjeta umjetničkog stvaranja, produkcije, distribucije, medijacije, arhiviranja i svih drugih kulturnih funkcija i oblika djelovanja na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama. Nova agenda nastaje u kontekstu globalizacijskih procesa i internacionalizacije kojima su izloženi svi dijelovi svijeta, izravno ili neizravno, stoga danas ne postoje područja koja ostaju imuna na njih. Značajne globalne, ali i lokalne promjene, događaju se u vrijeme kriza koje se odvijaju u različitim dijelovima svijeta te se prelijevaju i ostvaruju svoj valovit utjecaj u različitim teritorijima i područjima. Financijska kriza krajem 2008. godine poprimila je globalne razmjere u svijetu gospodarstva, vidljive i deset godina nakon izbivanja te je dovela do intervencija nacionalnih država u gospodarske aktivnosti, a praćena je nizom recesijskih mjera i rastućom nejednakošću. Paralelno uz krizu u ekonomskom sektoru odvija se kriza legitimnosti političkih institucija, javljaju se nova razumijevanja modernosti, a promjene se zbivaju i u brojnim drugim područjima – vojsci, pravnom sustavu, znanosti i tehnologiji, obrazovanju, religiji, obitelji i drugima. Svijet je izložen i rastućim globalnim klimatskim promjenama koje ostavljaju posljedice na međunarodnoj razini. Sve te promjene

oblikuju i mijenjaju stavove, načela, vrijednosti, uvjerenja i ponašanja te sveukupno utječu na suvremeni način života. U tom kontekstu kultura i umjetnost ne predstavljaju iznimke; i one su izložene brzim promjenama i razvoju, stoga postaje sve složenije i zahtjevnije osmisliti i provoditi politike koje će odgovoriti na potrebe umjetnosti i kulture, a postavlja se i pitanje iskorištavaju li one mogućnosti tih promjena i na koji način.

U takvom nestabilnom okruženju progresivnog razvoja s jedne te regresije s druge strane, novi europski dokument prepoznaje ulogu kulture kao nikad važniju. Multifunkcionalnost i multidimenzionalnost kulture očituju se u Novoj europskoj agendi u kontekstu ekonomskog rasta, zapošljavanja, društvene pravde, aktivnoga građanstva, raznolikosti europskih identiteta, zajedničkih vrijednosti, uključivanja, interkulturalnog dijaloga, unapređenja života i transformacije zajednice. Kao odgovor na potrebu uključivanja kulture u izgradnju kohezivnog društva taj europski dokument zagovara uključivanje svih potencijala kulture u izgradnju Europske unije kroz stvaranje podrške za inovacije i kreativnost. Naglašavajući potrebu povećanja mogućnosti sudjelovanja u kulturi jer, prema pokazateljima Eurostata iz 2017. godine, čak trećina europskih građana ne sudjeluje u kulturnim aktivnostima, Nova europska agenda poziva države članice da uklone administrativne prepreke koje otežavaju sudjelovanje u kulturi te mobilnost umjetnika i kulturnih profesionalaca kao i distribuciju umjetničkih djela. Posebno važna dionica Nove agende odnosi se na uočavanje problema smanjivanja prihoda kulturnih profesionalaca što je posljedica tržišne fragmentacije, nedovoljnih izvora financiranja i neizvjesnih ugovornih uvjeta, dok kao glavni izazov kulturnih politika prepoznaje rasprostranjenost zapošljavanja na temelju projekata, privremenog angažmana ili zapošljavanja na pola radnog vremena. U kontekstu prepoznatih i opisanih problema Nova agenda posebno je značajna jer prepoznaje važnost promicanja umjetnosti i kulture u formalnom i neformalnom obrazovanju, kao i važnost razvijanja novih vještina potrebnih u kulturnom sektoru.

Prepoznavanje značaja kulture u suvremenom društvu nije naglašeno samo u Novoj europskoj agendi za kulturu. Naime,

još se istraživanjem svjetske mreže IFACCA*, provedenim 2013. godine u 70 zemalja svijeta, pokazalo da unatoč raznolikosti politika i kulturnih sredina postoji vidljiva konzistentnost mišljenja oko značaja kulturnog sektora za društveni i ekonomski razvoj. Stoga je zajednički stav na globalnoj razini da kulturu i umjetnost, kao ključne za daljnji razvoj, '...treba poticati, zaštititi i podržati' (Laaksonen, 2014.: 2). Ta konceptualna promjena, koja se temelji na komplementarnosti kulture i razvoja, odnosno prepoznavanju važnosti uloge umjetnosti i kulture za razvoj, proizlazi iz paradigmatičkog zaokreta 1990-ih godina od jednodimenzionalnog razvoja (poput industrijalizacije, ekonomskog rasta i slično) prema integriranom razvoju, koji kao takav uključuje umjetnost i kulturu. U tom kontekstu koncept kulture predstavlja onu ključnu razliku u društvenom razvoju, koja nosi obilježje nekog vremena i prostora i koja osigurava generiranje i potom akumuliranje iskustva za daljnji individualni ili kolektivni razvoj. Osim izazova povezanih s utilitarističkom primjenom veze kulture i razvoja samo u svrhu gospodarskog razvoja, u ovom shvaćanju uloge kulture postaje važno preispitati i ulogu države koja će potaknuti veze između ljudskog razvoja, umjetničke autonomije i sudjelovanja u kulturi te osigurati horizontalne pristupe kulturi i razvoju. Novo globalno okruženje raznolikosti od državnih institucija odgovornih za javne politike u kulturi zahtijeva prevladavanje zastarjelih oblika centraliziranog i homogeniziranog upravljanja koji stvaraju povlastice za određenu (najčešće nacionalnu i tradicionalnu) kulturu nauštrb raznolikosti kulturnih izričaja. Danas je uloga države biti katalizator kulturnog razvoja temeljenog na kulturnoj raznolikosti identiteta i izričaja, gdje država kao facilitator omogućuje održivi kulturni razvoj koji neće biti podređen kompetitivnosti i ekonomskim pokazateljima. Shvaćajući kulturu kao inherentnu svim drugim područjima društva, kulturna politika mora osigurati razumijevanje kulturnog razvoja u kojem umjetnička i kulturna djela i radovi nemaju primarno komercijalnu vrijednost, već kompleksnu javnu vrijednost**.

* Laaksonen, A. (2014.) 'Arts Panorama: International Overview of Issues for Public Arts Administration'. *D'Art Topics in Arts Policy*, No. 47. Sidney: International Federation of Arts Councils and Culture Agencies. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://media.ifacca.org/files/ArtsPanoramaENG.pdf> (pristupljeno 1. 7. 2018.).

** Za više vidi: Bianchi Geisse, C. (2014.) *6th World Summit on Arts & Culture, Santiago de Chile 2014*. Discussion Paper. Santiago: IFACCA.

RAST NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U KULTURI

Važan dio kulturnog sektora danas predstavljaju neprofitne organizacije u kulturi nastale samoorganiziranjem umjetnika i kulturnih radnika koji ih održavaju na površini kulturnog djelovanja. Njihovi motivi za aktivaciju nisu povezani sa stvaranjem profita, već su potaknuti interesima i potrebama lokalne zajednice. Razvijaju horizontalne i fleksibilne upravljačke strukture. Uključeni su u oblikovanje mjesta i prostora, stvaraju nove estetike i postaju važni nositelji kreativnosti i inovacija te su neizostavan dio kulturnog sustava i kulturne politike. Raznolikost njihovih praksi danas u kulturi predstavlja značajan dio sveukupnog pogona, oni su dio kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, nositelji eksperimentalnih praksi, stvaratelji novih obrazaca sudjelovanja u kulturi i alternativnih oblika reprezentacije te zaštitnici i promicatelji raznolikosti kulturnih izričaja. Novi organizacijski oblici i modeli upravljanja, organiziranje u suradničke platforme, predstavljaju neke od ključnih društvenih inovacija u neprofitnom sektoru. Postajući platforme za uključivanje građana u umjetničko stvaranje, proizvodnju i promociju sudjeluju u društvenim i gospodarskim procesima. Ključni izazovi suvremene kulturne politike za stvaranje kvalitetne podloge za razvoj toga umjetničkog i kulturnog djelovanja na neprofitnoj osnovi predstavlja razvijanje multifunkcionalnog pristupa koji će poticati njihovo djelovanje, ali istovremeno biti osjetljiv na promjenjive potrebe, poticati suradnju i decentralizaciju djelovanja te uspostaviti ravnotežu između zacrtanih i fleksibilnih oblika kulturnog i umjetničkog djelovanja. Podrška iz javnih sredstava takvim malim i raznolikim organizacijama osigurava održavanje nijansiranog umjetničkog područja, dok smanjivanje i nedovoljno ulaganje javnih sredstava vode prema uniformiranosti i istovjetnosti*.

HRVATSKA PERSPEKTIVA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U KULTURI

U Republici Hrvatskoj neprofitne organizacije nastale samoorganiziranjem umjetnika i kulturnih radnika, ponajprije udruge i umjetničke organizacije čine važan dio kulturnog sektora, a dio

* Cruz, C. (2016.) *Practicing Solidarity*. London: Common Practice.

koji djeluje u suvremenoj kulturi i umjetnosti zaslužan je za osnivanje prve i još uvijek jedine hrvatske zaklade u kulturi – Zaklade ‘Kultura nova’. Zaklada je nastala kao rezultat uspješne višegodišnje inicijative dijela organizacija civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti koje su zagovarale osnivanje posebne zaklade za civilni sektor u tom specifičnom kulturnom i umjetničkom polju. Te su organizacije od sredine 1990-ih godina hrvatsku publiku neprekidno držale u doticaju sa suvremenim kulturnim i umjetničkim izričajima i time su postale ključni akteri suvremene kulture i umjetnosti u zemlji. Riječ je o eksperimentalnim i istraživačkim i/ili kritičkim i društveno angažiranim praksama, a upravo udruge i umjetničke organizacije danas predstavljaju ključne nositelje takvih novih tendencija u kulturi i umjetnosti. Te su organizacije usmjerene prema istraživanju i ispitivanju granica disciplina i područja, uspostavljanju novih pristupa i kretanja, poduzimanju estetskih i konceptualnih iskoraka, inovativnoj upotrebi materijala, metoda, formata i medija te sveukupno otvaranju novih pogleda, shvaćanja i orijentacija u svijetu umjetnosti. S druge strane, pojedine organizacije usmjerene su prema društvenom angažmanu, orijentirane su na zajednicu i sudjelovanje građana. Stoga upravo one predstavljaju razvojni potencijal jer uočavaju i artikuliraju raznovrsne probleme s kojima se suvremeno društvo susreće, točnije bave se zaštitom ljudskih prava, kulturnom raznolikosti, javnim dobrima i okolišem, pridonose jačanju zajednice, izgradnji društvene kohezije, lokalnom razvoju itd. Suvremene kulturne i umjetničke prakse kroz različite oblike, pristupe i kanale djelovanja omogućuju građanima aktivno uključivanje u različite kulturne sadržaje i sudjelovanje u njima, čime se podiže svijest građana o važnosti njihova angažmana i aktivnog sudjelovanja u zajednici.

ULOGA ZAKLADE U RAZVOJU CIVILNOG SEKTORA U SUVREMENOJ KULTURI I UMJETNOSTI

Zaklada ‘Kultura nova’ osnovana je 2011. godine sa svrhom pružanja financijske i stručne podrške organizacijama civilnog društva koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti kako bi se na adekvatan način premostili nedostaci u postojećem sustavu kulturne politike. Kulturni sustav na nacionalnoj i lokalnim razinama usmjeren je prema javnim kulturnim ustanovama, stoga se

iz ukupnih državnih, županijskih, gradskih ili općinskih proračuna koji su namijenjeni kulturi financiraju troškovi njihova programa, infrastrukture i plaća zaposlenika. Zbog tih je razloga manji dio financijskih sredstava dostupan akterima izvan institucionalnoga sektora, i to isključivo za njihovo programsko djelovanje, za koja se prijavljuju na temelju poziva za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske i/ili županija/gradova koji se raspisuju za svaku proračunsku godinu. Iz dostupnih podataka u proračunima na državnoj, regionalnim i lokalnim razinama vidljivo je da se najveći dio proračuna za kulturu odnosi na administraciju i upravljanje, opremanje, informatizaciju, tekuće izdatke, zaštitu, plaće zaposlenika javnih ustanova u kulturi, a manji dio na programe. Dakle, kulturni sustav nije prilagođen potrebama raznolikih aktera koji danas djeluju u kulturi. U nastojanju da se stvori financijska mjera, koja će premostiti jedan dio nedostataka u postojećem financijskom sustavu kulture i koja će odgovoriti na potrebe dijela neprofitnog izvaninstitucionalnog sektora u kulturi, ponajprije udruga i umjetničkih organizacija koje su se pokazale kao važne nositeljice suvremenih trendova u kulturi i umjetnosti, osnovana je Zaklada ‘Kultura nova’. Djelovanje Zaklade usmjereno je prema stvaranju stabilnijih uvjeta za rad udruga i umjetničkih organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti čime se pridonosi stabilizaciji njihova djelovanja i daljnjem razvoju te se ujedno obogaćuje kulturni život Hrvatske, a načela i vrijednosti kulturne raznolikosti kvalitetnije se integriraju u politike i prakse.

PRIHODI OD IGARA NA SREĆU

Zaklada ‘Kultura nova’ financira se od dijela prihoda od igara na sreću. Na temelju Zakona o igrama na sreću (NN 87/09, 35/13, 158/13, 41/14, 143/14) prihodi od igara na sreću i drugih nagradnih igara raspoređuju se za financiranje programa organizacija u područjima: sporta; borbe protiv zlouporabe droga i svih drugih oblika ovisnosti; socijalne i humanitarne djelatnosti; problema i zadovoljavanja potreba osoba s invaliditetom; tehničke kulture; kulture; izvaninstitucionalne naobrazbe i odgoja djece i mladih i razvoja civilnog društva. Na temelju Zakona o igrama na sreću Vlada Republike Hrvatske svake godine donosi Uredbu o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za svaku proračunsku godinu. Kriteriji za raspodjelu

sredstava u Uredbi utvrđeni su u skladu s nacionalnim strategijama i programima zadovoljavanja javnih potreba u odgovarajućim djelatnostima te u skladu s programima za poticanje razvoja civilnog društva, a iskazuju se udjelom pojedinih programskih aktivnosti u ukupnom dijelu prihoda od igara na sreću. Od sredine 2012. godine Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga, u čijem radu sudjeluje i 'Kultura nova', koordinira izradu sektorskih analiza u kojima davatelji bespovratnih sredstava utvrđuju potrebe u svojim resorima i koje služe za izradu Uredbe, kao i Godišnjeg plana natječaja, javnih poziva i drugih programa financiranja projekata i programa organizacija civilnog društva iz Državnog proračuna RH i fondova Europske unije. S obzirom na navedeno Zaklada zagovara zajednički dijalog svih dionika u pogledu odabira prioritetnih područja čiji bi se razvoj poticao od dijela prihoda od igara na sreću. Istovremeno, pozicija Zaklade u Uredbi određena je i rasporedom udjela između različitih subjekata i aktivnosti unutar područja kulture u kojem se sredstva raspoređuju između Ministarstva vanjskih i europskih poslova i Ministarstva kulture, s kojima Zaklada zajednički treba raditi na povećanju ulaganja u područje kulture kao javnog dobra, a na temelju potreba i razvojnih planova.

KOMPLEMENTARNOST U PRISTUPU

Ministarstvo kulture središnje je tijelo državne uprave nadležno za poslove kulture koje je Zakladi, u skladu sa Zakonom o Zakladi 'Kultura nova', pružilo administrativnu i tehničku podršku u procesu osnivanja i registriranja, a podršku je nastavilo pružati i nakon osnivanja. Poticanje i razvoj suradnje s Ministarstvom kulture važni su za djelovanje Zaklade, njezinih programa podrške te razvojnih i istraživačkih programa. Osim toga, važno je i djelovanje Hrvatskoga audiovizualnog centra koji predstavlja važan izvor sredstava za udruge i umjetničke organizacije koje djeluju u području audiovizualne umjetnosti. Ispreplitanjem različitih kompetencija i sustavnih oblika pružanja stručne i financijske podrške koje dolaze s više strana može se omogućiti izgradnja stabilnog okruženja za održivi razvoj organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Ta je suradnja posebice važna u okolnostima u kojima nije moguće u kratkom vremenskom razdoblju

provesti reformu postojećega kulturnog sustava, koji bi bio transformiran na način da ujednači poziciju javnih kulturnih ustanova i aktera iz drugih sektora ili barem djelomično umanjiti postojeće stanje nejednakih uvjeta rada različitih tipova organizacija koje djeluju u kulturi. Osim toga, uloga Ministarstva kulture i HAVC-a u daljnjem razvoju civilnog sektora u kulturi važna je i zbog toga što 'Kultura nova' nije zamišljena kao zaklada koja bi na sebe u potpunosti preuzela brigu o organizacijama civilnog društva koje djeluju u suvremenoj kulturi i umjetnosti, već kao institucija koja svojim radom i djelovanjem treba unaprijediti taj specifični sektor kroz zajednički rad s drugim donositeljima odluka, kreatorima kulturnih politika i administrativnim tijelima kako na nacionalnoj tako i na subnacionalnim razinama, posebno u okolnostima u kojima reforma kulturnog sustava nije provedena.

Na nacionalnoj razini pojedina ministarstva raspisuju natječaje za dodjeljivanje bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva iz područja koja su u nadležnosti pojedinog državnog tijela, a za koja se mogu natjecati i organizacije iz kulture. Dakle, osim Ministarstva kulture, i druga ministarstva (npr. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo znanosti i obrazovanja) dodjeljuju bespovratna sredstva organizacijama civilnoga društva prema području nadležnosti svakoga od njih. Međutim, unatoč postojanju Međuresornog povjerenstva za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, ministarstva još uvijek nemaju u potpunosti razvijenu, usklađenu i koordiniranu politiku financiranja organizacija civilnog društva koja bi neprekidno i sustavno osiguravala da se redovno umjetničko i kulturno stvaranje, produkcija i distribucija podržavaju kroz matično Ministarstvo kulture, a dodatna sredstva prema specifičnim umjetničkim temama osiguravaju i kroz druga ministarstva zadužena za određena područja. Budući da je područje suvremene kulture i umjetnosti izrazito interdisciplinarno, transdisciplinarno, intermedijalno i heterogeno, poticanjem međusektorskih razvojnih programa i projekata osigurao bi se kvalitetniji razvoj civilnog sektora u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

Za razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj važnu ulogu

igra Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske koji ima širok raspon djelovanja, od suradnje na kreiranju i predlaganju novih zakonskih okvira za djelovanje nevladinog i neprofitnog sektora, praćenja provedbe donesene nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva i mjera operativnoga plana provedbe strategije do izrade programa, standarda i preporuka za financiranje djelovanja organizacija civilnog društva iz državnog proračuna i drugih javnih izvora i strukturnih i investicijskih fondova Europske unije. S obzirom na sve navedeno i činjenicu da je Ured zadužen za koordinaciju Međuresornog povjerenstva i da ima zadaću koordinacije rada ministarstava, središnjih državnih ureda, ureda Vlade Republike Hrvatske i državnih upravnih organizacija te tijela uprave na lokalnoj razini, u vezi s praćenjem i unapređenjem suradnje s nevladinim, neprofitnim sektorom, Zaklada razvija kvalitetnu suradnju s Uredom čime osigurava sudjelovanje u svim pitanjima koja su od značaja za razvoj civilnog sektora. Važan je partner i Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva koja treba podržavati i djelovanje onog dijela civilnog sektora u kulturi i umjetnosti čiji su programi izravno usmjereni prema demokratizaciji društva. Budući da su Nacionalna zaklada i Zaklada 'Kultura nova' osnovane radi pružanja podrške organizacijama civilnog društva, svaka u svojem specifičnom obuhvatu, obje zaklade mogu razvijati pojedine razvojne programe i projekte koji će biti nadopunjujući elementi na putu izgradnje kvalitetnijeg okruženja za razvoj civilnog društva te razvoja filantropije u Republici Hrvatskoj.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine otvorene su nove mogućnosti za civilno društvo i kulturu kroz uspostavljanje novih međunarodnih suradnji i sudjelovanja u radu europskih institucija, razvoja novih projekata i njihova financiranja iz strukturnih i investicijskih fondova Europske unije, ponajprije Europskog socijalnog fonda ili Europskog fonda za regionalni razvoj, koji su usmjereni prema jačanju ekonomske i socijalne kohezije, smanjivanju regionalnih razlika, rastu zapošljavanja itd. Zaklada je u dugoročnim strateškim razvojnim ciljevima koje je Republika Hrvatska utvrdila kao okosnicu budućih ulaganja kroz strukturne i investicijske fondove EU-a prepoznala nove prilike za razvoj civilnog sektora u kulturi, ali ne kao zamjenski izvor financiranja postojećim, već kao dodatna sredstva usmjerena specifičnim

tematskim okosnicama. Pogrešno je i po održivi razvoj umjetnosti sasvim pogubno bilo kakvo shvaćanje strukturnih europskih fondova kao ključnih izvora financiranja jer oni, s obzirom na svoju svrhu i namjenu, ne mogu osigurati sredstva za redovnu umjetničku i kulturnu djelatnost koja treba biti određena primarno odabirom umjetnika, kulturnih profesionalaca i njihove publike, odnosno zajednice u kojoj i zbog koje djeluju. Programiranje strukturnih i investicijskih fondova, odnosno osmišljavanje i provedba natječaja kroz koje će umjetnički i kulturni projekti biti financijski podržani moraju uzeti u obzir prirodu umjetničkog djelovanja s jedne te društvenu, gospodarsku ili bilo koju drugu funkciju s druge strane, a kako bi se uspostavila ravnoteža u pristupu i izbjegla instrumentalizacija bilo umjetnosti bilo društvenih skupina, javnih resursa itd. Uzimajući navedeno kao ključna polazišta u shvaćanju uloge europskih strukturnih i investicijskih fondova u daljnjem razvoju civilnog društva, suvremene umjetnosti i Republike Hrvatske, Zaklada 'Kultura nova' treba se uključiti u procese programiranja fondova za sljedeću financijsku perspektivu za razdoblje 2020. – 2027. godine te upravljачku strukturu u nadolazećem razdoblju. Budući da je 2020. godine Rijeka Europska prijestolnica kulture Zaklada će nastojati stvoriti uvjete za uključivanje u ovaj projekt.

Načelo supsidijarnosti odražava se i na rastuću usmjerenost prema regionalnim i lokalnim kulturnim politikama što proizlazi iz potrebe očuvanja vrijednosti lokalnih zajednica naspram unificiranih, uniformiranih i istovrsnih kulturnih proizvoda koji putuju svijetom, stereotipiziranih koncepata i tržišnoga gospodarskog ustroja koji vodi prema komodifikaciji kulture. Pitanja decentralizacije i lokalnoga kulturnog razvoja danas predstavljaju ključne izazove kulturnih politika, posebno u okviru rasprava o potrebi uspostave sudioničkih pristupa u kulturnoj politici koji će omogućiti uključivanje svih zainteresiranih dionika u procese donošenja odluka. Upravo osiguravanje toga horizontalnog modela u procesima donošenja odluka jamči uspješnost decentralizacije. U kontekstu izmijenjene uloge države, rastuće važnosti nevladinih i neprofitnih organizacija u kulturi te lokalnih sredina kao strateških točaka očuvanja lokalnih vrijednosti i identiteta te istovremeno mjesta koja eksperimentiraju i razvijaju nove prakse, razina lokalnih i regionalnih kulturnih politika, njihovih kreatora i

administratora postaje presudna za održivi razvoj društva i svih njezinih sastavnica*. Uloga suvremene kulture te organizacija civilnog društva kao ključnih nositelja novih tendencija u umjetnosti u razvoju gradova i lokalnih sredina, postavila je nove zahtjeve pred kulturne politike koje trebaju prevladati koncepte kreativnih kulturnih politika koje su omogućile prevlast gospodarskih interesa i menadžerske logike u kulturi usmjerenih primarno na gospodarski rast, a ne na kulturu kao dio javnih politika. Pružanje podrške lokalnim i regionalnim kulturnim politikama koje će osigurati očuvanje javnih interesa, kulturnih dobara i kulturne baštine te promicati kulturnu raznolikost umjetničkog djelovanja, omogućit će ujednačeniji regionalni razvoj u Republici Hrvatskoj i rast neprofitnoga djelovanja u kulturi i umjetnosti.

* Za više vidi: Vidović, D. i Žuvela, A. (2018.) 'Ključni pojmovi i koncepti za razumijevanje sudioničkoga upravljanja u kulturi: Decentralizacija i grad kao izvorište kulturnog razvoja'. U: Vidović, D. (ur.) *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'. Str. 40. – 43.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza jest kvalitativna analitička metoda koja se često upotrebljava u analizi politika. Riječ je o strukturiranoj metodi koja kroz četiri aspekta procjenjuje unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje s kojima se određena organizacija suočava.

U sljedećoj tablici sažeto su prikazane glavne unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje koje su prepoznate u provedenoj SWOT analizi Zaklade 'Kultura nova'.

SNAGE

- ▶ Misija
- ▶ Čvrsta upravljačka struktura — upravljanje, upravljačka tijela, strukture i procedure
- ▶ Kvalitetni ljudski kapaciteti
- ▶ Mreža vanjskih suradnika
- ▶ Administrativni i tehnički resursi
- ▶ Kontinuirani rast financijskih prihoda
- ▶ Redovan, transparentan i digitaliziran program podrške
- ▶ Programska ekstenzija
- ▶ Prilike za nova učenja, usavršavanja i osposobljavanja
- ▶ Poznavanje područja rada
- ▶ Neprekidno praćenje potreba korisnika
- ▶ Otvaranje tema u skladu s trendovima u kulturi, kulturnoj politici i civilnom društvu
- ▶ Prepoznatljivost Zaklade kao primjera dobre prakse među civilnim društvom u suvremenoj kulturi
- ▶ Prepoznatljivost Zaklade na međunarodnoj kulturnoj sceni
- ▶ Pristup institucijama i sudjelovanje u kreiranju javnih politika relevantnih za područje djelovanja Zaklade

SLABOSTI

- ▶ Mlada institucija
- ▶ Nedovoljno razvijeni organizacijski kapaciteti i nedostatni resursi (ljudski, materijalni, tehnički)
- ▶ Neadekvatan prostor za rad

- ▶ Nepostojanje sustavnog educiranja zaposlenika
- ▶ Nedovoljna diversifikacija izvora financiranja
- ▶ Nedovoljna sredstva za veću potporu i diversifikaciju programa podrške
- ▶ Nerazvijen sustav vrednovanja utjecaja na sektor putem Zakladinih programa podrške

PRILIKE

- ▶ Raznolik umjetnički i kulturni sektor
- ▶ Reforma kulturnog sustava
- ▶ Mogućnost utjecanja na javne politike
- ▶ Partnerski odnos s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama
- ▶ Partnerski odnos s privatnim sektorom
- ▶ Uspostavljanje suradnje sa znanstvenim i istraživačkim institucijama
- ▶ Umrežavanje
- ▶ Međusektorska, transdisciplinarna i međunarodna suradnja
- ▶ Rast potrebe za cjeloživotnim učenjem
- ▶ Razvoj inovacija
- ▶ Otvaranje procesa programiranja europskih strukturnih i investicijskih fondova za razdoblje 2021. – 2027. godine
- ▶ Novi modeli upravljanja
- ▶ Nove tehnologije
- ▶ Transformacija i razvoj nove publike u kulturnom sektoru

PRIJETNJE

- ▶ Promjena političke volje i političke intervencije
- ▶ Nedosljedne politike, strategije i financiranje
- ▶ Ekonomska nestabilnost
- ▶ Smanjene javnog ulaganja u kulturu i umjetnost
- ▶ Smanjenje i promjena mehanizma raspodjele prihoda od igara na sreću
- ▶ Birokratski sustav i zastarjeli modeli upravljanja
- ▶ Nestabilno financiranje OCD-ova
- ▶ Nerazvijeni kapaciteti OCD-ova
- ▶ Smanjivanje prihoda kulturnih profesionalaca i privremeni angažman

- ▶ Nedostatna suradnja s jedinicama lokalne i regionalne samouprave
- ▶ Nerazvijeni odnosi između javnog, civilnog i privatnog sektora
- ▶ Neadekvatan sustav obrazovanja za kulturni sektor
- ▶ Nerazvijeni kapaciteti za pripremu i provedbu projekata EU-a u kulturi
- ▶ Komodifikacija kulture
- ▶ Nedovoljno razvijen sustav poticanja i podrške za sudjelovanje u kulturi
- ▶ Nedostatak statističkih podataka i analiza u kulturi
- ▶ Mediji

SNAGE I SLABOSTI

Snage i slabosti koje su od posebne važnosti za djelovanje Zaklade analizirane su 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 dionici i korisnici.

Čvrsta upravljačka struktura – upravljanje, upravljačka tijela, strukture i procedure: upravljanje, upravljačka tijela, strukture i procedure: Zaklada temelji upravljanje organizacijom na dvama načelima – jedno se odnosi na jasno postavljenu strukturu organizacije unutar koje su definirane i podijeljene odgovornosti i zaduženja za sve uključene u upravljanje i rad organizacije, a drugo se temelji na fleksibilnosti i otvorenosti za prijedloge i preporuke dionika i korisnika što podrazumijeva neprekidno prikupljanje informacija iz okruženja i spremnost

na unapređenje definiranih postupaka. 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. Unutar Zaklade jasno su definirane struktura i procedure funkcioniranja, kako one koje se odnose na operativne aspekte djelovanja organizacije tako i one koje se odnose na provedbu programa podrške, odnosno postupak dodjele bespovratnih sredstava. Takav pristup osigurava transparentnost i omogućuje sustavno i dosljedno provođenje svih aktivnosti organizacije. Zahvaljujući otvorenom i fleksibilnom pristupu, Zaklada na temelju prikupljenih komentara i preporuka

te samoocjenjivanja ove jasno definirane strukture i procedure operativnoga i programskog djelovanja neprekidno preispituje i unapređuje.

Kvalitetni ljudski kapaciteti: raznolikost znanja, vještina i iskustava zaposlenika, kao i njihova profesionalnost, kompetentnost, predanost, otvorenost, pristupačnost i dostupnost, dinamičnost, brzina, fleksibilnost i spremnost na timski rad i suradnju te kvalitetna komunikacija između svih zaposlenika Zaklade (upravitelja Zaklade, voditelja i suradnika) stvaraju pozitivno i kreativno okruženje te predstavljaju temeljne vrijednosti ljudskih potencijala Zaklade.

Mreža vanjskih suradnika: postupno razvijajući svoje organizacijske kapacitete i ljudske resurse Zaklada je tijekom prvih godina djelovanja razvijala suradničke odnose s brojnim vanjskim suradnicima iz različitih područja stručnosti koji uz vodstvo Zaklade sudjeluju u provedbi brojnih aktivnosti, neovisno o tome je li riječ o operativnom ili o programskom djelovanju Zaklade. Na taj način stvorena je bogata mreža stručnjaka koji su kao vanjski suradnici osigurali obavljanje svih zadataka na visokoj profesionalnoj razini i kvaliteti.

Administrativni i tehnički resursi: Zaklada raspolaže adekvatnim administrativnim i tehničkim resursima za efikasno funkcioniranje organizacije i provođenje svih programskih aktivnosti, a posebnu pažnju ulaže u razvoj tehničkih i informacijskih resursa (npr. razvoj e-sustava za provođenje postupka dodjele bespovratnih sredstava kao i e-sustava za komunikaciju s korisnicima, koji su osmišljeni i izrađeni za potrebe Zaklade) što predstavlja važnu snagu organizacije.

Kontinuirani rast financijskih prihoda: kontinuirani rast prihoda od dijela

prihoda od igara na sreću i nagradnih igara, kao i osiguravanje prihoda iz drugih izvora, osigurali su Zakladi povećanje prihoda iz godine u godinu što joj je omogućilo ponajprije programsku ekstenziju, a potom i organizacijski rast. Povećavanje prihoda od dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara predstavlja važnu potvrdu prepoznavanja vrijednosti i uloge koju Zaklada 'Kultura nova' ima u razvoju civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, ali ujedno i prepoznavanja njezinih postignuća i rezultata u prvim godinama rada.

Redovan, transparentan i digitaliziran program podrške: u provedenoj SWOT analizi svi uključeni ispitanici istaknuli su Zakladin Program podrške u kontekstu njegove redovne dinamike, jasno artikuliranoga postupka dodjele bespovratnih sredstava, kvalitetno definiranih prioriteta i programskih područja, uvjeta i kriterija kao i transparentne provedbe cjelokupnog postupka dodjele bespovratnih sredstava. Razvojem i uvođenjem e-sustava za provedbu postupka dodjele bespovratnih sredstava te e-sustava za komunikaciju s korisnicima, digitaliziran je cjelokupan život projekta: od faze njegove prijave, preko procjene, odobravanja sredstava, provedbe, praćenja, provjere, izvještavanja i vrednovanja. Digitalizacija je eliminirala određene administrativne barijere i smanjila birokraciju.

Programska ekstenzija: zahvaljujući neprekidnom zalaganju zaposlenika i rastu financijskih prihoda prošireno je programsko djelovanje Zaklade. S jedne strane povećana su sredstva koja se ulažu u Program podrške, a istovremeno su s rastom iznosa za pojedina programska područja, kao i redefinicijom te unapređenjem pojedinih programskih područja, uvedena i nova programska područja u skladu sa Strateškim planom Zaklade 'Kultura nova' 2014. – 2017.

Zaklada je paralelno pokrenula i svoje razvojne i istraživačke programe i projekte kroz koje također pridonosi jačanju organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

Prilike za nova učenja, usavršavanja i osposobljavanja: jedna od programskih ekstenzija Zaklade povezana je s pokretanjem edukacijskog programa u području upravljanja u kulturi koji osigurava stjecanje novih znanja i vještina te produblivanje postojećih. Osim toga, Zaklada i kroz sve svoje druge aktivnosti (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 i drugih dionika.

Poznavanje područja rada: Zakladu odlikuju visoka razina upućenosti i poznavanja specifičnosti rada, područja djelovanja i potreba udruga i umjetničkih organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti što je vidljivo u Zakladinom programskom djelovanju, kako u programu podrške tako i u njezinim razvojnim i istraživačkim programima i projektima.

Neprekidno praćenje potreba korisnika: kako bi osigurala neprekidno praćenje potreba korisnika, Zaklada je uspostavila program istraživanja kroz koji prikuplja i analizira relevantne podatke. Osim toga, kroz kontinuiranu, otvorenu i efikasnu komunikaciju uočava trendove razvoja civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, a kroz različite oblike formalnih i neformalnih konzultacija s predstavnicima organizacija civilnog društva prepoznaje njihove potrebe i iznalazi različite adekvatne odgovore. Također organizira i različita savjetovanja sa zainteresiranom javnošću kako bi dobila uvid u aktualne probleme i potrebe svojih korisnika.

Otvaranje tema u skladu s trendovima u kulturi, kulturnoj politici i civilnom društvu: redovnim praćenjem trendova razvoja u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kulturnoj politici i civilnom društvu Zaklada prepoznaje relevantne teme kojima posvećuje svoje operativno i programsko djelovanje i time kreira oblike stručne i profesionalne podrške koji pridonose kulturnom razvoju.

Prepoznatljivost Zaklade kao primjera dobre prakse među civilnim društvom u suvremenoj kulturi: Zaklada je prepoznata kao relevantna i stručna institucija koja predstavlja primjer dobre prakse ne samo u Hrvatskoj već i šire u Europi. Brojni sudionici participativnog procesa koji je proveden tijekom rada na novom Strateškom planu naglasili su da je Zaklada primjer dobre prakse 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 omogućuje 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 kroz provedbu međunarodnih projekata i organiziranje međunarodnih događanja Zaklada je osigurala svoju prepoznatljivost kao važnog dionika u kulturi na međunarodnoj razini što potvrđuju brojni pozivi Zakladi da sudjeluje na međunarodnim skupovima i u međunarodnim 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, uredima Vlade RH, 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.

SLABOSTI

U analizi unutarnjih slabosti Zaklade prepoznati su sljedeći elementi:

Mlada institucija: iako je Zaklada iskoristila sve prednosti razvijanja institucije od njezinih samih početaka, činjenica da je još uvijek riječ o mladoj instituciji znači da je potrebno nastaviti s ulaganjem u organizacijski razvoj te podizanjem vidljivosti Zaklade u javnosti i isticanjem važnosti njezina djelovanja u kulturi i društvu.

Nedovoljno razvijeni organizacijski kapaciteti i nedostatni resursi (ljudski, materijalni, tehnički): u cilju 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 predstavlja i ključnu slabost ovog aspekta funkcioniranja organizacije te je s rastom aktivnosti potrebno nastaviti intenzivno razvijati i ljudske potencijale kako bi se smanjili pritisk i opterećenost zaposlenika. Budući da je Zaklada većinu svojih resursa usmjerila prema programskom razvoju, nedovoljno su razvijani i materijalni i tehnički resursi Zaklade.

Neadekvatan prostor za rad: djelovanje u uredskim prostorima koji su u privatnom vlasništvu te neadekvatna veličina prostornih resursa koja ne odgovara potrebama Zaklade predstavljaju slabosti organizacije.

Nepostojanje sustavnog educiranja zaposlenika: Zaklada nije razvila sustavan plan profesionalnog usavršavanja i educiranja svojih zaposlenika.

Nedovoljna diversifikacija izvora financiranja: iako je Zaklada započela rad na diversifikaciji financijskih izvora te osigurala i prihode iz međunarodnih izvora, većina njezina prihoda dolazi iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara, stoga je potreban rad na daljnjoj raznolikosti izvora financiranja kao i povećanju sredstava iz drugih izvora.

Nedovoljna sredstva za veću podršku i diversifikaciju programa podrške: unatoč neprekidnom povećanju sredstava iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara, osigurana sredstva još su uvijek nedovoljna i neadekvatna da bi se osigurala veća podrška i diversifikacija programa podrške kojima bi se zadovoljila raznolikost i brojnost potreba udruga i umjetničkih

organizacija u suvremenoj kulturi i umjetnosti.

Nerazvijen sustav vrednovanja utjecaja na sektor putem Zakladinih programa podrške: Zaklada je u zadnjoj godini provedbe Strateškog plana Zaklade za razdoblje 2014. – 2017. započela s analizom postojećeg sustava za praćenje i vrednovanje kako bi,

među ostalim, ispitala mogućnosti veće decentralizacije praćenja provedbe programa i projekata organizacija civilnog društva koje Zaklada financira te razvila sustav vrednovanja utjecaja na civilno društvo u suvremenoj kulturi i umjetnosti, ali i praćenja i vrednovanja utjecaja koji njezini korisnici postižu provedbom svojim programa i projekata u kulturi i umjetnosti, lokalnoj zajednici i društvu.

PRILIKE I PRIJETNJE

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

PRILIKE

U provedenoj analizi identificirane su sljedeće prilike za djelovanje Zaklade:

Raznolik umjetnički i kulturni sektor: raznolikost umjetničkih izričaja, kulturnih aktivnosti, projekata, programa, proizvoda i usluga, modela organiziranja i načina rada predstavljaju važnu podlogu za daljnji razvoj kulturnog sektora.

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

umjetnosti. Transformacija postojećega kulturnog sustava, koja će uključiti izradu novih i izmjene postojećih pravnih propisa i strateških dokumenata, od značaja je za djelovanje organizacija civilnoga društva u cjelini, ali i onih koje djeluju u području suvremene kulture i umjetnosti, posebno kada je riječ o potrebi izmjene zastarjelih i neadekvatnih zakona, tradicionalnih i neodrživih modela upravljanja i financiranja. Istovremeno promjene u legislativi i izrada novih strateških dokumenata trebaju se temeljiti na analitičkoj podlozi i pažljivo provesti na način da osiguravaju unapređenje cjelokupnog sustava jer u suprotnome mogu predstavljati prijetnje daljnjem razvoju civilnog društva u kulturi, ali i modernizaciji i demokratizaciji cjelokupnog kulturnog sustava.

Mogućnost utjecanja na javne politike: djelujući kao javna zaklada na nacionalnoj razini, Zaklada ima priliku izravno sudjelovati u kreiranju javnih politika u kulturi, civilnom društvu kao i drugim relevantnim politikama.

Partnerski odnos s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama: daljnji razvoj partnerskih odnosa s međunarodnim organizacijama, mrežama i zakladama predstavlja priliku za unapređenje kvalitete rada Zaklade i širenje njezine uključenosti u međunarodnu kulturnu suradnju, jačanje njezina utjecaja na međunarodnoj razini te osiguravanja doticaja s međunarodnim tokovima.

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, stoga je uspostavljanje adekvatne suradnje i raznolikih oblika partnerskih odnosa između kulturnog i civilnog te obrazovnog i znanstvenog sektora prilika za unapređenje kulturnog i umjetničkog razvoja.

Umrežavanje: važnost suradničkih odnosa i razvoj raznih oblika mreža kao odgovor na brze i dinamične promjene u društvu predstavljaju važan potencijal za razvoj organizacija civilnog društva i u području suvremene kulture i umjetnosti jer omogućuju učinkovito povezivanje s drugima, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne akcije te nude niz pogodnosti koje unapređuju programski i operativni rad.

Međusektorska, transdisciplinarna i međunarodna suradnja: rast osvijestivosti o tome da tradicionalne striktno podjele između različitih disciplina, područja, sektora i teritorija više ne postoje, vodi prema rastućem razvoju međusektorske, transdisciplinarne i međunarodne suradnje čime se utječe na ekonomski, društveni i kulturni razvoj. U kulturi je poželjno kroz takve oblike suradnje, koji mogu sudjelovati u ekonomskom i društvenom rastu, osiguravati socijalno uključivanje različitih marginaliziranih skupina, rast zaposlenosti, smanjivanje regionalnih razlika, promicanje raznolikosti i održivi razvoj.

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 ovom području, a s druge za produbljivanje odnosa s postojećom publikom i razvoj nove publike.

Razvoj inovacija: brze i dinamične promjene kojima je izloženo suvremeno društvo predstavljaju 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 ne trebaju biti samima sebi svrhom i orijentirane samo na stvaranje učinkovitijih sadržaja, proizvoda, usluga i servisa, već se trebaju odnositi na procese i prakse koji će ujediniti različite nove ideje na način da imaju utjecaj u područjima u kojima se uspostavljaju.

Otvoranje procesa programiranja europskih strukturnih i investicijskih fondova za razdoblje 2021. – 2027. godine: predstojeći proces programiranja europskih strukturnih i investicijskih

fondova za sljedeću financijsku perspektivu za razdoblje 2021. – 2027. godine predstavlja priliku za uključivanje Zaklade u sustav upravljanja tim fondovima, ali i predlaganje većeg broja projekata u kulturi i umjetnosti koji će na adekvatan način odgovoriti ne samo na potrebe gospodarskog rasta i društvenog razvoja već i kulturnog i umjetničkog polja.

Novi modeli upravljanja: potencijal daljnjeg razvoja civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti i njegova otpornost unatoč nestabilnosti financiranja vidljivi su u stvaranju novih modela upravljanja koji predstavljaju važne nadomjeske u sustavu koji trenutačno ne može odgovoriti na raznolikost potreba kulturnog sektora.

PRIJETNJE

U provedenoj analizi identificirane su sljedeće prijetnje djelovanja Zaklade:

Promjena političke volje i političke intervencije: zbog neprovedene reforme kulturnog sustava i dominacije tradicionalnog modela upravljanja u kulturi koji ne osigurava sudjelovanje stručnjaka i građana u procesima donošenja odluka, postojeći sustav ovisan je o promjenama političke volje i političkim intervencijama u donošenju odluka u kulturi i kulturnoj politici.

Nedosljedne politike, strategije i financiranje: izazovno političko okruženje koje vodi prema čestim političkim promjenama ima izravne posljedice na stvaranje ujednačene i dugoročne vizije, vodi prema diskontinuitetu djelovanja, provedbi neujednačenih politika, izostanku dugoročnih strategija te nestabilnosti u financiranju i upravljanju.

Nove tehnologije: nove tehnologije omogućuju brže i kvalitetnije povezivanje umjetnika i kulturnih 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.

Transformacija i razvoj nove publike u kulturnom sektoru: potreba za razvojem publike, produbljivanjem odnosa s postojećom publikom, povećanjem broja i raznolikosti publike zahtijevaju nove pristupe, kreativnost i inovacije u radu organizacija u kulturi te smještanje publike u samo središte organizacija, kao i intenzivan rad na stvaranju kvalitetnije podloge za raznolike oblike sudjelovanja u kulturi.

Ekonomska nestabilnost: ekonomska nestabilnost ima utjecaja na smanjivanje ulaganja javnih sredstava iz državnog, regionalnih i lokalnih proračuna u kulturu, što dovodi do rastuće financijske nestabilnosti, iscrpljivanja i osiromašivanja cjelokupnoga kulturnog sektora, a posebno organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje djeluju na neprofitnoj osnovi. Nedostatna i nestabilna sredstava prouzrokuju nesigurne uvjete rada umjetnika i kulturnih radnika, otežavaju ispunjavanje ugovornih obveza i slično.

Smanjenje javnog ulaganja u kulturu i umjetnost: ekonomska i politička nestabilnost predstavljaju prijetnju jer su često praćene scenarijem u kojem vlade ne prepoznaju kulturu i umjetnost kao sferu od javnog interesa u koje treba

ulagati javna sredstva i koje trebaju imati podršku javne administracije. Stoga smanjivanje javnog ulaganja predstavlja stvarnu prijetnju za programe, projekte, infrastrukturu, institucionalnu stabilnost i održivi kulturni razvoj.

Smanjenje i promjena mehanizma raspodjele prihoda od igara na sreću: trend rasta prihoda od igara na sreću predstavlja, s jedne strane, priliku za neprekidno povećanje prihoda Zaklade, ali istovremeno može predstavljati prijetnju u slučaju smanjenja prihoda, promjene mehanizma raspodjele ili uvođenja drugih područja i korisnika lutrijskih sredstava između kojih se distribuiraju ti prihodi. Također, povećavanje prihoda od igara na sreću može postati izgovor za smanjivanje direktnog 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.

Birokratski sustav i zastarjeli modeli upravljanja: konzervativni prioriteti i pristupi, nepovjerenje prema kulturnom sektoru i nepostojanje adekvatnih mehanizama praćenja i sankcioniranja onih koji djeluju izvan granica normativnog okvira, mogu voditi prema pretjeranoj birokraciji, ograničavanju i usporavanju u djelovanju te preuzimanju birokratiziranih sustava iz drugih područja koji ne mogu odgovoriti na specifične potrebe i načine rada u kulturi i umjetnosti. Tradicionalni modeli upravljanja koji favoriziraju centralizirani, birokratski i hijerarhijski pristup, imaju tendenciju zatvorenosti, nastavljanja dominantne prakse i sveukupno otvaraju malo prostora za eksperimentiranje, improvizaciju i istraživanje.

Nestabilno financiranje OCD-ova: iznosi sredstava koji se mijenjaju iz godine u godinu te praksa kasnog objavljivanja rezultata o financiranju programa iz javnih izvora na regionalnim i lokalnim razinama, zajedno s nedovoljnim iznosom ukupnih sredstava namijenjenih civilnom sektoru u suvremenoj kulturi i umjetnosti, posebno za produkciju novih radova i njihovu distribuciju, kao i nerazumijevanje korisnosti ulaganja u suvremenu kulturu i umjetnost, stvaraju velik pritisak na stabilnost, pa čak i opstanak organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Zbog tih razloga predstavnici ovog sektora stalno moraju uvjeravati donositelje odluka koliko su važni njihovo djelovanje i suvremena kultura i umjetnost za lokalni razvoj.

Nerazvijeni kapaciteti OCD-ova: djelujući u okruženju koje ne osigurava stabilnost i kvalitetne uvjete rada, organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti raspoložu ograničenim resursima, posebno prostornim, tehničkim, financijskim i materijalnim. Ljudski resursi također su ograničeni uslijed različitih financijskih rizika i nemogućnosti da se osiguraju dostatni i redovni prihodi za zaposlenike zbog čega je broj zaposlenika ograničen, a mnogi egzistenciju osiguravaju radeći paralelno na drugim poslovima ili odlučuju napustiti sektor radi stvaranja kvalitetnijih uvjeta života.

Smanjivanje prihoda kulturnih profesionalaca i privremeni angažman: kao posljedica tržišne fragmentacije, nedovoljnih izvora financiranja i neizvršenih ugovornih uvjeta jedan od prisutnih problema s kojima se kulturni sektor susreće povezan je sa smanjivanjem prihoda kulturnih profesionalaca, dok glavni izazov kulturne politike predstavlja rasprostranjenost zapošljavanja na temelju projekata, privremenog

angažmana ili zapošljavanja na pola radnog vremena.

Nedostatna suradnja s jedinicama lokalne i regionalne samouprave: budući da organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti predstavljaju važan motor lokalnog razvoja, nedostatna suradnja s jedinicama lokalne i regionalne samouprave otežava rad organizacija i njihovo dublji i veći doprinos održivom kulturnom razvoju lokalne sredine.

Nerazvijeni odnosi između javnog, civilnog i privatnog sektora: u tranzicijskom procesu u Hrvatskoj očuvan je institucionalni okvir iz ranijih vremena, stoga 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 uloge dodatno polariziraju odnose između sektora te onemogućuju njihovu suradnju i međusobno podupiranje te zajedničko korištenje resursa.

Neadekvatn sustav obrazovanja za kulturni sektor: iskorjenjivanje umjetničkog obrazovanja u školama i nedovoljna razvijenost obrazovnih prilika za umjetnike i profesionalce angažirane u kulturnom sektoru vode do smanjenja javne i političke važnosti koju imaju kultura i umjetnost. Istovremeno smanjuje se publika za kulturna događanja, a od kulturnog sektora očekuje se da preuzme ulogu i brojne funkcije drugih područja, ponajprije obrazovanja.

Nerazvijeni kapaciteti za pripremu i provedbu projekata EU-a u kulturi: ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorile su se nove mogućnosti za financiranje projekata u kulturi i umjetnosti, ali zbog nedovoljnog broja stručnjaka, ali i visoko birokratiziranog postupka dodjele i provedbe projekata

financiranih iz programa EU-a te europskih strukturnih i investicijskih fondova, još uvijek nisu dovoljno razvijeni kapaciteti kulturnog sektora za pripremu i provedbu projekata EU-a u kulturi. Otvaranje novih europskih fondova predstavlja administrativno opterećenje za organizacije te može voditi prema rastućem 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 te posljedično dovesti do nepotpunog iskorištavanja potencijala.

Komodifikacija kulture: usmjerenost prema mjerljivim brojčanim pokazateljima u svim područjima zahvatila je i kulturu. Nerazumijevanje kulture, njezine važnosti i uloge u razvoju društva zahtijeva drukčiji pristup (razbijanje predrasuda, zlouporaba i neznanja). Zbog tih je razloga ključna uloga svih aktera iz područja kulture (donositelji odluka i administratori, kulturni radnici i umjetnici te publika) zagovarati kulturu kao javno dobro te javno artikulirati 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 temeljenih i ključnih instrumenata kulturne politike te sastavni dio kulturnih praksi. Međutim, kulturna politika još nije razvila adekvatan sustav poticanja i podrške za sudjelovanje u kulturi kojima bi se osigurale jednake i pravedne mogućnosti te osmislili i implementirali različiti oblici sudjelovanja u kulturi.

Nedostatak statističkih podataka i analiza u kulturi: nedostatak podataka i analiza u području kulture, a posebno u području civilnog društva u kulturi otežava argumentirano zagovaranje i provedbu promjena u kulturi, a ujedno predstavlja ozbiljan izazov i priliku za razvoj mreže stručnjaka koji će provoditi i razvijati interdisciplinarna znanstvena i evaluacijska istraživanja povezana s civilnim sektorom u području suvremene kulture i umjetnosti.

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

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

- ▶ pozicioniranje Zaklade kao aktera iznimno razvijenih organizacijskih kapaciteta koji predstavlja relevantnog i poželjnog partnera u kulturi, civilnom društvu i filantropiji ukazujući na rješenja za budući održivi razvoj,
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera u područjima kulture, civilnog društva, filantropije i drugih srodnih područja, koji pridonosi održivosti i razvoju organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti,
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji potiče i razvija različite oblike naprednih suradničkih i sudioničkih praksi te utječe na razvoj inovativnih kulturnih politika i drugih srodnih politika,
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji pridonosi obrazovanju u području suvremene kulture i umjetnosti te provodi istraživanja u područjima kulture i civilnog društva i
- ▶ pozicioniranje Zaklade kao relevantnog aktera koji je usmjeren prema razvoju kulturne demokracije i kulturne raznolikosti te koji zagovara važnost i ulogu kulture u društvenim procesima.

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

Svi strateški ciljevi Zaklade 'Kultura nova' za četverogodišnje razdoblje 2018. – 2021. 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 osigurala ostvarenje svoje misije. Ciljevi su također definirani i s obzirom na temeljno određenje Zaklade kao institucije koja ne predstavlja ni konkurentski ni zamjenski izvor financiranja u kulturi postojećim izvorima na nacionalnoj razini, regionalnim i lokalnim razinama, već predstavlja nadopunjujuću mjeru u sustavu financiranja kulture. Komplementarnost je ugrađena i u sve posebne ciljeve, glavne programe i aktivnosti, dakle obuhvaća sve aspekte djelovanja Zaklade, njezine programe podrške te razvojne i istraživačke programe i projekte.

Zaklada je suvremenoj kulturi i umjetnosti pristupila kao važnom sektoru za društveni razvoj i razvoj čovjeka te području koje otvara nove poglede, shvaćanja i orijentacije u umjetnosti i ispituje nove oblike, formate, medije i općenito je okrenuta inovacijama i nastajućim eksperimentalnim praksama. Suvremena kultura i umjetnost učinkovito pridonose politikama, strategijama i programima koji se odnose na uključivi društveni i ekonomski razvoj, održivost okoliša, harmoniju, mir i sigurnost. One ujedno pridonose održivom razvoju, pružaju suptilniji način tretiranja delikatnih tema u društvu te stoga predstavljaju važan element u procesima pomirenja, obnove, sprečavanju nasilja, samoza-pošljavanju, izgradnji zajednice itd. Pristup kulturi i sudjelovanje u kulturnim aktivnostima čine okosnicu ljudskih prava, a sudjelovanje pojedinaca u društveno-kulturnom životu zajednice pridonosi izgradnji njihova samopoštovanja. Upravo udruge u kulturi i umjetničke organizacije razvijaju programe koji promiču kulturnu raznolikost i interkulturalni dijalog uspostavljajući veze između različitih zajednica, kultura i geografija. Udruge i umjetničke organizacije kulturu razvijaju kao mjesto susreta različitih područja društva – umjetnosti, znanosti, tehnologije, ekonomije i politike, gradeći na taj način dinamične i heterogene platforme za istraživanje i inovacije. Paradigma kulturne demokracije, koja je uvela pojmove kulturne raznolikosti i kulturnog razvoja, upravo se kroz djelovanje tih organizacija očituje u nastojanju da se osiguraju pristup kulturi, pravo na kulturu i sudjelovanje građana

u kulturi, a koje pritom ne relativizira umjetnost, odnosno u čijem se djelovanju nastoji uspostaviti ravnoteža između umjetničkih vrijednosti i 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 svim aspektima kulture i donošenju odluka, predstavljaju ključne mehanizme naprednih demokracija, a ujedno su sastavni dio prirode djelovanja udruga i umjetničkih organizacija, koje stoga danas predstavljaju važne nositelje kulturnog razvoja i izgradnje demokratskih institucija.

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

STRATEŠKI CILJ BR. 1:

GRADITI OTPORNU, UČINKOVITU I ODRŽIVU INSTITUCIJU

U prvim godinama svojega operativnog i programskog djelovanja Zaklada 'Kultura nova' većinu je svojih resursa usmjerila prema rastu i diversifikaciji programskog djelovanja, a manje je ulagala u razvoj organizacijskih kapaciteta, odnosno u ljudske, materijalne, tehničke, informacijske i prostorne resurse. Budući da je riječ o mladoj instituciji koja je gradila organizaciju, procedure i načine djelovanja od samih početaka, Zaklada nije bila u mogućnosti osigurati strukturirani pristup profesionalnom usavršavanju svojih zaposlenika. Jednako tako, pažnja nije usmjerena prema izgradnji šire vidljivosti djelovanja Zaklade, već je naglasak stavljen na izgradnju prepoznatljivosti i vidljivosti djelovanja Zaklade ponajprije među organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, zbog kojih je Zaklada i osnovana, kao i među relevantnim dionicima – partnerima iz zemlje i inozemstva. Zaklada je tijekom prvih nekoliko godina svojeg rada uspostavila partnerstva s domaćim i međunarodnim organizacijama te je postala član pet mreža, jedne domaće i četiriju međunarodnih.

Posebni ciljevi

- ▶ unaprijediti organizacijske kapacitete Zaklade
- ▶ povećati vidljivost rada Zaklade
- ▶ unaprijediti suradničke odnose Zaklade

Dionici

upravljačka tijela Zaklade i Stručna služba Zaklade

Partneri

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, tijela državne uprave i uredi Vlade RH, Ministarstvo državne imovine, stručnjaci iz različitih područja, Forum 'ZaDobroBit', CAE, EFC, ENCATC, IFACCA, EDGE Funders Alliance, ECF, Foundation Center, nacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori, organizacije civilnog društva, privatni sektor, mediji

Pristupi

zapošljavanje, profesionalno usavršavanje i edukacija, razvoj novih materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa, diversifikacija izvora financiranja, informiranje i promocija, razvoj sustava kvalitete, unapređenje postupaka i sustava kontrole, praćenja i vrednovanja, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, proces akreditacije za uključivanje u europske strukturne i investicijske fondove

Glavni programi

1. Program institucionalnoga razvoja
2. Informiranje i vidljivost
3. Umrežavanje i suradnja

Aktivnosti

- 1.1. Razvoj ljudskih potencijala i obrazovna politika
- 1.2. Razvoj materijalnih, tehničkih, informacijskih i prostornih resursa
- 1.3. Diversifikacija izvora financiranja
- 1.4. Kontrola, praćenje i evaluacija
- 1.5. Uključivanje u europske strukturne i investicijske fondove

- 2.1. Podizanje vidljivosti organizacijskog i programskog identiteta
- 2.2. Razvoj informacijskih i komunikacijskih sustava
- 3.1. Razvoj novih partnerstava i povezivanje
- 3.2. Sudjelovanje na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima
- 3.3. Sudjelovanje u radu domaćih i međunarodnih organizacija i mreža

Pokazatelji učinka

- ▶ povećani ljudski resursi za najmanje 50 % do 2021. godine u odnosu na 2017. godinu
- ▶ razvijena i implementirana obrazovana politika za zaposlenike do 2021. godine
- ▶ unaprijeđeni materijalni, tehnički, informacijski i prostorni resursi za najmanje 50 % do 2021. godine u odnosu na 2017. godinu
- ▶ diversificirani izvori financiranja te za najmanje 30 % povećan iznos sredstava iz izvora koji nisu prihodi od igara na sreću i drugih nagradnih igara do 2021. godine u odnosu na 2017. godinu
- ▶ do kraja 2020. godine osmišljen i implementiran novi sustav kontrole, praćenja i evaluacije unutarnjeg i vanjskog djelovanja
- ▶ do kraja 2020. godine provedena akreditacija za uključivanje u europske strukturne i investicijske fondove
- ▶ do kraja 2020. godine osmišljena strategija za promociju rada Zaklade
- ▶ unaprijeđeni informacijski i komunikacijski sustavi do 2021. godine u odnosu na 2017. godinu u skladu s razvojem novih tehnologija
- ▶ do kraja 2021. godine uspostavljeno najmanje 10 novih partnerskih i suradničkih odnosa kroz nove projekte i aktivnosti
- ▶ u razdoblju od 2018. do 2021. osigurano sudjelovanje na najmanje 10 lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova godišnje
- ▶ do kraja 2021. godine osigurano aktivno sudjelovanje na najmanje pet skupova domaćih i međunarodnih organizacija i mreža godišnje te aktivno sudjelovanje u radu

najmanje pet mreža

Pokazatelji izlaznih rezultata

- ▶ broj novih zaposlenika u Stručnoj službi Zaklade i broj novih suradnika
- ▶ broj zaposlenika koji su sudjelovali u edukacijskim programima za profesionalno usavršavanje te broj i vrsta treninga u kojima su sudjelovali zaposlenici
- ▶ kvaliteta novih materijalnih, tehničkih, informacijskih resursa te veličina novoga uredskog prostora Zaklade
- ▶ broj novih izvora financiranja te % iznosa sredstava iz izvora koji nisu prihodi od igara na sreću i nagradnih igara
- ▶ evidencija implementacije novog sustava kontrole, praćenja i evaluacije
- ▶ evidencija provedene akreditacije za uključivanje u europske strukturne i investicijske fondove
- ▶ izrađena strategija za promociju rada Zaklade te broj promotivnih offline i online aktivnosti
- ▶ unaprijeđeni informacijski i komunikacijski sustavi prema standardima novih tehnologija
- ▶ broj novih partnerskih i suradničkih odnosa te broj 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 te broj mreža u čijem je radu Zaklada sudjelovala

U cilju izgradnje otporne, učinkovite i održive institucije koja će biti otporna na različite unutarnje, ali i vanjske promjene okruženja, Zaklada će se u narednom razdoblju strateški usmjeriti prema izgradnji organizacijskih kapaciteta kroz razvoj ljudskih potencijala, osmišljavanje i uspostavu obrazovne politike za profesionalno usavršavanje zaposlenika Zaklade. Osim toga, Zaklada će se usredotočiti na sustavno povećavanje materijalnih, tehničkih i informacijskih resursa, u skladu sa svojim potrebama, a od posebne važnosti bit će osiguravanje adekvatnoga uredskog prostora koji će odgovarati dugoročnim planovima i potrebama Zaklade. Diversifikacija financijskih resursa podrazumijeva smanjivanje ovisnosti Zaklade o prihodima od dijela prihoda od igara na sreću

i nagradnih igara, iako je važno osigurati rast tog tipa sredstava jer oni predstavljaju temelj za ostvarivanje svrhe Zaklade, propisane Zakonom o Zakladi 'Kultura nova'. Drugi izvori financiranja omogućit će diversifikaciju razvojnih i istraživačkih programa, a uspostavljanje suradnje sa sličnim organizacijama te privatnim sektorom omogućit će pokretanje novih tematskih programa podrške. Uvođenje kontrole, praćenja i vanjske evaluacije rada Zaklade osigurat će primjenu sustava kvalitete čime će cjelokupni rad Zaklade biti podignut na još kvalitetniju razinu. Uzimajući u obzir činjenicu da se kulturni i umjetnički projekti provode i kroz europske strukturne i investicijske fondove te da Zaklada raspolaze znanjima za kvalitetno sudjelovanje u upravljanju fondovima, kojima može unaprijediti način pripreme i praćenja provedbe kulturnih i umjetničkih projekata, u narednom razdoblju nastojat će se osigurati prepoznavanje Zaklade kao dionika u upravljačkoj strukturi te njezino uključivanje u strukturu. Budući da je Zaklada u svojim prvim godinama bila usmjerena ponajviše prema *online* promociji aktivnosti i događanja koje je organizirala i provodila, u narednom razdoblju sustavno će 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. Osim toga, informacijski i komunikacijski sustavi bit će unaprijeđeni kako bi se osiguralo pravovremeno i brzo, adekvatno i kvalitetno informiranje zainteresirane javnosti, a komunikacija s korisnicima, potencijalnim prijaviteljima, dionicima i svim partnerima unaprijedila i ubrzala, birokracija smanjila, a administrativno i financijsko planiranje, poslovanje, kontrola i praćenje unaprijedili. Slijedom dosadašnje prakse Zaklada će nastaviti razvijati nova partnerstva te se povezivati s drugim organizacijama u zemlji i inozemstvu u svrhu razmjene znanja i informacija, pružanja međusobne podrške i osmišljavanja i provedbe zajedničkih projekata i aktivnosti te organiziranja različitih događanja. U skladu s potrebama praćenja trendova u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kulturnoj politici, civilnom društvu i filantropiji, prikupljanja novih informacija i znanja, širenja kontakata te predstavljanja svojeg rada i postignuća kao i otvaranja problemskih i aktualnih tema u navedenim područjima, važno je osigurati sudjelovanje Zaklade na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim skupovima. Prepoznajući važnost suradnji, komunikacije i informiranja i vrijednosti

povezivanja s raznolikim organizacijama s kojima dijeli zajedničke ciljeve i vrijednosti, Zaklada se uključuje u članstvo domaćih i međunarodnih mreža što joj osigurava kontinuiranu komunikacijsku platformu za susrete i suradnju te kanal za razmjenu ideja, znanja, vještina i iskustva, dogovaranje zajedničkih projekata, suradnje, razmjene programa s drugim članicama i slično. Sudjelovanjem u radu mreža Zaklada osigurava dodatni legitimitet i status kojima potvrđuje kvalitetu, vrijednost i važnost svojeg rada, ali jednako tako svojim aktivnim uključivanjem u rad mreža pridonosi proizvodnji novih znanja i praksi, sudjeluje u zagovaračkim kampanjama te se usmjerava prema relevantnim agendama u kulturi, kulturnoj politici, civilnom društvu i filantropiji.

STRATEŠKI CILJ BR. 2

PRIDONIJETI ODRŽIVOM RAZVOJU ORGANIZACIJA TE IZGRADNJI I JAČANJU NJIHOVIH SPOSOBNOSTI ZA RAZVOJ SUVREMENE KULTURE I UMJETNOSTI

Postojeći sustav kulture stavlja u središte javne kulturne ustanove, a svi drugi subjekti aktivni u kulturi nemaju jednak status i mogućnosti. U takvim okolnostima organizacije civilnog društva imaju ograničena sredstva na raspolaganju, što uz nestabilnosti u financiranju i nedovoljna sredstva utječe na rast njihovih kapaciteta i održivost. Osim toga, postojeće mogućnosti financiranja usmjerene su primarno na programe, ali ne i na pokrivanje operativnih troškova kao što su troškovi plaća, naknada za rad menadžera i administratora, troškovi najma ureda, režijski troškovi i slično. Kao posljedica nedovoljnih izvora financiranja i nerazvijene filantropije, smanjivanja javnog ulaganja u kulturu, za udruge u kulturi i umjetničke organizacije tipično je zapošljavanje na temelju projekata, privremenog angažmana ili zapošljavanja na pola radnog vremena. Ta nesigurnost rada i nestandardni oblici zapošljavanja ključni su izazovi za daljnji razvoj civilnog društva u kulturi. Budući da kulturni sustav preferira jednokratna događanja (festivali te različite godišnje i bijenalne manifestacije), sredstva za operativne troškove za produkciju i distribuciju novih radova, djela i projekata ili cjelogodišnje i permanentne programe nezavisnih prostora za kulturu nedostatna su. U postojećem sustavu jedinu potvrdu kvalitete rada predstavljaju dodijeljena sredstva. Međutim, zbog nepostojanja jasnih kriterija često niti financijske podrške ne daju nužno legitimitet i ne potvrđuju nečiji status. Izostanak bilo kakvog oblika nagrađivanja postignuća organizacija civilnog društva u kulturi dodatno utječe na nedovoljnu vidljivost njihova djelovanja u javnosti te prepoznatljivost uloge i važnosti koju imaju u kulturnom razvoju. S obzirom na specifičnosti ovog područja kulturni profesionalci i umjetnici najčešće znanja stječu 'učenjem kroz djelovanje', a u nedostatku visokoobrazovnih programa za upravljanje u kulturi akteri se obrazuju izvan akademske zajednice. Osim nedostatka prostora za rad, produkciju i prezentaciju, civilno društvo u kulturi suočava se s problemom neadekvatnih i/ili nedostupnih prostora za istraživanje, obrazovanje i razvoj novih projekata, prostora za

rezidencijalne boravke umjetnika, kulturnih radnika i menadžera te prostora za konferencije, seminare i različite oblike treninga. Sustav kao svoj prioritet ne prepoznaje niti pretprodukcijske i stvaralačke procese koji prethode svakom umjetničkom i kulturnom projektu. Zbog usmjerenosti na proizvode i rezultate sustav ne podržava dovoljno proces, istraživački i eksperimentalni rad koji su u umjetničkom radu vrlo nepredvidljivi i ne moraju nužno dovesti do ostvarenja planiranih rezultata. U skladu s navedenim jedan od ključnih zadataka Zaklade jest nadvladati određene nedostatke postojećeg sustava financiranja i pružiti podršku civilnom sektoru u suvremenoj kulturi i umjetnosti te na taj način neprekidno pridonositi otpornosti i stabilnosti organizacija civilnog društva te izgradnji i jačanju njihovih sposobnosti za razvoj suvremene kulture i umjetnosti kroz unapređenje uvjeta rada i poticanje razvoja novih programa.

Posebni ciljevi

- ▶ unaprijediti uvjete rada organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- ▶ poticati nove programe/projekte u suvremenoj kulturi i umjetnosti

Korisnici

organizacije civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti

Dionici

organizacije civilnog društva iz drugih područja, ustanove u kulturi, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, Ministarstvo državne imovine, stručnjaci iz različitih područja, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nadnacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, jedinice lokalne i regionalne samouprave, Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, privatni sektor

Pristupi

programi podrške, dodjela nagrade, radionice, seminari, treninzi, studijska putovanja, informiranje i promocija, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, razmjena praksi i iskustava, konferencije i stručni skupovi, osmišljavanje i provedba participativnih procesa, razvoj novih prostornih resursa, dijeljenje prostornih resursa, eksperimentiranje, istraživanje, osmišljavanje i priprema novih programa i projekata

Glavni programi

1. Razvoj organizacijskih kapaciteta
2. Obrazovanje za upravljanje u kulturi
3. Centar za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
4. Razvoj novih kulturnih i umjetničkih programa/projekata

Aktivnosti

- 1.1. Razvojna podrška za organizacije
- 1.2. Nagrada organizacijama za postignuća u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- 2.1. Organizacija edukacijskih programa za upravljanje u kulturi
- 2.2. Program podrške za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi
- 3.1. Prenamjena i rekonstrukcija objekta graditeljske baštine
- 3.2. Razvoj upravljačkog i programskog modela Centra
- 4.1. Podrška za umjetnička istraživanja
- 4.2. Podrška za osmišljavanje novih međunarodnih projekata
- 4.3. Podrška za selekciju inozemnog programa

Pokazatelji učinka

- ▶ povećanje sredstava za razvojnu podršku organizacija za najmanje 10 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ do kraja 2020. godine osmišljena i dodijeljena prva nagrada organizacijama za postignuća u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- ▶ povećanje sredstava za Zakladine aktivnosti obrazovanja u području upravljanja u kulturi za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ do kraja 2019. godine osmišljen te u 2020. godini započeta

provedba postupka dodjele bespovratnih sredstava za programsko područje za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi

- ▶ do kraja 2021. godine završena prenamjena i provedena rekonstrukcija objekta graditeljske baštine za svrhu otvaranja Centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
- ▶ do kraja 2021. godine razvijen upravljački i programski model Centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
- ▶ povećanje sredstava za podršku za umjetnička istraživanja za najmanje 10 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ povećanje sredstava za podršku za osmišljavanje novih međunarodnih projekata za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ povećanje sredstava za podršku za selekciju inozemnog programa za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.

Pokazatelji 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 programi realiziraju
- ▶ definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu nagrade organizacijama za postignuća u suvremenoj kulturi i umjetnosti, broj dodijeljenih nagrada, broj organizacija kojima je nagrada dodijeljena
- ▶ broj održanih obrazovnih programa (radionica, seminara, konferencija), broj organizacija koje su sudjelovale u obrazovnim programima, broj sudionika obrazovnih programa, raznolikost obrazovnog programa, broj trenera i angažiranih stručnjaka
- ▶ definirani postupak, formalni uvjeti i kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava u okviru programa podrške za profesionalno usavršavanje za upravljanje u kulturi te broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj osoba koje su se stručno usavršavale

- ▶ osiguran objekt graditeljske baštine, osmišljen te realiziran projekt prenamjene i rekonstrukcije objekta graditeljske baštine za prostorno smještanje Centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
- ▶ definirani modeli upravljanja i struktura programa Centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti
- ▶ broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima organizacije djeluju, broj uključenih umjetnika
- ▶ broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima organizacije djeluju, broj uključenih partnera i broj zemalja
- ▶ broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima organizacije djeluju

U cilju unapređenja organizacijskih kapaciteta 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 adekvatan način postojeće potrebe organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti. U tu svrhu Zaklada razvija različite oblike programa podrški kroz koje 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 te dodjele nagrada organizacijama za njihova postignuća, Zaklada svoje aktivnosti usmjerava i prema podršci za profesionalno usavršavanje u području upravljanja u kulturi, ali i provedbi različitih obrazovnih programa u kulturnom menadžmentu i kulturnim politikama koji će ujediniti stjecanje elaboriranoga teorijskog znanja i praktičnog iskustva i time kulturnim radnicima u civilnom sektoru u kulturi omogućiti profesionalno napredovanje, ostvarenje obrazovnih ambicija i daljnju motivaciju za djelovanje i sveukupno pridonijeti razvoju ljudskih potencijala u ovom sektoru. S obzirom na brojnost nekadašnjih vojnih i tvorničkih nekretnina u državnom vlasništvu koje su danas, unatoč statusu kulturne baštine, često prepuštene propadanju s jedne strane te potrebama kulturnog sektora za novim prostorima za rezidencije,

istraživanja i edukacije s druge strane, Zaklada nastoji osigurati podlogu za otvaranje novog Centra za obrazovanje, istraživanje i razvoj u kulturi i umjetnosti koji će biti dostupan na korištenje različitim organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti i zadovoljavati njihove raznolike potrebe. Osim toga, smještanjem Centra u neki od postojećih napuštenih objekata graditeljske baštine te njegovom prenamjenom, proizveli bi se novi sadržaji za lokalnu zajednicu, stvorili uvjeti za gospodarsko jačanje lokalne zajednice te bi se pridonijelo razvoju novih vrijednosti i motivacija za kulturni turizam u Hrvatskoj. Stoga je predviđena uloga Centra višestruka: osigurati novi prostorni resurs kojim će se koristiti organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti za obrazovanje, istraživanje i razvoj, stvoriti podlogu za ponovno korištenje napuštene graditeljske baštine uz prenamjenu za kulturne svrhe te pridonijeti aktiviranju lokalne zajednice i lokalnom razvoju. U namjeri unapređenja uvjeta za pretprodukciju u kulturi i umjetnosti za koje nisu osigurana adekvatna sredstva u kulturnom sustavu, Zaklada pruža podršku za umjetnička istraživanja te pripremu i osmišljavanje novih međunarodnih projekata i selekciju inozemnog programa.

STRATEŠKI CILJ BR. 3:

PRIDONIJETI RAZVOJU NAPREDNIH OBLIKA SURADNJI I INOVATIVNIH POLITIKA ZA ODRŽIVI KULTURNI RAZVOJ

Kulturna sfera u Hrvatskoj određena je institucionalnim oblicima kojima je opstojnost zagarantirana zakonskim okvirima, bez obzira na kvalitetu njihova operativnoga i programskog djelovanja. Provođenje kulturne politike tzv. pristupom 'odozgo', a koja je vođena političkim odlukama i koncentrirana u rukama ograničenog broja stručnjaka te utemeljena u centraliziranom, hijerarhiziranom i birokratiziranom modelu, posebno na lokalnim razinama, ograničava sudjelovanje različitih dionika u kulturnom razvoju te dostupnost i pristup kulturi. Za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od presudne je važnosti provedba sustavnih i kontinuiranih politika koje će jačati ovaj sektor. Djelujući u različitim disciplinama i surađujući sa mnogobrojnim sektorima, za organizacije civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti pomaci i unapređenja u drugim relevantnim politikama od velike su važnosti. Reformski zahvati koji će anticipirati potrebe onih koji aktivno ili pasivno sudjeluju u kulturi i umjetnosti u kontekstu nestabilnog i prekarnog rada u kulturnom sektoru, odnosno koji će uvažiti pluralizam pristupa i raznolikost izričaja, neophodni su u budućem kulturnom razvoju. Unatoč rastućoj važnosti mreža i izgradnji različitih suradničkih platformi na međunarodnoj razini, u domaćim uvjetima još uvijek ne postoje mjere usmjerene na osiguravanje podloge za dugoročno povezivanje i poticanje suradnje između organizacija koje bi nadilazilo okupljanja u projektne konzorcije.

Posebni ciljevi

- ▶ 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

Korisnici

organizacije civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti

Dionici

organizacije civilnog društva iz drugih područja, ustanove u kulturi, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, Međuresorno povjerenstvo za koordinaciju politike financiranja projekata i programa udruga iz državnog proračuna Republike Hrvatske, tijela državne uprave i uredi Vlade RH, Savjet za razvoj civilnog društva, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, stručnjaci iz različitih područja, jedinice lokalne i regionalne samouprave, ECF, CAE, ENCATC, IFACCA, EFC, Forum 'ZaDobroBit', Foundation Center, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nadnacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori, fakulteti i instituti, Odjel za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose, Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, zaklade koje djeluju u Hrvatskoj, mediji

Pristupi

programi podrške, savjetovanje, konzultacije, informiranje, skupovi, okrugli stolovi, javne rasprave, lobiranje i zagovaranje, umrežavanje, razmjena, informiranje, 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 i umrežavanja
2. Unapređenje ekosustava za kulturni i druge relevantne sektore

Aktivnosti

- 1.1. Razvojna podrška za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.2. Razvojna podrška za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj
- 1.3. Razvojna podrška za suradničke platforme u 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 multidisciplinarnih istraživanja i participativnih procesa u svrhu razvoja strateških i drugih relevantnih projekata/dokumenata kojima se potiče unapređenje kulturnog sustava u Republici Hrvatskoj

2.3. Organizacija lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova

Pokazatelji učinka

- ▶ povećanje sredstava za razvojnu podršku za programske suradničke platforme u Republici Hrvatskoj za najmanje 5% svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ povećanje sredstava za razvojnu podršku za zagovaračke suradničke platforme u Republici Hrvatskoj za najmanje 5% svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ povećanje sredstava za razvojnu podršku za suradničke platforme u Europi za najmanje 5% svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ do kraja 2021. godine Zaklada je zagovarala i posredovala u razvoju najmanje 10 raznolikih oblika naprednih suradnji
- ▶ do kraja 2021. godine Zaklada je sudjelovala u najmanje 10 različitih procesa povezanih s donošenjem odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini na područjima kulturne politike, razvoja civilnog društva, filantropije i drugih srodnih politika, a čiji relevantni dionici integriraju zaključke i preporuke u svoj rad
- ▶ do kraja 2021. godine Zaklada je provela multidisciplinarno istraživanje i participativni proces u svrhu razvoja strateških i drugih relevantnih projekata/dokumenata kojima se potiče unapređenje kulturnog sustava u Republici Hrvatskoj
- ▶ do kraja 2021. godine Zaklada je organizirala najmanje 10 lokalnih, nacionalnih i međunarodnih skupova na području kulturne politike i područjima srodnim djelovanju Zaklade

Pokazatelji izlaznih rezultata

- ▶ broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega 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 dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj JRLS-ova u kojima su sjedišta organizacija uključenih u platformu, broj zagovaračkih aktivnosti
- ▶ broj podržanih suradničkih platformi, broj uključenih organizacija i zemalja u svim podržanim suradničkim platformama, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega 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 unapređenje kulturnog sustava, 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 uključenih u prikupljanje podataka i izradu analitičke podloge, broj obrađenih područja i tema, broj realiziranih aktivnosti, broj izrađenih preporuka, broj sudionika participativnog procesa, broj izrađenih studija, *policy* i strateških dokumenata
- ▶ broj održanih domaćih i međunarodnih skupova, broj domaćih i inozemnih izlagača, broj sudionika

Mrežni model organiziranja omogućuje učinkovito djelovanje, brz protok informacija i prijenos ideja u konkretne radnje te nudi niz pogodnosti koje unapređuju suradnju (horizontalna struktura, učinkovitost zajedničkog rada, učenja, prijenos znanja, stručnosti, podrška između članova, ekonomično iskorištavanje resursa),

zbog čega predstavlja važan način povezivanja na području civilnog društva koje djeluje u suvremenoj kulturi i umjetnosti. Kako bi se osigurao održiv i učinkovit razvoj mreža i suradničkih platformi, Zaklada razvija politiku pružanja neprestane podrške za razvoj dinamičnih, samoorganiziranih i dugoročnih suradničkih platformi koje će proizvoditi nova znanja i prakse, a ne samo razmjenjivati postojeće te kroz podršku unapređuje suradnju i povezivanje organizacija između 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 na 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 unapređuju ti procesi i osigurava rast povjerenja i utjecaja. Na taj način stvara se okvir za produktivnije kulturne politike koje pridonose dinamizaciji, modernizaciji i demokratizaciji kulturnog života. Budući da kultura igra važnu ulogu u razvoju zajednica i da predstavlja izrazito kompleksno i dinamično područje, velik je izazov uspostaviti tip politike koji će reagirati na brz razvoj kulture i osigurati njezinu prilagodbu stalnim promjenama. 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 ju je zaštititi kao područje od javnog interesa, usredotočiti se na njezinu društvenu i nematerijalnu vrijednost. U cilju promišljanja i iznalaženja potencijalnih odgovora na navedene suvremene trendove, osmišljavanja novih modela ustanova, upravljanja i financiranja u kulturi te davanja poticaja daljnjim procesima samoorganiziranja u kulturi, Zaklada zagovara provedbu pozitivnih promjena na području kulturne politike, aktivno pridonosi ukupnom kulturnom razvoju određene sredine te vodi prema uspostavljanju i funkcioniranju participativne, inkluzivne i demokratske kulturne politike. Kroz operativno djelovanje Zaklada se aktivno uključuje u različite procese oblikovanja kulturnih politika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, kako bi potaknula promjene u kulturnim politikama te poticala razvoj inovativnih kulturnih politika. Kako bi postigla navedene ciljeve, osim pružanja financijske podrške, Zaklada organizira različita događanja, osmišljava i realizira raznolike projekte i aktivnosti te provodi analize i istraživanja. U nastojanju da

pridonese razvoju drugih srodnih područja, a što može imati pozitivne učinke na stvaranje poticajnog okruženja za civilni sektor u kulturi, Zaklada sudjeluje i u različitim procesima oblikovanja politika na područjima civilnog društva, zakladništva i drugim srodnim područjima. Na te načine Zaklada pridonosi uvođenju načela, pravila i mehanizama sudjelovanja, zastupanja i odgovornosti svih u formiranju, odlučivanju i provedbi kulturnih politika u cilju stvaranja konkretnog i usklađenog doprinosa nužnim promjenama u kulturnom sustavu, kao i razvoja inovativnih kulturnih politika ukazujući na rješenja koja će omogućiti bolju budućnost ne samo civilnog već i cjelokupnog kulturnog sektora u Hrvatskoj.

STRATEŠKI CILJ BR. 4:

PRIDONIJETI RAZVOJU ZNANJA O SUVREMENOJ KULTURI I UMJETNOSTI

Rastuće 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 na područjima umjetnosti te društvenim i humanističkim znanostima za koje se stvara javna percepcija kao tržišno neisplativih i time nepotrebnih znanja. Osim toga, tradicionalan i zastarjeli pristup u sustavu formalnog obrazovanja posebno dolazi do izražaja u umjetničkom te društvenom i humanističkom području u kojima svjedočimo nedostatku sadržaja iz kritičkih umjetničkih praksi, suvremene kritičke teorije, kulturnog menadžmenta i kulturne politike. Širenje navedenih znanja i vještina među različitim korisničkim grupama kroz cjelovito obrazovanje, a posebice neformalne programe naobrazbe koje provode organizacije civilnog društva od posebne je važnosti, stoga je za njih potrebno osigurati sustavnu podršku te ih također međusobno povezati. Unatoč rastućoj pažnji koja se usmjerava prema istraživanju, čitanju i tumačenju 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, kao niti njihova kontekstualnog djelovanja i uloge u kulturnom i umjetničkom životu određene sredine. Svjesnost o važnosti stvaranja relevantnih i cjelovitih kulturnih statistika među članicama EU-a rezultirala je osnivanjem posebne skupine za kulturne statistike – Leadership Group on cultural statistics / LEG – Culture 1997. godine. Međutim, slična praksa nije primijenjena u Hrvatskoj, stoga i danas na području kulture nedostaju analize, studije, statistički izvještaji i istraživanja koji bi dali 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. Na taj problem upozorili su i stručnjaci okupljeni oko jedine izrađene strategije kulturnog razvitka u Republike Hrvatske

iz 2001. godine, koja međutim nikada nije zaživjela u praksi. O važnosti poduzimanja istraživačkih pothvata govori se i na europskoj razini, stoga studija 'Ekonomija kulture u Europi'* u svojem zaključnom dijelu formulira i niz preporuka, među kojima ističe važnost studioznog sakupljanja podataka o značaju kulturnog sektora u Europi. Izostanak sustavnog istraživanja kulturnih i umjetničkih praksi izvan dominantnih matrica onemogućuje kreiranje dugoročnih strategija djelovanja udruga u kulturi i umjetničkih organizacija, otežava razumijevanje kompleksnosti kulturnog sustava, što u okviru kulturne politike dovodi do polarizacije cjelokupnoga područja kulture koje se najčešće svodi na suprotstavljene pozicije između javnih kulturnih institucija i organizacija civilnog društva, a u novije vrijeme sve češće i s poduzetnički orijentiranim pothvatima koji su ključni nositelji kreativnih industrija. Nedostatak podataka okupljenih na jednom mjestu te izostanak kritičkih refleksija i teorijskih promišljanja i sustavnih analiza o kulturnom i umjetničkom djelovanju predstavljaju svojevrsan problem i za svako buduće istraživanje i otežavaju aktualne rasprave unutar područja kulturne politike. Stoga je u svrhu razvoja znanja o civilnom sektoru u kulturi, ali i osiguravanja kvalitetnijih uvjeta njezina održivog razvoja, potrebno provoditi istraživanja o različitim temama i problemima te stvarati analitičku podlogu za praćenja, vrednovanja i unapređenja na području kulture.

Posebni ciljevi

- ▶ poticati sistematizaciju i prijenos znanja razvijenih u sektoru
- ▶ unaprijediti istraživanja, praćenja i vrednovanja u kulturi

Korisnici

organizacije civilnog društva koje djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti

Dionici

organizacije civilnog društva iz drugih područja, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, stručnjaci iz različitih područja,

* KEA, European Affairs (2006.) *The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission.* Dostupno na mrežnim stranicama: http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf (pristupljeno 18. 6. 2018.).

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, CAE, EFC, ENCATC, IFACCA, ECF, Foundation Center, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, nadnacionalne i međunarodne organizacije te inozemni donatori

Pristupi

programi podrške, edukacija, mentorstvo, savjetovanje, studentska putovanja, radionice, okrugli stolovi, konferencije, stručni skupovi, dokumentiranje, istraživanje, prikupljanje podataka, kontekstualizacija, interpretacija, povijesni pregledi, procjena potreba, izdavaštvo, informiranje i promocija

Glavni programi

1. Podrška za 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 visoko-obrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- 1.4. Razvoj stručnog interdisciplinarnog studija u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- 1.5. Organizacija stručnih skupova
- 1.6. Razvoj foruma za širenje i prijenos znanja
- 2.1. Provedba istraživanja o radu i postignućima OCD-ova
- 2.2. Provedba istraživanja o upravljanju i financiranju u kulturi
- 2.3. Provedba istraživanja o kulturnoj demokraciji i sudjelovanju u kulturi
- 2.4. Provedba istraživanja o održivosti u kulturi
- 2.5. Praćenje i procjena rezultata, učinaka i utjecaja programa koje Zaklada podržava
- 2.6. Prikupljanje i obrada statističkih pokazatelja o organizacijama koje Zaklada podržava
- 2.7. Publiciranje rezultata istraživanja

Pokazatelji učinka

- ▶ do kraja 2019. godine osmišljen program podrške za programe neformalnog obrazovanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost koji provode organizacije civilnog društva i definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava te započeta njegova provedba 2020. godine
- ▶ povećanje sredstava za podršku za organizacijsko i umjetničko pamćenje za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ do kraja 2019. godine osmišljen program podrške za razvoj partnerstava između OCD-ova i visokoobrazovnih ustanova u provedbi interdisciplinarnih programa u suvremenoj kulturi i umjetnosti i definiran cjelokupni postupak dodjele bespovratnih sredstava te započeta provedba ovog programa podrške 2019. godine
- ▶ do kraja 2021. godine stvorene pretpostavke za provedbu, osmišljen i proveden pilot-program stručnoga interdisciplinarnog studija u suvremenoj kulturi i umjetnosti
- ▶ do kraja 2021. godine organizirano najmanje pet stručnih skupova iz relevantnih područja djelovanja Zaklade i organizacija civilnog društva
- ▶ do kraja 2019. godine osmišljen i pokrenut forum za širenje i prijenos znanja
- ▶ do kraja 2021. godine provedeno istraživanje o radu i postignućima OCD-ova
- ▶ do kraja 2021. godine provedeno istraživanje o upravljanju i financiranju u kulturi
- ▶ do kraja 2021. godine provedeno istraživanje o kulturnoj demokraciji i sudjelovanju u kulturi
- ▶ do kraja 2021. godine provedeno istraživanje o održivosti u kulturi
- ▶ do kraja 2021. godine Zaklada redovno pratila i procjenjivala rezultate, učinke i utjecaj programa koje Zaklada podržava
- ▶ do kraja 2021. godine neprekidno prikupljani i obrađivani statistički pokazatelji o organizacijama koje Zaklada podržava
- ▶ do kraja 2021. godine objavljene najmanje tri publikacije povezane s provedenim istraživanjima

Pokazatelji izlaznih rezultata

- ▶ definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstva u okviru programa podrške neformalnog obrazovanja u suvremenoj kulturi i umjetnosti za javnost koji provode organizacije civilnog društva, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega 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 najvišega dodijeljenog iznosa, broj i raznolikost dokumentiranih organizacija/područja/umjetnika
- ▶ definirani postupak, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstva 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 najvišega 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
- ▶ osmišljen i izrađen pilot-program stručnoga interdisciplinarnog studija u suvremenoj kulturi i umjetnosti, broj organizacija i partnera uključenih u pilot-program, broj i raznolikost sadržaja u okviru pilot-programa, broj sudionika pilot-programa
- ▶ broj, vrsta i sadržajna raznolikost skupova, broj domaćih i inozemnih izlagača na skupovima, broj sudionika
- ▶ broj sudionika uključenih u forum za širenje i prijenos znanja, broj područja na kojima se znanja razmjenjuju, broj *peer-to-peer* razmjena
- ▶ broj uključenih stručnih suradnika u istraživanje o radu i postignućima OCD-ova, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ broj uključenih stručnih suradnika u istraživanje o upravljanju i financiranju u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika

- ▶ broj uključenih stručnih suradnika u istraživanje o kulturnoj demokraciji i sudjelovanju u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ broj uključenih stručnih suradnika u istraživanje o održivosti u kulturi, broj i vrsta primijenjenih istraživačkih metoda, broj i raznolikost ispitanika
- ▶ broj podržanih programa i broj organizacija koje su zaposlenici Zaklade redovno pratili i procjenjivali rezultate, učinke i utjecaj programa koje Zaklada podržava, broj uključenih stručnih suradnika, broj i vrsta primijenjenih metoda
- ▶ do kraja 2021. godine 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 objavljenih publikacija koje su javno dostupne, broj autora, broj uključenih suradnika, broj distribuiranih publikacija, broj održanih promocija publikacija

Budući da obrazovanje u kulturi i umjetnosti predstavlja imperativ kulturnog i umjetničkog razvoja svake zajednice, koji je ujedno i snažna podloga za sveukupan društveni razvoj, jedan od ključnih izazova u oblikovanju kulturnih politika predstavlja i pristup obrazovnim programima koji obuhvaćaju umjetnost i kulturu. U cilju stvaranja programa koji će odgovoriti na potrebe raznolike publike te osmišljavanja programa koji će pružiti alternativne obrazovne formate za promicanje kulture i umjetnosti, važno je osmisлити inovativne modele, planove i programe obrazovanja u kulturi te stvoriti podlogu za njihovo sustavno provođenje. Zaklada će također provoditi postupak pružanja sustavne podrške, planiranja i osmišljavanja te vođenja različitih obrazovnih aktivnosti organizacija civilnog društva koje će stvarati funkcionalna znanja, vještine, tehnike i metode dostupne zainteresiranoj javnosti, čime će se dugoročno osigurati učinkovitost kulturnog i umjetničkog djelovanja i njegova uspješnost u sudjelovanju u daljnjem društvenom razvoju. U svrhu osiguravanja stabilnijih i kvalitetnijih uvjeta za dokumentiranje i tumačenje djelovanja pojedinih organizacija, umjetnika ili specifičnih umjetničkih i kulturnih područja koji nisu na adekvatan i/ili dostatan način istraženi i zabilježeni, a koji su značajni za razvoj

određenog umjetničkog i kulturnog područja te sredine u kojoj djeluju ili su djelovali, Zaklada osigurava kontinuiranu podršku za bilježenje suvremenoga umjetničkog i kulturnog djelovanja koje ostaje kao nasljeđe budućim generacijama. U kulturnom sustavu općenito, a tako i u dijelu koji se odnosi na civilni sektor u kulturi, izostaje analitička podloga koja bi predstavljala temelj za analize i daljnja promišljanja unapređenja cjelokupnog sustava. Stoga je potrebno provoditi sveobuhvatna istraživanja i evaluacijske refleksije u kulturi općenito i civilnom sektoru u kulturi te na taj način proizvoditi informacije na temelju kojih će biti moguće učiti, donositi odluke, generirati podatke za daljnje djelovanje, nova promišljanja i tumačenja postojećih uloga i značaja kulture. Zaklada će u narednom razdoblju provoditi raznolika istraživanja, druge istraživačke aktivnosti te praćenja i vrednovanja kako bi dobila adekvatan uvid u potrebe civilnog sektora u kulturi. Na taj način Zaklada će moći pridonijeti kreiranju dugoročnih strategija na području kulture i civilnog društva, donošenju odluka na temelju relevantnih pokazatelja i stvarnog stanja te argumenata proizašlih iz relevantnih i aktualnih podataka i izrađenih preporuka. Time će dati doprinos razumijevanju kompleksnosti ovog područja i umanjiti nerazumijevanje između pojedinih disciplina, područja i sektora te stvoriti podlogu za razvijanje i unapređenje Zakladinih aktivnosti u okviru programa podrške te njezinih razvojnih i istraživačkih programa i projekata.

STRATEŠKI CILJ BR. 5

PRIDONIJETI RAZVOJU KULTURNE DEMOKRACIJE I KULTURNE RAZNOLIKOSTI

Kulturu se danas sve češće promatra u okvirima ekonomske isplativosti, iskoristivosti te mjerljivih brojčanih pokazatelja. Trend komodifikacije kulture, ekonomska kriza, mjere štednje i ograničena sredstva za umjetnost i kulturu, ukidanje ili smanjenje rubrika iz kulture u medijima te slabljenje veza s publikom, trenutačnom i potencijalnom, sve više ugrožavaju legitimitet kulture. U javnosti se kultura sve manje prepoznaje kao područje od javnog interesa za koje je neophodno neprekidno osiguravati adekvatnu i sustavnu financijsku podršku iz javnih izvora. Kao jedna od reakcija i kritika na opisani kontekst aktualizira se kulturna demokracija, paradigma kulturne politike uvedena 1970-ih godina, koja omogućuje 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, pod zahtjevima za osiguranjem zaštite kulturne raznolikosti i prava, proširila prema konceptu kulturnog razvoja. Idejom kulturnog razvoja nastojali su se prevladati hijerarhijski i homogenizirajući aspekti demokratizacije kulture i učinci globalne ekonomije. Ta su nastojanja 2005. godine artikulirana kroz UNESCO-ovu Konvenciju 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 područje kulturnih politika nadograđena sudjelovanjem kolektiva i građana u donošenju odluka*. 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 Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima (1948.), a sudjelovanje građana neodvojivo je od koncepta demokratizacije kulture i kulturne demokracije. Unatoč tome mnogi podaci ukazuju na

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

elitističku viziju kulture i isključenost velikog broja stanovništva iz sudjelovanja u kulturi zbog niza fizičkih, psiholoških, ekonomskih i društvenih prepreka. Nova europska agenda za kulturu poseban naglasak stavlja na povećanje mogućnosti sudjelovanja u kulturi jer, prema pokazateljima Eurostata iz 2017. godine, čak trećina europskih građana ne sudjeluje u kulturnim aktivnostima. Jedan od odgovora kulturne politike europskih zemalja na ove izazove, ubrzani informacijski i tehnološki razvoj te promjene u ekonomskom i društvenom okruženju, pronađen je u konceptu 'razvoja publike', a ovaj trend potvrđuje i studija o razvoju publike* koju je naručila Europska komisija za potrebe kreiranja budućih javnih poziva u okviru programa Kreativna Europa. Iako su načela demokracije i ljudskih prava prisutni kao dio horizonta u retorici kulturne politike, u njezinoj praksi postoji kroničan nedostatak čitavog spektra glasova koji će održati i podržati demokraciju kroz otvorenije, fleksibilnije, društveno odgovornije i inkluzivnije strukture sudjelovanja 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 društvu omogućuju istraživanje mogućnosti otklona od hijerarhijskih modela prema onima temeljenima na dijeljenju odgovornosti i sudjelovanju u procesima donošenja odluka. U tom kontekstu ključni izazovi kulturne demokracije odnose se na granice između javnosti i profesionalnog okruženja, prepoznavanja kreativnosti građana u umjetničkoj produkciji te uključivanja građana, laika u umjetničke i upravljačke odluke. Pristup kulturi i sudjelovanje u kulturnim aktivnostima čine okosnicu ljudskih prava povezanih s kulturom koji omogućuje povezivanje kulture s drugim, različitim pravima (na primjer, pristupom informacijama, slobodom mišljenja i izražavanja, pravom na samoodređenje i udruživanje i sl.), što sveukupno pomaže postizanju osjećaja poštovanja kroz sudjelovanje u životu zajednice. Pristup kulturi određuje se i kao temeljni uvjet ljudskog sudjelovanja u društvu, povezan je s inkluzijom, zastupanjem i promicanjem građanstva te

* 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/> (pristupljeno 16. 5. 2018.).

je kao takav blisko povezan sa socijalnom inkluzijom. Iako se u različitim zemljama (posebice Velikoj Britaniji i Australiji) umjetnost i kultura već niz godina upotrebljavaju u svrhu postizanja socijalne inkluzije, u nas pristup kulturi i njezino korištenje u svrhu postizanja socijalne inkluzije predstavljaju gotovo nepoznate koncepte. Poticanje socijalne inkluzije putem kulture predstavlja inovativan primjer međusektorske suradnje, kojim se na neposredniji način mogu učiniti pozitivni društveni pomaci. Međunarodno iskustvo takve primjene, europski i nacionalni zakonodavni okviri te ponajprije potencijal unapređenja statusa socijalno isključenih skupina, poziva na reartikulaciju i primjenu kulture u do sada neistraženom području primjene u nas. U tom smislu OCD-ovi koji su aktivni na području suvremene kulture i umjetnosti, a koji svojim specifičnim djelovanjem uvelike nadilaze mogućnosti 'klasičnih' aktera socijalnog sektora (npr. socijalnih ustanova i drugih pružatelja socijalnih usluga) mogu uvelike pridonijeti procesima integracije i razvoju lokalne zajednice.

Posebni ciljevi

- ▶ poticati šire sudjelovanje građana u kulturi
- ▶ poticati angažman kulturnih organizacija u razvoju zajednice i društva

Korisnici

organizacije civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti

Dionici

organizacije civilnog društva iz drugih područja, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, tijela državne uprave i uredi Vlade RH, ustanove u kulturi, stručnjaci iz različitih područja, jedinice lokalne i regionalne samouprave, veleposlanstva i kulturni centri u Republici Hrvatskoj, inozemni donatori i međunarodne organizacije, organizacije koje pružaju potporu razvoju društvenog poduzetništva, profitni sektor, mediji

Pristup

programi podrške, razvoj partnerskih i suradničkih odnosa, organizacija događanja, radionice i druge aktivnosti razvijanja i prijenosa

znanja, javne diskusije, razvoj različitih oblika participativnih procesa, razmjena praksi i iskustava, izrada dokumenata i preporuka

Glavni programi

1. Program za razvoj sudjelovanja u kulturi
2. Program 'Kultura za društvene promjene'

Aktivnosti

- 1.1. Podrška za razvoj publike
- 1.2. Kreiranje strategija i metodologija za razvoj publike
- 1.3. Razvoj sudioničkih pristupa u kulturi i kulturnoj politici
- 2.1. Podrška za umjetničke i kulturne akcije u zajednici
- 2.2. Tematski programi podrške za sustavne promjene

Pokazatelji učinka

- ▶ povećanje sredstava za podršku za razvoj publike za najmanje 5 % svake godine u odnosu na prethodnu tijekom razdoblja 2018. – 2021.
- ▶ do kraja 2021. godine osmišljene i provedene aktivnosti povezane sa strategijama i metodologijama razvoja publike u kulturi
- ▶ do kraja 2021. godine osmišljene i provedene aktivnosti povezane sa sudioničkim pristupima u kulturi i kulturnoj politici
- ▶ do kraja 2020. godine osmišljen program podrške za umjetničke i kulturne akcije u zajednici i definiran cjelokupan postupak dodjele sredstava te započeta njegova provedba
- ▶ do kraja 2020. godine u partnerstvu s drugim organizacijama osmišljen najmanje jedan tematski program podrške za sustavne promjene i definiran cjelokupni postupak dodjele sredstava te započeta njegova provedba

Pokazatelji izlaznih rezultata

- ▶ broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj i vrsta realiziranih programa razvoja publike
- ▶ 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, broj i vrsta osmišljenih i primijenjenih metoda, broj događanja na kojima je sudjelovala Zaklada
- ▶ definirani postupci, uvjeti i kriteriji za dodjelu sredstva u okviru programa podrške za umjetničke i kulturne akcije u zajednici, 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 sredstva u okviru tematskog programa podrške za sustavne promjene, broj podržanih organizacija, iznos dodijeljenih sredstava, visina najvišega dodijeljenog iznosa, broj i vrsta podržanih projekata, broj JRLS-ova u kojima su provedene aktivnosti, broj uključenih partnera

U cilju uspostavljanja 'razvoja publike' kao dugoročnog, strateškog i dinamičnog procesa koji će zahvatiti cjelokupnu organizaciju i obuhvatiti aktivnosti kojima se unapređuju i produbljuju odnosi s postojećom publikom te razvijaju pristupi prema novoj publici Zaklada osigurava neprekidni sustav podrške organizacijama za razvoj publike kao sveobuhvatne aktivnosti organizacije koja zahtijeva specifične kompetencije i organizacijsku predanost i koja nije usmjerena samo prema projektnom pristupu publici za specifične kulturne i umjetničke programe. Zaklada tako provodi poseban program podrške koji potiče uključivanje javnosti u kulturne i umjetničke projekte te izravnu, produbljenu komunikaciju s publikom. Razvijanjem novih načina prezentacije, komunikacijskih kanala i metoda Zaklada će kroz različite aktivnosti u okviru svojih razvojnih i istraživačkih programa istraživati i osmišljavati nove strategije i metodologije razvoja publike kojima će biti proširen opseg angažmana u interakciji s publikom, uključujući i onu koja se tradicionalno ne smatra publikom kulturnih i umjetničkih događanja. Time će se ponuditi alati i pristupi za dodatno razvijanje dijaloga i veza s publikom te povećanje njezina aktivnog sudjelovanja u suvremenoj kulturi. Demokracija u kulturnoj politici uključuje konkretne implikacije na procese donošenja odluka, stoga se sudionički pristup, kao koncept koji omogućuje građanima uključivanje u proces donošenja odluka, vidi kao jedan od mogućih pristupa. Načelo sudjelovanja u razvoju kulturne politike i kulturnog upravljanja podrazumijeva najvišu razinu sudjelovanja

temeljenu na ideji decentralizacije struktura moći, tj. na uspostavljanju viših demokratiziranih modela temeljenih na podjeli odgovornosti i zajedničkom donošenju odluka. Iako sudionički pristupi nisu novina u kontekstu razvoja, oni na 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 pridonosi afirmaciji i stvaranju pozitivnog okruženja za razvoj sudioničkih pristupa kojima otvara brojne puteve za nove, otvorenije i participativnije horizonte kulturnog razvoja. Budući da kultura i umjetnost danas imaju rastuću važnost u društvenom razvoju i razumijevanju društvenih odnosa i promjena, odnosno da nisu samo puki odraz društva, već područja koja kroz procese sudioničke umjetničke prakse reagiraju na promjene u društvu i koje u određenoj mjeri mogu utjecati na društvene trendove i pozitivne promjene, Zaklada će davati podršku za raznolika eksperimentiranja i istraživanja, osmišljavanja i uspostavljanja novih oblika umjetničke 'društvene prakse' koja angažira zajednicu u interaktivnoj razmjeni. Na taj način umjetnici i kulturni profesionalci imat će priliku dublje uroniti i predati se pitanjima koja su usmjerena na artikuliranje i promišljanje mogućih rješenja aktualnih društvenih problema u zajednici, kako bi time pridonijeli pozitivnim promjenama u društvu. Jednako tako, Zaklada će u partnerstvu s drugim organizacijama poticati uspostavu novih programa podrški kroz koje će se promišljati mogućnosti sustavnih promjena u društvu kojima suvremene i inovativne kulturne i umjetničke prakse mogu dati novu vrijednost.

STRATEGIJE DJELO- VANJA

Kako bi ostvarila definiranu viziju i misiju, Zaklada će u svojem radu u četverogodišnjem razdoblju 2018. – 2021. godine primjenjivati sljedeće strategije djelovanja:

RAZNOLIKOST DJELOVANJA:

DIVERSIFIKACIJA

PROGRAMA I RESURSA

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

UTJECAJ NA RELEVANTNE POLITIKE

U cilju poboljšanja uvjeta kulturnog razvoja, posebno u područjima razvoja legislative, upravljanja i financiranja, razvoja profesionalnih standarda civilnog sektora u kulturi, osiguranja poticajnog okruženja za kulturni razvoj i razvoj organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti kao i osiguravanja boljeg statusa organizacija u društvu i javnosti, Zaklada će provoditi različite aktivnosti kojima će nastojati utjecati na oblikovanje relevantnih politika u području kulture, civilnog društva, filantropije i drugih srodnih područja.

RAZVOJ SUSTAVA KVALITETE I **TRANSPARENTNOST DJELOVANJA**

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

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 istraživačke i razvojne programe i projekte Zaklade
- ▶ financijske rezultate
- ▶ investicije financijskih sredstava: smjernice i menadžment novčanog toka
- ▶ 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 u plan moraju biti uključeni sljedeći elementi:

- ▶ osigurati druge izvore financijskih sredstava u ukupnom godišnjem prihodu i razvijati samofinanciranje
- ▶ povećati rashode poslovanja
- ▶ povećati rashode za programe podrške te istraživačke i razvojne programe i projekte Zaklade
- ▶ povećati vlastite rezerve u iznosu od najmanje 100.000,00 kn do kraja 2021. godine
- ▶ razvijati smjernice za upravljanje imovinom Zaklade
- ▶ provesti procjenu ekonomičnosti pojedinih aktivnosti organizacije
- ▶ redovno provoditi sustav financijske revizije

FINANCIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2018. — 2021.

Kako bi se u četverogodišnjem razdoblju 2018. – 2021. 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	PREDVIĐANJE TRENDOVA	2018.	2019.	2020.	2021.	POTREBNE MJERE
Ukupno		12.256.830,67	14.100.000,00	15.955.000,00	18.371.271,00	
Prihodi od igara na sreću	Mogućnost osiguravanja većih prihoda od igara na sreću zbog povećanja aktivnosti i opsega poslovanja Zaklade	9.717.164,00	13.411.000,00	14.949.000,00	15.500.000,00	Podnositi godišnje izvještaje i redovno izrađivati sektorske analize i godišnje planove programa podrške te planove Zakladinih razvojnih i istraživačkih programa i projekata
Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	Mogućnost osiguravanja manjih prihoda po posebnim propisima iz ostalih izvora, na primjer, za stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa	8.750,98	12.000,00	14.000,00	16.000,00	Donositi planove prijema na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa te pratiti druge mogućnosti
Prihodi od financijske imovine	Mogućnost ostvarivanja prihoda kroz oročavanje novčanog depozita i druge mogućnosti	32.428,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00	Pratiti mogućnosti oročavanja novčanog depozita i razviti smjernice za dugoročna ulaganja
Programi EU-a	Mogućnost dobivanja bespovratnih sredstava iz programa EU-a	0,00	222.000,00	222.000,00	173.271,00	Razvijati projekte u skladu s prioritetnim smjericama programa EU-a
Međunarodni donatori	Mogućnost dobivanja potpora za provedbu pojedinih Zakladinih razvojnih i istraživačkih projekata	153.332,15	0,00	150.000,00	300.000,00	Redovno pratiti natječaje i prijavljivati projekte
Profitni sektor	Mogućnost sklapanja ugovora o suradnji za provedbu pojedinih programa podrške	0,00	100.000,00	200.000,00	300.000,00	Potrebno uspostaviti komunikaciju i aktivno tražiti partnere
Samofinanciranje	Mogućnost ostvarivanja prihoda kroz samofinanciranje	0,00	50.000,00	100.000,00	150.000,00	Razviti plan samofinanciranja
Prihodi od refundacija	Mogućnost ostvarivanja prihoda od refundacija za putovanja zaposlenika Zaklade	6.200,00	10.000,00	15.000,00	17.000,00	Osigurati pokrivanje putnih troškova službenih putovanja zaposlenika Zaklade iz drugih izvora
Ostali nespomenuti prihodi	Mogućnost ostvarivanja manjih nespomenutih prihoda	55.544,54	60.000,00	65.000,00	70.000,00	Pratiti prihode ostvarene iz nespomenutih prihoda
Tehnička pomoć za uključivanje u upravljačku strukturu strukturalnih i investicijskih fondova EU-a	Mogućnost uključivanja u upravljačku strukturu strukturalnih i investicijskih fondova EU-a	0,00	0,00	0,00	1.700.000,00	Provesti postupak akreditacije za uključivanje u upravljačku strukturu strukturalnih i investicijskih fondova EU-a
Rezultat poslovanja – višak prihoda iz prethodnih razdoblja	Mogućnost ostvarivanja viška prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara u prethodnim razdobljima koja se odlukom usmjeravaju prema operativnim i programskim rashodima Zaklade	2.283.411,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	Redovno pratiti ostvarenje prihoda od igara na sreću i drugih nagradnih igara

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 u godišnjim financijskim planovima Zaklade koje će također usvajati svake godine.

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

Na kraju svake godine tijekom provedbe Strateškoga plana za razdoblje 2018. – 2021. Zaklada će izvršiti analizu aktivnosti i rezultata u prethodnoj godini i na temelju tih saznanja unaprijediti djelovanje i unijeti promjene/prilagodbe u operativnom i financijskom planu za narednu godinu. Krajem četverogodišnjeg razdoblja Zaklada će kroz javno savjetovanje izvršiti vrednovanje provedbe Strateškog plana u razdoblju 2018. – 2021. Na temelju tih rezultata Zaklada će unaprijediti djelovanje u idućem višegodišnjem razdoblju, a prikupljeni komentari i prijedlozi poslužit će i za izradu novoga Strateškog plana.

**Strateški plan Zaklade
'Kultura nova' za razdoblje
2018. – 2021.**

Izdavač

Zaklada 'Kultura nova',
Gajeva 6/2, 10000 Zagreb
tel./faks: 01 553 2778
e-pošta: info@kulturanova.hr
mrežna stranica: www.kulturanova.hr

Za izdavača

Dea Vidović

Urednica

Dea Vidović

Priredili

Dea Vidović, Danijela Šavrljuga
Todorović, Tamara Zamelli i Ines Vanjak

Lektura

Una Matić Vukelić

Dizajn

Dario Dević

Pismo

Mote, Hrvoje Živčić

Papir

Munken Print Cream 1.5 90 g

Tisak

Stega tisak

Naklada

200

ISBN

978-953-8224-01-0

Zagreb, ožujak 2019.

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

