

CLUBTURE

Savez udruga Klubtura / Clubture Network

**STRATEGIJA DJELOVANJA I RAZVOJA
SAVEZ UDRUGA KLUBTURA // Clubture Network
2022. - 2025.**

U Zagrebu, veljača 2022.

SADRŽAJ

1. Uvod

- 1.1. Potrebe i izazovi: strateško planiranje organizacije nezavisne kulture u suvremenom kontekstu
- 1.2. Proces planiranja

2. Analiza djelovanja Saveza udruga Klubtura

- 2.1. Priprema i provedba analize
- 2.2. Analiza djelovanja SU Klubture/mreže Clubture - tablični prikazi

3. Klubtura: kontekst i razvoj

- 3.1. O Savezu udruga Klubtura
- 3.2. Misija
- 3.3. Vizija

4. Okružje

- 4.1. Prilagođena PEST analiza
- 4.2. Analiza organizacijskog i institucionalnog razvoja

5. Strateški ciljevi organizacije 2022. - 2025.

- 5.1. Specifični ciljevi u razdoblju 2022.-2025.
- 5.2. Ciljevi povezani s organizacijskim i institucionalnim razvojem
- 5.3. Prepoznate važne teme u okružju

6. Pokazatelji uspješnosti, praćenje i evaluacija strateškog plana

1. Uvod

1.1. Potrebe i izazovi: strateško planiranje organizacije nezavisne kulture u suvremenom kontekstu

Strateško planiranje organizacije civilnog društva je uvijek izazovan proces. Izazovnost tog procesa proizlazi iz niza faktora, međutim, onaj odlučujući je stalna fluktuacija organizacija između održivosti i stabilnosti s jedne strane, te održavanja i opstanka s druge. Ovo je osobito važno imati na umu kada se radi o organizaciji koja djeluje u području nezavisne kulture budući da se to područje pokazalo kao osobito nestabilno, porozno, često neprepoznato kao važno od strane relevantnih dionika te time i često prvo na udaru u vremenima ekonomskih i/ili političkih i društvenih kriza. Ovakav kontekst unutar kojeg djeluju organizacije nezavisne kulture je nešto s čime se organizacije susreću od samog osnutka i u čemu moraju naučiti "plivati" ako žele opstati i ostati djelovati u ovom izazovnom, ali bogatom području.

U tom smislu, procesi strateških planiranja, kao i sami strateški planovi, ulaze u ovaj fluidan i visoko promjenjiv kontekst iz područja vojne, a kasnije i ekonomske, sfere u kojima su predviđanja kretanja bila lakša jer su se oslanjala na faktore koji su bili dugoročno stabilni, odnosno, mijene su imale svoje predvidljive cikluse. Međutim, primijeniti takav tip plana u kontekstu civilnog društva je uvijek bilo izazovno jer se nikad nije moglo osloniti na čvrste pretpostavke, a jednostavno zbog toga što je civilno društvo neraskidivo vezano uz društveno-politički kontekst, uz društvenu promjenu i uz vrijednosti.

*Svijet je danas turbulentno mjesto i bilo tko s idejom može potaknuti novo događanje na svjetskoj razini sa samo jednim 'tweetom' prije nego uspijemo reći 'startup'. Zbog toga se voditelji organizacija suočavaju s pravim problemom budući da se provjereno, tradicionalno strateško planiranje temelji na pretpostavkama koje više ne drže vodu. Statički, strateški plan je time proglašen mrtvim.*¹

¹ O'Donovan, D. i Rimland Flower, N. (2013.) 'The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy', Stanford Social Innovation Review

Umjesto sagledavanja strateškog plana kao čvrstog uporišta organizaciji i njenom razvoju, poželjno je (i korisnije) da se proces strateškog planiranja i strateški plan djelovanja i razvoja organizacije promatra kao proces koji služi organizaciji za sagledavanje i analizu trenutnog stanja, procjenu vlastitih kapaciteta, sagledavanje i analizu okruženja u kojem djeluje te da procijeni u kojem smjeru želi djelovati u narednom zadanom periodu, što želi razvijati i s kojim kapacitetima i resursima želi raspolagati. Proces strateškog planiranja se tako mora moći sagledati kao prilika i vrijeme koje organizacija izdvaja ne bi li se strukturirano bavila sama sobom te ne bi li analitički i kritički sagledala svoje okruženje, a što je neophodno i ključno za njenu stabilnost i razvoj.

Klubtura (CT) već godinama prepoznaje važnost strateškog planiranja, međutim, isto tako prepoznaje da ono ne može biti statično, ugrađeno u nepomične okvire jer to ne odgovara naravi neprofitnog kulturnog sektora, već mora biti stalno testiranje i trasiranje putova i mogućnosti razvoja uslijed iznimno nestabilne okoline u kojoj radi, djeluje i nastoji se neprestano razvijati.

U tom je smislu važno istaknuti kako je ovaj proces strateškog planiranja proizišao iz stvarne potrebe organizacije, a koja je utemeljena na sljedećem:

- Smjena generacija koja se odvila u organizaciji, ali i koja se paralelno odvija na nezavisnoj kulturnoj sceni te potreba prijenosa znanja i vrijednosti novim generacijama
- Želja organizacije da sagleda moguća nova usmjerenja u kontekstu promjene zagovaračkih perspektiva te promjene položaja civilnog društva u smislu njegove stabilnosti i utjecaja
- Potreba organizacije da sagleda vlastite programe, svoj položaj unutar nezavisne kulturne scene kao i perspektivu razvoja nezavisne kulture

Ovaj se strategija djelovanja i razvoja donosi na razdoblje od tri godine: 2022. - 2025. uz mogućnosti prilagodbe sukladno eventualnim novonastalim okolnostima (unutarnjim ili vanjskim) koji mogu utjecati na rad i razvoj organizacije. Strategija se promatra kao dokument koji daje okvir djelovanja i razvoja te pruža smjernice za daljnji rad i djelovanje sukladno detektiranim

potrebama i analizi stanja, a što je izvršeno u zadnjem kvartalu 2021. godine. Strategija postavlja i preporuke za praćenje i evaluaciju temeljem procjene kako to najbolje učiniti imajući na umu dinamičnost vanjskog konteksta te organizacijsku strukturu i resurse.

1.2. Proces planiranja

Klubtura je procesu planiranja pristupila organski, iz detektiranih potreba na razini organizacije, na razini svog neposrednog okružja (partneri i suradnici) te na razini šireg društveno-političkog konteksta. Ove detektirane potrebe, a koje su navedene u prethodnom poglavlju, predstavljale su temelj za daljnju razradu i planiranje. Model strateškog planiranja koji je ovdje implementiran temeljen je na resursima, modelima i alatima razvijenim za organizacije u neprofitnom sektoru.

Važno je napomenuti da je strateško planiranje dinamičan, interaktivan, ali ponekad i težak proces koji traži sudjelovanje i predanost svih ljudskih resursa organizacije bez obzira na njenu strukturu ili svakodnevno funkcioniranje. Kako bi strategija koja se planira bila održiva tj. provediva te kako bi proces uspio, potrebno je da svi sudionici/ice ulože svoje vrijeme, znanja, iskustva, vještine i energiju.

Cjelokupni se proces planiranja odvijao od rujna 2021. do kraja prosinca 2021. te se sastojao od nekoliko segmenata:

1. Inicijalni razgovori s najužim organizacijskim timom u kojima su detektirane potrebe za strateškim planiranjem (rujan, 2021.)
2. Priprema i provedba analize djelovanja organizacije u prethodnom razdoblju: mapiranje liste ispitanika/ispitanica, priprema vodiča za polu-strukturirane intervjuje, priprema upitnika, provedba intervjuja/upitnika te analiza podataka (rujan - studeni 2021.)
3. Analiza programske i projektne dokumentacije organizacije (studen 2021.)
4. Dvodnevni sastanak tima Klubture na kojem su sudjelovali članovi i članice upravnog odbora te operativni tim (prosinac, 2021.)

2. Analiza djelovanja Saveza udruga Klubtura

2.1. Priprema i provedba analize

Analiza putem razgovora i upitnika s ključnim mapiranim dionicima implementirana je vodeći se načelom kako je nužno konzultirati relevantne dionike u određenim trenucima tijekom procesa kako bi se steklo bolje i opće prihvaćeno shvaćanje problema i rješenja.

Upitnici i polustrukturirani intervjui su se provodili s mapiranim sudionicima, a koji su bili sljedeći:

- predstavnici/e organizacija članica Klubture
- članovi i članice radne grupe CT-HR
- dugogodišnji suradnici, partneri te nekadašnji članovi upravljačkih tijela Klubture
- predstavnici institucionalnih partnera

Ukupno se provelo 6 polu-strukturiranih intervjua, izradila su se dva zasebna upitnika (jedan za članove i članice radne grupe CT-HR, jedan za organizacije članice), a na koje je ukupno odgovorilo 11 osoba. Intervjui i upitnik sadržavali su pitanja otvorenog tipa.

Struktura upitnika i intervjua

Pitanja u upitnicima i razgovorima su se formulirala imajući na umu tri kategorije relevantne za rad Klubture:

1. Kulturna politika, nacionalna i lokalna
2. Klubtura kao resursna organizacija za nezavisnu kulturnu scenu
3. Zagovaračka pozicija CT-a: CT kao zagovarački akter

Svim ispitanicima/cama pitanja su postavljana u istoj nominalnoj strukturi, s dodatnim pitanjima koja su se odnosila na njihovu specifičnu ulogu u kontekstu djelovanja Klubture, odnosno, uz izostavljanje pitanja koja su smatrana kao suvišnima, s obzirom na stečeno iskustvo ispitanika/ce. Ispitanici/ce koji su sudjelovali u intervjuima su snimani (uz pristanak), kako bi se omogućila daljnja obrada materijala.

U idućoj fazi proces je uključivao pažljivo preslušavanje/čitanje materijala s djelomičnom transkripcijom relevantnih dijelova (u slučaju snimljenih intervjua), uspoređivanje odgovora, njihovo grupiranje: po kriterijima sličnosti i učestalosti.

Analiza intervjua i upitnika je korištena na dva načina:

1. Ključne informacije, sugestije i komentari dobiveni od sugovornika (pod ključnima smatramo one koji se odnose na strukturalno važna pitanja i organizacijske teme) su korišteni za pripremu strukture dvodnevnog sastanka, odnosno, bili su korišteni kao smjernice razgovora za tim koji je sudjelovao na dvodnevnom sastanku
2. Preporuke i viđenja organizacije i njenih programa koje su dobivene od sudionika/ca prezentirane su timu na dvodnevnom sastanku kao "feedback" koji je organizacijski tim potom inkorporirao u svoje analize i promišljanja, ali i za motivaciju i inspiraciju

2.2. Analiza djelovanja SU Klubture/mreže Clubture - tablični prikazi

Odgovori ispitanika grupirani su u dva segmenta te svaki segment ima nekoliko kategorija. Segment 1 je sagledavao širu sliku organizacije, uz osvrt na suštinski program organizacije: CT-HR programsku razmjenu i suradnju. Odgovori ispitanika grupirani su prema tipu (sličnosti), učestalosti ponavljanja i relevantnosti.

Segment 1 tako ima sljedeće kategorije:

- a. Pogled na CT-HR programsku razmjenu i suradnju: prilike i prijetnje
- b. Vidljivost i dojam cjelokupne organizacije
- c. Prostor za razvoj i poboljšanje

Slijedi tablični prikaz reprezentativnih te relevantnih odgovora sudionika/ca (Tablica 1, Segment 1)

Pogled na CT-HR programsku razmjenu i suradnju: prilike i prijetnje	Vidljivost i dojam cjelokupne organizacije	Prostor za razvoj i poboljšanje
Nikad nisam sigurna je li način na koji se glasa o projektima i turnejama koje će se podržati kroz CT-HR pravedan jer sam u nekoliko navrata pomislila kako rezultati glasanja ovisi o umreženosti pojedinaca i njihovim prijateljskim odnosima. S druge strane mi se sviđa uključenost svih članova mreže u odluku o	Clubture omogućuje učenje putem pokušaja i greške s ciljem stvaranja jačih i otpornijih programa te agilnijih reakcija na poteškoće koje dolaze izvan mogućnosti djelovanja mreže i njenih članica - poput javnih politika na nacionalnoj, lokalnoj ili čak i EU razini. Program mreže je raznolik, usmjeren je prema	Kod mreže kao što je Clubture uvijek mislim da bi mogla imati još glasnjiju zagovaračku poziciju prema Ministarstvu kulture i medija, Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva itd. Ima jako puno situacija koje nisu pravedne, nisu transparentne, guraju nas u prekarne uvjete rada... na koje bi Clubture mogao

<p>financiranju. Je li rješenje ograničiti broj projekata na kojima članica može biti partner? Inače mi se sviđa što ste uveli izjavu o partnerstvu.</p>	<p>korisnicima i pronalaženju glasa kulture u društvu usmjerenom ka relativiziranju vrijednosti koje dolaze iz participativnih praksi građana. Raznolikost organizacija i programskih linija omogućuje velik bazen proširenog djelovanja mreže kroz različito razvijene sredine i decentralizaciju, no daje i mogućnost velikim sredinama za pristup lokalnim praksama i dionicima.</p>	<p>reagirati...</p>
<p>...u pronalaženju boljeg načina vrednovanja prijavljenih projekata... način ocjenjivanja, koji je sigurno zamišljen da bude demokratičan i ravnopravan ali pomalo postaje predvidiv i donekle sklon stvaranju određenih glasačkih lobija koji ocjenjuju sebi bliske ili slične programe i udruge bez obzira na kvalitetu...</p>	<p>Super ideja super provedena u djelo koja funkcionira već dugi niz godina. Jedna mreža koja nije sama sebi svrha nego uistinu čini promjenu u društvu, zajednici i na sceni. More organizacija i udruga, sličnih i različitih iz svih krajeva Hrvatske (posebice vesele članovi iz malih gradića, naselja i neformalne inicijative koje nerijetko prerastu u formalne grupe/udruge).</p>	<p>Iniciranje dijaloga na temu prekarijata kulturnog sektora: do koje mjere sektor sam sebi „spušta cijene“, besplatni program</p>
<p>Procesi CT-HR svakako uvijek mogu biti još participativniji; npr. može se tražiti konkretan input na</p>	<p>Davanje mladim organizacijama priliku da nauče razne aspekte ovog posla, da se povežu s</p>	<p>Uključivanje green culture, gender equality i inkluzije u kreiranje agende – strategije Clubture – premda je već</p>

<p>prijavne tablice pri njihovu ispunjavanju, oblikovati događanja tako da ih mogu pratiti ili u njima aktivno sudjelovati i predstavnici članica koji ne mogu putovati..</p>	<p>drugima, da shvate ulogu civilnog društva i mogućnosti šireg djelovanja, da dobiju početni poticaj i samopouzdanje za svoje projekte.</p>	<p>prisutno kroz realizaciju programa, javne politike vole deklariranje i agende</p>
<p>CT-HR je strateški najbitniji program za razvoj i decentralizaciju nezavisne kulture u Hrvatskoj i za njenu održivu budućnost... Moja pozitivna i visoka ocjena proističe ne samo iz toga kako je program definiran, što deklarativno nudi i za što se zalaže već iz toga što su svi njegovi programski segmenti živi i u aktivnoj uporabi, i što i u praksi doprinose kvaliteti i raznovrsnosti nezavisne kulturne produkcije te što su oponenti zvanične, konzervativne i isključive kulturne politike.</p>	<p>...najveća vrijednost CT-a u programskoj razmjeni koju je omogućila kroz CT-HR program, u decentralizaciji programa iz većih gradova/zajednica u manje, u uključivanje malih/novih organizacija/inicijativa u članstvo</p>	<p>Kreiranje intersektorskih dijaloga kroz jednu programsku liniju ili panel na Forumima s lokalnim dionicima poput muzeja, knjižnice, županijski i gradski/mjesni predstavnici i sl.</p>
<p>...CT-HR prepoznajem kao program koji u prvom redu potiče suradnje među organizacijama nezavisne kulture te tako učvršćuje mrežu aktera sa scene, kreira atmosferu partnerstava</p>		<p>...znam da dio članica ne zanimaju ove stvari [pojedini projekti], a nas zanima i možda bi rješenje mogla biti odvojena mailing lista gdje bi nas mogli informirati o provedbi projekata koje</p>

<p>umjesto kompeticije. U takvom ozračju organizacije imaju priliku razmjenjivati znanja i vještine, ne samo u području produkcije kulturno-umjetničkih sadržaja, već i u smislu internog organizacijskog kapacitiranja.</p>		<p>Klubtura provodi.</p>
		<p>...osim informiranja o privremenim aktivnostima - moglo [bi se] razmisliti o webu kao alatu za značajnije dijeljenje resursa - npr. organizacije koje nemaju svoju web stranicu mogle bi imati svoj stabilan profil na CT stranici koji bi s drugih mrežnih lokacija mogao agregirati neke od njihovih aktivnosti.</p>
		<p>Većina predloženih projekata dolazi iz većih gradova bogatijih županija i često su zastupljene samo određene umjetničke prakse..</p>
		<p>Možda nekim novim programom ojačati kulturnu produkciju i suradnju u tim sredinama, programom u kome bi obavezni partner trebao biti iz tih sredina, te</p>

		<p>tim ciljanim afirmativnim akcijama pomoći kulturnu produkciju u nepriviligiranim sredinama. Zbog odliva ljudi, nedostatka i financijske i suradničke podrške za kulturu u unutrašnjosti, bojim se da ćemo sve više završavati s programima osovine Dubrovnik – Pula – Rijeka – Karlovac – Zagreb</p>
--	--	---

Kroz Segment 2 su se u analizi odgovora nastojali naći tzv. “ključni inputi” odnosno oni komentari, observacije i prijedlozi koji su se odnosili na strukturalna organizacijska pitanja i teme te oni koji su se odnosili na prilike i prijetnje koji bi mogli ugroziti organizaciju ili bitno utjecati na njen smjer djelovanja. Nakon sagledavanja takvih odgovora, grupirani su prema sličnosti i podijeljeni u kategorije. Segment 2 nudi prikaz apstrahiranih odgovora, a ne citata iz razgovora, a u svrhu lakšeg čitanja i preglednosti ključnih inputa.

Segment 2 tako ima sljedeće kategorije:

- a. Resursi i kapaciteti organizacije
- b. Zagovaračko djelovanje organizacije
- c. Polje kulturne politike
- d. Uloga CT-a u decentralizaciji kulturnog i umjetničkog sadržaja

Slijedi tablični prikaz apstrahiranih ključnih inputa dobivenih iz razgovora i upitnika (Tablica 2, Segment 2)

KATEGORIJA	KLJUČNI INPUT
<p>Resursi i kapaciteti organizacije</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vidljiva je potreba za povećanjem kapaciteta organizacije - Teme kojima se CT bavi su prevelike/preglomazne za trenutne kapacitete organizacije - Nije se desilo dovoljno kapacitiranje, a opterećenje je naraslo - Postoji manjak kapaciteta za bavljenje “policy” pitanjima i temama - Treba “stvoriti” kapacitete za ne-projektne, zagovaračke teme i aktivnosti - Generacijskom smjenom se treba uspostaviti odnose nanovo i restrukturirati tim
<p>Zagovaračko djelovanje organizacije</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CT se treba subjektivirati oko javnih pitanja, kao akter koji je “sindikatski slabih” - CT treba zastupati slabije, baviti se prekarijatima i položajem organizacija nezavisne kulture, ali u strukturnom smislu, ne partikularnom. Npr. ne “kukati” oko toga kako je teško provoditi ESF-ove, nego problematiku dići na razinu održivosti i opstojnosti organizacija u relevantnom kontekstu - CT treba dalje raditi na izgradnji zagovaračkih alata (analize, istraživanje) - Potrebno je re-pozicioniranje i re-afirmacija mreže u novom kontekstu djelovanja [novi zagovarački kontekst] - CT može biti ključni partner i zagovarač oko politike koja je transformativna prema kulturi koja okuplja, koja

	integrira i koja je kritična
Polje kulturne politike	<ul style="list-style-type: none"> - CT je akter s najvećim legitimitetom zagovaranja i monitoringa u polju kulturne politike - CT se treba baviti kulturnom politikom koja je živa i koja se bavi i koja djeluje u zajednici, ali ne kao community art, već koja djeluje kao ljepilo zajednice - Prostor najvećeg potencijala zagovaranja u kulturnim politikama: medijacija sadržaja kroz prostore - Ključni zagovarački ulaz u sustav kulturne politike jest preko teme kulturne infrastrukture imajući na umu da ona objedinjuje i nezavisne aktere i one institucionalne
Uloga CT-a u decentralizaciji kulturnog i umjetničkog sadržaja	<ul style="list-style-type: none"> - Ključna je uloga Klubture u decentralizaciji kulturne produkcije - Trebala bi se uspostaviti programska linija CT-HR koja gura kao "obavezno" partnerstvo s manjim sredinama kako bi se dalje razvijala decentralizacija koja prepoznaje i kulturu izvan regionalnih središta. - CT Forum bi se trebao organizirati u manjim mjestima: vitalna uloga CT-a i mimo CT-HR programa.

3. Klubtura: kontekst i razvoj

3.1. O Savezu udruga Klubtura

...Ovdje mislim na živu suradnju u stvaranju programskih sadržaja između organizacija koje su međusobno orijentirane jedne drugima, a da pritom postoji aktivan prijenos znanja u kojem zajedno uče i rade. Također smatram da je iznimno bitna orijentacija Clubturea prema stvaranju kulturnog sustava koji je propulzivan. Monolitnost, tj. nepropusnost predstavlja jedan od velikih problema našeg kulturnog sustava. Novim organizacijama teško je ući u sustav financiranja jer on nije nimalo propulzivan, ne prepoznaje nove aktere i organizacije. Clubture omogućuje novim i mladim organizacijama da se etabliraju, povežu, počnu učiti od iskusnijih - za razliku od financijskog okvira javnih sredstava koji takav nije.²

Savez udruga Klubtura/mreža Clubture savez je organizacija (udruge, umjetničke organizacije i neformalne inicijative) aktivnih u polju nezavisne, izvaninstitucionalne i neprofitne kulturno-umjetničke djelatnosti. Savez je osnovan 2002. godine sa sjedištem u Zagrebu. Mreža funkcionira kao suradnička platforma kroz koju organizacije zajednički realiziraju različite kulturno-umjetničke sadržaje usmjerene javnosti u različitim gradovima širom zemlje. Glavne aktivnosti Saveza usmjerene su programskom povezivanju, podizanju javne vidljivosti, poticanju organizacijskog razvoja scene te jačanju njezina utjecaja na promjenu institucionalnog okvira u kojem djeluje.

Krenuvši od prvotne potrebe za uspostavom programske suradnje između organizacija, mreža je putem razvoja programskog djelovanja kroz godine izgradila kapacitete za kontinuiranu facilitaciju partnerskih odnosa i umrežavanje organizacija, kao i za djelatno zajedničko zagovaračko djelovanje prema donositeljima odluka u kulturi u Hrvatskoj, drugim zemljama regije i međunarodno.

Clubture je doprinio stvaranju polja nezavisne kulture, ne samo u smislu aktivnosti i povezivanja, nego i u smislu artikulacije što je to djelovanje i kakvo je ono u odnosu na druga društvena djelovanja. Istraživački rad je pomogao da se definiraju granice nezavisne kulture, da i mi sami sebi odredimo što to radimo, a to je bilo izrazito bitno [...] Clubture je vrlo rano

² MREŽA CLUBTURE 20 godina razmjene i suradnje; Zagreb, 2021.

*krenuo u autorefleksiju da bi kodificirao znanje i jezik o nezavisnoj kulturi. Ta kultura je relativno malo područje, ali samom artikulacijom ona je postala bitna. Clubture je doista postigao da je pojam nezavisne kulture postao neupitan, da svi u tom polju imaju svijest da pripadaju nezavisnoj kulturi, što je velika stvar.*³

Clubture-HR: Programska razmjena i suradnja temeljni je program SU Klubtura koji se trajno provodi od 2002. godine, a obuhvaća izravnu suradnju između organizacija kroz izvedbu javnih umjetničkih i kulturnih događanja, organizaciju različitih diskusijskih formata, te provođenje informacijskih i edukacijskih sadržaja usmjerenih širokoj populaciji u svim krajevima zemlje. Jedna od ključnih karakteristika ovog programa učinkovit je model horizontalnog, zajedničkog odlučivanja o realizaciji aktivnosti u kojem sudjeluju sve organizacije koje predlože program. Provedba projekata razmjene i suradnje se već gotovo 20 godina uspješno realizira te provedba ovog programa značajno utječe na rast kapaciteta organizacija, a time izravno i na razvoj nezavisne kulturne scene u Hrvatskoj. Putem zajedničkog rada kroz platformu, organizacije izravno dijele informacije, međusobno se podučavaju i prenose različite prakse, te tako sklapaju čvrste partnerske odnose koji se reflektiraju i mimo same suradnje kroz platformu Clubture.

U skoro 20 godina, kroz CT-HR programsku razmjenu i suradnju, održano je preko 1500 događanja, od toga preko 80% van Zagreba. Na njima je radilo oko 300 aktera, a mnogi od njih bili su nove i mlade organizacije koje su preko Clubturea dobile prvu potporu za svoj program i koje su izvršenim programom stekle uvjete za učlanjenje u mrežu.

*... ako neka ekipa u manjem mjestu organizira koncerte, obično ih nitko u lokalnoj upravi ne doživljava – nije nužno da su protiv njih, nego ih ne percipiraju kao kulturu. Ti se ljudi osjećaju usamljeno, nemaju infrastrukturu, nemaju se s kim povezati, a u tom je smislu Clubture jako važan jer osnažuje takve organizacije i povezuje ih sa sličnima van njihovih gradova.*⁴

Transfer znanja, jačanje veza i vidljivosti organizacija nezavisne kulture program je koji mreža Clubture kontinuirano razvija od 2005. godine, s ciljevima osnaživanja kapaciteta organizacija

³ MREŽA CLUBTURE 20 godina razmjene i suradnje; Zagreb, 2021.

⁴ MREŽA CLUBTURE 20 godina razmjene i suradnje; Zagreb, 2021.

nezavisne kulture, veza između njih, kao i njihove vidljivosti i utjecaja u široj javnosti. Program se izvodi putem niza različitih tipova formi poput informacijsko-edukacijskih sadržaja (seminari, radionice, predavanja, treninzi, studijska putovanja, internship boravci) kojima se osiguravaju mogućnosti za stjecanje informacija, znanja i praktičnih iskustava vezanih za vođenje i rad organizacija nezavisne kulture, kao i specifičnih znanja i vještina vezanih za oblikovanje i provedbu kulturnih i drugih s kulturom povezanih javnih politika. Diskusijski formati organizirani u okviru programa (okrugli stolovi, javne rasprave, konferencije) usmjereni su na zajedničko razmatranje i diskutiranje najvažnijih izazova i prepreka organizacijskom rastu i programskom razvoju organizacija nezavisne kulture i kreiranje koraka prema zajedničkom djelovanju prema donositeljima odluka i javnosti u cilju postizanja pozitivnih promjena unutar kulturnog sustava. U sklopu programa redovito se organiziraju i javna kulturno - umjetnička događanja kojima se iz godine u godinu najširoj mogućoj javnosti različitih hrvatskih gradova predstavljaju aktualna postignuća nezavisne kulturne scene.

Najistaknutija kontinuirana aktivnost Clubturea u području prijenosa znanja dugogodišnji je program Clubture Forum koji se razvija od 2008., a koji obuhvaća redoviti godišnji susret organizacija u nizu zajedničkih aktivnosti čija realizacija obuhvaća edukacijske formate i module usmjerene jačanju partnerstava. Pored toga, program Foruma sadrži i javni profil, s jedne strane usmjeren na podizanje vidljivosti i senzibilizaciju različitih dionika vezano za ključne teme u razvoju lokalne zajednice i kulturne scene, a s druge strane usmjeren na prezentaciju djelovanja organizacija okupljenih oko platforme pred širokim krugom publike u različitim gradovima u Hrvatskoj.

Klubtura je, osim programskih aktivnosti namijenjenih osnaživanju organizacija za zagovaranje, i sama provodila niz zagovaračkih akcija te inicirala ili bila aktivno uključena u, za nezavisnu kulturu najznačajnije iskorake, u oblikovanju kulturnih politika u posljednjem desetljeću (osnivanje Zaklade "Kultura Nova", osnivanje Pogona - Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade). Pored toga, mreža je 2013. godine pokrenula program Clubtureov akcijski kulturni laboratorij (CT Lab) kroz koji je u partnerstvu s lokalnim organizacijama djelovao na planu zagovaranja i borbe za infrastrukturu za nezavisnu kulturnu scenu prema lokalnim vlastima te po pitanjima razvoja i primjene različitih modela upravljanja i korištenja prostora nezavisne kulture. Ovaj je program nakon 2013. godine integriran u programske aktivnosti prijenosa znanja i jačanja kapaciteta organizacija za sudioničko upravljanje. Također, osnivanjem Mreže društveno-kulturnih centara DKC-HR, 2020. godine, mreža je kao jedan od

osnivača nastavila intenzivno raditi na području borbe za infrastrukturu za nezavisnu kulturnu upravu kroz rad DKC-HR-a. Nastavno na to, važno je i istaknuti kako Clubture već dugi niz godina, u partnerstvu i suradnji s relevantnim organizacijama, radi na osnaživanju i prijenosu znanja društveno-kulturnim centrima diljem Hrvatske te se bavi zagovaranjem za uspostavu kvalitetnih civilno-javnih partnerstava te jačanje sudioničkog upravljanja.

Mreža prati rad tijela javne vlasti u smislu redovitih analiza financijske podrške organizacijama nezavisne kulture, praćenjem razvojnih i strateških dokumenata u području kulturne politike te radom u Savjetu za razvoj civilnog društva Vlade Republike Hrvatske, tijela u kojem predstavnici i predstavnice zastupaju kulturni sektor od 2013. godine, odnosno, već tri uzastopna mandata. Također, kroz rad u Savjetu za razvoj civilnog društva, CT je angažiran oko širih pitanja koja se tiču civilnog društva, financiranja, uvjeta rada i drugih pitanja važnih za položaj i održivost civilnog društva.

Savez je, osim u okviru kulturnih politika, aktivan u području oblikovanja i praćenja provedbe politike za mlade (gdje je dugo godina bila prepoznata kao resursna organizacija), te u praćenju politika koje se odnose na šire teme vezane uz razvoj civilnog društva i zaštite zajedničkih dobara u Hrvatskoj. Nadalje, Clubture od samih početaka ulaže svoje kapacitete u razvoj i djelovanje različitih inicijativa usmjerenih zaštiti i razvoju javnih i zajedničkih dobara i javnih resursa, a imao je istaknutu ulogu u pokretanju i djelovanju zagrebačkog Prava na grad (dugogodišnje kampanje pokreta usmjerenog zaštiti javnog prostora) kao i inicijative Ne damo naše autoceste (referendumske kampanje usmjerene protiv privatizacije javnog dobra). 2015. godine, Clubture se pridružio neformalnoj platformi organizacija Ne damo naše, s ciljem daljnjeg angažmana u području zaštite i razvoja demokratičnih načina upravljanja javnim i zajedničkim dobrima.

CT je aktivan i izvan granica Hrvatske, regionalno (Jugoistočna Europa) i međunarodno. Mreža je u Regiji (JIE) prepoznata kao relevantna točka okupljanja nezavisne kulturne scene. Ona je krajem 2004. godine inicirala povezivanje organizacija iz regije bivše Jugoslavije u neformalnu suradničku platformu te je u proteklim strateškim periodima, a osobito periodu od 2012. – 2015., zajedno s partnerskim organizacijama iz zemalja Regije, postavila temelje za daljnji razvoj i zagovaranje za uspostavu dugoročno, održivog okvira za suradnju i programsku razmjenu nezavisnih kulturnih organizacija iz zemalja Jugoistočne Europe. Tako je 2012. godine zajednički utemeljena samostalna regionalna platforma: Kooperativa - Regionalna platforma za kulturu, koja okuplja 21 organizaciju iz 7 zemalja regije Jugoistočne Europe. Platforma

Kooperativa djeluje kroz poticanje partnerskih odnosa, umrežavanje, međusobnu pomoć i prijenos znanja među organizacijama nezavisne kulture u regiji, kroz rad na razvoju modela programske razmjene i suradnje među organizacijama te kroz oblikovanje i zagovaranje institucionalnih oblika trajne podrške regionalnoj suradnji. Uloga Klubture u razvoju regionalne platforme odnosi se na osnaživanje njezinih organizacijskih kapaciteta kroz dijeljenje resursa i ljudskih potencijala, kao i programsko osnaživanje kroz prijenos specifičnih iskustava posebice u aspektu osmišljanja i realizacije programa razmjene i suradnje u Regiji.

Mreža Klubture je svojim aktivnostima izravno potaknula ili inspirirala okupljanje brojnih organizacija u nacionalne i lokalne platforme širom regije, te je pored toga otvorila prostor za povezivanje organizacija iz regije s europskim organizacijama, u prvom redu s krovnom zagovaračkom mrežom na razini EU, Culture Action Europe, čija je punopravna članica od 2007. godine. U sklopu djelovanja, Klubtura je koordinirala prvi zajednički istup regionalnih aktera prema institucijama kulturnih politika na razini EU kroz javne konzultativne procese (konferencije, javne rasprave i druga okupljanja) koji su rezultirali donošenjem i zagovaranjem policy preporuka za uvođenjem reformskih mjera u kulturne politike zemalja regije i na razini rada institucija EU

3.2. Misija Saveza udruga Klubtura

Savez udruga Klubtura/Clubture je neprofitna, inkluzivna, participativna mreža organizacija, koja radi na osnaživanju nezavisnog kulturnog sektora kroz programsko povezivanje, podizanje javne vidljivosti, poticanje organizacijskog razvoja sektora te jačanje njegova utjecaja na promjenu institucionalnog okvira u kojem djeluje.

3.3. Vizija Saveza udruga Klubtura

Savez udruga Klubtura/Clubture učvrstit će se kao središnja mreža organizacija neprofitnog kulturnog sektora u Hrvatskoj, koja će biti ključni dionik u definiranju mjera kulturnih politika i strategija razvoja nezavisne kulture u Hrvatskoj.

Mreža će biti nositelj razvoja i suradnje nezavisnog kulturnog sektora u regiji, te će učvrstiti svoj položaj ključnog aktera u regiji na međunarodnom planu.

4. Okruŕje

Analiza okruŕja te vanjskih i unutarnjih slabosti i prijetnji se tijekom procesa strateškog planiranja implementirala vodeći se načelima SWOT analize (kojom se nastoje odrediti kritične i neuralgične točke snaga i slabosti, prilika i prijetnji) međutim, nije se radila klasična SWOT analiza, već se cjelokupna organizacijska analiza radila u dvije faze: 1. Prilagođena PESTE analiza te 2. Organizacijski i institucionalni razvoj

4.1. Prilagođena PEST analiza

U prvoj fazi se radila prilagođena PEST analiza koja se fokusirala na određivanje faktora koji se nalaze u okruŕju te njihovo definiranje kao prijetnje, prilike ili oboje. Faktori su se definirali u društveno-kulturnom polju, političkom polju te ekonomskom. PEST analiza nije obuhvaćala tehnološke faktore niti se bavila analizom u tom području.

Tijekom razgovora o vanjskim faktorima u navedenim područjima, ističu se sljedeće najvažnije teme, pitanja i silnice koje mogu utjecati na organizacijski rad i razvoj u narednom periodu:

- Slijedi izmjena zakonodavstva u kulturi koja će predstavljati značajne, možda tektonske pomake u polju kulturne politike
- Slijedi donošenje strateških dokumenata koji će uvelike utjecati na položaj nezavisnog kulturnog sektora i civilnog društva u cjelini
- Naredni period financiranja iz europskih fondova je neizvjestan i nestabilan
- Sredstva na lokalnoj i nacionalnoj razini se kontinuirano smanjuju
- Kultura je izbačena iz narativa i oteŕano je ostvariti vidljivost i utjecaj
- Sve je veći naglasak na komercijalizaciji kulture, podređuje se tržišnoj logici i osnaŕuju kulturne i kreativne industrije

- Covid pandemija je izmijenila dinamiku izvedbe aktivnosti on-line te doprinijela većoj društvenoj antagonizaciji
- Uvjeti rada postaju otežani: hiperprofesionalizacija, tehnokratski pristup, projektitis
- Ne generiraju se novi ljudi, nema bavljenja vlastitom zajednicom i nema prijenosa vrijednosti
- Sve je manje novih organizacija i postoji trend gašenja starih/starijih organizacija
- Institucionalni okvir za djelovanje civilnog društva sve više slabi
- Na lokalnim razinama je vidljiv trend promjena vlasti

4.2. Organizacijski i institucionalni razvoj

Institucionalni razvoj bavi se onim što se događa između organizacija te kako se one međusobno odnose u smislu suradnje i natjecanja. Ovdje je također riječ o ukupnoj svrsi organizacije i na koji način ona nastoji postići svoje iskazane ciljeve. Organizacijski razvoj, s druge strane, analizira i nastoji shvatiti unutarnje djelovanje organizacije, kako organizacija razvija svoje kapacitete da bi i ona sama i njezino osoblje kontinuirano poboljšavali svoj rad i radne rezultate.

Institucionalni razvoj definiramo kao:

Potporu stvaranju ili osnaživanju grupe ili kolektiva organizacija u određenom okruženju radi sustavnog i održivog postizanja dugoročnih ciljeva. Žarište analize je pretežito izvanjsko za pojedinačne organizacije u smislu uzajamnog djelovanja različitih uključenih strana.

Organizacijski razvoj definiramo kao:

Mjere za poboljšanje radnog učinka ili rezultata neke organizacije razvojem njenih internih kapaciteta za planiranje, upravljanje i izvršavanje razvojnih intervencija na profesionalan i sustavan način. Žarište analize je pretežito unutar individualne organizacije.

Imajući na umu navedeno, organizacijski tim se u drugoj fazi analize bavio sljedećim pitanjima:

- Procjena organizacijskih kapaciteta te procjena za podrškom i pomoći
- Smjena generacija u upravljačkim strukturama organizacije, ali i na nezavisnoj kulturnoj sceni
- Razgovori o subjektima koji su proizašli iz Clubture, a koji su potpuno, u većoj ili manjoj mjeri, afirmirani kao samostalni subjekti koji zauzimaju svoj prostor u relevantnom području rada i razvoja

Zaključke analize ćemo predložiti kao zasebnu cjelinu uz strateške ciljeve.

5. Strateški ciljevi organizacije 2022. - 2025.

1. Doprinostiti razvoju kvalitetnog policy i zakonodavnog okvira kulturne politike u Hrvatskoj
2. Raditi na očuvanju i poboljšanju pozicije nezavisne kulturne scene u Hrvatskoj
3. Daljnje osnaživati decentralizaciju kulturne i umjetničke produkcije u području nezavisne kulture u Hrvatskoj i Regiji
4. Raditi na održivosti i stabilnosti civilnog društva kroz zagovaranje, suradnju i umrežavanje

5.1. Specifični ciljevi u razdoblju 2022. - 2025.

Uz strateški cilj 1: Doprinostiti razvoju kvalitetnog policy i zakonodavnog okvira kulturne politike u Hrvatskoj

Specifičan cilj 1.1.

Kontinuirano praćenje i doprinos zakonodavnom okviru u području kulture, društveno-kulturnih djelatosti i kulturne infrastrukture

Specifičan cilj 1.2.

Kontinuirano praćenje i zagovaranje za kvalitetno kreiranje i usvajanje strateških dokumenata u području kulture

Specifičan cilj 1.3.

Zagovaranje za otvaranje i demokratizaciju kulturnog sustava u suradnji s kulturnim i umjetničkim organizacijama te institucionalnim akterima

Uz strateški cilj 2: Raditi na očuvanju i poboljšanju pozicije nezavisne kulturne scene u Hrvatskoj

Specifičan cilj 2.1.

Kontinuirano praćenje politika financiranja nezavisne kulture na nacionalnoj razini te provedba analiza i istraživanja u području financiranja nezavisne kulture

Specifičan cilj 2.2.

Zagovaranje za kvalitetniji financijski okvir nezavisnog kulturnog sektora

Specifičan cilj 2.3.

Rad na vidljivosti i održivosti nezavisne kulture u Hrvatskoj

Specifičan cilj 2.4.

Rad na prijenosu vrijednosti, specifičnih praksi i znanja novim/manjim organizacijama, inicijativama i akterima

Uz strateški cilj 3: Daljnje osnaživati decentralizaciju kulturne i umjetničke produkcije u području nezavisne kulture u Hrvatskoj i Regiji

Specifičan cilj 3.1.

Daljni rad na unaprijeđenju programa CT-HR kroz unaprijeđenje modela i programskih linija

Specifičan cilj 3.2.

Zagovaranje za bolji položaj organizacija nezavisne kulture u manjim lokalnim zajednicama i sredinama

Specifičan cilj 3.3.

Nastavak i osnaživanje suradnji i partnerstava u području JIE

Uz strateški cilj 4: Raditi na održivosti i stabilnosti civilnog društva kroz zagovaranje, suradnju i umrežavanje

Specifičan cilj 4.1.

Daljni rad na očuvanju i osnaživanju pozicije civilnog društva kroz rad u Savjetu za razvoj civilnog društva

Specifičan cilj 4.2.

Kontinuirano praćenje i zagovaranje za kvalitetniji financijski okvir u sklopu europskih fondova

Specifičan cilj 4.3.

Kontinuirano praćenje i zagovaranje za donošenje kvalitetnih strategija za razvoj civilnog društva

Specifičan cilj 4.4.

Daljnje osnaživanje suradnji i partnerstava s organizacijama koje djeluju u širem području civilnog društva

5.2. Ciljevi povezani s organizacijskim i institucionalnim razvojem

1. Raditi na osiguravanju ravnomjerne raspodjele radnog opterećenja svih članova i članica organizacijskog tima
2. Uspostaviti Savjet Klubture koji će se sastojati od istaknutih pojedinaca/pojedinki angažiranih u prethodnim iteracijama upravljačkih/programskih tijela s ciljem očuvanja organizacijskog pamćenja i prijenosa znanja novim generacijama
3. Osigurati prijenos znanja, iskustava i vrijednosti novim osobama koji ulaze u organizacijski sustav
4. Daljnje ulagati u subjekte koji su proizašli iz CT-a: Kurziv, Kooperativa, DKC-HR, s posebnim naglaskom na ulaganje u organizacijske procese i strukture te programe koji dijele zajedničke vrijednosti (Kulturpunktova novinarska školica; uspostava regionalnog fonda za razmjenu i suradnju; zagovaranje za bolji okvir društveno-kulturnih djelatnosti)

5.3. Prepoznate važne teme u okružju

Organizacija je, uz navedene ciljeve, prepoznala i sljedeće teme u okružju koje je ocijenila važnima, ali koji izlaze iz najneposrednijeg interesa organizacije ili su procijenjeni nedostatni kapaciteti:

- Praćenje razvoja i politika financiranja u okviru ERASMUS+ programa, Kreativne Europe, Europske kulturne fondacije
- Utjecaj na politički okvir na EU razini kroz sudjelovanje u Culture Action Europe
- Inflacija, smanjenje platežne moći i uvođenje Eura
- Problematika civilnog društva koje njeguje vrijednosti koje su u suprotnosti s fundamentalnim shvaćanjem zaštite ljudskih prava

6. Pokazatelji uspješnosti, praćenje i evaluacija strateškog plana

Klubtura će na temelju godišnjih operativnih planova na kraju svake godine prema pokazateljima uspješnosti pratiti i evaluirati svoj rad odnosno provedbu strategije.

Cilj evaluacije je prvenstveno analizirati uspješnost implementacije strategije uz utvrđivanje utjecaja s fokusom na procjenu uspjeha djelovanja Klubture. Kvantitativne metode neće biti primjenjive u ovom kontekstu ali će zato kvalitativne metode biti: ankete, polustrukturirani intervjui, fokus grupe, analiza sadržaja, pregled outputa i sl.

Evaluacija će obuhvatiti nekoliko ciljanih grupa: suradnike, partnere, donatore i osnivače te će u prvom redu mjeriti pokazatelje uporabe, obuhvata i efektivnosti te indirektno i pokazatelje utjecaja i relevantnosti.

- Pokazatelji efektivnosti: Jesmo li učinili ono što smo rekli? Koji je efekt (učinak, rezultat) sprovedenih aktivnosti? (popis i analiza aktivnosti, te rezultati i njihov doprinos strategiji)
- Pokazatelji utjecaja: širi održivi društveni utjecaj u skladu s generalnim ciljevima rada (utjecaj se odnosi na širi društveni kontekst)
- Pokazatelji relevantnosti: primjerenost projekta/programa zajednici i okruženju
- Pokazatelji obuhvata: jesu li obuhvaćene sve grupe ljudi i sve vezane teme; jesu li iscrpljene mogućnosti predviđene planom
- Pokazatelji uporabe: koja je učestalost korištenja rezultata