

## DANIJOS KULTŪROS POLITIKOS ISTORIJA, VERTYBĖS IR KONCEPCIJOS

Parengė: Christian Have - Have Communications AS

Peržiūrėjo: UAB „Ernst & Young Baltic“

1 Priedas

2011 m. birželio 7 d.

## TURINYS

1	ATASKAITOS TIKSLAS IR KONTEKSTAS .....	4
2	KULTŪROS POLITIKOS SRITYS, UŽ KURIAS ATSAKO KULTŪROS MINISTERIJA.....	5
2.1	TRUMPA KULTŪROS KONCEPCIJOS DANIJOS KULTŪROS POLITIKOJE APŽVALGA .....	5
2.2	TRUMPAS MINISTERIJOS IR JOS NUSTATYTŲ ATSAKOMYBĖS SRIČIŲ PRISTATYMAS ISTORINIŲ POŽIŪRIU.....	6
2.3	SUPAŽINDINIMAS SU DABARTINĖMIS ATSAKOMYBĖS SRITIMIS.....	7
3	MINISTERIJOS IR PAVALDŽIŲ ĮSTAIGŲ VALDYMO PRINCIPAI.....	8
3.1	KULTŪROS MINISTERIJOS MISIJOS, VIZIJOS IR VERTYBIŲ BEI PLĖTROS STRATEGIJOS (NUSTATYTA 2003 M.) APIBŪDINIMAS.....	8
3.2	KULTŪROS MINISTERIJOS PLĖTROS STRATEGIJA.....	8
3.3	MINISTERIJOS IR JOS PAVALDŽIŲ ĮSTAIGŲ APIBŪDINIMAS .....	9
4	KAIP FORMULUOJAMA KULTŪROS POLITIKA IR STRATEGIJA? .....	15
4.1	VALSTYBĖS LYGMUO .....	15
4.2	KULTŪROS MINISTERIJOS VAIDMUO KURIANT KULTŪROS POLITIKĄ .....	15
4.3	SAVIVALDYBIŲ LYGMUO .....	16
5	KAIP ĮGYVENDINAMA KULTŪROS POLITIKA? .....	17
5.1	ARCHITEKTŪRINIS MODELIS .....	17
5.2	VALSTYBĖS ĮSTAIGŲ FINANSAVIMAS, DARBŲ ATLIKIMO (BENDRŲJŲ) SUTARČIŲ ĮGYVENDINIMAS .....	17
5.3	PARAMOS, GRINDŽIAMOS IŠTIESTOS RANKOS PRINCIPU, TEIKIMAS.....	17
5.4	VALSTYBĖS MASTO KULTŪROS PROJEKTAI (KAMPANIJOS).....	17
5.5	INICIATYVOS SU KITOMIS MINISTERIJOMIS IR TARPTAUTINĖS INICIATYVOS ..	18
5.6	VALSTYBINĖS KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS SAVIVALDYBIŲ LYGMENIU .....	18
6	KAIP VYKSTA ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ? .....	20
6.1	VALSTYBĖS LYGMUO .....	20
6.2	VIETINIS LYGMUO .....	21
7	KAIP FINANSUOJAMA KULTŪRA? .....	22
7.1	VALSTYBĖS FINANSAVIMAS .....	22
7.2	PRIVATUS FINANSAVIMAS .....	22
7.3	FINANSAVIMAS IŠ VIDINIŲ ŠALTINIŲ .....	22
7.4	KITI FINANSAVIMO ŠALTINIAI .....	22
7.5	NETIESIOGINIS FINANSAVIMAS .....	22
7.6	PAGRINDINIŲ FINANSAVIMO MECHANIZMŲ APIBŪDINIMAS .....	23

8	SRITYS, KURIOMS SKIRIAMA DAUGIAUSIAI DĖMESIO .....	24
8.1	BENDRAS BIUDŽETAS .....	24
9	KAIP PRITRAUKIAMOS PRIVAČIOS LĖŠOS? .....	27
9.1	MOKESČIŲ ĮSTATYMAI.....	27
9.2	Vyriausybės strategijos skatinti kūrybines industrijas įgyvendinimas.....	27
10	KAIP UŽTIKRINAMA IR SKATINAMA KULTŪROS PRODUKTŲ „KOKYBĖ“? .....	28
10.1	KOKYBĖS KONCEPCIJA DANIJOS KULTŪROJE .....	28
10.2	MENO IR KULTŪROS ORGANIZACIJŲ PROFESIONALUS VAIDMUO POLITINIUOSE IR ADMINISTRACINIUOSE PROCESUOSE.....	28
10.3	PROFESIONALUS HUMANITARINIS IŠSILAVINIMAS DANIJOJE .....	28
11	KAIP UŽTIKRINAMA KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA? .....	29
12	KĄ VADINAME KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO IR VALDYMO GERA PRAKTIKA?.....	30
12.1	RINKOS SANTYKIŲ PRINCIPAS .....	30

## 1 ATASKAITOS TIKSLAS IR KONTEKSTAS

Danijos kultūros politikos istorijos apžvalga atliekama projekto „Ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studijos parengimas ir optimizuoto veiklos modelio įgyvendinimas“ kontekste.

Ataskaitos tikslas – aprašyti Danijos kultūros raidą ir esamą būklę bei sudaryti prielaidas Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos struktūros ir veiklos modelio tobulinimui.

## 2 KULTŪROS POLITIKOS SRITYS, UŽ KURIAS ATSAKO KULTŪROS MINISTERIJA

### 2.1 TRUMPA KULTŪROS KONCEPCIJOS DANIJOS KULTŪROS POLITIKOJE APŽVALGA

Danijos valstybės kultūros politikos ir kultūros įstaigų raida yra labai glaudžiai susijusi su kultūriniais ir politiniais sąjūdžiais, skatinusiais demokratiją Danijoje ir visuotinės gerovės valstybės formavimą.

Pagrindinė šio proceso ašimi buvo įvairios kultūros koncepcijos. Nuo to laiko, kai 1849 m. Danija priėmė savo pirmąją demokratinę konstituciją, Danijoje vystėsi visuomeniniai sąjūdžiai ir pačios įvairiausios liaudies draugijos. Liberalių žemės ūkio kooperatyvų judėjimų, liaudies universitetų ir vėliau prasidėjusių darbininkų judėjimų programose kaip socialinis aspektas ir kaip procesas, kuriame privalėtų kiekvienas dalyvauti, buvo įvardijama kultūra.

Anot XVIII a. pabaigoje vyravusios buržuazijos nuomonės, pagrindinį dėmesį kultūros politika turėtų skirti nacionalinio meno, dominavusio Kopenhagos miesto elite, skatinimui.

Dabartinė Danijos kultūra suformuota šiame sudėtingame reikalavimų spektre - pradedant pagrindinį dėmesį menui skiriančiu nacionaliniu patriotizmu ir baigiant platesne liaudies judėjimų apibrėžiama kultūros koncepcija.

Kartu su liberalų ir konservatorių vyriausybe, kuri dar vadinama VKO - vyriausybe (2001 m. - iki šiol), kultūros politikoje pagrindinį dėmesį imta skirti aukštai meno kokybei, nacionalinio tapatumo atgaivinimui ir kultūros paveldo aspektui, kultūrinės veiklos decentralizacijai ir lokalizacijai, meno ir kultūros finansavimui iš privačių šaltinių didinimui, kūrybinių industrijų skatinimui bei meno ir verslo santykių gerinimui.

Nuo 1961 m. Danijos kultūros politikoje galima pastebėti keturis conceptualius kultūros apibūdinimus.

#### 1. Kultūra kaip humanistinė meno ir šviečiamosios veiklos koncepcija.

XX a. septintajame dešimtmetyje pagrindinis dėmesys Danijos kultūros politikoje buvo skirtas profesionalaus meno sklaidai. Tokia strategija vadinta **kultūros demokratizavimu**. Visuotinės gerovės valstybė kultūros gėrybes platino visiems danams, nepriklausomai nuo to, ar jie gyventų Kopenhagoje, mažuose provincijos miesteliuose ar miestų rajonuose. Visoms šalies dalims ir visoms visuomenės grupėms buvo prieinamas aukšto lygio ir profesionalus teatras, muzika, bibliotekos bei kitos kultūrinės priemonės.

Žmonės turėjo turėti galimybę išvysti „geros kokybės meną“ ir tokiu būdu išmokti jį vertinti. Todėl valstybės parama turėjo būti teikiama visiems geriausiems dalykams, kuriuos Danijos menininkų bendruomenė galėjo sukurti. Tas pats principas taikytas valstybės kultūros įstaigoms bei veikloms, nepriklausomai nuo to, ar jos būtų valstybės, regioninio ar vietinio lygmens.

#### 2. Kultūra kaip antropologinė (sociologinė) koncepcija.

XX a. aštuntojo dešimtmečio kultūros politikose kultūros sąvoką imta apibūdinti plačiau. Naujuoju koncepciniu idealu tapo kultūros demokratija. Kultūrų įvairovės strategija ėmė rodyti daugiau pagarbos kultūrų įvairovei ir užtikrino teisę į pliuralizmą. Ji garantavo teisę į kūrybiškumą ir saviraišką. Sustiprintas decentralizavimas. Sprendimai dėl kultūros politikos turėtų būti kaip galima arčiau piliečių. Valstybė turėtų remti ir saviveiklą, ir profesionaliąją veiklą. Platesne prasme tai kartu reiškė, kad valstybė turėtų remti įvairias, įskaitant ir mažas, kultūrinės grupes.

XX a. devintajame dešimtmetyje kultūrinė veikla dažnai būdavo laikoma socialiniams tikslams tarnaujančiomis priemonėmis, atitinkančiomis gilėjančią ekonominę krizę. Kultūra ir menas buvo tam, kad spręstų bedarbių problemas, padėtų jauniems žmonėms vėl integruotis į visuomenę ir pan.

#### 3. Kultūra, kuri apibrėžiama „patyrimo ekonomikos“ prasme.

XX a. dešimtajame dešimtmetyje valstybės kultūros politikų instrumentalizavimas buvo derinamas su ekonominiais ir politiniais tikslais. Svarbiausia kultūros politikų tema tapo turistų pritraukimas ekonomikos plėtrai remti ir siekis globalizuotose žinių ekonomikos išsaugoti kūrybinėms industrijoms reikalingus aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Siekiant paskatinti bendrųjų tikslų įgyvendinimo efektyvumą, kultūros erdvėje kultūros įstaigos ir jų vadovybė ėmėsi sudarinėti darbų atlikimo sutartis. Kūrybinio meno,

kultūrinio švietimo ir mokslo, kultūros paveldo, žiniasklaidos ir pan. rėmimas tebeliko bendruoju tikslu, kartu siekiant skatinti bendrąjį piliečių išprusimą bei kultūrinį lavinimą. Nuo XX a. dešimtojo dešimtmečio pabaigos ekonominis kultūros pagrindas vis dar tebebuvo daugiau akcentuojamas kaip „patyrimo ekonomikos“ dalis.

#### **4. Kultūra kaip nacionalinė tapatybė.**

Galiausiai Danijos kultūros politikos buvo permąstytos atsižvelgiant į globalizacijos, migracijos ir skaitmenizavimo aspektus. Pastaraisiais metais diskusijose kultūros klausimais daugiausiai dėmesio būdavo skiriama tam, ką vadiname „daniškumu“, Danijos kultūros paveldui ir nacionalinei tapatybei, kurie daugiakultūriame pasaulyje ir būtų nuoseklūs apibūdinantieji elementai.

### **Kultūros politikos vertybės**

Per daugelį dešimtmečių Danijos kultūros politikos pagrindu buvo tam tikros pamatinės vertybės, įskaitant kalbos laisvę, kokybę, decentralizavimą, kultūrinę demokratiją ir anksčiau aprašytą rinkos santykių principą (savireguliaciją).

- Kalbos laisvė. Meną, sportą, masinę kultūrą ir kultūros skatinimą remia valstybė, tačiau į meno ar kultūros procesus valstybė nesikiša;
- Kokybė. Valstybės parama menui turėtų būti teikiama patiems geriausiems dalykams, kuriuos sukuria Danijos menininkų bendruomenė. Ta pati nuostata taikoma kultūros įstaigoms ir sąjungoms;
- Decentralizavimas. Turėtų būti plačios kultūrinio gyvenimo prieinamumo galimybės, o sprendimai dėl kultūros politikos turėtų būti priimami tokiu lygmeniu, kuris būtų kaip galima arčiau gyventojų, kuriems ji bus taikoma.

## **2.2 TRUMPAS MINISTERIJOS IR JOS NUSTATYTŲ ATSAKOMYBĖS SRIČIŲ PRISTATYMAS ISTORINIU POŽIŪRIU**

Pirmoji Danijos kultūros ministerija, kuri vadinta Danijos kultūros reikalų ministerija, įsteigta 1961 m. Jos, kaip valstybės įstaigos vaidmuo, buvo kuriamas politinės ir administracinės programos, skirtos pagerinti meno ir kultūros sąlygas nesikišant į turinį, rėmuose. Finansavimą menui turėtų teikti ne politikai ar valstybės tarnautojai, bet nepriklausomos tos pačios socialinės padėties grupės, t. y. menas turėtų būti finansuojamas per 1964 m. įsteigtą Danijos meno fondą.

Dauguma ministerijos atsakomybės sričių perėjo iš Švietimo ministerijos, tačiau taip pat ir iš teisingumo ministerijos (teatras ir kinas), Premjero tarnybos (paminklų išsaugojimas), Gynybos ministerijos (Karališkasis ginklų muziejus) ir Prekybos ministerijos (Meno, dizaino ir technikos muziejus).

Laikui bėgant ministerijos pavadinimas keitėsi keletą kartų:

- Kultūros reikalų ministerija 1961-1987 m.
- Kultūros ir ryšių ministerija 1987-1988 m.
- Kultūros ministerija 1988 - iki šiol.

Nuo pat jos įsteigimo 1961 m. ministerija gavo ir jai buvo perduota atsakomybė už įvairiausias sritis, kurios vadintos „atsakomybės sritimis.“

Kadangi Kultūros ministerija buvo įsteigta prieš 50 metų, faktiškai politikos įgyvendinimas ir kompetencija vis labiau buvo deleguojama sudėtingai kultūros agentūrų, tarybų, komitetų ir kultūros įstaigų, turinčių skirtingas užduotis, kompetencijos sritis ir savarankiškumo laipsnį, sistemai.

## 2.3 SUPAŽINDINIMAS SU DABARTINĖMIS ATSAKOMYBĖS SRITIMIS

### **Kultūros ministerijos kompetencijos sritys**

Nuo pat jos įsteigimo 1961 m., ministerija gavo arba jai buvo perduotos įvairiausios kompetencijos sritys.

2011 m. kultūros ministerijos kompetencijos sričiai priklausė:

kūrybinis menas, muzika, teatras, kinas, bibliotekos, danų kalba, archyvai, muziejai, pastatų ir paminklų apsauga ir išsaugojimas, archeologija bei meno ir kultūros srities aukštasis mokslas bei ugdymas. Be to, jos atsakomybės sritims priskiriamos intelektinės nuosavybės teisės, radijas ir televizija, pagalba žiniasklaidai (spaudai), sportas, regioninis bendradarbiavimas dirbant kartu su savivaldybėmis ir tarptautinis kultūrinis bendradarbiavimas, pagrindinį dėmesį skiriant Europos Sąjungai, Šiaurės šalių bendradarbiavimui, Europos Tarybai, UNESCO ir Jungtinėms Tautoms.

Su tautinėmis mažumomis susijusios kultūros problemos sprendžiamos įgyvendinant projektus ir bendradarbiaujant su Integracijos reikalų ministerija. Etninė kultūra įtraukta į įvairias kultūros ministerijos programas. Su kultūra susijusią veiklą vykdo taip pat Danijos kultūros ir plėtros centras, bendradarbiaudamas su Užsienio reikalų ministerija.

### 3 MINISTERIJOS IR PAVALDŽIŲ ĮSTAIGŲ VALDYMO PRINCIPAI

#### 3.1 KULTŪROS MINISTERIJOS MISIJOS, VIZIJOS IR VERTYBIŲ BEI PLĖTROS STRATEGIJOS (NUSTATYTA 2003 M.) APIBŪDINIMAS

Kultūros ministerijos misija:

- Padėti ministrui kuriant ir formuluojant kultūros politiką bei galimu pačiu geriausiu būdu įgyvendinti politiką praktiškai.

Kultūros ministerijos vizija:

- Sąveikaujant su kultūriniu gyvenimu kūrybiškai ir tiksliai paversti ministro kultūros viziją realybe;
- Sutelkti dėmesį į kultūros internacionalizavimą;
- Siekti, kad tiek, kiek įmanoma, ministerija būtų laikoma kompetentinga ir nuosekalia institucija.

Kultūros ministerijos vertybės.

Vertybės parodo, ką ministerija norėtų laikyti savo charakteringais bruožais ir kokie yra pagrindiniai jos kasdienio darbo atramos taškai.

- Kurti rezultatus:

„Atlikdami tas užduotis, kurias privalome išspręsti, dirbame uoliai ir rezultatyviai. Mūsų darbo gairės – profesionalumas ir kokybė. Siekdami užsitikrinti, kad sugebame nustatyti būtinus savo darbo prioritetus, turime reikiamą bendrą supratimą, gerai žinome, kas mūsų srityje ir kultūriniame gyvenime vyksta politinė prasme.“

- Įsipareigojimas:

„Imamės iniciatyvos ir esame pažangos priešakyje. Tai dar labiau padidina susidomėjimą savo darbu ir motyvuoja mus padaryti viską, ką tik galime. Demonstruojame atsakomybę ir lojalumą, o aplinkiniai žino, kad esame patikimi partneriai.“

- Atvirumas:

„Esame prisitaikantys ir paslaugūs. Siekis įgyti žinių ir dalytis jomis su kitais – tai mums savaime supratimas dalykas. Pasitikime ir gerbiame vieni kitus, o mus supanti aplinka pasižymi dėmesingumu ir humoru. Siekiame būti įvairovę gerbiančia bendruomene.“

#### 3.2 KULTŪROS MINISTERIJOS PLĖTROS STRATEGIJA

2006 m. Kultūros ministerija suformulavo departamentų plėtros strategiją, kuri nustato projektų ir organizacijos plėtojimo kryptis 2007-2011 m. Plėtros strategija numato keturi strateginius tikslus:

- Sukurti naujovišką ir iniciatyvų politikos plėtojimo būdą;
- Kurti vertę ir daryti įtaką visuomenei bei kiekvienam piliečiui;
- Užtikrinti, kad nuolat didėtų išteklių naudojimo efektyvumas;
- Sukurti vieną iš patraukliausių darbuotojų Danijos valstybės tarnyboje.

Kad pasiektų strateginius tikslus, Ministerija inicijavo daugybę profesinės srities ir organizacinių projektų bei iniciatyvų. 2008 m. ir 2009 m. ministerija įgyvendino projektą, skirtą vartotojų įtraukimui ir naujovėms mene.

Nuo 2007 m. Ministerija pradėjo įgyvendinti daugybę organizacinių projektų bei iniciatyvų:



- „Organizaciniai pokyčiai nuo 2007 m. rugpjūčio 20 d.: sukuriame didesnius skyrius, įsteigiame pagrindinę komandą ir sistemingiau panaudojame komandinio tipo organizaciją“;
- „Projektinės organizacijos sukūrimas ir mokymo projektų valdymo srityje plėtojimas bendradarbiaujant su Kultūros ministerijos agentūromis“;
- „Nauja mūsų darbo kuriant su mūsų darbo planais susijusias naujoves ir idėjas koncepcija“;
- „Strategijos, skirtos Kultūros ministerijos darbuotojų įgūdžiams ugdyti sukūrimas ir įgyvendinimas“;
- „Nenutrūkstantis mūsų aukščiausių vadovų ir vadybininkų lyderystės ugdymas.“

Visos pastangos įgyvendinti Kultūros ministerijos plėtros strategiją bus reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos. 2010 m. ministerija atliko bendrą įvertinimą, kuris tapo proceso, padėjusio nustatyti 2011 m. ir vėlesnio laikotarpio naujus strateginius tikslus, atspirties tašku.

### 3.3 MINISTERIJOS IR JOS PAVALDŽIŲ ĮSTAIGŲ APIBŪDINIMAS

Toliau apibūdinamas dabartinis Ministerijos ir susijusių institucijų vaidmuo.

#### **Ministerija**

Ministerija atlieka architekto vaidmenį, pateikdama bendrą programą, asignavimų planus ir organizacines struktūras, kas ir sudaro Danijos kultūros politikos pagrindą. Pagrindinį dėmesį Kultūros ministerija ir jos departamentai skiria strateginiam planavimui, o valdymas vyksta teikiant informaciją ir sudarant bei vykdant darbų atlikimo sutartis.

#### **Departamentas**

Departamentą sudaro valdymo sekretoriatas, direktoriaus tarnyba ir keturi departamento skyriai: Meno ir švietimo, Kultūros išsaugojimo, Žiniasklaidos ir sporto, Išteklių (Aptarnavimo centras).

Toliau apibūdiname pagrindines minėtų skyrių funkcijas.

#### **Direktoriaus tarnyba**

Pagrindinės funkcijos: paslaugų teikimas kultūros ministrui, bendras strateginis planavimas, konsultacinės užduotys politikos plėtojimo klausimais, atsakomybė už Kultūros ministerijos veiklą.

(1 nuolatinis sekretorius, 2 ministro padėjėjai)

#### **Valdymo sekretoriatas**

Pagrindinės funkcijos: paslaugų teikimas kultūros ministrui, atsako už komunikaciją ir viešuosius ryšius.

#### **Kultūros išsaugojimo skyrius**

Skyriaus kompetencijos sritys: nacionalinė kultūra, muziejai, bibliotekos, archyvai, mokslas, tarptautinės sutartys ir konvencijos, kultūros statistika.

Pagrindinės funkcijos: paslaugų teikimas kultūros ministrui, įstatymų leidimo iniciatyvos, valdymo užduotys, susijusios su konkrečiomis centrinėmis, valstybės patvirtintomis ir subsidijuojamomis kultūros įstaigomis (pvz., Nacionalinis muziejus), strateginis planavimas.

#### **Meno ir švietimo skyrius**

Skyriaus kompetencijos sritys: menas, švietimas, dizainas, architektūra, kinas, menas, tarptautiniai kultūriniai ryšiai.

Pagrindinės funkcijos: paslaugų teikimas kultūros ministrui, įstatymų leidimo iniciatyvos, valdymo užduotys, susijusios su konkrečiomis centrinėmis, valstybės patvirtintomis ir subsidijuojamomis kultūros įstaigomis (pvz., Karališkasis teatras, Karališkoji biblioteka), strateginis planavimas.

## **Žiniasklaidos ir sporto skyrius**

Skyriaus kompetencijos sritys: žiniasklaida, autorių teisės, sportas.

Pagrindinės funkcijos: paslaugų teikimas kultūros ministrui, įstatymų leidimo iniciatyvos, strateginis planavimas. Valdymo užduotys, pvz., susijusios su pavaldžiomis įstaigomis.

## **Išteklų skyrius**

Skyriaus kompetencijos sritys: žmogiškieji ištekliai, finansai, biudžetai ir atsiskaitymai, IT, valdymas aukščiausiuoju lygmeniu ir plėtra.

Pagrindinės funkcijos: įprastos einamosios veiklos užduotys.

## **Aptarnavimo centras (techninė pagalba ir pan.)**

Pagrindinės funkcijos: įprastos einamosios veiklos užduotys.

Bendras ministerijos darbuotojų skaičius - apie 100.

## **Agentūros**

Keturios agentūros atlieka Kultūros ministerijai skirtas administracines, konsultacines ir su įgyvendinimu susijusias užduotis (įskaitant daugybės subsidijavimo planų administravimą). Joms priskiriamos šios sritys: bibliotekos, kultūros paveldas, menai, archyvai, žiniasklaida ir kinas. Agentūros turi valstybės institucijos statusą. Minėtos 4 agentūros yra šios:

- Kultūros ministerijos korporacinis centras;
- Danijos menų agentūra;
- Danijos bibliotekų ir žiniasklaidos reikalų agentūra;
- Danijos nacionalinio kultūros paveldo agentūra.

## **Kultūros ministerijos korporacinis centras**

Pagrindinė korporacinio centro užduotis - konsultuoti Kultūros ministerijos kompetencijos sričių administravimo, plėtojimo ir einamosios veiklos valdymo srityse. Pagrindinį dėmesį korporacinis centras skiria su kultūra susijusiam einamosios veiklos valdymo, plėtros ir konsultaciniam darbui, kad tokiu būdu padėtų kultūros įstaigoms vykdyti savo pagrindines užduotis. Tai yra - tokias užduotis, kurioms atlikti reikia išsamesnių žinių apie kultūros įstaigų politiką ir sistemas.

Korporaciniam centrui vadovauja direktorių valdyba (direktorius, vicedirektorius, administracijos direktorius, plėtros vadovas, konsultacijų srities vadovas).

Korporacinis centras atsako už šias aukščiausio lygmens valdymo funkcijas, susijusias su ministerijos įstaigomis:

- Teisinės konsultacijos darbuotojams;
- Konsultavimas statybos projektų srityje;
- Sutarčių sudarymas (konsultacinės ir darbų atlikimo);
- Teisinės sutartys;
- Pirkimai (ataskaitos, konsultacijos ir koordinavimas);
- Informacijos apsaugos priežiūra;
- IT strategija ir IT architektūra;
- Projektų valdymas;

- Procesų optimizavimas;
- Taikomųjų informacinių sistemų palaikymas;
- Santykiai su klientais – valstybės administracinėmis bendrijomis.

Be to, nedidelėms kultūros įstaigoms Korporacinis centras siūlo tokias administracinės veiklos valdymo paslaugas:

- Finansai;
- Darbo užmokesčio skaičiavimas, apskaita ir personalo valdymas;
- Konsultacijos ir subsidijų administravimas;
- IT.

Korporacinių paslaugų centre dirba maždaug 58 darbuotojai, turintys atitinkamą profesinį išsilavinimą, įskaitant teisininkus, ekonomistus, politikos mokslų absolventus, architektus ir kitų profesijų atstovus.

## **Danijos menų agentūra**

Danijos menų agentūra, kuri įsteigta 2003 m., veikia prie Kultūros ministerijos. Ją sudaro tokie skyriai:

- Direktorių valdyba (direktorius, administracijos direktorius, plėtros vadovas);
- Administracinis centras, informacijos tarnyba;
- Danijos meno fondo sekretoriatas;
- Danijos meno tarybos sekretoriatas;
- Tarptautinio koordinavimo tarnyba;
- Vaizduojamojo meno centras;
- Muzikos centras;
- Literatūros centras;
- Scenos meno centras.

Danijos menų agentūra atlieka tris pagrindines užduotis:

- Vykdo Danijos meno fondo ir Danijos meno tarybos ir jų komitetų bei jų atstovų valdybų sekretoriato funkcijas;
- Atsako už Meno fondui ir Nacionalinei meno tarybai suteiktų subsidijų valdymą;
- Prižiūri tarptautinius kultūrinius mainus vaizdinio meno, literatūros, muzikos ir teatro bei Danijos kaip kultūros valstybės pristatymo srityje.

Be to, Danijos menų agentūrai Kultūros ministerija priskyrė daugybę savarankiškai vykdomų administracinių pareigų:

1. Daugybės pagrindinių įstaigų, veikiančių Kultūros ministerijos srityse, priežiūra: pvz., Aarhus, Aalborg ir Odens periferiniai teatrai, Kopenhagos teatras, Aarhus, Aalborg, Odens, Jutland ir Zealand regionų orkestrai;
2. Naujos bilietų sistemos, skirtos teatrinio meno produktams platinti, administravimas;
3. Atlieka su Kultūros ministerija sutartas sekretoriaus ir projektų valdymo funkcijas vaizduojamojo meno, muzikos, literatūros, scenos meno srityse;
4. Daugelio kitų meno ir kultūros finansavimo programų valdymas.

Danijos menų agentūros administruojamų dotacijų apimtis – apie 1,2 mlrd. Danijos kronų. Apie 100 mln. iš šios sumos skirta menų finansavimui, apie 340 mln. Danijos kronų paskirsto Danijos menų taryba – tiek tiesiogiai, tiek ir per Tarybą bei jos komitetus. Likusiąją dalį – apie 800 mln. Danijos kronų Danijos menų agentūra administruoja savarankiškai, vadovaudamasi politikoje numatytais finansavimo kryptimis.

Danijos menų agentūros darbas grindžiamas ketverių metų trukmės darbų atlikimo sutartimis. Joje dirba apie 70 darbuotojų.

### **Danijos nacionalinio kultūros paveldo agentūra**

Danijos nacionalinio kultūros paveldo agentūra atsako už kultūros paveldą, kuris apima senovinius paminklus, į paveldo sąrašą įtrauktus pastatus ir kolekcijas valstybiniuose ir valstybės pripažintuose muziejuose.

Agentūrai vadovauja direktorių valdyba (direktorius, vicedirektorius) ir 3 departamentų vadovai.

Agentūros pareigos:

- Patarti kultūros ministrui, Kultūros ir kitoms ministerijoms;
- Parengti įstatymų projektus dėl kultūros paveldo;
- Imtis plataus masto iniciatyvų, skirtų politikos tikslams pasiekti paveldo srityje;
- Atlikti administracines užduotis Kultūros ministerijai;
- Vykdyti Muziejų įstatymą, Pastatų apsaugos ir išsaugojimo kodeksą, Ypatingosios regionų kultūros įstatymą;
- Valdyti centrinį dokumentų centrą ir pateikti kultūros paveldo pažvalgą;
- Koordinuoti muziejų darbą ir teikti jiems konsultacijas.

Paveldo agentūra suskirstyta į keturis administracinius skyrius, atliekančius tokias funkcijas:

- Pastatų skyrius (skyrius atsako už pastatų išsaugojimą ir į paveldo sąrašą įtrauktų pastatų atstatymą);
- Antikvarinių vertybių skyrius (skyrius atsakingas už saugojamus ir nematomus reliktus, kuriuos aprėpia Muziejų įstatymas);
- Teritorijų planavimo ir patyrimo ekonomikos skyrius (skyrius dirba valstybės ir savivaldybių planavimo srityje);
- Muziejų skyrius (skyrius koordinuoja muziejų darbą ir plėtoja juos į vietinius žinių projektus, taip pat imasi bendro projekto);
- Personalo funkcijos (paslaugų teikimas agentūros vadovybei, atsako už tam tikros sistemos plėtojimą, ryšius ir žiniasklaidą, žmogiškuosius išteklius ir finansus).

Paveldo agentūrą konsultuoja kelios profesionalios konsultacinės tarnybos, į kurių sudėtį įeina valstybės pripažintų muziejų, nacionalinių muziejų ir universitetų paskirti atstovai. Ypatingąją pastatų inspekcijos tarnybą yra paskyręs ministras ir ji konsultuoja agentūrą pastatų išsaugojimo ir atstatymo klausimais.

Paveldo agentūroje dirba maždaug 95 darbuotojai, įskaitant archeologus, etnologus, istorikus, meno istorikus, architektus, atstatymo architektus, matininkus, teisininkus, ekonomistus, viešojo administravimo specialistus ir kiti.

## Danijos bibliotekų ir žiniasklaidos reikalų agentūra

Danijos bibliotekų ir žiniasklaidos reikalų agentūra veikia prie Kultūros ministerijos ir yra centrinė valdžios institucija bibliotekų ir žiniasklaidos reikalams. Kartu ji atlieka svarbios konsultacinės institucijos vaidmenį. Agentūra vykdo daugelį administracinių su bibliotekomis susijusių užduočių, įskaitant įstatymo dėl bibliotekų paslaugų vykdymą. Panašiai agentūra sprendžia su bibliotekų veikla susijusias plėtojimo užduotis ir administruoja daugelį finansavimo programų bibliotekų srityje.

Agentūrą sudaro tokie skyriai:

- Direkcija (direktorius, vicedirektorius, administracijos direktorius);
- Ryšių skyrius;
- Organizavimo ir išteklių skyrius;
- Bibliotekų departamentas;
- Žiniasklaidos reikalų departamentas.

Agentūra vykdo sekretoriato funkcijas ir Danijos elektroninei mokslo bibliotekai (DEF) bei Vaikų ir kultūros tinklui (BKN), taip pat vykdo nemažai savo kompetencijos srities projektų.

Agentūra teikia paslaugas Radijo tarybai ir televizijos tarybai bei atlieka daug valdymo ir priežiūros srities užduočių radijuje ir televizijoje, įskaitant transliacijos licencijų ir vietinio radijo bei televizijos laidoms suteikto finansavimo administravimą.

Agentūra administruoja ir bibliotekų mokesčio paskirstymą, tvarko paramos daugelio laikraščių ir žurnalų platinimui klausimus.

Agentūroje dirba maždaug 70 darbuotojų.

## Tarybos, komitetai

Pagrindinės lėšų skyrimo ir konsultacinės įvairių sričių institucijos yra ekspertų komitetai ir su agentūromis, tarybomis ir fondais siejamos valdybos. Ekspertų komitetai atstovauja pagrindinėms meno formoms arba skirtingiems profesiniams dalykams. Politikos plėtojimo atžvilgiu jų vaidmuo būna patariamasis, o finansavimo skyrimo srityje jie atlieka įgyvendinančios institucijos vaidmenį.

Tokių rinkos santykiais grindžiamų įstaigų savarankiškumas ir kompetencija skiriasi, t. y. Danijos meno fondas (Statens Kumstfond) ir Danijos menų taryba (Kunstrådet) turi galutinę sprendimų priėmimo galią, o jų sprendimų negalima apskųsti kitoms administracinėms ar politinėms įstaigoms.

Dalį Danijos meno fondo valdybos ir Danijos menų tarybos narių bei įvairių ekspertų komitetų narių skiria kultūros ministras, o dalį, kurie atstovauja politinėms partijoms, menininkų organizacijoms, universitetams ir kitomis įstaigomis – atstovų valdyba (repræsentantskab). Tai užtikrina glaudų akademinio meno ir pagrindinių agentūrų ryšį. Nariai skiriami apibrėžtam laikotarpiui.

Dauguma komitetų, kurie yra susiję pvz., su Danijos nacionalinio kultūros paveldo agentūra arba su Danijos bibliotekų ir žiniasklaidos reikalų agentūra (Styrelsen for Biblioteker og Medier), arba yra tiesiogiai pavaldūs Kultūros ministerijai, vaidina patariamąjį ir administracinį vaidmenį.

## Valstybės įstaigos

Kultūros ministerija atsako už valstybės kultūros įstaigas kūrybinio meno, kultūros paveldo, švietimo ir mokslo bei paramos, taip pat žiniasklaidos, sporto, architektūros ir dizaino srityje. Kultūros ministerija finansuoja nacionalines valstybės įstaigas. Asignavimai iš valstybės biudžeto skirstomi kasmet, iš jų tiesiogiai apmokamos kultūros įstaigų einamosios veiklos išlaidos.

Prie kai kurių svarbių valstybės įstaigų galima priskirti Karališkąjį teatrą (Det Kgl. Teatre), Karališkąjį vaizduojamojo meno muziejų (Statens Museum for Kunst), Danijos nacionalinį muziejų (Nationalmuseet), Karališkąją biblioteką (Det Kgl. Bibliotek) ir Karališkąją Danijos vaizduojamojo meno akademiją (det Kgl.

Gdanske Kunstakademi), į kurios sudėtį įeina Vizualiojo meno mokykla (Billedkunstskolerne), Paminklų saugojimo mokykla (Konservatorskolen) ir Architektūros mokykla (Arkitektuskolen).

## **Savarankiškos kultūros įstaigos**

Be valstybės įstaigų, dar yra apie 700 savarankiškų kultūros įstaigų, kurias iš dalies finansuoja valstybė, iš dalies – 98 savivaldybės ir kiti finansavimo šaltiniai.

Yra daug savarankiškų įstaigų, kurios didžiausią finansavimo dalį gauna iš valstybės. Prie tokių galėtume priskirti Danijos transliuotoją (Danmarks Radio), TV2, valstybės archyvus (Rigsarkivet) ir įvairius regioninius teatrus bei orkestrus.

## **Vietinės kultūros įstaigos**

Vietinės kultūros įstaigos, kurias iš dalies finansuoja valstybė ir iš dalies – savivaldybės, dažniausiai būna vietiniai muziejai, muzikos mokyklos ir vietiniai teatrai.

Vietinės kultūros įstaigos, kurias finansuoja vien tik savivaldybės – tai viešosios bibliotekos, vietiniai sporto klubai ir saviveikla.

## **Regioninės kultūros įstaigos**

Pagal 2005 m. Parlamente patvirtintą vietinės valdžios reformą nuo 275 savivaldybių ir 14 apygardų pereita prie 98 savivaldybių ir 5 regionų. Reforma įsigaliojo nuo 2007 m. sausio 1 d. ir bus visiškai įgyvendinta iki 2012 m.

Pagal reformą ankstesnė apygardų, kurios dabar panaikintos, atsakomybė už kultūrą perkelta arba į valstybės lygmenį, arba naujoms savivaldybėms. Pvz., valstybės atsakomybėn perėjo regioniniai teatrai, orkestrai, muziejai ir kt., o naujoms sustambintoms savivaldybėms suteikta visiška politinė, administracinė ir finansinė atsakomybė valdyti kultūros įstaigas ir veiklas, kurios natūraliai yra vietinio pobūdžio, įskaitant bibliotekas, muziejus, sporto bazes, saviveiklą ir pan.

Bibliotekų ir muziejų atveju savivaldybės vis dar turi veikti vadovaudamosi nacionaline teisine sistema. Naujieji regionai neturi nuolatinės atsakomybės už kultūrinę veiklą. Savivaldybių taryba (kuri vadinama KL, Kommunernes Landsforening) yra 98 Danijos savivaldybės koordinuojanti organizacija, kurios misija – remti savo narių interesus. KL vaidina svarbų vaidmenį tariantis dėl kultūros politikos, ją planuojant ir įgyvendinant, ypač po to, kai buvo panaikintos apygardos ir daugiau atsakomybės už kultūrą buvo perduota savivaldybėms.

Tačiau sudarant bendrus regioninius planus 5 regionai gali pradėti savarankiškus kultūrinius renginius ar teikti naujus su kultūra susijusius pasiūlymus, kuriuos pratęsia kiti.

## **Kultūros sutartys su savivaldybėmis**

Kultūros sutartys su savivaldybėmis suteikia kultūros ministrui galimybę sudaryti savanoriškas kultūros sutartis su savivaldybėmis.

Kultūros sutarčių projektai parengiami siekiant paremti įsitraukimą į kultūrinį gyvenimą vietiniu ir regioniniu lygmeniu. Sutartys suteikia didesnę veiksmų laisvę vietose ir sutelkia dėmesį į regionines kultūros iniciatyvas. Tačiau tikslas – išlaikyti ir išplėtoti kultūrinį dialogą bei vertinti vyriausybės ir savivaldybių dialogą, tuo pačiu stiprinant savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą.

Tų galių, kurios regionams yra nustatytos kultūros srityje, ribose regionai gali būti įtraukiami į sutartis su viena ar keliomis savivaldybėmis.

## 4 KAIP FORMULUOJAMA KULTŪROS POLITIKA IR STRATEGIJA?

### 4.1 VALSTYBĖS LYGMUO

Politinė atsakomybė už valstybės kultūros politiką priskirta Danijos Parlamentui (Folketinget), vyriausybei ir Kultūros ministerijai. Valstybės lygmeniu nustatoma bendra nacionalinės ir vietinės kultūros politikos programa bei pasiūlomos rekomendacijos dėl tarptautinių kultūrinių mainų ir bendradarbiavimo.

Bendroji koordinacinė vykdomoji politikos inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo galia tenka Kultūros ministerijai. Galutinės įstatymų ir biudžetų priėmimo galios tenka Parlamentui. Specialusis parlamentinis Kultūros komitetas (Folketingets Kulturudvalg) sprendžia kultūros politikos klausimus, paprastai glaudžiai bendradarbiaudamas su įvairiomis patariamosiomis valdybomis, tarybomis, komitetais bei keturiomis Kultūros ministerijos agentūromis.

Po parlamente (Folketinget) priimtų pataisų Finansų ministerija (Finansministeriet) nustato finansinę biudžeto asignavimų menų ir kultūrai sistemą.

### 4.2 KULTŪROS MINISTERIJOS VAIDMUO KURIANT KULTŪROS POLITIKĄ

Dabartinis Kultūros ministerijos, parlamentinio Kultūros komiteto (Folketingets Kulturudvalg) ir įvairių patariamųjų valdybų, tarybų, ekspertų komitetų bei keturių Kultūros ministerijos agentūrų darbuotojų dialogas vaidina svarbų vaidmenį kuriant kultūros politiką.

Be viso kito, svarbų patariamąjį vaidmenį vaidina Danijos menų taryba.

**Pavyzdys.** Danijos menų taryba vykdo dvi pagrindines užduotis:

- Teikti paramą meno tikslais, įskaitant įstatyme dėl meno tarybų, įstatyme dėl literatūros, Teatro įstatyme, Meno įstatyme ir Muzikos įstatyme nustatytus tikslus;
- Tekti konsultacijas ir padėti valstybės institucijoms klausimais, susijusiais su tarybos einamosios veiklos sritimi.

Danijos menų taryba įsteigta 2003 m. liepos 1 d. tarybą sudaro tarybos pirmininkas ir devyni nariai. Tarybos nariai skiriami ketveriems metams. Dalį Tarybos ir Komitetų narių skiria ministras, o dalį – Danijos menų tarybos atstovų valdyba. Valdyba atstovauja Danijos meno ir kultūros organizacijoms, įstaigoms ir interesų grupėms, taip pat parlamentinėms partijoms bei savivaldybių organizacijoms.

Danijos menų taryba užduotis gali deleguoti tokiems ekspertų komitetams:

- Vaizduojamojo meno komitetui;
- Tarptautiniam vaizduojamojo meno komitetui;
- Literatūros komitetui;
- Scenos meno komitetui;
- Muzikos komitetui.

Be patariamąjo vaidmens, Danijos menų taryba turi galimybes pati imtis savo iniciatyvų, ypač skatinti tarptautines veiklas ir daugialypes meno strategijas.

Suformavus naujos sudėties tarybą, pirmiausiai ji turėjo užduotį parengti ketverių metų Tarybos veiksmų planą, kuriame aprašyta Tarybos vizija ir prioritetai.

Dabartinė taryba ir penki jos mokslo komitetai pasirinko tokias keturias sritis:

- 1) menas ir globalizacija;
- 2) menas ir savivaldybės;
- 3) vaikai, jaunimas ir menas;
- 4) komunikacija.

Danijos menų taryba atsako už tarpdalykinės DIVA programos (kitų šalių menininkams, gyvenantiems Danijoje, skirta programa), kuri užtikrina, kad kitų šalių menininkai tam tikrą laikotarpį galėtų gyventi ir dirbti Danijoje. Taryba taip pat išplėtė Danijos menininkų galimybes apsigyventi įvairiose kitose pasaulio šalyse.

Taryba išplėtė rezidencijos programas, kurios užtikrina, kad aukštos kokybės meno patirtis visoje šalyje būtų perduodama vaikams ir jaunimui.

Kad daugiau dėmesio būtų skiriama komunikacijai, Taryba įsteigė apdovanojimą už komunikaciją, taip pat komunikacijos meno srityje aspektą įtraukė į bendruosius paramos kriterijus.

Visai neseniai Taryba ėmėsi mentorystės programos, kurioje pagrindinis dėmesys bus skiriamas Danijoje gyvenantiems tarpkultūrinės srities menininkams.

Kitos svarbios patariamosios ministerijos įstaigos: Kultūros paveldo valdyba, Jungtinė bibliotekų taryba, Radijo ir televizijos taryba.

#### 4.3 SAVIVALDYBIŲ LYGMUO

Vietinė kultūros politika dažnai kuriama valstybės politinių partijų vizijų ir politikos programų pagrindu, taip pat ją kuria tam tikros politinės partijos. Vietinė kultūros politika įgyvendinama remiantis Savivaldybių tarybos sprendimų pagrindu.

Vietinės kultūros politiką lemia konkrečios savivaldybės vietinės tarybos politinė sudėtis. Nepaisant to, kultūros politikos dažnai atspindi nacionalinės kultūros politikos prioritetus ir tematiką.

Taip yra todėl, kad savivaldybės, nepaisant aukšto savarankiškumo laipsnio, turi laikytis kultūros srityje priimtų valstybės įstatymų, pvz., Bibliotekų įstatymo, Muziejų įstatymo, Muzikos įstatymo ir kt. Kelios valstybinės pramos sistemos irgi skirtos vietinei kultūrinei veiklai finansuoti. Tokiu būdu valstybės vyriausybė ir Kultūros ministerija turi galimybę daryti įtaką vietinėms politikoms.

Vietinės kultūros politikos kūrimas vyksta glaudaus dialogo tarp vietinių Savivaldybių kultūros komitetų (kuriuose dirba vietiniai politikai) ir vietinių kultūros įstaigų, sąjungų ir pan. bei Savivaldybių valdybos dialogo aplinkoje.

Tokios organizacijos kaip Savivaldybių taryba (KL) vaidina patariamąjį arba įkvepiantįjį vaidmenį.



## 5 KAIP ĮGYVENDINAMA KULTŪROS POLITIKA?

### 5.1 ARCHITEKTŪRINIS MODELIS

Pateikdama bendrąsias programas, finansuodama priemones ir organizacines struktūras, kurios ir sudaro Danijos kultūros politikos pagrindą, Ministerija atlieka architekto vaidmenį.

Kultūros ministerija ir jos departamentai pagrindinį dėmesį skiria strateginiam planavimui, o valdymas vyksta per informacines ir darbų vykdymo (bendrąsias) sutartis.

### 5.2 VALSTYBĖS ĮSTAIGŲ FINANSAVIMAS, DARBŲ ATLIKIMO (BENDRŲJŲ) SUTARČIŲ ĮGYVENDINIMAS

Kultūros ministerija finansuoja nacionalines valstybės įstaigas. Lėšos iš valstybės biudžeto skiriamos kasmet, jos būna tiesiogiai skirtos kultūros įstaigų einamosios veiklos išlaidoms padengti. Ministras ir jam pavaldūs departamentai turi teisę savo iniciatyva skirti įstaigų vadovus.

Be įstatymų ir parlamente papildytų politinių sutarčių, pagal kurias valstybinės įstaigos privalo dirbti, valstybinių įstaigų valdymas vyksta ir taikant „tikslų ir rezultatų“ principą, sudarant darbų atlikimo sutartis tarp valstybės įstaigų ir ministerijos.

Įstaigos naudojasi didelio masto laisve, autonomija ir savarankiškumu, jei kalbėsime apie sutartyse numatytų rezultatų siekimo ir nuolat skiriamų finansinių lėšų panaudojimo būdus, tačiau sistema palieka galimybę ministrui ir Kultūros ministerijai daryti įtaką valstybės įstaigų veiklai.

Pavyzdys: nemokamas įėjimas į Nacionalinį muziejų ir Danijos nacionalinę galeriją.

Tiesioginės politinės įtakos į valstybės kultūros įstaigų darbą pavyzdžiu galėtume laikyti buvusio kultūros ministro Briano Mikkelseno sprendimą (2006 m.) dėl nemokamo įėjimo į Nacionalinį muziejų ir Danijos nacionalinę galeriją (taip pat dėl nemokamo įėjimo į visus valstybinius muziejus jaunesniems kaip 18 metų asmenims). Šiuo sprendimu siekta paremti supratimo apie šalies kultūros paveldą ir atsakomybės už jį sustiprinimo politiką.

### 5.3 PARAMOS, GRINDŽIAMOS ĮŠTIESTOS RANKOS PRINCIPU, TEIKIMAS

Danijos menų agentūra ir Danijos menų taryba savo finansinių lėšų fondus ir planus nustato glaudaus dialogo su Ministerija ir menininkų organizacijomis aplinkoje. Finansavimą skiria ekspertų tarybos. Sprendimų negalima apskųsti kitoms administracinėms ar valdžios įstaigoms.

Danijos menų agentūra administruoja meno finansavimą, kur bendra suma yra maždaug 1,2 milijardo Danijos kronų. Iš šios sumos maždaug 100 mln. Danijos kronų paskirsto Danijos menų agentūra. Apie 340 mln. Danijos kronų paskirsto Danijos menų taryba.

Likusią dalį - apie 760 mln. Danijos kronų - savarankiškai administruoja Danijos menų agentūra, vadovaudamasi politikoje nustatytais lėšų skyrimo kryptimis (valstybės kultūros įstaigų einamosios veiklos išlaidos, pagalba kitoms kultūros įstaigoms ir pan.)

### 5.4 VALSTYBĖS MASTO KULTŪROS PROJEKTAI (KAMPANIJOS)

Siekdamas įgyvendinti dabartinę kultūros politiką, kultūros ministras gali įgyvendinti valstybės masto kultūros projektus arba kampanijas.

Pavyzdys: Danijos kultūros kanonas.

2005 m. buvęs kultūros ministras Brian Mikkelsen paskyrė septynis kanonų komitetus, atitinkančius septynias pagrindines Danijos kultūros ministerijos kompetencijos srities meno formas: literatūra, muzika, scenos menas, kinas, architektūra, vizualinis menas, dizainas ir amatai. Ministerijos teigimu, bendrasis Danijos kultūros kanono, kurį ministerija paskelbė ir išplatino 2006-2007 m., tikslas buvo surinkti didžiausių ir svarbiausių Danijos kultūros paveldo darbų kolekciją ir parodyti ją visuomenei.

Siekta, kad Danijos kultūros kanonas:

- Būtų kompasu, parodančiu ilgos ir sudėtingos Danijos kultūros istorijos kryptis ir tarpinius etapus;
- Būtų diskusijų ir debatų platforma;
- Parodytų atspirties taškus ir leistų sužinoti, kuo danai ir Danija išsiskiria dar labiau globalizuotame pasaulyje;
- Sustiprintų bendruomeniškumo jausmą, parodydamas pagrindines mūsų bendro istorinio turto dalis.

Kultūros kanonas išėjo kaip atskira knyga kartu su DVD ir CD-ROM. Jis buvo įteiktas kaip nemokama pamokinio ugdymo priemonė visoms Danijos pradinėms ir žemesniojo lygmens vidurinėms mokykloms (Folkeskole), aukštesniosios pakopos vidurinėms mokykloms (gimnazijoms) ir verslo kolegijoms (Handelsskoler). Taip pat juos nemokamai gavo ir suaugusiųjų mokymo centrai (VUC), vidurinės mokyklos ir kelios aukštojo mokslo įstaigos. 2008 m. Danijos kultūros kanoną sudarė 108 įvairioms meno formų kategorijoms priskirti darbai. Kiekvienas kanono komitetas užpildė savąjį kanono dalį, įrašydamas 12 privalomų Danijos meno darbų. Tačiau vienintelė išimtis yra muzikos kanonas, kur komitetas į sąrašą įtraukė 24 kūrinius: 12 liaudies muzikos ir 12 partitūrinės muzikos kūrinių.

Taip pat priimtas sprendimas sudaryti Danijos vaikų kultūros kanoną, kurį sudarytų 12 specialiai vaikams skirtų kūrinių.

## 5.5 INICIATYVOS SU KITOMIS MINISTERIJOMIS IR TARPTAUTINĖS INICIATYVOS

Priimtą kultūros politiką Kultūros ministerija gali įgyvendinti bendradarbiaudama su kitomis ministerijomis. Kultūros ministerija bendradarbiauja su šiomis ministerijomis:

- Pabėgėlių, imigracijos ir integracijos reikalų ministerija;
- Ekonomikos ir ūkio reikalų ministerija (kultūros ir verslo sektorių bendradarbiavimas, Danijos vardo garsinimas užsienyje);
- Švietimo ministerija (laisvalaikis, kultūrinio švietimo projektai);
- Užsienio reikalų ministerija (specialūs kultūrinių mainų projektai, veikla, vykdoma per Danijos pasiuntinybes).

## 5.6 VALSTYBINĖS KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS SAVIVALDYBIŲ LYGMENIU

Vietinė kultūros politika dažnai atspindi valstybės kultūros politikos prioritetus ir temas.

Taip yra todėl, kad nepaisant didelio savarankiškumo priimant sprendimus laipsnio, savivaldybės privalo laikytis priimtų nacionalinių įstatymų. Keisdama įstatymus – Bibliotekų įstatymą, Muziejų įstatymą, Muzikos įstatymą ir kt., vyriausybė ir Kultūros ministerija turi galimybę daryti įtaką vietinei politikai.

## 6 KAIP VYKSTA ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ?

Kultūros ministerijai pavaldžios 26 kultūros įstaigos.

Atsižvelgiant į jų valdymo organizavimą ir savarankiškumo laipsnį, šias įstaigas galima suskirstyti į tokias grupes:

- Svarbios valstybinės įstaigos, kurios yra tiesiogiai pavaldžios tam tikram Kultūros ministerijos departamentui (pvz., Karališkasis teatras, karališkoji Danijos biblioteka, DR Danijos transliuotojų sąjunga);
- Įstaigos (įskaitant privačias), kurias finansuoja įvairios agentūros.

Kalbant apie Kultūros ministerijai tiesiogiai pavaldžias svarbias valstybės įstaigas, jų veiklos valdymas yra grindžiamas įstatymais ir politinių partijų bei vyriausybės politiniais susitarimais.

Kalbant apie vidutinio dydžio bei kitas įstaigas, jų veikla (bendrosios sutartys) yra grindžiamos įstatymais ir pačių įstaigų bendradarbiaujant su Kultūros ministerija nusistatytomis strategijomis bei veiklos tikslais.

Faktiškai sutartis - tai tarp Kultūros ministerijos ir įstaigų vykusio konsultacijų ir derybų proceso rezultatas.

Apskritai ministerijos kontrolės laipsnis priklauso nuo įstaigų dydžio bei nuo Ministerijos ir agentūrų teikiamo finansavimo.

### 6.1 VALSTYBĖS LYGMUO

Valstybės įstaigų vadovų skyrimas - ministro ir jo departamento atsakomybės sritis.

Be įstatymų ir parlamente papildytų politinių susitarimų, pagal kuriuos privalo dirbti valstybinės įstaigos, valstybinių įstaigų valdymas vyksta ir taikant „tikslų ir rezultatų“ principą, sudarant darbų atlikimo sutartis tarp valstybės įstaigų ir ministerijos.

Įstaigos privalo kasmet įvertinti veiklos rezultatus. Nepaisant to, įstaigos naudojasi didelio masto laisve, autonomija ir savarankiškumu, jei kalbėsime apie sutartyse numatytų rezultatų siekimo ir nuolatinių finansinių lėšų panaudojimo būdus.

Savarankiškos įstaigos, gaunančios valstybės finansavimą, ir savarankiškos įstaigos, kurias kartu finansuoja valstybė ir savivaldybės, turi siekti ir bendrųjų įstaigų veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose nustatytų tikslų bei valstybės įstaigas atitinkančių darbų atlikimo (bendrųjų) sutarčių valdymo schemų.

Iš to kylančių įsipareigojimų, kuriuos reikia prisiimti bendriesiems įstatymuose numatytiems tikslams pasiekti, vykdymas, strategijos, veiklos ir administraciniai reikalavimai, kuriuos numato darbų atlikimo (bendrosios) sutartys, ir yra pagrindinė Kultūros ministerijos ir vyriausybės taikoma valdymo priemonė.

Reikalavimai nuolat atlikti vertinimą nėra tokio didelio masto, jie priklauso nuo to, kiek valstybė finansuoja tą įstaigą.

Įvairios Kultūros ministerijos agentūros dažnai atlieka kultūros įstaigas prižiūrinčios institucijos darbą. Iš kitų agentūrų, keletą priežiūros funkcijų atlieka Administracinis centras (Kulturministeriets Koncerncenter).

Kiekvienos įstaigos valdyba ir valdybų atstovai (pvz., Danijos menų tarybos ir Danijos meno fondo) atsako ir už tai, kad politikos būtų įgyvendinamos laikantis galiojančių įstatymų, bendrųjų sutarčių, darbų atlikimo sutarčių, taip pat laikantis konkrečios įstaigos veiklos planų, strategijos ir vertybių.

Viešai skelbiamos metinės ataskaitos ir vidaus bei išorinis auditas padeda užtikrinti įstaigų veiklos valdymą ir kontrolę.

## 6.2 VIETINIS LYGMUO

Savivaldybių lygmeniu vietinės kultūros įstaigos už savo veiklą atskaitingos vidinėms valdyboms bei Savivaldybės tarybai. Savivaldybės taryba atsako už visas pavaldžias Kultūros ministerijos įstaigas. Viešai skelbiamos metinės ataskaitos ir vidaus bei išorinis auditas padeda užtikrinti įstaigų veiklos valdymą ir kontrolę.

## 7 KAIP FINANSUOJAMA KULTŪRA?

### 7.1 VALSTYBĖS FINANSAVIMAS

- Tiesioginė pagalba vyriausybinėms kultūros įstaigoms;
- Dalinis valstybės finansavimas, skiriamas privačioms kultūros įstaigoms;
- Vyriausybės paramos programos, kurias administruoja Kultūros ministerija ir jos agentūros (Danijos menų agentūra, Danijos bibliotekų ir žiniasklaidos reikalų agentūra, Danijos nacionalinio kultūros paveldo agentūra);
- Danijos menų agentūros teikiama parama (pvz., dotacijos, apdovanojimai, stipendijos, projektų finansavimas, menų dirbinių pirkimas);
- Danijos menų tarybos teikiama parama;
- Parama, gauta paskirstant nacionalinės loterijos pelno (Danske Spil) dalį;
- Parama, skiriama pagal kitų ministerijų paramos skyrimo programas (Pabėgėlių ir integracijos reikalų ministerija, Technologijų ir inovacijų, Ekonomikos ir ūkio reikalų ministerija, Užsienio reikalų ministerija, Švietimo ministerija);
- Parama, susijusi su Šiaurės šalių kultūriniu bendradarbiavimu (Šiaurės šalių ministrai, Šiaurės šalių taryba, Šiaurės šalių kultūros fondas, dvišaliai fondai ir kitos priemonės);
- Parama, susijusi su ES kultūriniu bendradarbiavimu;
- Savivaldybių finansinė pagalba vietinei (regioninei) veiklai.

### 7.2 PRIVATUS FINANSAVIMAS

- Privatūs fondai;
- Rėmimas.

### 7.3 FINANSAVIMAS IŠ VIDINIŲ ŠALTINIŲ

- pajamos, gautos pardavus kultūros sektoriaus prekes, paslaugas ir pan.

### 7.4 KITI FINANSAVIMO ŠALTINIAI

- TV ir radijo licencijos mokestis;
- Pajamos iš autorių teisių.

### 7.5 NETIESIOGINIS FINANSAVIMAS

- Mokesčių įstatymai (įstatymas dėl finansavimo, nusidėvėjimo skaičiavimo taisyklės);
- Pajamos iš valstybės pervedimų kultūros sektoriuje dirbantiems asmenims (socialinio aprūpinimo mokėjimai);
- Savanoriška veikla.

## 7.6 PAGRINDINIŲ FINANSAVIMO MECHANIZMŲ APIBŪDINIMAS

### Valstybės įstaigos

Valstybės įstaigas tiesiogiai finansuoja Kultūros ministerija. Finansavimo pagrindas – kasmetinis Finansų ministerijos tvirtinamas biudžetinių asignavimų einamosios veiklos išlaidoms finansuoti planas. Tokios valstybės įstaigos kaip Karališkasis Danijos teatras, paprastai priklauso nuo pajamų, gaunamų pardavus prekes ir paslaugas, pvz., bilietus ir pan. Valstybės finansavimą valstybės įstaigos dažnai stengiasi papildyti gaudamos papildomų pajamų iš privačių ir valstybinių fondų. Pastaraisiais metais įstaigos vis dažniau sudaro rėmimo sutartis su privačiomis įmonėmis.

### Privačios įstaigos ir savavaldės įstaigos

Savavaldės įstaigos paramą iš Kultūros ministerijos gauna pagal metinius lėšų paskirstymo planus. Be to, jos apskritai pasikliauja kitomis pajamomis, gaunamomis pardavus prekes ir paslaugas, aukomis ir valstybės bei privačiu finansavimu.

### Savivaldybių įstaigos

Savivaldybių kultūros įstaigos dažnai finansuojamos derinant vietinį ir valstybės finansavimą (tokiu būdu finansuojami vietiniai muziejai, teatrai, muzikos mokyklos) arba yra finansuojamos vien tik vietiniu lygmeniu – finansavimas eina iš savivaldybių (taip finansuojamos vietinės bibliotekos). Vietinės kultūros įstaigos dažnai bando gauti papildomą finansavimą iš valstybės ir privačių fondų bei iš konkrečių vietinių savivaldybių fondų.

### Privačios organizacijos, sąjungos ir pan.

Privačios organizacijos, sąjungos ir pan. finansuojamos skiriant finansavimą iš valstybės ir privačių fondų, jos finansuojamos iš aukų ir rėmėjų lėšų.

### Individualūs menininkai

Individualūs menininkai paprastai dirba gaudami finansavimą iš valstybės arba iš privačių fondų, taip pat gauna pajamas už savo darbus ir meninę veiklą. Nemaža dalis individualių menininkų paprastai priklauso nuo bendrųjų valstybės pervedamų pajamų, o daug kitų yra oficialiai registruoti bedarbiai.

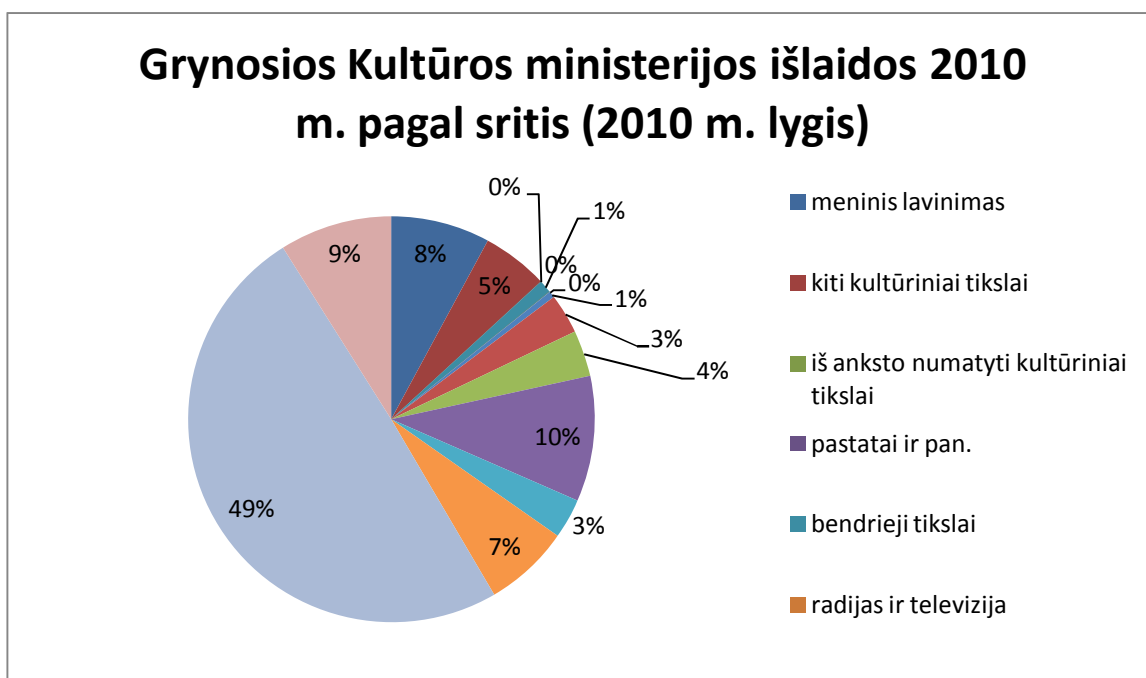
## 8 SRITYS, KURIOMS SKIRIAMA DAUGIAUSIAI DĖMESIO

### 8.1 BENDRAS BIUDŽETAS

Grynosios Kultūros ministerijos išlaidos 2010 m. (pagal atskiras sritis)







(Šaltinis: [www.kum.dk](http://www.kum.dk))

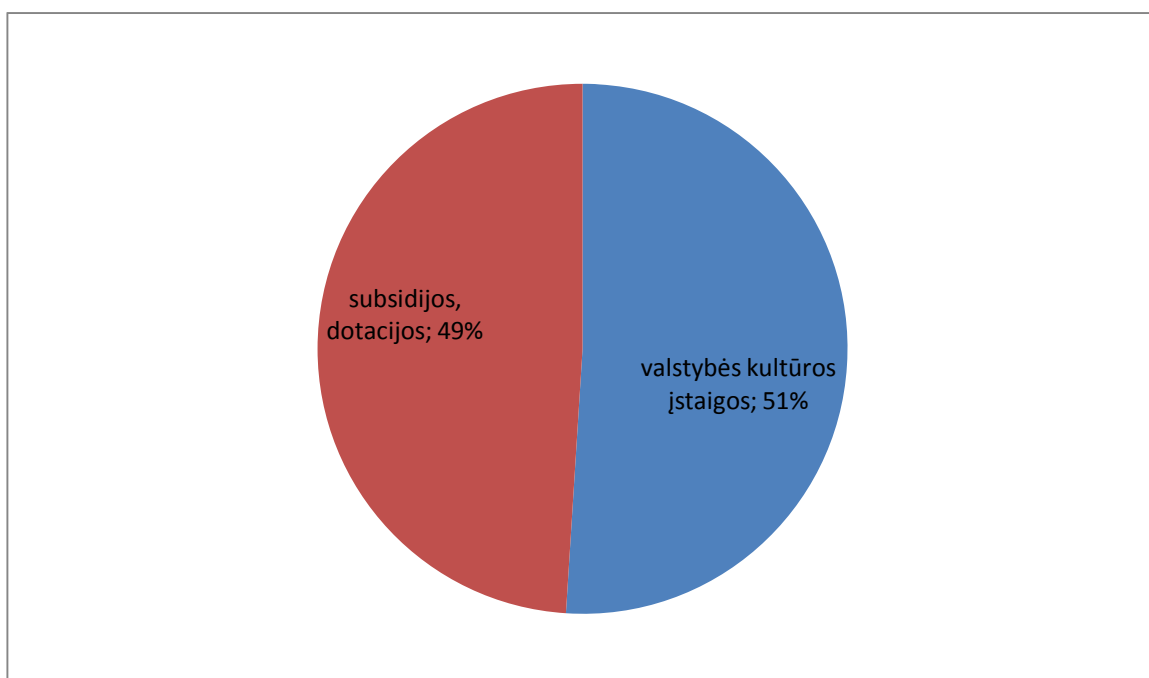
Sudarant 2010 m. valstybės biudžetą, siūlyta, kad Kultūros ministerijos grynosios išlaidos sudarytų 6,1 mlrd. kronų.

Paveiksle parodyta, kaip išlaidos pasiskirsto pagal atskiras sritis.

Palyginti su kitoms sritims skiriamu finansavimu, teatrai, muziejai, meninis lavinimas ir bibliotekos yra pagrindinės Danijos kultūros politikos sritys.

Toliau pateiktame paveikslėlyje matyti, kad beveik pusė ministerijos biudžeto yra panaudojama valstybės kultūros įstaigų veiklai užtikrinti. Kita pusė panaudojama valstybės ir privačioms įstaigoms, individualiems menininkams finansuoti taikant įvairias paramos formas.

Grynosios Kultūros ministerijos išlaidos pagal tikslinės paskirties sritis 2006 m.



## 9 KAIP PRITRAUKIAMOS PRIVAČIOS LĖŠOS?

Privačios lėšos pritraukiamos dviem būdais:

- Priimant liberalius mokesčių įstatymus;
- Įgyvendinant kūrybinių industrijų skatinimo strategiją.

### 9.1 MOKESČIŲ ĮSTATYMAI

Fondų apmokestinimo įstatymas (1986 m.) ir įstatymas dėl atleidimo nuo mokesčių kultūros srityje suteikė patrauklesnes galimybes fondams ir įmonėms dalyvauti kultūrinėje veikloje.

Pagal Fondų apmokestinimo įstatymo nuostatas, fondas gali atskaityti veiklos išlaidas. Rėmimo išlaidos, kurios yra fondo veiklos išlaidų siekiant savo tikslų dalis, gali būti atimamos kaip veiklos išlaidos; nėra nustatytos mokesčių ribos sumai, kurią fondas gali panaudoti rėmimo tikslu.

Paskirstomos lėšos iš apmokestinamos sumos gali būti atimamos kaip netikėta labdara, kaip lėšos, skiriamos visuomenės labui arba kaip privalomas paskirstymas.

Paskutiniu atveju taikoma mokesčių nuolaida yra tokia, kad apmokestinamas finansavimo gavėjas, be to, fondas gali atimti sumą, lygią 25 % metinės konsolidavimo tikslais visuomenės labui skiriamų lėšų apimties.

Jei fondo ekonominės sąlygos neleidžia įgyvendinti projekto vienu etapu, yra galimybė atidėti neapmokestinamą lėšų dalį vėliau ją paskirstant visuomenės labui.

Jei tikslas yra kultūrinis ar meninis, gali būti leidžiama, kad būtų kaupiamos lėšos nesukonkretintiems projektams, kurie bus įgyvendinamai per ne ilgesnį kaip 15 metų laikotarpį. Tokiu būdu fondai turi didesnes galimybes sumažinti apmokestinamąją lėšų, skiriamų kultūrai finansuoti, dalį negu privačios bendrovės, todėl, kad nėra nustatyta mokesčių ribos sumai, kurią fondas gali skirti rėmimui.

Įstatymas dėl atleidimo nuo mokesčių kultūros srityje (2004 m.) palengvino galimybes privačioms bendrovėms priskirstyti atskaitymams investicijas į meną ir teikti dovanas viešai remiamoms kultūros įstaigoms. 25 % (didžiausia dalis) gali būti atimama iš apmokestinamos sumos, pvz., kai įmonė perka paveikslą ar dovanoja pinigus vietinei muzikos mokyklai.

### 9.2 Vyriausybės strategijos skatinti kūrybines industrijas įgyvendinimas

Įgyvendindama vieną iš bendrosios vyriausybės strategijų naujovių ir augimo srityje, ateinančiais metais Kultūros ministerija ir Ekonomikos ir ūkio reikalų ministerija dirbs šiose srityse:

- Padės formuoti naujus bendrus verslo ir kultūros sektoriaus pamatus, atsižvelgdamos į rinkodaros, dizaino, produktų plėtojimo, organizacinių pokyčių, valdymo, žmogiškųjų išteklių plėtojimo ir pan. aspektus;
- Kurs Danijos kultūros ir pramogų šakų sistemą, kad, pavyzdžiui, suformuotų Danijos vardą konkurencinėje tarptautinėje pramogų industrijoje;
- Atskleis ir skatins galimą naudą, kurią kultūros įstaigos, menininkai, kultūros antreprenieriai ir pan. galėtų gauti glaudžiau bendradarbiaudami su verslo sektoriumi;
- Stiprins Danijos verslo galimybes rungtyniauti dėl renginių ir pasinaudoti pirmiausiai Danijos vertybėmis ir kultūriniais gebėjimais padidinti konkurencingumą.

2008 m. gegužės mėn. vyriausybė įsteigė naują Kultūros ir patyrimo ekonomikos centrą, kuriuo siekiama pagerinti kultūros, verslo, universitetų ir mokslo įstaigų bendradarbiavimą vietose. Tikslas – paskatinti Danijos produktų propagavimą globalioje patyrimo visuomenėje.

## 10 KAIP UŽTIKRINAMA IR SKATINAMA KULTŪROS PRODUKTŲ „KOKYBĖ“?

### 10.1 KOKYBĖS KONCEPCIJA DANIJOS KULTŪROJE

Nuo pat Kultūros ministerijos įkūrimo 1961 m. kokybė buvo viena iš pagrindinių Danijos kultūros politikos vertybių. Kokybę reikėtų suprasti kaip santykinę sąvoką, kuri siejama su įvairiomis Danijos kultūroje vyrausiomis kultūros koncepcijomis.

### 10.2 MENO IR KULTŪROS ORGANIZACIJŲ PROFESIONALUS VAIDMUO POLITINIUOSE IR ADMINISTRACINIUOSE PROCESUOSE

Vykstantis kultūros srities politikų ir kultūros administravimo, menininkų bendruomenių, profesinių organizacijų dialogas padeda užtikrinti kokybę.

### 10.3 PROFESIONALUS HUMANITARINIS IŠSILAVINIMAS DANIJOJE

Kad užtikrintų kokybę, šiuo metu Kultūros ministerija apie 15 % biudžeto panaudoja humanitarinės srities išsilavinimui. Iš maždaug 100 įvairių oficialių pagalbos fondų, kai kurie yra aiškiai susieti su pastangomis gerinti kokybę (talentų ugdymas, tarptautiniai mainai ir pan.).

## 11 KAIP UŽTIKRINAMA KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA?

Visiems darbuotojams, dirbantiems valstybės kultūros administravimo srityje, nepriklausomai nuo to, ar jie dirbtų vyriausybėje, valstybės kultūros įstaigose ar savivaldybėse, motyvacija ir gerovė skatinama plėtojant pagrindines bendrovių vertybes, vietinį bendradarbiavimą ir dalyvavimo sutartis tarp vadovybės ir darbuotojų, įgyvendinant gerovės planus ir individualius mokymus.

Privačiame kultūros sektoriuje dirbantys asmenys dažnai pasižymi tvirtu asmeninio įsipareigojimo jausmu ir atsidavimu kūrybinei ir meninei saviraiškai.

## 12 KĄ VADINAME KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO IR VALDYMO GERA PRAKTIKA?

Sąvoką „geriausia praktika“ reikėtų laikyti santykinę sąvoką, kuri yra susijusi su tam tikros kultūros politikos tikslais ir vizija.

Aiškiai apibrėžti ar atsakyti į klausimą, kas yra „geriausia praktika“, neįmanoma.

Vadybos požiūriu „geriausia praktika“ reiškia gebėjimą sukurti dinamišką kultūros valdymo sistemą, kuri galėtų prisitaikyti prie kultūros sektoriaus pokyčių, naujų tendencijų ir iššūkių (nacionaliniu ir pasauliniu lygiu).

Kultūros politikos ir organizacijų valdymo srityje „geriausia praktika“ irgi reiškia sprendimų priėmėjų, darbuotojų ir kultūros darbuotojų gebėjimą ir norą:

- Gauti ilgalaikio ir trumpalaikio pobūdžio rezultatus;
- Užtikrinti menininkų ir kūrybinių darbuotojų bei kultūros paslaugų naudotojų įsipareigojimą.

Be to, „geriausia praktika“ reiškia ir gebėjimą sukurti lanksčią valdymo organizaciją, kuri sugeba:

- Teikti geriausias įmanomas paslaugas, susijusias su dabartinės politikos įgyvendinimu praktikoje;
- Suteikti geriausias įmanomas sąlygas meninės ir kūrybinės išraiškos laisvei ir plėtrai.

### 12.1 RINKOS SANTYKIŲ PRINCIPAS

Kalbant apie gebėjimą suteikti geriausias įmanomas sąlygas meninės ir kūrybinės raiškos laisvei ir plėtojimui, rinkos santykių principas per pastaruosius 50 metų buvo pagrindiniu Danijos ir Šiaurės šalių kultūros politikų bruožu.

Principas padeda užtikrinti, kad menas ir kūrybiškumas nebūtų glaudžiai susiejamas su siaurais politiniais interesais. Didesniu ar mažesniu mastu tokį principą rėmė didžioji politinių partijų dauguma.

Per daugelį metų buvo pasiektas bendras profesinių organizacijų susitarimas, kad rinkos santykių principas yra naudingas menininkams ir kūrybiniams darbuotojams.

Politiniu požiūriu šis principas apriboja politinę įtaką kultūros sektoriui – bet jau tam tikru mastu. Teoriškai – o kartu ir praktiškai – yra galimi politinių ir meninių interesų, kurie priskirti rinkos santykių principui, prieštaravimai.

Administraciniu požiūriu „geriausia praktika“ reiškia gebėjimą sukurti rezultatyviai veikiančią organizacinę sistemą, į kurią demokratiniiais pagrindais būtų įtraukiama kaip galima daugiau menininkų, profesinių organizacijų, interesų grupių ir politikų ir kuri tuo pačiu metu sugebėtų prisitaikyti prie politikų ir menininkų interesų konfliktų.