

# Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi

*Ministarstvo kulture kao i sva ostala ministarstva ima obvezu definirati programe, ciljeve i pokazatelje mjerenja uspješnosti postizanja ciljeva svojim proračunskim korisnicima. Podloga za to svakako trebaju biti strateški dokumenti poput strategije razvoja kulture u Republici Hrvatskoj i strateškog plana Ministarstva kulture. U ovom tekstu autor opisuje razvoj strateškog planiranja u sustavu kulture te ukazuje na područja koja je potrebno razviti u ministarstvu i kod proračunskih korisnika.*

## 1. Razvoj strateškog planiranja u kulturi

Tradicija istraživanja i planiranja kulturnog razvitka u Hrvatskoj veže se uz Zavod za kulturu, zamišljen početkom 1970-ih kao znanstvena ustanova za interdisciplinarna istraživanja sa znanstvenim kabinetima za sociologiju i kulturnu politiku, ekonomiku kulture, tehnologiju, prostor i organizaciju rada, pravo i zakonodavstvo te metodologiju planiranja kulture (Telegram, travanj 1972.). Iako bogata bibliografija nedvojbeno svjedoči o značajnom pomaku na području razvojnih istraživanja, informacijsko-dokumentacijske djelatnosti i djelatnosti planiranja, u kulturi Hrvatske ozbiljna evaluacija još uvijek nije učinjena.

Za strateško planiranje u kulturi temelj je rad na projektu **Kulturna politika** Republike Hrvatske (u daljnjem tekst: RH). **Nacionalni izvještaj** u sklopu Europskoga programa vrednovanja nacionalnih kulturnih politika Vijeća Europe u razdoblju od 1996. do 1998., izradio je ekspertni tim od dvadesetak stručnjaka pod vodstvom prof. dr. sc. Vjerana Katunarića. To je bio nezaobilazan dokument za sve buduće analitičko-planske aktivnosti u kulturi Hrvatske, koji je proglašen jednim od najboljih nacionalnih izvještaja Europskoga programa vrednovanja kulturnih politika. Posebna vrijednost bila je njegova vanjska evaluacija koju su europski stručnjaci rezimirali u izvještaju naslovljenom **Hrvatska kulturna politika – Od prepreka do mostova**.

Tri godine kasnije, ekspertni tim pod vodstvom prof. dr. sc. Vjerana Katunarića izradio je na temelju Nacionalnog izvještaja novi dokument, **Strategiju kulturnog razvitka** u sklopu projekta Vlade RH - Hrvatska u 21. stoljeću. Bio je to ujedno jedini dugoročan strateški dokument u kulturi u samostalnoj Hrvatskoj o kojem će raspravljati i koji će prihvatiti Hrvatski sabor, 2002. godine.

Za strateško planiranje u kulturi bio je važan i obrazovni program Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturnim ustanovama i organizacijama grada Zagreba pod vodstvom dr. sc. Sanjina Dragojevića, organiziran u sklopu rada na gradskoj kulturnoj strategiji od 2004. do 2006. godine. No, prekretnica se dogodila donošenjem Zakona o proračunu 2008. godine, koji je svim tijelima državne uprave, stoga i Ministarstvu kulture, propisao obvezu izrade trogodišnjih strateških planova. Upute Ministarstva financija i radionice za izradu strateških planova već su u prvom ciklusu 2009. godine jasno odredile vrstu i doseg dokumenta koji se očekuje za potrebe proračunskog planiranja. Traženi dokument trebao je biti poveznica postojećih strateških dokumenata i proračuna koja uzima u obzir postavljene ciljeve, ali i promjene u okruženju. Bez uporišta u napuštenoj Strategiji kulturnog razvitka iz 2002. godine i uz znatne organizacijske poteškoće, kao i nerazumijevanje te ograničene kapacitete, Ministarstvo kulture izradilo je 2009. godine na temelju Uputa Ministarstva financija svoj prvi strateški plan za razdoblje od 2010. do 2012. godine. Bilo je to drugo veliko iskustvo za strateško planiranje u kulturi Republike Hrvatske.

## 2. Strateški planovi ustanova u kulturi

Koje su razlike i ograničenja sadržana u tim iskustvima odnosno dokumentima? Strategija kulturnog razvitka iz 2002. godine, dokument je dugoročnog razvoja usmjeren na cjelinu nacionalne kulture i kulturne politike, a Strateški plan Ministarstva kulture iz 2009. godine, koji se svake godine ažurira je srednjoročni planski dokument s naglaskom na vezu strateških ciljeva i aktivnosti s proračunom. Ograničenja prvog dokumenta sadržana su u odsutnosti srednjoročne i kratkoročne operacionaliza-

\* Boris Jurinić, dipl. polit., voditelj Službe za strateško planiranje i analitiku, Ministarstvo kulture



cije i poveznice s proračunskim aktivnostima, a po svemu sudeći ista su i dovela do njegova napuštanja u razdoblju od 2004. do 2011. godine. Ograničenja Strateškog plana Ministarstva kulture očituju se ponajprije u odsutnosti dugoročno promišljene i utemeljene vizije, misije te općih i posebnih ciljeva iz kojih proizlaze načini ostvarivanja povezani s proračunskim programima i aktivnostima.

Stoga u Programu Vlade RH za razdoblje 2011.–2015. godine, kao prioritetno za kulturu navodi se izrada temeljnog strateškog dokumenta kulturnoga razvoja, pri čemu će se krenuti od pitanja financiranja i legislative, investicijskih prioriteta i organizacijskih modela, do problema edukacije u kulturi, regionalne prisutnosti, kulturnoga menadžmenta i intersektorske suradnje. U svemu tome, važno je poimanje kulture kao razvojne djelatnosti i njezinih gospodarskih potencijala.

Na prvoj radionici strateškog planiranja u organizaciji Ministarstva kulture, Strateško planiranje u kulturi i lokalna samouprava, održanoj u Zagrebu u Muzeju Mimara, 3. travnja 2012. godine, istaknuto je da nije ideja da Ministarstvo napiše apstraktnu strategiju na stotinu stranica i smjernice, već da to polazi od aktera u kulturi i institucija kako bi se iz toga izrodile gradske i regionalne strategije i konačno sveobuhvatna karta kulture na razini Hrvatske.

Pri opredjeljenju za takav strateški pristup otvorila se dvojba: provesti sveobuhvatnu edukaciju u cijelom javnokulturnom lancu i strogo formalizirati svu proceduru (promjenom Temelnog zakona o financiranju javnih potreba u kulturi, Zakona o kulturnim vijećima te brojnih podzakonskih akata uz izradu detaljnih uputa za strateške planove kulturnih ustanova i organizacija) i proces strateškog planiranja započeti tek vezano za Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi RH za 2014. (tj. u 2013. godini) ili krenuti odmah, tj. u 2012. godini na Poziv za 2013. godinu sa svim rizicima koje nose kratki rokovi za kvalitetnu pripremu procesa?

Ministarstvo kulture odlučilo je odmah, u travnju 2012. godine uputiti obavijest svim javnim kulturnim ustanovama u RH, bez obzira na osnivača, o Dopuni uvjeta za prijavljivanje programa na Poziv za

2013. godinu, koja se odnosila na obvezu prilaganja strateškog plana ustanove uz prijavu na natječaj. U obavijesti je najavljena i izmjena Pravilnika o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (NN, br. 137/08, 57/09, 62/09).

Izmjena Pravilnika o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi, uključivala je još jedan strateški važan novi moment – uvođenje višegodišnjeg (trogodišnjeg) financiranja programa i projekata javnih potreba u kulturi. Zbog toga je kulturnim ustanovama upućena i druga obavijest u srpnju 2012. godine, u kojoj je navedeno da su svi zainteresirani za prijavu trogodišnjih programa/projekata javnih potreba u kulturi, bez obzira na status, dužni u prilogu dostaviti strateški plan. Ako se kulturna ustanova ili organizacija javlja na natječaj samo s prijedlogom jednogodišnjeg programa, Pravilnik je obvezu prilaganja strateškog plana ograničio na javne ustanove i druge pravne osobe kojima je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska (NN, br. 69/12., čl. 5.).

### 3. Evaluacija strateških planova ustanova u kulturi

Ministarstvu kulture otvorila se i dvojba vezana za osmišljavanje i normiranje metodologije za izradu strateških planova ustanova i organizacija u kul-

turi, a potom i za njihovu evaluaciju. Predloženi obrazac s osnovnim elementima strateškog plana za apliciranje na javni poziv s preporučenom literaturom upućivao je na to da se Ministarstvo opredijelilo za otvoreni pristup u izradi strateškog plana iz najmanje tri razloga: (1) zbog njegove naravi, raznolikosti kulturnih i umjetničkih područja, te činjenici da sektoru kulture općenito je primjerena

otvorenost; (2) riječ je o prvim eksperimentalnim koracima jedne nove prakse hrvatskog javno kulturnog poslovanja i (3) kada je posrijedi strateško planiranje u kulturi, svi u lancu javnokulturnog natječajnog postupka u fazi su stjecanja prvih iskustava, počevši od onih koji natječaje raspisuju, na svim javnim razinama, preko onih koji apliciraju do onih koji bi ih trebali evaluirati.

Poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi RH za 2013. godinu bio je otvoren od 1. srpnja do 1. ruj-





na 2012. godine. Strateške planove izradilo je svih pedesetak kulturnih ustanova kojih je osnivač ili suosnivač RH (državni arhivi, knjižnice, muzeji, restauratorsko-konzervatorske, kazališne, glazbeno-scenske i druge ustanove). Na poseban zahtjev, višegodišnje planove izradilo je i svih 19 konzervatorskih odjela u sastavu Uprave za zaštitu kulturne baštine Ministarstva kulture. To su učinile i sve strukovne udruge u kulturi koje apliciraju za programe redovne djelatnosti, njih 33. Pribroje li se strateški planovi predlagača trogodišnjih programa (svih statusa) te onih koji nisu bili u obvezi, Ministarstvo kulture ukupno je zaprimilo oko 200 strateških planova, zavidnu inicijalnu kolekciju koja je otvorila posve nova pitanja, prije svega tko će i kako evaluirati strateške planove.

Slijedom prijedloga obrasca za izradu strateškog plana kulturne ustanove i organizacije, izrađen je i prijedlog evaluacijskog obrasca sa sustavom ocjenjivanja. Budući da je zakonski određena zadaća kulturnih vijeća, razmatranje i predlaganje programa javnih potreba u kulturi i evaluacija strateških planova pokazala se njihovom logičnom obvezom. No, prva iskustva evaluacije strateških planova otvorila su i niz konceptualnih, metodoloških i organizacijskih pitanja, ali i pitanje educiranosti samih evaluatora.

Iz dosadašnjeg iskustva Ministarstva kulture razvidno je da je za razvoj i izgradnju sustava strateškog planiranja u kulturi nužno djelovati usporedno na nekoliko razina: **metodološkoj, normativnoj, edukacijskoj i organizacijskoj**. Kao prioritete zadaće postavlja se:

- osigurati optimalne uvjete za kontinuirano institucionalno samousavršavanje na državnoj razini (Ministarstvo kulture),
- osigurati sustavnu potporu proračunskim korisnicima u razdjelu Ministarstva kulture kao integralnom dijelu planiranja Ministarstva,
- poticati i sustavno podupirati jedinice lokalne samouprave, obveznice osnivanja kulturnih vijeća na izradu i provedbu strateških planova,

- podupirati i poticati sve značajnije institucionalne subjekte u kulturi (ustanove, udruge, kulturne poduzetnike) na strateško planiranje i
- osigurati umjetnicima, kulturnim djelatnicima i administratorima te široj kulturnoj javnosti edukacijske programe i otvoreno informacijsko, dokumentacijsko i komunikacijsko (referalno) središte za cjelinu problematike strateškog planiranja u kulturi Republike Hrvatske.

Za bolju organizaciju na području strateškog planiranja u kulturi kao nužni koraci postavljaju se:

- osnivanje suradničke mreže (koordinacije) za strateško planiranje u kulturi: županijskih i gradskih koordinatora (iznad 30 tisuća stanovnika) – obveznika osnivanja kulturnih vijeća,
- suradnja s novoustrojenom Službom za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture uz njezino optimalno ekipiranje,
- organizacija istraživanja strategija kulturnih ustanova na državnoj, županijskoj i gradskoj razini te strategija izvaninstitucionalne kulture.
- analiza rezultata istraživanja strateških planova jedinica lokalne samouprave (ankete Ministarstva kulture),
- izrada usuglašenih uputa za strateško planiranje kulturnih ustanova i organizacija,
- usuglašavanje plana i programa ciklusa edukativnih radionica te razrada modela decentralizirane organizacije edukativnih i online radionica te
- pokretanje portala za strateško planiranje i kulturnu politiku.

Jedan od prioriteta u području kulture svakako je izrada i donošenje nacionalne Strategije razvoja kulture, do 2020. godine. U tom smislu odluka je donesena, prijedlog organizacije, strukture dokumenta s terminskim planom izrađen a rok izvršenja utvrđen – prva polovica 2013. godine. Bit će to prva kulturna strategija Republike Hrvatske u Europskoj uniji i za Europsku uniju – strategija za očuvanje i razvoj jednog novog europskog kulturnog identiteta u strateškom okviru europske kulturne raznolikosti.

## SAVJETI ZA PRETPLATNIKE:



01/5531 755, 01/5531 335, 099/3037 677, 099/3037 678