



MODEL SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA



CENTAR MLADIH SLAVONSKI BROD



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



**EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI**



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Naručitelj: Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“

Izrađivač: Hadrian & partneri d.o.o. Zagreb, Tučanova 4, 10000 Zagreb

Voditelj projekta: dr. sc. Jadran Antolović

Projektni tim: Stjepan Lacković, mag.edu.inf.et.phil.
Stella Antolović, univ. spec. oec.

Projekt: „Kulturni centar mladih – Razvoj javno–civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu (KUL Centar)“

Korisnik: Kazališna družina Ivana Brlić Mažuranić

Partneri u provedbi: Grad Slavonski Brod, Kazališno-koncertna dvorana *Ivana Brlić-Mažuranić*, Kino Klub Paluba 7, Udruga Kameleon i Mreža, Fotoklub Kadar SB

Vrijednost projekta: 2.497.628,64 kn

Iznos koji sufinancira EU: 2.122.984,34 kn

Iznos potpore iz proračuna RH: 374.644,30 kn

SADRŽAJ:

1. UVODNE ANALIZE	5
1.1. POLAZIŠTE.....	5
1.2. ANALIZA DIONIKA	7
1.2.1. <i>Dionici iz javnog sektora</i>	7
1.2.1.1. Grad Slavonski Brod – projektni partner	7
1.2.1.2. Javna ustanova Kazališno-koncertna dvorana <i>Ivana Brlić-Mažuranić</i> –projektni partner.....	8
1.2.2. <i>Dionici iz civilnog sektora</i>	9
1.2.2.1. Umjetnička organizacija Kazališna družina „ <i>Ivana Brlić-Mažuranić</i> “ –korisnik projekta	9
1.2.2.2. Udruga Fotoklub Kadar Slavonski Brod – projektni partner.....	10
1.2.2.3. Udruga Kino klub Paluba 7 – projektni partner	10
1.2.2.4. Udruga „ <i>Kameleon i Mreža</i> “ – projektni partner.....	11
1.2.2.5. Potencijalni partneri iz civilnog sektora	11
1.3. UDRUŽIVANJE CIVILNOG SEKTORA KAO PREDUVJET ZA PARTNERSTVO SJAVNIM SEKTOROM.....	14
1.4. SWOT ANALIZA	15
2. MODEL SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA ZA KUL CENTAR	17
2.1. RAZMATRANI MODELI SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA I PRIMJERI IZ PRAKSE	17
2.2. MISIJA KUL CENTRA	18
2.3. VRIJEDNOSTI I NAČELA.....	18
2.4. PRIJEDLOG MODELA SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA ZA KUL CENTAR	19
2.4.1. <i>Javno-civilno partnerstvo i model sudioničkog upravljanja</i>	19
2.4.1.1. Čimbenici od utjecaja na razvoj javno-civilnog partnerstva.....	20
2.4.1.2. Analiza razmatranih modela sudioničkog upravljanja	21
2.4.2. <i>Prijedlog modela sudioničkog upravljanja za KUL Centar</i>	23
2.4.3. <i>Tijela upravljanja KUL Centrom.....</i>	23
2.4.3.1. Partnersko vijeće	23
2.4.3.2. Voditelj KUL Centra	24
2.4.3.3. Programsko vijeće KUL Centra	24
2.4.4. <i>Preporuke o sadržaju Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu o poslovanju KUL Centra</i>	25
3. STRATEŠKE SMJERNICE RAZVOJA I POSLOVNO PLANIRANJE KUL CENTRA.....	26
3.1. VIZIJA KUL CENTRA	27
3.2. STRATEŠKE SMJERNICE RAZVOJA.....	27
3.2.1. <i>Strateški ciljevi</i>	27
3.2.2. <i>Posebni horizontalni ciljevi.....</i>	27
3.3. POSLOVNO PLANIRANJE	28
3.3.1. <i>Godišnji poslovno-programski plan KUL Centra</i>	30
3.3.2. <i>Planiranje proračuna</i>	30
3.3.2.1. Planiranje rashoda.....	30
3.3.2.2. Planiranje prihoda	31
3.3.2.3. Proračun organizacije	31
4. STRATEŠKA PODLOGA ZA MARKETING PLAN KUL CENTRA.....	32
4.1. CILJNA SKUPINA.....	33
4.2. NAVIKE I INTERESI CILJNE SKUPINE	35
4.3. OBLIKOVANJE BUDUĆE PONUDE KUL CENTRA.....	39
4.4. MARKETINŠKI PLANOVI I CILJEVI.....	44
5. PREPORUKE O UNUTRAŠNJOJ ORGANIZACIJI I UPRAVLJANJU KUL CENTROM.....	46
5.1. PREPORUKE O UNUTRAŠNJOJ ORGANIZACIJI U CILJU OSTVARENJA MISIJE	46
5.1.1. <i>O unutrašnjoj organizaciji KUL Centra</i>	46
5.1.1.1. Kalendar zabave i druženja.....	46
5.1.1.2. „Barometar KUL Centra“ – upravljanje kvalitetom programa	47
5.1.2. <i>Organiziranjem edukacija jačati ljudske potencijale KUL Centra.....</i>	47

5.2.	PREPORUKE O UPRAVLJANJU U CILJU OSTVARENJA VIZIJE	49
5.2.1.	<i>Poticati kreativnost u produkciji novih programa/projekata</i>	49
5.2.2.	<i>Preporuke za razvoj publike</i>	49
6.	AKCIJSKI PLAN	51
6.1.	AKTIVNOSTI DO ZAKLJUČENJA SPORAZUMA O JAVNO-CIVILNOM PARTNERSTVU	51
6.2.	AKTIVNOSTI U PRVOJ GODINI DJELOVANJA KUL CENTRA	52
7.	PLAN ODRŽIVOSTI.....	53
7.1.	PROCJENA POTREBNIH ULAGANJA	53
7.1.1.	<i>Troškovi upravljanja KUL centrom</i>	53
7.1.2.	<i>Stvarni kapaciteti i troškovi produkcije</i>	55
7.2.	IZVORI FINANCIRANJA KUL CENTRA	55
7.3.	ODRŽIVO POSLOVANJE KUL CENTRA	56
8.	PLAN PRAĆENJA/VREDNOVANJA.....	57
8.1.	OBAVEZA IZVJEŠTAVANJA O POSLOVANJU KUL CENTRA	57
8.2.	NAČIN VREDNOVANJA OSTVARENIH REZULTAT KUL CENTRA.....	57
9.	LITERATURA.....	58
9.1.	POPIS TABLICA.....	59
9.2.	POPIS SLIKA.....	59

1. Uvodne analize

„Budi promjena koju želiš vidjeti u svijetu“ M. Gandi

1.1. Polazište

„Kulturni centar mladih–Razvoj javno–civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu (KUL centar)“ novi je projekt Kazališne družine „Ivana Brlić-Mažuranić“. Ovaj projekt u vrijednosti 2.497.628,64 kn sufinanciran je iz Europskog socijalnog fonda, a Europska unija sufinancirala je 85% vrijednosti projekta u iznosu 2.122.984,34 kn dok je iz proračuna Republike Hrvatske izdvojeno 15% vrijednosti odnosno 374.644,30 kn. Svrha je projekta unaprijediti postojeći koncept upravljanja Centrom mladih u Slavonskom Brodu kroz implementaciju modernog modela sudioničkog upravljanja koji je rezultat zajedničkog rada javnog, obrazovnog, civilnog i privatnog sektora, građana Slavonskog Broda i ojačanih kapaciteta svih dionika. Nositelj je projekta KUL centra Kazališna družina Ivana Brlić-Mažuranić, a partneri na projektu su: Grad Slavonski Brod kao jedinica lokalne samouprave, Kazališno–koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić“ kao ustanova u kulturi i 4 udruge iz kulture koje koriste infrastrukturu Centra mladih te su prepoznate od mlade i stručne publike – Kino Klub Paluba 7, Udruga Kameleon i Mreža i Fotoklub Kadar SB. Potporu u pripremi i provedbi projekta pruža Razvojna agencija Grada Slavonskog Broda. Razvojna agencija Grada Slavonskog Broda inicirala je samu pripremu projektnog prijedloga na način da je okupila umjetničke organizacije i udruge iz sektora kulture i umjetnosti, korisnike prostorija Centra mladih na inicijalnom sastanku na kojem su iskristalizirane potrebe, mogućnosti i potencijali ove građevine za razvoj kulturno umjetničke ponude za mlade u Slavonskom Brodu. Uz inpute i u suradnji projektnih partnera nastao je projektni prijedlog kojim će se Centar mladih podići na razinu centra za kulturu u kojem će biti održavani raznovrsni kulturno umjetnički programi po mjeri mladih. Ovaj projektni prijedlog pozitivno je ocijenjen i odobren za sufinanciranje kao jedan od 34 uspješnih projekata na području Republike Hrvatske i time se istaknuo među više od 200 projektnih prijava koje su također konkurrirale za bespovratna sredstva.

Ovaj projekt nastoji stvoriti plodno tlo za razvoj Kulturnog centra mladih kroz poboljšanje razine opremljenosti prostora centra za kulturno i društveno djelovanje kao i kroz jačanje kapaciteta svih dionika u sudioničkom upravljanju. Povezivanjem javno–civilnog sektora osigurava se željeni dijalog s ciljem povećanja ponude za mlade i oživljavanja Centra mladih koji nije iskorišten u pravom smislu te riječi.

Projektom „Kulturni centar mladih – Razvoj javno – civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu“ mladima se nastoji osigurati dovoljno kvalitetnog sadržaja kako bi svoje slobodno vrijeme provodili učenjem nečega novoga, stjecanjem dodatnog znanja, vještina, prijatelja i kompetencija koje će im proširiti nove vidike u različitim područjima te u budućnosti osigurati brojne beneficije. Trajanje projekta je od 29.10.2018. do 29.10.2020. godine.

Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ naručila je izradu modela sudioničkog upravljanja, koji uključuje poslovni plan, plan komunikacije, plan održivosti, plan praćenja/vrednovanja za Kulturni centar mladih – KUL centrom u Slavonskom Brodu. Pri oblikovanju modela poslovanja za novo oformljeni KUL centar treba uspostaviti sudioničko upravljanje u suradnji javnog i civilnog sektora. Model minimalno treba obuhvatiti sljedeće:

- Izradu dokumenta „Model poslovanja Centra mladih u Slavonskom Brodu“ sa sljedećim zadanim sadržajem: Poslovni plan, uključujući strateške smjernice; preporuke o unutrašnjoj organizaciji institucije Centra mladih, planirana uloga i djelovanje; marketinške aktivnosti

razvoja: vizija, poslanje i mandat kulturnog iskustva Centra mladih s definiranjem upravljačkih i prostornih pretpostavki kako bi se povećala održivost i gospodarski utjecaj te kreirao prepoznatljiv i jedinstven brand atrakcije; akcijski plan (plan aktivnosti); plan održivosti; te plan praćenja/vrednovanja.

- Organizaciju minimalno dvije radionice sa ključnim dionicima iz sektora kulture, umjetnosti, turizma, obrazovanja i drugih relevantnih dionika sa svrhom konzultacija i javne rasprave glede sljedećih bitnih značajki rada KUL Centra. Prva radionica održana je 14. svibnja 2019. na kojoj su svi zainteresirani dionici upoznati sa značajkama sudioničkog upravljanja i planom aktivnosti koje će biti poduzete u postupku izrade modela sudioničkog upravljanja za KUL centar.
- Provedbu javnog savjetovanja preko digitalnih alata za prijedlog modela poslovanja za Centar mladih u Slavonskom Brodu u kojem je moguće sudjelovanje svih stanovnika grada Slavonskog Broda i Brodsko-posavske županije. Dobivene sugestije, prijedlozi, komentari i kritike će se razmotriti i po mogućnosti uvažiti pri konačnom definiranju modela sudioničkog upravljanja. Provedba javnog savjetovanja o ovom dokumentu planirana je od sredine kolovoza do kraja rujna 2019.



Slika 1. – Prva radionica o izradi modela sudioničkog upravljanja KUL centrom

Prethodno provedene aktivnosti

Prije pristupanja izradi modela poslovanja za KUL centar u Slavonskom Brodu provedene su sljedeće aktivnosti:

Datum	Aktivnost
04.04.2019.	Održan je sastanak naručitelja sa izabranim izvoditeljem edukacijsko savjetodavnih usluga Hadrian & partneri d.o.o. Zagreb u cilju zaključenja ugovora i razmjene prvih informacija
11.04.2019.	Održan je sastanak naručitelja sa tvrtkom Hadrian & partneri d.o.o. u cilju definiranja Plana aktivnosti na izradi modela poslovanja KUL centra
Tijekom 4. i 5. mjeseca 2019.	Prikupljene su informacije o dosadašnjem radu i djelovanju Centra mladih u Slavonskom Brodu
14.05.2019.	Održana je 1. radionica za izradu modela poslovanja KUL centra
30.05.-01.06. 2019.	Održan 1 modul edukacije na temu „Novi oblici upravljanja u kulturi u Centru mladih u Slavonskom Brodu“ kojem su prisustvovali predstavnici udruga, javnog sektora.
03.06.-5.06. 2019.	Održan 2 modul edukacije na temu „Novi oblici upravljanja u kulturi u Centru mladih u Slavonskom Brodu“ kojem su prisustvovali građani, predstavnici udruga, javnog sektora.
03.06.-03.07. 2019.	Provđeno je anketiranje građana (putem ankete web stranici KUL centra) u njihovim kulturnim potrebama i budućoj ulozi KUL Centra u kulturnom životu Grada Slavonskog Broda. Anketu je pripremila tvrtka Hadrian & partneri d.o.o.
03.06.-03.07. 2019.	Otvoren je poziv prema svim zainteresiranim dionicima da podnesu prijave za zajedničku produkciju programa i/ili projekata sa KUL Centrom. Poziv je otvoren na web stranici KUL centra, a obrazac prijave pripremila je tvrtka Hadrian & partneri d.o.o.

1.2. Analiza dionika

Kako je jedan od ciljeva utemeljiti budući KUL centar kroz javno-civilno partnerstvo analiza dionika provedena je prioritetno na projektnim partnerima uključenim u Projekt: Kulturni centar mladih – Razvoj javno-civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu (KUL centar) kao i onima koji iskazuju interes za uključivanjem u projekt, a to su dionici iz:

- **javnog sektora:** Grad Slavonski Brod i javna ustanova Kazališno-koncertna dvorana Ivana Brlić-Mažuranić;
- **civilnog sektora:** umjetnička organizacija Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“, te udruge: Fotoklub „Kadar Slavonski Brod“, Kino klub „Paluba 7“, i „Kameleon i Mreža“, Satiričko kazalište mladih Slavonski Brod, Europski dom Slavonski Brod i Udruga akademskih građana i studenata Academico.

1.2.1. Dionici iz javnog sektora

1.2.1.1. *Grad Slavonski Brod – projektni partner*

	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Prema popisu 2011. – 59.141 stanovnika (DSZ 2018.- 54.367) • Gradski proračun 2019. iznosi 371.035.525,00 kuna • Kreator kulturne politike Grada • Osnivač javnih ustanova: Kazališno-koncertne dvorane Ivana Brlić-Mažuranić, Galerije umjetnina i Gradske knjižnice • Iz proračuna financira gradsku institucionalnu kulturu i kulturne potrebe građana • INTERES – zadovoljstvo građana te bogat i raznovrstan kulturni program
--	--

Zakonom o finansiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90., 27/93. i 38/09.) određeno je da su „javne potrebe u kulturi za koje se sredstva osiguravaju u proračunu grada, općine, županije one kulturne djelatnosti i poslovi, akcije i manifestacije u kulturi od interesa za grad, općinu, županiju, koje oni programom utvrde kao svoje javne potrebe kao i one utvrđene posebnim zakonom, a osobito:

- djelatnost i poslovi ustanova kulture, udruženja i drugih organizacija u kulturi, kao i pomaganje i poticanje umjetničkog i kulturnog stvaralaštva,
- programi i manifestacije u kulturi što pridonose razvitu i promicanju kulturnog života, Program javnih potreba sukladno zakonu donosi predstavničko tijelo grada zajedno s godišnjim proračunom Grada.“

Tablica 1. - Učešće kulture u Proračunu Grad Slavonskog Broda u razdoblju od 2014.-2019.

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019. - PLAN
Gradski proračun ukupno	145.483.481,00	149.457.956,00	157.458.517,00	161.373.098,00	207.984.646,00	371.035.525,00
Program javnih potreba u kulturi	8.659.602,00	8.079.819,00	8.662.080,00	8.617.506,00	8.641.462,00	11.687.559,00
Učešće kulture u gradskom proračunu	5,95%	5,41%	5,50%	5,34%	4,15%	3,15%

Pri utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi polazi se od potreba i postignutog stupnja razvijenosti kulture i kulturnih djelatnosti. Grad Slavonski Brod utvrdio je prioritete među korisnicima sredstava Gradskog proračuna:

- ustanove u kulturi u vlasništvu Grada, kojima osigurava dio sredstva za plaće, materijalne i programske troškove, dodatna ulaganja na objektima, a dio sredstva osiguravaju same ustanove svojom vlastitom djelatnošću,
- udruge građana koje kvalitetom svojih programa i projekata zadovoljavaju javne potrebe u kulturi,
- ostali programi pravnih i fizičkih osoba – prema raspoloživim sredstvima proračuna.

Tablica 2. - Program javnih potreba za kulturu Grada Slavonskog Broda u razdoblju od 2014.-2019.

PROGRAM JAVNIH POTREBA U KULTURI GRADA SLAVONSKOG BRODA	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019. - PLAN
UKUPNO	8.659.602,00	8.079.819,00	8.662.080,00	8.617.506,00	8.641.462,00	11.687.559,00
Kazališno-koncertna dvorana IBM (proračun + vlastiti prihodi)	3.349.609,00	3.149.690,00	3.445.111,00	3.317.748,00	3.238.022,00	4.734.708,00
Gradska galerija umjetnina (proračun+ vlastiti prihodi)	1.399.356,00	1.258.823,00	1.395.069,00	1.257.434,00	1.306.839,00	2.222.456,00
Gradska knjižnica	3.434.892,00	3.174.038,00	3.081.131,00	3.098.636,00	2.989.376,00	3.740.395,00
Ostali programi	475.745,00	497.268,00	740.769,00	943.688,00	1.107.225,00	990.000,00
Matica Hrvatska	117.180,00	60.000,00	108.000,00	108.000,00	120.000,00	120.000,00
Javni poziv za udruge	82.500,00	102.500,00	113.700,00	102.000,00	123.400,00	125.000,00
Izдавaštvo	33.500,00	34.000,00	50.452,00	37.000,00	44.650,00	45.000,00
Manifestacije	242.565,00	300.768,00	468.617,00	696.688,00	819.175,00	700.000,00

1.2.1.2. Javna ustanova Kazališno-koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić“ – projektni partner

	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Gradska ustanova kulture • Od 2013. preuzeila skrb i upravljanje Centrom mladih • Surađuje s udružinama u organiziranju programa u Centru mladih • U okviru svog proračuna osigurava sredstva za funkciranje Centra mladih
	INTERES – Ispuniti misiju zadatu od osnivača te ostvariti zadovoljstvo građana

Javna ustanova Kazališno-koncertna dvorana *Ivana Brlić-Mažuranić* je jedna od glavnih nositeljica kulturnih zbiranja u Slavonskom Brodu. Organizira kazališne predstave, koncerne klasične i suvremene glazbe, susrete pjevačkih zborova, folklornih ansambala. Ustanova djelatnost obavlja sukladno Zakonu o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01.) i Zakona o ustanovama (76/93., 29/97., 47/99., 35/08.).

Dvorana je samostalni organizator manifestacija „Brodsko glazbeno ljeto“ i „Mia Čorak Slavenska“. Aktivno sudjeluje u organizaciji i izvođenju dijela programa u okviru manifestacije „U svijetu bajki Ivane Brlić Mažuranić“ te surađuje u ostvarenju programa koji se održavaju pod pokroviteljstvom Brodsko-posavske županije i Grada Slavonskog Broda.

Uz navedene programe, Kazališno-koncertna dvorana sudjeluje u organizaciji te pruža kadrovsku i tehničku potporu udružinama, ustanovama, školama, vrtićima, drugim fizičkim i pravnim osobama koje

priređuju programe, skupove i proslave u prostorima dvorane (velikoj dvorani, amfiteatru, staklenom salonu i holovima), a u suradnji s udrugama mladih organizira programe u prostoru Centra mladih.

Dvorana je preuzeila upravljanje nad prostorom Centra mladih te temeljem Pravilnika o korištenju prostora omogućila suradnju sa sljedećim udrugama: Academico, Dječje kazalište „Ivana Brlić-Mažuranić“, Satiričko kazalište mladih, Kameleon i mreža, Paluba 7, Europski dom Slavonski Brod, Foto klub „Kadar“ i Umjetničko glazbena udruga Slavonski Brod.

Proširivanjem djelatnosti Kazališno-koncertne dvorane, kroz osnivanje „Centra za kulturu“, proširila se kulturna ponuda te kvaliteta iste. „Centar za kulturu“ bitno je pridonio razvoju vlastite produkcije i afirmaciji amaterskih udruga iz kulture na području grada Slavonskog Broda. Udruge koje djeluju u okviru ustanove i koriste prostor Kazališno-koncertne dvorane (Dječje kazalište „Ivana Brlić-Mažuranić“, Satiričko kazalište mladih, Brodski leptirići, Brodski harmonikaški orkestar „Bella pl. Panthy“, HPU „Davor“ i Brodski tamburaški orkestar) uspješno obavljaju svoje djelatnosti te svojim radom podižu kvalitetu ponude amaterskog kulturno-umjetničkog sadržaja.

Tablica 3. - Proračun Kazališno-koncertne dvorane Ivana Brlić-Mažuranić u razdoblju od 2014.-2018.

KAZALIŠNO KONCERTNA DVORANA IVANA BRLIĆ MAŽURANIĆ	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Ukupno sredstava	3.349.609,00	3.149.690,00	3.445.111,00	3.317.748,00	3.238.022,00
Gradski proračun ukupno	2.668.804,00	2.475.907,00	2.416.458,00	2.398.108,00	2.514.462,00
Plaće	668.679,00	674.496,00	677.670,00	686.900,00	743.343,00
Materijalni troškovi	1.169.720,00	1.049.008,00	979.289,00	856.470,00	951.208,00
Programi	745.833,00	687.597,00	696.173,00	653.774,00	640.914,00
Ulaganje u opremu i objekte	84.572,00	64.806,00	63.326,00	200.964,00	178.997,00
Vlastiti prihodi ukupno	680.805,00	673.783,00	1.028.653,00	919.640,00	723.560,00

U 2019. godini Kazališno-koncertna dvorana planira organizirati 16 gostujućih kazališnih predstava i 23 izvedbi predstava za djecu (11 izvedbi predstave koju će pripremiti Kazališna radionica „Svijeta bajki Ivane Brlić-Mažuranić“ iz Slavonskog Broda, 4 gostujuće predstave, te 8 izvedbi dječjih predstava Dječjega kazališta „Ivana Brlić-Mažuranić“ iz Slavonskog Broda). Dvorana planira prirediti i 22 koncerta. Dvorana je partner na Projektu „Kulturni centar mladih Slavonski Brod“ – Razvoj javnog- privatnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu. U Dvorani je zaposleno 7 djelatnika.

1.2.2. Dionici iz civilnog sektora

1.2.2.1. Umjetnička organizacija Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ – korisnik projekta

	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> Umjetnička organizacija Član Hrvatskog centra Međunarodnog udruženja lutkara (UNIMA) Član Hrvatskog centra Međunarodnog udruženja profesionalnih kazališta za djecu i mlade (ASSITEJ) Oko 150 predstava godišnje Vjerna publika koju čine 20.000 djece godišnje INTERES – Ostvariti kazališnu izvrsnost za djecu na profesionalnoj razini
---	---

Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ je umjetnička organizacija koja je upisana pri Ministarstvu kulture u Registar umjetničkih organizacija te u Očeviđnik kazališta Ministarstva kulture. Umjetnička organizacija Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ iz Slavonskog Broda osnovana je u rujnu 2012. godine na temelju dugog, uspješnog i zapaženog rada udruge Dječje kazalište „Ivana Brlić-Mažuranić“ koja postoji od 1980. godine. Umjetnička organizacija Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ iz Slavonskog Broda djeluje kao jedini profesionalni oblik kazališne djelatnosti za djecu na području grada Slavonskog Broda i Brodsko-posavske županije. Predstave godišnje pogleda oko 20 000 djece u 150-ak predstava. Na repertoaru kazališta je petnaest predstava među kojima su i predstave koje su odigrane preko 200 puta. Dobitnici godišnje nagrade Grada Slavonskog Broda „Štit Berislavić“ 2005. godine i godišnje nagrade Brodsko-posavske županije, Plaketa Brodsko-posavske županije 2009. godine.

1.2.2.2. *Udruga Fotoklub Kadar Slavonski Brod – projektni partner*

 Fotoklub Kadar SB	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Udruga slobodno udruženih fotografskih i video stvaralaca • Stvaranje i unapređenje uvjeta za bavljenje umjetničkom, fotografskom i video djelatnošću • Promicanje fotografije kao umjetnosti, umjetničkih i kreativnih djelatnosti • INTERES – Obavljati gospodarsku djelatnost u području fotografije i videa
---	---

Udruga Fotoklub Kadar SB je nestranačka, nevladina i neprofitna udružina tehničke kulture slobodno udruženih fotografskih i video stvaralaca i drugih građana koji u njoj ostvaruju svoje osobne i zajedničke interese u području fotografske i video umjetnosti. Svrha Udruge jest stvaranje i unapređivanje uvjeta za slobodno udruživanje građana i njihovo bavljenje umjetničkom, fotografskom i video djelatnošću te promicanje, razvijanje i unapređenje fotografije kao umjetnosti, njen napredak, širenje te stvaranje umjetničke i kreativne djelatnosti. Udruga je smještena u prostorima Zajednice tehničke kulture grada Slavonskoga Broda. Udruga će obavljati gospodarsku djelatnost i to: edukacije, prodajne izložbe fotografija, usluge fotografiranja i video snimanja, organizaciju foto i video radionica.

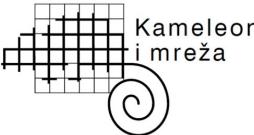
1.2.2.3. *Udruga Kino klub Paluba 7 – projektni partner*

 KINO KLUB PALUBA 7	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Udruga za promicanje filma i filmske kulture • Organizira projekcije filmova od 2007. • Član Hrvatskog filmskog saveza • Tijekom 11 godina 275 projekcija u preko 50 ciklusa • INTERES – Nastaviti aktivnosti udruge u što kvalitetnijim uvjetima
--	--

Kino klub Paluba 7 osnovan je u svibnju 2007. godine. Skupina ljubitelja filma okupila se oko kluba kojem je zadaća promicanje filma i filmske kulture kroz projekcije filmskih klasika u gradu koji je tada i ostao bez kina. Projekcije su održavane tijekom godina na raznim mjestima (Hrvatski dom, Radnički dom, Gradska knjižnica, sada i Centar mladih), u suradnji s mnogim različitim institucijama, poglavito s HFS-om (Hrvatski filmski savez, čiji je član od veljače 2008.). Ukupno je održano tijekom više od 11 godina 275 projekcija u preko 50 ciklusa (redatelji, nacionalne kinematografije, žanrovi...), praćene plakatima (Matej Knežević), flyerima i uvodnim izlaganjem prije projekcije, a koje su značajno obogatile

sadržaj Palube 7. Održavane su i projekcije u suradnji s drugim udrugama (AD Gea X, SF skupina Orion, DORF, Marsonikon, Dani hrvatskog filma), izložbe plakata, te je izdana i knjižica povodom 10. godišnjice (Dekada Palube 7).

1.2.2.4. *Udruga „Kameleon i Mreža“ – projektni partner*

 Kameleon i mreža	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Udruga za razvoj zdravih obrazaca življenja ponašanja i rada osoba iz rizičnih grupa u vezi ovisnosti i samokontrole, kao i osoba koje taj problem žele prevladati • organizira stručno edukativno-kreativne radionice • organizacija i suorganizacija Memorijala "Ostat ču mlat – Krešimir Blažević" • INTERES – Nastaviti aktivnosti u što boljim uvjetima
--	--

Udruga "Kameleon i Mreža" građanska je udruga koja radi na razvoju zdravih obrazaca življenja, ponašanja i rada osoba iz rizičnih grupa u vezi ovisnosti i samokontrole, kao i osoba koje taj problem žele prevladati. Svoje aktivnosti udruga je započela 2005. godine kao inicijativna skupinagrađana.

Aktivnosti Udruge su:

- organizacija stručnih edukativno-kreativnih radionica i tribina za adolescente, stručne djelatnike škola i druge zainteresirane građane;
- integracijska suradnja i razvoj zdravih i poticajnih kulturnih načina izražavanja i bavljenja mladih u našem Gradu i Županiji;
- organizacija i suorganizacija Memorijala "Ostat ču mlat – Krešimir Blažević";
- razvoj kulture nenasilne kreativnosti u kreativnim radionicama i Art-časopisu "Sjene žarkog ljeta";
- utjecaj na kulturni prostor Grada – poticaj interesa za pitanja resocijalizacije i podrške zdravih obrazaca življenja.

1.2.2.5. *Potencijalni partneri iz civilnog sektora*

Satiričko kazalište mladih Slavonski Brod

	Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo <ul style="list-style-type: none"> • Udruga sa planom profesionalizacije • Od 2007. organizator međunarodnog Festivala amaterskih kazališta na otvorenom (FAK) • Dobitnici brojnih nagrada • INTERES – Ostvariti kazališnu izvrsnost na amaterskoj / profesionalnoj razini
---	---

Satiričko kazalište mladih osnovali su 2006. godine članovi bivšega „Gradskoga kazališta“ koji su radom s mladima željeli doprinijeti razvoju kulture u našem gradu. Danas je Satiričko kazalište mladih skupina mladih ljudi koji s velikim entuzijazmom žele doprinijeti kulturnome razvoju kazališne umjetnosti, a neki od njih postali su i akademski obrazovani glumci, što stvara ozbiljnu pretpostavku za profesionalni glumački ansambl u Slavonskom Brodu. Udruga Satiričko kazalište mladih okuplja sve koji su zaljubljeni u kazalište, glumu i scenu. Kroz trinaest kazališnih sezona prošlo je stotine mladih i nešto starijih osoba. Članom kazališta postaje se putem audicija, a jedino pravilo audicije je da osoba ima najmanje petnaest godina.

Satiričko kazalište mladih 2007. godine pokrenulo je međunarodni Festival amaterskih kazališta na otvorenom, popularni „FAK“, koji je danas postao brend i postavio Slavonski Brod visoko na karti kazališnog amaterizma. Posebnost Festivala je igranje na otvorenom ispred Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić Mažuranić“ zbog čega Festival stanovnici nazivaju i „Amaterske Dubrovačke ljetne igre“.

Satiričko kazalište mladih održava redovno probe u Centru mladih nekoliko puta na tjedan. Sudionici su i dobitnici glavnih nagrada na raznim festivalima. Osvojili su 30-ak nagrada za sporedne uloge, scenografiju, kostimografiju, tekstuallnu prilagodbu, a dva puta su bili pobjednici državnog „Festivala kazališnih amatera Hrvatske“. Na najvažnijem amaterskom hrvatskom festivalu dobitnici su pet nominacija te nagrada za najbolje žensko glumačko ostvarenje, najbolju režiju i najbolju sporednu mušku ulogu, čime su svrstani u sam vrh amaterskih kazališta u Hrvatskoj.

Europski dom Slavonski Brod

	<p>Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udruga za promociju svjetskih i europskih integracija • Promicanje europske međuzavisnosti i suradnje, zaštite ljudskih prava, očuvanja okoliša, prirodnog i kulturnog nasljeđa • Član Međunarodne federacije europskih kuća <hr/> <p>• INTERES – Nastaviti rad uz aktivnu suradnju sa mladima</p>
---	--

Europski dom Slavonski Brod nevladina je udruga osnovana u rujnu 1998. s ciljem promoviranja svjetskih i europskih integracijskih procesa i kulturne, političke i gospodarske integracije Hrvatske u Europu. Jedan od glavnih razloga osnutka ove europske kuće je promicanje i razvijanje shvaćanja o važnosti europske međuzavisnosti i suradnje, zaštite ljudskih prava, očuvanja okoliša, prirodnog i kulturnog nasljeđa. Europski dom ima 150 članova. Europski dom djeluje na području Republike Hrvatske i ima pravo provedbe međunarodnih projekata. Europski dom Slavonski Brod surađuje s učenicima osnovnih i srednjih škola, studentima, mladim zaposlenim ljudima i svima drugima koji su zainteresirani za doprinos širenju znanja i europskoj dimenziji u obrazovanju o odgoju mladih, stvaranju osjeća osobne odgovornosti za mir, ljudska prava, očuvanje okoliša, prirodnog i kulturnog nasljeđa. Cilj djelovanja Europskog doma Slavonski Brod je edukacija i informiranje javnosti i civilnog društva o Europskoj Uniji i njezinom funkcioniranju. Europski dom Slavonski Brod ostvaruje svoj cilj šireći svoje ideje ne samo izravno na svoje članove, nego i neizravno na sve pripadnike zajednice u kojoj žive i rade, suradnjom s komplementarnim organizacijama, veleposlanstvima zemalja članica EU-a, kulturnim međunarodnim institucijama, državnim institucijama, tijelima gradske uprave i samouprave.

Udruga akademskih građana i studenata Academic

	<p>Karakteristike relevantne za javno-civilno partnerstvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udruga za promicanje znanja, sposobnosti i poštenja kao temeljnih faktora uspjeha u akademskim, poslovnim i društvenim krugovima • Koncentrirana na razvoj civilnog društva i mladih, te na edukativne i humanitarne aktivnosti <hr/> <p>• INTERES – Razvijanje prijateljstva, socijalne interakcije, stvaralaštva i poboljšanja kvalitete života</p>
---	--

Academic je neprofitna, nevladina Udruga koja se od 2008. godine bavi raznim aktivnostima koje su osmišljene u nekoliko podgrupa:

- Čovjek zna, poslušaj ga! - Grupa predstavlja edukativna predavanja s popularno-znanstvenim temama.
- Pomažem! - Grupa predstavlja niz humanitarnih aktivnosti za opće dobro naše zajednice i pomoći pojedincima i udrugama Grada Slavonskog Broda i okoline.
- Aktivno za bolji Brod! - Grupa predstavlja dugogodišnji projekt usmjeren poticanju povećanja aktivnosti pojedinaca i ciljanih skupina na razvoju civilnog društva.
- Aktivno mladi! - Grupa je usmjerena na osnaživanje ciljanih skupina mladih i djece na aktivno sudjelovanje u društvenom životu Slavonskog Broda i okoline u svrhu povećanja kvalitete života u zajednici.

Cilj i djelatnost udruge je promicanje znanja, sposobnosti i poštenja kao temeljnih faktora uspjeha u akademskim, poslovnim i društvenim krugovima te njihovo adekvatno vrednovanje u društvu, stvaranje mreže stručnjaka i kontakta iz akademskog, poslovnog i društvenog područja, organiziranje raznih akademskih, poslovnih i društvenih projekata, organizacija vanjske podrške u pružanju specifičnih intelektualno-konzultacijskih usluga za potrebe članova, promicanje i unapređivanje kreativnog stvaralaštva, starih vještina, ideja o zdravom i kvalitetnom življenu te kvalitetnom i organiziranom načinu provođenja slobodnog vremena; okupljanje svih zainteresiranih građana, posebice mladih, radi organiziranog djelovanja sukladno interesima članova; osmišljavanje i kvalitetno organiziranje slobodnog vremena članova prema njihovim interesima, razvijanje prijateljstva među članovima, smisla za timski rad i suradničke odnose, socijalne interakcije, stvaralačkog razmišljanja i rješavanja problema te humanitarno djelovanje i volonterstvo. Posebna se pozornost posvećuje radu mladih i s mladima, a s ciljem osnaživanja njihove uloge u društvu, njihove neformalne edukacije, poticanju aktivnog građanstva i poboljšanju kvalitete života mladih.



Slika 2. - Dvorana KUL Centra, pogled na pozornicu

1.3. Udruživanje civilnog sektora kao preduvjet za partnerstvo s javnim sektorom

Rezultati analize dionika iz civilnog sektora ukazuju kako postoje zainteresirane udruge i umjetničke organizacije koje kroz partnerstvo sa Gradom Slavonskim Brodom i Kazališno-koncertnom dvoranom „Ivana Brlić-Mažuranić“ žele ostvariti pravo na upravljanje javnim resursima, a za uzvrat organizirati različite kulturne, obrazovne i zabavne programe za građane i posjetitelje Slavonskog Broda. Kako bi ostvarili javno civilno partnerstvo zainteresirane udruge i umjetničke organizacije prioritetno trebaju demonstrirati spremnost na udruživanje u savez ili platformu kako bi tako udruženi mogli pregovarati o pravima i obvezama s javnim partnerima.

Naime, samo udružene udruge i umjetničke organizacije u jedinstvenu pravnu osobu koja će imati pravno uređen način upravljanja, te koja će biti registrirana kao jedinstvena organizacija prema propisima Republike Hrvatske, može postati partner javnom sektoru i preuzeti prava i obveze koje budu proizašle iz tog partnerstva.

Sukladno Zakonu o udrugama, zainteresirane udruge i umjetničke organizacije udružit će se donošenjem Statuta saveza ili platforme koji će urediti minimalno sljedeća pitanja:

- identificirati osnivače saveza ili platforme,
- naziv i sjedištu saveza ili platforme,
- o ovlaštenicima za zastupanje,
- izgledu pečata,
- o ciljevima i područjima djelovanja,
- o načinu osiguravanja javnosti,
- o uvjetima i načinu učlanjivanja i prestanka članstva,
- o načinu evidencije članstva, te pravima i obvezama članova,
- o izboru tijela upravljanja (skupština, izvršni odbor, predsjednik) i njihovoj nadležnosti,
- o načinu rada i odlučivanja pojedinih tijela upravljanja,
- o izboru i opozivu likvidatora udruge,
- o imovini, načinu stjecanja i raspolažanja imovinom udruge,
- te o drugim pitanjima na koje obvezuju pozitivni propisi Republike Hrvatske.

Po donošenju Statuta provediće se registracija kod nadležnih tijela Republike Hrvatske, te provesti izbor tijela upravljanja sukladno usvojenom Statutu. Zajedno sa donošenjem Statuta osnivači će utvrditi misiju saveza/platforme kako bi uskladili svoje djelovanje i aktivnosti te aktivno doprinosili razvoju saveza/platforme.

Tek po konstituiranju saveza/platforme i utvrđivanju njegove misije, vizije i vrijednosti biti će ispunjeni preduvjeti za iniciranje razgovora, odnosno pregovora sa javnim sektorom o partnerstvu usmjerenom na uspostavu KUL Centra u Slavonskom Brodu u prostorima Centra mladih.

Misija i vizija, kao i vrijednosti saveza/platforme mogu biti identični sa misijom, vizijom i vrijednostima KUL Centra, pod uvjetom da se savez/platforma osniva isključivo za upravljanje KULCentrom.

1.4. SWOT analiza

U okviru provedenih edukacija o „Novim oblicima upravljanja u kulturi“ provedena je SWOT analiza u kojoj je sudjelovalo 25 osoba. SWOT analiza provedena je pod pretpostavkom da se postojeći partneri udruže i postanu partner u KUL Centru. Analiza je bila usmjerena na analizu snaga i slabosti koje bi imao takav KUL Centar, odnosno postojećih javnih i civilnih partnera kao i javnih resursa uključenih u Projekt: Kulturni centar mladih – Razvoj javno – civilnog partnerstva u kulturi u Slavonskom Brodu (KUL Centar).

Tablica 4. - SWOT analiza snaga i slabosti budućeg KUL Centra

	Snage	Slabosti
KUL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ljubav prema Gradu u kojem želimo kvalitetno živjeti 2. Zainteresiranost javnog i civilnog sektora za partnerstvo 3. Stručnost uključenih dionika 4. Zainteresiranost udruga za djelovanje u KUL Centru (želja za uspjehom) – velik broj volontera 5. Prostor i oprema KUL Centra (dobra lokacija prostora) 6. Sve veći broj kvalitetnih kulturnih i edukacijskih programa 7. Nema sličnih programa i projekata u Gradu 8. Potencijal u velikanim poput Ivane Brlić-Mažuranić, Dragutina Tadijanovića, Kreše Blaževića i dr. 9. Kafić na ulazu u KULCentar 10. Kritična masa slikara amatera i dovoljno zainteresiranih za školu slikanja 11. Neovisnost udruga 12. Kulturna baština Grada (Tvrđava) 13. Politička neutralnost 14. Postojeća web stranica KUL Centra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razjedinjenost u planovima 2. Nedostatno financiranje iz svih izvora (javni proračuni, sponzorstva i donacije) 3. Nedovoljna informiranost građana o programima KUL Centra (slaba vidljivost) – kvaliteta marketinga 4. Nedovoljna komunikacija sa gradskom upravom (nedovoljna podrška) 5. Nedostatak iskustva u sudioničkom upravljanju 6. Kafić u privatnom vlasništvu 7. Dosadašnja loša organizacija i prezentacija u Centru mladih – manjak operativaca 8. Nedovoljan broj mladih ljudi uključen u dosadašnje programe Centra mladih 9. Nedostatak uredskog prostora 10. Nedovoljna suradnja sa Turističkom zajednicom Grada 11. Preklapanje interesa između javnog sektora i poduzetništva 12. Nedostatak galerijskog prostora 13. Neodgovarajući prostor za KUL Centar 14. Nepovjerenje u rad udruga

Uz analizu snaga i slabosti KUL Centra sačinjena je i analiza prilika i prijetnji iz okruženja. Za razliku od prethodne analize u kojoj je prepoznat uravnovežen broj snaga i slabosti u analizi prilika i prijetnji prepoznat je veći broj prilika. Takvi rezultati analize potvrđuju potrebu integracije na strani civilnog sektora kako bi postao sposobniji u nekoliko dimenzija, a osobito:

- biti ravnopravan partner javnom sektoru u uspostavljanju i djelovanju KULCentra,
- stvoriti povoljne uvjete za produkciju raznolikih kulturnih i zabavnih programa za različite ciljane skupine,
- upravljati kvalitetom kulturnih i zabavnih programa kako bi ostvarili publiku na svim razinama (gradskoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj),

- stvoriti uvjete za korištenje različitih izvora financiranja, poput EU fondova, sponzorstva i donacija.

Tablica 5. - SWOT analiza prilika i prijetnji za budući KUL Centar iz okruženja

Okruženje	Prilike	Prijetnje
	<ol style="list-style-type: none"> Javno-civilno partnerstvo između Grada i zainteresiranih udruga kao novi oblik kulturne politike Financiranje iz EU fondova Suradnja i razmjena iskustva sa drugim sličnim organizacijama u zemlji i inozemstvu Jačanje suradnje među udrugama na razini Grada i Županije Osmišljavanje i izvedba raznolikog programa za sve ciljane skupine (veća kulturna ponuda) Položaj Slavonskog Broda u odnosu na potencijalnu publiku Povećati vidljivost kroz Internet i upotrebu digitalnih tehnologija Mogućnost financiranja kroz sponzorstva i donacije Mogućnost pokretanja većih projekata/programa Postati regionalni centar za nezavisnu kulturu Prepoznavanje talentiranih sugrađana - umjetnika Podrška postojećih ustanova u kulturi Grada 	<ol style="list-style-type: none"> Odlazak (iseljavanje) mladih Nezainteresiranost Grada za razvoj nezavisne kulture Nedostatna finansijska sredstva – nedostatak finansijske održivosti Nekvalitetni programi (loša produkcija) Nezainteresiranost građana za programe u KUL Centru Prevladavanje osobnog interesa nad zajedničkim u korištenje javnih resursa Slabe platežne mogućnosti potencijalne publike Nesloga u civilnom sektoru koji je uključen u KUL Centar (opasnost od odustajanja) Raskid javno-civilnog partnerstva Konkurenčija sličnih projekata u okruženju Promjene propisa i politika na svim razinama koje guše ovakve inicijative



Slika 3. - Provedba SWOT analize na edukaciji o novim oblicima upravljanja u kulturi

2. Model sudioničkog upravljanja za KUL Centar

„Inovacije su ono što ljudi dijeli na vođe i sljedbenike“ S. Jobs

Kako bismo utvrdili optimalni model sudioničkog upravljanja postupak odabira modela podijeljen je u tri faze i to:

- razmatranje do sada postojećih modela,
- utvrđivanje misije KUL Centra Slavonskog Broda, te
- izbor optimalnog modela sukladnog misiji KUL Centra.

2.1. Razmatrani modeli sudioničkog upravljanja i primjeri iz prakse

Kao mogući modeli razmatrani su:

1. **Model hibridizacije** – partnerstvo javnog i civilnog sektora u su-osnivanju i su-upravljanju novom zajedničkom institucijom koja preuzima ulogu upravljanja javnim resursom.
2. **Model zajedničkog upravljanja** – formiranje zajedničkog tijela upravljanja javnim resursom u kojem je jednak broj predstavnika javnog i civilnog sektora.
3. **Model suradničkog upravljanja** – partnerstvo javne ustanove s određenim brojem organizacija civilnog društva u svrhu zajedničkog upravljanja korištenjem prostora u javnoj infrastrukturi koja je u nadležnosti javne ustanove.
4. **Model proširene suradnje** – suradnja javnog i civilnog sektora uspostavljena je isključivo na razini davanja javnog resursa civilnom sektoru na upravljanje i korištenje na određeno vrijeme bez naknade uz obavezu javnog sektora da pokriva dio materijalnih troškova korištenja infrastrukture, a civilni sektor osigurava javnu namjenu (kulturnu i društvenu) prostornog resursa.
5. **Model nove javne kulture** – transformacija postojećeg centraliziranog modela upravljanja javnim kulturnim ustanovama prema uspostavljanju demokratizirane strukture upravljanja. Uključivanjem predstavnika organiziranog civilnog društva i građana u članstvo upravnih vijeća osiguralo bi se sudjelovanje različitih dionika u upravljačkoj strukturi.

Na provedenim edukacijama uz upoznavanje sa obilježjima svakog pojedinog modela razmatrani su hrvatski primjeri dobre prakse i to:

- Društveno kulturni centar Lazareti u Dubrovniku,
- Društveni centar Čakovec,
- Društveno-kulturni centar u Karlovcu,
- Savez udruge Molekula u Rijeci,
- Društveni centar Rojc u Puli,
- Dom mladih u Splitu i
- Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu.

Potom je provedena rasprava i glasanje koje je imalo za cilj odabrati model najprimjereni potrebama građana, javnog i civilnog sektor a u Slavonskom Brodu. U izjašnjavanju sudjelovalo je 27 sudionika edukacija, te su ostvareni sljedeći rezultati:

Model	Broj glasova
Proširene suradnje	9
Nove javne kulture	9
Suradničkog upravljanja	4
Hibridizacije	3
Zajedničkog upravljanja	1
Neopredijeljeni	2

*na jednom radnom listu izabrana su dva modela kao kombinacija

2.2. Misija KUL Centra

Pri utvrđivanju misije KUL Centra valja naglasiti kako je tijekom 2018. u Centru mladih organiziran 71 program koji je posjetilo oko 4500 građana, od čega su 60% mladi. Ovi pokazatelji jasno ukazuju kako je KUL Centar potvrdio potrebu svoga postojanja i otvorio potrebu da u narednoj fazi svoga djelovanja ostvari još veći utjecaj na kulturni život Grada.

Misija KUL Centra

KUL Centar je platforma nezavisne kulture koja uživa potporu Grada Slavonskog Broda u cilju produkcije kulturnih i edukacijskih programa i projekata usmjerenih na unapređenje kulturnog života u Slavonskom Brodu.

2.3. Vrijednosti i načela

Svi dionici uključeni u ostvarenje misije KUL Centra poštivat će kroz svoje djelovanje, bilo u produkciji ili upravljanju, sljedeće ključne vrijednosti:

- **kreativnost**, kao najveću blagodat čovjekova stvaralaštva;
- **radost stvaranja i druženja**, kao najvažniju sastavnicu partnerstva; te
- **otvorenost**, kao spremnost na uvažavanje različitosti i drugačijeg pristupa.

U upravljanju KUL Centrom svi dionici obvezuju se na poštivanje sljedećih načela:

- **zakonitosti** koje osobito obuhvaćaju: odlučivanje utemeljeno na pozitivnim propisima, upravljanje uz poštivanje pravila, uvjeta i kriterija, odgovornost za obveze i povrede propisa i pravila;
- **odgovornosti** koje osobito obuhvaćaju: odgovornost za preuzete obveze i zadatke, za programsko i finansijsko poslovanje i izvještavanje, evaluaciju i reviziju, promicanje održivosti;
- **pravednosti** koje osobito obuhvaćaju: poštivanje ljudskih prava, prijava nepravilnosti i sukoba interesa, sankcije za loše upravljanje;

- **transparentnosti** koje osobito obuhvaćaju: pravovremeno objavljivanje odluka i pravila, osiguravanje prava na pristup informacijama, osiguravanje redovitog izvještavanja;
- **otvorenosti** koje osobito obuhvaćaju: otvorenost prema novim dionicima (partnerima i korisnicima), transsektorski pristup programima i sadržajima, spremnost na promjenu pravila.

2.4. Prijedlog modela sudioničkog upravljanja za KUL Centar

Model sudioničkog upravljanja izravno je povezan sa izabranim modelom javno-civilnog partnerstva, na sličan način kao što usuglašena misija i vizija utječe na model sudioničkog upravljanja koji će biti izabran od strane oba partnera, javnog i civilnog.

2.4.1. Javno-civilno partnerstvo i model sudioničkog upravljanja

Različiti ljudi imaju različite ideje o tome što je partnerstvo. U svakom slučaju dobro je razjasniti što za svakog pojedinog potencijalnog partnera pojam "partnerstvo" znači. Nije svaki međusobni odnos partnerski odnos i zato je bitno definirati što se u konkretnom slučaju podrazumijeva pod pojmom "partnerstvo", kako ne bi bilo krivih očekivanja koja poslije mogu dovesti do nesporazuma i odustajanja od suradnje.

Navodimo nekoliko definicija partnerstva.

- Partnerstvo je međusektorska suradnja u kojoj organizacije rade zajedno na transparentan i pravičan način, uz postizanje međusobne koristi. Partneri se slažu da se koriste svojim resursima te da radeći zajedno u postizanju ciljeva održivog razvoja dijele rizike i koristi.¹
- Suradnički odnos između ljudi i skupina koji su se složili da će dijeliti odgovornost u postizanju nekog specifičnog cilja.
- Ugovor između dviju ili više osoba koje su se složile da ujedine talent i novac te dijele dobit ili gubitak.²
- Odnos u dobroj vjeri, međusobno poštivanje i razumijevanje u kojem se donose zajedničke odluke.³

Premda se sve više govori o potrebi partnerstva među sektorima, praksa u Hrvatskoj u tom smjeru još nije previše razvijena. U najširem smislu međusektorsko partnerstvo predstavlja zajedničke inicijative i projekte javnoga, poslovnoga i civilnoga (neprofitnoga) sektora za opće dobro, u kojem svaki od partnera donosi određene resurse i sudjeluje u planiranju i odlučivanju o zajedničkim ciljevima te provođenju dogovorenih aktivnosti. Većina međunarodnih programa pomoći, uključujući i one Europske komisije, zahtijeva stvaranje međusektorskih partnerstava, odnosno ako ih i ne zahtijeva, projekti i programi koji su podneseni u partnerstvu često dobivaju dodatne bodove pri evaluaciji.

¹ Inicijativa za partnerstvo, Zajednički program Sveučilišta u Cambridgeu i IBLF – Međunarodnog foruma poslovnih lidera

² <http://wordnet.princeton.edu>

³ www.cdhb.govt.uz

Prema mišljenju mnogih stručnjaka koji sudjeluju u razvojnim procesima, partnerstvo je jedini održivi način da se postigne uspješno društvo. Ostvarivanje partnerstva nije krajnji cilj, ali bez partnerskih odnosa krajnji rezultat uspješnog razvoja zajednice nije moguće postići.

2.4.1.1. Čimbenici od utjecaja na razvoj javno-civilnog partnerstva

Kako bismo cijelovito razmotrili čimbenike koji utječu na javno-civilno partnerstvo razmotriti ćemo i one koji utječu pozitivno, kao i one koji utječu negativno. Međutim moramo razlikovati nekoliko faza razvoja partnerstva pa time i čimbenika koji su od utjecaja u svakoj od razvojnih faza. Faze razvoja partnerstva su:

- faza ugovaranja/početka partnerstva zaključenjem sporazuma o partnerstvu,
- faza provedbe partnerstva u kojoj razlikujemo čimbenike koji utječu na provedbu i čimbenike koji utječu na održivost.

Čimbenici od utjecaja na početak partnerstva:

- svi partneri su uključeni od početka,
- osigurano je dovoljno početnih sredstava,
- postoji zajednička vizija i povjerenje među partnerima,
- pokazana je posvećenost partnerstvu, npr. kroz uključivanje visokopozicioniranih osoba,
- partnerstvo je pokrenuto na području s tradicijom aktivizma u zajednici/civilnom društvu,
- na početku je provedena procjena potreba kako bi se osiguralo usmjeravanje partnerstva na postojeće probleme ili razvojne ciljeve,
- prvi projekti trebaju se provoditi za zadovoljavanje potreba koje je moguće brzo postići, a koju je zajednica identificirala.



Slika 4. - Shematski prikaz dionika javno-civilnog partnerstva KUL Centra u Slavonskom Brodu

Čimbenici koji ometaju početni razvoj javno-civilnog partnerstva su:

- intervencija se usmjerava na potrebe koje nisu provjerene sa zajednicom,
- partnerstvo isključuje zajednicu, civilne inicijative, ili zaobilazi lokalnu samoupravu,
- nema dovoljno početnih sredstava, te
- postavljena nerealna očekivanja.

U fazi provedbe partnerstva utječu sljedeći čimbenici:

- postoji transparentan proces donošenja odluka uz mogućnost sudjelovanja svih partnera,
- aktivnosti koje pokreće partnerstvo usmjerene su na postizanje vidljivih rezultata,
- partnerstvo pridonosi povjerenju i posvećenosti uključenih, postižući kratkoročne ciljeve,
- postoji fleksibilnost u prilagođavanju potrebama zajednice,
- postoje odgovarajući resursi,
- određen je realističan vremenski okvir za postizanje rezultata (npr. 3–5 godina),
- postoji djelotvorna, odgovorna i transparentna administrativna i upravljačka struktura,
- postoji kontinuiran osiguran izvor finansijskih sredstava,
- jasno su definirane uloge i odgovornost svih uključenih,
- evaluacija partnerstva pokazuje pozitivan ishod,
- svi partneri imaju osjećaj da su imali koristi od uključivanja u partnerstvo.

Čimbenici koji ometaju provedbu javno-civilnog partnerstva su:

- nema mjesta za fleksibilnost za vrijeme provedbe partnerstva ili projekta,
- nema jasnog smjera djelovanja (nedostatak misije i vizije ili njihova ostvarivanja),
- nema dovoljno finansijskih sredstava,
- nerealno su postavljeni rokovi za postizanje rezultata,
- ne postoji umreženost s drugim partnerstvima ili pružateljima usluga,
- partneri iz zajednice daju mali doprinos u pružanju usluga ili realizaciji programa.

Čimbenici koji ometaju održivost javno-civilnog partnerstva su:

- vremenski okviri za postizanje rezultata su nerealni,
- nema osiguranog financiranja,
- partnerstvo ne pokazuje rezultate,
- partneri iz zajednice imaju osjećaj kako se njihov doprinos ne cijeni,
- postoje zakonodavne prepreke ili prepreke u politikama za određeno područje rada,
- samo dio ciljne skupine ili zajednice ima korist od partnerstva.

2.4.1.2. Analiza razmatranih modela sudioničkog upravljanja

Kako bismo izabrali odgovarajući model sudioničkog upravljanja koji najbolje odgovara potrebama i karakteristikama javno-civilnog partnerstva u Slavonskom Brodu nužno je analizirati prednosti i nedostatke svakog od razmatranih modela. Pri tome treba osobito uvažiti polazišne stavove i očekivanja kako javnih tako i civilnih partnera vezanih za uspostavu i buduće funkcioniranje KUL Centra.

Tablica 6. - Analiza prednosti i nedostataka razmatranih modela sudioničkog upravljanja za KUL Centar u Slavonskom Brodu

Model	Prednosti	Nedostaci
Hibridizacije	Osnivanje nove institucije za realizaciju javno-civilnog partnerstva.	Troškovi osnivanja institucije, a za vrijeme njezina djelovanja visoki troškovi administrativno-organizacijske prirode i upravljanja.
Zajedničkog upravljanja	Organizacija javno civilnog partnerstva u okviru postojeće javne ustanove koja već upravlja javnim resursima koji će biti stavljeni na raspolaganje civilnom partneru čime se izbjegavaju veći troškovi administrativno-organizacijske prirode.	U svim aktivnostima KUL Centar kao organizacijska jedinica postojeće javne ustanove mora poslovati prema pozitivnim propisima za javne ustanove.
Suradničkog upravljanja	Organizacija javno civilnog partnerstva između ravnopravnih partnera: javne ustanove i civilnog/ih partnera oko upravljanja javnim resursima gdje je moguće kroz partnerstvo podijeliti poslove i time racionalizirati troškove.	Uspostava složenog sustava zajedničkog upravljanja koji mora imati jasno i detaljno utvrđene međusobne odnose, prava i obveze kao i odgovornosti.
Proširene suradnje	Jednostavan odnos u kojem javni partner daje javni resurs bez naknade uz pokriće djela materijalnih troškova, a civilni partner preuzima obvezu koristiti ga za točno određene namjenu uz slobodu djelovanja.	Civilni partner mora biti sposoban osigurati održivost poslovanja KUL Centra.
Nove javne kulture	Grad kao osnivač postojeće javne ustanove bi na sebe preuzeo gotovo sve obveze koje bi proizašle iz transformacije u upravljanju ustanovom.	Postojeći propisi o upravljanju i financiranju javnih ustanova nisu prilagođeni za razvoj ovakvih oblika partnerstva.

2.4.2. Prijedlog modela sudioničkog upravljanja za KUL Centar

Nakon provedene analize, a potom i rasprave sa ključnim dionicima, model suradničkog upravljanja prepoznat je kao oblik partnerstva koji bi bio primjeren postojećim potrebama i praksi za razvoj KUL Centra na osnovi javno-civilnog partnerstva.

Osnovni razlozi za izbor upravo ovog modela su:

- Grad Slavonski Brod, kao osnivač Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“, smatra dosadašnju praksu u kojoj je prostor KUL Centra kao i svi logistički poslovi oko korištenja tog prostora bio u nadležnosti Dvorane vrlo dobrim modelom, te se založio za nastavak takve prakse;
- Kazališno-koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić“, može racionalno u okviru svog djelokruga i ustroja osigurati racionalno obavljanje administrativnih, stručnih, tehničkih i logističkih poslova za potrebe KUL Centra;
- dosadašnje funkcioniranje Centra mladih ukazalo je na potrebu uspostave partnerskog odnosa sa organizacijama civilnog sektora koji treba biti koncentriran na programske aspekte djelovanja i razvoja KUL Centra u programskoj koordinaciji sa Kazališno-koncertnom dvoranom i drugim ustanovama kulture.

Za realizaciju modela suradničkog upravljanja Kazališno-koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić“ zaključit će Sporazum o partnerstvu sa platformom/savezom udruga ili sa određenim brojem organizacija civilnog sektora ako ne dođe do osnivanja Saveza ili platforme, kojim će urediti međusobne odnose, a osobito način upravljanja KUL Centrom.

Prigodom zaključivanja Sporazuma o partnerstvu, valja imati na umu kako on mora biti u skladu sa odredbama Zakona o ustanovama, te svim drugim propisima koje je dužna primjenjivati Kazališno-koncertna dvorana u svom poslovanju. Slijedom ovog pravila tijela upravljanja KUL Centrom odgovorna su za svoj rad i djelovanje tijelima upravljanja Kazališno-koncertne dvorane, odnosno Gradu Slavonskom Brodu kao njezinu osnivaču.

2.4.3. Tijela upravljanja KUL Centrom

Tijela upravljanja KUL Centrom su:

- Partnersko vijeće,
- Voditelj KUL Centra i
- Programsko vijeće KUL Centra.

2.4.3.1. Partnersko vijeće

Partnersko vijeće čine:

- zamjenik/ica gradonačelnika Grada Slavonskog Borda,
- ravnatelj/ica Kazališno-koncertne dvorane *Ivana Brlić-Mažuranić* i
- predsjednik/ica Saveza udruga/platforme, a do osnivanja Saveza udruga/platforme članica partnerskog vijeća biti će voditeljica Kazališne družine „*Ivana Brlić-Mažuranić*“.

Partnersko vijeće:

- nadzire provedbu Sporazuma o partnerstvu te predlaže njegove izmjene i dopune,
- imenuje i razrješava voditelja KUL Centra,
- razmatra polugodišnja i godišnja izvješća voditelja KUL Centra.

Sjednicama Partnerskog vijeća obavezno prisustvuje voditelj KUL Centra bez prava odlučivanja. Voditelj KUL Centra dužan je osigurati administrativnu podršku za rad Partnerskog vijeća.

2.4.3.2. Voditelj KUL Centra

Voditelj KUL Centra (u dalnjem tekstu: Voditelj) odgovoran je za organizaciju i funkcioniranje KUL Centra sukladno odluka Partnerskog i Programskega vijeća. Voditelj osigurava obavljanje svih poslova vezanih uz redovno funkcioniranje KUL Centra i odvijanje programskih aktivnosti planiranih Kalendrom zabave i druženja.

Obveze i odgovornost voditelja KUL Centra detaljnije će biti uređene Sporazumom o partnerstvu i općim aktima KUL Centra.

2.4.3.3. Programska vijeće KUL Centra

Programsko vijeće čine:

- Ravnatelj/ica Kazališno-koncertne dvorane *Ivana Brlić-Mažuranić*,
- Voditelj KUL Centra,
- Predstavnik Savjeta mladih Slavonskog Broda,
- dva predstavnika iz područja izvedbenih umjetnosti.

Predstavnike iz područja izvedbenih umjetnosti delegiraju udruge članice Saveza udruga/platforme. Predstavnici u Programskom vijeću imenuju se na mandat od tri godine.

Zadatak Programskega vijeća je razmatrati prijedloge projekata i programa prigodom utvrđivanja godišnjeg programa KUL Centra. Godišnji program KUL Centra donosi se usporedo sa godišnjim programom Kazališno-koncertne dvorane i čini njegov sastavni dio.

Na prijedlog Voditelja KUL Centra Programska vijeće će putem javnog poziva svake godine pozivati građane i udruge na prijavu prijedloga programa i projekata za naredni godišnji program KUL Centra. Formu i obvezni sadržaj prijave utvrditi će Programska vijeće na prijedlog voditelja KUL Centra.

Godišnji program KUL Centra minimalno sadržava:

- kalendar sa planiranim programima i projektima,
- te za svaki program ili projekt: odgovornog organizatora, jasno prezentiran sadržaj programa/projekta i način njegova izvođenja, finansijski plan s načinom osiguravanja sredstava za produkciju programa.

Program za koji se ne može pouzdano utvrditi način njegova financiranja ne može biti uvršten u godišnji program.

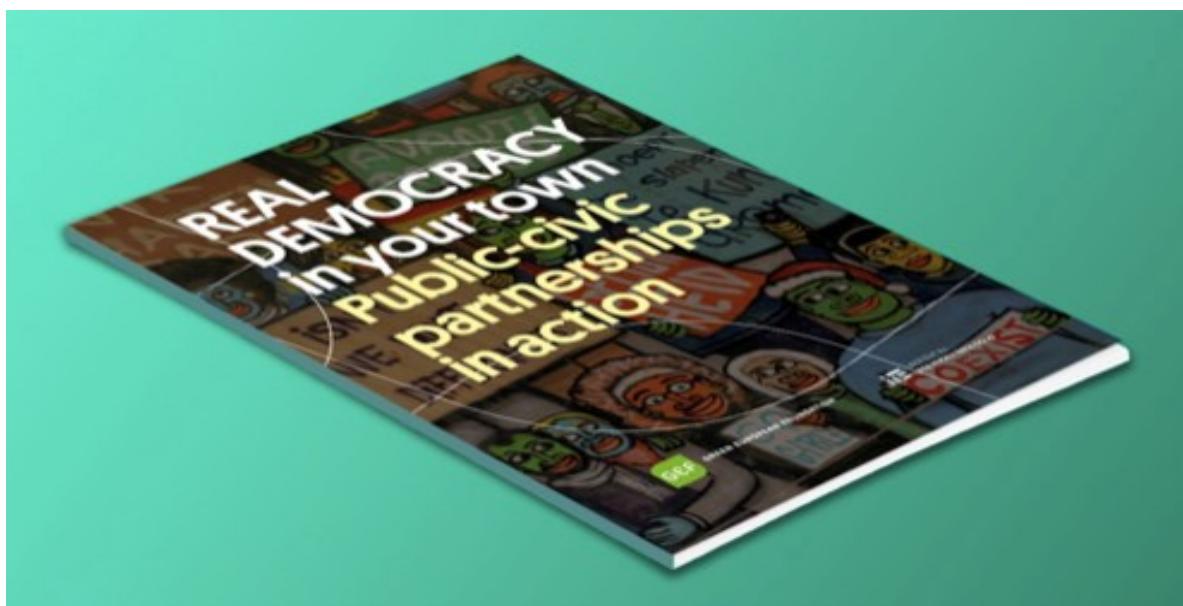
Godišnji program KUL Centra biti će dostupan svim građanima putem službene web stranice KUL Centra. U narednoj razvojnoj fazi omogućiti će se građanima kupovina ulaznica za pojedine programe putem web stranice KUL Centra.

Programsko vijeće najmanje dvaput godišnje, a po potrebi ili na prijedlog voditelja KUL Centra razmatra izvještaj o izvršenju programa, a pri tome obvezno i ocijene građana dane na izvedene programe. Programsko vijeće je dužno uvažiti rezultate ocjenjivanja prigodom utvrđivanja narednog godišnjeg programa. Voditelj KUL Centra dužan je osigurati publici mogućnost ocjenjivanja programa.

2.4.4. Preporuke o sadržaju Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu o poslovanju KUL Centra

Okvirni sadržaj Sporazuma o partnerstva, kojim se uz ostala pitanja uređuje i model sudioničkog upravljanja, je:

- uvodne odredbe,
- predmet Sporazuma,
- cilj i svrha Sporazuma,
- aktivnosti i obveze Grada Slavonskog Broda kao javnog partnera,
- aktivnosti i obveze Kazališno-koncertne dvorane *Ivana Brlić-Mažuranić* kao javnog partnera,
- aktivnosti i obveze Saveza udruga/platforme kao civilnog partnera,
- način utvrđivanja finansijskog plana s raščlambom na partnere,
- načini i tijela upravljanja KUL centrom, praćenja i nadzora nad realizacijom partnerstva (Partnersko vijeće, voditelj KUL Centra, Programsko vijeće),
- vlasništvo rezultata i pristupna prava na korištenja rezultata,
- načini komunikacije i prijenosa informacija unutar partnerstva,
- raskid Sporazuma,
- rješavanje sporova,
- završne odredbe.



Slika 5. - Publikacija o javno-civilnom partnerstvu

3. Strateške smjernice razvoja i poslovno planiranje KULCentra

“Sve je u planiranju - glavna aktivnost kojoj se menadžeri trebaju posvetiti prilikom planiranja projekta je detaljno i sustavno planiranje koje uključuje i timski rad. To je temelj za uspjeh projekta.” M. Greer

Za uspjeh u razvoju poslovanja važno je znati što želimo postići kroz duže razdoblje. Nakon jasno utvrđene misije KUL Centra potrebno je definirati što želimo da KUL Centar ostvari u bližoj budućnosti, kroz pet, sedam ili najviše deset godina. Tako utvrđena vizija biti će podloga za utvrđivanje strateških smjernica i ciljeva razvoja KUL Centra. Strategija razvoja postat će podloga za donošenje operativnih planova svih razina. Jedino na taj način sa raspoloživim resursima imamo mogućnost ostvariti postavljene ciljeve, odnosno viziju. Kao i kod svake menadžerske aktivnosti, tako i kod planiranja ključnu ulogu igrat će kompetencije osoba uključenih u upravljanje KULCentrom.

Planiranje je preduvjet osmišljenog menadžmenta koji je sposoban suočiti se sa potrebama i procesom poslovnog odlučivanja u organizacijama kulture. Jedino kvalitetno planiranje omogućava menadžmentu organizacije donošenje učinkovitih odluka koje su usmjerene na postizanje zadane misije i ciljeva. Planiranje je iznimno zahtjevna aktivnost budući da traži ne samo objektivno zacrtavanje misije i ciljeva, već i jasno definirane putove i aktivnosti kako tu misiju i ciljeve ostvariti u realnom životu. U procesu planiranja treba razlikovati brojne pojmove među kojima ćemo izdvojiti najvažnije kako bismo izbjegli nesporazume koji mogu proisteći iz njihove krive upotrebe.

Misija je razlog postojanja i to s društvenog i ekonomskog aspekta.

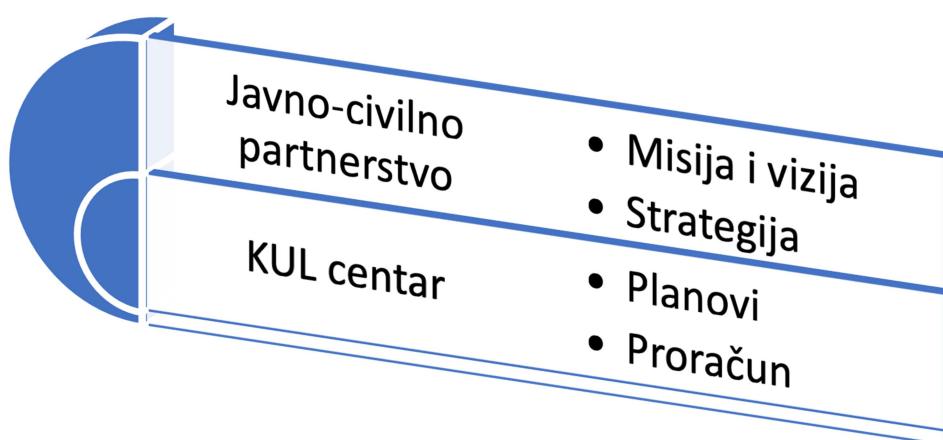
Strategije utvrđuju način ostvarivanja ciljeva, odnosno smjernice za menadžment kojima će se ostvariti postavljeni ciljevi.

Ciljevi su krajnja točka prema kojoj su usmjerene aktivnosti.

Politike utvrđuju način donošenja odluka, a izražavaju se stavovima, načelima ili kriterijima.

Pravila utvrđuju kako treba postupiti u određenoj situaciji.

Programi predstavljaju skup ciljeva, politika, postupaka i pravila potrebnih za obavljanje neke aktivnosti i njihovo izvršenje, u pravilu podržane proračunom.



Slika 6. - Poveznica vizije i strategije razvoja sa planovima poslovanja

3.1. Vizija KUL Centra

Uvažavajući okolnost uvijek ograničenih resursa kako za svakodnevno djelovanje tako i za razvoj važno je definirati što želimo ostvariti u dužem razdoblju i stoga je važno definirati našu viziju KUL Centra u bliskoj budućnosti.

Vizija KUL Centra

KUL Centar će biti mjesto susreta s lokalnim i međunarodnim projektima i/ili programima kulture otvoreno prema svima koji poštuju kulturu raznolikosti i inovativnu kulturnu praksu, te su spremni na suradnju u pozitivnom i kreativnom okruženju.

3.2. Strateške smjernice razvoja

Strateške smjernice razvoja KUL Centra u cilju ostvarivanja zacrtane vizije iskazat ćemo kroz prijedlog strateških i posebnih horizontalnih ciljeva.

3.2.1. Strateški ciljevi

Za dugoročno ostvarenje razvojne vizije potrebno je ostvariti sljedeće strateške ciljeve:

SC1. Ostvariti snažan doprinos kulturnom životu u Slavonskom Brodu.

SC2. Jačati kompetentnost svih dionika KUL Centra u kreativnoj produkciji programa i projekata.

SC3. Kontinuirano širiti vidljivost KUL Centra na nacionalnoj i međunarodnoj razini, te ostvariti odnose suradnje sa dionicima tih razina.

3.2.2. Posebni horizontalni ciljevi

Uz utvrđene strateške ciljeve potrebno je ostvariti i posebne horizontalne ciljeve. Posebni horizontalni ciljevi prikazani su u narednoj tablici uz navođenje osnovnih razloga za njihovu uspostavu.

Tablica 7. – Posebni horizontalni ciljevi

Promocija i zagovaranje jednakih mogućnosti i ljudskih prava	Promocija jednakih mogućnosti i ljudskih prava stavlja naglasak na nove inicijative i aktivnosti zajednice u svrhu promicanja socijalne integracije, uključenosti i suživota, osobito osobama u nepovoljnem položaju te podrška razvoju socijalnih usluga.
Poticanje partnerstva i učinkovite demokracije	Uz partnerstvo i učinkovitu demokraciju, važan je razvoj volonterstva kao stupa civilnog društva te vrlo važnog ljudskog resursa u mnogim sektorima. Zalaganje za kontinuiran razvoj partnerskih odnosa i međusektorska suradnja na svim razinama.

Humanitarno djelovanje	Pružanje podrške i pomoći potrebitim osobama u cilju poboljšanja njihove kvalitete života osobito u pogledu aktivnijeg uključivanja u kulturni život grada.
Očuvanje i zaštita okoliša	Provođenje svih aktivnosti uz poštivanje pravila o zaštiti okoliša uz promociju korištenja obnovljivih izvora energije.

3.3. Poslovno planiranje

Razlikujemo planove poslovanja po njihovoj vremenskoj dimenziji na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Pri tome srednjoročni i dugoročni planovi su u pravilu planovi razvoja, koji se koncentriraju na realizaciju srednjoročnih i dugoročnih misija i ciljeva. Za razliku od toga kratkoročni planovi su u pravilu operativni planovi koji najčešće prikazuju jednogodišnju projekciju poslovanja ustanove. Hrvatska praksa u kojoj se planiranje na razini države, županija, gradova i općina odvija kroz jednogodišnje proračune nametnulo je takav pristup planiranju i javnim ustanovama u kulturi. Slijedom toga kao jedine stvarne planove nailazimo na godišnje planove, tako da se rijetko mogu i pronaći srednjoročni i dugoročni planovi razvoja.

Upravo proračunske mogućnosti osnivača javne ustanove, koje se utvrđuju na godišnjoj razini vremenom su postale osnovni kriterij za utvrđivanje godišnjeg plana poslovanja. Time je proces planiranja okrenut „naglavačke“ i danas rijetko koja ustanova u kulturi provodi redovni proces planiranja koji se odvija u sljedećih sedam koraka:

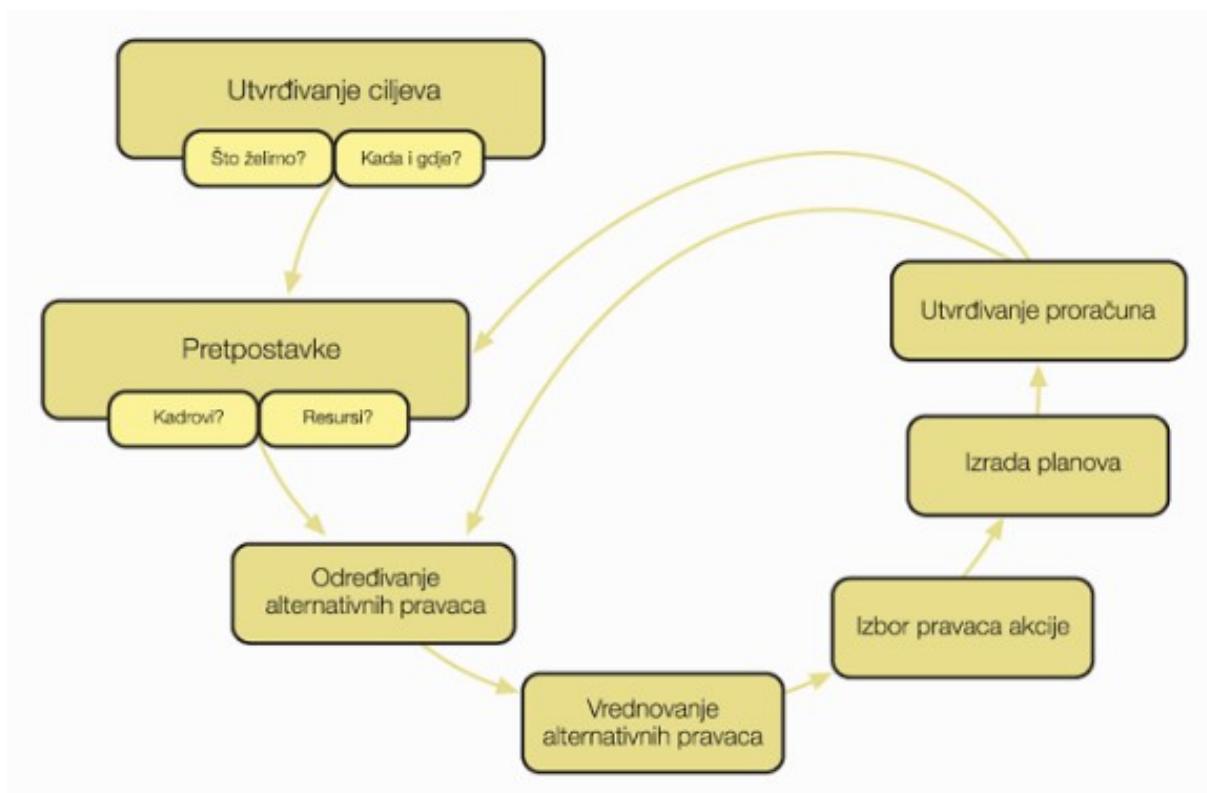
1. Izrada plana poslovanja organizacije u kulturi započinje sagledavanjem objektivnih potreba i mogućnosti u planskom razdoblju polazeći od misije i kulturne djelatnosti koju obavlja organizacija.
2. Temeljem utvrđenih mogućnosti i potreba menadžment organizacije postavlja ciljeve koje bi trebalo doseći u planskom razdoblju. Pri tome je potrebno odgovoriti minimalno na sljedeća pitanja:
 - koje ciljeve je potrebno ostvariti?
 - koja je važnost svakog od postavljenih ciljeva?
 - kakav je odnos između postavljenih ciljeva?
 - kada bi svaki od ciljeva trebao biti postignut?
 - kako možemo pouzdano utvrditi da smo postigli cilj?
 - tko će u ustanovi biti odgovoran za postizanje planiranog cilja?

Odgovori na ova pitanja predstavljaju odluke menadžmenta u procesu izrade plana.

3. Utvrđivanje mogućnosti, odnosno mogućih načina za postizanje planiranih ciljeva. Ovaj korak predstavlja vrlo kreativnu dimenziju procesa izrade plana, jer smo u potrazi za optimalnom mogućnosti koja će najplodonosnije operacionalizirati aktivnosti potrebne za ostvarenje postavljenog cilja ili ciljeva.
4. Vrednovanje mogućih pravaca akcije korak je u kojem valja objektivno i s puno pažnje analizirati sve mogućnosti kako bismo uočili dobre i loše strane svakog od mogućih rješenja. Ovaj korak zahtijeva ne samo znanje iz područja kulture, već poznavanje brojnih pokazatelja i

odnosa, kako bismo mogli stvoriti tablicu prioriteta uspoređujući razne mogućnosti koje nas dovode do zacrtanih ciljeva.

5. Izbor najbolje mogućnosti trenutak je u kojem donosimo temeljnu odluku u planskom procesu određujući time plan aktivnosti. U ovom koraku gospodarstvenici se rukovode najnižim troškovima i što višem profitu, dok se organizacija u kulturi treba rukovoditi da sa što manjim troškovima kvalitetnije izvrši misiju u kulturnoj djelatnosti koju obavlja. Pri tome je jedan od ključnih čimbenika razina zadovoljavanja javnih potreba, tako npr. kazalište mora voditi računa o zahtjevima publike i planirati repertoar koji publika očekuje.
6. Izrada planova kao pisanih dokumenata, kako bi se svi zaposlenici unutar organizacije mogli uključiti u realizaciju planiranih aktivnosti, te kako bi se svim relevantnim čimbenicima izvan organizacije plan mogao dati na razmatranje. Posebnu važnost plan poslovanja organizacije u kulturi ima za održavanje odnosa sa javnosti, jer najvećim dijelom organizacije u kulturi posluju sa javnim (proračunskim) sredstvima te postoji obveza da na transparentan način pokazuju kako će ta sredstva utrošiti.



Slika 7. - Sedam koraka u izradi poslovnog plana organizacije

7. Nakon utvrđivanja planova u obliku pisanih dokumenata, pristupa se njihovoj finansijskoj kvantifikaciji, odnosno izradi planskog proračuna. Kako su, u pravilu, finansijska sredstva preduvjet svake aktivnosti upisane u plan u ovom koraku potvrdit će se ili osporiti naša objektivnost i detaljnost kojom smo proveli dosadašnje korake u izradi plana poslovanja.

3.3.1. Godišnji poslovno-programske plan KUL Centra

Struktura godišnjeg poslovnog plana trebala bi biti odraz planiranih programske aktivnosti KUL Centra. Naime poslovni planovi, osobito godišnji trebaju jasno definirati planirane aktivnosti utvrđujući koje resurse je potrebno osigurati, te vremensku i finansijsku dimenziju za svaku od planiranih aktivnosti.

Kako bi poslovni plan bio transparentan dobro ga je strukturirati prema raznim oblicima aktivnosti, odnosno programskog djelovanja. To je u praksi organizacija u kulturi uobičajeno. Kako će KUL Centar djelovati, barem u početku, u jednom prostoru biti će potrebno usuglasiti način korištenja prostora, ako ne bi dolazilo do preklapanja aktivnosti i događanja.

Uz strukturu godišnjeg poslovnog plana, posebnu pažnju treba posvetiti usuglašavanju programskih aktivnosti sa potrebama građana i Grada kako bi se gradili povoljni uvjeti za razvoj publike i partnerskih odnosa sa javnim sektorom.

3.3.2. Planiranje proračuna

Planiranje proračuna u kulturi, odnosno njegova složenost zavisi od veličine organizacije i intenziteta kojom obavlja svoju djelatnost u kulturi. Praksa u kojoj je većina organizacija u kulturi, osobito javnih ustanova, ovisna o prihodima koje osigurava osnivač gotovo i ne poznaće finansijsko planiranje u pravom smislu. Ograničena i često nedovoljna sredstva koja osigurava osnivač na godišnjoj razini najčešće su polazište za izradu proračuna kojem se moraju prilagoditi svi ostali izdatci, odnosno troškovi. Tako ćemo u praksi često čuti kako javne ustanove sa iznosom koji im osigurava osnivač ne mogu pokriti plaće zaposlenih i materijalne troškove. Do tog podatka menadžment je došao iskustveno uspoređujući prošlogodišnje troškove sa iznosom koji je proračunski osnivač isplanirao za tekuću godinu. Kada bi taj isti menadžment pristupio izradi plana, a time i proračuna na korektan način, morao bi doći do konstatacije koliko njegov osnivač očekuje ostvarenje vlastitih prihoda u planskom razdoblju, odnosno ako to nije moguće koliko će reducirati svoje aktivnosti od postavljenog plana.

Finansijsko planiranje, odnosno izrada proračuna, podrazumijeva sustavnu procjenu i prikaz svih prihoda i rashoda u planskom razdoblju (proračunsko razdoblje). Načela pri izradi proračuna su:

- sveobuhvatnost svih prihoda i rashoda,
- točnost,
- transparentnost i preglednost,
- mjerodavnost i stručnost izrađivača plana.

3.3.2.1. Planiranje rashoda

Rashodi ili troškovi su u novcu izražena količina rada, sredstava za rad i predmeta rada. Za planiranje rashoda potrebno je razumijevanje njihove strukture. Rashode možemo strukturirati prema brojnim kriterijima, ali u ovom slučaju ukazat ćemo na tipične grupe rashoda koji se javljaju u proračunima ustanova kulture, a to su:

- rashodi za zaposlene u što ubrajamo sve izdatke koje imamo za zaposlenike ustanove kao što su: plaće, naknade zaposlenicima, porezna i druga davanja na isplate zaposlenicima, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i dr.;

- tekući rashodi su npr. putni troškovi, trošak energije, prostora, potrošnog materijala, uredskog pribora itd.; te
- kapitalni rashodi kao što su izdatci za izgradnju, kupovinu ili adaptaciju zgrada, kupovinu zemljišta, opreme, računala, vozila, namještaja, strojeva itd.

Rashode možemo grupirati po kriteriju raspoređivanja po njihovim nositeljima na direktne i indirektne troškove, a po kriteriju njihove osjetljivosti na promjene u opsegu aktivnosti i iskorištenosti potencijalnih kapaciteta na fiksne i varijabilne troškove.

3.3.2.2. Planiranje prihoda

Prihodi moraju pokriti planirane rashode, jer svaki dobar proračun je uravnotežen glede iznosa prihoda i rashoda. Moguće je i dobro kada su prihodi nešto veći kako bi se ne samo ostvarilo pozitivno poslovanje, već ostvarili preduvjeti za daljnja ulaganja u razvoj. Veći rashodi od prihoda nisu dobrodošao pristup, osobito u planskoj fazi proračuna. Planirati poslovanje sa gubitkom nerazumno je i menadžerski neprofesionalno, međutim, moguća je takova situacija. Javne ustanove kulture, barem u hrvatskoj praksi, ne podliježu stečaju, a u svom temeljnog financiranju ovisne su o svom ili svojim osnivačima. Ako bi osnivač ustanove osigurao premali iznos sredstava nedovoljan za normalan rad ustanove, a ustanova nema mogućnosti nedostajuća sredstva ostvariti na tržištu, bila bi prisiljena planirati proračun sa gubitkom.

Prema izvorima prihoda, razlikujemo prihode iz:

- proračuna države, županije, grada ili općine;
- od obavljanja djelatnosti ustanove, koje zovemo vlastiti prihodi (ulaznice, proizvodi i usluge, itd.);
- sponzorstva;
- donacija;
- imovine;
- drugih izvora.

3.3.2.3. Proračun organizacije

Proračuna bi trebao biti:

- jasan, sažet i dosljedan;
- utvrditi što točniju procjenu rashoda i prihoda;
- matematički točan;
- detaljan i sistematiziran, ali ne i komplikiran;
- vremenski uokviren i određen;
- tablično prikazan s pozicijama, te tekstualno što detaljnije obrazložen.

Proračun tako predstavlja najvažniji instrument za provedbu politike upravljanja organizacijom jer se svaka aktivnost planirana u proračunskom razdoblju mora vidjeti u iznosima rashoda, a rezultati tih aktivnosti očituju se u planiranim prihodima.

4. Strateška podloga za marketing plan KUL Centra

„Osim toga što morate činiti prave stvari, morate se pobrinuti da za to saznaju pravi ljudi“ J.D. Rockefeller

S obzirom na to da trenutno nije poznat poslovni profil djelovanja KUL Centra jedino što je moguće definirati u ovoj fazi jest strateška podloga za budući marketing plan. Za potrebe izrade strateške podloge marketing plana KUL Centra provedena je anketa s ciljem definiranja i analiziranja ciljne skupine. Pitanja u anketi daju uvid u sadašnju situaciju, mišljenja i stavove na području životnih navika, preferencija vezanih za kulturu i preferirane sadržaje u budućem KUL Centru.

Anketa je rađena u *Google* alatu i provođena je online, a objavljena je bila web stranici KUL Centra (<http://kulcentar.kkd-ibm.hr/>), te na stranici Kazališna družina ‘Ivana Brlić-Mažuranić’ (<http://www.dk-ibm.hr/>). Odgovori su zaprimani od 03. 06. 2019. do 03. 07. 2019. i u tom periodu ukupno je 203 ispitanika ispunilo anketu.

Kako je anketu ispunilo 203 ispitanika važno je napomenuti da ona nije u potpunosti reprezentativna, već indikativna i služi kao podloga za daljnji razvoj programa i komunikacije KUL Centra. Preporuka je da se ovakva istraživanja vrše u kontinuitetu i da se rezultati uspoređuju jer se tako može doći do relevantnih pokazatelja za buduće marketinške aktivnosti.

Anketa je sastavljena u tri dijela, prvi dio vezan je za osobna pitanja (demografska i sociološka pitanja), kojima je cilj bio strukturirati osobine ispitanih. Drugi set pitanja odnosi se na trenutne navike ispitanika vezane za život i kulturu. Treći set pitanja služio je za ispitivanje mišljenja, želja i preferencija ispitanika u odnosu na buduću ponudu KUL Centra.

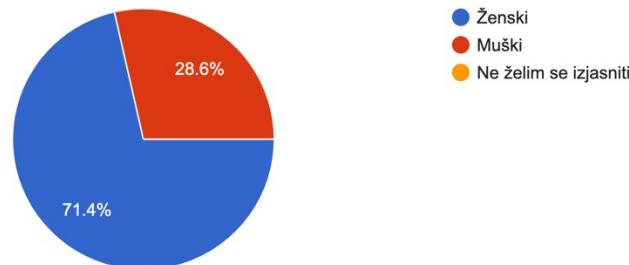
U anketi su postavljena 23 pitanja sljedećim redoslijedom:

1. Vaše godine?
2. Vaš spol?
3. Gdje trenutno živite?
4. Vaš trenutni status?
5. S kim trenutno dijelite kućanstvo?
6. Prosječni mjesecni prihod vašeg kućanstva?
7. Vaše slobodno vrijeme je najčešće orientirano kojima od navedenih aktivnosti?
8. Koliko često ste u zadnjih godinu dana posjetili kulturne programe ili događaje?
9. Molimo vas označite koju vrstu kulturne ponude ste u zadnjih godinu dana posjetili u Slavonskom Brodu.
10. Molimo vas navedite nazive kulturnih aktivnosti kojih se sjećate da ste u zadnjih godinu dana posjetili u Slavonskom Brodu i svakog ocijenite od 1 do 5, pri čemu je 5 najviša ocjena vašeg zadovoljstva programom.
11. Koje kulturne programe biste rado posjetili, a trenutno ih nema u ponudi Slavonskog Broda.
12. Sudjelujete li aktivno u kulturnim aktivnostima?
13. U kojem području kulture aktivno djelujete?

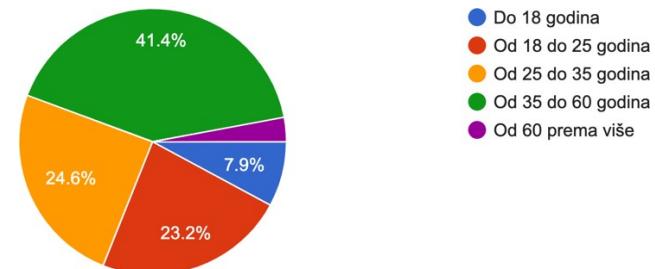
14. Što vam se jako sviđa u kulturnoj ponudi Slavonskog Broda?
15. Što mislite da nedostaje u kulturnoj ponudi Slavonskog Broda?
16. Koja vrsta kulturnog programa bi vas motivirala na posjetu KUL Centra?
17. U kojoj ulozi biste se aktivno uključili u djelovanje KUL Centra?
18. Obzirom da KUL Centar okuplja mlade smatrate li da bi on bio zanimljiv potencijalnim sponzorima?
19. Obzirom da se KUL Centar jednim dijelom samofinancira koji iznos smatrate prihvatljivim za cijenu ulaznice za programe vlastite produkcije?
20. Obzirom da se KUL Centar jednim dijelom samofinancira koji iznos smatrate prihvatljivim za cijenu ulaznice za gostujući program?
21. Kada biste posjećivali programe u KUL Centru koliko članova obitelji i/ili prijatelja smatrate da bi vas u tome pratilo?
22. Kada bi KUL Centar svaki dan imao programe koji dani i vrijeme unutar dana bi vam bili zanimljivi?
23. Ako ste se nakon ove ankete zainteresirali za uključivanje u aktivnosti KUL Centra, ljubazno vas molim da nam ostavite svoje ime, prezime i kontakt e-mail adresu ili telefon.

4.1. Ciljna skupina

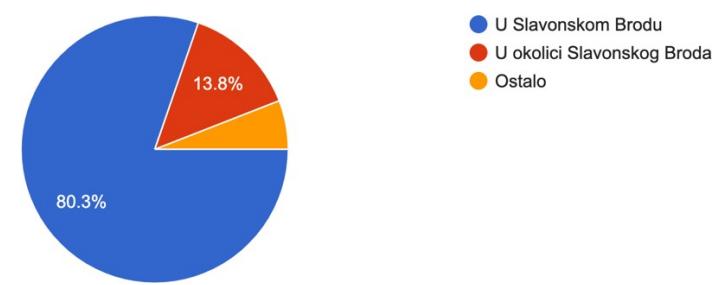
Prva cjelina uključuje analizu osobnih pitanja s ciljem definiranja ciljne skupine za buduću marketinšku strategiju. Kroz ovu grupu pitanja dobiven je profil najzainteresiranijih osoba u Slavonskom Brodu za djelovanje KUL Centra. Naime, oni su bili spremni odvojiti vrijeme za ispunjavanje ankete, uključujući i davanje osobnih podataka za budući aktivan angažman KUL Centra. Time je anketa relevantna za izradu marketinške strateške podloge KUL Centra.



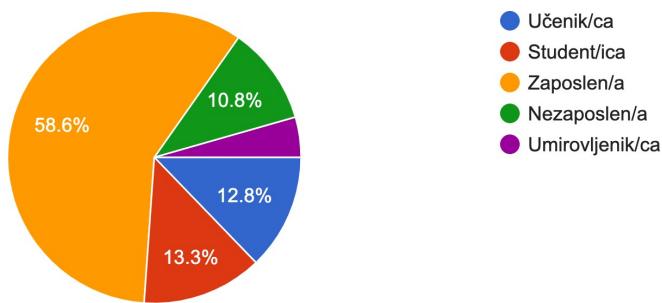
Slika 8. - Struktura ispitanika po spolu



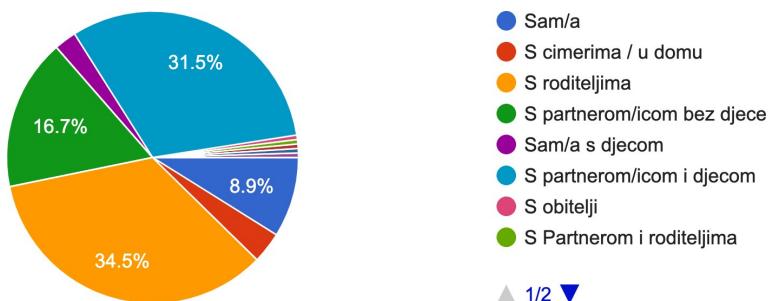
Slika 9. - Struktura ispitanika po godinama



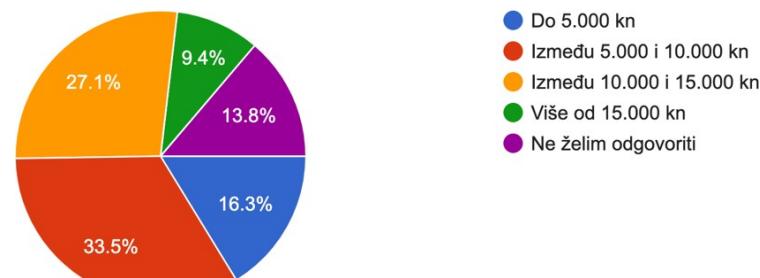
Slika 10. - Ispitanici po mjestu života



Slika 11. - Ispitanici po trenutnom statusu



Slika 12. - Struktura kućanstva anketiranih osoba



Slika 13. - Prosječni mjeseci prihod kućanstva anketiranih osoba

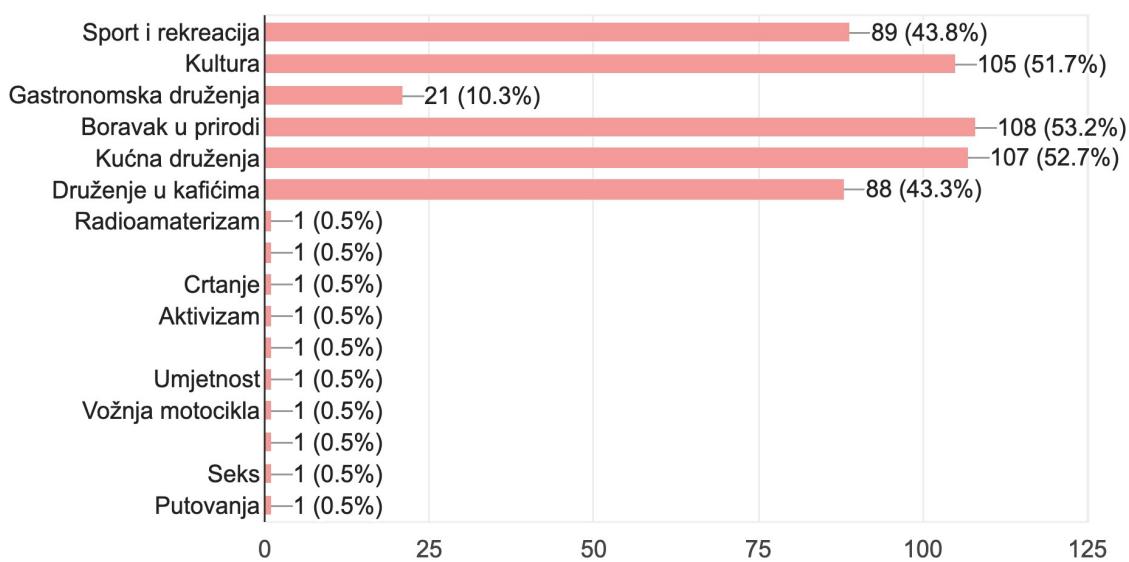
Anketu su ispunile većinom osobe od 35 do 60 godina (41,4%), te skupina osoba od 18 do 35 godina (47,8%) i to pretežito ženskog spola (71,4%), koje žive u Slavonskom Brodu ili okolicu (94,1%) i većinom su zaposleni (58,6%). Ispitanici dolaze iz strukture kućanstva koja uključuje više osoba i to roditelje i/ili partnere i djecu (69,6%), te ukupnog mjeseca prihoda kućanstva od 5.000 do 15.000 kuna (60,6%).

Prema istraživanju skupina koja je pokazala najveći interes za dosadašnje i buduće aktivnosti KUL Centra su žene od 18 do 60 godina koje su zaposlene i koje žive u dijeljenim kućanstvima ukupnih mjesecnih prihoda od 5.000 kuna do 15.000 kuna. Upravo zbog već sada iskazanog interesa preporuka je da ova skupina tretira kao primarna ciljna skupina za marketinške i komunikacijske aktivnosti centra što znači da je navedenu skupinu potrebno targetirati prilikom odabira medija i kreiranja stila komunikacije u početnim godinama rada. Činjenicu da se radi o skupini koja radi i živi u dijeljenim domaćinstvima ograničenih prihoda potrebno je sagledati u odnosu na cijenu, lokaciju i vrstu ponude.

4.2. Navike i interesi ciljne skupine

U ovoj cjelini analizirane su navike i interesi ciljne skupine u kontekstu životnih navika u vrijeme slobodnog vremena i izdvajanja vremena i resursa u kategoriji kultura. Analiza iskazanih interesa i navika služi za analizu ponašanja primarne ciljne skupine koju je važno upoznati i poštivati prilikom budućih marketinških i promocijskih aktivnosti KUL Centra.

Vaše slobodno vrijeme je najčešće orijentirano kojima od navedenih aktivnosti?



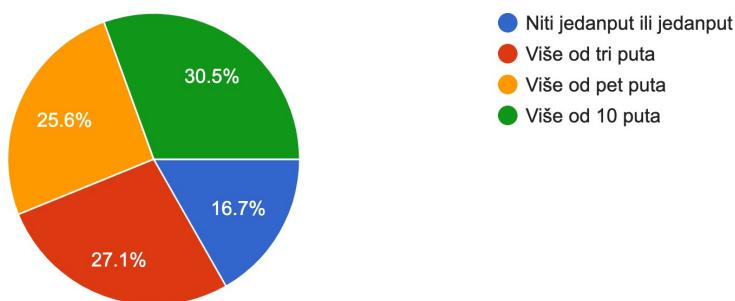
Slika 14. - Najčešće aktivnosti u slobodno vrijeme anketiranih

Početno pitanje odnosi se na definiranje slobodnog vremena ispitanika, a postavljeno je zato što konzumacija kulture spada u kategoriju slobodnog vremena. Najviše odgovora dano je sljedećim kategorijama:

- boravak u prirodi - 53.2%
- kućna druženja - 52.7%
- kultura - 51.7%
- sport i rekreacija - 43.8%
- druženje u kafićima - 43.3%

Prema odgovorima danima u anketi kultura se nalazi na visokom trećem mjestu, što čak i ako nije stvarni pokazatelj, već subjektivni dojam ispitanika predstavlja pozitivan pokazatelj u kontekstu nove kulturne ponude KUL Centra. Visoko pozicionirana ‘kućna druženja’ također ukazuju na stil obiteljskog i prijateljskog druženja koji može biti nadopunjeno kulturnom ponudom, što je moguće koristiti u komunikaciji koja ukazuje na domaću, prijateljsku atmosferu KUL Centra koja je vrlo slična kućnom druženju uz dodatan zabavan i opuštajući sadržaj.

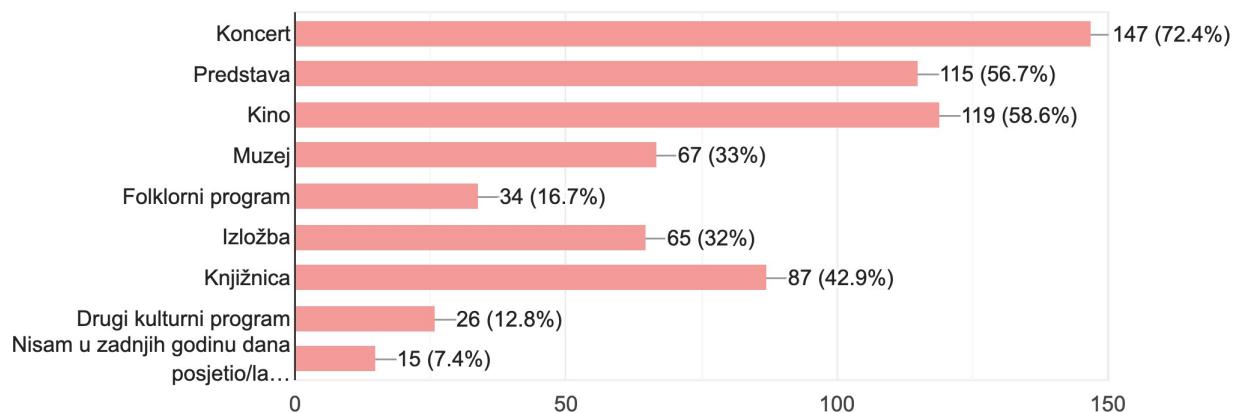
Koliko često ste u zadnjih godinu dana posjetili kulturne programe ili događaje?



Slika 15. - Učestalost posjećivanja kulturnih programa

Odgovori na pitanje koje ispituje učestalost posjećivanja kulturnih programa potvrđuju tezu da će upravo ovi ispitanici biti najspremniji za kulturnu ponudu KUL Centra jer već sada imaju naviku posjećivanja programa te vrste.

Molimo vas označite koju vrstu kulturne ponude ste u zadnjih godinu dana posjetili u Slavonskom Brodu



Slika 16. - Posjećenost kulturnih programa u posljednjih godinu dana

Kada su ispitanici upitani koju vrstu kulturne ponude najčešće posjećuju, koncerti su imali najviše odgovora (72.4%). Bez obzira radi li se o tome da koncerata ima najviše u ponudi ili subjektivnom dojmu ispitanika, ovaj pokazatelj je važno uzeti u obzir i prilikom formiranja programa i prilikom isticanja ovakve vrste ponude u marketinškoj komunikaciji Centra. Isti pokazatelj moguće je primijetiti i u idućem pitanju, tj. odgovorima ispitanika.

Molimo vas navedite nazive kulturnih aktivnosti kojih se sjećate da ste u zadnjih godinu dana posjetili u Slavonskom Brodu i svakog ocijenite od 1 do 5, pri čemu je 5 najviša ocjena vašeg zadovoljstva programom

Pitanje o nazivima kulturnih aktivnosti kojih se u zadnjih godinu dana ispitanici mogu sjetiti dano je otvorenom formatu, bez ponuđenih odgovora. Odgovori su analizirani tako da su klasterirani u kategorije koje su prikazane u tablici (koncerti, kazališne predstave, muzeji i izložbe i dr.). U stupcu 'Frekvencija' prikazan je broj pojavljivanja određene kategorije u odgovorima, a u zadnjem stupcu je prikazana prosječna ocjena za navedenu kategoriju. Pitanje je postavljeno u otvorenom formatu s namjerom da se u odgovorima istaknu *brandovi* tj. konkretna imena programa ili predstava koji su se etablirali među ispitanicima. U navedenom kontekstu jedini *brand* koji se jasno izdvojio svojim imenom je Ivana Brlić Mažuranić i Brodsko glazbeno ljeto. U pojavljivanjima su najčešće istaknuti koncerti kao oblik događanja kojeg se ispitanici sjećaju.

Što vam se jako sviđa u kulturnoj ponudi Slavonskog broda?

Analiza pitanja 'Što vam se jako sviđa u kulturnoj ponudi Slavonskog broda' dovila je do rezultata koji ukazuje na kazališne predstave kao izdvojene s frekvencijom pojavljivanja od 39 odgovora i također ukazuje na dva etablirana *branda*: programe vezane za Ivanu Brlić-Mažuranić i Brodsko glazbeno ljeto.

Brojnost različitih odgovora i njihova fragmentiranost koja ne ukazuju na jasan uzorak moguće je protumačiti na dva načina, kao razinu nezainteresiranosti ili kao još ne profiliranu kulturnu ponudu, a najvjerojatnije je da se radi o kombinaciji navedena dva čimbenika.

Tablica 8. - Obrada odgovora na navedeno pitanje

Molimo vas navedite nazive kulturnih aktivnosti kojih se sjećate da ste u zadnjih godinu dana posjetili u Slavonskom Brodu i svakog ocijenite od 1 do 5, pri čemu je 5 najviša ocjena vašeg zadovoljstva programom.		
Programa	Frekvencija	Ocjena
Koncerti	47	4.2
Kazališne predstave	39	4.5
Muzeji i izložbe	35	4.6
Kino	20	4.5
Folklor	12	4.5
Dani IBM	11	4.6
Festivali	10	4.8
Gradska knjižnica	9	4.5
Predavanja/radionice	7	5
Brodsko glazbeno ljeto	7	4.7
Opera	7	4.7
Program Centra mladih	2	5
Kulturna baština	1	5
Performansi	1	5

Tablica 9. - Obrada odgovora na navedeno pitanje

Što vam se jako sviđa u kulturnoj ponudi Slavonskog Broda?	
Program	Frekvencija
Kazališne predstave	39
Brodsko glazbeno ljeto	17
Koncerti	15
Muzeji i izložbe	8
Program KKD IBM	5
Kulturna baština	5
Dani IBM	5
Kino	3
Program Centra mladih	2
Gradska knjižnica	2
Performansi	2
Folklor	1
Raznovrsnost ponude	15
Sve	10
Ne znam	10
Ništa	22

Naredna dva pitanja također su postavljena u otvorenom formatu i odnose se na iskazivanje interesa za programima kojih trenutno nema u ponudi.

Koje kulturne programe biste rado posjetili, a trenutno ih nema u ponudi Slavonskog Broda?

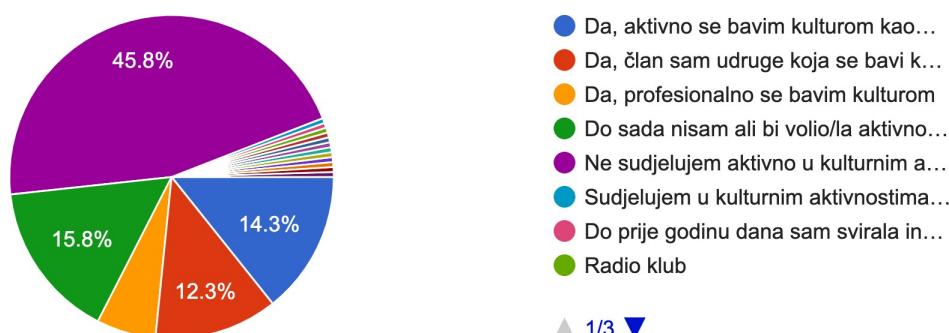
Što mislite da nedostaje u kulturnoj ponudi Slavonskog Broda?

Tablica 10. - Obrada odgovora na navedeno pitanje

I ovdje su odgovori klasterirani po kategorijama i također su istaknuti koncerti kao najzanimljivija kategorija kulturnih događanja. Učestalost odgovora koji se odnose na glazbene programe (koncerte) pokazuje da potencijalna publika pokazuje snažnu potrebu za takvom vrstom događanja. Navedenu potrebu bi bilo važno detaljnije analizirati, te pronaći odgovore na pitanja za kojim vrstama glazbenih programa postoji najveći interes. Upravo ova vrsta programa odgovara resursima s kojima raspolaže KUL Centar ali istovremeno nameće i potrebu promišljanja o organizaciji većih programa na otvorenom.

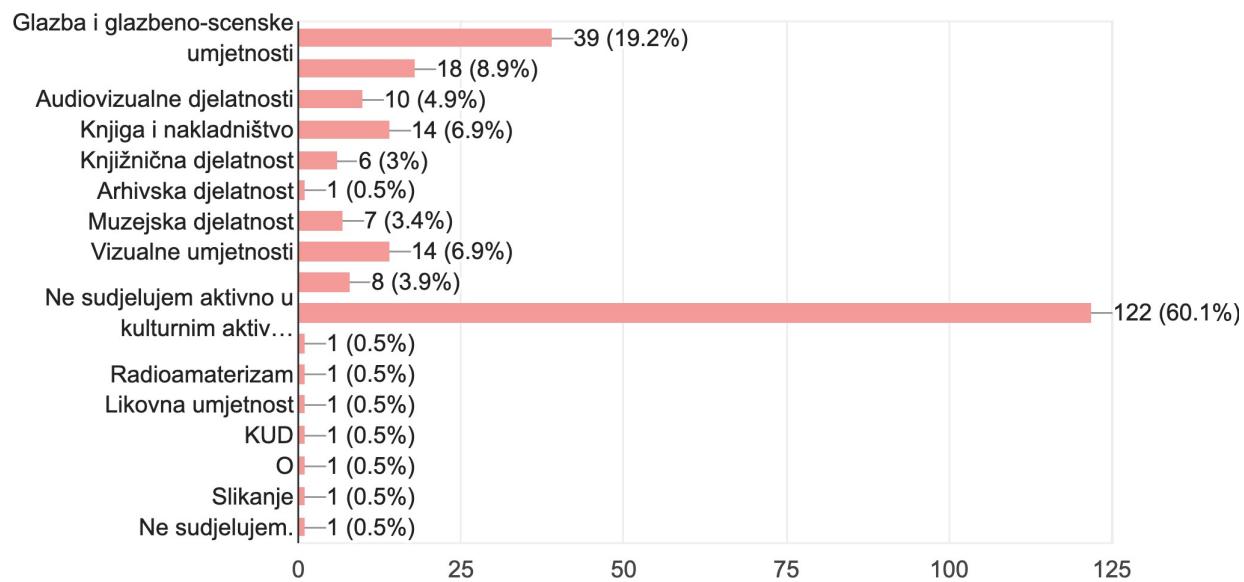
Kategorija koja se pojavila u odgovorima i vrlo je visoko rangirana je marketing što označava da građani smatraju da nisu dovoljno informirani o aktivnostima koji se odvijaju u Slavonskom Brodu. Obzirom na karakteristike ciljane skupine i iskazanu želju za boljim informiranjem preporuka je otvoriti kanale na društvenim mrežama koji će biti isključivo biti usmjereni informacijama o kulturnim događanjima i zanimljivostima. U navedenoj ciljnoj populaciji u Hrvatskoj je najpopularniji kanal Facebook, nakon toga Youtube pa Instagram za nešto mlađu populaciju. Pri tome je važno slijediti pravila navedenih kanala, te stvarati bazu aktivnih korisnika kroz oglašavanje, nagradne igre i sličnu komunikaciju koja potiče angažman i stvara aktivne korisnike koji postaju stalni posjetitelji programa.

Sudjelujete li aktivno u kulturnim aktivnostima?



Slika 17. - Sudjelovanje u kulturnim aktivnostima

U kojem području kulture aktivno djelujete?



Slika 18. - Prikaz aktivnog sudjelovanja po područjima kulture

Ispitanicima su postavljena dva pitanja vezana za njihov dosadašnji aktivni angažman u kulturi i dok većina ispitanika trenutno ne djeluje aktivno u kulturi određeni broj ispitanika se izjasnilo ili da imaju želju ili da se nekom od kulturnih aktivnosti bave kao hobijem, što predstavlja ciljnu skupinu za budući aktivni angažman u sklopu djelovanja KUL Centra:

- Do sada nisam ali bi volio/la sudjelovati u kulturnim aktivnostima - 15.8%
- Da, aktivno se bavim kulturom kao hobijem (npr. plešem, pjevam, sviram, glumim) - 14.3%
- Da, član sam udruge koja se bavi kulturom - 12.3%

Od ispitanika koji se aktivno bave kulturom, najviše njih bavi se glazbom i glazbeno - scenskom umjetnosti (19.2%). Ovi pokazatelji ukazuju na potrebu da KUL Centar kroz edukativne programe uključuje sve one koji su zainteresirani za neko područje kulture ili stvaralaštva i time utječe na razvoj civilnog sektora u kulturi. Tu bi uloga KUL Centra trebala biti usmjerena na promociju talenata i stvaratelja u kulturi.

4.3. Oblikovanje buduće ponude KUL Centra

Naredni set pitanja odgovorio nam je kako bi trebalo profilirati buduću ponudu KUL Centra. Pitanja su bila usmjerena ispitivanju potreba građana, odnosno ciljne skupine, kako bi se mogle izraditi preporuke usmjerene na djelovanje KUL Centra. I u ovom segmentu radi se o strateškoj podlozi za izradu marketing plana KUL Centra.

Prvo pitanje u ovom setu postavljeno je kako bi se detektirala vrsta programske sadržaje koju bi ispitanici rado posjećivali. Kao i u prethodnim odgovorima glazbeni i glazbeno-scenski, te kazališni programi pozicionirani su visoko u odgovorima čime je ukazan poseban interes za takvom vrstom

sadržaja. Pri tome je važno napomenuti kako Slavonski Brod ima Kazališno-koncertnu dvoranu kao nositelja tih programa, i moguće je zaključiti da je upravo njezinim djelovanjem stvorena publika koja traži dodatne programe.

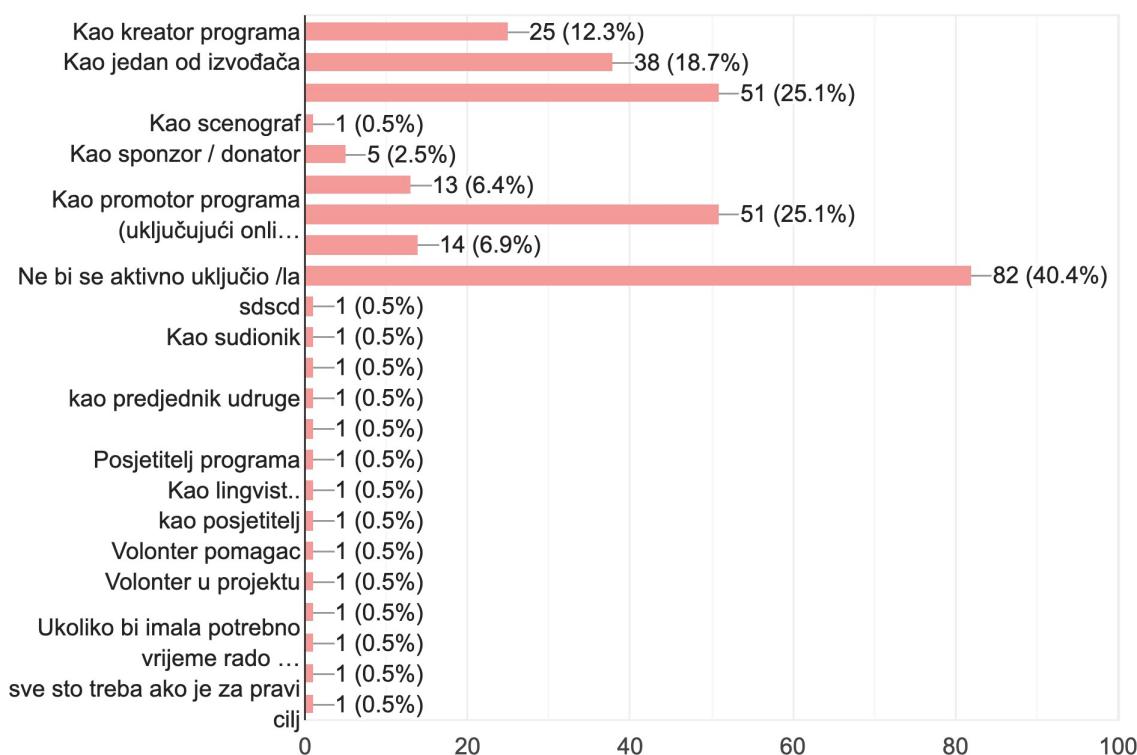
Koja vrsta kulturnog programa bi vas motivirala na posjetu KUL Centra?

Tablica 11. - Obrada odgovora na navedeno pitanje

Koja vrsta kulturnog programa bi vas motivirala na posjetu KUL centra?	
Program	Frekvencija
Kazališni programi (za djecu i odrasle)	58
Glazbeni programi - koncerti	45
Predavanja/radionice	35
Izložbe	19
Filmski program	12
Književne večeri	8
Folklor	7
Plesne večeri	7
Multimedijalni programi	4
Gaming	1
Kvizovi	1

U okviru kazališnih programa iskazana je potreba za programima za djecu i starije; kod glazbenih programa pretežito se radi o suvremenoj i modernoj glazbi, te o potrebi za gostovanjima poznatih umjetnika; u kategoriji izložbi ispitanici su pokazali interes za svim vrstama izričaja, a kod edukacijskih programa javlja se interes o radionicama na kojima bi se savladavale razne vještine, osobito iz područja kulture.

U kojoj ulozi biste se aktivno uključili u djelovanje KUL Centra?



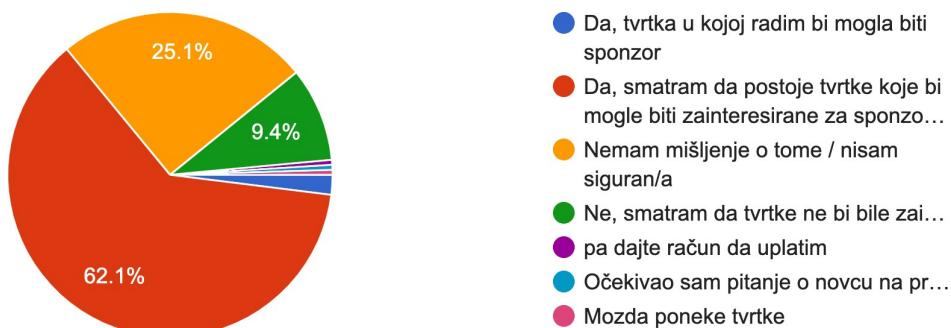
Slika 19. - Procjena potencijalnih aktivnih dionika u djelovanju KUL Centra

Odgovori na ovo pitanje otkrili su nam osobe koje su zainteresirane za aktivno sudjelovanje u radu KUL Centra. Aktivno sudjelovanje je ključ razvoja odnosa s publikom zato što aktivni angažman potiče povezanost s organizatorima i radom Centra, te potencijalnim budućim poslovnim suradnjama. Bilo koja vrsta aktivnog angažmana, od najmanjeg do najvećeg je pozitivan pomak u povezanosti čiji je konačan cilj od slučajnog posjetitelja doći do „odvjetnika“ što je prioritetni cilj marketinga okrenutog ljudima.

Iako je naviše odgovora u kategoriji ‘Ne bi se aktivno uključio/la’, važno je istaknuti da se ipak radi o manje od 50% ispitanika, a ujedno je uobičajeno da veliki dio građana želi biti samo publika. Želja za aktivnim angažmanom pokazuje se u sljedećim kategorijama:

- Kao jedan od izvođača (18.7%)
- Kao organizator / suorganizator programa (25.1%)
- Kao promotor programa (uključujući online) (25.1%)

Obzirom da KUL Centar okuplja mlade smatrate li da bi on bio zanimljiv potencijalnim sponzorima?



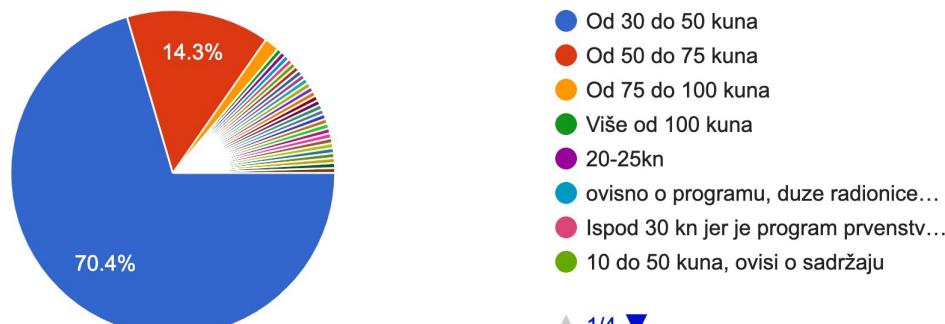
Slika 20. - Procjena anketiranih o mogućnosti sponzoriranja KUL Centra

Odgovori na ovo pitanje pokazali su mišljenje o zanimljivosti KUL Centra i njegovih budućih programa za potencijalne sponzore ili druge vrste poslovne suradnje. Većina ispitanika smatra kako bi tvrtke mogle biti zainteresirane za sponzorstva (62.1%), što je izrazito važan pokazatelj, jer je jasno kako programi KUL Centra ne mogu biti isključivo financirani iz javnih proračuna. Samo mali dio ispitanika (9.4%), smatra da tvrtkama ne bi bila zanimljiva suradnja s KUL Centrom.

Uz sponzorstvo i financiranje iz javnih proračuna treći važan izvor prihoda KUL Centra svakako je prihod od ulaznica. Stoga su sljedeća dva pitanja usmjerena prema spremnosti budućih posjetitelja na plaćanje ulaznice za dvije vrste kulturnih programa: one vlastite produkcije i gostovanja.

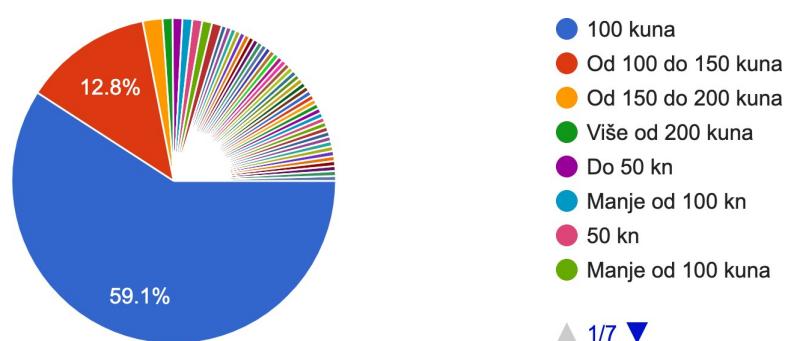
Set pitanja vezanih za cijene služi i uspostavi cjenovnih okvira za buduće programe kroz ispitivanje percepcije prihvatljivih cijena za ciljnu skupinu. U aspektu vlastite produkcije ispitanici smatraju najprihvatljivijom cijenom ulaznice od 50 do 70 kuna (70.4%), a za gostujući program do 100 kuna (59.1%).

Obzirom da se KUL Centar jednim dijelom samofinancira koji iznos smatrate prihvatljivim za cijenu ulaznice za programe vlastite produkcije?



Slika 21. - Prihvatljivost cijene ulaznice za programe vlastite produkcije

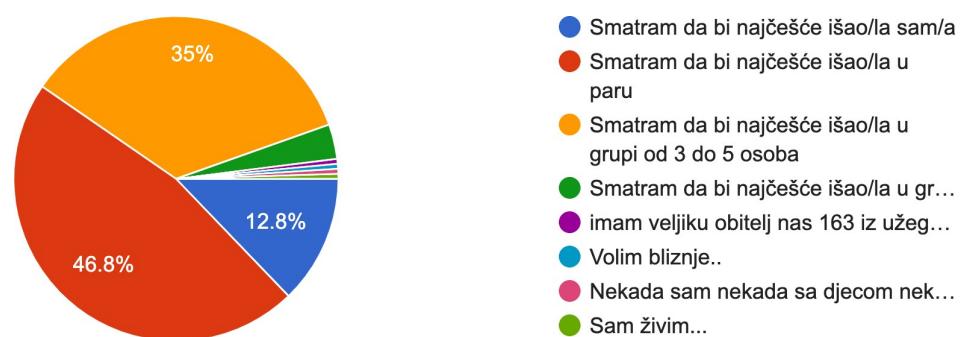
Obzirom da se KUL Centar jednim dijelom samofinancira koji iznos smatrate prihvatljivim za cijenu ulaznice za gostujući program?



Slika 22. - Prihvatljivost cijene ulaznice za gostovanja

Pri tumačenju odgovora moramo imati na umu kako su anketirani svoju spremnost plaćanja utemeljili na dosadašnjem iskustvu te usporedbi raznovrsnosti i kvaliteti do sada konzumiranih programa.

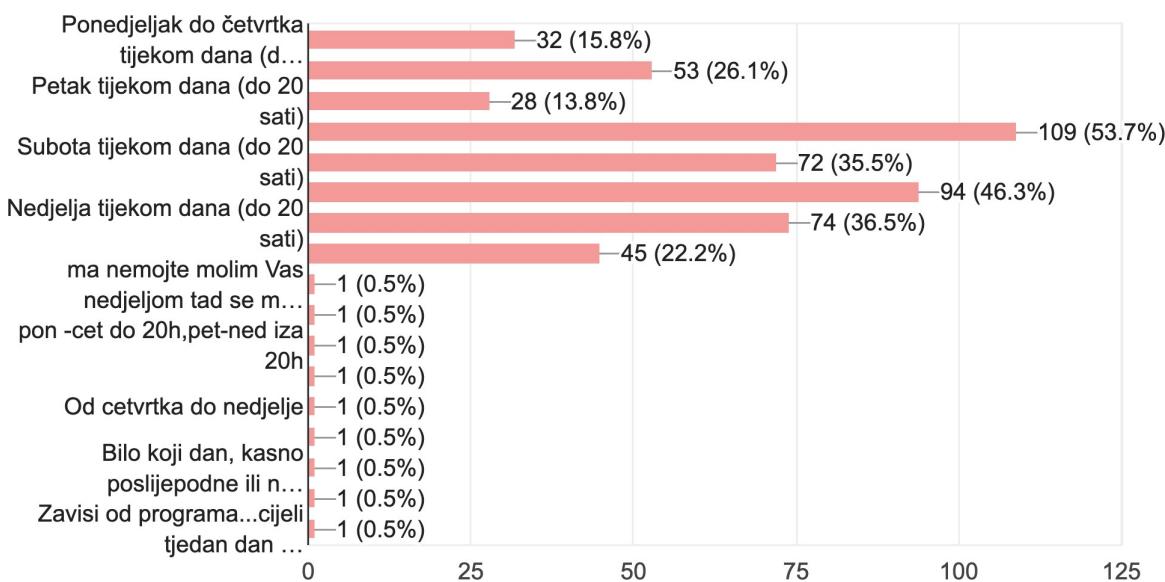
Kada biste posjećivali programe u KUL Centru koliko članova obitelji i/ili prijatelja smatrate da bi vas u tome pratilo?



Slika 23. - Pojedinačno ili grupno posjećivanje kulturnih programa

Odgovori na ovo pitanje jasno pokazuju da vrlo mali broj osoba (12,8%) na kulturne programe dolazi sam, dok se većina ispitanika izjasnila kako smatra da bi najčešće išla u paru (46.8%) ili u grupi od 3 do 5 osoba (35%), što ukazuje na potrebu za paketiranjem ponude KUL Centra. Tako bi u budućoj ponudi trebalo na temelju dalnjih istraživanja i praćenja ciljane skupine detektirati potreba za paketima za ulaznice (npr. obiteljske ulaznice ili formiranje popusta za drugu ili treću ulaznicu u paketu).

Kada bi KUL Centar svaki dan imao programe koji dani i vrijeme unutar dana bi vam bili zanimljivi?



Slika 24. - Preferencije anketiranih oko budućeg programske rasporeda

Ovo pitanje postavljeno je u cilju detektiranja najboljih dana u tjednu i vremena za održavanja programa, a odgovori su prema brojnosti sljedeći:

- petak navečer (nakon 20 sati) - 53.7%
- subota navečer (nakon 20 sati) - 46.3%
- nedjelja tijekom dana (do 20 sati) - 36.5%
- subota tijekom dana (do 20 sati) - 35.5%

Ovakva distribucija vremena za koje ispitanici smatraju da bi proveli u KUL Centru jasno ukazuje na vikende, te na večernje vrijeme (nakon 20 sati), što je konzistentno s opisom ciljne skupine (ljudi koji su većinom zaposleni).

Na kraju ankete bila je ostavljena mogućnost svakom ispitaniku da ukoliko želi ostavi kontakte kako bi bio uključen u daljnje aktivnosti oko razvoja i djelovanje KUL Centra. Od 203 ispitanika 26 ispitanih ostavilo je svoje kontakte sa željom da budu aktivno uključeni u daljnje aktivnosti oko KULCentra.

4.4. Marketinški planovi i ciljevi

Dobivene podatke važno je imati na umu prilikom formiranja marketing i branding plana KUL Centra, jer osim što marketinški dio strateškog plana organizacije mora biti u suglasnosti s cijelokupnom strategijom organizacije, on također mora biti formiran prema preferencijama ciljne skupine. Kroz marketinški plan dugoročni se ciljevi pretvaraju u specifične marketinške ciljeve, uzimajući u obzir marketinška istraživanja kao i organizacijske interne kapacitete i mogućnosti.

Markelinški plan stavlja fokus na četiri ključne sastavnice:

- identifikaciju profila publike i njihove specifične potrebe za kulturnim proizvodima i uslugama kroz istraživanja tržišta;
- elaboraciju organizacijske kompetitivne prednosti i jedinstvenosti, kao i elemente inovacije u kreativnim programima i marketinškim alatima;
- elaboraciju marketing miksa i prikaz najboljih elemenata vezanih za proizvod, cijenu, distribuciju i promociju koji će biti ponuđeni ciljanoj publici;
- te prikaz marketinškog proračuna.

Kako bi marketing bio uspješan on mora prvenstveno biti okrenut ljudima, njihovim potrebama i mogućnostima, te mora slijediti pravila struke. Neki od marketinških ciljeva koje je potrebno slijediti su:

- razvijanje ukusa publike i njihovo uključivanje u različita iskustva,
- povećanje različitih segmenata publike prilagodbom određenih segmenata,
- educiranje i angažiranje publike/zajednice,
- kreiranje, poboljšanje ili promjena slike KUL Centra u javnosti,
- povećanje prihoda i dobiti kroz plaćene programe i aktivnosti,
- potraživanje vanjske potpore od različitih institucija, tvrtki i pojedinaca.

Pri tome se navedeni ciljevi mogu preliti na okruženje i KUL Centar može postati regionalni centar kulture i dobre prakse.

Prilikom formiranja različitih ponuda važno je imati na umu da je publika različita i da je svakome potrebno pristupiti individualno, a ona je u kulturi najčešće strukturirana od:

- kupaca zainteresiranih za umjetnost koji mijenjaju lokacije i sadržaj,
- kupaca koji često posjećuju ista mjesta,
- umjetnika koji želi aktivno sudjelovati u raznim segmentima kulture i umjetnosti,
- publike koja obilježava grupu ljudi koja sudjeluju na nekom događanju,
- zajednice koja obilježava grupu ljudi koji su u međusobnoj interakciji povezani istim ili sličnim interesima.

Razvoj publike odnosi se na metode, alate i aktivnosti usmjerene zadovoljavanju potreba postojeće i potencijalne publike. Cilj razvijanja publike je stvoriti buduće potrebe i razviti stalne i dugotrajne

odnose između organizacije i publike. Razvoj publike često je povezan s njihovim aktivnim angažmanom u kreativnim procesima. Trebamo razlikovati različite pojavnne oblike publike kao što su:

- potencijalna pubika – ciljana skupina koju tek želimo privući,
- povremena pubika – skupina koja se s vremena na vrijeme pojavljuje na našim programima,
- redovna pubika – skupina koja redovito posjećuje određene vrste programa,
- pubika koja često posjećuje – skupina koja učestalo dolazi i prati većinu programa,
- pomagači, podupiratelji, volonteri, donatori – osobe, tvrtke ili skupine koje na bilo koji način podupiru ostvarenje programa ili djelovanje KUL Centra, te
- sponzori, osnivači i pokrovitelji – koji se u pravilu interesno uključuju i finansijski podupiru djelovanje KUL Centra.

Aktivnosti na razvoju publike trebaju obuhvatiti sve navedene pojavnne oblike publike uvažavajući da se radi o različitim skupinama, sa različitim karakteristikama i interesima.

Uvažavajući složenost marketinških poslova u budućem poslovanju KUL Centra valja promišljati o minimalnoj jednoj osobi koja će obavljati ove poslove uz po potrebi angažiranje specijalizirane agencije.



Slika 25. – Kultura i njezino okruženje koje je važno uzeti u obzir prigodom kreiranja marketinga

5. Preporuke o unutrašnjoj organizaciji i upravljanju KUL Centrom

„Igra koja je pred nama sasvim je nova igra. Ne plašite se promjena ni brzine. Mijenjajte više nego što smo mi mijenjali i činite to brže od nas. Kojeg li zadovoljstva za one koji u tome uživaju! Kojeg li užasa za one koji na to nisu spremni.“ J. Welch

5.1. Preporuke o unutrašnjoj organizaciji u cilju ostvarenja misije

5.1.1. O unutrašnjoj organizaciji KUL Centra

Unutrašnja organizacija KUL Centra trebala bi ispuniti minimalno tri funkcije ukoliko se želi ostvariti zacrtana misija, odnosno opravdati njegovo postojanje, to su:

- kreirati kalendar zabave i druženja,
- osigurati logistiku funkcioniranja KUL Centra i organizirati planirane programe
- uspostaviti „barometar KUL Centra“ u cilju upravljanja kvalitetom programa.

5.1.1.1. *Kalendar zabave i druženja*

Kalendar zabave i druženja (u dalnjem tekstu: Kalendar) utvrđuje Programsko vijeće KUL Centra za razdoblje od godinu dana, a nakon provedenog javnog poziva u kojem će se pozvati svi zainteresirani za produkciju zajedničkih programa u suorganizaciji sa KUL Centrom.

U cilju što brže i kvalitetnije uspostave Kalendara tijekom izrade ovog materijala proveden je javni poziv za predlaganje programa na koji su svoje prijedloge podnijeli partneri na projektu Kino klub Paluba 7, Udruga „Kameleon i Mreža“ i Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“.

Slijedom prispjela tri prijedloga Kalendar KUL Centra u svojoj početnoj verziji imao bi sljedeće sadržaje.

U organizaciji Kino kluba Paluba 7:

- projekcije umjetnički vrijednih filmova – minimalno 35 puta godišnje;
- projekcije kulturnih filmova uz tematski okvir i gosta – 6 puta godišnje;
- radionicu izrade scenarija jednominutnog filma – 1 godišnje;
- debatu učenika srednjih škola na temu kulture – jednom godišnje.

U organizaciji Udruge „Kameleon i Mreža“:

- radionicu izrade Art-out časopisa Sjene žarkog ljeta – kvartalno 4 puta godišnje;
- radionicu izrade zbirke priповijetki SF&F Tank – kvartalno 4 puta godišnje;
- radionici pripreme knjige pjesama i priповijedaka usmjerenih na dječju, srednjoškolsku i odraslu dob Rijeka cvijeća – kvartalno 4 puta godišnje;
- radonica izrade SF fanzina Svemirski Brod – minimalno 8 puta godišnje;
- radonica prijevoda tekstova glazbenih dijela i glazbena slušaonica – minimalno 8 puta godišnje.

U organizaciji Kazališne družine „Ivana Brlić-Mažuranić“:

- kazališne predstave (probe i reprize);
- dramske radionice – oko 9 radionica godišnje;
- Festival Malik dani – tijekom lipnja svake godine (tradicija od 2013.).

Programsko vijeće u postupku utvrđivanja programa može slobodno procijeniti koje će od predloženih programa iz podnesenih prijava uvrstiti u Kalendar. Jedan od ključnih preduvjeta za uvrštavanje predloženog programa je potvrda o osiguranim sredstvima za izvršenje programa od strane predlagatelja. Sa svakim organizatorom programa koji je uvršten u Kalendar zaključuje se ugovor kojim se uređuju prava i obveze između KUL Centra i organizatora programa.

Programsko vijeće može i na posebni zahtjev voditelja KUL Centra naknadno uvrstiti program u Kalendar ukoliko se njegovim uvrštavanjem ne dovode u pitanje već uvršteni programi.

Uvrštavanjem programa u Kalendar KUL Centar preuzima obveze oko informiranja javnosti o planiranim programima putem službene web stranice KUL Centra.

5.1.1.2. „Barometar KUL Centra“ – upravljanje kvalitetom programa

Kako bi KUL Centar ispunio svoju misiju od izuzetne je važnosti uspostaviti takav sustav upravljanja kvalitetom ostvarenih programa u kojem će publika ili korisnici dobiti mogućnost davanja ocjene ostvarene kvalitete. U tu svrhu potrebno je uspostaviti „barometar KUL Centra“ kojim će se mjeriti reakcija publike, odnosno neposrednih korisnika, na svaki program ostvaren u organizaciji KUL Centra.

„Barometar KUL Centra“ pratiti će sljedeće pokazatelje:

- broj osoba nazočnih na pojedinom programu te stavljanje u odnos planirano/realizirano;
- ocjenjivanje svakog pojedinog programa od strane nazočne publike/korisnika ocjenom od 1 do 5 (1 je najlošija ocjena, a 5 najbolja ocjena);
- preprodaju i prodaju ulaznica za najavljeni događanja;
- ocijene kritike objavljene u medijima o programima KUL Centra.

Sve pokazatelje KUL Centar će ažurno objavljivati na svojoj službenoj web stranici, a Programsко vijeće dužno ih je razmatrati prigodom ocijene izvedenih programa kao i pri predlaganju programa za predstojeći Kalendar zabave i druženja.

5.1.2. Organiziranjem edukacija jačati ljudske potencijale KUL Centra

Polaznici edukacije o „Novim modelima upravljanja u kulturi“ u svojim evaluacijskim listićima nakon edukacije sami su konstatirali potrebu dalnjih edukacija i pri tome istakli teme poput: osiguravanja vidljivosti novim tehnologijama, marketinga u kulturi, produkcije složenijih projekata u kulturi, osiguravanja sponzorstva i donacija i dr.

U području kulture razvoj je u osnovi utemeljen gotovo isključivo na ljudskom znanju i talentu. To dokazuju mnogi primjeri kada se i sa ograničenim resursima produciraju vrlo kvalitetni, a time često vrlo uspješni programi. Stoga ulaganje u razvoj ljudskih potencijala najčešće predstavlja najbolje ulaganje, koje ponekad traje ali predstavlja najsigurniji put u razvoju kulturnih programa i sadržaja.

Naime, oslanjanje na tuđe snage, kroz gostovanja ili druge oblike suradnje (izuzev koprodukcije), vrlo često ima samo kratkotrajne efekte za kulturni život zajednice. Edukacija vlastitih kadrova, osobito kada je u pitanju civilno društvo put je prema stvaranju centra regionalnog značenja i utjecaja na kulturni život.



Slika 26. - Polaznici 1. seminara o "Novim oblicima upravljanja u kulturi"



Slika 27. - Polaznici 2. seminara o "Novim oblicima upravljanja u kulturi"

Uloga edukacije nije samo podizanje kompetentnosti već vrlo često preuvjet za povezivanje sa drugim sličnim organizacijama na nacionalnoj i internacionalnoj razini, a time na jačanju vidljivosti i spremnosti KUL Centra za složene i zahtjevna projekte i programe. Ovo smatramo posebno važnim jer upravo ovi procesi otvaraju veću mogućnost korištenja fondova Europske unije, kao i drugih nacionalnih i međunarodnih finansijskih izvora.

5.2. Preporuke o upravljanju u cilju ostvarenja vizije

Ostvarenje misije nije laka zadaća, a ostvarivanje vizije predstavlja vrlo zahtjevnu zadaću koja zahtjeva izrazito puno zajedništva u radu te svakodnevne upornosti u prevladavanju raznoraznih prepreka i problema. Stoga je izdvojeno nekoliko preporuka koje smatramo odlučnima za ostvarenje zacrtane vizije. Već smo naglasili kako je ljudski čimbenik nezamjenjiv u kulturnom stvaralaštvu, a osobito ljudska kreativnost kao glavni pokretač u stvaranju novih vrijednosti. Kulturno stvaralaštvo ostaje u sjeni ukoliko nije izneseno pred sud publike, te ukoliko nije na neki način doživjelo svoju objavu, a time i potvrdu svoje vrijednosti. Dakle za svaki razvoj kulturnog života ključno je imati dvije vrste dionika, stvaratelje kulture i publiku, koje povezuje djelo. Stoga ćemo u nastavku detaljnije ukazati kako poticati produkciju uz istovremeno razvijanje vlastite publike.

5.2.1. Poticati kreativnost u produkciji novih programa/projekata

Za razliku od mnogih drugih resursa, poput novca ili odgovarajuće opreme, kreativnost je puno pravednije prisutna među nama, samo je pitanje jesmo li došli u prigodu da to otkrijemo i da tu vrstu vlastite kreativnosti razvijamo. Upravo ta okolnost treba nas usmjeriti na stvaranje poticajnih uvjeta u KUL Centru u kojem će se graditi samopouzdanje i razvijati talenti u području kulture. Kao dobar primjer uzmimo učenike glazbene škole koji bi mogli sudjelovati u smotrama i natjecanjima, jednako tako kao što velik broj njih svira za vrijeme ljeta po terasama hotela i restorana gradeći tako svoju glazbenu karijeru.

U dosadašnjim aktivnostima na uspostavljanju KUL Centra na načelu javno-civilnog partnerstva prepoznali smo brojne dionike koji su se spremni uključiti u njegovo djelovanje, pa time dio zainteresiranih svakako i u produkcijske timove. Sav taj entuzijazam i želju valja usmjeriti na kreiranje novih programa i projekata ili razvoj i unapređenje postojećih. U tu svrhu predlažemo uspostavljanje „inkubatora“ u kojem bi timovi pod vodstvom mentora razvili znanja o radosti stvaranja. Tako npr. ako se pojavi tim koji bi želio organizirati glazbeni festival u „inkubatoru“ će biti ako mentor angažirana osoba koja ima iskustva u organizaciji glazbenih festivala i koja će podučiti tim kako programski i logistički ostvariti takav projekt.

Takov „inkubator“ trebao bi pomoći ne samo u prepoznavanju novih ideja i talenata, već bi trebao pronaći načine kako ostvariti kvalitetne ideje i tako demonstrirati sinergiju kao važnu odliku KUL Centra.

5.2.2. Preporuke za razvoj publike

Posebnu pažnju u upravljanju KUL Centru treba posvetiti razvoju publike. Kulturna akcija bez publike gubi svoj smisao. Koliko god dobro pripremili, organizirali kulturnu akciju, najvažnije će na kraju biti stav publike o samoj akciji. U svakom trenutku pripreme ili provedbe kulturne akcije moramo promišljati o publici. Publika uvijek može izabrati hoće li ostati kod kuće pred TV prijamnikom, poći u restoran, kod prijatelja, posjetiti neki drugi kulturni program ili će ipak doći na vaš program. Stoga publiku valja stvarati i čuvati.

Da bismo imali publiku nije dovoljno informirati građane o kulturnoj akciji koju pripremamo, kao niti gdje će se ona održati, već je nužno da građane zainteresirate za program. Od zainteresiranih i

znatiželjnih građana stvorit ćete publiku. Međutim, budite pažljivi prigodom izbora načina na koji ćete to postići. Informirajte građane o programu korektno. Ne koristite se obmanom i netočnim informacijama. Ne predstavljajte program niti kulturnu akciju onim što ona nije, jer će to imati za posljedicu razočaranje publike, a tako se stečena publika brzo gubi i osipa. I kada je kulturna akcija, odnosno program namijenjen samo jednoj izvedbi ne varajte publiku. Korektan odnos prema publici sama publika cijeni ponovnim dolaskom na programe istog organizatora.

Publiku uvijek treba obnavljati, te uvijek ponovno zainteresirati za program koji joj želimo predstaviti. Nije dovoljno ostvariti jedan dobro posjećen program, odnosno kulturnu akciju, da bismo mogli smatrati da imamo svoju publiku. Primjeri kazališta s dugom tradicijom ukazuju da se svake godine na posebne načine bore za svakog pretplatnika, kao i za svakog posjetitelja njihovih predstava. Stvaranje publike tako predstavlja trajni proces koji je menadžeru uvijek među prioritetnim zadaćama. Na stvaranje publike utječu brojni čimbenici: društvene navike, moda, odgoj i obrazovanje, stupanj opće informiranosti itd. Za stvaranje publike odlučni su: marketing, prisutnost u medijima i obrazovanje.

Stvaranje publike je zadaća koju ostvaruju svi organizatori kulturnih akcija, odnosno programa ali isto tako važna zadaća jest sačuvati stvorenu publiku. Da bismo sačuvali publiku moramo je upoznati kako bismo mogli skrbiti o njenim potrebama i zahtjevima, odnosno kako bismo stvorili ugođaj koji ona želi doživjeti posjetom programima koje za njih organiziramo.

Stoga u nastavku navodimo nekoliko preporuka za razvoj publike:

- prilagoditi komunikacijske kanale navikama građana,
- iskoristiti postojeće i razviti nove modele za interaktivnu komunikaciju s publikom putem novih medija i društvenih mreža,
- povećati vidljivost kulture u medijskom prostoru na inovativan, kreativan i participativan način,
- angažirati publiku otvaranjem mogućnosti za sudjelovanje u programima,
- osmisliti oblike neformalnog druženja s građanima, bez unaprijed osmišljenih programa,
- omogućiti uključivanje građana u proces programiranja kulturnih događanja u KUL Centru,
- njegovati kontinuiranu suradnju i komunikaciju s učenicima srednjih škola i studentima
- organizirati društvene i kulturne sadržaje za djecu osnovnih škola (radionice, izložbe, predstave i slično) u društveno-kulturnim prostorima
- poticati ustanove u kulturi na suradnju sa KUL Centrom i istraživanje novih modela pristupa građanima koje će aktivno uključiti u svoje projekte i programe,
- podržati inicijative odozdo ("grass root") s ciljem očuvanja, održavanja, stvaranja i promicanja kulturnog naslijeđa te proizvodnju i dijeljenje amaterskih praksi i
- jačati sinergiju organizacija civilnog društva u nezavisnoj kulturi.



Slika 28. - Publika

6. Akcijski plan

„Budućnost nije rezultat odabira jednog od puteva koji nudi sadašnjost – ona je mjesto koje je najprije stvoreno u mislima i volji; stvoreno potom u djelovanju.“ W. Disney

6.1. Aktivnosti do zaključenja Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu

Izbor modela suradničkog upravljanja na osnovi javno-civilnog partnerstva kao što smo već konstatirali zahtjeva definiranje dionika na strani javnog i civilnog sektora. Stoga će se na strani javnog sektora pri zaključenju Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu pojaviti Grad Slavonski Brod i Kazališno-koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić“. Partneri iz javnog sektora Sporazum mogu zaključiti sa:

- Savezom udruga/platformom koju će osnovati zainteresirani dionici iz civilnog sektora ili
- određenim brojem zainteresiranih dionika iz civilnog sektora.

U dalnjem hodogramu zagovaramo zaključenje Sporazuma sa Savezom udruga/platformom i to iz sljedećih razloga:

- Sporazum zaključuje manje broj partnera te je znatno jednostavnije urediti međusobna prava i obveze, a među njima osobito pitanja sudjelovanja u upravljanju KUL Centrom,
- time se otvara mogućnost pristupanja drugih zainteresiranih dionika iz civilnog sektora KUL Centru kroz članstvo u Savezu udruga/platformi,
- svi članovi Saveza udruga/platforme su kroz samo članstvo aktivno uključeni KUL Centar i za sve važe ista pravila ponašanja i poslovanja (nema privilegiranih dionika),
- kroz integraciju dionika u Savez ili platformu omogućava im se korištenje svih raspoloživih resursa, te korištenje komunikacijskih kanala KUL centra te zajedničkih marketinških kampanja,
- Savez udruga ili platforma otvara mogućnost intenzivnije suradnje među samim članovima, kao i mogućnost suradnje na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Korak	Aktivnost
1.	Uspostava Saveza udruga/platforme KUL Centra od zainteresiranih dionika iz civilnog sektora – suglasnost oko misije, vizije i vrijednosti Saveza udruga/platforme
2.	Donošenje Statuta Saveza udruga/platforme udruga KUL Centra i registracija Saveza udruga/platforme sukladno Zakonu o udrugama
3.	Pregovori Saveza udruga/platforme sa Gradom Slavonskim Brodom i javnom ustanovom Kazališno-koncertnom dvoranom „Ivana Brlić-Mažuranić“ o partnerstvu u poslovanju KUL Centra – posebno važno je u tom procesu utvrditi misiju, viziju i vrijednosti koje će njegovati KUL Centar a koje su predložene ovim dokumentom
4.	Zaključenje Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu o poslovanju Centra mladih – KUL Centra u Slavonskom Brodu (vidi poglavje 2.4.4. ovog dokumenta)

5.	Uspostava tijela upravljanja sukladno zaključenom Sporazumu o partnerstvu o poslovanju KUL Centra u Slavonskom Brodu: <ul style="list-style-type: none"> • konstituiranje Partnerskog vijeća, • imenovanje voditelja KUL Centra i • konstituiranje Programskog vijeća.
6.	Pokretanje postupka za utvrđivanje godišnjeg programa KUL Centra – u tom postupku prioritetno treba razmotriti prijedloge programa podnesene u postupku izrade ovog dokumenta, a to su prijedlozi Kazališne družine „Ivana Brlić-Mažuranić“, udruga Kameleon i Mreža te Kino klub „Paluba 7“.
7.	Donošenje godišnjeg programa KUL Centra u okviru godišnjeg poslovnog i programskega plana Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“

6.2. Aktivnosti u prvoj godini djelovanja KUL Centra

Pod prvom godinom djelovanja KUL Centra smatramo prvu godinu nakon zaključenja Sporazuma o javno-civilnom partnerstvu u djelovanju KUL Centra. Stoga se očekuje da će do početka prve poslovne godine za KUL Centar biti donesen i godišnji program usuglašen između Programskog vijeća KUL Centra i Kazališno-koncertne dvorane u čijem sastavu će KUL Centar djelovati. Ujedno je važno da je došlo do imenovanja voditelja KUL Centra kao odgovorne osobe za izvršenje programa KULcentra.

Nositelj aktivnosti	Aktivnost
Partnersko vijeće	Održat će najmanje dvije sjednice (krajem lipnja i prosinca) u cilju nadzora nad provedbom Sporazuma i razmatranja polugodišnjeg izvještaja o radu KUL Centra
Programsko vijeće KUL Centra	Programsko vijeće KUL Centra na svojim sjednicama sredinom lipnja i prosinca razmatrat će izvještaje o izvršenju planiranih programa KUL Centra, te tijekom godine provesti postupak utvrđivanja godišnjeg programa KUL Centra za narednu kalendarsku godinu.
Tijela upravljanja Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“	Sukladno važećim propisima i odredbama Statuta Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“ tijela upravljanja Dvorane donositi će i provoditi odluke iz svoje nadležnosti vezana za rad i funkcioniranje KUL Centra kao sastavnice javne ustanove.
Voditelj KUL centra	Organizira provedbu godišnjeg plana programa uz koordinaciju aktivnosti sa tijelima upravljanja Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“, te obavlja i organizira sve poslove sukladno Sporazumu o javno-civilnom partnerstvu i drugim aktima donesenim u vezi sa provedbom Sporazuma.
Zaposlenici Kazališno-koncertne dvorane koji obavljaju poslove za potrebe KUL Centra	Zaposlenici Dvorane koji prema opisu poslova obavljaju određene poslove za potrebe KUL centra činit će to stručno i odgovorno sukladno propisima i općim aktima Dvorane.

7. Plan održivosti

„Zadaća menadžmenta je osposobiti ljudе da zajednički rade, njihove snage učiniti djelotvornima, a slabosti nevažnim.“ P. Drucker

7.1. Procjena potrebnih ulaganja

Procjenu potrebnih ulaganja izvršit ćemo kroz analizu i uvažavanje postojećih troškova za svaki pojedinačni trošak kada je to moguće, a u slučajevima kada ne bilježimo do sada postojanje takvih i sličnih troškova naša procjena će se temeljiti na praksi i iskustvu sa područja Republike Hrvatske.

Prije procjene dalnjih ulaganja u funkciranje KUL Centra potrebno je konstatirati koja ulaganja su do sada izvršena kako bi se poboljšali prostori i oprema Centra mladih. Od 2013. godine kada je upravljanje Centrom mladih preuzela Kazališno-koncertna dvorana izvršeni su sljedeći zahvati:

- ugrađeni su rukohvati na hodnicima i stubištu pozornice,
- oslikani su zidovi velike dvorane grafitima,
- servisiran je sustav grijanja,
- izvršeni su manji popravci na vodovodnome sustavu,
- izrađena je drvena rampa za invalide,
- ugrađeni su apsorberi zvuka u velikoj dvorani,
- postavljena je izolacija na tavanu Centra,
- ugrađena je nova scenska rasvjeta i razglas.

U navedene zahvate uloženo je 330.000 kuna, dok je u razdoblju od 2013. – 2016. u kapitalna ulaganja uloženo 164.184,82 kune u okviru kojih su izvršeni radovi na zvučnoj i toplinskoj izolaciji, određeni građevinski radovi, te konstrukcijski radovi na pozornici.

U okviru procjene posebno ćemo iskazati troškove koji se odnose na upravljanje KUL Centrom, a potom i procjenu troškova produkcije koja se planira realizirati u prvoj godini djelovanja KULCentra.

7.1.1. Troškovi upravljanja KUL centrom

Troškove upravljanja KUL Centrom procijenili smo kroz dvije vrste troškova fiksne i varijabilne.

U fiksne troškove uvrstili smo plaće i naknade za najnužnije poslove koje na godišnjoj razini treba obaviti kako bi KUL Centar mogao poslovati sukladno važećim propisima. Pri procjeni ovih troškova za sve poslove koje su do sada obavljali zaposlenici Kazališno-koncertne dvorane koristili smo podatke o ostvarenim bruto plaćama tijekom 2018. godine.

Planirani su i troškovi upravljanja za pokriće svih troškova koji nastaju djelovanjem Partnerskog i Programskog vijeća što obuhvaća sve administrativne, informatičke, komunikacijske, nadzorne, izvještajne i druge nužne aktivnosti koje se u okviru upravljanja provode sukladno pozitivnim propisima.

Za troškove čišćenja prostora planiran je vanjski suradnik sukladno dosadašnjoj praksi kao racionalno rješenje.

Tablica 12. - Procjena godišnjih fiksnih troškova upravljanja KUL Centrom

	Naziv troška	Procijenjeni iznos troška (kune)
1.	Plaća koordinatora KUL centra – bruto iznos za puno radno vrijeme (planiranje rasporeda kulturnih i umjetničkih programa, pružanje podrške svim korisnicima Centra mladih, komunikacija s medijima, nadzor projektnih aktivnosti, komunikacija s medijima) Plaća – 88.024,08 kn Plaća suradnika za odnose s javnošću KUL centra – bruto iznos za puno radno vrijeme (briga za marketing, oglašavanje, uređivanje web stranice projekta) Plaća – 67.270,44	155.294,52
2.	Plaća za obavljanje administrativno-pravnih poslova – bruto iznos za 10% godišnjeg radnog vremena	9.250,00
3.	Plaća za obavljanje računovodstveno-knjigovodstvenih poslova – bruto iznos za 10% godišnjeg radnog vremena	9.250,00
4.	Plaća za obavljanje domarskih poslova i poslova održavanja, zaštite od požara i zaštite na radu – bruto iznos za 20% godišnjeg radnog vremena	15.800,00
5.	Plaća za obavljanje poslova tehničke podrške – bruto iznos za 20% godišnjeg radnog vremena	18.600,00
6.	Troškovi upravljanja (Partnersko i Programsко vijeće, pripadajući tekući troškovi poslovanja)	36.000,00
7.	Plaća za troškove čišćenja prostora – bruto iznos za 10% godišnjeg radnog vremena	6.000,00
8.	Troškovi zaštitaru i sigurnosti	3.000,00
9.	Troškovi angažmana pomoćnog scensko-tehničkog osoblja	5.000,00
UKUPNO GODIŠNJE		258,194,52

U posebnoj grupi procijenjeni su varijabilni troškovi i to u minimalno godišnjem iznosu nužnom za normalno funkcioniranje KUL Centra uvažavajući dinamiku djelovanja i programa u Centru mladih ostvarenom tijekom 2018. godine. Kako je za očekivati da će ti troškovi rasti ukoliko se poveća dinamika djelovanja i ostvari veći broj programa valja imati na umu da će za taj rast varijabilnih troškova trebati osigurati i dodatne prihode.

Tablica 13. - Procjena minimalnih godišnjih varijabilnih troškova upravljanja KUL Centrom

	Naziv troška	Procijenjeni iznos troška (kune)
1.	Vodoopskrba	1.300,00
2.	Plin	8.800,00
3.	Električna energija	4.800,00
4.	Sredstva održavanje opreme	3.000,00
5.	Uredski materijal	5.000,00
6.	Telekomunikacijske usluge	5.500,00
7.	Zaštita na radu i zaštita od požara	5.000,00
8.	Marketinške usluge	15.000,00
UKUPNO GODIŠNJE		48.400,00

7.1.2. Stvarni kapaciteti i troškovi produkcije

Prostori KUL Centra koje čini dvorana sa pozornicom i mala dvorana za sastanke na katu u osnovi omogućavaju i usporedno događanje dva sadržaja ukoliko se mogu odvijati u zadanim prostorima. Kako se oba prostora mogu koristiti tijekom cijelog dana to omogućava odvijanje različitih programa u zadanim prostorima, a njihova učestalost i popunjenošć kalendarja događanja u osnovi će ovisiti o kvalitetnoj koordinaciji i organizaciji poslovanja KUL Centra.

Za postizanje iskorištenosti stvarnih kapaciteta KUL Centra od izrazitog je značenja utvrđivanje godišnjeg Kalendarja čime bi se uhodala određena organizacija poslovanja i istovremeno bi se navikla publika na usvojenu programsku shemu. Tako bi bilo dobro ustaliti termine za održavanje predstava, koncerata, kino projekcija ili drugih istovrsnih događanja (npr. „filmski ponedjeljak“, „srijeda za jazz“).

Za razvoj, osobito programske, KUL Centra bilo bi važno predvidjeti mogućnost korištenja Kazališno-koncertne dvorane i otvorenih prostora u Gradu ukoliko se radi o programima za koje vlada veći interes publike od raspoloživog kapaciteta dvorane KUL Centra. Naime, usmjeravanje KUL Centra na organizaciju većih kulturnih programa sa gostovanjem poznatih umjetnika/izvođača bitno bi utjecalo na jačanje kadrovskih kapaciteta KUL Centra i mogućnost ostvarivanja vlastitih prihoda.

Programi koji će se realizirati u okviru KUL Centra mogu se podijeliti u dvije skupine i to na vlastite programe i gostovanja. Vlastiti programi KUL Centra jedan su od ciljeva koji se želi postići kroz zaključivanje javno-civilnog partnerstva i tako omogućiti građanima i udrugama kvalitetne uvjete za produkciju vlastitih programa. Kroz javni poziv upućen svim građanima i udrugama na podnošenje prijava sa prijedlozima za prve zajedničke produkcije programa i/ili projekata sa KUL Centrom u razdoblju od 3.06. do 3.07. 2019. godine pristigle su tri prijave. Sve tri prijave nalaze se u KUL Centru kao prijedlozi za uvrštenje u Kalendar KUL Centra.

Tablica 14. - Procjena troškova produkcije u prvoj godini KUL Centra prema do sada prijavljenim programima

	Nositelj programa	Naziv programa	Procijenjeni troškovi produkcije (kune)
1.	Kino klub „Paluba 7“	Art Kino Palube 7	77.950,00
2.	Udruga „Kameleon i Mreža“	Kreativne radionice	50.800,00
3.	Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“	Kazališni program, dramske radionice i edukacijski program	170.000,00
UKUPNO			298.750,00

7.2. Izvori financiranja KUL Centra

Kao najvažniji, ali nikako jedini, izvor financiranja je proračun Grada Slavonskog Broda i to po dvije osnove, kao ključnog javnog partnera, te kao osnivača javne ustanove Kazališno-koncertne dvorane „Ivana Brlić-Mažuranić“. Upravo ovaj izvor što neposredno financirajući rad pojedinih udruga uključenih u ovaj projekt što putem proračuna Kazališno-koncertne dvorane najvažniji je financijer motiviran željom da za svoje građane osigura raznoliku i kvalitetnu razinu kulturnih i zabavnih sadržaja.

Pri tome treba uvažiti kako je upravo gradski proračun i do sada osiguravao najveći dio sredstava potrebnih za realizaciju brojnih programa u Centru mladih, te svojim partnerstvom omogućio financiranje projekata iz EU fondova.

Uz sredstva gradskog proračuna upravo KUL Centar svojom aktivnošću trebao bi osigurati sredstva i iz drugih izvora, a osobito iz:

- državnog proračuna za projekte i programe od nacionalnog značaja,
- županijskog proračuna za projekte i programe od regionalnog značaja,
- fondova EU za projekte i programe međunarodne i prekogranične suradnje,
- proračuna pravnih i fizičkih osoba kao sponzora i/ili donatora, te
- vlastitih prihoda ostvarenih poslovanjem KUL Centra.

7.3. Održivo poslovanje KUL Centra

Za organizacije koje djeluju unutar javnog sektora, kao što je i KUL Centar postizanje održivog poslovanja ujedno je i način društveno odgovornog poslovanja, jer se većina angažiranih sredstava za poslovanje KUL Centra osigurava iz javnih proračuna, a jedan od ključnih osnivača je Grad Slavonski Brod. Stoga se održivo poslovanje nameće kao nužnost, a ne kao potreba.

Za postizanje održivog poslovanja KUL Centar mora kontinuirano ostvarivati tri cilja:

- pozitivan rezultat u poslovanju,
- zadovoljenje javne potrebe za kulturnim programima i sadržajima osobito građana Slavonskog Broda,
- ostvarenje misije, strateških i horizontalnih ciljeva KUL Centra.

Za stvaranje uvjeta za održivo poslovanje KUL Centra prvenstveno je odgovorno Partnersko vijeće sukladno svojoj ulozi i nadležnosti, dok je za operativno postizanje održivosti odgovoran voditelj KUL Centra.

Programsko vijeće KUL Centra odgovorno je za zadovoljavanje javne potrebe za kulturnim programima i stoga je dužno pratiti izvršavanje planiranih programa te razmatrati reakcije i ocijene publike na izvedene programe.

Model održivog poslovanja, kao i društveno odgovornog poslovanja, podrazumijeva sljedeće razine odgovornosti:

- pravna – osiguravanje poštivanja propisa,
- ekomska – osiguravanje pozitivnog poslovanja,
- etička – ponašanje sukladno etičkim standardima zajednice,
- društvena – pridonositi boljitetu ljudi i zajednice i aktivno sudjelovati u rješavanju aktualnih problema u cilju poboljšavanja kvalitete života.

Postizanje održivosti prioritetni je zadatak menadžmenta, a tek potom stvaranje uvjeta za daljnji razvoj KUL Centra.

8. Plan praćenja/vrednovanja

„Ne možete pobjeći od odgovornosti sutrašnjice izbjegavajući je danas.“ A. Lincoln

Plan praćenja, odnosno vrednovanja poslovanja KUL centra biti će proveden na nekoliko razina i to: kroz obavezno poslovno izvještavanje te s ciljem vrednovanja ostvarenih programa u okviru KUL Centra.

8.1. Obaveza izvještavanja o poslovanju KUL Centra

O poslovanju KUL Centra provoditi će se poslovno izvještavanje sukladno obvezama poslovnog izvještavanja Kazališno-koncertne dvorane prema Gradu Slavonskom Brodu i svim drugim nadležnim tijelima a temeljem važećih propisa.

Izvještaji o poslovanju KUL Centra biti će obavezno razmatrani na Partnerskom vijeću i tijelima upravljanja Kazališno-koncertne dvorane.

Grad Slavonski Brod i tijela upravljanja Kazališno-koncertne dvorane mogu kad god se za to ukaže potreba zatražiti od voditelja KUL Centra da podnese izvještaj o poslovanju KUL Centra.

8.2. Način vrednovanja ostvarenih rezultat KUL Centra

Rezultati ostvareni poslovanjem KUL Centra biti će razmatrani i vrednovani kroz:

- programsko vrednovanje – kojem je cilj utvrditi stupanj uspješnosti u realizaciji planiranih programa i projekata,
- zadovoljstvo publike – kojem je cilj utvrditi posjećenost pojedinih programa i stupanj zadovoljstva publike sa svakim pojedinim programom/projektom kako bi se utjecalo na kvalitetu izvedenih programa/projekata,
- financiranje programskih aktivnosti – kojem je cilj utvrditi ostvareni omjer financiranja programa/projekata iz različitih izvora (EU fondovi, sponzori, donacije, proračunska sredstva itd.),
- broj aktivnih dionika (udruga, umjetničkih organizacija, građana, tvrtki i sl.) uključenih u rad i djelovanje KUL Centra,
- broj ostvarenih gostovanja (u KUL Centru i KUL Centra u drugim sredinama) na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini,
- broj ostvarenih koprodukcija programa ili ostvarenih suradnji na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, te
- broj ostvarenih priznanja i nagrada.

9. Literatura

- Antolović, J. (2001) „Kad kultura – stvara poslove?“, Ekonomist br. 5-6., str. 28-31.
- Antolović, J. (2009), „Menadžment u kulturi“, Hadrian d.o.o. Zagreb, e-udžbenik 2013.
- Antolović, J. (2010), „Organizacija i kultura“, Hadrian d.o.o. Zagreb, e-udžbenik 2013.
- Antolović, J. (2013) „Pravo i kultura“, Hadrian d.o.o. Zagreb, e-udžbenik 2013.
- Antolović, J., Turkalj Podmanicki, M. (2010), „Načela i smjernice za organizacije u kulturi“, Ekonomski vjesnik Ekonomskog fakulteta u Osijeku, god. XXIII, br. 1/2010., str 152-170.
- Celakoski, T. (2011) „Analiza stanja i utvrđivanje potreba“, Grad Rojc: Razvoj novog modela upravljanja društvenim centrom Rojc kroz javno-civilno partnerstvo, Pula, Zelena Istra, str.9-11.
- Čačić, P. (2018) Sudioničko upravljanje u društveno-kulturnim centrima u Hrvatskoj, diplomski rad na Filozofskom fakultetu u Zagrebu.
- Vidović, D. (2018) „Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkog upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj“, Zaklada Kultura nova, Zagreb.
- Vidović, D., Mišković, D., Žuvela, A. (2015) „Radna bilježnica za društveno-kulturne centre“, Radni skup Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara, Zaklada „Kultura nova“, Zagreb.
- Žuvela, A., Jelinčić, D.A., Tišma, S., Šulić, V. (2015) Plan upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti 2016.2020., Institut za razvoj međunarodnih odnosa, Zagreb.

Web stranice

- Grad Slavonski Brod - <https://www.slavonski-brod.hr>
- Kazališna družina „Ivana Brlić-Mažuranić“ - <http://www.dk-ibm.hr>
- KUL Centar Slavonski Brod - <http://kulcentar.kkd-ibm.hr>
- Kazališno-koncertna dvorana „Ivana Brlić-Mažuranić, Slavonski Brod - <http://www.kkd-ibm.hr>
- Savez udruga KAoperativa - <http://kaoperativa.org>
- Pogon zagrebački centar za nezavisnu kulturu - <https://www.pogon.hr>
- Društveni centar Roj u Puli - <http://rojnet.pula.org/index.php/hr/>
- Lazareti- kreativna četvrt Dubrovnika - <https://hr-hr.facebook.com/lazaretihub/>
- Dom mladih u Splitu - <http://mkcsplit.hr/dom-mladih/>
- Savez udruga Molekula u Rijeci - <http://www.molekula.org>
- Društveni centar u Čakovcu - <https://drustvenicentar.hr>
- Grad Karlovac - <https://www.karlovac.hr>
- Grad Dubrovnik - <https://www.dubrovnik.hr>
- Grad Čakovec - <https://www.cakovec.hr/web/>
- Grad Pula - <http://www.pula.hr/hr/>
- Grad Zagreb - <https://www.zagreb.hr>
- Grad Rijeka - <https://www.rijeka.hr>
- Rijeka 2020 Europska prijestolnica kulture - <https://rijeka2020.eu>
- Ministarstvo kulture - <https://www.min-kulture.hr>
- Zaklada Kultura nova - <https://kulturanova.hr>

9.1. Popis tablica

TABLICA 1. - UČEŠĆE KULTURE U PRORAČUNU GRAD SLAVONSKOG BRODA U RAZDOBLJU OD 2014.-2019.	7
TABLICA 2. - PROGRAM JAVNIH POTREBA ZA KULTURU GRADA SLAVONSKOG BRODA U RAZDOBLJU OD 2014.-2019.	8
TABLICA 3. - PRORAČUN KAZALIŠNO-KONCERTNE DVORANE IVANA BRLIĆ-MAŽURANIĆ U RAZDOBLJU OD 2014.-2018.	9
TABLICA 4. - SWOT ANALIZA SNAGA I SLABOSTI BUDUĆEG KUL CENTRA	15
TABLICA 5. - SWOT ANALIZA PRILIKI I PRIJETNJI ZA BUDUĆI KUL CENTAR IZ OKRUŽENJA	16
TABLICA 6. - ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA RAZMATRANIH MODELA SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA ZA KUL CENTAR U SLAVONSKOM BRODU	22
TABLICA 7. –POSEBNI HORIZONTALNI CILJEVI	27
TABLICA 8. -OBRADA ODGOVORA NA NAVEDENO PITANJE	37
TABLICA 9. -OBRADA ODGOVORA NA NAVEDENO PITANJE	37
TABLICA 10. - OBRADA ODGOVORA NA NAVEDENO PITANJE	38
TABLICA 11. - OBRADA ODGOVORA NA NAVEDENO PITANJE	40
TABLICA 12. - PROCJENA GODIŠNJIH FIKSNIH TROŠKOVA UPRAVLJANJA KUL CENTROM	54
TABLICA 13. - PROCJENA MINIMALNIH GODIŠNJIH VARIJABILNIH TROŠKOVA UPRAVLJANJA KUL CENTROM	54
TABLICA 14. - PROCJENA TROŠKOVA PRODUKCIJE U PRVOJ GODINI KUL CENTRA PREMA DO SADA PRIJAVLJENIM PROGRAMIMA	55

9.2. Popis slika

SLIKA 1. – PRVA RADIONICA O IZRADI MODELA SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA KUL CENTROM	6
SLIKA 2. - DVORANA KUL CENTRA, POGLED NA POZORNICU	13
SLIKA 3. - PROVEDBA SWOT ANALIZE NA EDUKACIJI O NOVIM OBLCIMA UPRAVLJANJA U KULTURI	16
SLIKA 4. - SHEMATSKI PRIKAZ DIONIKA JAVNO-CIVILNOG PARTNERSTVA KUL CENTRA U SLAVONSKOM BRODU	20
SLIKA 5. -PUBLIKACIJA O JAVNO-CIVILNOM PARTNERSTVU	25
SLIKA 6. - POVEZNICA VIZIJE I STRATEGIJE RAZVOJA SA PLANOVIMA POSLOVANJA.....	26
SLIKA 7. - SEDAM KORAKA U IZRADI POSLOVNOG PLANA ORGANIZACIJE.....	29
SLIKA 8. -STRUKTURA ISPITANIKA PO SPOLU.....	33
SLIKA 9. -STRUKTURA ISPITANIKA PO GODINAMA	33
SLIKA 10. -ISPITANICI PO MJESTU ŽIVOTA.....	33
SLIKA 11. -ISPITANICI PO TRENUTNOM STATUSU	34
SLIKA 12. -STRUKTURA KUĆANSTVA ANKETIRANIH OSOBA	34
SLIKA 13. - PROSJEČNI MJESEČNI PRIHOD KUĆANSTVA ANKETIRANIH OSOBA.....	34
SLIKA 14. - NAJČEŠĆE AKTIVNOSTI U SLOBODNO VRIJEME ANKETIRANIH	35
SLIKA 15. -UČESTALOST POSJEĆIVANJA KULTURNIH PROGRAMA.....	36
SLIKA 16. -POSJEĆENOST KULTURNIH PROGRAMA U POSLJEDNJIH GODINU DANA	36
SLIKA 17. -SUDJELOVANJE U KULTURNIM AKTIVNOSTIMA	38
SLIKA 18. -PRIKAZ AKTIVNOG SUDJELOVANJA PO PODRUČJIMA KULTURE.....	39
SLIKA 19. - PROCJENA POTENCIJALNIH AKTIVNIH DIONIKA U DJELOVANJU KUL CENTRA.....	40
SLIKA 20. - PROCJENA ANKETIRANIH O MOGUĆNOSTI SPONZORIRANJA KUL CENTRA.....	41
SLIKA 21. - PRIHVATLJIVOST CIJENE ULAZNICE ZA PROGRAME VLASTITE PRODUKCIJE.....	42
SLIKA 22. -PRIHVATLJIVOST CIJENE ULAZNICE ZA GOSTOVANJA.....	42
SLIKA 23. - POJEDINAČNO ILI GRUPNO POSJEĆIVANJE KULTURNIH PROGRAMA.....	42
SLIKA 24. - PREFERENCIJE ANKETIRANIH OKO BUDUĆEG PROGRAMSKOG RASPOREDA.....	43
SLIKA 25. – KULTURA I NJEZINO OKRUŽENJE KOJE UTJEĆE NA MARKETING	45
SLIKA 26. - POLAZNICI 1. SEMINARA O "NOVIM OBLCIMA UPRAVLJANJA U KULTURI"	48
SLIKA 27. - POLAZNICI 2. SEMINARA O "NOVIM OBLCIMA UPRAVLJANJA U KULTURI"	48
SLIKA 28. - PUBLIKA	50

Za više informacija:

Kazališna družina Ivana Brlić Mažuranić

Trg Stjepana Miletića 12
35000 Slavonski Brod

Telefon: 098 842 753

Web: <http://www.dk-ibm.hr/>
..... <http://kulcentar.kkd-ibm.hr/>
Email: dk-ibm@dk-ibm.hr
..... kul.centar.koordinator@kkd-ibm.hr



**Za više informacija o EU fondovima posjetite web stranicu
Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije
www.strukturnifondovi.hr**

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Kazališne družine Ivana Brlić Mažuranić.

Partner u pripremi i provedbi projekta:

 **Razvojna agencija**
GRADA SLAVONSKOG BRODA D.O.O.
www.ra-sb.hr