

# Produkcija umjetničkih događanja: Početni priručnik za buduće producente/ice

---

Letunić, Ana; Brkić, Aleksandar

**Educational content / Obrazovni sadržaj**

*Publication status / Verzija rada:* **Accepted version / Završna verzija rukopisa prihvaćena za objavljivanje (postprint)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2021**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:205:976130>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Academy of Dramatic Art - University of Zagreb](#)





Aleksandar Brkić, Ana Letunić:

# **PRODUKCIJA UMJETNIČKIH DOGAĐAJA**

Početni priručnik za buduće producente/ice

**Produkcija umjetničkih događaja**  
**Početni priručnik za buduće producente/ice**  
Aleksandar Brkić i Ana Letunić

Izdavač elektroničke publikacije:

**RIJEKA 2020 d.o.o.**

Ivana Grohovca 1 /A, Rijeka

T: +385 (0)91 612 6339

E: [info@rijeka2020.eu](mailto:info@rijeka2020.eu)

W: [www.rijeka2020.eu](http://www.rijeka2020.eu)

Za izdavača: **Irena Kregar Šegota**

Uredništvo: **Tanja Kalčić i Nenad Antolović**

Lektura: **Martin Majcenović**

Dizajn: **Andrea Kustić**

ISBN 978-953-8392-00-9

Ova elektronička publikacija  
dostupna je za preuzimanje na  
**[www.rijeka2020.eu](http://www.rijeka2020.eu)**.

Rijeka, ožujak 2021.



**RIJEKA**  
**2020.eu**

Luka različitosti



EUROPSKA  
PRIJESTOLNICA KULTURE

## Sadržaj:

Predgovor – Edukacijski program Europske prijestolnice kulture Rijeka 2020 .....	04
Uvod .....	06
Razvoj ideje umjetničkog događaja .....	07
Odgovornost producenta/ice .....	08
Pravni okvir rada na umjetničkom događaju .....	09
Financijski okvir rada na umjetničkom događaju .....	12
Planiranje događaja .....	14
Procjena rizika i osiguranje događaja .....	16
Marketing i komunikacija .....	17
Dokumentacija i evaluacija projekta .....	18
Korisni alati .....	19
Literatura i preporuke za daljnje čitanje .....	19

# Predgovor

## Edukacijski program „Rijeke 2020 – Europske prijestolnice kulture“

### Učionica

Integrirani program učenja „Učionica“ unutar projekta „Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture“ oblikovan je u svrhu izgradnje i osnaživanja kapaciteta profesionalnih dionika kulturnog sektora, ali i šire lokalne zajednice. Program je podrazumijevao ulaganje u ljude, a rezultirao je njihovim osobnim i profesionalnim razvojem, istodobno i osnaživanjem udruga i ustanova u kulturi.

Tijekom više od 60 organiziranih aktivnosti iz programa „Učionica“ prošlo je više od 1455 polaznika koji su stekli znanja i vještine iz raznih tema vezanih uz kulturni menadžment. Organizirano je ukupno 15 radionica, 8 seminara, pretkonferencijskih programa i konferencija, 6 kontinuiranih edukacijskih programa koji uključuju 32 radionice i sveukupno 312 mentorskih sati te 3 međunarodna projekta. U navedene programe bila su uključena 122 nacionalna i međunarodna predavača, a izrađeno je sedam edukacijskih skripti koje su popratile seminare, radionice i pretkonferencijske programe. Također, uspostavljena je Virtualna biblioteka koju čine zbirke pisanih materijala i videomaterijala nastalih na pojedinim aktivnostima „Učionice“. Virtualna biblioteka dostupna je svima. Održane edukacije pokrile su niz raznolikih tema u tri tematska područja: prostor i tehnologija, kulturno upravljanje i vodstvo te razvoj publike i uključivanje zajednice, a nisu bile usmjerene samo prema kulturnim ustanovama i fizičkim osobama koje djeluju u kulturi i umjetnosti, već i prema organizacijama civilnog društva, pojedincima i organizacijama u kreativnim industrijama, poduzetnicima i predstavnicima poslovnog sektora, ali i predstavnicima turističkih zajednica i lokalnih samouprava. Hugo de Greef, direktor „Europske prijestolnice kulture – Brugge 2002“ te istaknuti kulturni menadžer i producent, kazao je da bi »ovo što je Rijeka radila na području edukacije i osnaživanja kapaciteta kulturne scene mogao biti format za sljedeće gradove koji će postati europske prijestolnice kulture«.

## Kontinuirani edukacijski program "Produkcija u kulturi"

S proglašenjem Rijeke Europskom prijestolnicom kulture 2020. godine nametnula se potreba uspostave snažnog produkcijskog tima koji će tijekom pripremnog perioda, kao i u 2020. godini, provoditi mnogobrojne programe. U tu svrhu putem programa „Učionica“ organiziran je kontinuirani edukacijski program „Produkcija u kulturi“, koji je trajao od rujna 2018. do srpnja 2019. godine.

Program je održan za tridesetak odabranih polaznika od kojih je petnaestero nezaposleno. Takvima se željelo omogućiti dodatno usavršavanje da bi stekli vještine i kompetencije za tržište rada. Ostalih 15 polaznika bili su producenti s najmanje tri godine iskustva u produkciji, neovisno o umjetničkoj disciplini i djelatnostima u kojima rade (glazbena, scenska, filmska...), koji su putem ovog programa unaprijedili svoja znanja i vještine. Realizaciju programa „Produkcije u kulturi“ sufinancirao je Europski socijalni fond – projekt LO.PA.Z PLUS: projekt Lokalnog partnerstva za zapošljavanje u Primorsko-goranskoj županiji.

Tijekom ovog višemjesečnog programa predstavljena su i obrađena sva aktualna pitanja vezana uz produkciju u kulturi. Nakon samog uvoda u produkciju obradila su se sva relevantna pitanja vezana za organizaciju kulturnih događanja, financijsko-pravni aspekt produkcije, inkluzivne produkcijske prakse, tj. uključivanje osoba s invaliditetom na kulturna događanja, zatim pitanja komunikacije i umjetnosti, dok su se na samom kraju polaznici upoznali s osnovama menadžmenta. Sva znanja stjecali su putem predavanja, rasprava, praktičnih vježbi, primjera dobre prakse, pri čemu treba istaknuti veliku ulogu sjajnih predavača, mahom svjetskih stručnjaka iz područja produkcije u kulturi poput Isabel Lagos, Alexis Johnson, Rainera Kerna, Aleksandra Brkića, Johna Wassella, Josea Ignacija Abande, Sophie Jump, Tomasa Žižke, Darka Flege, Tamare Kaminske, Jana Ovea Hafstada, Nicolasa Championa, Bernarda Faivre d'Arciere, Huga de Greefa... U programu su kao predavači i mentori sudjelovali i lokalni te nacionalni producenti i stručnjaci poput Borisa Kovačeka, Vedrana Menige, Nine Majcan Šprajc, Paule Brajević, Ivana Tofinga, Darka Burića, Zdenke Gold, Alana Vukelića, Marina Lukanovića, Darka Lukića...

Sadržaj programa kreiran je s obzirom na potrebe provođenja projekta Rijeke 2020, ali i temeljem potreba kulturnog i kreativnog sektora Republike Hrvatske te s obzirom na primjere dobre prakse sličnih međunarodnih programa i konzultaciju s inozemnim i nacionalnim stručnjacima i producentima.

Nakon posljednje edukacijske aktivnosti, u veljači 2019. godine, među polaznicima je proveden i natječaj za sudjelovanje na manifestacijama s ciljem primjene stečenih znanja i vještina te osnaživanja os-

obnog i profesionalnog razvoja. Za obavljanje prakse odabrano je ukupno šest polaznika koji su tijekom lipnja i srpnja 2019. godine imali priliku posjetiti „EXIT Festival“ u Novom Sadu (Srbija), „Manchester Day“ paradu (Velika Britanija) te dječji festival „Tobogan“ Rijeke 2020 – Europske prijestolnice kulture.

Prema potrebama mladih producenata te samom planu kontinuiranog edukacijskog programa nastala je ova radna skripta koja će služiti kao priručnik idućim generacijama producenata početnika. Također, svi edukacijski pisani materijali i videomaterijali dostupni su na Virtualnoj biblioteci. Osim samih materijala što prate sadržaj koji je pokrio edukacijski program, u skripti se nalazite i preporuke za daljnje čitanje, ali i preostale važne informacije i prateći dokumenti koji su krucijalni u samom postupku planiranja, provedbe i evaluacije produkcije u kulturi. Navedeni će dokument time poslužiti kao smjerokaz za daljnje generacije kreativaca koji karijeru žele nastaviti u produkciji, i to kao zaposlenici pojedine organizacije, kao *freelanceri* ili kao budući poduzetnici.

**RIJEKA 2020 – Europska prijestolnica kulture prvenstveno je ulagala u ljude putem programa „Učionice“ čiji je cilj bio razvoj kapaciteta pojedinaca/ki. Učinak navedenih napora i svih provedenih aktivnosti „Učionice“ bio je usmjeren na trajno naslijeđe, s obzirom na to da će se polaznici imati priliku koristiti znanjima stečenim putem edukacija ili putem praktičnog rada na projektima i u godinama nakon 2020., te će time doprinostiti kulturnoj sceni u Rijeci, Hrvatskoj ili pak inozemstvu. Po završetku kontinuiranog edukacijskog programa „Produkcije u kulturi“ u nekolicine nezaposlenih polaznika prepoznate su kompetencije te su pojedinci/ke zaposleni u ustanovama u kulturi, trgovačkim društvima ili udrugama gdje im je omogućeno da primijene stečena znanja. Time je, osim edukacijske komponente, program „Učionice“ pokazao i društveno odgovornu dimenziju.**

**Tanja Kalčić**, glavna voditeljica sudjelovanja i izgradnje kapaciteta

**Nenad Antolović**, glavni koordinator sudjelovanja i izgradnje kapaciteta



# Uvod

Nije jednostavno raditi priručnik ovoga tipa. Uvijek će nečega u njemu biti previše, a najčešće mnogo toga – premalo. Zato smo se i odlučili da mu pristupimo kao nekoj vrsti polazne točke za one koji se tek počinju baviti produkcijom umjetničkih događaja, ali i podsjetnika za one koji imaju već dosta iskustva.

U priručniku možete pronaći pitanja koja si moramo postaviti kada se bavimo umjetničkim događajima; podsjetnik na faze koje su nam važne tijekom procesa produkcije; korisne smjernice vezane za regulative, organizacije i institucije koje nam mogu pružiti podršku tijekom rada na događaju; linkove k aplikacijama koje nam mogu olakšati rad i reference na knjige i tekstove u kojima možete saznati mnogo više o temama kojima se bavimo u ovom priručniku.

Tijekom rada na priručniku oslanjali smo se na edukacijski program „Produkcija u kulturi“, koji je uključivao veliki broj stručnjaka iz Hrvatske i drugih zemalja širom Europe. Nije bilo jednostavno izvesti takvu vrstu programa, između ostalog, i zbog toga što je dijapazon iskustava i znanja polaznika radionica bio jako širok – od entuzijastičnih početnika, preko realističnih poduzetnika do razočaranih institucionalnih djelatnika s cjeloživotnim iskustvom. Međutim, vjerojatno je jedna od najvećih vrijednosti programa upravo bilo i spajanje naizgled nespojivog. U nekom trenutku dijalog se zaista počeo događati, a s dijalogom i razmjena znanja, iskustava i različitih energija.

Bez obzira na osjećaj velikog razočaranja zbog načina na koji je kriza prouzrokovana pandemijom COVID-19 utjecala na projekt „Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture“, želimo vjerovati da je ovaj edukacijski program ostavio traga na nekim ljudima. Možda naivno, ali s nestrpljenjem očekujemo da se ovi tragovi uskoro pokažu kroz inat, bijes, otpor, upornost, nestrpljenje i strpljenje ljudi koji će nam svi-ma dati neke nove smjernice. Ne za ono što Rijeka jest, nego za ono što ona može biti.

**Aleksandar Brkić i Ana Letunić**

# Razvoj ideje umjetničkog događaja

Različiti su načini početka rada na umjetničkim događajima, a ovise o sredini, okolnostima, vrsti događaja i sastavu tima koji radi na stvaranju događaja. Događaj je možda *naručen* od strane pojedinca ili organizacije, a možda ste ga vi osmislili (i realizirali) od samog početka.

## Rad na svakom umjetničkom događaju najčešće sadrži sljedeće korake:

- Ideja / Kreativno polazište
- Misija / Radi čega uopće radimo na ovom događaju?
- Vizija / Što su očekivane (dugoročne) posljedice ovog događaja?
- Strategija / Kako kontekstualizirati i učiniti mogućim ovaj događaj?
- Ciljevi / Za koga ovo radimo i koja je svrha ovog događaja?

## Ako je događaj naručen, proces je malo drugačiji:

- Sažetak projektnog zadatka/ideje / Od koga i za koga?
- Uvid u potrebe / Publike/korisnika
- Razvoj ideja / Širok izbor
- Testiranje / Jasan način – na kome?
- Razvoj ideja / Baziran na reakcijama
- Produkcija događaja

## Tek nakon procesa razvoja ideje postavljamo racionalni, logički okvir i tražimo odgovore na sljedeća pitanja:

- Radi čega se zaista radi ovaj događaj?
- Što će se dogoditi na tom događaju?
- Tko će biti u publici?
- Gdje će se događaj dogoditi?
- Kada će se događaj dogoditi?



# Odgovornosti producenta/ice

**Za početak, bitno je da ste svjesni vlastite pozicije i odgovornosti koju ona nosi. Producent/ica je odgovoran za osmišljavanje umjetničkih i/li kulturnih programa te stvaranja konteksta za njihovu realizaciju, pri čemu su umjetničke i sociokulturne vrijednosti najčešće važnije od stvaranja profita.**

**Prije početka priprema osvijestite koja se vizija nalazi iza vašeg projekta. Što želite njime postići? Koliko se kulturni sadržaj koji ste zamislili razlikuje od ostalih kulturnih sadržaja u blizini?**

**Pri osmišljavanju projekta razmislite o vrijednosti projekta kao javnog dobra – kako doprinosi zajednici? Kako je rad koji producirate relevantan za publike? Je li vaš osobni interes u produkciji rada ujedno i interes zajednice? Stvarajte ne samo nove publike, već i nove zajednice. Umjesto pasivne konzumacije umjetničkih i/li kulturnih programa, potaknite aktivno gledanje, diskusije te osnaživanje zajednice. Ne podcjenjujte svoje publike, tj. pružite im izazov svojim projektom.**

**Produkcija umjetničkog događanja predstavlja sjajnu mogućnost za umrežavanje s novim suradnicima i publikama, ali s tim dolazi i odgovornost:**

## • antidiskriminacije

Kao producent/ica javnih kulturnih događanja, imate etičku odgovornost inkluzije i postupanja po načelu jednakih mogućnosti (po rodu, etničkoj pripadnosti, spolnoj orijentaciji, invaliditetu, dobi...).

## • sklapanja ugovora s umjetnicima i partnerima

Odgovorni ste za komunikaciju između umjetnika, financijskih podržavatelja i publike – imajte uvid u perspektive svakog dionika u projektu te komunicirajte promišljeno i diplomatski. Pritom uvijek stavljajte sadržaj u prvi plan, ostavljajući svoj ego po strani. Eksperimentirajte s različitim formatima u dijalogu s umjetnicima – razgovarajte, učite od umjetnika i pružajte im kontinuiranu podršku.

## • poštivanja autorskih prava

Na početku uvijek krenite od reguliranja autorskih prava sa svim dionicima koji daju kreativni doprinos vašem umjetničkom događanju.

## • ostvarenja sigurnosnih uvjeta na događaju i procjene rizika

Događaj mora biti siguran za sve uključene (umjetnike, tehničku ekipu i publiku) te se mora odvijati uz sve potrebne zakonske dozvole (od policije, u slučaju požara...). Također, morate promisliti i o načinima osiguranja od mogućih nepredviđenih slučajeva (procjena rizika).

## • kreiranja ekološki održivih projekta

Budite svjesni ekoloških posljedica vašeg projekta i uvijek krenite od lokalnih resursa. Postoje razni detalji o kojima možete promisliti: je li moguće smanjiti količinu tiskanih materijala? Koristite li na događanju plastične čaše? Putuju li umjetnici i gosti vašeg događanja avionom ili vlakom?

## • racionalnog poslovanja i plaćanja na vrijeme

Ako želite biti odgovoran/na i ozbiljan/na producent/ica, nužno je poslovati transparentno i racionalno te poštivati dogovorene rokove pri isplati honorara i usluga – pogotovo zato što su u kulturi i umjetnosti neplaćeni i potplaćeni rad nepravedno česta pojava.

## • kvalitetne suradnje sa sponzorima i partnerima

Odnos s financijskim podržavateljima projekta trebao bi biti što ravnopravniji i transparentniji – tako ih možete promatrati kao dugoročne suradnike.

# Pravni okvir rada na umjetničkom događaju

## Vrsta organizacije u kojoj pokrećete svoj projekt

Pravni oblici organizacija unutar kojih se može profesionalno djelovati u kulturi u RH su ustanova (javni sektor), trgovačko društvo i obrt (privatni sektor) te umjetnička organizacija i udruga u kulturi (civilni sektor). Općenito govoreći, javni sektor u kulturi ima za misiju afirmaciju tradicionalnijih vrijednosti te izgradnju nacionalnog/lokalnog identiteta, privatni je orijentiran k poduzetništvu i riziku, a civilni je sektor usmjeren na transformaciju društvenih vrijednosti i eksperiment. Strukturalno gledano, javni sektor ima osiguranu infrastrukturu i zaposlenike, dok su privatni i civilni sektor projektno orijentirani i većinom ovise o programskim sredstvima.

Osnivači ustanova (primjeri: HNK Ivan pl. Zajc Rijeka<sup>1</sup>, Muzej moderne i suvremene umjetnosti Rijeka<sup>2</sup>) mogu biti grad, županija ili država, koji osiguravaju plaće zaposlenika i ostale troškove održavanja ustanova nužnih za trajno obavljanje djelatnosti kulture i umjetnosti.

Kao samostalni producent možete djelovati u civilnom ili privatnom sektoru, ovisno o cilju ostvarivanja profita.

Najčešći oblik izvaninstitucionalne djelatnosti u umjetnosti i kulturi u RH je udruga<sup>3</sup> (primjer: Drugo more<sup>4</sup>), a zatim umjetnička organizacija<sup>5</sup> (primjer: Tranzicijsko-fiksijsko kazalište TRAFIK<sup>6</sup>), oba u civilnom sektoru. Za razliku od udruge u kulturi, koje mogu osnovati svi građani, umjetničke organizacije podrazumijevaju posebne olakšice za umjetničku djelatnost, a mogu ih osnovati samo umjetnici postupkom koji je reguliran Zakonom o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (NN 43/96, 44/96). Za osnivanje umjetničke organizacije potrebno je najmanje dvoje umjetnika koji svoj status dokazuju potvrdom ovlaštene strukovne udruge (primjer: Hrvatsko društvo likovnih umjetnika<sup>7</sup>, Udruga plesnih umjetnika Hrvatske<sup>8</sup>). Umjetnička organizacija stječe pravnu osobnost i počinje s radom upisom u Registar umjetničkih organizacija<sup>9</sup> pri Ministarstvu kulture.

Ako želite djelovati u privatnom sektoru i planirate prihode veće od 300.000,00 kn u godini te namjeravate ubrzo zapošljavati, možete osnovati trgovačko

1 <https://hnk-zajc.hr/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

2 <https://mmsu.hr/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

3 Prema podacima Ministarstva uprave, u ožujku 2021. u RH djeluje 9065 udruge u području kulture i umjetnosti (<https://registri.uprava.hr/#!udruge>).

4 <http://drugo-more.hr/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

5 Ministarstvo kulture u svom Registru umjetničkih organizacija u ožujku 2021. navodi 452 umjetničke organizacije (<https://min-kulture.gov.hr/istaknute-teme/registar-umjetnickih-organizacija/16606>).

6 <http://www.trafik.hr/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

7 <http://hdlu-rijeka.hr/> (pristupljeno 6. ožujka 2021.)

8 <https://www.upuh.hr/> (pristupljeno 6. ožujka 2021.)

9 <https://data.gov.hr/dataset/registar-umjetnickih-organizacija> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

društvo ili d.o.o. No ako se u vaše projekcije prihoda uklapa iznos koji ne prelazi 300.000,00 kuna u godini, preporuka je da osnujete obrt. Gotovo svaki treći obrt registriran je kao paušalan, što podrazumijeva plaćanje poreza na dohodak u paušalnom iznosu, umjesto utvrđivanja porezne obveze na temelju poslovnih knjiga. Također, ako ste prijavljeni u evidenciju Zavoda za zapošljavanje, a odlučili ste se na pokretanje vlastitog posla, ostvarujete pravo na potpore za samozapošljavanje<sup>10</sup>.

Daljnje informacije o osnivanju umjetničke organizacije možete pronaći na stranicama Ministarstva kulture<sup>11</sup>, upute o osnivanju udruge možete pronaći u detaljnom Vodiču Zaklade za civilno društvo<sup>12</sup>, a o osnivanju obrta na stranicama Hrvatske obrtničke komore - HOK<sup>13</sup>. Način osnivanja paušalnog obrta isti je kao i kod običnog obrta, samo što je prilikom tog procesa Poreznoj upravi potrebno dostaviti prijavu u registar poreznih obveznika (RPO obrazac).

## Produkcijske suradnje

Budući da je kultura mjesto stvaranja društvene kohezije, kulturna politika RH potiče partnerstva i koprodukcije između različitih sektora. Pritom su najčešća projektna partnerstva između ustanova i udruga u kulturi ili umjetničkih organizacija. Također, kao model nove javne kulture sve je češće civilno-javno partnerstvo, koje podrazumijeva suradničko djelovanje javnog i civilnog sektora s ciljem uspostavljanja demokratizirane strukture upravljanja. Unutar tog modela, institucije i akteri civilnog društva (udruge, umjetničke organizacije, neformalne inicijative, različiti kolektivi) dijele odgovornost za upravljanje i korištenje javnih resursa.

Primjerice, projektom „Žiroskop – Civilno-javno partnerstvo u upravljanju prostorima kulture u Rijeci“<sup>14</sup> uspostavilo se zajedničko upravljanje Drugog mora, Saveza udruga Molekula, Udruge Filmaktiv, Udruge Ri Rock, Udruge Prostor plus i Grada Rijeke prostorima Filodrammatice, Omladinskog kulturnog centra Palach i Hrvatskog kulturnog doma na Sušaku s ciljem povećane participacije građana u kulturnim aktivnostima i upravljanju javnim resursima.

Također, osim civilnog-javnog partnerstva moguće su i druge sinergije između sektora, poput suradnji privatnog i civilnog sektora. Na primjer, trgovačko društvo Pozitivan ritam d.o.o., koje okuplja glazbene profesionalce, osim organizacije glazbenih festivala

(Dimensions, Outlook, Seasplash, Slurp!) s Udrugom za promicanje glazbene kulture, umjetnosti i slobode izražavanja Seasplash provodi i EduSplash<sup>15</sup> edukativnu platformu.

Kao samostalni producent, razmotrite strategiju partnerstva i koprodukcije pri planiranju vlastitog projekta – postoji li i u vašem bližem ili daljem okruženju organizacija u kulturi sa srodnom misijom, komplementarnim resursima i interesom za suradnju? Vrlo je vjerojatno da će vam stupanje u koprodukciju (omjer ulaganja 50 : 50) ili produkcijsku suradnju (svi drugi omjeri ulaganja) omogućiti lakše financiranje, veću vidljivost i podizanje kvalitete rada organizacije.

## Sklapanje ugovora

Ugovorom se sklapa sporazum između dvoje ili više pravnih ili privatnih osoba kojima nastaje pravna obveza ili dužnost za te pravne ili privatne osobe da izvrše određene radnje. Pri pregovaranju obje strane moraju biti jasne oko uvjeta, tj. usuglasiti se oko bitnih stavki ugovora.

Kao samostalni producent, s koproducentima potpisujete ugovor o koprodukciji ili produkcijskoj suradnji, a s fizičkim osobama možete potpisivati tri vrste ugovora: autorske ugovore, ugovore o djelu i ugovore o radu. U civilnom i privatnom sektoru ugovori o radu znatno su rjeđi nego u javnom sektoru, za razliku od ugovora o autorskom djelu ili ugovora o djelu.

- Ako je suradnik/ica s kojim potpisujete odgovoran za proizvodnju autorskog djela te je član umjetničke strukovne organizacije<sup>16</sup> i o tome može priložiti potvrdu, tada sklapate ugovor o autorskom djelu.

Ugovor o autorskom djelu u pravilu iznosi manji trošak za poslodavca, budući da, za razliku od ugovora u djelu, ima 30% priznatog troška na koji se ne plaćaju doprinosi.

- Ugovorom o djelu, slijedom Zakona o obveznim odnosima (NN 29/2018), uređuje se da izvođač radi za naručitelja samostalno i neovisno o naručitelju djela, u pravilu ne obavlja poslove u radnom vremenu, nego prema svojoj organizaciji, za obavljene posao izvođač prima naknadu najčešće po obavljenom poslu. Također se utvrđuje da izvođač posao obavlja u prostoru koji sam odredi. Dakle, ugovor o djelu ne sklapa se na određeno vrijeme, već za jednokratno dogovoren posao. Na primitke po osnovi ugovora o djelu plaća se: doprinos za mirovinsko osiguranje (20%), doprinos za zdravstveno osiguranje (15%), porez na dohodak po stopi od 25% i prirez.

- Ugovor o radu podrazumijeva stalno zaposlenje tijekom kojeg ste dužni radniku isplaćivati plaću te doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje u propisanim razdobljima (najmanje jednom mjesečno). Također, za zaposlenike u ustanovama kulture

10 <http://mjere.hr/mjere/potpore-za-samozapostavljanje/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

11 <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=18588> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

12 [https://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavavstvo/digitalna\\_zbirka/vodic\\_za\\_osnivanje\\_udruge.pdf](https://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavavstvo/digitalna_zbirka/vodic_za_osnivanje_udruge.pdf) (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

13 <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/postupak-i-troskovi-otvaranja-obrta> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

14 <http://drugo-more.hr/ziroskop/> (pristupljeno 5. ožujka 2021.)

15 <https://www.pozitivanritam.hr/novosti/edusplash> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

16 Popis umjetničkih strukovnih organizacija u RH: <http://hr.hzs.hr/Struktura-WEB-a/Glavna-navigacija/Umjetnicke-udruge> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

vrijedi i Granski kolektivni ugovor (NN 46/2018), kojim su utvrđene posebnosti za zaposlenike u ustanovama kulture koje nisu uređene Temeljnim kolektivnim ugovorom za službenike i namještenike u javnim službama, a što se odnosi na radno vrijeme i njegovu preraspodjelu, kao i na trajanje godišnjeg odmora, utvrđivanje dodataka za posebne uvjete rada, dodataka na plaću, prava na liječnički pregled, otpremninu, naknadu za korištenje privatnog glazbala te zabranu diskriminacije.

Ako je umjetnik registriran kao pravna osoba, postoji mogućnost i plaćanja po fakturi, tj. ispostavljenom računu.

Ako surađujete s umjetnicima iz inozemstva, prije potpisivanja ugovora potrebno je od nadležne porezne uprave zatražiti dodjeljivanje OIB-a za strance. Ako se radi o stranoj fizičkoj osobi, za taj postupak bit će dovoljan ispunjeni zahtjev i preslika putovnice, a ako se radi o stranoj pravnoj osobi, potreban je i akt o osnivanju (rješenje ili izvadak iz nadležnog registra koji mora biti na hrvatskom jeziku ili preveden na hrvatski jezik od strane ovlaštenog sudskog tumača).

## Osiguranje autorskih prava

Prema Zakonu o autorskom pravu i srodnim pravima (NN 96/18) »autorsko djelo je originalna intelektualna tvorevina iz književnog, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu«. To mogu biti:

- jezična djela (pisana djela, govorna djela, računalni programi) – glazbena djela, s riječima ili bez riječi
- dramska i dramsko-glazbena djela
- koreografska i pantomimska djela
- djela likovne umjetnosti (s područja slikarstva, kiparstva i grafike) bez obzira na materijal od kojega su načinjena te ostala djela likovnih umjetnosti
- djela arhitekture
- djela primijenjenih umjetnosti i industrijskog dizajna
- fotografska djela i djela proizvedena postupcima sličnim fotografskom
- audiovizualna djela (kinematografska djela i djela stvorena na način sličan kinematografskom stvaranju)
- kartografska djela
- prikazi znanstvene ili tehničke prirode kao što su crteži, planovi, skice, tablice i dr.

Prijevod, prilagodbe, glazbene obrade i druge pregrade autorskog djela, koje su originalne intelektualne tvorevine individualnog karaktera, zaštićene su kao samostalna autorska djela.

Autorskopравnim ugovorom stječu se prava iskorištavanja autorskog djela te on sadržava podatke o djelu na koje se odnosi, o načinu korištenja i osobi ovlaštenoj za korištenje autorskog djela (korisniku).

Velika autorska prava postoje u slučaju da se koristi izvorno djelo koje je neupitno autorsko vlasništvo, a mala autorska prava odnose se na situaciju kada se u pripremi događaja koriste manji dijelovi, citati ili fragmenti nekog djela. Autorska prava traju za života autora i 70 godina nakon njegove smrti, a postoje i djela živućih autora koja nisu pod autorskim pravima, već npr. Creative Commons<sup>17</sup> licencom.

Za pravni savjet, posredovanje te zaključivanje autorskopравnih ugovora za domaće i inozemne autore možete se obratiti Hrvatskoj autorskoj agenciji<sup>18</sup>, specijaliziranoj za ostvarivanje i zaštitu autorskih prava iz svih područja kreativnog stvaralaštva.

Nadalje, Državni zavod za intelektualno vlasništvo<sup>19</sup> (DZIV) tijelo je državne uprave koje obavlja poslove iz područja zaštite prava intelektualnog vlasništva. Osim zakonodavne i stručne djelatnosti te postupaka priznanja prava, važan dio djelovanja DZIV-a predstavlja informacijska i servisna djelatnost iz područja intelektualnog vlasništva te suradnja s ostalim institucijama za provedbu prava intelektualnog vlasništva.

Za savjetovanje se možete obratiti i Hrvatskom društvu za autorsko pravo<sup>20</sup> (HDAP-ALAI), (pri Pravnom fakultetu u Zagrebu), strukovnoj udruzi koja se bavi proučavanjem i unapređenjem autorskog prava i prava srodnih autorskom.

## 5.5. Potrebne dozvole

Organiziranje javnog okupljanja morate prijaviti nadležnoj policijskoj upravi najkasnije sedam dana prije početka održavanja, a obveza je producenta održavati mir i red na takvom događanju. Ako se događaj održava na javnim prometnim površinama, potrebno je kontaktirati Odjel za komunalni sustav pri Gradskoj upravi (navedeno se odnosi na Grad Rijeku<sup>21</sup>) te ishoditi potrebne dozvole za korištenje prometnica i javnih površina za potrebe javnog okupljanja.

Vaše su obveze:

- osigurati red i mir na okupljanju
- osigurati dovoljan broj redara (redarske poslove možete povjeriti trgovačkom društvu registriranom za obavljanje zaštitarske djelatnosti)
- poduzeti sve potrebne mjere da sudionici okupljanja ne budu naoružani i ne čine štetu
- prekinuti okupljanje ako nastupi opasnost od nereda i nasilja.

17 <https://creativecommons.org/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

18 <https://haa.hr/hr/> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

19 [www.dziv.hr](http://www.dziv.hr) (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

20 <http://www.hdap-alai.hr> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)

21 <http://gov.rijeka.hr/zahjtevi-i-obrasci/komunalna-djelatnost-prijava-komunalnog-nereda/koristenje-javnih-povrsina/469> (pristupljeno 7. ožujka 2021.)

# Financijski okvir rada na umjetničkom događanju

## Financijsko planiranje

Pri izradi financijskog plana ili budžeta projekta obavezno koristite Microsoft Excel ili sličan program koji omogućuje jednostavan izračun i prilagodbu stavki. Financijski plan sastoji se od nekoliko većih cjelina – rashoda, prihoda i rekapitulacije troškova. U rashodima se prvo navode honorari umjetničkih (npr. izvođači, redatelj/ica, dizajneri, fotografi), tehničkih (npr. majstori tona, svjetla, inspicijent) i administrativnih suradnika (npr. osoba za odnose s javnošću, računovođa), a zatim materijalni troškovi (npr. nabava i održavanje tehničke opreme, materijali za izradu scenografije, snimanje videomaterijala). Zatim su tu i troškovi osiguranja događanja, troškovi tiska promotivnih materijala i oglašavanja te različite vrste troškova ovisno o specifičnostima vašeg projekta. Svako poglavlje zahtijeva rekapitulaciju troškova radi lakše preglednosti.

## Izvori financiranja

### Subvencije (lokalne, županijske, nacionalne, međunarodne)

Subvencije su financije dodijeljene iz javnog proračuna, bilo da se radi o transnacionalnim, državnim, županijskim ili lokalnim izvorima financiranja. Kao organizacija koja je registrirana za djelatnost u kulturi i umjetnosti RH, možete aplicirati na natječaje za javne potrebe u kulturi Ministarstva kulture te županijskih ili gradskih ureda za kulturu. Ako aplicirate za međunarodne projekte s više partnera, mogućnosti su brojnije, počevši od programa Europske unije „Kreativna Europa“ (2014. – 2020.).

Osim navedenih natječaja, javna sredstva u RH dodjeljuju i fondacije. Za samostalne producente posebno je relevantno spomenuti Zakladu „Kultura nova“, koja pruža stručnu i financijsku podršku programima organizacija civilnog društva u kulturi.

### Sponzorstva i donacije (crowdfunding)

Sponzorstvo podrazumijeva partnerski odnos s gospodarskom organizacijom, tj. obostrane obveze i uzajamnu suradnju. Češća su *in-kind* sponzorstva, tj. sponzorstva u proizvodima ili uslugama, a organizacije kao protuuslugu najčešće nude vidljivost na svojim digitalnim i tiskanim promotivnim materijalima. Za razliku od sponzora, donatori ne zahtijevaju protuuslugu, no također se redovito navode na promotivnim materijalima projekta.

Nakon izrade financijskog plana razmislite kojim sponzorima možete pristupiti s prezentacijom vašeg projekta – to može biti lokalna tiskara, trgovina s materijalima za scenografiju, restoran u blizini događanja za catering itd.

*Crowdfunding* (ili grupno financiranje) alternativni je način financiranja projekta putem interneta od strane javnosti. Cilj je privući što veći broj donatora uspješnim predstavljanjem projekta u vremenski ograničenom roku.

## Vlastiti prihodi

Vlastiti prihod (prodaja ulaznica, ali i drugih roba i usluga) čini važnu stavku u izradi financijskog plana projekta. Pri određivanju cijena ulaznica analizirajte potencijalne publike te uvijek predvidite i popuste za studente i umirovljenike te besplatne ulaznice za suradnike, financijske podržavatelje i novinare.

### Savjeti za financijsko planiranje:

- Većina natječaja za javne potrebe u kulturi te natječaj Zaklade „Kultura nova“ raspisuju se u trećem kvartalu, a to znači da ćete rezultate natječaja najčešće doznati u četvrtom kvartalu, tj. krajem kalendarske godine. Za prijavu na natječaje morate imati cjeloviti opis projekta, uključujući detaljan financijski plan i eventualne potvrde o koprodukciji - krenite s pripremom dokumentacije na vrijeme, dakle prije početka samog natječaja.
- Uvijek težite diverzifikaciji resursa, budući da veći broj financijera povećava osjećaj samostalnosti te bolje razumijevanje okoline i njezinih potreba.
- Napravite više verzija financijskog plana – optimalan, realan i plan za najgori scenarij.
- Provjeravajte i prilagođavajte financijski plan tijekom procesa – obavezno ga izradite u programu Microsoft Excel ili sličnom programu.
- Prodaju ulaznica svakako organizirajte i elektronički, preko portala Eventim, Entrio ili ulaznice.hr.

## Računovodstvo

Neprofitne organizacije dužne su voditi uredno financijsko poslovanje sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija.

Neprofitne organizacije u pravilu vode dvojno knjigovodstvo te vam je za to potreban računovođa. No od 2019. jednostavno računovodstvo mogu voditi neprofitne organizacije čija je vrijednost imovine u prethodne tri godine na godišnjoj razini manja od 230.000,00 kn i čiji je godišnji prihod u prethodne tri godine na godišnjoj razini manji od 230.000,00 kn. Za vođenje jednostavnog računovodstva nije vam potreban računovođa, ali je potrebno razumijevanje jednostavnog knjigovodstva.

Kao paušalni obrtnik niste dužni voditi knjigovodstvo, odnosno plaćati računovođu/tkinju, već ste obavezni voditi knjigu prometa (Obrazac KPR) iz koje je vidljivo koje ste račune izdali i kako su i kada naplaćeni. Također, jednom godišnje obavezni ste podnijeti izvješće o paušalnom obrtu samostalne djelatnosti i uplaćenom paušalnom porezu i prirezu na dohodak (Obrazac PO-SD).

# Planiranje dogadaja

Planiranje predstavlja proces detaljnog odlučivanja o tome kako postići neke ciljeve prije nego što počnemo raditi na njihovu ostvarivanju. Od vas kao producenta/ice događaja očekuje se da napravite operativne planove i detaljne rasporede. Planiranje je istovremeno i racionalni i iracionalni proces, i najčešće s vremenom postajemo bolji primjenjujući ga.

Najčešće se za te potrebe koristi takozvani Ganttov dijagram, koji nam pomaže da povežemo zadatke koje je potrebno izvršiti, vrijeme za koje se oni moraju izvršiti i ljude koji su za njih odgovorni. Što je složeniji događaj, veća je potreba za kvalitetnim planiranjem, a različite digitalne platforme mogu nam pomoći u tome.

## Planiranje prije samog događaja

- Provjerite je li prostor adekvatan za vrstu događaja i broj ljudi koji se očekuje.
- Osigurajte potrebne informacije – mape, planove prostora, detalje o električnim instalacijama, kao i okvirni program događanja.
- Jesu li vam potrebne posebne dozvole, licence, zatvaranja putova, korištenje zemljišta (javnog ili privatnog) da bi se održao događaj? Ako su potrebne, jeste li osigurali dozvole?
- Znate li koji je profil publike i koliko ljudi očekujete?
- Postoji li jasan plan zaduženja i hijerarhija odgovornosti tijekom događaja?
- Znate li gdje su ulazi i izlazi u prostoru i hoće li biti adekvatno osigurani, označeni i dostupni za ljude s posebnim potrebama?
- Imate li dovoljan broj kompetentnih i treniranih ljudi za reguliranje parkiranja, prve pomoći, kontrolu publike? Jesu li svi dobili jasna uputstva, jesu li odjeveni u jasno prepoznatljivu odjeću i posjeduju li komunikacijsku opremu?
- Jeste li uzeli u obzir potrebe osoba s invaliditetom i samu pristupačnost događanja?
- Jeste li organizirali pristup pitkoj vodi, toaletima, proceduru za izgubljene stvari, djecu koja su se izgubila, kontrolu buke, parkiranje vozila?
- Jeste li organizirali proceduru za hitnu evakuaciju, kao i protupožarne mjere i procedure, uključujući i pristup vatrogasnim jedinicama?
- Imate li dovoljno setova za prvu pomoć?
- Jeste li osigurali kopije procjena rizika, osiguranja i ostalih relevantnih dokumenata svih izlagača/izvođača?
- Jeste li napravili vašu procjenu rizika za događaj u cjelini, pobrinuli se da sve mjere sigurnosti i osiguranja budu ispoštovane?
- Jeste li osigurali adekvatan sustav komunikacije između organizatora događaja i publike/posjetitelja?

- Jesu li sve strukture u prostoru dizajnirane, izgrađene i certificirane od strane kompetentnih osoba?
- Jeste li u organizaciju događaja uključili odgovarajuće javne službe poput policije i vatrogasaca, spasitelja na moru (ako se vaše događanje odvija u blizini mora), hitne medicinske pomoći, zaštitara itd.?
- Je li prije početka događaja obavljena inspekcija prostora? Jesu li svi spremni za početak? Jesu li sve potrebne ograde/barijere i oznake na mjestu?

## Provjera planova važnih za sam dan događaja

- Jeste li osigurali prostor od potencijalnih nezgoda prouzrokovanih uplitanjem o kablove, otpad itd.?
- Postoji li dovoljan broj ulaza, prolaza i izlaza? Jesu li jasno označeni?
- Imaju li vozila hitne pomoći pristup prostoru?
- Je li prostor adekvatno pripremljen za vremenske prilike koje se očekuju?
- Postoje li posebno opasni dijelovi prostora kao što je zona otvorene vode, energetske linije, nagle promjene u visini zemljišta itd.? Jesu li posjetitelji zaštićeni?
- Postoje li posebni ulazi za vozila i za pješake?
- Ako je prostor ograđen, jesu li ograde dovoljne visine, sigurne i jesu li dizajnirane tako da se na njih ne može lako popeti?
- Je li prostor adekvatno označen – parking, prostor za prvu pomoć, toaleti itd.?
- Postoji li adekvatna rasvjeta u prostoru, uključujući i hitnu rasvjetu?

## Plan za razdoblje nakon završetka događaja

- Je li prostor raščišćen i ostavljen onako kako je izgledao prije nego što ste započeli pripreme za organizaciju događaja?
- Jeste li organizirali završni sastanak sa zaposlenicima nakon događaja provjeravajući sve sigurnosne aspekte?
- Prikupite bilješke svih zaposlenika s odgovornih pozicija i iskoristite ih za evaluacijski sastanak tražeći odgovor na pitanja što smo dobro uradili, a što je moglo biti bolje urađeno.

U ovisnosti od kompleksnosti događaja postoji potreba za izradom planova upravljanja prometom tijekom događaja, plan električnih instalacija i sigurnosti u prostoru, plan sigurnosti izgrađenih struktura u prostoru, protupožarni plan, plan za hitne situacije, plan komunikacije tijekom događaja, plan rada s izvođačima, plan upravljanja otpadom, plan rasprostiranja zvuka, plan upravljanja nesrećama, plan upravljanja gužvom, plan rada s hranom i catering itd.



# Procjena rizika i osiguranje događaja

Prvo i osnovno pravilo rada producenta umjetničkog događaja je da, bez obzira na pravnu regulativu koja se može razlikovati od zemlje do zemlje i od organizacije do organizacije (koja je također jako važna), imate i etičku dužnost brinuti se o tome da se spriječe povrede onih za koje ste odgovorni tijekom rada na događaju. To uključuje sve ljude uključene u proces rada na događaju, kao i publiku koja će biti prisutna na događaju.

Osnovna metoda za procjenu rizika svakoga događaja je takozvana **matrica analize rizika s prijedlozima za akciju**:

RIZIK/AKCIJA	kritična povreda ili oboljenje	ozbiljna povreda ili oboljenje	umjerena povreda ili oboljenje	manje posljedice	zanemarive posljedice
skoro sigurno će se dogoditi	zahtijeva kontrolu	zahtijeva kontrolu	zahtijeva kontrolu	može se upravljati rizikom	može se upravljati rizikom
velika vjerojatnost da se dogodi	zahtijeva kontrolu	zahtijeva kontrolu	može se upravljati rizikom	može se i upravljati i tolerirati	može se tolerirati
moguće je da se dogodi	zahtijeva kontrolu	može se upravljati rizikom	može se i upravljati i tolerirati	može se tolerirati	prihvatljivo
vjerojatno se neće dogoditi	može se upravljati rizikom	može se tolerirati	može se tolerirati	prihvatljivo	prihvatljivo
mala mogućnost da se dogodi	može se tolerirati	prihvatljivo	prihvatljivo	prihvatljivo	prihvatljivo

# Marketing i komunikacija

Za producente u kulturi jako je važan način promišljanja marketinga u kulturi i umjetnosti. Nakon više desetljeća razvoja odnosa prema pojmu marketinga u kulturi jasno nam je da je najvažnije imati u vidu odnos između razumijevanja i zaštite integriteta umjetnika/izvođača i potrebe tržišta (ovo ne znači da događaj mora biti komercijalne prirode). Od načina na koji se odnosite prema ovoj ravnoteži ovisi i odnos koji će umjetnici s kojima radite, publika s kojom komunicirate i partneri s kojima surađujete izgraditi prema vama. Ono u što možemo biti sigurni je da se naši umjetnički događaji najčešće bave komunikacijom s publikom kroz vrijednosti, emocije, znanja i estetiku. Marketing može biti važan proces koji nam pomaže da se ova komunikacija odvija u zajedničkom interesu umjetnika i publike.

## Marketing u kulturi/umjetnosti može nam pomoći u:

- izgradnji identiteta (događaja ili organizacije)
- segmentiranju publike i identificiranju ciljnih grupa
- pozicioniranju ili repozicioniranju naše organizacije
- povezivanju s publikom
- provjeravanju nivoa zadovoljstva našim događajem
- razvoju i izgradnji lojalnosti publike.

Klasična teorija marketinga zasniva se na analizi marketing-miksa pomoću postavljanja okvira 4P – *product* (proizvod), *place* (mjesto), *promotion* (promocija) i *price* (cijena). Marketing-miks s vremenom se usložnjavao, tako da je sada poznat i kao teorija 7P. Ako vas zanima kako analizirati vaš događaj pomoću teorije marketing-miksa, saznajte više u literaturi koja je navedena na kraju priručnika.

Nakon što ste razvili koncept projekta, promislite kako bi trebao izgledati vaš odnos prema publikama. Marketing je jedna od varijabli razvoja publike, tj. procesa kojim se umjetnost čini šire dostupnom. Promislite za koje publike producirate vaše događanje i kako ih privući. Informacije koje pritom trebate uzeti u obzir su umjetnički sadržaj vašeg događanja i njegova percepcija, okolna demografija, intenzitet konkurencije sličnih kulturnih sadržaja, uvjeti financiranja, medijska pozornost, društvenost mjesta na kojem će se odviti vaše događanje.

Još prije obraćanja potencijalnim sponzorima angažirajte grafičkog dizajnera/icu za stvaranje vizualnog identiteta i prepoznatljivog logotipa. Pri izradi budžeta predvidite troškove tiska promotivnih materijala (letci, plakati, publikacije uz projekt) i troškove digitalnog oglašavanja (digitalni mediji i društvene mreže). Napravite plan marketinga koji će sadržavati raspored i broj objava o projektu. Poželjno je angažirati osobu za odnose s javnošću koja će biti zadužena za komunikaciju s medijima.

Dokumentirajte pripreme projekta i koristite fotografije u najavi događaja. Ako to obim događanja zahtijeva, dizajnirate web stranicu na kojoj ćete objavljivati vijesti o događanju, program, promotivne fotografije, kritike i recenzije. U svakom slučaju, koristite društvene medije za dijeljenje informacija, diskusije, privlačenje novih publika te održavanje kontakta s javnosti. I nakon završetka projekta šaljite biltene (*newslettere*) da biste komunicirali vaše sljedeće poteze.

# Dokumentacija i evaluacija umjetničkog događaja

Dokumentiranje je nužno da bi se omogućio kontinuitet rada vaše organizacije i kvalitetna postprodukcija događaja. U dokumentaciju događaja spadaju tiskani promotivni materijali, kritike, statistike o publici, fotografije, zvučne i filmske snimke, streaming na web stranici, računi iz rashoda projekta, bankovni izvodi itd. Osim za izvješća onima koji su vas financijski podržali, dokumentacija će vam trebati i za evaluaciju događaja.

Prednosti evaluacije su temeljitija dokumentacija događaja, testiranje ideja za buduće planove, procjena kulturnog, društvenog i okolišnog utjecaja, bolje razumijevanje publike, pronalaženje prijedloga za poboljšanje projekta itd.

Prije početka rada na samom događaju važno je odrediti što događajem želite postići – postaviti jasne kriterije i indikatore uspjeha. Oni su rijetko kada isti i potrebno je biti veoma određen kada se o njima razmišlja. Dakle, ako je jedan od glavnih kriterija uspjeha broj posjetitelja, moramo jasno postaviti indikator uspjeha na samome početku – je li to 100, 200 ili 500 posjetitelja s plaćenim ulaznicama.

## Do tog broja dolazimo razmatrajući sljedeće podatke:

- kapacitet samog prostora gdje se organizira događaj
- broj posjetitelja u tom prostoru prilikom organiziranja nekih prethodnih događaja
- kolika je bila posjećenost sličnog događaja u nekom drugom prostoru u istom gradu/državi
- kolika je inače posjećenost događaja sličnog tipa u drugim sredinama
- kolika nam je zarada potrebna da bismo pokrili sve troškove događaja te koliko ulaznica moramo prodati da bismo stigli do tog iznosa.

Kada je u pitanju evaluacija događaja, potrebno je definirati kakve podatke treba prikupljati, kako će ti podaci odgovoriti na vaša pitanja, kako ćete ih analizirati, kome ćete prezentirati evaluaciju itd. Ona može biti interna (unutar tima) i eksterna (s publikom) te kvalitativna (intervjui, fokus-grupe) i kvantitativna (ankete, upitnici, analiza brojčanih podataka poput prodaje ulaznica i posjećenosti društvenih medija).

Također, bitno je razlikovati monitoring (praćenje) i evaluaciju projekta, pogotovo kad sudjelujete u većim međunarodnim projektima. Monitoring podrazumijeva kontinuirano praćenje ključnih elemenata projekta putem evidencije i ažuriranja podataka i redovnim izvještavanjem o projektnim aktivnostima, dok je evaluacija proces periodičnog mjerenja postignutih rezultata, efikasnosti i utjecaja provedenih aktivnosti na postavljene projektne ciljeve.

## Savjeti za dokumentaciju i evaluaciju projekta:

- Redovito provodite internu evaluaciju, tj. evaluirajte projekt sa svojim produkcijskim timom.
- Bilježite proces dok traje, bit će vam mnogo lakše pri pisanju izvještaja.
- Otkrijte što je publika mislila o projektu i zahvalite joj.
- Analizirajte svoje rezultate i iskomunicirajte ih. Pokažite sponzorima, suradnicima, partnerima, članovima organizacije i publici da je ono u čemu su sudjelovali bilo vrijedno podrške.

## Korisni alati

Postoji velik broj aplikacija koje vam mogu biti korisne tijekom rada na produkciji umjetničkih događaja. Podijelili smo ih u nekoliko kategorija i naveli samo neke od primjera koje vam savjetujemo da isprobate i učinite ih svojim stalnim alatima.

### Komunikacija

[www.whereby.com](http://www.whereby.com)

[www.zoom.us](http://www.zoom.us)

[www.panopto.com](http://www.panopto.com)

[www.skype.com](http://www.skype.com)

### Timski rad i planiranje

[www.trello.com](http://www.trello.com)

[www.toggl.com](http://www.toggl.com)

[www.dropbox.com](http://www.dropbox.com)

[www.drive.google.com](http://www.drive.google.com)

[www.evernote.com](http://www.evernote.com)

### Promocija događaja i komunikacija s publikom

[www.evvnt.com](http://www.evvnt.com)

[www.eventbrite.com](http://www.eventbrite.com)

[www.ifttt.com](http://www.ifttt.com)

[www.hootsuite.com](http://www.hootsuite.com)

## Literatura i preporuke za daljnje čitanje

- Allen et al. Festival and Special Events Management. Milton: Wiley. 2010.
- Anttonen, R. et. al. MAPSI – Managing Art Projects with Societal Impact. Helsinki: Sibelius Academy. 2016.
- Barada, V., Primorac, J., Buršić, E. Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti. Zagreb: Zaklada "Kultura nova". 2016.
- Byrnes, W., J. Brkić, A. (ur.). The Routledge Companion to Arts Management. London: Routledge. 2020.
- DeVeraux C. Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field. London: Routledge. 2018.
- De Voldere, I. et al. Mapping the Creative Value Chains, A study on the economy of culture in the digital age, Final report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2017.
- Domes, T. i Pavić, K. Uvođenje reda u udruge : poticajno okruženje ili nadzor civilnog društva. Zagreb: Savez udruge Klubtura. 2016.
- Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. Kultura : menadžment, animacija, marketing. Zagreb: Kulturno informativni centar. 2013.
- Dragojević, S., i Dragičević-Šešić, M. Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima. Zagreb: Jesenski i Turk. 2008.
- Hafner, H., Vodič za crowdfunding. Rijeka: Udruga za razvoj civilnog društva SMART. 2017. <http://www.crowdfunding.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-crowdfunding-Hrvoje-Hafner.pdf> (pristupljeno 4. ožujka 2021.)
- Hagoort, G., Art Management, University of Chicago Press Economics Books, University of Chicago Press. 2004.
- Kemp, S. Budgeting for Managers. London: McGraw Hill. 2003.
- Lukić, D. Produkcija i marketing scenskih umjetnosti : organizacija, planiranje, proizvodnja i marketing u kazalištu. Turčinović, Željka (ur.). Zagreb: Hrvatski Centar ITI UNESCO. 2006.
- Mišković D. Istraživanja u kulturi. Zagreb : Naklada Jesenski i Turk. 2013.
- Mišković, D.; Vidović, D.; Žuvela, A. Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“. 2015.
- Accessibility toolkit. Dublin: National Disability Authority. 2014. <http://nda.ie/Resources/Accessibility-toolkit/>
- Obuljen, N.; Žuvela Bušnja, A. Civilno društvo i proces donošenja odluka u hrvatskoj kulturnoj politici (str. 107–125) // Kultura, mediji i civilno društvo / Pruško, Zrinjka (ur.). Zagreb: Jesenski i Turk. 2008.
- Ponte, B. Quality for Culture - Resource Guide: Quality Management Principles for Arts Organisations, [www.qualityforculture.org](http://www.qualityforculture.org). 2019.
- Raj, R., Walters P. and Rashid T. Events Management: Principles and Practice, Second edition. London: Sage. 2013.
- Rodriguez, J. To Sell or Not to Sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations. Brussels: IETM. 2016.
- "Računovodstvo udruga" <https://gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/racunovodstvo-udruge/1566>, Zagreb: Središnji državni portal. 2020. (pristupljeno 4. ožujka 2021.)
- Tirohl, B. Law for Artists: Copyright, the Obscene and all the Things in Between. London: Routledge. 2015.
- Višnić E. i Dragojević S., "Kulturne politike odzdo. Nezavisna kultura i nove suradničke prakse u Hrvatskoj", Bukurešt: Policies for culture (ECUMEST Association and European Cultural Foundation), 2008.



**RIJEKA  
2020.eu**

Luka različitosti



EUROPSKA  
PRIJESTOLNICA KULTURE



GRAD  
RIJEKA

primorsko  
županija goranska



Republika  
Hrvatska  
Ministarstvo  
kulture  
Republic  
of Croatia  
Ministry  
of Culture