

Од стратегија до праксе:

улога жена у ЕУ пројектима
институција културе
у АП Војводини





КЊИГА

10

**Од стратегија до
практике:**

улога жена у
ЕУ пројектима
институција културе
у АП Војводини

Од стратегија до праксе: улога жена у ЕУ пројектима институција културе у АП Војводини

Ауторке истраживања:

Биљана Видука, Николина Пуповац

Сарадница:

Катарина Крајновић

Едиција:

Истраживачки радови „Милева Марић Ајнштајн“

Издавач:

Покрајински завод за равноправност полова
Булевар Михајла Пупина 6, Нови Сад
www.ravnopravnost.org.rs

За издавача:

Ивана Крсмановић, директорка

Припрема, лектура и коректура:

Културни центар ЛАБ, Нови Сад

Дизајн корица:

Студио за дизајн SANTA2G, Нови Сад

Штампа:

Интерграф, Нови Сад

Тираж:

150 примерака

Нови Сад, 2025.

Средства за објављивање публикације обезбеђена су у буџету АП Војводине. Анализе, тумачења и закључци изнети у овој публикацији не морају нужно одражавати ставове издавача.

Коришћење, копирање и дистрибуција садржаја ове публикације дозвољена је искључиво у непрофитне сврхе и уз одговарајуће назначење имена, односно признавање ауторских права и издавача.

САДРЖАЈ

УВОДНА РЕЧ	11
1. УВОД	14
1.1. Важност ЕУ фондова за развој културе и институција у АП Војводини	14
1.1.1. Европска агенда за културу	15
1.1.2. Међународни културни односи и културна дипломатија	16
1.1.3. Значај ЕУ фондова за развој културе	16
1.2. Национални и покрајински оквир: Србија и АП Војводина	18
1.3. Родна равноправност као вредност ЕУ и националног оквира	21
1.3.1. Национални оквир за родну равноправност	22
1.4. Од европских и националних политика ка локалном контексту: полазиште за анализу АП Војводине	23
1.5. Методологија	24
1.5.1. Циљ и истраживачки оквир	25
1.6. Методолошки приступ	25
1.6.1. Избор узорка институција	26
1.6.2. Анкетни упитници	26
1.6.3. Полуструктурисани интервјуи	27
1.6.4. Фокус група	27
1.6.5. Документарна анализа	27
1.6.6. Анализа података	28
1.6.7. Ограничења истраживања	28
2. ПРОФИЛ ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ	29
2.1. Величина институција	30
2.2. Удео жена на водећим позицијама	31
2.2.1. Мање институције као простор за јачање женског лидерства	31
2.2.2. Утицај образовне структуре кадрова	32
2.2.3. Пресек институција, величина и броја жена на водећим позицијама	32
2.2.4. Поређење са ЕУ подацима	34
2.2.5. Потенцијал за покретање родно сензитивних промена	34
2.3. Закључни осврт	35

3. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И УПРАВЉАЊЕ	36
3.1. Постојање организационе структуре и начин функционисања	36
3.2. Постојање тимова за пројекте и развој	38
3.3. Родна структура у управљачким телима	39
3.4. Институционална зрелост и управљачки изазови	40
3.5. Закључни осврт	41
4. СТРАТЕШКИ ПРИСТУП И РАЗВОЈ	41
4.1. Постојање званичних планова развоја	42
4.2. Родна равноправност у стратешким документима	43
4.3. Евалуација и праћење учинка	45
4.4. Идентификовани изазови	46
4.5. Закључни осврт	47
5. РАД СА ПУБЛИКОМ И ИНКЛУЗИЈА	47
5.1. Механизми повратне информације	48
5.2. Програми прилагођени специфичним групама	49
5.3. Традиционалне и савремене методе рада	50
5.4. Аналитички осврт	51
5.5. Потенцијал за унапређење	51
5.6. Најчешћи посетилац институција културе у АП Војводини	52
5.6.1. Критички осврт: Невидљиве групе	52
5.7. Закључни осврт	53
6. РОДНА ПЕРСПЕКТИВА У ИНСТИТУЦИЈАМА КУЛТУРЕ	54
6.1. Формални оквири и институционални механизми	54
6.1.1. Положај жена у институцијама	58
6.1.2. Изазови и препреке	59
6.1.3. Лична искуства дискриминације	60
6.1.4. Балансирање пословних и породичних обавеза	61
6.1.5. Присуство родних стереотипа	61
6.1.6. Несклад у перцепцији изазова	62
6.2. Перцепција и искуства запослених	63
6.3. Закључни осврт	66

7. ПРОФИЛ ЗАПОСЛЕНИХ: КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОТРЕБЕ	67
7.1. Полна и старосна структура	67
7.2. Радни статус и стабилност запослења	69
7.3. Ниво образовања и стручне области	70
7.3.1. Познавање и коришћење страних језика	72
7.3.2. Учествовање у ЕУ пројектима	73
7.3.3. Професионални развој и перцепција могућности	78
7.4. Идентификоване потребе запослених у институцијама културе	80
7.4.1. Јачање језичких компетенција	80
7.4.2. Развој пројектних вештина	81
7.4.3. Дигиталне вештине	81
7.4.4. Лидерске и менаџерске компетенције жена	82
7.4.5. Институционална подршка за баланс посла и породице	82
7.4.6. Умрежавање и интернационализација	83
7.4.7. Финансијска писменост и управљање ресурсима	83
7.5. Закључни осврт	84
8. ОБУКЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ	85
8.1. Доступност и обим професионалних обука	85
8.1.1. Ко организује доступне обуке	86
8.1.2. Трајање и квалитет програма	86
8.1.3. Корисност и релевантност обука	87
8.1.4. Родна перспектива у програмима обука	88
8.1.5. Потребe запослених у области професионалног развоја	88
8.1.6. Институционална неједнакост у приступу обукама	89
8.2. Закључни осврт	89
9. УЧЕШЋЕ У ЕУ ПРОЈЕКТИМА	90
9.1. Ниво учешћа и искуство институција	90
9.1.1. Програми и области учешћа	92
9.1.2. Капацитети институција за учешће	93
9.2. Препреке и изазови – са европским контекстом	94
9.3. Родна перспектива у ЕУ пројектима	95
9.4. Поређење са праксама у Европској унији	96
9.5. Потенцијал за унапређење	96
9.6. Закључни осврт	98

10. РОДНА НЕЈЕДНАКОСТ И ПРОЈЕКТНИ РАД	99
10.1. Невидљиви рад и ограничен приступ лидерству	99
10.2. Изазови усклађивања професионалног и приватног живота	100
10.3. Присутност стереотипа и перцепцијских баријера	101
10.4. Европски контекст и примери добре праксе	101
10.5. Стратешки значај родне равноправности	102
10.6. Закључни осврт	103
11. ИЗАЗОВИ И МОТИВАЦИЈЕ – ИЗ УГЛА ЗАПОСЛЕНИХ	103
11.1. Кључни изазови у свакодневном раду	104
11.2. Институционална подршка и родна перспектива	105
11.3. Мотивација као неискоришћени ресурс	105
11.3.1. Шта ово значи за развој сектора?	106
11.4. Закључни осврт	106
12. КАПАЦИТЕТИ И СПРЕМНОСТ ИНСТИТУЦИЈА ЗА ПРИСТУП ЕУ ФОНДОВИМА	107
13. ЕУ КОНТЕКСТ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ	110
13.1. Релевантни програми и приоритети ЕУ	110
13.2. Институционални интерес и припремљеност	112
13.3. Родна равноправност као фактор позиционирања	113
13.4. Стратегије позиционирања институција културе АП Војводине	114
13.5. Закључни осврт	116
14. УСАГЛАШЕНОСТ ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ СА ПРОГРАМИМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ	117
15. ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ	119
15.1. Нови Сад 2022 – од локалног пројекта до европског модела	120
15.2. Међународна продукцијска партнерства – Културни центар Новог Сада	120

15.3. Иновације у музејском сектору – пример Музеја савремене уметности Војводине	121
15.4. Прекогранична сарадња – обнова културне баштине и развој публике	121
15.5. Европска награда за баштину – Виминацијум као пример дугорочности	121
15.6. EU4Culture – развој локалних културних политика	122
15.7. Сарадња са универзитетима – Horizon Europe и дигитализација наслеђа	122
16. ЗАКЉУЧЦИ	123
17. ПРЕПОРУКЕ	128
17.1. Јачање институционалне структуре и управљања	128
17.2. Развој пројектних компетенција	129
17.3. Развој публике и унапређење комуникација	130
17.4. Интернационализација и учешће у европским програмима	130
17.5. Родна равноправност као развојни ресурс	131
17.6. Дигитална трансформација и зелена транзиција	132
17.7. Развој кадрова и стабилност запослених	132
17.8. Јачање секторске сарадње	133
18. ПРЕТХОДНИ УСЛОВИ И БУДУЋЕ МОГУЋНОСТИ: ПОЗИЦИОНИРАЊЕ КА ЕУ ФОНДОВИМА	133
19. ЛИТЕРАТУРА	135
20. О ЗАВОДУ ЗА РАВНОПРАВНОСТ ПОЛОВА	138

УВОДНА РЕЧ

Равноправност жена и мушкараца представља једну од темељних вредности савременог друштва и предуслов његовог демократског, културног и економског развоја. Као покрајинска установа основана одлуком Скупштине АП Војводине 2004. године, Завод за равноправност полова има мандат да прати, истражује и унапређује положај жена у свим областима јавног живота. Управо зато, ово истраживање **„Од стратегија до праксе: улога жена у ЕУ пројектима институција културе у АП Војводини“** представља природан наставак нашег континуираног рада на интеграцији родне перспективе у све јавне политике, а посебно у области где се стварају и обликују друштвене вредности: у култури.

Сектор културе у Војводини одликује се великим потенцијалом, богатством наслеђа и израженом културном разноликошћу. Ипак, и поред тога што жене чине значајан део кадра у установама културе, њихова видљивост, позиције одлучивања и учешће у процесима који захтевају специфична знања и приступ ресурсима – као што су пријава и имплементација пројеката финансираних из европских фондова – често остају недовољно препознати. Завод је управо из тог разлога препознао потребу да се у научноистраживачком оквиру испита реална позиција и улога жена у овим процесима, као и да се утврди да ли постоје структурне препреке које их ограничавају.

Наш делокруг рада обухвата истраживачке, едукативне и програме економског оснаживања, а богата издавачка делатност Завода већ скоро две деценије представља подршку свим нашим активностима. Ова публикација наставља ту традицију – она је заснована на емпиријским доказима, нуди свеобухватан увид у изазове и потенцијале жена у сектору културе АП Војводине и поставља основу за креирање ефикасних мера подршке. Истовремено, истраживање предста-

вља полазну основу за наш наредни корак: припрему и реализацију специјализованих едукативних програма и тренинга намењених женама запосленим у установама културе, како би се унапредили њихови капацитети за привлачење средстава и реализацију ЕУ пројеката.

Подстрек за овај рад налази се у јасном правном и стратешком оквиру Републике Србије, Европске уније и АП Војводине. Национална стратегија за родну равноправност (2021–2030), као и европске стратегије и препоруке, дефинишу родну равноправност као хоризонтални принцип који мора бити интегрисан у све секторске политике, укључујући културу и приступ ЕУ фондовима. С друге стране, Стратегија развоја културе Републике Србије (2020–2029), као и План развоја АП Војводине (2023–2030), истичу важност јачања кадрова у култури, међународне сарадње, европских интеграција и транспарентног управљања ресурсима из области културе. Ови документи недвосмислено поручују да је неопходно успоставити кадровске, институционалне и образовне предуслове који ће омогућити да установе културе равноправно учествују у европским програмима. Управо ту се отвара кључно питање којем се посвећује и ово истраживање: да ли жене, које су бројно заступљене у сектору културе, имају једнаке шансе да буду препознате као носитељке пројектних иницијатива, идеја и лидерских процеса?

Ово истраживање је настало са намером да на то питање понуди јасне, аналитички утемељене одговоре и да формулише препоруке за унапређење положаја жена у култури. Оно представља и позив свим институцијама културе да препознају значај родне равноправности као ресурса – не као формалне обавезе, већ као предуслова за квалитетан, одржив и инклузиван развој.

Захваљујем свим установама културе, руководиоцима и запосленима, као и свим женама које су учествовале у овом истраживању. Њихова искуства и знања допринела су да ово издање не буде само анализа стања, већ и основа за стратешку акцију. Завод за равно-

правност полова остаје посвећен даљем раду на оснаживању жена у култури – кроз следећу фазу, која подразумева едукације, умрежавање и подршку у развијању и реализацији европских пројеката.

Са уверењем да је равноправније и инклузивније културно окружење не само могуће, већ и неопходно за развој Војводине и Србије, препоручујем вам ово истраживање као релевантан аналитички оквир за унапређење политика у области културе и родне равноправности.

Ивана Крсмановић
директорка
Завода за равноправност полова

Сви појмови који се у овом истраживању користе у граматичком мушком роду, а имају родно значење, односе се равноправно на лица женског и мушког пола.

1. УВОД

У последњој деценији, према оквирима Европске комисије (*New European Agenda for Culture, 2018; EU Work Plan for Culture 2023–2026*) и међународним анализама *UNESCO*-а и *UNCTAD*-а, култура и креативни сектор све јасније се позиционирају као покретачи друштвеног и економског развоја, не само у државама чланицама, већ и у оним које су у процесу приступања Европској унији. За институције културе у АП Војводини, европски фондови представљају један од кључних ресурса за унапређење програма, инфраструктуре и кадрова – али и прилику да се оснажи улога жена у процесима пријављивања и имплементације ЕУ пројеката.

У том контексту, разумевање европског и националног политичког оквира за културу и родну равноправност представља полазиште за анализу положаја жена у институцијама културе и њиховог приступа ресурсима.

1.1. Важност ЕУ фондова за развој културе и институција у АП Војводини

Лисабонски уговор придаје велики значај култури: у предговору Уговора о Европској унији (*„Treaty on European Union“*) изричито се помиње „црпљење инспирације из културног, религијског и хуманистичког наслеђа Европе“. Један од кључних циљева ЕУ, како је наведено у Уговору, јесте „поштовање богате културне и језичке разноликости и обезбеђење да се европска културна баштина очува и унапреди“. Члан 6. Уговора о функционисању Европске уније (*„Treaty on the Functioning of the European Union“*) наводи да су надлежности

ЕУ у области културе „спровођење мера које подржавају, координишу или допуњују активности држава чланица“.

У оквиру уговора дају се детаљније смернице за деловање ЕУ у области културе: ЕУ мора допринети развоју култура држава чланица, поштујући њихову националну и регионалну разноликост и истичући заједничко културно наслеђе. Деловање ЕУ треба да подстиче сарадњу између држава чланица и да подржава и допуњује њихове напоре у унапређењу знања и ширења културе и историје европских народа.

Члан 13. Повеље о основним правима Европске уније прописује да „уметност и научна истраживања морају бити слободни од ограничења“. Поред тога, члан 22. Повеље наглашава да „ЕУ поштује културну, религијску и језичку разноликост“.

1.1.1. Европска агенда за културу

Комисија је 22. маја 2018. усвојила нову Европску агенду за културу која наставља да пружа стратешки оквир за деловање ЕУ у сектору културе. Агенда предлаже три стратешка циља, са друштвеном, економском и спољном димензијом:

- 1 коришћење снаге културе за социјалну кохезију и благостање;
- 2 подршка креативности заснованој на култури у образовању и иновацијама, као и за запошљавање и раст;
- 3 јачање међународних културних односа.

Агенда се спроводи кроз Радни план ЕУ за културу (2023–2026), који се фокусира на четири међусобно повезана приоритета:

- **Уметници и културни професионалци** – оснаживање сектора културе и креативних сектора;
- **Култура за људе** – повећање учешћа у култури и улоге културе у друштву;

- **Култура за планету** – ослобађање снаге културе за одрживи развој;
- **Култура за креативно партнерство** – јачање културне димензије спољних односа ЕУ.

Ови приоритети стварају шири политички оквир у којем се институције културе – укључујући и оне у АП Војводини – охрабрују да користе европске фондове за развој програма, инфраструктуре и људских ресурса. Управо у том контексту, питање **ко унутар институција иницира, припрема и води ЕУ пројекте**, као и **како су жене позиционирани у тим процесима**, постаје кључно.

1.1.2. Међународни културни односи и културна дипломатија

Заједничка комуникација „Ка стратегији ЕУ за међународне културне односе“, представљена 2016. од стране Комисије и Европске службе за спољне послове (EEAS), има за циљ подстицање сарадње у области културе између ЕУ и њених партнерских земаља. Она истиче посвећеност ЕУ развоју смислених партнерстава и промоцији разноликости култура држава чланица кроз културну дипломатију.

У овом оквиру, институције културе и њихово особље – а посебно жене које у њима раде – постају важни актери културне дипломатије и европских интеграција, било као координаторке, било као чланице пројектних тимова у ЕУ програмима.

1.1.3. Значај ЕУ фондова за развој културе

У документу *EU Funding for Culture in the Multiannual Financial Framework* за период 2028-2034. године наводи се да ће финансирање културног и креативног сектора и индустрија из буџета Европске

уније бити повећано на 2% у оквиру Вишегодишњег финансијског оквира за период 2024-2034. године.

Овај податак сведочи о растућем препознавању културе као стратешког ресурса за одрживи развој, запошљавање, иновације и изградњу европског идентитета. Уколико би ЕУ повећала своје издвајање за културу на 2% (што би било приближно 24 милијарде евра), та мера би могла да генерише око 266 милијарди евра додатног БДП-а, односно око 38 милијарди евра годишње.

Сваки евро уложен у заједничке мере ЕУ које подржавају или допуњују постојеће финансирање за културни и креативни сектор, према подацима Истраживачке службе Европског парламента, може потенцијално да генерише повраћај и до 11 евра БДП-а. За сваки евро уложен у иницијативу Европске престонице културе, повраћај износи између 8 и 10 евра.

Високи мултипликатори за БДП представљају снажан аргумент у корист повећане јавне подршке и улагања у културне и креативне секторе и индустрије. Иако ЕУ има ограничене надлежности у области културе и не може доносити обавезујуће законе у овој области, подршка култури спада у помоћне надлежности ЕУ, што јој омогућава да делује путем финансијске подршке – посебно кроз програме који су доступни и институцијама културе у Србији као земљи кандидаткињи.

ЕУ програм „Креативна Европа“ директно подржава европски културни и креативни сектор, а цео регион Западног Балкана учествује у његовом потпрограму „Култура“. Инструмент претприступне помоћи (IPA III) подржава припрему Западног Балкана за приступање ЕУ и омогућава прекограничну сарадњу кроз комбинацију билатералне и регионалне подршке. Мере у оквиру овог инструмента укључују посебне позиве за пројекте културне сарадње са Западним Балканом и активности борбе против незаконите трговине културним добрима, које ЕУ и УНЕСКО спроводе заједно.

Поред тога, програм Interreg В подржава транснационалну сарадњу, а његова три програма (ADRION, Дунав и Балкан - Медитеран) делимично обухватају Западни Балкан. За институције културе у АП Војводини, ови програми представљају кључну прилику да развијају партнерства, оснажују кадрове и унапређују програмске садржаје, при чему је посебно важно пратити **ко има приступ информацијама, ресурсима и одлукама унутар институција, као и каква је улога жена у тим процесима.**

На практичном нивоу, овај стратешки оквир се „преводи“ у читав низ програма и иницијатива ЕУ који пружају подршку културном и креативном сектору, а у којима Србија као земља кандидат активно учествује. Једини програм који је у потпуности посвећен култури јесте Креативна Европа, покренут 2014. године, који у циклусу 2021–2027, са буџетом од 2,44 милијарде евра, подржава прекограничну културну сарадњу, мобилност уметника, развој публице и висококвалитетну уметничку продукцију. Поред тога, значајну улогу имају Инструмент за претприступну помоћ (IPA III), програми Interreg, регионални механизми као што су Фонд Западног Балкана (енг. Western Balkans Fund) и Међународни Вишеградски фонд, као и иницијативе усмерене на културну баштину и локални развој (нпр. Europa Nostra, European Heritage Days, EU4Culture, Heritage Hub) и истраживачки програм Horizon Europe, у којем је културна баштина препозната као важно поље иновација. За институције културе у АП Војводини ово значи да европски фондови нису апстрактан појам, већ конкретан скуп могућности за јачање програма, капацитета и међународне видљивости.

1.2. Национални и покрајински оквир: Србија и АП Војводина

У складу са Законом о култури, 2020. године усвојена је Стратегија развоја културе Републике Србије за период од 2020. до 2029. године. Она представља основни стратешки документ културне полити-

ке, којим се на целовит начин утврђују правци деловања и начини спровођења културне политике као јавне политике у области културе. Стратегијом се плански и систематски регулише јавни интерес у области културе и одређују стратешки приоритети развоја културе у наведеном десетогодишњем периоду.

У Стратегији је изражено опредељење Републике Србије ка култури као једном од кључних чинилаца развоја друштва – култури као националном приоритету који доприноси хармоничном развоју друштва, квалитету живота грађана и грађанки и унапређењу међународних односа.

Начела развоја културе и културне политике утемељена су у Уставу Републике Србије, међународним уговорима, споразумима и конвенцијама које је потписала Република Србија, Закону о култури, као и домаћим стратешким документима. Посебно је наглашена важност утемељења инструмената културне политике на емпиријским подацима, како би они одговарали стварним потребама друштва и свих учесника у културном процесу.

У складу са усвојеним начелима, као и истраживањима садашњег стања, Стратегијом су дефинисана три приоритета:

- 1** развој кадрова и инфраструктуре;
- 2** европске интеграције и међународна сарадња;
- 3** подстицање улоге културе у развоју друштва.

Ови приоритети, посебно други, креирају јасно очекивање да институције културе активно користе европске програме и фондове – што у пракси значи да је потребно да унутар институција постоје људи који знају како да идентификују позиве, припреме пријаве и управљају пројектима. Истраживање улоге жена у овим процесима у АП Војводини стога директно доприноси процени **колико су стратешки циљеви заиста „преведени“ у праксу.**

На нивоу АП Војводине, усвојен је дугорочни документ развојног планирања „План развоја Аутономне Покрајине Војводине 2023–2030“, којим су дефинисани развојни правци и приоритетни циљеви, као и мере за њихово остварење. У Плану развоја наведено је да „јачање утицаја културе, културно-историјског наслеђа и стваралаштва представља изузетно битан фактор привредног развоја, као и укупног друштвеног развоја и напретка“. Креативност, иновације и култура препознате су као економски релевантни фактори, а један од важних планских задатака до 2030. године јесте унапређивање утицаја културе на креирање друштвених вредности у АП Војводини.

Уравнотежен и одржив друштвено-економски развој АП Војводине предвиђен је унутар четири развојна правца, од којих је за ову студију посебно значајан развојни циљ „Интеркултурална Војводина по мери грађана“ (Циљ 12: *Унапређен утицај културе, наслеђа и стваралаштва на креирање друштвених вредности и кохезије*).

У оквиру овог циља дефинисане су две мере:

Мера 12.1. Унапређивање приступачности културе грађанима и грађанкама јачањем система и установа културе, заштите културног наслеђа и посебности културног диверзитета;

Мера 12.2. Унапређивање културног стваралаштва, продукције и приступачности културе грађанима и грађанкама.

Основни циљ мере 12.1. је унапређење културне инфраструктуре и доступности културе кроз модернизацију установа, дигитализацију, уклањање баријера, подршку локалним самоуправама и невладиним организацијама, као и јачање људских капацитета за савремене изазове у култури.

Мера 12.2. има за циљ подршку развоју културног стваралаштва и продукције, укључујући професионалне и аматерске уметнике, као и јачање приступачности културе кроз дигитализацију, умрежавање и

међународну сарадњу, уз посебну подршку младим и почетним ствараоцима и невладиним организацијама.

Са становишта ове студије, ови документи показују да постоји јасан **нормативни и стратешки оквир који охрабрује институције културе АПВ да користе европске програме и међународну сарадњу**. Међутим, остаје питање: да ли су жене, које су у пракси бројно присутне у сектору културе, уједно и видљиве и оснажене у процеси-ма пријављивања и имплементације ЕУ пројеката?

1.3. Родна равноправност као вредност ЕУ и националног оквира

Родна равноправност представља једно од основних начела Европске уније и важан је елемент свих њених политика, укључујући и сектор културе. Култура има значајну улогу у обликовању друштвених вредности, идентитета и односа моћи, због чега је проучавање положаја жена у овом сектору од суштинске важности. Упркос напретку, жене у култури и даље се суочавају са бројним изазовима: неједнаким приступом ресурсима, недовољном заступљеношћу у управљачким позицијама, платним јазом, као и родним стереотипима и сексуалним узнемиравањем.

У децембру 2020. године, Савет ЕУ је усвојио закључке којима препознаје значај културе у промоцији родне равноправности и указује на бројне препреке са којима се жене суочавају у том сектору.

Савет препоручује државама чланицама да:

- обезбеде једнак приступ радним местима у култури;
- подстичу бољу равнотежу између пословног и приватног живота;
- осигурају једнаке плате и подршку женама на лидерским позицијама;

- систематски прикупљају и анализирају податке раздвојене по полу.

Европска комисија је позвана да подржи транснационалне иницијативе које унапређују родну равноправност у култури, као и да промовише добру праксу и истраживања.

Унапређење равноправности између жена и мушкараца представља задатак Уније у свим њеним активностима. Родна равноправност је основна вредност Европске уније, темељно људско право и кључно начело Европског стуба социјалних права, као и предуслов за иновативну, конкурентну и успешну европску економију. Овај хоризонтални карактер родне равноправности посебно је видљив у европским програмима финансирања, где се од институција очекује да поседују стратегије и механизме који осигуравају равноправно учешће жена – укључујући и области као што су управљање ЕУ пројектима и приступ фондовима.

1.3.1. Национални оквир за родну равноправност

Стратегија за родну равноправност представља оквир за рад Европске комисије у области родне равноправности и утврђује политичке циљеве и кључне мере за период од 2020. до 2025. године. Циљ је постизање Европе у којој су насиље засновано на полу, полна дискриминација и структурна неједнакост између жена и мушкараца ствар прошлости.

Спровођење ове стратегије засновано је на двоструком приступу:

- циљаним мерама за постизање родне равноправности и
- јачању интеграције родне перспективе у све политике ЕУ.

Европска унија промовише родну равноправност и оснаживање жена у оквиру својих међународних партнерстава, политичких дија-

лога и дијалога о људским правима са земљама ван ЕУ, у трговинској политици, као и у политици проширења и суседства. Акциони план ЕУ за родну равноправност и оснаживање жена у спољним односима (GAP III), усвојен 2021. године и продужен до 2027, предвиђа интеграцију родне перспективе у све спољне политике и секторе. Један од кључних задатака за делегације ЕУ јесте припрема родних анализа земаља, које служе као основ за планирање подршке.

На националном нивоу, Влада Републике Србије усвојила је Националну стратегију за родну равноправност за период 2021-2030. године. Општи циљ Стратегије је превазилажење родног јаза и остваривање родне равноправности као предуслов за развој друштва и побољшање свакодневног живота жена и мушкараца, девојчица и дечака. Стратегија је усклађена са Агендом 2030 и процесом приступања ЕУ, а њени циљеви одговарају циљевима и подциљевима дефинисаним на међународном нивоу.

За ову студију је посебно важно што национални и европски документи не третирају родну равноправност као засебну тему, већ као **хоризонтални приоритет** који мора бити интегрисан у све секторске политике – па тако и у културу, културну политику и приступ ЕУ фондовима. То значи да се од институција културе очекује да осигурају равноправно учешће жена у процесима одлучивања, креирања програма и управљања пројектима, што директно обухвата и **учешће у пријављивању и имплементацији ЕУ пројеката**.

1.4. Од европских и националних политика ка локалном контексту: полазиште за анализу АП Војводине

Европска стратегија за родну равноправност, националне стратегије и планови развоја АП Војводине постављају јасне циљеве у погледу интеграције родне перспективе у сектор културе. Међутим, њихов стварни ефекат на институције културе у АП Војводини зависи од на-

чина на који се ове политике преводје у конкретне праксе – од запошљавања и кадровског планирања, преко унутрашње организације рада, до припреме и имплементације ЕУ пројеката.

Управо зато је за даље делове студије кључно да, полазећи од овог нормативног и стратешког оквира, анализирамо:

- како институције културе у АП Војводини приступају ЕУ фондовима;
- ко унутар институција иницира и води пријаве и пројекте;
- у којој мери су жене заступљене у тим процесима;
- које се препреке јављају у погледу приступа ресурсима, институционалне подршке и родних стереотипа.

Ово поглавље стога представља полазиште за емпиријски део студије, у којем ће се кроз анализу података прикупљених од институција културе у АП Војводини детаљније сагледати **улога жена у процеси-ма пријављивања и имплементације ЕУ пројеката**, као и кључне баријере и потенцијали за њихово оснаживање.

1.5. Методологија

Методолошки оквир ове анализе заснован је на потреби да се добије свеобухватна, поуздана и доказима утемељена слика о положају жена у институцијама културе у АП Војводини, њиховом учешћу у ЕУ пројектима и степену усклађености локалних пракси са европским и националним стратешким документима. С обзиром на то да уводни део студије наглашава европски и национални контекст културних политика и родне равноправности, методологија служи као мост ка емпиријском делу анализе, омогућавајући да се теоријски оквир провери у реалном институционалном окружењу.

1.5.1. Циљ и истраживачки оквир

Општи циљ истраживања био је да се испита позиција жена у институцијама културе у Војводини и њихова улога у процесима припреме, имплементације и управљања пројектима финансираним из фондова Европске уније.

Специфични циљеви укључивали су:

- анализу организационе структуре институција и родне заступљености на различитим нивоима управљања;
- мапирање учешћа жена у различитим фазама циклуса ЕУ пројеката;
- идентификацију механизма подршке и интерних процедура у институцијама;
- идентификацију баријера које утичу на равноправно учешће жена;
- процену потребних компетенција и могућности за професионални развој;
- компарацију локалних пракси са европским стандардима и примерима добре праксе.

1.6. Методолошки приступ

Истраживање је спроведено у **периоду од марта до децембра 2025. године**, применом комбинованог метода („mixed-methods“) који обједињује квантитативне и квалитативне технике, што омогућава да се сложени феномени као што су учешће жена у ЕУ пројектима, институционалне праксе и родна динамика сагледају у ширем контексту.

1.6.1. Избор узорка институција

Истраживање је обухватило **18 институција културе које финансира АП Војводина**. Овај узорак је одабран због:

- стабилног институционалног финансирања;
- формализоване организационе структуре;
- репрезентативности различитих уметничких и културних области (музеји, позоришта, галерије, архиви, заводи, издаваштво);
- могућности да се анализирају институције које имају највећи потенцијал за системске промене.

1.6.2. Анкетни упитници

Примењена су два инструмента:

- **Упитник за институције културе** — 43 питања (структура, родна заступљеност, механизми подршке, учешће у ЕУ програмима),
- **Упитник за запослене** — 96 питања (профил, образовање, компетенције, искуство у пројектима, ставови, препреке и могућности).

Укупно је прикупљено:

- **18 валидних институционалних одговора**
- **200 валидних одговора запослених**

Анкете су реализоване електронски, уз пуно поштовање анонимности учесника.

1.6.3. Полуструктурисани интервјуи

Спроведене су следеће активности:

- обављени су интервјуи са представницима институција;
- реализовани су интервјуи са запосленима;
- спроведени су и интервјуи са члановима менаџмента.

Ови разговори омогућили су дубље разумевање институционалних пракси, неформалних процеса, изазова у раду и реалних препрека за учешће жена у пројектима.

1.6.4. Фокус група

Организована је фокус група чија је сврха била да се:

- провере и прошире налази добијени анкетама и интервјуима;
- идентификују обрасци понашања и институционална динамика која није уочљива у квантитативним подацима;
- омогући заједничко формулисање препорука.

1.6.5. Документарна анализа

Извршена је систематична анализа:

- европских стратешких докумената (Креативна Европа, Horizon Europe, GAP III, Стратегија за родну равноправност 2020-2025, Акциони планови);

- националних законских и стратешких оквира (Стратегија развоја културе 2020-2029, Национална стратегија за родну равноправност 2021-2030);
- покрајинских докумената (План развоја АПВ);
- релевантних истраживања, студија и примера добре праксе.

Ова анализа је поставила концептуални темељ за разумевање емпиријских налаза.

1.6.6. Анализа података

Квантитативна анализа: фреквенције, проценти, упоредна анализа према типу институције, величини, старосној и полној структури.

Квалитативна анализа: кодирање отворених одговора, идентификација тематских образаца, компарација интервјуа и фокус групе.

Интеграција налаза: синтетизовани су у јединствен аналитички модел који омогућава формулисање препорука за институције, доносиоце одлука и креаторе политика.

1.6.7. Ограничења истраживања

Узорак је ограничен на институције које се финансирају из буџета АПВ. Доступни подаци зависе од тачности интерних евиденција појединачних установа. Поједине институције не воде евиденције раздвојене по полу, што додатно отежава обезбеђивање потпуног увида.

2. ПРОФИЛ ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ

У истраживању је учествовало 18 институција културе из Аутономне Покрајине Војводине, укључујући музеје, архиве, заводе, позоришта, културне центре и издавачке куће. Овако разноврстан

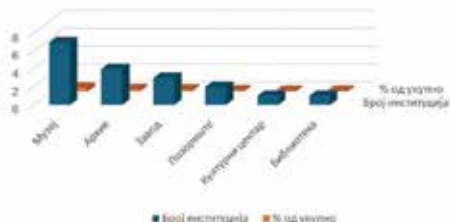
узорак омогућио је дубљу анализу различитих сегмената културног система, што је било кључно за формирање објективног и репрезентативног профила овог сектора (Табела 1, Графички приказ 1).

50% ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ
ИМА ВИШЕ ОД ПЕТ ЖЕНА
НА ВОДЕЋИМ МЕСТИМА

Табела 1. - Тип институција

Врста институције	Број институција	% од укупно
Музеј	7	38,9%
Архив	4	22,2%
Завод	3	16,7%
Позориште	2	11,1%
Културни центар	1	5,6%
Библиотека	1	5,6%

Графички приказ 1. – Тип институција



Расподела по типовима показује доминацију музеја (38,9%), док архиви и заводи чине још једну значајну групу институција. Ова структура указује да је сектор културног наслеђа најрепрезентативније заступљен, што је важно јер управо у овом сегменту традиционално раде високо феминизоване професије (музеологија, архивистика, библиотекарство).

2.1. Величина институција

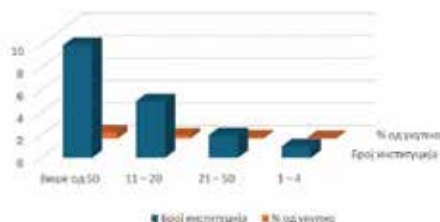
Више од половине институција има преко 50 запослених (Табела 2, Графички приказ 2) што им даје значајан административни капацитет. Ове институције имају већи потенцијал за имплементацију формализованих родно-сензитивних политика.

С друге стране, установе са мање од 20 запослених често показују већу флексибилност у кадровским политикама, што омогућава бржи успон жена на руководеће позиције. Ово је нарочито видљиво у заводима националних мањина и мањим музејима.

Табела 2. – Величина институција

Величина институције	Број институција	% од укупно
Више од 50	10	55,6%
11 – 20	5	27,8%
21 – 50	2	11,1%
1 – 4	1	5,6%

Графички приказ 2. - Величина институција



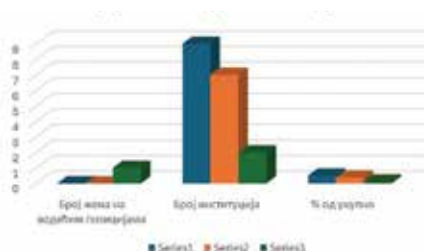
2.2. Удео жена на водећим позицијама

Подаци показују релативно висок степен укључености жена у руководеће структуре: 50% институција културе има више од пет жена на водећим местима (Табела 3, Графички приказ 3). Ово је изнад просека у појединим сегментима културног сектора у ЕУ, посебно када се посматрају мање институције културног наслеђа.

Табела 3. – Број жена на водећим позицијама

Број жена на водећим позицијама	Број институција	% од укупно
Више од 5	9	50,0%
2 – 5	7	38,9%
1	2	11,1%

Графички приказ 3. - Број жена на водећим позицијама



2.2.1. Мање институције као простор за јачање женског лидерства

Из резултата истраживања произилази значајан тренд који указује на то да у институцијама са мање од 20 запослених (укупно шест у узорку), жене често чине већину или чак целокупан управљачки тим. У неким установама из ове категорије, жене заузимају више од 70% руководећих места, док у другим мањим специјализованим организа-

цијама све водеће позиције држе жене. Ова појава је нарочито изражена у секторима као што су заводи за културу националних мањина, архиви и специјализовани музеји, где су струке традиционално више феминизоване (архивистика, музеологија, библиотекарство, културна анимација).

Мањи организациони нивои и флексибилнија кадровска политика у овим институцијама често омогућавају бржи успон жена на руководеће позиције. Ближа повезаност чланова тима омогућава да индивидуалне компетенције и иницијативе имају већи утицај на доношење одлука, чиме се ствара повољно окружење за јачање женског лидерства.

2.2.2. Утицај образовне структуре кадрова

На ове резултате такође утиче и образовна структура кадрова у култури. Према подацима UNESCO-а и Eurostat-а за 2023. годину, жене чине више од 65% дипломираних студената у областима културе, уметности и хуманистичких наука у већини европских земаља, укључујући и Србију. Овај тренд доводи до веће почетне заступљености жена у професијама као што су музеологија, библиотекарство, архивистика и културни менаџмент, што се касније одражава и на структуру руководства, посебно у мањим институцијама.

2.2.3. Пресек институција, величина и броја жена на водећим позицијама

Ови подаци (Табела 4) показују јасну разлику између великих и малих институција:

- у великим установама жене чешће чине мањину руководства,
- у малим установама жене чине већину или све руководеће функције.

Табела 4. - Пресек институција, величине и броја жена на водећим позицијама

Институција	Величина институције	Број жена на водећим позицијама
Музеј Војводине (Нови Сад)	Више од 50	Више од 5
Музеј савремене уметности Војводине (Нови Сад)	21–50	Више од 5
Спомен-збирка Павла Бељанског (Нови Сад)	11–20	Више од 5
Галерија ликовне уметности – поклон збирка Рајка Мамузића (Нови Сад)	11–20	2–5
Позоришни музеј Војводине (Нови Сад)	11–20	2–5
Архив Војводине (Нови Сад)	Више од 50	2–5
Српско народно позориште (Нови Сад)	Више од 50	2–5
Народно позориште – Narodno kazalište – Nepszínház (Суботица)	Више од 50	1
Покрајински завод за заштиту споменика културе (Петроварадин)	11–20	Више од 5
Завод за културу војвођанских Мађара – Vajdasági Magyar Művelődési Intézet	11–20	Више од 5
Завод за културу војвођанских Словака	11–20	2–5
Завод за културу војвођанских Румуна	1–4	Више од 5
Завод за културу војвођанских Русина	1–4	Више од 5
Завод за културу војвођанских Хрвата	1–4	Више од 5
Културни центар Војводине „Милош Црњански“ (Нови Сад)	21–50	Више од 5
Војвођански симфонијски оркестар	Више од 50	2–5
Издавачки завод „Форум“ – за издавање књига и часописа (Нови Сад)	11–20	Више од 5

2.2.4. Поређење са ЕУ подацима

Према анализама Eurostat-а и EIGE-а (European Institute for Gender Equality) из 2023. године, жене чине око 60% запослених у секторима културног наслеђа (музеји, архиви, библиотеке) у Европској унији. Међутим, њихово учешће у руководећим улогама варира: у музејима и библиотекама, жене чине 50–65% водећих позиција, у архивима тај проценат је нешто нижи (40–50%), док у сценским уметностима и музичкој продукцији жене чине мање од 35% на руководећим позицијама. Резултати из Војводине у великој мери прате овај европски образац, али са једним важним разликама: жене су значајно заступљеније на водећим позицијама у мањим институцијама у секторима културног наслеђа.

2.2.5. Потенцијал за покретање родно сензитивних промена

Велике институције (55,6% узорка) у Војводини, с обзиром на своје кадровске и организационе капацитете, имају потенцијал да буду носиоци системских промена кроз усвајање и спровођење формалних политика родне равноправности, развој структурисаних програма менторства и креирање интерних обука усмерених на подстицање лидерства жена. Њихова видљивост и институционална тежина пружају прилику да добри модели постану део ширих, чак и националних стандарда у културном сектору.

С друге стране, мање институције, иако са ограниченијим ресурсима, показују изразиту флексибилност у примени нових приступа. Оне често делују као „лабораторије иновација“ у којима се испитују и унапређују модели укључивања жена у процес доношења одлука, а успешна решења из ових окружења могу се релативно лако прилагодити и применити у већим системима.

Наши подаци показују да 88,9% институција у узорку има најмање две жене у руководству, што је изнад европског просека за поједине сегменте сектора културе. Према анализама Eurostat-а и EIGE-а за 2023. годину, у институцијама културе Европске уније, жене чине око 60% запослених, али је њихова заступљеност на руководећим позицијама често нижа: у музејима и библиотекама 50-65%, у архивима 40-50%, док у

сценским уметностима и продукцији тај удео пада испод 35%. У том контексту, налази из Војводине указују на виши степен укључености жена у управљачке структуре него што је уобичајено у појединим европским земљама, посебно у институцијама културног наслеђа.

Ови резултати потврђују да постоји чврста основа за формализацију и институционализацију родно сензитивних политика у културном сектору АП Војводине. Поред тога, укључивање позитивних примера из мањих институција у стратешке документе и јавне политике може допринети стварању одрживог модела који ће уједначено подизати родну равноправност у свим типовима институција културе.

2.3. **Закључни осврт**

Истраживање показује да институције културе у Војводини имају јаку основу за развој родно равноправних политика. Мање установе представљају просторе убрзаног лидерског раста жена, док веће установе имају капацитет да те моделе формализују и учине их си-

ПРЕМА ПОДАЦИМА
UNESCO-А И EUROSTAT-А
ЗА 2023. ГОДИНУ,
ЖЕНЕ ЧИНЕ ВИШЕ ОД
65% ДИПЛОМИРАНИХ
СТУДЕНАТА У ОБЛАСТИМА
КУЛТУРЕ, УМЕТНОСТИ И
ХУМАНИСТИЧКИХ НАУКА
У ВЕЋИНИ ЕВРОПСКИХ
ЗЕМАЉА, УКЉУЧУЈУЋИ И
СРБИЈУ.

стемским. Оваква структура створила је јединствен контекст у којем Војводина у појединим сегментима премашује европске просеке — што је значајан потенцијал за даље развијање политика родне равноправности у сектору културе.

3. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И УПРАВЉАЊЕ

Унутрашња организација институција културе у Војводини, начин формализације рада и улога жена у управљачким структурама представљају значајне индикаторе институционалне зрелости и спремности за учешће у европским пројектима. Анализа показује да, иако већина установа поседује формално дефинисане организационе моделе и управљачка тела, постоје уочљиве разлике у њиховој реалној функционалности, транспарентности и капацитетима за стратешко планирање. Ови налази пружају важан оквир за разумевање унутрашњих процеса који ће бити детаљније размотрени у наставку.

3.1. Постојање организационе структуре и начин функционисања

Већина институција (више од 80%) има формално дефинисану организациону структуру, прописану актима оснивача и усклађену са националним законодавством. Најчешће се примењују хијерархијски модели управљања са директором на челу, уз одвојене секторе за стручне, уметничке, административне и финансијске послове.

Ипак, комплексност и функционалност ових структура значајно варирају. Веће установе, попут Народног позоришта или Музеја Војводине, имају вишеслојне организационе моделе и формалне механизме одлучивања (управни и надзорни одбори). Насупрот томе, мање институције, попут галерија и културних центара, често функционишу са једноставнијим или делимично неформалним унутрашњим структурама.

Иако структуре постоје на папиру, чак 32% запослених наводи да су унутрашње процедуре недовољно јасне и да улоге у тимовима нису прецизно дефинисане. То доводи до оперативних неусаглашености, недовољне ефикасности и ограничене могућности за системско планирање. Недостатак посебних одељења за комуникацију, пројектни менаџмент или истраживање и развој додатно сужава институционалну способност да одговоре на савремене изазове.

Мање установе посебно се суочавају са преклапањем функција: поједини запослени истовремено обављају више послова, што доводи до преоптерећења и ограничене могућности за професионалну специјализацију. У већим установама, пак, иако постоје формализовани процеси, запослени их понекад доживљавају као споре или недовољно транспарентне.

Ови налази указују на потребу за јачом интерном регулацијом, јаснијим процедурама, бољом расподелом одговорности и унапређеном комуникацијом.

РЕЗУЛТАТИ ИЗ ВОЈВОДИНЕ:
ЖЕНЕ СУ ЗНАЧАЈНО
ЗАСТУПЉЕНИЈЕ НА
ВОДЕЋИМ ПОЗИЦИЈАМА У
МАЊИМ ИНСТИТУЦИЈАМА
У СЕКТОРИМА КУЛТУРНОГ
НАСЛЕЂА.

3.2. Постојање тимова за пројекте и развој

Стање у области пројектног рада указује на значајне институционалне неједнакости. Само 27,8% институција има стални тим или лице формално задужено за развој пројеката, док већина (61%) формира тимове ад хок, у зависности од појединачних конкурса. У 11,2% институција такви тимови уопште не постоје, што озбиљно ограничава њихову способност да се укључе у европске програме.

САМО 27,8% ИНСТИТУЦИЈА
ИМА СТАЛНИ ТИМ
ИЛИ ЛИЦЕ ФОРМАЛНО
ЗАДУЖЕНО ЗА РАЗВОЈ
ПРОЈЕКТА, ДОК ВЕЋИНА
(61%) ФОРМИРА ТИМОВЕ
АД ХОК, У ЗАВИСНОСТИ ОД
ПОЈЕДИНАЧНИХ КОНКУРСА.

У установама где пројектни тимови постоје, они су најчешће малобројни, са недовољно дефинисаним процедурама, што доводи до тога да успех пројеката почива на личном ангажману и иницијативи појединаца. Ова зависност од индивидуалног ентузијазма ствара ризик од дисконтинуитета, посебно у случају одласка кључних сарадника.

Пројектни рад, у већини случајева, није интегрисан у стратешке планове институција и често се третира као „додатна“ активност. Недостатак административне, финансијске и кадровске подршке доводи до недовољног коришћења домаћих и европских фондова. Више од трећине запослених наводи да нема довољно прилика за обуке из области пројектног менаџмента, што представља додатну препреку институционалном развоју.

У контексту родне равноправности, уочава се да су жене чешће ангажоване у образовним програмима и раду са публиком, док су ређе заступљене у стратешким пројектним тимовима и управљачким процесима. Ово може указивати на постојање „стакленог плафона“ који ограничава напредовање жена ка позицијама већег утицаја.

3.3. Родна структура у управљачким телима

Родна структура управљачких тела показује разлике између великих и малих институција. У установама са до 20 запослених жене често заузимају позиције директорки, управница и координаторки, што указује на већу флексибилност и отвореност мањих организација. Насупрот томе, у институцијама са више од 50 запослених доминирају мушкарци, посебно на позицијама директора, као и у управним и надзорним одборима.

Подаци показују да у 44% институција жене имају водеће позиције, док у 56% кључне одлуке и даље доносе мушкарци — што је у складу са европским трендовима (EIGE, 2023), према којима жене у сектору културе чине већину радне снаге, али мањину управљачке структуре.

Често се дешава да жене у управним телима остану на позицијама без извршних овлашћења, као координаторке или чланице савета, што указује на присутност институционалних баријера. Ово потврђује неопходност развоја политика које подстичу родно уравнотежено напредовање, увођење транспарентних критеријума за именовања и промоцију успешних жена у лидерским улогама.

ПОДАЦИ ПОКАЗУЈУ ДА У 44%
ИНСТИТУЦИЈА ЖЕНЕ ИМАЈУ
ВОДЕЋЕ ПОЗИЦИЈЕ, ДОК
У 56% КЉУЧНЕ ОДЛУКЕ И
ДАЉЕ ДОНОСЕ МУШКАРЦИ
— ШТО ЈЕ У СКЛАДУ СА
ЕВРОПСКИМ ТРЕНДОВИМА
(EIGE, 2023), ПРЕМА КОЈИМА
ЖЕНЕ У СЕКТОРУ КУЛТУРЕ
ЧИНЕ ВЕЋИНУ РАДНЕ СНАГЕ,
АЛИ МАЊИНУ УПРАВЉАЧКЕ
СТРУКТУРЕ.

3.4. Институционална зрелост и управљачки изазови

Укупни закључци указују да институције културе у Војводини показују средњи ниво институционалне зрелости. Иако већина поседује формализоване организационе структуре, недостају механизми за стратешко планирање, мониторинг учинка, развој запослених и системску подршку родној равноправности.

Најзначајнији изазови су:

- одсуство сталних пројектних тимова;
- ограничени капацитети за учешће у комплекснијим програмима;
- зависност од ентузијазма појединаца;
- непостојање формализованих мера за унапређење родне равноправности;
- недовољна транспарентност управљачких процеса.

С друге стране, позитиван је висок ниво учешћа жена у средњем менаџменту и оперативним тимовима, што представља значајан потенцијал за развој родно сензитивних политика. Институције које већ примењују партиципативне моделе управљања (укључивање запослених у одлуке, колегијалност, интерни консултативни процеси) показују већу иновативност и бољу припремљеност за међународну сарадњу.

Ово потврђује да институционална зрелост није искључиво питање формалне структуре, већ и културе управљања.

3.5. **Закључни осврт**

Институције културе у Војводини углавном имају формално дефинисане структуре, али њихова стварна функционалност и транспарентност варирају. Недостатак стабилних пројектних тимова и јасних процедура ограничава спремност за учешће у европским програмима и указује на зависност од ентузијазма појединаца. Родна равноправност је делимично присутна — жене су доминантније у мањим установама и на средњим руководећим нивоима, док у великим институцијама и даље постоји „стаклени плафон“.

Унапређење институционалне културе управљања, кроз развој пројектних капацитета и спровођење родно сензитивних политика, представља предуслов за већу конкурентност и активније учешће у европским програмима.

4. СТРАТЕШКИ ПРИСТУП И РАЗВОЈ

Стратешко усмеравање представља један од кључних предуслова институционалне зрелости и конкурентности у сектору културе. Постојање визије, планских докумената и системских механизма праћења учинка одражава способност институција да одговоре на савремене изазове, планирају развој и активно се укључе у европске програме. Истовремено, садржај стратегија открива у којој мери су питања родне равноправности препозната као саставни део институционалних политика.

Анализа указује на значајне разлике у степену формализације, квалитету и примени стратешких докумената, што отвара простор за даље унапређење.

4.1. Постојање званичних планова развоја

Још 16,7% институција налази се у процесу израде стратегија. Ово потврђује растућу свест о потреби за стратешким документима, али истовремено указује да значајан део установа и даље нема јасно дефинисане циљеве, приоритете и индикаторе.

Подаци показују да више од половине институција културе у АП Војводини (55,6%) има формално усвојен плански документ, што је позитиван сигнал о постојању основа за системско планирање. Формална стратегија представља предуслов за учешће у многим националним и међународним конкурсима, као и за унапређење институционалне одрживости.

Међутим, 22,2% институција има план који није формално усвојен. У таквим случајевима стратегија постоји у радној верзији или као

интерни документ, али без управног или надзорног одобрења. Ови недовршени планови имају ограничену примену, јер не обавезују институцију и зависе од добре воље појединаца, а не од системске подршке.

Још 16,7% институција налази се у процесу израде стратегија. Ово потврђује растућу свест о потреби за стратешким документима, али истовремено указује да значајан део установа и даље нема јасно дефинисане циљеве, приоритете и индикаторе. То може бити значајан изазов у контексту конкурисања за ЕУ програме, који све чешће тра-

же доказе о усаглашености пројектних активности са институционалним стратегијама.

Само 5,6% институција уопште не препознаје план као приоритет. Реч је углавном о мањим установама са ограниченим кадровским и финансијским ресурсима, у којима оперативне потребе превазилазе капацитете за дугорочно планирање. То продубљује разлике у капацитетима између мањих и већих институција.

САМО ОКО 11%
ИНСТИТУЦИЈА
ЕКСПЛИЦИТНО ЈЕ НАВЕЛО
УНАПРЕЂЕЊЕ РОДНЕ
РАВНОПРАВНОСТИ КАО
СТРАТЕШКИ ЦИЉ ЗА
НАРЕДНИХ ПЕТ ГОДИНА.

Стратегије постоје у великом броју институција, али њихова примена није у потпуности системски интегрисана. Уместо да функционишу као „живи документи“ који усмеравају рад, многе стратегије остају формалне или недовршене, што умањује њихову употребну вредност и ограничава развој програма у складу са јавним потребама и европским стандардима.

4.2. Родна равноправност у стратешким документима

Иако је релативно висок проценат институција које поседују званичне планове развоја, анализа садржаја ових докумената открива значајан недостатак у погледу родне равноправности. Само око 11% институција експлицитно је навело унапређење родне равноправности као стратешки циљ за наредних пет година.

То показује да се родна перспектива још увек третира као секундарна тема, а не као интегрални део институционалног развоја. Иако жене чине већину запослених у културном сектору, њихова улога, положај и потребе ретко су систематски препознати у званичним докумен-

ИАКО ЖЕНЕ ЧИНЕ ВЕЋИНУ ЗАПОСЛЕНИХ У КУЛТУРНОМ СЕКТОРУ, ЊИХОВА УЛОГА, ПОЛОЖАЈ И ПОТРЕБЕ РЕТКО СУ СИСТЕМАТСКИ ПРЕПОЗНАТИ У ЗВАНИЧНИМ ДОКУМЕНТИМА. УМЕСТО ТОГА, РОДНА РАВНОПРАВНОСТ СЕ НАЈЧЕШЋЕ ЈАВЉА У ОКВИРУ ОПШТИХ НАЧЕЛА ИЛИ У ИНТЕРНИМ ИНИЦИЈАТИВАМА, АЛИ БЕЗ ЈАСНО ДЕФИНИСАНИХ МЕРА, ИНДИКАТОРА И БУЏЕТСКИХ МЕХАНИЗАМА.

тима. Уместо тога, родна равноправност се најчешће јавља у оквиру општих начела или у интерним иницијативама, али без јасно дефинисаних мера, индикатора и буџетских механизма.

Овај дисбаланс посебно је видљив када се упореде ставови запослених са институционалним плановима. Запослени у значајној мери истичу важност родне равноправности за професионални развој и свакодневно функционисање, али њихов глас ретко се одражава у стратешким документима. Јасно је присутан „стратешки јаз“ између потреба људи и институционалних приоритета.

Системско занемаривање родне перспективе може довести до:

- смањене усаглашености са европским политикама;
- ограничене могућности за учешће у пројектима који захтевају родно сензитиван приступ;
- губитка потенцијала који жене већ уносе кроз оперативне и пројектне улоге.

Формални планови јесу предуслов институционалне зрелости, али њихова ограничена оријентација ка родној равноправности указује на структурни недостатак у културним политикама. Неопходно је дефинисати јасне циљеве, мере и индикаторе како би родна перспектива постала интегрални део стратешког планирања.

4.3. Евалуација и праћење учинка

Систем евалуације у институцијама културе у АП Војводини показује низак степен развијености. Иако 72,2% институција процењује ефекте својих активности, то се углавном ради несистематично – кроз повремене извештаје, интерне дискусије или неформалне повратне информације публике.

Само 16,7% институција има формализован процес евалуације са јасним индикаторима, редовним прикупљањем података и системским извештавањем. Ове институције представљају примере добре праксе: такав приступ омогућава јасно мерење учинка програма, транспарентност у управљању и боље позиционирање у пројектним конкурсима.

Преосталих 11,1% институција нема механизме евалуације или их тек развија, што указује и на капацитетска и на организациона ограничења.

Недостатак развијених система евалуације доводи до више последица:

- немогућности да се документује ефекат програма;
- смањене спремности за учешће у европским и међународним пројектима;
- ограничене могућности за организационо учење;
- смањене транспарентности и поверења јавности.

Иако институције препознају значај евалуације, већина функционише у оквиру ад хок приступа. За јачање институционалне зрелости неопходно је увођење формализованих, систематичних и мерљивих механизма праћења учинка.

4.4. Идентификовани изазови

Анализа података указује на постојање више структурних и организационих изазова који утичу на способност институција да планирају и спроводе развојне активности.

1 Ограничени кадровски капацитети

У многим институцијама једна особа обавља више функција – програм, администрацију, финансије, односе са јавношћу – што доводи до преоптерећености и смањује простор за стратешко планирање. Ово је посебно изражено у мањим установама.

2 Финансијска нестабилност

Велики број институција ослања се готово искључиво на средства оснивача, која су недовољна за развојне активности и иновације. Недостатак сопствених прихода и извора финансирања отежава конкурисање за пројекте који захтевају суфинансирање.

3 Недостатак стручних обука

Запослени истичу недовољан приступ обукама из области пројектног менаџмента, дигитализације, комуникације са публиком и других компетенција неопходних за савремено институционално функционисање.

4 Комплексне административне процедуре

Бирократске препреке на нивоу институција и надлежних органа одузимају значајан део времена и ресурса, што умањује ефикасност и демотивише запослене.

Институције културе у Војводини делимично испуњавају предуслове за активно учешће у европским програмима, али системске баријере ограничавају њихов развојни домет.

4.5. **Закључни осврт**

Иако већина институција културе у Војводини поседује стратешке документе, њихова примена је често делимична или недовољно систематизована. Родна равноправност ретко је интегрисана у планове, што представља значајан структурни недостатак. Нерегуларни механизми евалуације и постојећи организациони изазови – кадровски, финансијски и административни – додатно умањују институционалне капацитете за развој и иновације.

За повећање конкурентности у европском културном простору, неопходно је системски ојачати стратешко планирање, интегрисати родну перспективу и успоставити јасне, мерљиве механизме евалуације.

5. РАД СА ПУБЛИКОМ И ИНКЛУЗИЈА

Истраживање указује да институције културе у АП Војводини углавном имају стабилну језгровиту публику, али ограничене капацитете за систематичан рад са новим или мање заступљеним групама. Најчешћи корисници културних садржаја и програма су деца и млади: чак 72,2% институција препознаје их као примарну публику, најчешће кроз едукативне програме и сарадњу са школама (44,4%). Ово је у складу са европским трендовима, где су школске публике најдоступнији и најразвијенији сегмент.

Ипак, подаци указују и на постојање шире, али мање систематичне публике: 38,9% институција наводи да су старији све присутнији,

27,8% ради са припадницима националних мањина, а само 16,7% развија програме за жене из руралних средина. Инклузивност се, стога, углавном заснива на ад хок иницијативама, а не на системским програмским политикама.

5.1. Механизми повратне информације

НАЈЧЕШЋИ КОРИСНИЦИ КУЛТУРНИХ САДРЖАЈА И ПРОГРАМА СУ ДЕЦА И МЛАДИ: ЧАК 72,2% ИНСТИТУЦИЈА ПРЕПОЗНАЈЕ ИХ КАО ПРИМАРНУ ПУБЛИКУ, НАЈЧЕШЋЕ КРОЗ ЕДУКАТИВНЕ ПРОГРАМЕ И САРАДЊУ СА ШКОЛАМА (44,4%).

Иако 65% институција наводи да „ослушкује потребе публике“, формализовани механизми за прикупљање повратних информација су ретки. Анкетни упитници након програма користе се у 22,2% случајева, док дубљи облици интеракције – попут фокус група или панела посетилаца – постоје у мање од 10% институција.

То значи да већина установа добија повратне информације на површном нивоу, без система-

тичног праћења ставова, задовољства и очекивања публике. У поређењу са ЕУ, ово представља значајно заостајање: у Холандији, Данској и Аустрији већина музеја и библиотека користи CRM¹ системе, док у Белгији и Финској „процена утицаја родне равноправности“ (енг. Gender impact assessment) представља уобичајен део евалуације програма.

1 CRM (Customer/Visitor Relationship Management) систем у сектору културе представља софтверски и аналитички алат који институцијама омогућава прикупљање, организацију и анализу података о посетиоцима ради праћења њихових навика, ставова и задовољства, као и планирања програма и комуникације заснованих на подацима.

Табела 5. - Механизми рада са публиком у институцијама културе у ЕУ и њихови ефекти

Механизам/ Алат	Опис примене	Ефекти у пракси (ЕУ примери)
Дигитална аналитика	Праћење понашања публике на вебу и друштвеним мрежама (Google Analytics, Meta Insights)	Прецизније профилисање публике, персонализована понуда, пораст посета и ангажмана за 20–40%
CRM системи	Управљање односима са публиком кроз базе података и историју интеракција	Повећана стопа повратка посетилаца и до 30%, боља конверзија у куповину улазница
Фокус групе и панели посетилаца	Директно укључивање публике у тестирање и процену садржаја	Програми усклађенији са интересовањима, веће задовољство посетилаца
Co-creation радионице	Заједничко креирање садржаја са представницима циљних група	Јача осећај припадности и власништва над програмом, стабилнија публика
Community engagement програми	Дугорочни рад са локалним заједницама и амбасадорима програма	Проширење публике на мање заступљене групе, већи друштвени утицај
Gender impact assessment	Процена родне осетљивости програма у свим фазама	Повећана видљивост жена и боља родна равнотежа у програмима
Пристапачни формати	Субтитлови, аудио водичи, тактилне туре, инклузивни језик	Већа укљученост особа са инвалидитетом и мањинских група

5.2. Програми прилагођени специфичним групама

Подаци показују да тек 30% институција у Војводини развија програме намењене специфичним групама – женама, старијима, мањинама или особама са инвалидитетом. Ово је значајно испод европ-

Подаци показују да тек 30% институција у Војводини развила ПРОГРАМЕ НАМЕЊЕНЕ СПЕЦИФИЧНИМ ГРУПАМА – ЖЕНАМА, СТАРИЈИМА, МАЊИНАМА ИЛИ ОСОБАМА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ.

ског просека: према Eurostat-у и EIGE-у, више од половине музеја и библиотека у ЕУ редовно реализује програме за мање заступљене групе.

У Србији такви програми углавном постоје као пилот-пројекти или иницијативе ентузијаста појединаца, што указује на недостатак системског приступа и на ограничене ресурсе намењене развоју инклузије.

5.3. Традиционалне и савремене методе рада

Институције културе у Војводини и даље се највише ослањају на традиционалне методе комуникације – јавне догађаје, сарадњу са школама и едукативне програме. Савремени механизми – дигитална аналитика, сегментација публике, *co-creation* радионице² или *community engagement* програми³ – примењују се у мање од петине случајева.

У ЕУ, пак, бележи се снажан помак ка овим методама: дигитална аналитика доводи до 20-40% већег ангажмана публике, а CRM системи повећавају стопу повратка посетилаца и до 30%.

2 Co-creation радионице значе радионице у којима се корисници (публика, заједница, уметници, стручњаци, партнери) равноправно укључују у стварање садржаја, а не само у његово пасивно конзумирање.

3 Community engagement програми у установама културе су програми који имају за циљ активно укључивање локалне заједнице у рад, одлуке и садржаје установе – не само као публике, већ као партнера.

5.4. Аналитички осврт

Налази јасно указују да институције у Војводини напредују у истом смеру као европске, али са закашњењем од пет до десет година. Док је у ЕУ развој рада са публиком дубоко повезан са процесима инклузије, демократизације културе и родне осетљивости, у Србији ови модели још увек немају довољну институционалну подршку.

Посебан парадокс произилази из чињенице да чак 88,9% институција има најмање две жене у руководству – што би могло подстаћи родно сензитиван рад са публиком – али родно осетљиви програми постоје тек у трећини институција. Ово указује да жене у руководству често немају довољан институционални простор да иницирају системске промене.

5.5. Потенцијал за унапређење

Усвајање европских пракси – дигиталне аналитике, програма ко-продукције са публиком и процене утицаја родне равноправности (gender impact assessment) – омогућило би институцијама културе у Војводини развој у два правца:

- унапређење комуникације и задржавање постојеће публике;
- привлачење нових и мање заступљених група.

Ово би значајно допринело јачању друштвене улоге институција и отворило нове могућности за финансирање из европских програма који фаворизују инклузивне и иновативне моделе рада.

5.6. Најчешћи посетилац институција културе у АП Војводини

Према нашим подацима, институције културе у Војводини најчешће посећује дете или млада особа школског узраста. У 72,2% институција примарна публика су деца и ученици, а готово половина (44,4%) има директну сарадњу са школама као главни канал посета.

Типични посетилац је ученик од 7 до 18 година који долази у оквиру организоване групе или едукативног програма. Посете су повремене и зависе од школског календара, што указује да овај профил није резултат индивидуалне иницијативе већ системске праксе у образовном сектору.

5.6.1. Критички осврт: Невидљиве групе

Иако школска публика доминира, истраживање указује да институције све више препознају и друге групе: старије (38,9%), националне мањине (27,8%) и жене из руралних средина (16,7%). Међутим, одређене групе и даље остају „невидљиве“ у културној понуди:

- особе са инвалидитетом;
- мигранти;
- LGBTIQ заједнице.

Недостатак програма намењених овим групама указује на ограничену инклузивност и одсуство системског приступа развоју публике (audience development).

У европском контексту, институције културе све чешће развијају сегменте публике путем CRM алата, дигиталне аналитике и процене родне осетљивости, што омогућава већу разноврсност и доступност културних садржаја.

5.7. **Закључни осврт**

Институције културе у Војводини имају стабилну базичну публику, али недовољно развијене механизме за системско проширење и укључивање мање заступљених група. Рад са децом и младима је нај-заступљенији, док су старији, националне мањине и жене из руралних средина углавном обухваћени ад хок иницијативама.

Формализовани механизми евалуације, повратних информација и приступа развоју публике углавном не постоје, што ограничава могућност стратешког развоја.

У поређењу са ЕУ праксама – CRM системи, дигитална аналитика, процена утицаја родне равноправности (gender impact assessment) – институције у Војводини заостају неколико година.

Управо би увођење ових механизма омогућило:

- бољу комуникацију са постојећом публиком;
- привлачење нових и мање заступљених група;
- јачање друштвене улоге и европске конкурентности институција културе.

6. РОДНА ПЕРСПЕКТИВА У ИНСТИТУЦИЈАМА КУЛТУРЕ

Родна перспектива у институцијама културе у Војводини открива дубок раскорак између бројчане заступљености жена и њиховог стварног положаја у процесима одлучивања. Иако жене чине већину запослених, њихова улога у руководећим структурама често је ограничена, а питања равноправности се углавном третирају као спорадичне иницијативе, а не као системска политика. Овај образац прати шире европске и глобалне трендове: културни и креативни сектори запошљавају велики број жена, али највише позиције и даље преовлађујуће заузимају мушкарци – феномен познат као „glass ceiling” (стаклени плафон).

У том контексту, анализа родне перспективе представља кључни индикатор институционалне зрелости и спремности за усклађивање са принципима интеграције родне равноправности (gender mainstreaming), као и препорукама EIGE-а за интеграцију родне равноправности у културне и креативне секторе.

6.1. Формални оквири и институционални механизми

Када је реч о политикама родне равноправности, подаци указују да само мањи број институција има формално усвојене документе (политике, стратегије, акционе планове) који регулишу ову област. Ве-

ћина се ослања на неформалне механизме – „добру вољу“ руко-водилаца, појединачне иниција-тиве или ад хок мере – што оста-вља простор за недоследност и зависност од личних интерпре-тација. Значајан број институција уопште нема успостављене мере, што указује да родна равноправ-ност није системски интегрисана у њихов рад.

КУЛТУРНИ И КРЕАТИВНИ
СЕКТОРИ ЗАПОШЉАВАЈУ
ВЕЛИКИ БРОЈ ЖЕНА, АЛИ
НАЈВИШЕ ПОЗИЦИЈЕ И
ДАЉЕ ПРЕОВЛАЂУЈУЋЕ
ЗАУЗИМАЈУ МУШКАРЦИ –
ФЕНОМЕН ПОЗНАТ КАО
„GLASS CEILING“ (СТАКЛЕНИ
ПЛАФОН).

Овај недостатак формалних оквира јасно се огледа и у свакодневной пракси. Према одговорима запослених, само 14,3% испитаника (Та-бела 6, Графички приказ 4) потврдило је да је родна равноправност редовни део званичних политика њихове институције. Ово је важан сигнал да чак и тамо где неки облици стратегија постоје, њихова при-мена није довољно видљива или препозната на нивоу запослених.

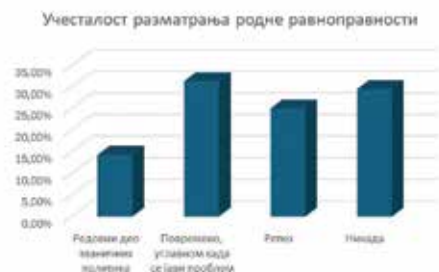
Супротно томе:

- 31,3% запослених наводи да се равноправност разматра по-времени, углавном када се јави конкретан проблем или спор;
- 25% каже да је равноправност „ретко“ на дневном реду;
- 29,5% истиче да се ова тема никада не разматра у њиховим институцијама.

Табела 6. - Учесталост разматрања родне равноправности у институцијама

Учесталост разматрања родне равноправности	Проценат испитаника
Редовни део званичних политика	14,3%
Повремено, углавном када се јави проблем	31,3%
Ретко	25%
Никада	29,5%

Графички приказ 4. - Учесталост разматрања родне равноправности у институцијама



То значи да скоро трећина институција уопште нема родну перспективу у званичном дискурсу, а да је у додатној четвртини присутна само маргинално. У целини гледано, институционални приступ је пре реактиван него проактиван – родна питања се отварају „када затреба“, а не као стабилан стратешки приоритет.

Ово се разликује од праксе у многим земљама ЕУ, где се родна равноправност све више третира као интегрални део управљања, извештавања и финансирања, посебно у контексту европских фондова и програма.

Поред европског и националног стратешког оквира, важно је истаћи да у Републици Србији постоји и **јасно прописана законска обавеза**

институција културе да спроводе мере родне равноправности, у складу са Законом о родној равноправности (Сл. гласник РС, бр. 52/2021).

Према **члану 16. Закона**, *орјани јавне власћи и йослодавци који имају више од 50 зайослених и радно анијажованих лица дужни су да у оквиру својих йодишњих йланова или йројрама рада уйиврђују и сйроводе йосебне мере за осйваривање и унайређење родне равнойравносйи.*

Ови планови морају обавезно садржати:

- **кратку оцелу стања**, укључујући расподелу запослених по полу и старосној доби,
- **списак посебних мера**,
- **разлоге за њихово увођење и циљеве који се њима постижу**,
- **начин спровођења, контроле и престанка мера.**

Ова законска обавеза се односи не само на приватне послодавце, већ и на **јавне установе**, укључујући и институције културе које прелазе праг од 50 запослених. То значи да велики број установа културе у АП Војводини има формалну законску дужност да родну равноправност укључи у своје планске и управљачке документе.

Поред тога, Закон прописује и обавезу **вођења евиденција и израде годишњих извештаја** о примени мера родне равноправности, уз коришћење стандарда из подзаконских аката:

- *Правилник о вођењу евиденције и извештавању о осйваривању родне равнойравносйи и*
- *Правилник о изради и сйровођењу йлана уйрављања ризицима од йовреде йринципа родне равнойравносйи.*

Ови механизми представљају институционалну обавезу, али и прилику да установе културе системски интегришу родну перспективу у свој рад — од кадровског планирања до учешћа у ЕУ пројектима.

6.1.1. Положај жена у институцијама

Жене у институцијама културе бројчано чине већину запослених, али њихова позициона моћ унутар управљачких структура остаје ограничена. Овај парадокс – висок удео у запослености без пропорционалног утицаја на одлучивање – један је од кључних изазова у домену родне равноправности (Табела 7, Графички приказ 5).

Подаци указују да на водећим позицијама у институцијама културе:

- 50% институција има више од пет жена у руководству,
- 38,9% има између две и пет жена,
- 11,1% има само једну жену у управљачкој структури.

Табела 7. - Заступљеност жена на водећим позицијама у институцијама културе

Број жена у руководству	Проценат институција
Више од пет жена	50%
Две до пет жена	38,9%
Само једна жена	11,1%

Графички приказ 5. - Заступљеност жена на водећим позицијама у институцијама културе



Иако ови подаци на први поглед делују охрабрујуће, бројчана заступљеност не значи нужно и равноправан утицај. У бројним случајевима жене јесу део руководства, али са ограниченим могућностима да утичу на кључне стратешке одлуке. У поређењу са европским стандардима, где је родни баланс у управљачким структурама све чешће услов за финансирање из фондова, институције културе у Војводини и даље показују структурни јаз.

Унутар пројектних тимова уочава се јасна родна подела улога: жене чешће преузимају оперативне и административне задатке, док мушкарци заузимају координаторске и управљачке позиције. Овај образац одражава ширу друштвену матрицу у којој су жене „носиоце извршних задатака“, а мушкарци „креатори стратегија“.

Посебно је значајан феномен „невидљивог рада“ који у институцијама културе у највећој мери обављају жене – организација интерних активности, вођење документације, логистика, комуникација са партнерима. Иако је овај рад пресудан за успешност програма и пројеката, ретко се препознаје као лидерски допринос, па жене остају мање видљиве у формалним извештајима и често нису препознате као кључни носиоци успеха.

Институције културе у АП Војводини одликује структурна неравнотежа: жене су бројчано доминантне, али њихова стварна моћ у процесима одлучивања остаје ограничена. Док европски трендови све више инсистирају на равноправности као предуслову институционалне кредибилности и финансирања, овдашње институције тек треба да пређу пут од симболичке ка суштинској заступљености жена у лидерству.

6.1.2. Изазови и препреке

Перцепција запослених открива низ системских баријера које утичу на равноправност жена, док одговори институција често указују да ови изазови нису довољно препознати на формалном нивоу.

6.1.3. Лична искуства дискриминације

Према подацима из упитника (Табела 8, Графички приказ 6) за запослене:

- 76,8% испитаника изјавило је да није лично искусило родну дискриминацију;
- 15,2% није сигурно да ли је било дискриминисано (што упућује на постојање суптилних, тешко уочљивих облика неравноправности);
- 8% је јасно потврдило да је искусило дискриминацију.

Табела 8. - Лична искуства родне дискриминације (самопроцена запослених)

Лично искуство дискриминације	Процент испитаника
Нису лично искусили дискриминацију	76,8%
Нису сигурни да ли су били дискриминисани	15,2%
Јасно потврдили да су искусили дискриминацију	8%

Графички приказ 6. - Лична искуства родне дискриминације (самопроцена запослених)



У одговорима институција, међутим, ретко се наводи да овакви проблеми постоје или да су анализирани, што ствара празнину између институционалне слике и личних искустава запослених.

6.1.4. Балансирање пословних и породичних обавеза

Запослени процењују да:

- 51,8% жена има потпуну институционалну подршку у балансирању посла и породице,
- 41,1% има делимичну подршку,
- 7,1% сматра да подршка уопште не постоји.

Институције, с друге стране, често истичу флексибилне радне аранжмане или неформално разумевање као довољну меру, што указује на разлику у перцепцији: оно што институције виде као подршку, запослени често доживљавају као недовољно, недоследно или непредвидиво.

6.1.5. Присуство родних стереотипа

На питање о стереотипима (Табела 9, Графички приказ 7):

- 42% запослених верује да стереотипа нема,
- 38,4% их препознаје као ниско присутне,
- 17,9% сматра да су средње присутни,
- 1,8% да су високо заступљени.

Табела 9. - Перцепција присутности родних стереотипа

Процењена присутност стереотипа	Процент запослених
Не постоје / нема стереотипа	42%
Ниско присутни	38,4%
Средње присутни	17,9%
Високо присутни	1,8%

Графички приказ 7. - Перцепција присутности родних стереотипа



Иако формална дискриминација није широко препозната, ови подаци указују да родни стереотипи и даље постоје у позадини радне културе, утичући на расподелу задатака и могућности за напредовање. Институције ретко ове појаве препознају као системски проблем: родна подела послова чешће се тумачи као „природна“ него као последица укорених стереотипа.

6.1.6. Несклад у перцепцији изазова

Институције најчешће као главне изазове наводе:

- финансијска ограничења;
- недостатак кадрова;
- комплексне административне процедуре.

Запослени, међутим, додају и „скривене“ баријере:

- родне стереотипе;
- неједнак приступ лидерским улогама;
- недовољну подршку у усклађивању посла и породице.

Постоји јасан јаз између институционалне слике и стварних искустава запослених. Док институције сматрају да обезбеђују основне услове за рад, запослени указују да равноправност често остаје недовољно интегрисана у праксу.

6.2. Перцепција и искуства запослених

Перцепције запослених пружају дубок увид у то како се родна равноправност (или њен недостатак) одражава на свакодневни рад (Гrafички приказ 8).

- 54,5% запослених изјавило је да се питања родне равноправности у њиховим институцијама ретко (25%) или никада (29,5%) не разматрају;
- 31,3% наводи да се ова тема отвара тек повремено, најчешће када се јави конкретан проблем;
- само 14,3% потврђује да је родна равноправност редовно интегрисана у званичне политике институције.

Графички приказ 8. – Перцепција учесталости разматрања родне равноправности у институцијама



Када је реч о стереотипима:

- 41,9% запослених сматра да стереотипа нема,
- али 38,4% их препознаје као ниско присутне,
- 17,9% као средње присутне,
- а 1,8% као високо заступљене.

Ово значи да скоро сваки други запослени уочава родно условљене разлике у начину расподеле послова и вредновању рада.

У АП Војводини, ПРИМЕРИ ЖЕНСКОГ ЛИДЕРСТВА У ПРОЈЕКТИМА ЧЕСТО ОСТАЈУ НА НИВОУ ИНДИВИДУАЛНИХ ИСКУСТАВА, БЕЗ ШИРЕГ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ЕФЕКТА. ЗБОГ ТОГА ЈЕ, ПОРЕД СТВАРАЊА УСЛОВА ЗА ВЕЋЕ УЧЕШЋЕ ЖЕНА У ВОЂЕЊУ ПРОЈЕКТА, ПОДЈЕДНАКО ВАЖНО РАДИТИ И НА ЊИХОВОЈ ВИДЉИВОСТИ И ПРЕПОЗНАВАЊУ, КАКО БИ ПОЗИТИВНА ИСКУСТВА ПОСТАЛА ПОКРЕТАЧ ПРОМЕНА У ИНСТИТУЦИОНАЛНОЈ КУЛТУРИ.

Квалитативни одговори додатно указују да се женама често додељују административни и логистички послови, док се мушкарцима повећавају стратешке и одлучујуће улоге. То се надовезује на феномен „невидљивог рада“ – бројне активности које су кључне за функционисање институције, али које ретко доносе видљивост и формално признање.

Укупан утисак је да у институцијама културе постоји раскорак између формалног одсуства дискриминације и реалних искустава запослених. Док већина не препознаје отворене облике неправедности, бројчани показатељи и наративи откривају да су суптилне баријере и даље дубоко укорене.

Иако жене чине значајан део запослених, примери њиховог лидерства у европским пројектима остају ограничени и фрагментарни.

Подаци указују да:

- око 19,4% институција пријављује више примера жена које су успешно водиле ЕУ пројекте,
- 23,6% наводи један или два примера,
- више од половине (57%) не идентификује ниједан пример добре праксе.

То упућује на два повезана проблема:

- 1** жене ретко долазе у позицију да воде европске иницијативе;
- 2** и када успеју, њихови резултати често остају невидљиви и недовољно институционално признати.

У ЕУ контексту, овај јаз је посебно уочљив. Европски програми (нпр. Horizon Europe, Creative Europe) формално интегришу родну равноправност у критеријуме финансирања, подстичу менторске програме, мреже и награде за жене на руководећим позицијама. Успешне приче женског лидерства третирају се као примери добре праксе које треба активно промовисати и ширити.

У АП Војводини, примери женског лидерства у пројектима често остају на нивоу индивидуалних искустава, без ширег институционалног ефекта. Због тога је, поред стварања услова за веће учешће жена у вођењу пројеката, подједнако важно радити и на њиховој видљивости и препознавању, како би позитивна искуства постала покретач промена у институционалној култури.

6.3. Закључни осврт

Истраживање указује да институције културе у Војводини још увек немају системски приступ родној равноправности: питања једнакости најчешће се третирају кроз појединачне иницијативе, а не кроз формално усвојене политике. Жене доминирају у оперативним и административним улогама, али ређе заузимају позиције координаторки и руководилица пројеката, што потврђује присуство „стакленог плафона“.

Кључни обрасци који се издвајају су:

- бројчана већина жена у институцијама не значи и равноправност у одлучивању;
- „невидљиви рад“ жена остаје нерегулисан и недовољно признат;
- постоје примери добре праксе у европским пројектима, али су фрагментарни и недовољно институционализовани;
- системски оквири (политике, планови, механизми евалуације) недостају или су слабо примењени.

Да би се постојећи потенцијал реализовао, неопходно је увести и доследно спроводити системске мере:

- обавезне планове родне равноправности;
- менторске програме за жене;
- мере видљивости и афирмације женског лидерства;
- политике усаглашавања пословног и приватног живота.

Тек тада ће институције културе у АП Војводини моћи да се у потпуности ускладе са европским трендовима и искористе потенцијал жена као кључних носитељки институционалних промена и развоја.

7. ПРОФИЛ ЗАПОСЛЕНИХ: КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОТРЕБЕ

Профил запослених у институцијама културе у АП Војводини обухвата демографске карактеристике, ниво образовања, компетенције, радни статус и потребе за развојем, са посебним освртом на родну димензију. Анализа се ослања на податке из два упитника (за институције и запослене), фокус-групе и интервјуе, уз поређење са релевантним европским налазима. У фокусу су чиниоци који директно условљавају учешће у ЕУ пројектима: језичке и пројектне вештине, дигиталне компетенције, лидерство жена и институционална подршка (време, логистика, *family-friendly* мере). Овакво постављање омогућава да се, поред стања, јасно уоче и полуге за унапређење капацитета.

7.1. Полна и старосна структура

Анализа података из упитника за запослене указује на јасно изражену родну диспропорцију у сектору културе АП Војводине. Жене чине убедљиву већину – 81 испитаник (72,3%), док је мушкараца 28 (25,0%). Три особе (2,7%) одлучиле су да се не изјасне о свом полу. Овај образац уклапа се у дугорочне трендове у сектору културе и у Србији и у Европској унији, где жене доминирају у кадровској структури, али су ређе заступљене у руководећим и одлучивачким улога-

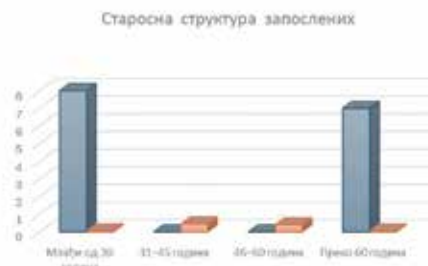
ма. Европски подаци (Eurostat, 2022) показују да жене чине око 60% запослених у културним и креативним делатностима, али знатно ређе заузимају директорска места у институцијама културе.

Када је реч о старосној структури (Табела 9, Графички приказ 9), највећи број запослених припада категоријама 31-45 година (45,5%) и 46-60 година (41,1%). Знатно су мање заступљени најмлађи: 8 испитаника (7,1%) је млађе од 30 година, док је у категорији преко 60 година свега 7 запослених (6,2%). Ово указује на изражен проблем „подмлатка“ у институцијама културе, односно релативно ниску заступљеност најмлађих генерација у радној снази.

Табела 10. - Старосна структура запослених

Старосна категорија	Број запослених / испитаника	Проценат
Млађи од 30 година	8	7,1%
31-45 година	-	45,5%
46-60 година	-	41,1%
Преко 60 година	7	6,2%

Графички приказ 9. - Старосна структура запослених



Сличан тренд уочен је и у другим студијама о сектору културе у Србији, где доминирају запослени средње и старије доби, док млади ређе проналазе дугорочне позиције у јавним установама културе.

Ови налази имају више импликација:

- родна структура потврђује да сектор културе у Војводини следи европски образац „феминизованог“ сектора, али је неопходно детаљније сагледати улогу жена у руководећим структурама како би се проверило да ли бројчана доминација значи и равноправну заступљеност у лидерству;
- старосна структура открива јаз у генерацијској динамици: велики удео запослених у средњој и старијој доби значи акумулирано искуство, али и потенцијални ризик од недостатка младог кадра и свежих приступа, што може ограничити дугорочни развој и иновације;
- у поређењу са ЕУ трендовима (European Expert Network on Culture – EENC, 2021), указује се на потребу за циљаним програмима за привлачење младих у институције културе (traineeship, мобилност, приправнички програми), како би се смањио генерацијски јаз.

7.2. Радни статус и стабилност запослења

Анализа радног статуса указује да већина запослених у институцијама културе ужива висок степен сигурности. Чак 83% испитаника запослено је на неодређено време, што указује на стабилност и трајност радних односа у сектору. Овај налаз је значајан јер стабилно запослење омогућава дугорочнији професионални развој и већу спремност за укључивање у иницијативе као што су припрема и имплементација ЕУ пројеката.

С друге стране, 14,3% запослених ради на одређено време, што упућује на постојање флукуација у кадровској политици институција културе. Рад на одређено може бити последица специфичности финансирања, зависности од пројектних средстава и варијабилно-

сти локалних и регионалних буџета. Овакви радни односи носе већу несигурност и могу смањити мотивацију за преузимање дугорочних и одговорних улога у сложеним процесима као што су европски пројекти.

Мањи проценат (2,7%) чине спољни сарадници који су најчешће ангажовани по пројекту или програму, као носиоци специфичних експертиза. Овај модел упућује на извешан степен флексибилности, али и на то да институције у појединим областима не располажу довољним интерним капацитетима.

Сумирано, институције културе у АП Војводини располажу релативно стабилном радном снагом, али и даље постоји простор за унапређење – посебно у смислу пружања сигурнијих услова за запослене на одређено и за спољне сараднике, како би се оснажила институционална отпорност и омогућило дугорочније стратешко планирање.

7.3. Ниво образовања и стручне области

Подаци указују да је ниво образовања запослених у институцијама културе у АП Војводини изузетно висок, што је у складу са традиционалним карактером овог сектора. Више од 72% испитаника поседује дипломе факултета или мастер студија, а додатних 11% има завршене докторске студије. Средњу стручну спрему има мање од 10% запослених, углавном у пратећим службама (техника, администрација, логистика). Ово потврђује да сектор почива на високо квалификованом људском капиталу, што представља значајан потенцијал за развој квалитетних и иновативних програма и активније учешће у европским пројектима.

Када се посматрају стручне области, доминирају профили из друштвено-хуманистичких наука: историја уметности, књижевност, библиотекарство, археологија, етнологија и сродне дисциплине. Зна-

чајан део запослених потиче из области уметности и уметничке продукције (драмске, музичке, ликовне уметности). Знатно је мање оних са образовањем из менаџмента, економије или права, што указује на дефицит практичних знања неопходних за савремено управљање институцијама и пројектима.

Више од 72% испитаника поседује дипломе факултета или мастер студија, а додатних 11% има завршене докторске студије. Средњу стручну спрему има мање од 10% запослених, углавном у пратећим службама (техника, администрација, логистика). Ово потврђује да сектор почива на високо квалификованом људском капиталу, што представља значајан потенцијал за развој квалитетних и иновативних програма и активније учешће у европским пројектима.

Овај дисбаланс између јаког уметничко-хуманистичког профила и слабије заступљених менаџерско-административних компетенција директно утиче на могућност укључивања у сложене ЕУ пројекте. Иако већина запослених поседује дубока стручна знања из својих области, често недостају вештине као што су писање пројектних апликација, управљање буџетима, стратешко планирање или коришћење дигиталних алата за међународну сарадњу.

Ситуација у Војводини је у великој мери упоредива са европским трендовима: према подацима Eurostat-а и European Expert Network on Culture (EENC), запослени у институцијама културе широм Европе такође превасходно потичу из хуманистичких и уметничких области, док недостатак кадрова са менаџерским и техничким знањима представља чест изазов. У многим државама ЕУ тај јаз се премошћава интердисциплинарним студијским програмима (cultural management,

arts administration) и циљаним привлачењем стручњака из економије, ИТ-а и маркетинга у сектор културе.

Налази потврђују да је у институцијама културе АП Војводине потребно додатно улагати у програме усавршавања који допуњују традиционално академско и уметничко образовање практичним, менаџерским и административним компетенцијама.

7.3.1. Познавање и коришћење страних језика

Познавање и употреба страних језика представљају један од кључних фактора за учешће у европским пројектима. Анализа података указује да већина испитаника у одређеној мери познаје бар један страни језик, али да степен знања и учесталост употребе значајно варирају.

Најзаступљенији је енглески језик, који познаје више од 80% запослених. Ипак, само око 35-40% њих га активно користи у свакодневном раду – пре свега приликом припреме и подношења пројектних апликација, комуникације са партнерима или праћења релевантне литературе. Остали поседују пасивно знање (углавном читање и разумевање), али имају ограничене комуникацијске вештине, што представља озбиљну препреку за директно учешће у међународним активностима.

Поред енглеског, значајан број испитаника навео је познавање немачког и мађарског језика, што је у складу са мултикултуралним контекстом Војводине. Немачки познаје око 20% запослених, али га у радном контексту користи мањи део. Мађарски је високо заступљен у институцијама које делују у срединама са већинским или значајним мађарским становништвом, где је познавање језика често предуслов за рад. Словачки, румунски и русински присутни су код појединаца, али су ограничени на специфичне локалне контексте.

Француски, италијански и руски јављају се као додатне компетенције код мањег броја запослених, претежно оних који су студирали у иностранству или имају специфична интересовања; а њихова примена у свакодневном раду институција је ретка.

Посматрано у односу на род, жене чешће наводе активно познавање енглеског језика, док мушкарци нешто чешће истичу да га користе у управљачким и координаторским улогама. Ово потврђује образац у којем жене поседују компетенције, али их ређе остварују у лидерским позицијама.

ПРЕМА EUROPEAN LANGUAGE
INDUSTRY SURVEY (2022),
ВИШЕ ОД 70% ЗАПОСЛЕНИХ
У СЕКТОРУ КУЛТУРЕ У ЕУ
КОРИСТИ ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК
СВАКОДНЕВНО У РАДУ,
ДОК ЈЕ У ОВОМ УЗОРКУ ТАЈ
ПРОЦЕНАТ ОКО 40%.

У поређењу са европским истраживањима, институције културе у Србији и даље су у заостатку. Према European Language Industry Survey (2022), више од 70% запослених у сектору културе у ЕУ користи енглески језик свакодневно у раду, док је у овом узорку тај проценат око 40%. У многим земљама ЕУ поред енглеског интензивно се користе и француски, немачки и шпански, што олакшава шире умрежавање.

Налази указују на потребу за систематским улагањем у обуке страних језика унутар институција културе у Војводини – нарочито у области „пројектног енглеског“ и специјализованог вокабулара за културни менаџмент и ЕУ програме.

7.3.2. Учествовање у ЕУ пројектима

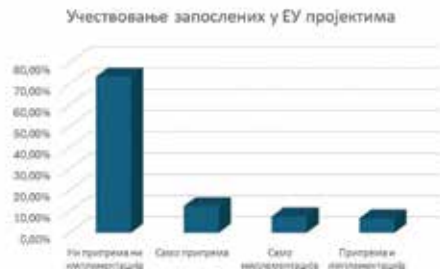
Учествовање запослених у ЕУ пројектима посматрано је истовремено на индивидуалном и институционалном нивоу (Табела 10, Графички приказ 10).

На индивидуалном нивоу, 73,3% испитаника није учествовало ни у припреми ни у имплементацији ЕУ пројеката, 12,4% било је укључено само у припрему, 7,6% само у имплементацију, а 6,7% је радило и једно и друго. Практично искуство је, дакле, концентрисано у релативно уском кругу, док већина запослених остаје ван пројектних процеса.

Табела 11. – Учествовање запослених у ЕУ пројектима (индивидуални ниво)

Облик учешћа у ЕУ пројектима	Процент испитаника
Ни припрема ни имплементација	73,3%
Само припрема	12,4%
Само имплементација	7,6%
Припрема и имплементација	6,7%

Графички приказ 10. - Учествовање запослених у ЕУ пројектима (индивидуални ниво)



Са институционалне перспективе, 55,6% институција наводи да је до сада добило средства за бар један ЕУ пројекат, 22,2% да није, а још 22,2% да нема ту информацију. Укупно посматрано, 61,1% институција реализовало је 1-3 пројекта, 11,1% има 4-6 реализованих, док 27,8% није реализовало ниједан.

Ипак, у тренутку анкетирања 83,3% институција није имало ниједан активан пројекат, а 16,7% је имало 1-3 активна. У последњих 12 ме-

сеци само 16,7% је поднело пријаву на ЕУ конкурс и чекало резултат, док 50,0% није аплицирало ни на један позив.

Овај однос – релативно висок проценат институција које су бар једном биле успешне, али низак проценат активних пројеката и нових пријава – указује на „таласни“ модел учешћа, који зависи од ентузијазма појединаца уместо од стабилних, институционализованих тимова.

Улоге у пројектима додатно појашњавају овај образац. Из перспективе запослених (вишеструки избор), око трећине наводи да је институција учествовала као партнер у конзорцијуму, мањи проценат као водећи партнер или подизвођач/пружалац услуга, а део испитаника истиче да је институција „само аплицирала“ без добијеног финансирања. Према подацима институција, половина је учествовала као партнери, више од четвртине као водећи партнери, док одређени број наглашава да је имао искуство само подношења пријава без добијања средстава.

По програмима, значајан део испитаних запослених наводи да уопште није учествовао у ЕУ програмима; међу онима који јесу, најчешће се помињу Креативна Европа и Interreg/IPA CBC, а знатно ређе Еразмус+ и Хоризонт Европа. Ово потврђује да је учешће најчешће партнерско и да се искуство концентрише у ограниченом броју програма.

Временска улагања у пројектни рад релативно су мала: више од две трећине запослених наводи да пројектним активностима посвећује мање од 5 сати недељно, док мањи део издваја 5-10 сати, а тек неко-

На индивидуалном нивоу, 73,3% испитаника није учествовало ни у припреми ни у имплементацији ЕУ пројеката, 12,4% било је укључено само у припрему, 7,6% само у имплементацију, а 6,7% је радило и једно и друго.

лица више од 10 сати недељно. Пројекти се, дакле, најчешће доживљавају као „додатак“ редовним пословима, а не као системски планирана линија рада.

УКУПНО ПОСМАТРАНО, 61,1% ИНСТИТУЦИЈА РЕАЛИЗОВАЛО ЈЕ 1-3 ПРОЈЕКТА, 11,1% ИМА 4-6 РЕАЛИЗОВАНИХ, ДОК 27,8% НИЈЕ РЕАЛИЗОВАЛО НИЈЕДАН.

Структура интерне подршке то додатно потврђује: готово половина запослених наводи да у њиховој институцији не постоји интерни пројектни тим, али сматра да би био користан; мањи део истиче да тим постоји делимично, док тек мали проценат наводи да постоји добро орга-

низован тим. На скали процене, запослени највише вреднују чињеницу да руководство препознаје важност ЕУ пројеката и да вербално охрабрује учешће, док знатно ниже оцењују стручну/административну подршку при пријави и логистичке олакшице за најангажованије. Символичка подршка је, дакле, присутна, али су оперативне полуге (људски ресурси, логистика, стручна помоћ) недовољно развијене.

Језичка димензија додатно утиче на овај образац. Готово половина запослених наводи да уопште није користила енглески језик у пројектима или међународној сарадњи, док нешто више од трећине јесте, а мањи део делимично. Ограничена практична употреба језика објашњава зашто су фазе као што су партнерства, буџетирање и дефинисање индикатора и даље концентрисане у малом броју појединаца.

Ипак, интерес за укључивање је висок: међу онима без искуства, скоро седам од десет запослених би се укључило у ЕУ пројекте уз адекватну обуку, мањи део би се укључио и без ње, али истиче да нема институционалну подршку, док приближно четвртина није заинтересована. Најчешће навођени разлози за неучествовање су: недостатак информација о финансирању, недостатак ресурса и времена, сложе-

ност процедура, лични недостатак интересовања или искуства, недо-вољна подршка институције и страх од преузимања одговорности.

Родна перспектива пројектних тимова указује на двоструку слику. На нивоу институција, више од половине наводи да у пројектним тимовима преовлађују жене, мањи проценат истиче да „жене углавном обављају оперативне улоге, а мушкарци руководеће“, док је врло мали број оних где преовлађују мушкарци или је структура уравнотежена. У једном делу установа, дакле, жене су бројчано видљиве, али стратешке улоге (координација, буџет, преговарање) и даље чешће припадају мушкарцима. Исто-времено, већина институција наводи да активно или дели-мично подстиче жене да преу-зимају водеће улоге, док мањи део истиче да не постоји посе-бан подстицај. Ова комбинаци-ја – висока декларативна подр-шка, али умерена реализација – упућује на потребу за форма-лизовањем механизма (мен-торство, јасни критеријуми за именовања, валоризација ко-ординације у напредовању).

ГОТОВО ПОЛОВИНА
ЗАПОСЛЕНИХ НАВОДИ ДА
У ЊИХОВОЈ ИНСТИТУЦИЈИ
НЕ ПОСТОЈИ ИНТЕРНИ
ПРОЈЕКТНИ ТИМ, АЛИ СМАТРА
ДА БИ БИО КОРИСТАН;
МАЊИ ДЕО ИСТИЧЕ ДА
ТИМ ПОСТОЈИ ДЕЛИМИЧНО,
ДОК ТЕК МАЛИ ПРОЦЕНАТ
НАВОДИ ДА ПОСТОЈИ ДОБРО
ОРГАНИЗОВАН ТИМ.

Институције културе у АП Војводини имају одређено искуство и по-зитивну праксу, али је учешће запослених у ЕУ пројектима неравно-мерно и концентрисано у уском кругу ентузијаста. Већина поједи-наца нема практично искуство, посвећује мало времена пројектима, а енглески се у пројектном контексту не користи у довољној мери. Истовремено, постоји висока спремност за укључивање уз обуку и декларисана подршка женама за вођство, што представља значајан потенцијал за убрзани напредак.

7.3.3. Професионални развој и перцепција могућности

Једно од кључних питања односи се на то у којој мери запослени имају прилике за професионални развој, како те прилике процењују и у којој мери их користе. Налази указују на сложену слику у којој се преплићу недовољна системска подршка, индивидуална иницијатива и перцепција ограничених могућности напредовања.

ИНТЕРЕС ЗА УКЉУЧИВАЊЕ ЈЕ ВИСОК: МЕЂУ ОНИМА БЕЗ ИСКУСТВА, СКОРО СЕДАМ ОД ДЕСЕТ ЗАПОСЛЕНИХ БИ СЕ УКЉУЧИЛО У ЕУ ПРОЈЕКТЕ УЗ АДЕКВАТНУ ОБУКУ, МАЊИ ДЕО БИ СЕ УКЉУЧИО И БЕЗ ЊЕ, АЛИ ИСТИЧЕ ДА НЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛНУ ПОДРШКУ, ДОК ПРИБЛИЖНО ЧЕТВРТИНА НИЈЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНА. НАЈЧЕШЋЕ НАВОЂЕНИ РАЗЛОЗИ ЗА НЕУЧЕСТВОВАЊЕ СУ: НЕДОСТАТАК ИНФОРМАЦИЈА О ФИНАНСИРАЊУ, НЕДОСТАТАК РЕСУРСА И ВРЕМЕНА, СЛОЖЕНОСТ ПРОЦЕДУРА, ЛИЧНИ НЕДОСТАТАК ИНТЕРЕСОВАЊА ИЛИ ИСКУСТВА, НЕДОВОЉНА ПОДРШКА ИНСТИТУЦИЈЕ И СТРАХ ОД ПРЕУЗИМАЊА ОДГОВОРНОСТИ.

Више од половине испитаника наводи да је у последње три године учествовало у бар једном облику стручног усавршавања – најчешће у виду радионица, семинара или краћих курсева организованих у Србији. Међутим, само око 15% имало је прилику да похађа обуке или студијске програме у иностранству, што указује на релативно ограничену мобилност и недовољну укљученост у европске мреже професионалног развоја.

Родне разлике су изражене: жене значајно чешће учествују у домаћим обукама и радионицама, док су мушкарци пропорционално више заступљени међу онима који су имали прилику за усавршавање у иностранству. Ово је у складу са већ уоченим обрасцем да жене

чешће преузимају оперативне и извршне улоге, док мушкарци имају већи приступ лидерским позицијама и, последично, међународним програмима.

Перцепција могућности напредовања је углавном песимистична: више од 60% испитаника сматра да су шансе за унапређење у оквиру институције ограничене, док свега око једне осмине верује да постоји јасан и транспарентан систем каријерног развоја. Најчешће препо-

ИНСТИТУЦИЈЕ КУЛТУРЕ У АП ВОЈВОДИНИ ИМАЈУ ОДРЕЂЕНО ИСКУСТВО И ПОЗИТИВНУ ПРАКСУ, АЛИ ЈЕ УЧЕШЋЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЕУ ПРОЈЕКТИМА НЕРАВНОМЕРНО И КОНЦЕНТРИСАНО У УСКОМ КРУГУ ЕНТУЗИЈАСТА. ВЕЋИНА ПОЈЕДИНАЦА НЕМА ПРАКТИЧНО ИСКУСТВО, ПОСВЕЂУЈЕ МАЛО ВРЕМЕНА ПРОЈЕКТИМА, А ЕНГЛЕСКИ СЕ У ПРОЈЕКТНОМ КОНТЕКСТУ НЕ КОРИСТИ У ДОВОЉНОЈ МЕРИ.

знати проблеми односе се на ограничене финансијске ресурсе, недовољно систематизоване позиције и изостанак формалних програма менторства.

Поређење са европским показатељима (EACEA, 2022) указује на значајан јаз. Више од 70% запослених у сектору културе ЕУ било је у последње три године укључено у неки облик континуираног усавршавања, а око 40% имало је искуство професионалног развоја у иностранству. У земљама као што су Холандија, Данска и Финска, институције културе систематски финансирају учешће запослених у европским програмима обуке и умрежавања.

САМО ОКО 15% ИМАЛО ЈЕ ПРИЛИКУ ДА ПОХАЂА ОБУКЕ ИЛИ СТУДИЈСКЕ ПРОГРАМЕ У ИНОСТРАНСТВУ, ШТО УКАЗУЈЕ НА РЕЛАТИВНО ОГРАНИЧЕНУ МОБИЛНОСТ И НЕДОВОЉНУ УКЉУЧЕНОСТ У ЕВРОПСКЕ МРЕЖЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ РАЗВОЈА.

Наши подаци такође указују да величина институције утиче на перцепцију развојних могућности: запослени у већим установама чешће истичу да постоје интерне прилике за усавршавање (иако их и даље оцењују као ограничене), док се запослени у мањим институцијама пре свега ослањају на сопствену иницијативу.

7.4. Идентификоване потребе запослених у институцијама културе

На основу резултата оба упитника, интервјуа и фокус-групе могу се јасно издвојити области у којима запослени осећају највеће потребе за подршком и развојем. Ове потребе односе се не само на индивидуални професионални развој, већ и на системске предуслове за равноправно и ефективно учешће у европским пројектима.

7.4.1. Јачање језичких компетенција

Иако већина запослених има барем основно или средње знање енглеског језика, само око 40% га користи у свакодневном професионалном раду, док значајан део уопште не користи страни језик на послу. Посебно је значајно да релативно мали проценат поседује специјализовани вокабулар за културни менаџмент и ЕУ пројекте, што отежава писање апликација и извештаја.

Недовољно самопоуздања и одсуство курсева попут *project English* или *English for cultural management* додатно ограничавају активну

употребу. У ЕУ, више од 70% радника у сектору културе користи енглески у радном контексту (Eurobarometer, 2019), што Србију ставља у неповољнији положај.

7.4.2. Развој пројектних вештина

Више од половине запослених никада није похађало формалну обуку из управљања ЕУ пројектима, а тек мањи део је имао прилику да координира пројекат. Највећи број учествује као члан оперативног тима (администрација, организација догађаја, комуникација), док ретко преузима улогу креатора идеје, буџетара или координатора. Институције, стога, имају људске ресурсе за извршавање задатака, али не и довољно обучених кадрова за вођење комплексних пројеката.

РОДНЕ РАЗЛИКЕ
СУ ИЗРАЖЕНЕ:
ЖЕНЕ ЗНАЧАЈНО
ЧЕШЋЕ УЧЕСТВУЈУ У
ДОМАЋИМ ОБУКАМА
И РАДИОНИЦАМА,
ДОК СУ МУШКАРЦИ
ПРОПОРЦИОНАЛНО
ВИШЕ ЗАСТУПЉЕНИ
МЕЂУ ОНИМА КОЈИ
СУ ИМАЛИ ПРИЛИКУ
ЗА УСАВРШАВАЊЕ У
ИНОСТРАНСТВУ.

7.4.3. Дигиталне вештине

Запослени најчешће користе основне дигиталне алате (MS Office, е-пошта), док је напредно знање о платформама за управљање тимовима, публиком или пројектима ограничено. Само мањи део испитаника изјављује да користи дигиталне алате у раду са публиком или пројектима, а још мањи се осећа компетентно за примену напредних дигиталних стратегија (виртуелни турови, онлајн продаја карата, ди-

гитални архиви). У контексту DESI индекса (2023) и европских пракси, овај јаз указује на потребу за програмима дигиталне трансформације културног сектора.

7.4.4. **Лидерске и менаџерске компетенције жена**

Иако значајан део запослених у институцијама културе чине жене,

САМО МАЊИ ДЕО ИСПИТАНИКА ИЗЈАВЉУЈЕ ДА КОРИСТИ ДИГИТАЛНЕ АЛАТЕ У РАДУ СА ПУБЛИКОМ ИЛИ ПРОЈЕКТИМА, А ЈОШ МАЊИ СЕ ОСЕЋА КОМПЕТЕНТНО ЗА ПРИМЕНУ НАПРЕДНИХ ДИГИТАЛНИХ СТРАТЕГИЈА (ВИРТУЕЛНИ ТУРОВИ, ОНЛАЈН ПРОДАЈА КАРАТА, ДИГИТАЛНИ АРХИВИ).

њихова улога је чешће оперативна него стратешка. На питање да ли жене воде ЕУ пројекте, мањи део испитаника наводи више успешних примера, док значајан проценат истиче да у њиховој институцији нема ниједног таквог примера. Жене су најчешће ангазоване у организацији догађаја и административној подршци, док мушкарци чешће преузимају координаторске и буџетске улоге. Потребна за менторским програмима и систематском

подршком женама у лидерским улогама издваја се као приоритет.

7.4.5. **Институционална подршка за баланс посла и породице**

Више од 60% запослених наводи да њихова институција нема формалне механизме подршке (флексибилно радно време, рад од куће, family-friendly политике). Жене у фокус-групи нагласиле су да се од

њих очекује преузимање „невидљивог рада“ (организација догађаја, брига о документацији), што значајно утиче на њихову мотивацију и могућност да преузму одговорне улоге. У многим земљама ЕУ, нарочито у нордијским, *family-friendly* политике постале су стандард и директно су допринеле већем учешћу жена у лидерским позицијама.

7.4.6. Умрежавање и интернационализација

Само мањи број институција наводи да има активне партнере у ЕУ, док значајан проценат истиче да никада није учествовао у заједничком међународном пројекту. Запослени истичу недостатак контаката и приступа европским мрежама као једну од највећих препрека. У ЕУ, културне мреже (European Museum Network, On the Move, IETM и др.) одиграле су кључну улогу у расту броја међународних пројеката, док у Србији још увек недостаје довољан број институција које су трајни чланови ових мрежа.

Више од 60% запослених наводи да њихова институција нема формалне механизме подршке (флексибилно радно време, рад од куће, FAMILY-FRIENDLY политике).

7.4.7. Финансијска писменост и управљање ресурсима

Иако ово питање није било директно формулисано у упитнику, интервјуи показују да многи запослени препознају недостатак знања у области буџетирања, финансијског извештавања и одрживог управљања ресурсима, нарочито код оних који су покушавали да пријаве ЕУ пројекте. Комбинација недовољне финансијске писмености и сла-

бог познавања енглеског представља једну од највећих препрека за припрему конкурентних апликација.

7.5. Закључни осврт

МНОГИ ЗАПОСЛЕНИ ПРЕПОЗНАЈУ НЕДОСТАТАК ЗНАЊА У ОБЛАСТИ БУЏЕТИРАЊА, ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА И ОДРЖИВОГ УПРАВЉАЊА РЕСУРСИМА, НАРОЧИТО КОД ОНИХ КОЈИ СУ ПОКУШАВАЛИ ДА ПРИЈАВЕ ЕУ ПРОЈЕКТЕ.

Подаци указују на високо образован, али генерацијски и компетенцијски неуједначен кадар. Жене јесу бројчана већина, али лидерске и координаторске улоге и даље су ређе у њиховим рукама. Кључни јаз односи се на практичну употребу енглеског језика у пројектном контексту, менаџерско-финансијске и дигиталне вештине, као и на одсуство системских механизма институ-

ционалне подршке (планирани сати за пројекте, менторство, *family-friendly* политике).

Учешће запослених у ЕУ пројектима концентрисано је у уском кругу ентузијаста, што смањује институционалну отпорност и континуитет. Истовремено, постоји висока спремност за укључивање уз обуку и јасно исказана потреба за оперативном подршком, што представља значајну полугу за брзу промену.

Приоритетне интервенције требало би усмерити на:

- структуриране програме језичког и пројектног оспособљавања;
- развој дигиталних и финансијско-менаџерских компетенција;
- успостављање менторских парова (искусни координатор/ка – колегиница или колега који улазе у ту улогу);

- формализовану интерну подршку (планирани сати за пројекте, правна и административна помоћ);
- изричито оснаживање жена за координаторске и лидерске позиције.

На тај начин, постојећи људски потенцијал – посебно женски – може бити претворен у одрживи институционални капацитет за учешће у европским програмима и дугорочни развој институција културе у АП Војводини.

8. ОБУКЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ

Питање обука и професионалног развоја представља један од кључних индикатора институционалне зрелости у сектору културе. Налази указују да ова област у институцијама културе у АП Војводини још увек није системски развијена: иницијативе постоје, али су углавном краткотрајне, спорадичне и слабо повезане са стратешким потребама запослених и институција. Родна перспектива додатно открива структурни јаз — жене јесу бројније међу полазницима, али приступ лидерским и управљачким програмима остаје ограничен, што има директан утицај на њихову заступљеност у позицијама одлучивања.

8.1. Доступност и обим професионалних обука

Резултати указују да је могућност за професионално усавршавање ограничена. У последње три године, мање од половине запослених учествовало је у некој форми стручне обуке, док већина није имала никакву прилику за додатно образовање. Ово упућује на одсуство системског приступа унутар самих установа – професионални развој најчешће зависи од индивидуалне иницијативе, повремених пројеката или личне мотивације запослених, а не од дугорочних институционалних политика.

8.1.1. Ко организује доступне обуке

Подаци указују на разноврсност организатора, али и на недовољно укључивање међународних иницијатива:

- најзаступљеније су обуке које организују јавне институције културе;
- затим интерне активности у оквиру установа;
- програми приватних организација,
- а најмање су заступљене обуке међународних организација.

Ова структура сугерише да институције културе у Војводини и даље недовољно користе европске програме и мреже за развој кадровских капацитета, што их ставља у неповољан положај у односу на праксе у Европској унији, где је мобилност и транснационално учење један од стубова професионалног развоја.

8.1.2. Трајање и квалитет програма

Доминирају краткотрајне активности – једнодневне или тродневне радионице, семинари и предавања. Дугорочни програми који омогућавају дубинско усвајање знања релативно су ретки.

Овај образац има две последице:

- запослени углавном стичу фрагментарна, а не свеобухватна знања;
- практична компонента је слабо развијена, што умањује непосредну примењивост стечених вештина.

Мање од половине запослених наводи да је обука коју су похађали имала јасно дефинисан практични сегмент, што потврђује да велики број програма остаје у домену теоријског или инфо-формата, без директне примене.

8.1.3. Корисност и релевантност обука

Процене корисности откривају подељену слику: док један део запослених сматра да су обуке биле веома корисне, подједнако велики број их оцењује као тек умерено значајне. Кључни проблем је релевантност: многи програми нису директно повезани са компетенцијама неопходним за рад на ЕУ пројектима.

Најзаступљеније су теме из области културне продукције, педагошког рада или рада са публиком, док су следеће области недовољно покривене:

- писање предлога пројеката;
- развој буџета;
- управљање циклусом пројекта;

- извештавање;
- развој међународних партнерстава.

Ово значи да запослени у институцијама културе имају приступ обукама, али не и обукама које их најдиректније оснажују за учешће у европским програмима.

8.1.4. Родна перспектива у програмима обука

Истраживање указује да жене имају једнак приступ обукама као и мушкарци, али да се јасно разликују типови програма које похађају:

- жене доминирају у програмима усмереним на оперативни рад, организацију догађаја и стручне компетенције;
- мушкарци су чешћи полазници програма који развијају лидерске, финансијске и управљачке вештине.

Овај образац репродукује шири структурни проблем утврђен у истраживању: жене чешће раде „невидљиви“ и оперативни рад, док су ређе у позицијама одлучивања, а непостојање лидерских програма за жене додатно продубљује овај јаз.

8.1.5. Потребе запослених у области професионалног развоја

Запослени изражавају јасне приоритете када је реч о даљим обукама. Најчешће наведене потребе односе се на следеће области:

- управљање пројектима и управљање буџетима;
- финансијско планирање и извештавање;
- дигиталне вештине и дигитализација културног наслеђа;
- рад са публиком;

■ развој међународне сарадње и умрежавање.

Посебно је значајно да запослени највише преферирају практичне формате: радионице, менторске програме и онлајн курсеве који се могу лакше уклопити у свакодневне обавезе. Ово указује да постоји јасна свест о потреби за продубљивањем знања, али да формат и доступност тренутних програма не одговарају увек реалним могућностима запослених.

8.1.6. Институционална неједнакост у приступу обукама

Анализа указује да веће институције имају више ресурса да организују или финансирају обуке за своје запослене, док мање установе углавном зависе од спољних прилика и често остају изван системских програма усавршавања. То ствара значајан јаз у компетенцијама који се касније одражава и на могућност учешћа у комплекснијим пројектима.

Упоредо, европске институције већ дужи низ година препознају континуирани професионални развој као предуслов одрживости сектора културе. У многим земљама ЕУ, дугорочни програми обука, менторства и мобилности представљају стандард. У том контексту, налази из Војводине указују да је сектор тек на почетку системске трансформације и да постоји значајан простор за унапређење.

8.2. Закључни осврт

Професионални развој у институцијама културе у Војводини тренутно је ограничен по обиму и недовољно систематизован по садржају. Обуке су углавном краткотрајне, а програми усмерени на кључне компетенције — управљање пројектима, финансијама, међународном сарадњом и дигиталним вештинама — недовољно су заступље-

ни. Жене имају једнак приступ обукама, али углавном у сегментима који не воде ка лидерским позицијама, што продубљује родни јаз у управљачким структурама.

Мање институције су у најтежем положају јер готово у потпуности зависе од спољних прилика за усавршавање. За јачање конкурентности и одрживости потребно је развити континуиране, практично оријентисане и институционално подржане програме професионалног развоја, са посебним акцентом на лидерске компетенције жена и развој пројектних капацитета.

9. УЧЕШЋЕ У ЕУ ПРОЈЕКТИМА

Учешће у програмима Европске уније представља један од најпоузданијих тестова институционалне зрелости установа културе: проверава постојање јасне стратегије, функционалне организације, стабилних тимова, језичких и пројектних компетенција, као и реалне подршке руководства. Полазећи од налаза о структури, стратешком планирању, раду са публиком, обукама и родној перспективи, ово поглавље сагледава у којој мери су институције културе у АП Војводини спремне за европске стандарде сарадње.

У фокусу су: ниво и обрасци учешћа, типови програма, интерни капацитети, најчешће препреке (језик, процедуре, администрација, кофинансирање) и родна расподела улога. Поређење са праксама у ЕУ осветљава кључне разлике, док се на крају мапирају полуге за унапређење – од циљаних обука и менторства до формирања пројектних тимова и стабилних механизма кофинансирања. На тај начин учешће у ЕУ пројектима излази из оквира „ентузијастичке активности

појединаца” и посматра се као системски показатељ снаге и развојног потенцијала целог сектора.

9.1. Ниво учешћа и искуство институција

Резултати указују да је учешће институција културе у АП Војводини у европским програмима и даље релативно ниско.

- Само око трећине институција било је директно укључено у ЕУ пројекте у последњих пет година. То значи да тек свака тре-

САМО ОКО ТРЕЋИНЕ ИНСТИТУЦИЈА БИЛО ЈЕ ДИРЕКТНО УКЉУЧЕНО У ЕУ ПРОЈЕКТЕ У ПОСЛЕДЊИХ ПЕТ ГОДИНА. ТО ЗНАЧИ ДА ТЕК СВАКА ТРЕЋА УСТАНОВА ИМА ПРАКТИЧНО ИСКУСТВО СА ЕВРОПСКИМ ФОНДОВИМА, ШТО ЈЕ ЗНАЧАЈНО ИСПОД ПРОСЕКА У ЕУ, ГДЕ ВЕЋИНА ИНСТИТУЦИЈА БАР ЈЕДНОМ УЧЕСТВУЈЕ У МЕЂУНАРОДНОМ ПРОЈЕКТУ.

ћа установа има практично искуство са европским фондовима, што је значајно испод просека у ЕУ, где већина институција бар једном учествује у међународном пројекту.

- Скоро половина институција никада није учествовала у ЕУ пројекту. Овај сегмент уопште није започео процес интернационализације – било због недостатка капацитета, информација или институционалне подршке.
- Одређени број установа има искуство индиректног учешћа, као партнери или сарадници без формалног пројектног ста-

туса. То показује да интерес постоји, али да институције често немају капацитет да преузму улогу носиоца.

Институције које су учествовале у ЕУ пројектима најчешће истичу да су ти пројекти били пресудни за интернационализацију рада – донели су нове контакте, заједничке програме, већу видљивост и приступ савременијим методама рада. Ипак, ови појединачни успеси ретко су довели до трајних организационих промена, попут формирања посебних одељења за пројектни менаџмент или усвајања системске стратегије међународне сарадње. Пројекти су углавном зависили од ентузијазма појединаца, а не од институционализованих механизма.

9.1.1. Програми и области учешћа

Када је реч о програмима, јасно се издваја неколико фондова, док је учешће у комплекснијим и финансијски захтевнијим програмима ограничено.

Creative Europe је најчешће навођен програм. Институције углавном учествују као партнери на пројектима сарадње, док је број координатора минималан.

Erasmus+ је други по заступљености – најчешће кроз размене, обуке и студијске посете.

Interreg је присутан у мањем броју случајева, углавном кроз прекограничне пројекте са партнерима из суседних земаља.

IPA фондови су коришћени ретко, пре свега због сложених процедура и захтева за кофинансирање.

По садржају, институције се најчешће укључују у пројекте:

- мобилности и размене (уметници, стручно особље, млади стручњаци);

- едукације и тренинга (обуке запослених, радионице за публику);
- дигитализације културног наслеђа (архиви, онлајн изложбе, базе података);
- регионалне сарадње и умрежавања.

Комплекснији програми попут Horizon Europe, CERV или Digital Europe готово да нису присутни у пракси институција културе у Војводини, иако тематски и структурно нуде велики потенцијал за овај сектор.

9.1.2. Капацитети институција за учешће

ЗНАЧАЈАН ДЕО ЗАПОСЛЕНИХ НАВОДИ ДА У ЊИХОВОЈ ИНСТИТУЦИЈИ ПОСТОЈИ НАЈМАЊЕ ЈЕДНА ОСОБА СА ИСКУСТВОМ У ЕУ ПРОЈЕКТИМА, АЛИ ИСТО ТАКО ВЕЛИКИ ДЕО ИСТИЧЕ ДА У УСТАНОВИ НЕ ПОСТОЈИ НИЈЕДАН ЗАПОСЛЕНИ КОЈИ БИ МОГАО ДА ПРЕУЗМЕ РАЗВОЈ ИЛИ КООРДИНАЦИЈУ СЛОЖЕНИЈЕГ ПРОЈЕКТА.

Истраживање указује да капацитети постоје, али су фрагментарни и често „везани“ за појединце, а не за систем.

Значајан део запослених наводи да у њиховој институцији постоји најмање једна особа са искуством у ЕУ пројектима, али исто тако велики део истиче да у установи не постоји ниједан запослени који би могао да преузме развој или координацију сложенијег пројекта.

Већина запослених сматра да институције немају довољне капацитете за припрему и реализацију ЕУ пројеката – како у погледу стручних знања, тако и у погледу времена и кадрова.

Ова перцепција уклапа се са сликом да у већини установа не постоје:

- интерни пројектни тимови;
- јасно дефинисане улоге у процесу аплицирања и имплементације;
- административна и правна подршка специфично намењена ЕУ пројектима.

Тамо где руководство не препознаје ЕУ пројекте као приоритет, запослени немају простор да уопште развију иницијативе, а постојеће капацитете често гуше редовне обавезе.

9.2. Препреке и изазови – са европским контекстом

Кључне препреке које се појављују у одговорима институција и запослених углавном су системске, а не индивидуалне.

Најчешће се истичу:

Недовољно познавање енглеског језика. Већина запослених поседује пасивно знање, али нема довољно самопоуздања за писање апликација, вођење преписке и учешће на састанцима. У многим земљама ЕУ овом проблему се приступа системски – уводе се специјализовани курсеви (нпр. „English for cultural management“), интерни преводиоци и лектори.

Комплексност процедура. Апликациони формулари, финансијска правила и извештавање доживљавају се као превише сложени, посебно ако институција нема административну подршку. У државама чланицама ЕУ ову празнину делимично попуњавају националне контакт тачке и програми подршке (Creative Europe Desks, Erasmus+ канцеларије), који системски обучавају кандидате.

Недостатак административног особља. У многим установама исти људи су задужени и за програмски и за административни део посла, што доводи до преоптерећења. У појединим европским контекстима постоје заједничке пројектне канцеларије које више институција користе као сервис.

Кофинансирање. Одсуство стабилних извора за учешће у финансирању пројеката једна је од највећих препрека. Без подршке са покрајинског или локалног нивоа, институције често одустају од пријаве. У неким земљама ЕУ постоје посебни национални фондови који покривају део кофинансирања за ЕУ пројекте у култури.

Недостатак информација и времена. Институције често касно са знају за позиве, без довољно времена да се организују, пронађу партнере и припреме квалитетну пријаву.

Ове препреке указују да проблем не лежи само у „недовољној активности запослених“, већ пре свега у одсуству институционалних и системских механизма подршке.

9.3. Родна перспектива у ЕУ пројектима

Родна анализа указује јасну подељеност улога. Иако жене чине већину запослених у институцијама културе у АП Војводини, њихово учешће у ЕУ пројектима углавном је концентрисано на оперативном и административном нивоу.

- У релативно малом броју институција жене су препознате као координаторке или носиоци европских пројеката.
- Много чешће су ангажоване на припреми документације, организацији догађаја, комуникацији са учесницима и вођењу логистике – односно на „невидљивом раду“ без јасног институционалног признања.

- Овај образац је у складу са ширим сликама добијеним у анализи родне перспективе: жене доминирају у бројности и носе значајан део посла, али су мање заступљене у улогама које доносе видљивост, моћ одлучивања и институционално признање.

У европском контексту присутни су слични изазови, али се све више развијају мреже, програми менторства и политике које подстичу жене да преузму лидерске позиције у култури и европским пројектима. У институцијама културе у Војводини ова врста системске подршке тек треба да буде развијена.

9.4. Поређење са праксама у Европској унији

Поређење са европским показатељима открива и квантитативни и квалитативни јаз.

У ЕУ велики део институција културе редовно учествује у међународним пројектима; у Војводини је то тек мањина.

- Европски пројекти све чешће укључују иновативне приступе – дигитални развој публике, дугорочни рад са заједницом, зелену транзицију и циркуларну економију. У домаћем контексту ове теме су још увек ретке и углавном присутне као појединачни пилот-пројекти.
- У многим европским институцијама постоје посебне јединице за међународне пројекте и фондове; у институцијама културе у АП Војводини ова пракса је изузетак, а не правило.
- Чланство у европским културним мрежама (музејске асоцијације, мреже позоришта, мреже за мобилност уметника) у ЕУ је уобичајено; у домаћем контексту активно умрежавање је ограничено на мањи број институција.

Овај јаз значи да институције културе у Војводини, уколико се системски не подрже, ризикују да остану пасивни посматрачи међународних токова, уместо равноправних партнера.

9.5. Потенцијал за унапређење

Упркос бројним ограничењима, потенцијал за напредак је значајан, а полуге за промену су релативно јасне.

Јачање кадрова и пројектних вештина. Потребне су циљане обуке из управљања ЕУ пројектима, буџетирања, извештавања, управљања ризицима и комуникације са партнерима. Посебно је важно да ове обуке буду практичне и везане за конкретне позиве и програме.

Развој језичких компетенција. Увођење системских програма учења енглеског језика, са нагласком на пројектну терминологију, значајно би повећало самопоуздање запослених и могућност активног учешћа.

Формирање пројектних тимова. Увођење интерних тимова или бар „чврстог језгра“ за европске пројекте омогућило би акумулацију знања, поделу улога и мању зависност од појединаца.

Менторство и умрежавање. Повезивање са искуснијим институцијама у региону и ЕУ, чланство у европским мрежама и развој менторских програма могу брзо повећати квалитет и број пријава на конкурсе.

ЧЛАНСТВО У ЕВРОПСКИМ
КУЛТУРНИМ МРЕЖАМА
(МУЗЕЈСКЕ АСОЦИЈАЦИЈЕ,
МРЕЖЕ ПОЗОРИШТА, МРЕЖЕ
ЗА МОБИЛНОСТ УМЕТНИКА)
У ЕУ ЈЕ УОБИЧАЈЕНО; У
ДОМАЋЕМ КОНТЕКСТУ
АКТИВНО УМРЕЖАВАЊЕ ЈЕ
ОГРАНИЧЕНО НА МАЊИ
БРОЈ ИНСТИТУЦИЈА.

Родна равноправност у пројектним улогама. Оснаживање жена за координаторске позиције, кроз видљивост позитивних примера, менторство и јасне критеријуме за именовања, допринело би и родној и институционалној равноправности.

Фондови за кофинансирање. Успостављање посебних линија подршке за кофинансирање ЕУ пројеката у култури на нивоу покрајине или локалних самоуправа било би један од најефикаснијих подстицаја за веће учешће.

9.6. **Закључни осврт**

Институције културе у АП Војводини учествују у ЕУ програмима ређе и мање комплексно него институције у Европској унији. Учешће се често своди на појединачне иницијативе, уз слабу институционализацију и ограничене кадровске и финансијске ресурсе. Кључне препреке су недовољно развијене језичке и пројектне компетенције, одсуство интерних тимова и административне подршке, као и недоступност кофинансирања.

Жене, иако бројне и професионално високо квалификоване, углавном су концентрисане у оперативним улогама, док су ређе координаторке или носитељке пројеката, што умањује укупни развојни потенцијал сектора.

Неискоришћени програми (као што су Horizon Europe, CERV, Digital Europe) и теме попут дигитализације, зелене транзиције и развоја публике представљају најбржи простор за раст. Системски приступ – континуиране и практичне обуке, менторство и умрежавање, наменски фондови за кофинансирање и формално успостављени пројектни тимови – неопходан је да би сектор прешао са ад хок учења на стабилну, конкурентну и родно уравнотежену међународну сарадњу.

10. РОДНА НЕЈЕДНАКОСТ И ПРОЈЕКТНИ РАД

Анализа родне перспективе у институцијама културе у АП Војводини открива изражен структурни парадокс: иако жене чине већину запослених, њихова улога у развоју, вођењу и представљању европских пројеката остаје ограничена и недовољно видљива. Оно што се на први поглед чини као сектор у којем жене доминирају бројношћу, при детаљнијем сагледавању показује дубоку асиметрију у подели одговорности, приступу лидерским позицијама и вредновању доприноса.

Овај образац није само локални феномен, већ је препознат и у ширем европском контексту: културни сектор често запошљава велики број жена, али одговорности које носе реалну моћ одлучивања и утицаја остају диспропорционално у рукама мушкараца. Управо зато родна перспектива представља кључни индикатор институционалне зрелости и квалитета пројектног рада.

10.1. **Невидљиви рад и ограничен приступ лидерству**

Жене чине више од 65% запослених у институцијама културе у Војводини, али само мањи део њих учествује у стратешком и руководећем сегменту пројектног рада. Институције наводе да су жене у тек око петине случајева биле координаторке европских пројеката, док су у већини биле ангажоване у оперативним и административним

ЖЕНЕ ЧИНЕ ВИШЕ ОД 65% ЗАПОСЛЕНИХ У ИНСТИТУЦИЈАМА КУЛТУРЕ У ВОЈВОДИНИ, АЛИ САМО МАЊИ ДЕО ЊИХ УЧЕСТВУЈЕ У СТРАТЕШКОМ И РУКОВОДЕЋЕМ СЕГМЕНТУ ПРОЈЕКТНОГ РАДА.

задацима — припрема документације, организација догађаја, логистика, комуникација са партнерима.

Иако су ове активности кључне за успешну реализацију пројеката, оне спадају у такозвани „невидљиви рад”: неопходан, али недовољно препознат у званичним структурама одлу-

чивања и често без формалног признања унутар институција. На тај начин допринос жена остаје мање видљив, а њихове могућности за напредовање ограничене.

10.2. Изазови усклађивања професионалног и приватног живота

Недовољна институционална подршка у балансирању породичних и професионалних обавеза додатно отежава позицију жена у пројектним тимовима. Значајан број запослених истиче да не постоје механизми као што су флексибилни радни аранжмани, *family-friendly* политике или јасне процедуре које би омогућиле равноправније учешће у интензивним фазама пројектног рада.

Овај недостатак системске подршке резултира тиме да жене чешће преузимају улоге које не захтевају сталну доступност, међународна путовања или рад у динамичним окружењима, што их даље удаљава од стратешких позиција.

10.3. Присутност стереотипа и перцепцијских баријера

Квалитативни налази — кроз отворене одговоре и интервјуе — указују да су родни стереотипи и даље присутни у институционалној пракси. Женама се ређе повервају задаци који носе виши ниво одговорности; њихове идеје се понекад умањују на радним састанцима; а поједине испитанице указују да су биле искључене из финалних процеса одлучивања у оквиру пројеката.

Ове праксе нису увек отворено препознате као дискриминација, али представљају значајну препреку у развоју лидерских компетенција и равноправном позиционирању унутар пројектних тимова.

10.4. Европски контекст и примери добре праксе

Налази из Војводине усклађени су са ширим европским трендовима. Према Европском институту за родну равноправност (EIGE), жене чине око 60% запослених у сектору културе, али њихово учешће у координаторским улогама ретко прелази 35%. Последњих година, међутим, у ЕУ се интензивно спроводе мере које доказано смањују родни јаз:

Creative Europe уводи обавезну интеграцију родне перспективе у апликације.

Women in Arts and Media (Немачка) развија менторске и лидерске програме који су значајно повећали број жена на управљачким позицијама.

Nordic Leadership in Culture обезбеђује стратешке и финансијске обуке за жене, што је допринело да земље Севера постигну највећи степен родне равнотеже у културном менаџменту у Европи.

НАЛАЗИ ИЗ ВОЈВОДИНЕ
УСКЛАЂЕНИ СУ СА
ШИРИМ ЕВРОПСКИМ
ТРЕНДОВИМА.
ПРЕМА ЕВРОПСКОМ
ИНСТИТУТУ ЗА РОДНУ
РАВНОПРАВНОСТ
(EIGE), ЖЕНЕ ЧИНЕ ОКО
60% ЗАПОСЛЕНИХ У
СЕКТОРУ КУЛТУРЕ, АЛИ
ЊИХОВО УЧЕШЋЕ У
КООРДИНАТОРСКИМ
УЛОГАМА РЕТКО ПРЕЛАЗИ
35%.

On the Move примењује принцип
родне равнотеже у свим активно-
стима, што је довело до веће ви-
дљивости жена у међународном
културном сектору.

Horizon Europe захтева постојање
Gender Equality Plan-а као пред-
услов за учешће институција у
пројектима.

Ови примери јасно показују да си-
стемске мере — менторство, фор-
малне политике, квоте, обуке и фи-
нансијски подстицаји — могу брзо
и ефикасно унапредити родну рав-
ноправност у пројектном раду.

10.5. Стратешки значај родне равноправности

Интеграција родне перспективе није само питање правичности. Ис-
траживања указују да разнородни пројектни тимови:

- доносе иновативнија решења;
- ефикасније управљају ризицима;
- имају бољу комуникацију;
- остварују већи квалитет и утицај резултата.

За институције културе, ово значи одрживије пројекте, бољу распо-
делу ресурса и јачање укупне конкурентности у европском простору.

10.6. **Закључни осврт**

Родна неједнакост у институцијама културе у АП Војводини не огледа се у броју жена у сектору, већ у квалитету и видљивости улога које им се додељују. Док жене чине већину запослених, њихов утицај у стратегијским и координаторским позицијама остаје ограничен.

Европски примери недвосмислено указују да је могуће смањити родни јаз кроз комбинацију системских мера — менторства, формалних политика, лидерских програма и финансијских подстицаја. Примена ових приступа у институцијама културе у Војводини допринела би не само већој равноправности, већ и подизању укупног квалитета, иновативности и конкурентности европских пројеката у којима оне учествују. У том смислу, родна перспектива представља стратешку предност — за запослене, институције и будући развој целог сектора културе.

11. ИЗАЗОВИ И МОТИВАЦИЈЕ — ИЗ УГЛА ЗАПОСЛЕНИХ

Сагледавање изазова и мотивација из перспективе запослених пружа увид у реалност која се не види увек кроз формалне стратегије и институционалне показатеље. Док претходна поглавља анализирају структуру, ресурсе и капацитете установа, управо индивидуална искуства запослених откривају како те структуре функционишу у пракси: које препреке отежавају рад, шта представља извор мотивације, и у којој мери институције успевају да подрже професионални ра-

звој својих тимова. Ова перспектива указује да је сектор културе у Војводини истовремено богат ентузијазмом и оптерећен системским ограничењима.

11.1. Кључни изазови у свакодневном раду

Анализа одговора запослених указује да се највећи проблеми налазе у домену ресурса, времена и административне сложености. Недостатак времена за припрему пројеката истакнут је као највећа препрека. Запослени у институцијама културе најчешће раде паралелно на више активности — од програма, преко администрације, до јавних догађаја — што резултира тиме да се пројектни рад обавља ван редовног радног времена или ад хок, без систематске подршке институције.

Одмах иза тога, као велики изазови појављују се административни терет и комплексност процедура, што није само локални феномен. Европски мониторинг извештаји о учешћу у програму Creative Europe указују да и институције у ЕУ доживљавају бирократску сложеност као оптерећење. Разлика је у томе што европске институције често имају интерне службе или искусне административне тимове који преузимају значајан део терета. У Војводини се овај посао најчешће своди на неколико појединаца који истовремено носе програмско и административно оптерећење.

Поред тога, запослени указују на недостатак менторства, стручних обука и финансијских ресурса за припрему пројеката. Идеје постоје, интересовање постоји, али без подршке у раним фазама — као што су припрема документације, превод, истраживање или консултације — многи потенцијални пројекти никада не буду развијени до фазе аплицирања.

11.2. Институционална подршка и родна перспектива

Иако фактори повезани са родном равноправношћу нису препознати као највеће препреке у квантитативним одговорима, квалитативни подаци откривају суптилнију стварност. Запослене жене често описују да се налазе у „невидљивим“ улогама које, иако неопходне, ретко носе могућност за напредовање. То су задаци администрације, логистике, организације и комуникације — послови без којих ниједан пројекат не може да функционише, али који се ретко вреднују као стратешки допринос.

Овај образац је усклађен са европским налазима, који указују да, иако жене чине већину у сектору културе, њихово учешће у управљачким структурама и улогама одлучивања остаје ограничено. То значи да институције често пропуштају потенцијал читаве групе запослених чије се компетенције не користе у довољној мери.

11.3. Мотивација као неискоришћени ресурс

Упркос бројним препрекама, запослени указују на висок ниво ентузијазма и спремности за усавршавање. Као највеће мотиваторе истичу:

- обуке и практичне радионице за писање пројеката;
- јачање институционалне подршке;
- могућност учешћа у међународним мрежама;
- умрежавање и размена искустава

Жене, посебно, наводе да би менторство и професионалне мреже жена у култури значајно допринеле њиховом оснаживању и подстицају да преузму лидерске улоге.

ЖЕНЕ, ПОСЕБНО, НАВОДЕ
ДА БИ МЕНТОРСТВО
И ПРОФЕСИОНАЛНЕ
МРЕЖЕ ЖЕНА У КУЛТУРИ
ЗНАЧАЈНО ДОПРИНЕЛЕ
ЊИХОВОМ ОСНАЖИВАЊУ
И ПОДСТИЦАЈУ ДА
ПРЕУЗМУ ЛИДЕРСКЕ УЛОГЕ.

Поређење са европским примерима указује на јасан тренд: у институцијама које систематски уводе менторске програме, структуриране обуке и механизме подршке, расте учешће запослених у пројектима, повећава се квалитет пријава, смањује оптерећење појединаца и подиже укупан степен институционалне зрелости.

11.3.1. Шта ово значи за развој сектора?

Посматрано из угла запослених, сектор културе у Војводини карактеришу две паралелне линије:

- 1 Висока мотивација и јасна спремност на развој**, што је изузетно вредан ресурс.
- 2 Системске баријере које онемогућавају остваривање тог потенцијала** — недостатак времена, финансијске подршке, менторства, интерних тимова и јасних процедура.

Ова комбинација доводи до тога да пројектни рад често зависи од ентузијазма појединаца, а не од институционалног система. Такав приступ није одржив на дуге стазе, јер оптерећује запослене, смањује квалитет пријава и ограничава могућности за унапређење.

11.4. Закључни осврт

Перспектива запослених у институцијама културе у АП Војводини открива дубоку тензију између снажне индивидуалне мотивације и

слабих институционалних услова. Недостатак времена, финансијске и организационе подршке, као и сложене администрације, чине да потенцијал запослених остане делимично неискоришћен.

Ипак, резултати истраживања указују да постоји јасна основа за напредак: висока мотивација, интересовање за обуке, жеља за умрежавањем и спремност на преузимање већих одговорности. Јачањем институционалне инфраструктуре — кроз развој кадрова, поједностављење процедура, формалне механизме подршке и оснаживање жена за лидерске улоге — сектор може прећи са модела ослоњеног на ентузијазам, на модел који системски подржава професионални развој и међународну сарадњу.

12. КАПАЦИТЕТИ И СПРЕМНОСТ ИНСТИТУЦИЈА ЗА ПРИСТУП ЕУ ФОНДОВИМА

Пре приступања процесу припреме пројеката за европске фондове, неопходно је сагледати реалну спремност институција културе да одговоре захтевима финансирања, управљања и извештавања који прате ЕУ програме. На основу налаза истраживања, издвојене су кључне димензије које обликују капацитет институција за успешно учешће: ниво појединачних компетенција, интерни механизми и ор-

ганизациона структура, доступност времена и ресурса, као и мотивациони фактори и потенцијални ризици.

Ова „readiness“⁴ анализа не представља само опис тренутног стања, већ служи као практичан алат за процену спремности институција да се укључе у европске програме, као и за идентификацију области у којима су потребне циљане интервенције. Табела 11. која следи обједињује све релевантне параметре и нуди јасан преглед кључних елемената који утичу на могућност приступа ЕУ средствима.

Комбиновањем све четири димензије произилази да институције културе у АП Војводини тренутно показују умерен ниво спремности за улогу партнера у европским пројектима, док је спремност за преузимање координаторских позиција и вођење конзорцијума ограничена, пре свега због недовољних кадровских и организационих механизма. Истовремено, јасно се уочава значајан потенцијал за убрзан напредак, који се може остварити кроз циљана улагања у компетенције, развој интерних тимова, јачање институционалне инфраструктуре и системску подршку пројектном раду.

Табела 12. - Readiness Assessment – Кључне димензије спремности за ЕУ фондове

Димензија	Шта обухвата	Тренутно стање у институцијама културе АПВ	Утицај на спремност за ЕУ пројекте
1. Компетенције	• језичке вештине • пројектне и менаџерске компетенције • дигиталне вештине • финансијске компетенције	• Језичке компетенције углавном на основном/средњем нивоу; професионална употреба ретка. • Пројектне и финансијске компетенције недовољно развијене. • Дигиталне вештине варирају; углавном ограничене на основне алате.	Умерено ограничење: Недовољне компетенције за самостално координисање пројеката; постоји потенцијал за брзо унапређење кроз обуке.
2. Интерни механизми и подршка	• пројектни тимови • институционална подршка • унутрашња комуникација	• Пројектни тимови најчешће нису формално успостављени. • Подршка руководства углавном декларативна. • Недостају процедуре, системи комуникације и базе података.	Кључни лимитирајући фактор: Институције нису структурно припремљене за комплексне ЕУ пројекте; погодно за партнерске улоге.
3. Временски ресурси	• расположиво време за припрему пројеката • оптерећење редовним обавезама • временска планираност	• Пројектни рад се обавља уз редовне задатке. • Више од 70% запослених ради на пројектима мање од 5 сати недељно. • Нема системског планирања времена.	Велико ограничење: Ограничени временски ресурси директно утичу на квалитет апликација и одрживост имплементације.
4. Мотивација и ризици	• мотивација запослених • перцепција баријера • институционална клима • родна равноправност	• Запослени исказују висок ентузијазам за европске пројекте. • Баријере: административна сложеност, недостатак менторства и кофинансирања. • Родне баријере ниско рангиране, али квалитативно присутне.	Висок потенцијал уз постојеће ризике: Мотивација је јак ресурс, али без системске подршке ризик од демотивације је висок.

13. ЕУ КОНТЕКСТ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ

Позиционирање институција културе из АП Војводине у европском контексту подразумева двоструку перспективу: с једне стране, реалну процену унутрашњих капацитета и ограничења, а с друге стране, разумевање трендова, приоритета и критеријума који обликују културне политике и финансијске токове у Европској унији. Налази истраживања указују да у сектору постоји снажан професионални потенцијал – пре свега у области струке, културног наслеђа и уметничке продукције – али да су капацитети за учешће у европским пројектима ограничени недовољно развијеним језичким и пројектним компетенцијама, изостанком стратешке подршке и недовољном институционализацијом пројектног рада.

Истовремено, европски програми све снажније постављају високе стандарде: дигитална трансформација, зелена транзиција, учешће заједнице, као и обавезна интеграција родне равноправности. Зато је поређење домаћих пракси са европским искуствима кључно за дефинисање реалних, а амбициозних стратешких циљева. Само усклађивањем са овим приоритетима институције културе у АП Војводини могу постати равноправни и видљиви актери у међународним партнерствима.

13.1. Релевантни програми и приоритети ЕУ

У наставку су сумирани најрелевантнији програми Европске уније за институције културе у АП Војводини, са посебним освртом на приоритете и улогу родне равноправности.

Creative Europe 2021–2027.

Фокус је на сарадњи у области културе, мобилности уметника, развоју публике, дигитализацији и зеленој транзицији. Родна равноправност је постављена као хоризонтални приоритет – очекује се да пројекти препознају и адресирају родну димензију, од састава тимова до програмских активности. За институције културе у АП Војводини овај програм је посебно погодан за музеје, архиве, библиотеке, позоришта, културне центре и организације које желе да развијају регионалне и европске пројекте, размене, публикације и дигиталне садржаје.

НАЛАЗИ ИСТРАЖИВАЊА УКАЗУЈУ ДА У СЕКТОРУ ПОСТОЈИ СНАЖАН ПРОФЕСИОНАЛНИ ПОТЕНЦИЈАЛ – ПРЕ СВЕГА У ОБЛАСТИ СТРУКЕ, КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА И УМЕТНИЧКЕ ПРОДУКЦИЈЕ – АЛИ ДА СУ КАПАЦИТЕТИ ЗА УЧЕШЋЕ У ЕВРОПСКИМ ПРОЈЕКТИМА ОГРАНИЧЕНИ НЕДОВОЉНО РАЗВИЕНИМ ЈЕЗИЧКИМ И ПРОЈЕКТНИМ КОМПЕТЕНЦИЈАМА, ИЗОСТАНКОМ СТРАТЕШКЕ ПОДРШКЕ И НЕДОВОЉНОМ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЈОМ ПРОЈЕКТНОГ РАДА.

Horizon Europe

Главни програм ЕУ за истраживање и иновације обухвата и теме културног наслеђа, друштвених иновација, публике, дигиталних технологија и креативних индустрија. Родна равноправност је формални услов за учешће: институције морају имати усвојен и примењиван Gender Equality Plan (GEP). За установе културе у АП Војводини потенцијал се пре свега налази у партнерствима са универзитетима и истраживачким институцијама – посебно у пројектима дигитализације, публике, интерпретације наслеђа, нових технологија у култури и друштвеног утицаја културе.

Erasmus+

Програм за образовање, обуку, младе и спорт омогућава мобилност, размене, студијске посете и иновативне приступе учењу. Родна равноправност се вреднује у дизајну пројеката, избору учесника и структури партнерстава. Институције културе могу да користе Erasmus+ за обуке запослених (study visits, job shadowing), за развој образовних програма, рад са младима и за изградњу капацитета у области културног менаџмента, дигиталних вештина и рада са публиком.

Citizens, Equality, Rights and Values (CERV)

Овај програм подржава пројекте активног грађанства, једнакости, борбе против дискриминације, права мањина и промоције европских вредности. Родна равноправност је једна од кључних тематских области. Институције културе могу учествовати као носиоци или партнери у пројектима који кроз културу промовишу једнака права, видљивост мањинских и маргинализованих група, борбу против родних стереотипа и насиља.

Interreg програми (укључујући IPA CBC, Danube, Adrion)

Ови програми подржавају регионалну сарадњу, културно наслеђе, туризам и одрживи развој. Родна равноправност је препозната као хоризонтално питање које треба интегрисати у пројектне активности, тимове и циљне групе. За институције у АП Војводини ово је посебно важан оквир за прекограничне пројекте са партнерима из суседних земаља, развој заједничких програма, рута културног наслеђа и културног туризма.

13.2. Институционални интерес и припремљеност

Налази истраживања указују да тек око трећине институција културе у АП Војводини има искуство у европским пројектима, док европски

просек износи приближно 60%. Највећи интерес исказан је за програм Creative Europe, што је логично с обзиром на тематску блискост, док су капацитети за сложеније и захтевније програме попут Horizon Europe знатно слабији.

Ограничења се могу груписати у неколико кључних области:

- недовољно развијене језичке компетенције (посебно практични енглески у пројектном контексту);
- изостанак системских тимова за међународне пројекте;
- недовољна стратешка подршка руководства;
- недостатак стабилних механизма кофинансирања.

Иако постоји јасан интерес да се учешће у ЕУ програмима повећа, институције се и даље ослањају на ентузијазам појединаца, уместо на структуриране интерне механизме (пројектне канцеларије, интерне процедуре, планове интернационализације).

13.3. Родна равноправност као фактор позиционирања

Један од важних закључака истраживања јесте да институције културе у АП Војводини често не препознају у пуној мери да је родна равноправност експлицитан критеријум у великом броју ЕУ програма. У Horizon Europe GEP је формалан услов за учешће; у Creative Europe, CERV и другим програмима родно осетљив приступ раду са тимовима и публиком доноси додатну вредност приликом евалуације пројеката.

Интеграција родне перспективе у пројектне предлоге – кроз уравнотежен састав тимова, видљивост жена у лидерским улогама, мере подршке балансирању посла и породице и садржаје који адресирају родне стереотипе – не само да повећава вероватноћу добијања фи-

нансирања, већ доприноси и позиционирању институција као савремених, друштвено одговорних актера.

За институције културе у АП Војводини, које већ имају висок удео жена у укупном броју запослених, ово представља посебну развојну шансу: оснаживањем жена за координаторске улоге и системским вредновањем „невидљивог рада“ могу брже достићи европске стандарде и истовремено добити конкретну предност у конкуренцији за ЕУ средства.

ИНТЕГРАЦИЈА РОДНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ У ПРОЈЕКТНЕ ПРЕДЛОГЕ – КРОЗ УРАВНОТЕЖЕН САСТАВ ТИМОВА, ВИДЉИВОСТ ЖЕНА У ЛИДЕРСКИМ УЛОГАМА, МЕРЕ ПОДРШКЕ БАЛАНСИРАЊУ ПОСЛА И ПОРОДИЦЕ И САДРЖАЈЕ КОЈИ АДРЕСИРАЈУ РОДНЕ СТЕРЕОТИПЕ – НЕ САМО ДА ПОВЕЋАВА ВЕРОВАТНОЋУ ДОБИЈАЊА ФИНАНСИРАЊА, ВЕЋ ДОПРИНОСИ И ПОЗИЦИОНИРАЊУ ИНСТИТУЦИЈА КАО САВРЕМЕНИХ, ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИХ АКТЕРА.

13.4. Стратегије позиционирања институција културе АП Војводине

На основу налаза истраживања и европских трендова, могу се идентификовати кључни правци за боље позиционирање институција културе у АП Војводини у европском културном простору:

■ Јачање партнерстава и мрежа

Учлањење у европске мреже (нпр. European Museum Network, IETM, On the Move, мреже фестивала и резиденцијалних програма) омогућава већу видљивост, лакше креирање конзорцијума и приступ добрим праксама. Регионалне мреже на простору Западног Балкана могу бити „међукорак“ ка ширим европским партнерствима.

Тематска специјализација

Институције могу градити препознатљивост око тема у којима већ поседују јаке ресурсе: културна и језичка разноликост, мањинске и мултикултуралне културе, савремена уметност, културно наслеђе, индустријско наслеђе, рад са младима. Јасна тематска ниша олакшава проналажење релевантних партнера и програма.

Интеграција родне перспективе

Уместо да се третира као формални захтев, родна равноправност може постати препознатљив елемент рада институција: родно уравнотежени тимови, видљивост женског лидерства, програми посвећени женама у култури, менторске шеме, као и укључивање родне перспективе у интерпретацију наслеђа и рад са публиком.

Фокус на дигитализацију и зелену транзицију

Европски позиви све чешће условљавају или снажно подстичу дигиталне и „green“ компоненте: дигитално наслеђе, виртуелне туре, еколошки одрживи догађаји, циркуларна економија у културној продукцији. Институције у АП Војводини које систематски интегришу ове теме значајно повећавају своју видљивост и конкурентност.

Стратешко планирање интернационализације

Уместо спорадичног приступа појединачним позивима, потребно је увести средњорочне планове интернационализације: одабир приоритетних програма, дефинисање циљева (нпр. број пријава, врста партнерстава), унутрашње обуке и јачање административне подршке. Такав приступ омогућава да се постојећи ентузијазам запослених претвори у стабилне резултате.

13.5. **Закључни осврт**

Институције културе у АП Војводини поседују значајне стручне ресурсе, јасан интерес за европску сарадњу и висок ниво мотивације код запослених. Ипак, њихово тренутно позиционирање у европском контексту ограничено је недовољно развијеним капацитетима за пројектни рад, слабом стратешком и административном подршком, као и недовољним коришћењем родне равноправности као развојне и програмске предности.

У поређењу са институцијама у ЕУ, уочљив је јаз у погледу обима, комплексности и иновативности пројеката, али и у степену интернационализације. Иако тај јаз није могуће брзо затворити, искуства европских партнера показују да институције које се стратешки усмере на партнерства, тематску специјализацију, интеграцију родне равноправности и прилагођавање приоритетима као што су дигитализација и зелена транзиција могу релативно брзо да повећају своју конкурентност.

Управо ту лежи кључни потенцијал: уз системску подршку, развој језичких и пројектних компетенција, формализовање пројектних тимова и јасно позиционирање у односу на европске приоритете, институције културе у АП Војводини могу се профилисати као равноправни актери европског културног простора, доприносећи не само очувању и развоју локалне културе, већ и изградњи динамичног, отвореног и родно осетљивог културног система.

14. УСАГЛАШЕНОСТ ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ СА ПРОГРАМИМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

Процена „EU Funding Fit“ указује у којој мери институције културе у АП Војводини тренутно одговарају захтевима и приоритетима различитих програма Европске уније. Уместо описивања фондова, ово поглавље анализира реалистичне могућности сектора да привуче средства, узимајући у обзир капацитете, тему рада, кадровску структуру, ниво развијености интерних механизма и степен европске умрежености. Циљ је да се идентификује где су институције већ сада конкурентне, где им недостају само поједини ресурси, а где је неопходно стратешко улагање да би се приближиле европским стандардима.

■ Creative Europe

Елемент	Процена
Ниво спремности сектора	Висок — тематска блискост, постојећа искуства, регионална партнерства
Најпогодније институције	Музеји, архиви, библиотеке, позоришта, центри за културу
Постојеће предности	Развијени програми за публику; искуства са разменама; стручни кадрови; регионални партнери
Главни лимити	Недовољна иновативност; слаб ниво дигитализације; слаба интеграција зелене агенде и родне равноправности

■ Erasmus+

Елемент	Процена
Ниво спремности сектора	Средњи — висока мотивација, али ограничена инфраструктура
Најпогодније институције	Институције које желе да развијају компетенције; установе које раде са школама/факултетима
Постојеће предности	Висока мотивација за учење; јасно препознате потребе за обукама; искуство са мобилностима
Главни лимити	Недовољне језичке компетенције; ограничени административни ресурси; недостатак интерних тимова

■ Interreg / IPA

Елемент	Процена
Ниво спремности сектора	Средњи (виши у пограничним општинама)
Најпогодније институције	Музеји и установе наслеђа
Постојеће предности	Географска позиција; прекограничне мреже; искуство у пројектима наслеђа и туризма
Главни лимити	Недостатак кофинансирања; административна сложеност; потреба за јачим финансијским менаџментом

■ Horizon Europe

Елемент	Процена
Ниво спремности сектора	Низак (реалан као партнер)
Најпогодније институције	Установе са истраживачким секторима; оне са дигиталним архивима; институције са универзитетским партнерима
Постојеће предности	Могућност учешћа у пилот-активним пољима; академска партнерства; интерес за дигитализацију

Главни лимити	Потребан GEP ⁵ ; високи истраживачки стандарди; сложене процедуре
---------------	--

■ CERV

Елемент	Процена
Ниво спремности сектора	Средњи до висок
Најпогодније институције	Библиотеке, архиви, институције које раде са мањинама и заједницама
Постојеће предности	Инклузивни програми; мултикултуралност региона; рад са осетљивим групама
Главни лимити	Недовољна формализација политика родне равноправности; слаб систем мерења утицаја

15. ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ

Анализа примера добре праксе у Србији, као и у институцијама културе из окружења, пружа драгоцен увид у то како учешће у европским програмима може трансформисати институционалне процесе, подићи квалитет програма и значајно ојачати кадровске капацитете. Ови примери указују да и у контексту ограничених ресурса постоји могућност да се, уз системски приступ, остваре високи стандарди усклађени са европским политикама и праксама. Посебно су значај-

5 GEP (Gender Equality Plan) је званичан документ који организација усваја како би систематски подстакла родну равноправност унутар своје структуре. Од 2022. године, GEP је обавезан услов (eligibility criterion) за јавне институције, истраживачке организације и високообразовне установе које желе да учествују у Horizon Europe пројектима.

ни јер илуструју пут којим би институције културе у АП Војводини могле да иду при планирању сопствене интернационализације.

15.1. **Нови Сад 2022 – од локалног пројекта до европског модела**

Највидљивији и најобимнији пример успешне примене европских политика у култури представља пројекат „Нови Сад 2022 – Европска престоница културе“. Исти је показао да европска средства могу имати дубок и вишеслојан утицај на културни систем: од обнављања и изградње инфраструктуре, преко развоја нових програма и уметничких пракси, до професионализације кадрова и успостављања трајних партнерстава са европским организацијама. Овај пример потврђује да системски пројекти, засновани на дугорочном планирању и четворогодишњим циклусима припреме, могу ојачати не само појединачне институције, већ и читав регионални културни екосистем.

15.2. **Међународна продукцијска партнерства – Културни центар Новог Сада**

Учешће Културног центра Новог Сада у пројекту „Stronger Peripheries: A Southern Coalition“ показало је како институција средње величине може изградити стабилну позицију у европским уметничким мрежама. Пројекат је омогућио заједничке продукције, мобилност уметника и професионалаца, као и унапређење компетенција запослених у области савременог сценског стваралаштва. Посебно је важно што је кроз овај пројекат институција развила нове моделе рада који су примењиви и након завршетка финансирања — што представља један од кључних показатеља одрживости.

15.3. Иновације у музејском сектору – пример Музеја савремене уметности Војводине

Учествовање Музеја савремене уметности Војводине у пројекту „Beyond Matter“ илуструје како европски програми подстичу иновације у области дигитализације уметничког наслеђа и развоја интерактивних формата. Пројекат је институцији омогућио приступ најсавременијим музеолошким праксама, развој виртуелних изложби и примену дигиталних технологија у раду са публиком. Овакви пројекти показују да учешће у европским мрежама није резервисано искључиво за велике институције — напротив, институције средње величине, уз правилно позиционирање, могу постати равноправни актери у европским истраживачко-креативним конзорцијумима.

15.4. Прекогранична сарадња – обнова културне баштине и развој публике

У програму Interreg IPA Србија–Мађарска, више институција из Војводине реализовало је успешне пројекте дигитализације и прекограничне промоције културне баштине. Међу њима се издваја пример заједничког програма Суботице и Сегедина, који је обухватио истраживање, дигиталну презентацију и промоцију културних локалитета — укључујући и објекте културе попут синагога. Овај пример показује како сарадња у регионалном контексту може оживети културни туризам, повећати видљивост наслеђа и створити нове modele публике.

15.5. Европска награда за баштину – Виминацијум као пример дугорочности

Додела награде Europa Nostra пројекту обнове Римских терми у Виминацијуму представља важан пример усклађености са европским

стандардима у конзервацији наслеђа. Ова награда потврђује да институције из Србије могу успешно конкурисати на европском нивоу када постоји комбинација научне методологије, међународне сарадње и професионалног управљања пројектима.

15.6. **EU4Culture – развој локалних културних политика**

У оквиру програма EU4Culture, градови из Србије развили су нове modele учешћа заједнице у креирању културних политика. Ова искуства указују да европски програми могу послужити као катализатор институционалних промена — не само програмских, већ и управљачких. За институције из Војводине, ово представља значајан оријентир јер показује да је уз релативно минимална средства могуће значајно унапредити стратешко планирање и капацитете на локалном нивоу.

15.7. **Сарадња са универзитетима – Horizon Europe и дигитализација наслеђа**

Примери учешћа факултета из Новог Сада у пројектима програма Horizon Europe показују да сарадња између културних институција и академских партнера може резултирати развојем напредних технологија за дигитализацију, анализу и заштиту културног наслеђа. Ови модели пружају значајну референту тачку за институције у Војводини које тек треба да развију сопствене капацитете за учешће у истраживачко-иновационим конзорцијумима.

Такође, ови примери показују да учешће у европским програмима може донети више од финансијских средстава — оно подстиче иновације, ствара нове кадровске компетенције, јача партнерства, развија интерне механизме управљања и повећава видљивост институција на европској сцени. За институције културе у АП Војводини, ови модели служе као јасна потврда да је трансформација могућа и у

контексту ограничених ресурса, под условом да се развије стратешки приступ, интерни капацитети и партнерске мреже.

16. ЗАКЉУЧЦИ

Истраживање институција културе у АП Војводини пружа увид у то како сектор функционише у пракси, који механизми га покрећу, које препреке га успоравају и где се налази простор за напредак у односу на европске стандарде. Укупна слика указује да је сектор културе испуњен професионалним знањем, мотивисаним појединцима и значајним потенцијалом, али да је истовремено ограничен структурним слабостима које успоравају развој, умањују утицај и смањују могућности за равноправно позиционирање у европском културном простору. Ово истраживање, стога, не представља само анализу тренутног стања, већ поставља јасне смернице за трансформацију сектора у правцу веће одрживости, ефикасности и равноправности.

Већ на првом нивоу – на нивоу организационе структуре – приметно је да институције културе у Војводини функционишу у оквиру традиционалних модела који се ослањају на уређене хијерархије, али недовољно развијене механизме за интерни развој, комуникацију и подршку сложенијим процесима, као што су припрема и имплементација европских пројеката. Иако велики број институција формално поседује стратешке документе, они често немају оперативни значај: не служе као водиле у доношењу одлука, не дефинишу приоритете у раду и не представљају основу за пројектно планирање. Овај раскорак између формалног и реалног – између онога што на папиру постоји и онога што се у пракси примењује – појављује се као један од централних образаца кроз целокупно истраживање.

Међутим, паралелно са тим структурним ограничењима, сектор показује снажну професионалну димензију. Уметнички и стручни ка-

дрови поседују висок ниво експертизе у својим областима, а бројне институције имају богату и континуирану продукцију. Овај професионални квалитет представља основу за развој, али он сам по себи није довољан да би се институције позиционирале у европском контексту. Савремени европски програми захтевају комбинацију креативности, стратешког планирања, административне ефикасности, дигиталне трансформације и јасно дефинисаних механизма управљања – а управо ти елементи су у локалном контексту недовољно развијени.

УЧЕШЋЕ У ЕВРОПСКИМ ПРОЈЕКТИМА ЈЕДАН ЈЕ ОД НАЈЈАСНИЈИХ ИНДИКАТОРА ИНСТИТУЦИОНАЛНЕ ЗРЕЛОСТИ, А РЕЗУЛТАТИ ПОКАЗУЈУ ДА СУ ИНСТИТУЦИЈЕ У ВОЈВОДИНИ НА ПОЧЕТНОМ НИВОУ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ. ТРЕЋИНА ИНСТИТУЦИЈА ИМА НЕКО ИСКУСТВО У ЕУ ПРОЈЕКТИМА, АЛИ ОНО ЈЕ УГЛАВНОМ ОГРАНИЧЕНО НА МАЊЕ ЗАХТЕВНЕ ФОНДОВЕ.

Рад са публиком, као кључна димензија успешности институција културе, указује на стабилну традиционалну базу, али недовољну адаптацију савременим методама. Институције се често ослањају на школске групе, локалну публику и дугогодишње посетиоце, али ретко користе аналитичке методе за праћење публике, дигиталне алате за њено проширење или стратегије за допирање до група које су мање заступљене. У европском контексту, развој публике представља темељни део културне политике, заснован на подацима, дигиталним платформама и активном учешћу заједнице у креирању програма. Истраживање указује да је у локалном контексту ова димензија тек у зачетку.

Посебно је важно нагласити да је професионални развој једна од најслабијих карика у систему. Иако постоји интересовање запослених и повремене обуке, оне су углавном кратко-трајне, теоријски оријентисане и ретко усмерене на практичне компетенције које су неопход-

не за европске пројекте: управљање буџетом, логика интервенције, процена утицаја, ризик-менаџмент, дигитализација, развој публике, припрема апликација или управљање међународним партнерствима. Посебно је значајна чињеница да жене, које чине већину запослених, углавном учествују у обукама које их припремају за оперативне, али не и за стратешке улоге. Овај тренд одражава ширу слику родне неравноправности у сектору.

Учешће у европским пројектима један је од најјаснијих индикатора институционалне зрелости, а резултати показују да су институције у Војводини на почетном нивоу интернационализације. Трећина институција има неко искуство у ЕУ пројектима, али оно је углавном ограничено на мање захтевне фондове. Учествовање у комплекснијим програмима као што је Horizon Europe или посебно CERV, Digital Europe или програми који интегришу технологију, друштвени утицај и иновације – минимално је присутно. Разлози су вишеслојни: недовољно познавање језика, недостатак времена, сложена администрација, недовољан број обучених кадрова, недостатак средстава за кофинансирање и ограничена стратешка подршка руководства.

Родна перспектива, која је интегрисана у сва поглавља, открива образац који дубоко структурира функционисање институција. Иако су жене бројчано доминантне и често носе оперативни део рада, њихово учешће у одлучивању, креирању стратегија и руководећим улогама остаје ограничено. „Невидљиви рад“ жена – администраци-

ТИМОВИ БЕЗ РОДНЕ
РАВНОТЕЖЕ ИМАЈУ СЛАБИЈЕ
РЕЗУЛТАТЕ У ОБЛАСТИ
ИНОВАТИВНОСТИ,
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И
ОДРЖИВОСТИ.

ја, логистика, организација – представља кичму институционалног функционисања, али је ретко формално препознат или награђен. У контексту европских програма, овај образац значи да значајан део висококвалификованог женског кадра није позициониран у улоге координаторки, што не само да ствара неравноправност, већ умањује и укупну ефикасност институција, јер тимови без родне равнотеже имају слабије резултате у области иновативности, управљања ризиком и одрживости.

Упоредни поглед са европским институцијама указује да се сектор културе у Војводини налази у специфичној фази развоја: има довољно професионалних капацитета да учествује у европским пројектима, али недостају му институционални механизми, инфраструктура и

УПОРЕДНИ ПОГЛЕД СА ЕВРОПСКИМ ИНСТИТУЦИЈАМА УКАЗУЈЕ ДА СЕ СЕКТОР КУЛТУРЕ У ВОЈВОДИНИ НАЛАЗИ У СПЕЦИФИЧНОЈ ФАЗИ РАЗВОЈА: ИМА ДОВОЉНО ПРОФЕСИОНАЛНИХ КАПАЦИТЕТА ДА УЧЕСТВУЈЕ У ЕВРОПСКИМ ПРОЈЕКТИМА, АЛИ НЕДОСТАЈУ МУ ИНСТИТУЦИОНАЛНИ МЕХАНИЗМИ, ИНФРАСТРУКТУРА И ПОДРШКА КОЈИ БИ ТО УЧЕШЋЕ УЧИНИЛИ ОДРЖИВИМ И СИСТЕМСКИМ.

подршка који би то учешће учинили одрживим и системским. Европске институције су током последње две деценије прошле кроз дубоку трансформацију: развиле су моделе интернационализације, формирале интерне тимове за европске фондове, увеле обавезне програме професионалног развоја, постале дигитално компетентне и интегрисале родну равноправност као кључни принцип управљања. У локалном контексту, та трансформација тек почиње.

Посебно је важно што су запослени у институцијама културе показали висок степен мотивације и спремности да учествују у пројектима, да похађају обуке, да се повезују са партнерима и да уводе инова-

ције. Та мотивација је један од највећих ресурса сектора – али без институционалне подршке она брзо доводи до преоптерећења, фрустрације и осећања да је пројектни рад „додатна обавеза“, а не стратешки правац развоја. Један од најважнијих закључака овог истраживања јесте да мотивација постоји,

компетенције постоје, али недостаје систем који би омогућио да се те компетенције развијају, примењују и награђују.

Ово истраживање недвосмислено указује да сектор културе у АП Војводини има потенцијал да се позиционира као значајан актер у европском културном простору, али да је за то потребна трансформација која укључује: развој институционалних механизма за планирање и међународну сарадњу; јачање кадровских капацитета кроз континуиране, практично оријентисане обуке; успостављање стабилних пројектних тимова; развој система подршке за кофинансирање; интеграцију родне равноправности као стратешког приоритета; дигитализацију процеса рада; јачање партнерстава и системско умрежавање са европским институцијама; унапређење радних услова и јасније препознавање и вредновање рада запослених.

Све укупно, резултати истраживања указују да се сектор налази на прекретници. Он више није у почетној фази развоја, али још увек није достигао ниво институционалне зрелости који би омогућио равноправно учешће у европским културним иницијативама. Управо зато, овај тренутак представља прилику – прилику да се на основу утврђених налаза дефинишу јасни путеви развоја који су у складу са европским трендовима и локалним потребама. Успех ће зависити од препознавања да пројекти нису само извор финансија, већ механизми

ПРОЈЕКТИ НИСУ САМО ИЗВОР
ФИНАНСИЈА, ВЕЋ МЕХАНИЗАМ
ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ,
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ,
УНАПРЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА
ПРОГРАМА И ОСНАЖИВАЊА
ЉУДСКИХ РЕСУРСА.

зам професионализације, интернационализације, унапређења квалитета програма и оснаживања људских ресурса.

Уколико институције културе у Војводини искористе своје постојеће потенцијале, уз системску подршку и стратешко планирање, сектор може постати динамичан, иновативан и у потпуности усклађен са европским стандардима. Потенцијал постоји — потребно га је препознати, оснажити и претворити у покретачку снагу која ће културу позиционирати као један од стубова друштвеног развоја, регионалне препознатљивости и међународне сарадње.

17. ПРЕПОРУКЕ

На основу свеобухватне анализе институција културе у АП Војводини могуће је формулисати сет препорука усмерених ка јачању институционалних капацитета, подизању квалитета програма и успешнијем позиционирању у европском контексту. Препоруке се заснивају на уоченим слабостима, постојећим потенцијалима и трендовима који обликују европске културне политике. У наставку су представљене кључне области у којима институције могу постићи највећи помак, уз образложење зашто је свака од њих значајна и на који начин доприноси дугорочном развоју сектора.

17.1. Јачање институционалне структуре и управљања

Институције културе у Војводини у значајној мери зависе од ентузијазма појединаца, док су формални механизми управљања недовољно развијени. Да би пројектни рад био одржив, неопходно је:

- **Усвајање стратегија развоја** са јасним циљевима, индикаторима, активностима и механизмима праћења.

- **Формирање интерних тимова за међународну сарадњу и пројекте**, који би акумулирали знање и обезбедили континуитет.
- **Увођење стандардизованих процедура (RACI матрице, протоколи, шаблони)** како би се подигла ефикасност и смањила зависност од појединаца.

Овакво јачање управљачке структуре смањило би ризике, повећало транспарентност и омогућило стабилнији развој.

17.2. Развој пројектних компетенција

Недостатак практичних вештина један је од највећих препрека за учешће у европским програмима. Потребан је дугорочан приступ који обухвата:

- **Континуиране програме обука** у областима писања пројеката, буџетирања, извештавања, комуникације и управљања ризицима.
- **Практичне радионице засноване на конкретним позивима**, које омогућавају непосредну примену стечених знања.
- **Менторске програме** у оквиру којих би искусни партнери из ЕУ подржавали институције у припреми и реализацији пројеката.
- **Онлајн платформе за учење и размену** како би институције имале стално доступан ресурс за усавршавање.

Ојачане пројектне компетенције директно подижу конкурентност на ЕУ конкурсима и унапређују квалитет програма.

17.3. Развој публике и унапређење комуникација

Институције културе и даље се у значајној мери ослањају на традиционалне форме рада са публиком. Да би прешле на европске стандарде, неопходно је:

- **Креирање стратегија развоја публике** заснованих на сегментацији и истраживању потреба корисника.
- **Увођење дигиталних алата и CRM система** за праћење понашања публике и персонализовање садржаја.
- **Развој програма усмерених ка мање заступљеним групама** – особама са инвалидитетом, припадницима мањинских заједница, старијима, женама из руралних средина.
- **Увођење модела ко-креације и партиципативних радионица**, где публика учествује у осмишљавању садржаја.

Овакав приступ значајно повећава инклузивност, друштвени утицај институција и усклађеност са европским приоритетима.

17.4. Интернационализација и учешће у европским програмима

Да би институције културе у Војводини постале равноправни партнери у европским иницијативама, потребно је обезбедити адекватне системске услове.

То подразумева:

- **Обезбеђивање механизма кофинансирања** на покрајинском нивоу, што би значајно повећало број поднетих пројеката.

- **Активно чланство у европским мрежама** (нпр. IETM, NEMO, On the Move), што је предуслов за лакше улажење у конзорцијуме.
- **Развој партнерстава са академским и технолошким институцијама**, нарочито у контексту Horizon Europe.
- **Редовно праћење приоритета ЕУ** (зелена транзиција, дигитализација, инклузија) и њихово интегрисање у институционалне планове.

Интернационализација повећава видљивост, квалитет програма и отвара могућности за трансфер знања.

17.5. Родна равноправност као развојни ресурс

Родна перспектива није само нормативна обавеза већ и фактор квалитета пројеката и институционалне зрелости. Потребно је:

- **Увести формалне механизме родне равноправности**, укључујући GEP документе тамо где су неопходни.
- **Подржати жене у лидерским и координаторским улогама** кроз менторство и специјализоване обуке.
- **Интегрисати родну перспективу у програме рада и рад са публиком**, у складу са европским приоритетима.

Ове мере доприносе праведнијој расподели одговорности и ефикаснијем управљању пројектима.

17.6. Дигитална трансформација и зелена транзиција

Како савремени европски позиви инсистирају на дигиталним и зеленим компонентама, институције ће морати да унапреде своје капацитете, и то кроз:

- **Развој дигиталних стратегија** и улагања у техничку инфраструктуру.
- **Обучавање запослених за рад са дигиталним алатима**, укључујући софтвере за продукцију, архивирање и аналитичке платформе.
- **Усвајање еколошких стандарда у организацији програма** (green events, одрживо управљање ресурсима).

Ови кораци доприносе модернизацији сектора и бољој усклађености са ЕУ политикама.

17.7. Развој кадрова и стабилност запослених

Истраживање је указало да је кадровска нестабилност један од највећих проблема. Препоруке укључују:

- **Увођење планова професионалног развоја** са редовним проценама и индивидуалним циљевима.
- **Флексибилне облике рада**, где је могуће, ради бољег балансирања професионалних и приватних обавеза.
- **Запошљавање стручњака за финансије, менаџмент и дигитализацију**, или развијање ових компетенција код постојећих кадрова.

Јачањем кадровске структуре институције постају отпорније, ефикасније и одрживије.

17.8. Јачање секторске сарадње

Сектор културе у Војводини тренутно функционише без јасних канала умрежавања. Потребно је:

- Успоставити платформу за размену знања и пројектних идеја, доступну свим институцијама.
- Организовати годишње конференције или форуме о европским пројектима, који би окупили институције, експерте и партнере из региона.
- Подстицати заједничке пријаве више институција, посебно у Interreg и Creative Europe програмима.

Секторска сарадња омогућила би бржи развој, професионализацију и повећава видљивост институција у Европи.

18. ПРЕТХОДНИ УСЛОВИ И БУДУЋЕ МОГУЋНОСТИ: ПОЗИЦИОНИРАЊЕ КА ЕУ ФОНДОВИМА

Да би институције културе у АП Војводини уопште приступиле европским изворима финансирања, неопходно је најпре ојачати унутрашње предуслове за учешће: усвојити формалне стратегије и планове

развоја, успоставiti интерне тимове или бар минималне механизме за пројектни рад, развити основне пројектне и финансијске компетенције запослених, унапредити језичка знања, обезбедити макар минималне системе административне подршке и увести мере родне равноправности у складу са европским захтевима.

Ове активности представљају **обавезан праг припремљености** без којег институције не могу бити конкурентне, нити испунити формалне услове већине програма ЕУ — посебно Creative Europe, Erasmus+, Interreg и Horizon Europe (који чак захтева постојање плана родне равноправности (Gender Equality Plan) као предуслов учешћа).

С друге стране, бројне **препоруче могу се развијати управо кроз европско финансирање**. ЕУ програми омогућавају институцијама да, уз подршку партнера, граде нове компетенције (обуке, менторство, студијске посете), развијају иновативне програме рада са публиком, улажу у дигитализацију и зелену транзицију, унапређују капацитете за истраживање и интердисциплинарни приступе, те успостављају регионалне и европске мреже сарадње. Кроз пројекте је могуће финансирати развој нових методологија, пилот-програма, мобилности, трансфер знања и размену добрих пракси, као и јачање видљивости жена у лидерским и координаторским улогама.

Другим речима, **припремне мере — стратешко планирање, кадровско јачање, уређивање процедура, језичка и пројектна обука — морају бити реализоване пре првог корака ка европским конкурсима**, док се **развој иновативних програма, међународних партнерстава, дигиталних алата, модела рада са публиком и механизма родне равноправности може у значајној мери финансирати управо кроз ЕУ фондове**.

Тако се ствара двоструки ефекат: институције граде основу која их чини конкурентним, а затим европска средства омогућавају да ту основу надграде у правцу модернизације, интернационализације и дугорочне одрживости.

19. ЛИТЕРАТУРА

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*.
- Banks, M., & Milestone, K. (2011). Individualization, Gender and Cultural Work. *Gender, Work & Organization*.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). The Participative Turn in Cultural Policy.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production*. Polity Press.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.
- Creative Europe Programme (2021–2027). <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*.
- ELGE. Reports on gender equality in culture. <https://eige.europa.eu>
- European Commission (2018). *New European Agenda for Culture*. <https://culture.ec.europa.eu/policies/european-agenda-for-culture>
- European Commission (2020). *Gender Equality Strategy 2020–2025*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
- European Commission (2021–2027). *Gender Action Plan (GAP III)*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/topics/gender-equality/gender-action-plan_en

- EU Funding for Culture in the Multiannual Financial Framework 2028-2034. <https://cultureactioneurope.org/advocacy/eu-funding-for-culture-in-the-multiannual-financial-framework-2028-2034/>
- EU Work Plan for Culture 2023–2026. <https://www.europeanheritagehub.eu/document/eu-work-plan-for-culture-2023-2026>
- Eurostat. Cultural statistics and gender data. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Gill, R. (2002). Cool, Creative and Egalitarian? Gender in New Media Work. Information, Communication & Society.
- Horizon Europe Framework Programme. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
- The International Visegrad Fund. <https://www.visegradfund.org/>
- Marković, S. (2019). Rodne politike u kulturnim institucijama.
- Министарство за људска и мањинска права – подзаконска акта. <https://minlmpdd.gov.rs/dokumenta/podzakonska-akta/>
- Национална стратегија за родну равноправност 2021–2030. <https://www.mgsi.gov.rs/lat/dokumenti/nacionalna-strategija-za-rodnu-ravnopravnost-za-period-od-2021-do-2030-godine>
- План развоја АП Војводине 2023-2030. <https://apvojedina.gov.rs/plan-razvoja>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods.
- Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf

- Стратегија развоја културе Републике Србије 2020-2029. <http://www.kultura.gov.rs/cyr/tekstovi/strategija-razvoja-kulture-republike-srbije-za-period-od-2020--do-2029--godine>
- Strategic framework for the EU's cultural policy. <https://culture.ec.europa.eu/hr/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy>
- Tomka, G. (2015). Menadžment u kulturi. FDU.
- Treaty on the Functioning of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b-506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF
- UNCTAD Creative Economy Programme. <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy>
- UNESCO (2013). Gender Equality in the Cultural and Creative Industries. <https://www.unesco.org/en/creative-economy>
- Western Balkans Fund - Supporting Common Projects. <https://westernbalkansfund.org/>
- Закон о култури. https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_kulturi.html
- Закон о родној равноправности. <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>

Завод за равноправност полова је покрајинска установа основана 2004. године Одлуком Скупштине АП Војводине. Оснивањем Завода и доношењем Декларације и Одлуке о равноправности полова заокружен је систем институционалних механизма на покрајинском нивоу и утемељен је правни оквир за остваривање родне равноправности на територији Војводине у областима које су у надлежности Покрајине.

Завод је основан као стручно тело у циљу промовисања концепта родне равноправности и израде препорука за интеграцију родне перспективе у све политике, мере, акције и програме које покрајинска влада доноси и спроводи.

Делокруг рада Завода обухвата:

- истраживачке програме са циљем родне анализе и идентификације родних неједнакости и развијања стратегија и препорука за њихово смањење или елиминисање;
- едукативне програме у циљу повећања нивоа знања јавности о значају родне равноправности и потреби уграђивања родне перспективе у све друштвене сфере живота, као и пружање подршке локалним самоуправама у спровођењу политике једнаких могућности на територији својих локалних заједница;
- програме економског оснаживања жена;
- промоцију концепта родне равноправности на територији АП Војводине.

Посебан квалитет у раду Завода представља чињеница да све програме прати богата издавачка делатност високих стандарда. Од 2006. године, када је делатност установљена, до данас, Завод за равно-

правност полова је самостално или у суиздаваштву објавио 50 публикација сврстаних у пет едиција.

Издавачка делатност Завода осмишљена је са циљем да обезбеди трајно сведочанство о историји и искуствима женског активизма и њиховим резултатима, као и да афирмише значајна достигнућа и допринос жена у најразличитијим областима живота. Она промовише стручну литературу и стручњаке и стручњакиње у области родне равноправности и обезбеђује драгоцен фонд литературе неопходне за образовање жена.

Едиција „Милева Марић Ајнштајн“ у оквиру које је објављено истраживање **„Од сјрајтеија до љраксе: улоја жена у ЕУ љројектима инсјийиуција кулшуре у АП Војводини“** посвећена је резултатима истраживачких активности са циљем стварања препорука неопходних за креирање нових практичних политика или иновирање афирмативних мера за одређену друштвену групу.

У оквиру ове едиције до сада су објављени следећи радови:

- 1** „Сеоске женске организације у Војводини: Међутим, мени се највише свиђа што покушавамо да урадимо нешто добро“, приредила Марина Благојевић, 2008.
- 2** „Кандидаткиње - мониторинг присуства жена кандидаткиња у медијима током предизборних кампања за локалне и покрајинске изборе у 2008“, Завод за равноправност полова/Новосадска новинарска школа, 2008.
- 3** „Капацитети политичких странака у Војводини за остваривање родне равноправности“, Вишња Баћановић и Ана Пајванчић, 2010.
- 4** „Жене на селу у Војводини“ – Свакодневни живот и рурални развој (резултати анкетног истраживања), Марина Благојевић, 2010.

- 5 "Сутра је било јуче: прилог друштвеној историји жена у другој половини 20. века у Југославији" Марина Благојевић, 2015.
- 6 „Родни односи на алтернативној музичкој сцени Србије и региона“, Татјана Николић, 2016.
- 7 „Жене у одрживој енергетици, климатским променама и заштити животне средине – ЛИДЕРСТВО ЗА ПРОМЕНУ“, Б. Јовичић, М. Турковић, В. Баћановић, 2018.
- 8 „Анализа услуга психосоцијалне подршке за жртве родно заснованог насиља и насиља у породици“, УГ Фемплатз / Завод за равноправност полова, 2024.
- 9 „Приручник за жене социјалне предузетнице“, Павле Почуч, Завод за равноправност полова, 2025.

<https://ravnopravnost.org.rs/izdavacka-delatnost/>

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

339.923:061.1EUJ:332.1(497.113)
316.66-055.2]:008(497.113)

ВИДУКА, Биљана, 1976-

Од стратегија до праксе: улога жена у ЕУ пројектима институција културе у АП Војводини / [ауторке истраживања: Биљана Видука, Николина Пуповац]. - Нови Сад : Покрајински завод за равноправност полова, 2025 (Нови Сад : Интеграф). - 140 стр. ; 20 см. - (Едиција Милева Марић Ајнштајн ; књ. 10)

Тираж 150. - Библиографија.

ISBN 978-86-86259-46-2

1. Пуповац, Николина, 1975- [аутор]
а) Европска унија -- Инвестициони фондови -- Култура -- Војводина б) Жене -- Култура -- Војводина

COBISS.SR-ID 183068425

Истраживање **„Од стратегија до праксе: улога жена у ЕУ пројектима институција културе у АП Војводини“** представља природан наставак континуираног рада Завода за равноправност полова на интеграцији родне перспективе у јавне политике, са посебним фокусом на област културе као простора у којем се обликују друштвене вредности и јавни наративи. Иако жене чине значајан део запослених у установама културе у АП Војводини, њихова видљивост, учешће у процесима одлучивања и улога у припреми и реализацији пројеката финансираних из фондова Европске уније често остају недовољно препознати.

Ослањајући се на комбинацију квантитативних и квалитативних истраживачких метода, публикација пружа свеобухватан увид у институционалне капацитете, организационе праксе и стварне препреке са којима се жене суочавају у пројектном раду. Налази указују да, упркос бројној заступљености, потенцијал жена у области европских пројеката остаје недовољно искоришћен услед ограничене институционалне подршке и присутних структурних и родних баријера.

Истраживање је утемељено у важећем стратешком и правном оквиру Републике Србије, Европске уније и АП Војводине и представља релевантну аналитичку основу за креирање мера усмерених ка јачању капацитета, унапређењу равноправности и одрживом развоју сектора културе. Истовремено, оно упућује на потребу да се родна равноправност препозна као развојни ресурс и интегрални део политика и пракси у области културе.

ISBN-978-86-86259-46-2

