



UDRUŽENJE DRAMSKIH UMETNIKA SRBIJE

STRATEGIJA RAZVOJA

2026 / 2031

Zasnovano na podacima. Usmereno ka promenama.

Beograd, 2026.

Realizovano u okviru projekta „UDUS za budućnost (u tri čina)“ uz podršku Švajcarske agencije za razvoj i saradnju kroz program Kultura za demokratiju.

Sadržaj

I Strategija kao alat: teorijska i kontekstualna osnova	3
Referentni okviri i uzori	3
II Gde smo: dijagnoza početnog stanja	4
Kontekst i polazišta	4
Organizacija	5
Materijalni položaj članstva	5
Finansijska situacija organizacije	5
Institucionalno poverenje i percepcija organizacije	6
III Šta smo čuli: pet ključnih nalaza	6
Nalaz 1: Zagovaranje boljih radnih i profesionalnih uslova je jedina stvar oko koje postoji nadgeneracijski konsenzus	6
Nalaz 2: Pravna zaštita je urgentni i neadresiran nedostatak	7
Nalaz 3: Decentralizacija je uslov za relevantnost	7
Nalaz 4: Poverenje se gradi rezultatima	7
Nalaz 5: Finansijska nezavisnost je egzistencijalno pitanje	7
IV Strateški okvir 2026/2031	8
Misija	8
Vizija	8
STUB 1 Uređivanje uslova rada i zaštita profesionalnog statusa umetnika	8
Dijagnoza	8
Cilj 1.1: Unapređenje položaja samostalnih umetnika	8
Cilj 1.2: Olakšan pristup radu za mlade i samostalne umetnike - agencijski model	10
STUB 2 Jačanje uticaja struke na javne politike i institucionalne uslove rada	11
Dijagnoza	11
Cilj 2.1: Unapređenje zakonodavnog okvira i formulisanje stavova struke	12
Cilj 2.2: Uspostavljanje kontinuiranog institucionalnog dijaloga i lokalnih intervencija	12
STUB 3 Razvoj kapaciteta udruženja i podizanje kompetencija članstva	13
Dijagnoza	13
Cilj 3.1: Demokratizacija i decentralizacija rada udruženja	14
Cilj 3.2: Aktivnije, informisanije i uključeno članstvo	14
STUB 4 Organizaciona održivost i finansijska nezavisnost	16
Dijagnoza	16
STUB 5 Rebrandiranje, vidljivost i komunikacija	18
Dijagnoza	18
Cilj 5.1: Novi vizuelni identitet i digitalna infrastruktura	18
Cilj 5.2: Aktivno prisustvo na društvenim mrežama i digitalna komunikacija	19
Cilj 5.3: Odnosi sa medijima i vidljivost u javnom prostoru	20
VI Implementacija i zbirni akcioni plan	21
Nosioći implementacije	21
Zbirni akcioni plan – ključne mere po fazama	21
Kratkoročno (0-12 meseci, 2026)	21
Srednjeročno (12-36 meseci, 2027-2028)	22
Dugoročno (36-60 meseci, 2028-2030)	22
Kalendar pregleda	22

I Strategija kao alat: teorijska i kontekstualna osnova

Strukovna i umetnička udruženja deluju u uslovima dugotrajne nestabilnosti finansiranja, nesigurnih radnih odnosa, fragmentisanog umetničkog polja i ograničenih institucionalnih mehanizama zaštite profesije. Takav kontekst neposredno oblikuje mogućnosti organizovanja, zastupanja interesa i dugoročnog planiranja. Strategija razvoja UDUS-a polazi od tih okolnosti i razume se kao radni dokument koji povezuje potrebe članstva, realne kapacitete udruženja i pravce njegovog javnog delovanja.

Savremeni pristupi organizacionom razvoju ukazuju na značaj fleksibilnog planiranja, zasnovanog na stalnom praćenju promena u okruženju, proveru postavljenih ciljeva i prilagođavanju aktivnosti stvarnim uslovima rada. Strategija se u tom smislu ne posmatra kao statičan dokument, već kao okvir za donošenje odluka, raspodelu odgovornosti i usmeravanje zajedničkog delovanja. Njena vrednost zavisi od toga koliko može da pomogne udruženju da iz svakodnevnih problema članstva oblikuje jasne prioritete, operativne zadatke i održive oblike organizovanja.

Izrada Strategije razvoja UDUS-a zasnovana je na kombinaciji istraživačkih i konsultativnih metoda. Desk istraživanje korišćeno je za upoznavanje sa institucionalnim, organizacionim i normativnim okvirom rada udruženja, kao i sa širim uslovima delovanja umetnika u kulturnom sektoru. Upitnik za članstvo sproveden je radi ispitivanja materijalnih uslova rada umetnika, profesionalnih potreba, stavova prema udruživanju i očekivanja od UDUS-a. U proces su uključeni i zaključci UDUS karavana održanih u Šapcu, Nišu, Somboru i Subotici, koji su omogućili uvid u potrebe članstva van Beograda i u regionalne razlike u uslovima rada.

Dodatno, sprovedena je fokus grupa u okviru udruženja, kroz rad sa timom članova koji se sastajao u više navrata i razmatrao ključne probleme, razvojne mogućnosti i organizacione prioritete. U izradi dokumenta konsultovana su i istorijska istraživanja o radu UDUS-a, kao i savremena istraživanja o uslovima rada u kulturi.

Na osnovu prikupljenih uvida, UDUS se može prepoznati kao udruženje koje ima osnovu za stabilnije i dugoročnije planiranje, ali i jasnu potrebu za snažnijim strukturiranjem aktivnosti, preciznijom podelom odgovornosti i razvojem organizacionih kapaciteta. Posebno su izraženi izazovi u vezi sa kontinuitetom rada, komunikacijom sa članstvom, položajem umetnika van velikih centara, odnosom prema institucijama i mogućnostima da se profesionalni interesi artikulišu u prostoru kulturne politike.

Strategija razvoja UDUS-a zato definiše prioritetne oblasti rada i pravce razvoja u narednom periodu. Njena osnovna funkcija je da omogući kontinuitet delovanja, poveže unutrašnje jačanje udruženja sa javnim zastupanjem profesije i postavi realan okvir za postepeno unapređenje uslova rada i organizovanja dramskih umetnika.

Referentni okviri i uzori

Pri izradi ove strategije korišćeni su sledeći dokumenti i pristupi koji su poslužili kao metodološka i sadržinska referenca:

- Equity UK Strategic Plan 2023-2028: britanski sindikat u oblasti izvođačkih umetnosti razvio je petogodišnju strategiju strukturiranu oko četiri strateška cilja: zaštita prava članova, jednakost i inkluzija, izgradnja kolektivne snage i finansijska stabilnost. Ključna metodološka lekcija je da svaki cilj sadrži jasan opis mehanizma kroz koji aktivnosti proizvode promenu. Equity je 2022. sproveo anketu sa više od 2.000 članova koja je neposredno informisala strateške prioritete. UDUS-ova anketa iz 2026. godine,

sa 193 odgovora, sledi sličnu logiku, ali uz znatno niži odaziv koji predstavlja relevantnu temu za dalje strateško promišljanje.

- International Federation of Actors (FIA) Strategic Framework 2022-2025: FIA, međunarodna federacija koja okuplja glumačka i pozorišna udruženja iz više od 60 zemalja, razvila je strateški okvir fokusiran na digitalni rad i autorska prava, socijalnu zaštitu umetnika, rodnu ravnopravnost i različitost, kao i jačanje kapaciteta nacionalnih udruženja. Ključna lekcija je da međunarodni okvir može da posluži kao konkretan alat za jačanje domaćih pregovaračkih i zagovaračkih pozicija.
- Arts Council England – Let's Create Strategy 2020–2030: desetogodišnja strategija zasnovana je na jasnom povezivanju ciljeva i očekivanih rezultata, uz fokus na nejednakosti u pristupu kulturi i stabilnost finansiranja. Ključna metodološka tačka je Investment Principles pristup, gde se unapred postavljaju kriterijumi i vrednosti koji određuju kako se sredstva raspodeljuju.
- SAG-AFTRA Strategic Plan (SAD): američki sindikat glumaca razvija model koji povezuje sindikalnu zaštitu i strukovne usluge. Za UDUS je relevantan način na koji se jasno definiše vrednost članstva, odnosno konkretan razlog za pristupanje i ostanak u udruženju. Razlikovanje između osnovnih usluga i dodatnih pogodnosti koristi se kao praktičan okvir za strukturiranje aktivnosti.
- Nesta – Adaptive Strategy za civilni sektor (UK): Istraživačka organizacija Nesta razvila je metodologiju strateškog planiranja prilagođenu organizacijama koje deluju u neizvesnom i promenljivom okruženju. Umesto fiksnog petogodišnjeg plana, definiše se okvir sa jasnim dugoročnim pravcima i kratkoročnim prioritetima koji se godišnje revidiraju.
- Združenje dramskih umetnikov Slovenije (ZDUS): nacionalno udruženje koje funkcioniše u uporedivom institucionalnom i produkcionom okviru kao UDUS. Relevantnost se vidi u nekoliko konkretnih elemenata. ZDUS održava kontinuitet javnog delovanja kroz nagrade i programe koji direktno utiču na vidljivost profesije. Ima jasnu ulogu u zastupanju interesa prema institucijama, bez preuzimanja sindikalne funkcije. Organizuje aktivnosti koje povezuju članstvo i profesionalnu scenu, čime prevazilazi pasivni model udruženja.

II Gde smo: dijagnoza početnog stanja

Kontekst i polazišta

Trenutni kontekst delovanja UDUS-a karakterišu pogoršanje radnih uslova u dramskim delatnostima, kao i u širem polju kulture. Takvo stanje je direktno povezano sa kulturnom politikom Republike Srbije, koju u poslednjim decenijama karakterišu smanjenje javnih ulaganja, jačanje tržišnih kriterijuma i odsustvo sistemskih mera podrške. Takođe, poslednjim izmenama Zakona o kulturi (Službeni glasnik RS, br. 47/2021), uticaj reprezentativnih udruženja u procesima donošenja odluka je značajno ograničen – udruženja su sistemski isključena iz procesa kreiranja zakonskih rešenja, što se posebno ogleda u pitanjima statusa umetnika i uređenja pozorišne delatnosti.

Problemi su jasno vidljivi i u radu javnih institucija kulture. Dugogodišnja zabrana zapošljavanja, odliv tehničkog i stručnog kadra usled niskih zarada, netransparentno upravljanje i zavisnost projekata i programa od izbornog ciklusa i političkih aktera, dovode do nestabilnosti planiranja rada, neredovnog izvođenja predstava i prekida kontinuiteta produkcija. Teritorijalne razlike dodatno produbljuju ove probleme – umetnici van Beograda rade u uslovima manjeg broja angažmana, slabije infrastrukture i većih institucionalnih ograničenja.

Na kraju, i UDUS kao reprezentativno udruženje suočava se sa ograničenim organizacionim i finansijskim kapacitetima – bez sopstvenog prostora za rad i produkciju programa, sa malim brojem zaposlenih i bez mogućnosti da u punoj meri razvije servise kao što su pravna zaštita, stručna podrška ili programi profesionalnog razvoja. Uprkos tome, udruženje ostaje jedan od retkih funkcionalnih okvira za okupljanje i zastupanje profesionalne zajednice.

Organizacija

UDUS je reprezentativno strukovno udruženje dramskih umetnika i umetnica Srbije sa 1 458 članova i članica: glumice i glumci (71,3%), reditelji i rediteljke (11,1%), dramaturzi i dramaturškinje (9,5%), organizatori, producenti i menadžeri u kulturi (6,2%), inspicijenti i sufleri (1,2%) i teatrolozi i pozorišni kritičari (0,8%). U okviru članstva mogu se uočiti različite pozicije: umetnici/ stručnjaci koji deluju pretežno kao samostalni profesionalci, oni koji su zaposleni u institucijama, kao i hibridni modeli koji kombinuju ove oblike rada. Ove razlike utiču na potrebe, pristup resursima i nivo sigurnosti, što dodatno komplikuje jedinstveno zagovaranje.

Stručnu službu čini pet zaposlenih u sekretarijatu udruženja. Sedište je u Beogradu, gde živi i radi 75,6% anketiranih članova i članica, što ne odražava stvarnu geografsku rasprostranjenost profesije, već istorijski razvijenu centralizaciju organizacionog života udruženja. UDUS obavlja povereni posao delegiran od strane Ministarstva kulture (administracija statusa i prava samostalnih umetnika), ima izdavačku delatnost (izdaje pozorišne novine „Ludus“, monografije i druga izdanja), dodeljuje godišnje nagrade, finansijski i administrativno posreduje u projektima članova i deluje kao zagovarački akter u oblastima kulturne politike, zakona i profesionalnih standarda.

Materijalni položaj članstva

Anketa sprovedena početkom 2026. godine¹ otkriva alarmantnu materijalnu realnost:

- 64,2% nema stalno zapošljenje
- 89,3% prima do dve minimalne mesečne zarade (od onih koji su naveli prihod)
- 59,1% nema stabilan pristup prostoru za rad
- 63,7% izdržava bar još jednu osobu
- 4,2% nema garantovan krov nad glavom

Uslovi rada članova udruženja u velikoj meri su prekarni – većina umetnika nema stabilno zapošljenje, radi za niske prihode i bez adekvatnih radnih uslova. Dodatno, regionalne razlike i u ovom pogledu su izuzetno izražene.

Finansijska situacija organizacije

Na osnovu finansijskih izveštaja za period 2020-2025. mogu se izvuci tri ključna strukturalna nalaza. Prvo, UDUS je visoko zavisn od državnih sredstava – dominantni prihod se ostvaruje na osnovu poverenog posla koji finansira Ministarstvo kulture (~4,95 miliona RSD u 2024. godini). Takva struktura ukazuje na ograničenu finansijsku autonomiju organizacije i visok stepen izloženosti uticaju javnih politika na njeno delovanje..

Drugo, stabilna baza filantropske podrške ne postoji - donacije su skromne, sporadične i jednokratne, sa izuzecima vezanim za krizne i *ad hoc* situacije (npr. akcija prikupljanja sredstava za porodice stradalih rudara 2022. kojom je prikupljeno 8,88 miliona RSD).

¹ Uzorak je činilo 13,2% članstva.

Treće, prihodi od članarine tek su 2024. dostigli nivo od 3,62 miliona RSD, što pokazuje da – iako su u porastu – ovi prihodi ostaju prilično ograničeni i nedovoljni da obezbede značajniju finansijsku samoodrživost. Ovo je naročito upadljivo imajući u vidu da finansijski plan za 2025. projektuje ukupne prihode od 41,7 miliona RSD, od kojih više od 40% ostaje direktno zavisno od državnih odluka.

Institucionalno poverenje i percepcija organizacije

Podaci ankete (N=193, 13,2% članstva) pokazuju da 23,8% članova ima visoko poverenje u organizaciju, 57,5% ambivalentan stav, a 18,7% nizak. Međutim, imajući u vidu druge nalaze utisak je da u pitanju nije kriza legitimiteta, već nedostatak poverenja u kapaciteet udruženja. U tom smislu, misija i fokus na radnim uslovima imaju nadgeneracijski konsenzus (više od 90% ispitanika smatra to veoma važnim), ali: 58% ističe da su mogućnosti za delovanje udruženja male.

Kao ključni problem može se razumeti strukturni jaz između formalno priznatog značaja umetničkog rada i realnih uslova u kojima se on odvija. Ovaj jaz manifestuje se kroz nesklad između normativnog okvira, institucionalnih praksi i svakodnevnog profesionalnog iskustva umetnika, kao i nesklad između reputacionog kapitala udruženja i obima i dosega njegovog delovanja.

III Šta smo čuli: pet ključnih nalaza

Analitički okvir istraživanja zasniva se na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih podataka koji su prikupljeni kroz anketu, terenske razgovore u okviru Karavana UDUS-a, kao i rad sa Radnom grupom formiranom za potrebe realizacije strategije. Primena analitičko-interpretativnog pristupa omogućila je identifikovanje obrazaca mišljenja, iskustva i stavova članova udruženja, posebno u odnosu na pitanja profesionalnog statusa, institucionalne podrške, teritorijalne distribucije mogućnosti, te finansijske održivosti i poverenja u UDUS. U odnosu na ovo izdvojeno je pet ključnih nalaza koji ukazuju na dominantne strukturne i strateške izazove organizacije.

Nalaz 1: Zagovaranje boljih radnih i profesionalnih uslova je jedina stvar oko koje postoji nadgeneracijski konsenzus

Fokus udruženja na radnim i profesionalnim uslovima smatra veoma važnim 96,5% ispitanika mlađih od 39 godina, 87,5% generacije između 40 i 59, i 96,8% starijih od 60. Ovo je jedini strateški pravac kod koga nije zabeležena generacijska polarizacija.

Od izuzetnog je značaja da se razume: ako se ne reši pitanje prepoznavanja statusa samostalnog umetnika u ovoj zemlji na ozbiljan i stvaran način – i to baš kroz UDUS – ne postoji nijedan profesionalni niti ljudski problem koji ćemo rešiti u budućnosti.

— Odgovor iz ankete, 2026.

Takođe, anketa pokazuje da 74,6% članova vidi sopstveni doprinos udruženju kroz nefinansijske oblike (vreme, znanje, angažman) što sugerise na postojanje širokog konsenzusa o ključnim pitanjima i istovremeno neiskorišćenog potencijala za zajedničko delovanje. Zajedno, nalazi ukazuju na latentni kapacitet za zagovaranje koji traži strukturirane

kanale aktivacije, čime se otvara prostor za njegovo sistemsko i održivo mobilisanje na duže staze.

Nalaz 2: Pravna zaštita je urgentni i neadresiran nedostatak

U svim segmentima empirijskog istraživanja izdvojilo se isto pitanje: šta kada direktori pozorišta krše zakon, uvode nezakonite disciplinske mere, uskraćuju potvrde o zapošljenju? UDUS ima pravnu savetnicu koja pruža savete, ali ne može da zastupa članove u sudskim postupcima. Prema stavovima ispitanika pravna podrška je treći prioritet organizacije (31,7%), odmah iza hitne materijalne pomoći (78,3%) i podrške mladim članovima (35%).

Zaposlenima bi značila dostupnost advokatske podrške. Procesi traju godinama i finansijski iscprljaju ljude.

— Zapisnik sa UDUS Karavana, Subotica, 2026.

Diskrepanca između učestalosti pravnih problema i obima dostupne podrške u ovom smislu ukazuje na potrebu za sistemskim unapređenjem pravne zaštite članstva. Stoga, kao jedan od važnijih strateških pravaca daljeg razvoja prepoznaje se razvoj modela koji bi omogućili direktnije pravno zastupanje ili partnersku saradnju sa advokatskim timovima.

Nalaz 3: Decentralizacija je uslov za relevantnost

Iskustva stečena kroz program UDUS Karavana ukazala su na izraženu sistematsku nevidljivost kolega i koleginica van Beograda u životu organizacije. Štaviše, pojedinačni nalazi upućuju na zaključke o postojanju ozbiljnih institucionalnih barijera koje otežavaju delovanja udruženja van centralnih sredina. Slučaj u Subotici (kada su uprave Narodnog pozorišta i Dečjeg pozorišta onemogućile UDUS-u da održi sastanak sa sopstvenim članovima u njihovim prostorima čime je ograničen pristup i direktna komunikacija) osvetljava kompleksnost odnosa između institucija i strukovnog udruženja. Ovaj primer ne predstavlja samo izolovan problem, već simptom ukupnog stanja, te naglašava potrebu za jasnijim strategijama u kontekstu jačanja lokalnih kapaciteta i pozicija.

Nalaz 4: Poverenje se gradi rezultatima

Kao uslov za uključivanje u rad udruženja 38,9% ispitanika navodi borbu za opipljive rezultate, 16,6% veću transparentnost rada, a 16,6% stvarni uticaj na odluke. Nalazi pokazuju da dosadašnja komunikacijska strategija i vidljivost nisu ostvarili efektne rezultate, te da su potrebni novi pristupi i mere u ovom smislu. Takođe, članovi očekuju konkretnije rezultate po pitanju ključnih aspekata delovanja udruženja – efikasniju podršku u pravnim slučajevima, snažniji uticaj na zakonske izmene, bolje funkcionisanje organizacije i sl.

Ukupno, istraživanje ukazuje na nekoliko važnih napetosti: između visokog nivoa saglasnosti o ključnim pitanjima i ograničenih kapaciteta za njihovu realizaciju, između očekivanja od udruženja i resursa kojima ono raspolaže, kao i između individualnih potreba članova i kolektivnih oblika delovanja.

Nalaz 5: Finansijska nezavisnost je egzistencijalno pitanje

Predsednik UDUS-a je, vrlo jasno, formulisao ovu tezu na 24. skupštini 2025. godine: „Moramo naći resurse jer to je izvor održivosti, prevashodno da budemo što nezavisniji od državnog novca“.

Finansijski izveštaji pokazuju značajan pad i diskontinuitet javnog finansiranja. Grad Beograd, koji je ranije finansirao programe udruženja sa 1-1,4 miliona RSD godišnje, u 2024. godini nije opredelio nikakva sredstva. U tom smislu ranjivost modela finansiranja koji je pretežno zasnovan na budžetskim izvorima, naglašava urgentnu potrebu za diversifikacijom prihoda. Mogući pravci pronalaženja alterantivnih izvora jesu: projektno finansiranje, međunarodni fondovi i partnerstva, kao i diversifikacija sopstvenih programa i usluga, što se može i mora razumeti kao deo eksplicitne strategije usmerene ka dugoročnoj održivosti i stabilnijoj operativnoj autonomiji udruženja.

IV Strateški okvir 2026/2031

Misija

UDUS štiti i unapređuje profesionalne, materijalne i stvaralačke uslove života i rada umetnika, stručnjaka i drugih delatnika u oblasti dramskih umetnosti u Srbiji, naročito onih u samostalnom statusu, kroz zagovaranje, pravnu podršku, solidarnost i razvoj organizacionih kapaciteta. Kao reprezentativno strukovno udruženje, s više od veka tradicije, UDUS obezbeđuje vidljivost i uticaj profesije u javnom prostoru, razvija pravne, informacione i razvojne servise za članstvo i gradi unutrašnje mehanizme podrške kao osnovu zajedničkog delovanja.

Vizija

Do 2031. godine UDUS je stabilno i uticajno strukovno udruženje koje povezuje umetnike, stručnjake i druge delatnike u oblasti dramskih umetnosti u Srbiji i deluje kao zajednički okvir za zaštitu rada, razmenu resursa i razvoj profesije. UDUS razvija održive organizacione i finansijske modele, jača solidarnost unutar struke i uspostavlja trajne mehanizme podrške članstvu, od pravne zaštite do profesionalnog razvoja i pristupa radu. Kroz kontinuirane programe, javno delovanje i saradnju sa institucijama i partnerima, UDUS aktivno učestvuje u oblikovanju uslova u kojima se dramska umetnost proizvodi, vrednuje i distribuira u Srbiji.

STUB 1 Uređivanje uslova rada i zaštita profesionalnog statusa umetnika

Dijagnoza

Samostalni umetnici su zakonski nedovoljno vidljivi: Zakon o radu ih ne štiti, lokalne samouprave doprinose uplaćuju prema najnižoj osnovici, penzije su im ispod egzistencijalnog minimuma, a poslovni pritisci ih teraju da otvaraju agencije uz dodatne troškove. Veliki broj članova i članica opterećen je dugovima za doprinose nastalim propustima lokalne samouprave, a kamate teku na njihov teret. Zaposleni u pozorištima nemaju adekvatnu zaštitu u sporovima sa upravama. Zakon o pozorištu decenijama ne postoji.

Cilj 1.1: Unapređenje položaja samostalnih umetnika

A. Formiranje stalne radne grupe za status samostalnih umetnika

Strateški cilj: izgraditi stalni ekspertski mehanizam unutar UDUS-a koji će sistemski raditi na analizi i promeni položaja samostalnih umetnika – od dokumentovanja problema do izrade konkretnih predloga izmena zakona. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti nevidljivim aspektima umetničkog rada, uključujući vreme za pripremu, istraživanje, administrativne

obaveze i kontinuirano profesionalno usavršavanje, koji često ostaju izvan formalnih modela vrednovanja.

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Osnivanje i uspostavljanje radne grupe (RG)	Doneti odluku o formiranju RG na Predsedništvu; definisati mandat (trajanje, moć zastupanja, način rada); identifikovati i pozvati 6–10 članova (samostalci, pravnici, regionalni predstavnici, članovi komisija); održati prvi sastanak; usvojiti plan rada za 6 meseci; uspostaviti zajednički online radni prostor (Google Drive); odrediti koordinatora iz Stručne službe; uvesti obavezu mesečnih sastanaka i kratkih zapisnika (transparentno podeljnih sa članstvom) + godišnjeg izveštaja Skupštini	0-3 meseca	Predsedništvo, Komisija za statusna prava	RG formirana; mandat usvojen; plan rada donet; redovni sastanci uspostavljeni; zapisnici i izveštaji postavljeni na sajtu, u delu za interne informacije članstvu
Sistematsko dokumentovanje problema i predlaganje izmena propisa	Izraditi obrazac za prijavu problema članova (Google forma); prikupiti podatke putem upitnika i direktnih prijava; formirati bazu slučajeva; klasifikovati probleme (doprinosi, dugovi, porezi, zdravstveno, ugovori); identifikovati 5–7 ključnih problema; izraditi analitički dokument u tri verzije (interna, javna, policy); obezbediti uvid članstvu u nacrt dokumenta; usvojiti dokument kao zvanični stav UDUS-a; ažurirati minimum jednom godišnje.	3-9 meseci	Radna grupa, Stručna služba	Baza slučajeva formirana (min. 100 unosa u prvoj godini); 1+ analitički dok. godišnje; 2+ predloga izmena propisa
Kontinuirana komunikacija sa institucijama	Definisati listu institucija (Ministarstvo, lokalne samouprave, PIO fond, Poreska uprava); voditi evidenciju komunikacije; slati urgencije (15–30 dana bez odgovora); inicirati i zakazivati sastanke; praviti zapisnike; reagovati javno u slučaju ignorisanja; povezati lokalne slučajeve sa lokalnim vlastima; izraditi godišnji pregled komunikacije.	Kontinuirano	Predsedništvo, Stručna služba, RG	Min. 10 formalnih obraćanja godišnje; 4+ sastanka sa institucijama; 2+ odgovora institucija

B. Razvoj pilot-modela pravne podrške članstvu

Strateški cilj: uspostaviti funkcionalan sistem kroz koji članovi mogu da dobiju konkretnu pravnu podršku (od savetovanja do zastupanja) koristeći mrežu advokata, sindikalne kapacitete i pro bono model u partnerstvu sa organizacijama kao što su YUCOM i Građanske inicijative.

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Formiranje mreže advokata i protokola	Doneti odluku o formiranju RG za pravna pitanja; identifikovati 3-5 advokata za radno pravo i medijske sporove (preporuke članstva + sindikati); uspostaviti neformalni dogovor o saradnji (honorarno ili pro bono); definisati koje vrste slučajeva UDUS pokriva (otkazi, mobing, doprinosi, ugovori); napraviti interni protokol pristupa pravnoj pomoći; otvoriti kontakt tačku (mejl/Google forma).	0-12 meseci	Predsedništvo, pravni savetnik, RG za pravna pitanja	Mreža min. 3 advokata; protokol definisan; kontakt tačka otvorena
Pilot program - aktivna podrška slučajevima	Odabrati 5-10 pilot slučajeva godišnje za aktivnu podršku; voditi evidenciju svih slučajeva; obraditi min. 10 slučajeva godišnje; obezbediti aktivnu pravnu podršku u min. 3 slučaja; evaluirati model nakon 12 meseci (trošak, efekti, interesovanje).	12-24 meseca	RG za pravna pitanja, advokati partneri	10+ obrađenih slučajeva godišnje; 3+ slučajeva sa aktivnom pravnom podrškom; godišnji pregled sa evaluacijom postavljen na sajtu u delu za članstvo.
Definisanje minimalnih profesionalnih standarda	Prikupiti postojeće probleme iz prakse (npr. ugovori, kašnjenja, odnosi reditelj-glumac); analizirati postojeće prakse u pozorištima i produkcijama; izraditi 3 osnovna dokumenta: (1) model ugovor, (2) preporuke za honorare i uslove rada, (3) protokol profesionalnog ponašanja; sprovesti konsultacije sa članstvom; usvojiti na Predsedništvu; javno objaviti u vidu preglednog vodiča sa smernicama i templatima dokumenata; ažurirati svake 2 godine.	12-24 meseca	RG za pravna pitanja, pravni savetnik, Predsedništvo	Set od 3 dokumenta sa pratećim savetima i smernicama, izrađen i objavljen u vidu javno dostupnog vodiča; korišćeni u min. 5 konkretnih situacija
Saradnja sa sindikatima i mrežom advokata	Identifikovati ključne sindikate i pravne timove; uspostaviti direktan kontakt i definisati oblasti saradnje (razmena slučajeva, zajedničke inicijative); napraviti listu dostupnih pravnih resursa (ko pokriva šta); organizovati min. 1 zajednički sastanak godišnje; razviti zajedničke inicijative za sistemske probleme.	0-12 meseci, dalje kontinuirano	Predsedništvo, pravni savetnik, sindikati	Saradnja sa 1 do 2 sindikata; 2+ zajedničke inicijative godišnje; 3+ slučajeva kroz saradnju

Cilj 1.2: Olakšan pristup radu za mlade i samostalne umetnike - agencijski model

A. Izgradnja digitalne baze profila i funkcije posredovanja

Strateški cilj: izgraditi živu digitalnu bazu profesionalnih profila članova UDUS-a koja će, po modelu sličnih baza, funkcionisati kao tačka prvog kontakta za produkcije, pozorišta i festivale koji traže talente. Za razliku od komercijalne agencije, UDUS pruža ovaj servis uz minimalnu proviziju – kao benefit članstva. Platforma treba da pokrije: glumce, reditelje, dramaturge,

dramske pisce, teatrologe, producente, nove talente, i govornike/ predavače u oblasti dramskih delatnosti.

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Izgradnja digitalne baze profila članova	Definisati koje podatke baza sadrži (biografija, veštine, iskustvo, kontakti, fotografija, showreel link); izraditi jednostavan obrazac za unos profila; poslati poziv članstvu za ažuriranje podataka; uneti i sistematizovati podatke; definisati ko ima pristup (interno/javno); testirati bazu kroz realne potrebe; ažurirati bazu jednom godišnje.	0-12 meseci	Stručna služba, IT podrška	Baza sa ažuriranim profilima min. 70% aktivnog članstva; podaci uneti i sistematizovani
Uspostavljanje funkcije posredovanja	Koristiti bazu kao osnov za preporuke i angažmane; mapirati potrebe produkcija, pozorišta i festivala; uspostaviti direktne kontakte sa poslodavcima; razviti model preporuke i posredovanja UDUS-a; pilotirati posredovanje u ograničenom broju slučajeva; voditi evidenciju angažmana.	0-12 meseci za uspostavljanje, 12-36 za razvoj	Predsedništvo, Stručna služba	Min. 10–20 posredovanja godišnje; saradnja sa 5+ produkcija
Fazni razvoj agencijskog modela	Faza 1 (0-12 mes.): formirati RG, uspostaviti bazu, vršiti preporuke. Faza 2 (12-36 mes.): standardizovati model posredovanja, razviti online platformu na sajtu, uspostaviti min. 5 partnera, pokrenuti projektnu funkciju. Faza 3 (36-60 mes.): analizirati rezultate, doneti odluku o modelu (unutar UDUS-a ili posebno pravno lice), definisati poslovni model, eventualne provizije kao izvor finansiranja.	0-60 meseci fazno	Predsedništvo, RG, Skupština	Strateška odluka o modelu; operativna platforma; 20+ angažmana godišnje
Saradnja sa obrazovnim institucijama	Uspostaviti formalni kontakt sa FDU, AUNS i drugim institucijama; organizovati godišnje prezentacije UDUS-a studentima; izraditi informativni vodič (sta UDUS radi i kako pomaže); uključiti studente i mlade u radne grupe i komisije; pratiti prelazak studenata u profesionalni sistem.	0-24 meseca, dalje kontinuirano	Predsedništvo, Stručna služba, članovi-predavači	Min. 2 aktivnosti godišnje na FDU/AUNS; 10+ mladih uključeno u rad UDUS-a, Vodič je dostupan i diseminiran

STUB 2 Jačanje uticaja struke na javne politike i institucionalne uslove rada

Dijagnoza

Ovaj fokus je usmeren na pozicioniranje UDUS-a kao relevantnog aktera u oblikovanju kulturne politike. Udruženja su sistemski isključena iz procesa kreiranja zakonskih i podzakonskih rešenja – posebno u pitanjima statusa umetnika i uređenja pozorišne delatnosti. Poslednjim izmenama Zakona o kulturi (2021), taj uticaj je dodatno sužen. Stoga, selovanje u ovom domenu podrazumeva prelazak sa pretežno reaktivnog pristupa ka proaktivnom učešću

u oblikovanju javnih politika, kroz kontinuirano prisustvo u relevantnim procesima i izgradnju dugoročnih odnosa sa ključnim akterima.

Cilj 2.1: Unapređenje zakonodavnog okvira i formulisanje stavova struke

A. Formiranje stalnog stručnog tela za Zakon o pozorištu i ključna zakonodavna pitanja

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Formiranje stručnog tela	Doneti odluku o formiranju tela i definisati mandat (Zakon o pozorištu, status umetnika, položaj udruženja u zakonodavnim procesima); identifikovati i pozvati 8-12 članova obezbeđujući geografsku i profesionalnu raznolikost (umetnici, pravnici, producenti, iz različitih gradova); definisati koordinatora iz Stručne službe; zakazati prvi sastanak i definisati plan rada; uspostaviti radni prostor; uvesti redovne sastanke (min. 1 mesečno); voditi zapisnike i omogućiti njihovu transparentnost.	0-6 meseci	Predsedništvo, Stručna služba	Telo formirano i funkcionalno; 6+ sastanaka godišnje; plan rada usvojen; predstavnici iz min. 3 sredine; zapisnici postavljeni na sajt u delu za članstvo.
Izrada godišnje agende javnih politika	Na osnovu materijala (Karavan, anketa, slučajevi) identifikovati 5–7 prioriternih tema; definisati crvene linije (sta UDUS ne prihvata; razraditi svaku temu u policy formatu (problem – predlog – zahtev); uskladiti dokument unutar stručnog tela; omogućiti uvid članstvu u nacrt dokumenta; usvojiti na Predsedništvu; javno objaviti skraćenu verziju; koristiti kao osnov za sve dalje dopise i sastanke.	6-12 meseci, dalje godišnje ažuriranje	Stručno telo, Predsedništvo	Usvojena godišnja agenda; 5+ prioriternih tema; 2+ policy dokumenta godišnje
Unutrašnje konsultacije sa članstvom	Organizovati godišnje konsultacije (online + uživo gde je moguće); koristiti postojeće kanale (mail, mreže, Karavan); definisati jednostavan format (anketa + diskusija); prikupiti komentare i predloge; ugraditi rezultate u finalnu verziju agende; objaviti sažetak konsultacija; ponavljati godišnje.	6-12 meseci za prvi ciklus, dalje godišnje	Stručna služba, Predsedništvo	Min. 2 konsultacije godišnje; ukupno 100+ učesnika; rezultati ugrađeni u dokument

Cilj 2.2: Uspostavljanje kontinuiranog institucionalnog dijaloga i lokalnih intervencija

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Protokol za reagovanje na lokalne krize	Definisati 4 nivoa reagovanja: (1) interno evidentiranje, (2) zvanični dopis instituciji, (3) zahtev za sastanak, (4) javno saopštenje/teren; utvrditi kriterijume za svaki nivo (otkaz, mobing, zabrana rada, cenzura, urušavanje institucije); definisati rokove reakcije (maks. 72h za inicijalni odgovor); uspostaviti	0-6 meseci	Predsedništvo, RG za javne politike, Stručna služba	Protokol usvojen; primenjen u min. 3 slučaja u prvoj godini; skraćeno vreme reakcije

	proceduru odlučivanja; testirati protokol na 1-2 slučaja; usvojiti na Predsedništvu.			
Baza lokalnih slučajeva i intervencija	Izraditi tabelu/bazu za evidenciju slučajeva; definisati obavezne podatke (grad, institucija, problem, datum, akcija, ishod); uneti postojeće poznate slučajeve (Šabac, Subotica, Leskovac i drugi); omogućiti prijavu slučajeva od strane članova; ažurirati kontinuirano; koristiti za izveštavanje i zagovaranje; analizovati trendove jednom godišnje.	0-6 meseci za uspostavljanje, dalje kontinuirano	Stručna služba, regionalni kontakti	Baza formirana; 20+ slučajeva u prvoj godini; načinjen godišnji pregled problema i postavljen na uvid članstvu.
Planirani sastanci sa institucijama i javno izveštavanje	Definisati listu ključnih institucija; napraviti godišnji plan sastanaka (min. 2 nacionalna + lokalni po potrebi); poslati inicijalne zahteve; pripremiti agendu i policy dokumente; praviti zapisnike; pratiti realizaciju dogovora; uspostaviti evidenciju svih dopisa i odgovora; slati urgencije u slučaju izostanka odgovora; izraditi godišnji izveštaj o institucionalnoj saradnji.	6-12 meseci za uspostavljanje, dalje godišnje	Predsedništvo, Stručna služba	Min. 2 sastanka sa Ministarstvom godišnje; 10+ formalnih obraćanja; 3+ javne reakcije; godišnji izveštaj
Koordinisani nastup sa sindikatima i partnerima	Identifikovati ključne partnere (sindikati, umetnička udruženja, nezavisna scena); uspostaviti direktne kontakte; definisati zajedničke teme; dogovoriti način zajedničkog nastupa (saopštenja, inicijative, događaji); uspostaviti neformalnu mrežu saradnje; organizovati min. 1 koordinacioni sastanak godišnje.	0-12 meseci, dalje kontinuirano	Predsedništvo, Stručna služba, partneri	Saradnja sa 2–3 partnera; 2+ zajedničke inicijative godišnje; vidljivo zajedničko delovanje

STUB 3 Razvoj kapaciteta udruženja i podizanje kompetencija članstva

Dijagnoza

Među anketiranim članovima, 75,6% njih živi i radi u Beogradu. Međutim, ta slika nije stvarna geografska raspodela profesije, već posledica strukturne „beogradizacije“ organizacionog života UDUS-a. Karavan je otkrio ozbiljne potrebe i probleme van Beograda koji nisu bili vidljivi organizaciji. Digitalna infrastruktura UDUS-a je zastarela – baza podataka, sajt i komunikacioni kanali ne odgovaraju potrebama savremene organizacije. Stručna služba od pet zaposlenih nosi obim posla koji premašuje njen kapacitet. Fond solidarnosti formalno postoji, ali sa minimalnim sredstvima – donacije pojedinaca u 2024. godini iznosile su svega 19.200 RSD.

Postoji izražena potreba za preuzimanjem novih funkcija, posebno u domenu projektnog delovanja, uz istovremenu opštu podkapacitiranost. Iako među članstvom postoje pojedinci sa specifičnim znanjima i veštinama, ovi resursi nisu sistematski mapirani niti stavljeni u funkciju organizovane razmene znanja. U tom smislu, kao strateška aktivnost, osposobljavanje ne bi trebalo da podrazumeva isključivo formalne edukativne programe, već i podsticanje horizontalnih modela razmene znanja unutar zajednice, uključujući mentorske odnose, kolegijalno učenje i deljenje iskustava.

Cilj 3.1: Demokratizacija i decentralizacija rada udruženja

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Formiranje radnih grupa po prioritetnim temama	Identifikovati 3–5 prioritetnih oblasti (status umetnika, pravna zaštita, komunikacija, finansije, agencijska funkcija); definisati mandat svake radne grupe; raspisati otvoreni poziv članstvu za učešće; imenovati koordinateure; definisati način rada (sastanci, zapisnici, zadaci); uvesti minimalni ritam rada (1 sastanak mesečno); jednom godišnje evaluirati rad.	0-12 meseci	Predsedništvo, Stručna služba	Min. 3 radne grupe; 20+ članova uključeno; vidljivi rezultati (dokument, inicijativa)
Razvoj regionalnih kontakata i podružnica	Identifikovati ključne gradove (gradovi u kojima postoje profesionalna pozorišta); mapirati aktivne članove u tim sredinama; kontaktirati i predložiti ulogu regionalnog predstavnika; definisati minimalne obaveze (komunikacija, prikupljanje informacija, organizacija sastanaka); uspostaviti redovnu komunikaciju (mesečno); formalizovati model (podružnica ili neformalna mreža).	0-18 meseci	Predsedništvo, Stručna služba	Min. 5 regionalnih kontakata; redovna komunikacija; lokalni problemi evidentirani
Karavan kao stalni model rada	Definisati godišnji plan Karavana (min. 2 ciklusa); identifikovati gradove i teme; organizovati sastanke sa lokalnim članstvom; dokumentovati razgovore (ključni problemi, predlozi); izraditi izveštaj nakon svakog sastanka i učiniti ga dostupnim članstvu; koristiti nalaze u daljem radu UDUS-a; povezati Karavan sa policy radom i komunikacijom.	0-12 meseci za model, dalje godišnje	Predsedništvo, Stručna služba, regionalni kontakti/predstavnici	Min. 1 ciklus godišnje; 4 grada; objavljeni izveštaji
Revizija statuta i pravilnika	Analizirati postojeći statut i pravilnike; identifikovati delove koji ograničavaju učešće članstva; definisati predloge izmena (radne grupe, podružnice, participacija); sprovesti konsultacije sa članstvom; pripremiti predlog izmena; usvojiti na Skupštini; primeniti izmene u radu.	12-24 meseca	Skupština, Predsedništvo, regionalni predstavnici	Izmene statuta usvojene; nova pravila o učešću na snazi

Cilj 3.2: Aktivnije, informisanije i uključeno članstvo

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Dalji razvoj digitalne baze članstva i komunikacionog sistema	Ažurirati postojeću evidenciju članstva (kontakt, status, profesija); definisati obavezne podatke za bazu; izraditi digitalni sistem; objediniti sve kontakte; definisati ko održava bazu;	0-12 meseci	Stručna služba, komunikaciona RG	Baza ažurirana za 80% aktivnog članstva; sistem funkcionalan

	uvesti obavezu ažuriranja (1x godišnje); povezati bazu sa komunikacijom (newsletter lista).			
Redovno i transparentno izveštavanje	Definisati format izveštaja (kratko, jasno, standardizovano); uvesti polugodišnje izveštavanje (aktivnosti + finansije); objavljivati izveštaje putem maila i sajta (deo namenjen za interno obaveštavanje); omogućiti članstvu da daje komentare.	6-12 meseci, dalje kontinuirano	Predsedništvo, Stručna služba, Eksterna IT podrška	Min. 2 izveštaja godišnje; dostupni članstvu; povećan stepen poverenja
Novi oblici uključivanja članstva i edukativni program	Organizovati online konsultacije „članovi-za-članove“ (Zoom/Meet); sprovesti kratke ankete pre važnih odluka; omogućiti hibridne sastanke; pokrenuti godišnji program besplatnih edukacija za članove, koje su dostupne i van Beograda: pisanje EU projekata, prava i obaveze umetnika, budžetiranje, digitalni alati za umrežavanje; pripremiti i diseminirati prateće vodiče; edukativni program organizovati u saradnji sa partnerskim organizacijama (FDU, AUNS, stručne mreže i organizacije, nezavisna scena...).	6-18 meseci	Stručna služba, Predsedništvo, predavači-članovi	Min. 2 konsultacije godišnje; ankete pre ključnih odluka; 3+ edukacije godišnje; prateći materijali – vodiči na ključne teme; učesnici i van Beograda; 5+ partnera za razvoj edukativnih programa
Mentorski program	Uspostaviti program mentorstva (članove-za-članove) u navigaciji savremenim pozorišnim sistemom; definisati kriterijume za izbor mentora i mentija; uspostaviti koordinatora mentorskog programa; mapirati ključne teme kroz razgovore sa članovima (anketa, Karavan, fokus grupa): zajedno sa koordinatorom mentori izrađuju tematske module: produkcija, pregovaranje sa institucijama, radni status, projektno finansiranje, međunarodna saradnja, umetnički eksperiment, digitalni alati...; formirati godišnji plan mentorstva; organizovati mentorske susrete (uživo ili onlajn formatu); uspostaviti kratke izveštaje – beleške, iz mentorskih susreta; razviti internu bazu znanja UDUS-a; omogućiti rotaciju mentora i omogućiti da se	6 do 18 meseci uspostaviti sistem mentorstva, posle kontinuirano razvijati	Predsedništvo, Koordinator za mentorski program,, Stručna služba	Mentorski program pokrenut Baza mentora oformljena; Formiran godišnji plan sa 3+ tematska modula; sakupljene beleške sa mentorskih susreta i formirana baza znanja.

	mentiji vremenom uključuju kao novi mentori.			
Razvoj kapaciteta za složenije (međunarodne) projekte	Formirati RG za EU i međunarodne fondove; odrediti koordinatora iz Stručne službe; omogućiti sistemsko praćenje konkursa; mapirati mreže, platforme, asocijacije; razvijati nova partnerstva; analizirati postojeće projekte iz polja i evidentirati uspješne i neuspješne prijave (učenje iz prakse); pripremati i podnositi prijave; uspostaviti praćenje kalendara obuka za EU projekte i omogućiti članovima RG i Stručne službe da u njima učestvuju; razviti šablone i standardizovana dokumenata (CV, budžeti, partnerstva)	6-18 meseca	Predsedništvo, RG za međunarodne projekte, Stručna služba	Formirana RG; 1+ EU projekat godišnje; 5+ obucenih članova za projekte; formirana baza partnera; (institucije, organizacije, festivali); standardizovani dokumenti definisani.

Fond solidarnosti

Fond solidarnosti formalno postoji, ali trenutno raspolaže sa minimalnim sredstvima što onemogućava njegovo operativno functionisanje. Za uspostavljanje održivijeg modela neophdno je razviti diversifikovani izvor prihodovanja koji uključuje: deo sredstava od revidirane i progresivnije članarine, redovne targetirane godišnje donacione kampanje, kao i aktivno uključivanje korporativnih sponzora i međunarodnih fondacija. Ovaj kapacitet, koji se trenutno aktivira *ad hoc*, potrebno je institucionalizovati i usmeriti u okviru trajnog mehanizma Fonda.

Prioriteti Fonda prema anketi su: hitna materijalna pomoć (78,3%), podrška mladim članovima (35%), pravna podrška (31,7%), što potvrđuje da Fond treba da funkcioniše kao višeslojni instrument socijalne i profesionalne zaštite. Dugoročni cilj je obezbeđivanje minimalnog godišnjeg budžeta od 1 milion RSD do 2031. godine, kroz stabilne i diversifikovane izvore finansiranja.

STUB 4 Organizaciona održivost i finansijska nezavisnost

Dijagnoza

Finansijska struktura UDUS-a je ranjiva. Prihodi iz budžeta (povereni posao i projektno sufinansiranje) čine dominantan deo ukupnih prihoda. Gubitak jednog konkursa ili promena odnosa sa ministarstvom direktno ugrožava functionisanje organizacije. Finansijski plan za 2025. projektuje prihode od 41,7 miliona RSD od kojih je više od 40% direktno zavisno od državnih odluka. Stručna služba od pet zaposlenih nosi obim posla koji premaša njen kapacitet. Strategija mora da adresira ovo pitanje – kroz povećanje broja zaposlenih, sistematičniji angažman komisija i volontera, ili kombinovano. Bez ovog koraka, ambiciozniji ciljevi ostaju bez infrastrukture za realizaciju.

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Reforma modela članarine i uspostavljanje razvojnog fonda (razviti strategiju pristupa ovoj osjetljivoj temi)	Analizirati postojeće prihode od članarine i strukturu članstva; proceniti platežnu moć (zaposleni, samostalni, nezaposleni); definisati diferencirani model (osnovna, povlašćena, solidarna); predstaviti model članstvu i sprovesti konsultacije; usvojiti novi model na Skupštini; formirati razvojni fond sa jasnom namenom (pravna podrška, komunikacija, baza); definisati pravila trošenja sredstava; uvesti polugodišnje javno izveštavanje o fondu.	0-12 meseci	Predsedništvo, Skupština, Stručna služba	Novi model usvojen; jasno uvezana naplata članarina i pružanje servisa (ili, npr. ulaganje u novoformirani razvojni fond); 2 izveštaja godišnje
Uvođenje projektne funkcije i razvoj partnerstava <i>Napomena: Odgovara meri „Razvoj kapaciteta za složenije (međunarodne) projekte“ u okviru strateškog cilja 3.2</i>	Identifikovati osobu za projektnu funkciju; definisati obim posla (praćenje konkursa, priprema projekata); organizovati obuku za 5-10 članova (pisanje projekata); identifikovati relevantne konkurse (EU, fondacije, lokalni); uspostaviti partnerstva (fakulteti, organizacije, međunarodne mreže); pripremiti i prijaviti 1–2 projekta godišnje; pratiti rezultate i učiti iz procesa.	6-18 meseci	Predsedništvo, Stručna služba, projektna funkcija	Projektna funkcija aktivna; 5+ obučениh članova; 1–2 projekta prijavljena godišnje; prvi projektni prihodi
Korporativne donacije i sponzorstva	Razviti katalog sponzorskih paketa sa različitim nivoima angažmana; identifikovati min. 3 potencijalna korporativna partnera; pripremiti prezentacioni materijal. <i>Napomena: saradnja sa organizacijama koje promovišu kockanje i igre na sreću nije poželjna</i>	6-24 meseca	Predsedništvo, Stručna služba	Min. 1 korporativni sporazum; sponzorski katalog izrađen; 3+ potencijalna partnera identifikovana
Fazni razvoj prioritetnih servisa i plan za prostor <i>Napomena: odgovara merama o okviru strateških ciljeva 1.1 i 1.2</i>	Definisati 3 prioritetna servisa (pravna podrška, komunikacija, baza članova); Razvijati servise fazno - ne paralelno; Za svaki definisati minimalni nivo funkcionalnosti; pratiti korišćenje servisa; Evaluirati godišnje; Mapirati postojeće partnerske prostore (pozorišta, organizacije); uspostaviti dogovore za korišćenje prostora; Izraditi dugoročni plan za stalni prostor (zagovaranje, modeli upravljanja).	0-24 meseci za servise; 24-60 za infrastrukturu	Predsedništvo, Stručna služba	3 servisa funkcionalna (osnovni nivo); 2–3 partnerska prostora; plan za prostor izrađen

Jačanje stručne službe	Analiza postojećeg opterećenja i definisanje potrebnog broja zaposlenih i tipa nedostajućih pozicija; uspostavljanje strukturiranog modela uključivanja volontera (uloge, obuke, koordinacija); saradnja sa FDU	0-12 meseci	Predsedništvo, Stručna služba	Sistematizacija poslova ažurirana; aržvijen program volontiranje; broj uključenih volontera; broj realizovanih aktivnosti uz podršku volontera; smanjeno administrativno opterećenje
Aktivacija komisija	Preciziranje mandata, uloga i odgovornosti komisija; uvođenje redovne dinamike rada i izveštavanja	0-12	Predsedništvo, Komisije	(Re)definisani mandati; broj aktivnih komisija; redovnost sastanaka i izveštaja

STUB 5 Rebrandiranje, vidljivost i komunikacija

Dijagnoza

UDUS kao organizacija ima značajan simbolički kapital (tradiciju, legitimitet, visoko prepoznatljivo ime u profesiji) ali taj kapital nije adekvatno vidljiv ni unutar struke ni u široj javnosti. Digitalno prisustvo organizacije zastarelo je i ne odražava aktuelni rad, potencijal ni identitet organizacije. Sajt nudi minimum informacija i ne funkcioniše kao živi kanal komunikacije sa članstvom i partnerima. Profili na društvenim mrežama nisu konzistentni ni aktivni. Medijska vidljivost ključnih zagovaračkih aktivnosti je slaba i nesistemska. Ludus, kao medijska platforma, postoji ali bez jasne uređivačke i vizuelne koncepcije za digitalno doba.

Ovo nije samo estetski problem. Slaba vidljivost direktno utice na tri strateška cilja: (1) poverenje i angažman članstva – ako organizacija nije vidljiva, teže je pridobiti nove aktivne članove; (2) privlačenje korporativnih partnera i donatora – bez profesionalnog digitalnog prisustva nema korporativnih sponzorstava; (3) institucionalna kredibilnost u zagovaranju – organizacija koja nema vidljiv javni glas teže je tretirana kao relevantan sagovornik od strane institucija.

Cilj 5.1: Novi vizuelni identitet i digitalna infrastruktura

A. Rebrandiranje - novi vizuelni identitet UDUS-a

Strateški cilj: razviti svez, profesionalan i konzistentan vizuelni identitet koji odražava snagu, tradiciju i modernost UDUS-a – identitet koji će biti prepoznatljiv u svim kanalima komunikacije, od sajta i društvenih mreža do štampanih materijala i Ludusa.

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Analiza i izrada briefa za rebrandiranje	Istražiti percepciju postojećeg brenda (kratka anketa, fokus grupe sa članovima); analizirati komunikaciju srodnih organizacija (npr. prema modelu Equity, FIA.); definisati <i>positioning statement</i> - šta UDUS želi da komunicira i kome; izraditi brief za dizajnera/agenciju; raspisati poziv za ponude (dizajneri, agencije, studenti dizajna u saradnji sa FDU).	6-9 meseca	Predsedništvo, komunikaciona RG	Brief izrađen; poziv raspisan; 3+ ponude prikupljene

Izrada novog vizuelnog identiteta	Angažovati dizajnera/agenciju; razviti logo (varijante), paletu boja, tipografiju i principe primene; testirati sa predstavnicima članstva; finalizovati brand book; primeniti na sve materijale (mejl potpisi, zaglavlja dopisa, saopštenja, prezentacije, Ludus, sajt).	12-18 meseci	Dizajner, komunikaciona RG	Brand book izrađen; novi vizuelni standardi primenjeni na sve materijale
Redizajn i relansiranje Ludusa	Preipitati uređivačku koncepciju Ludusa (štampano + digitalno); uvesti eksplicitnu uređivačku politiku i plan objava; angažovati uređnički tim (interno + saradnici); redizajnirati vizuelni izgled po novom brendu; uvesti digitalne formate (PDF, web, njuzleter); razmotriti sisteme otvorenog pristupa.	18-22 meseci	Urednički tim, dizajner, Predsedništvo	Redizajniran Ludus; uređivačka politika usvojena; digitalni formati pokrenuti

B. Novi sajt - digitalni portal za članove i javnost

Strateški cilj: transformisati sajt UDUS-a iz statičnog informativnog prisustva u živi digitalni portal koji služi i članovima (pristup informacijama, baza profila, edukativni resursi) i javnosti (novosti, saopštenja, vidljivost rada organizacije).

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Izrada koncepta i sadržajne arhitekture sajta	Oformiti RG za pitanja komunikacije; definisati ciljne grupe sajta (članovi, mediji, institucije, partneri, mladi umetnici, produkcije/poslodavci); mapirati ključne sadržaje i funkcionalnosti; izraditi mapu sajta; definisati funkcionalnosti portala za članove (profili, resursi, vesti); razmotriti platformu (WordPress sa custom temom ili Webflow).	6-12 meseca	Komunikaciona RG, IT podrška	RG za komunikacije oformljena; koncept i arhitektura sajta izrađeni; platforma odabrana
Razvoj i lansiranje novog sajta	Angažovati web dizajnera i developera; razviti sajt po novom vizuelnom identitetu; integrisati: bazu profila članova (javni deo), sekciju za novosti i saopštenja, digitalni arhiv Ludusa, sekciju za edukativne resurse, kontakt formu, newsletter integraciju; testirati sa korisnicima; lansirati.	12-18 meseci	Web tim, komunikaciona RG	Sajt lansiran; sve sekcije funkcionalne; baza profila integrisana; Google Analytics aktivan
Baza profila umetnika po referentnim modelima	Integrisati digitalne profile članova na sajtu: fotografija, biografija, veštine, iskustvo, organizovati po kategorijama (glumci, reditelji, dramaturzi, novi talenti, govornici/predavači); omogućiti filtriranje po struci, regiji, godinama iskustva; definisati ko ima javni profil (opcija za sve aktivne članove); obuciti Stručnu službu za ažuriranje; razmotriti samoazuriranje profila od strane članova.	18-24 meseci	IT podrška, Stručna služba	Baza profila aktivna; 70%+ aktivnih članova sa profilom; profili korišćeni za posredovanje

Cilj 5.2: Aktivno prisustvo na društvenim mrežama i digitalna komunikacija

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Komunikacioni plan i kalendar objava	Definisati primarne kanale (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube/TikTok za mlađe); mapirati teme i formate po kanalu (zagovaranje, portret članova, edukacija, aktuelnosti, Karavan);	0-6 meseci	Komunikaciona RG, Stručna služba	Komunikacioni plan izrađen; kalendar objava uspostavljen; konzistentni profili

	izraditi godišnji kalendar objava sa min. 3 objave nedeljno na ključnim kanalima; uspostaviti model komunikacije (autoritetno ali pristupačno); imenovati osobu ili saradnika za komunikaciju.			
Produkcija sadržaja - portreti, zagovaranje, edukacija	Razviti serije sadržaja: (1) Ko su dramski umetnici – video portreti i priče članova; (2) Šta UDUS radi – dokumentovanje zagovaračkih akcija; (3) Znaš li svoja prava – edukativni poster i kratki videi; (4) live prenos sa Karavana, skupstina i debata; angažovati fotografa/snimatelja za ključne događaje; koristiti članove kao predstavnike u javnosti.	0-6 meseci za pokretanje, dalje kontinuirano	Komunikaciona RG, volonteri-članovi	Min. 3 objave nedeljno; 2+ serije sadržaja pokrenute; 500+ pratilaca do 2027.
Newsletter – redovna komunikacija sa članovima	Pokrenuti mesečni newsletter (min. 6 godišnje); uvesti strukturu: aktuelnosti iz UDUS-a, zagovaračke vesti, pozivi na edukacije, Fond solidarnosti, profili članova; uspostaviti listu pretplatnika (integracija sa bazom); pratiti otvorenost i klikovost.	0-6 meseci	Stručna služba, komunikaciona RG	Min. 6 newslettera godišnje; lista pretplatnika aktivna; otvorenost 30%+
Onboarding paket za nove članove	Izraditi digitalni onboarding paket (sta UDUS radi, prava i obaveze, dostupni servisi, kako doprineti); distribuirati svim novim i neaktivnim članovima; integrisati na sajtu; ažurirati godišnje.	3-6 meseci	Stručna služba, komunikaciona RG	Onboarding paket izrađen i distribuiran; povećan broj aktivnih novih članova

Cilj 5.3: Odnosi sa medijima i vidljivost u javnom prostoru

Mera	Opis aktivnosti	Rok	Nosioci	Indikatori
Mapa medija i baza medijskih kontakata	Identifikovati ključne medije po kategorijama: dnevne novine i portali (Politika, NIN, N1, Nova, Danas), kulturni mediji (Vreme, Peščanik, kulturne emisije), lokalni mediji u gradovima sa aktivnim pozorištima; za svaki medij identifikovati relevantnog novinara/urednika; formirati bazu kontakata; ažurirati kvartalno.	0-3 meseca	Stručna služba, komunikaciona RG	Baza 20+ medijskih kontakata formirana; ažurna lista novinara
Proaktivni medijski nastupi i press konferencije	Definisati 3 do 4 teme godišnje za proaktivni medijski nastup (objava ankete, pokretanje zakonodavne inicijative, godišnja nagrada, Karavan); za svaku temu pripremiti: objave za štampu, dokument o istoriji teme, govornike; zakazati press konferenciju ili embargo slanje; pratiti pojavnost u medijima.	6-12 meseci za uspostavljanje, dalje godišnje	Predsedništvo, Stručna služba	4+ press konferencija ili media brif godišnje; pojavnost u min. 5 medija po temi
Reaktivno komentarisane aktuelnih tema	Uspostaviti interni alarm za medijske teme relevantne za UDUS (Google Alerts, praćenje medija); definisati rokove za	0-6 meseci	Predsedništvo, komunikaciona RG	Sistemske procene medija; 10+ medijskih

	reagovanje (max 24h za hitno); definisati ko je glasnogovornik i šta su linije poruka; izraditi formu za kratka medijska saopštenja; logovati sva medijska pojavljivanja.			reakcija godišnje; logovana pojavnost
Gostujući tekstovi i kolumne u medijima	Identifikovati 2-3 člana koji mogu pisati autorizovane tekstove (predsednik, istaknuti članovi); uspostaviti saradnju sa urednicima kulturnih rubrika; planirati min. 4 gostujuća teksta godišnje; teme: položaj samostalnih umetnika, kulturna politika, pozorišna scena; osigurati da tekstovi budu uskladjeni sa UDUS-ovim pozicijama.	6-12 meseci, dalje kontinuirano	Predsedništvo, članovi-autori	4+ gostujuća teksta godišnje; 2+ autora iz UDUS-a
Organizovanje objedinjene svečanosti dodele svih nagrada UDUS-a	Definisati kriterijume i uslove organizacije svečanosti. Uspostaviti saradnje sa renomiranim prostorima koji mogu biti domaćini (npr. Narodno pozorište u Beogradu). Definirati program i voditi računa o partnerima i saradnicima (prilika za izgradnju dugoročnih odnosa sa udruženjem).	12-24 meseci, dalje kontinuirano	Predsedništvo, komunikaciona RG, Programski savet	1 svečanost godišnje, 25 objava u medijima, 100+ učesnika

VI Implementacija i zbirni akcioni plan

Implementacija podrazumeva jasnu raspodelu odgovornosti, redovne preglede napretka i kulturu transparentnog izveštavanja prema članstvu.

Nosioci implementacije

- Predsedništvo UDUS-a: ukupna odgovornost za sprovođenje strategije i godišnje izveštavanje Skupštini.
- Komisija / RG za zakonodavstvo i pravnu zaštitu (nova): Stub 1.
- Radna grupa za javne politike i institucionalni dijalog (nova): Stub 2.
- Radna grupa za finansije i Fond solidarnosti (nova/restrukturirana): Stub 3 i Stub 4.
- Radna grupa za komunikacije i regionalni razvoj (nova): Stub 3 i Stub 5.
- Projektna radna grupa za EU i međunarodne fondove (nova): Stub 4.
- Komunikacioni koordinator / komunikaciona radna grupa (nova/angažovana): Stub 5.
- Koordinator za mentorski program: Stub 3.
- Stručna služba: operativna podrška svim stubovima.

Zbirni akcioni plan – ključne mere po fazama

Kratkoročno (0-12 meseci, 2026)

- Formirati RG za status samostalnih umetnika i pokrenuti bazu slučajeva (Stub 1)
- Uspostaviti pilot model pravne zaštite – okvirni ugovor sa advokatima (Stub 1)
- Izraditi model ugovor i minimalne profesionalne standarde (Stub 1)

- Formirati stručno telo za Zakon o pozorištu (Stub 2)
- Usvojiti interni protokol za reagovanje na lokalne krize (Stub 2)
- Uspostaviti min. 5 regionalnih kontakata/poverenika (Stub 3)
- Reformisati model članarine i uspostaviti razvojni fond (Stub 4)
- Pokrenuti godišnji program edukacija – min. tri (Stub 3)
- Izraditi brief za rebrendiranje i pokrenuti novi vizuelni identitet (Stub 5)
- Aktivirati društvene mreže sa konzistentnim planom objava (Stub 5)
- Izraditi onboarding paket i pokrenuti newsletter (Stub 5)

Srednjeročno (12-36 meseci, 2027-2028)

- Izraditi predlog Zakona o pozorištu i poslati ga u zakonodavnu proceduru (Stub 1)
- Uspostaviti agencijsku platformu za posredovanje (Stub 1)
- Razviti godišnju agendu javnih politika (Stub 2)
- Lansirati novi sajt sa bazom profila članova (Stub 5)
- Redizajnirati i digitalizovati Ludus (Stub 5)
- Uspostaviti mentorski program (Stub 3)
- Ostvariti min. 1 aktivan EU projekat (Stub 4)
- Uspostaviti funkcionalan Fond solidarnosti (min. 1 mil. RSD) (Stub 3)

Dugoročno (36-60 meseci, 2028-2030)

- Zakon o pozorištu usvojen ili u aktivnoj proceduri (Stub 1)
- 50% prihoda iz ne-budzet. izvora (Stub 4)
- Agencijska funkcija/platforma operativna sa stalnom mrežom partnera (Stub 1)
- Geografska ravnomernost u učešću u radu UDUS-a (Stub 3)
- UDUS prepoznatljiv brend – 10.000+ pratilaca; aktivan medijski profil (Stub 5)
- Fond solidarnosti sa stalnim izvorima punjenja (Stub 3)

Kalendar pregleda

- Godišnje: izveštaj o napretku podnosi se Skupštini uz finansijski izveštaj
- 2028: pregled strategije, revizija ciljeva i indikatora
- 2030: evaluacija i priprema strategije za naredni period

Strategija se javno objavljuje na sajtu UDUS-a i dostupna je svim članovima i članicama, partnerima i zainteresovanoj javnosti. Sve izmene i dopune strategije između formalnih pregleda usvajaju se na Predsedništvu uz obavezu obaveštavanja članstva.

Usvojeno na 25. redovnoj Skupštini UDUS-a, 08.06.2026.