

„КУЛТУРНИ ЦЕНТАР НОВОГ САДА“
Број 330/1
бд. 11. 20. №. год.
НОВИ САД

КУЛТУРНИ ЦЕНТАР НОВОГ САДА
ПЕТОГОДИШЊА СТРАТЕГИЈА

2020–2024

САДРЖАЈ

1. УВОД	3
1.1. Лична карта установе.....	7
1.2. Процес израде стратешког плана.....	8
2. СТРАТЕШКА АНАЛИЗА	9
2.1 Анализа окружења.....	9
2.2 Анализа тренутне позиције установе.....	10
2.3 Анализа животног циклуса установе.....	11
2.4 Анализа интерне организације и комуникације установе.....	13
2.5 Анализа капацитета (ресурса) установе	16
2.6 Финансијска анализа установе.....	19
2.7 Анализа црвих група и публике установе.....	21
2.8 СВОГ анализа.....	31
3. СТРАТЕШКИ ПЛАН	35
3.1 Принципи деловања установе.....	37
3.2 Мисија установе.....	37
3.3 Визија установе.....	37
3.4 Преглед стратешких циљева, стратешких програма и активности.....	37
4. ПРЕГЛЕД ПРИЛОГА	43
4.1 Предлог нове организационе структуре.....	43

1. УВОД

Делатност Културног центра Новог Сада се пири, трагајући за новим моделима презентације културне делатности, водећи рачуна, пре свега, о квалитету. Захваљујући разноврсним програмима – књижевне трибине, друштвене трибине, спенски, музички, ликовни, филмски програм, издавачка делатност, фестивали, мултимедијални и интердисциплинарни пројекти – познат је по својој отворености и приемчивости новим тенденцијама у култури. Стога је засигурно једна од водећих културних институција са слухом, креативним потенцијалом, истрајна у намери да анимира све генерације уметника, посебно млађе ствараоце, да стварајачке енергије удружи и реализује низ нових културних пројеката, акција, манифестација и фестивала. Програмска делатност Културног центра Новог Сада се реализује у просторима Културног центра: клуб „Трибина младих“ (књижевни програм и друге трибине, музички програм), јавна презентација радионика, Арт синема програм...), велико сали Културног центра (филмски, спенски и музички програм), Ликовном салону Културног центра (изложбе ликовних уметника млађе генерације), Малом ликовном салону (изложбе ликовних уметника и ликовних уметника примењених уметности; продајна галерија). У зависности од садржаја и услова које је неопходно обезбедити за реализацију појединачних програма и пројеката, Културни центар Новог Сада реализује програме и у просторима других организација и институција културе – позоришне дворане, галерије, као и у отвореним просторима – градски тргови, дворишта, Петроварадинска тврђава...

Културни центар Новог Сада одувек, а посебно у последњих неколико година, остварује динамичне међународне контакте у области културе, са институцијама и уметничкима, реализујући низ занимљивих програмских садржаја, акција и пројеката. КЦНС је институција са традицијом од преко пола века.

Ова установа баштини традицију неколико институција које су у Новом Саду деловале у претходних пет деценија. Наиме, пре тачно 65 година, у четвртак, 21. октобра 1954, одржан је први програм Омладинске катедре при Народном универзитету. Било је то „Вече младе војвођанске поезије“ које је одржано у Омладинском дому, у Улици Јована Суботића бр. 3 (садашње Новосадско позориште). Прво уредништво је радило у саставу: Илија Врсајков, Бошко Петровић, Дејан Познановић, Јован Солдатовић, Лазар Чурчић, Петар Поповић и Милега Павлов, уредник. Установа је ускоро, незванично, добила назив Трибина младих, што је и званично постало 1. септембра 1956. Младих већ у првих неколико година њеног рада (Оскар Давичо, Васко Попа, Душан Магић, Бошко Петровић, Станислав Винавер, Милан Коњовић, Мирослав Чанталовић, Јован Христић, Бранко Мильковић, Милорад Мадура, Живојин Ђулуум, Борислав Михајловић-Михиз,

Петар Џацић, Радомир Константиновић, Otto Бихали Мерин, Катарина Амброзић, Бора Радовић, Јуба Тадић, Јубица Раваси, Марио Маскарели, Зоран Минић, Александар Типма... да набројимо само неке). Од 1. јануара 1978. године ова институција постаје Културни центар младих „Сонja Маринковић“ (настала интеграцијом Трибине младих и Културног центра омладине „Сонja Маринковић“), а касније, 1984. године, оснива се Културни центар Новог Сада, такође интеграцијом КЦМ „Сонja Маринковић“ и дела (ликовног) Радничког универзитета „Радиво Ђирланов“, а издвојен је АКУД „Сонja Маринковић“ у засебну целину. Од тада, значи већ 35 година, ова институција, чији је оснивач Скупштина града, делује под овим именом.

КЦНС – часопис ПОЉА

Први број „Поља“ објављен је далеке 1955. са знаком новосадске Трибине младих и све до кулминације југословенске кризе деведесетих излазио је с неким мањим прекидима. Нова „Поља“ задржала су од старих, пре свега, отвореност за нове тенденције у књижевности и теоријској мисли. Данас, међутим, „Поља“ представљају судар различитих генерацијских и стилских струја, на најбољим искуствима проплости, али у складу с новим временом, и визуелно и концептуално. „Поља“ су гласило са израженим осећајем за близост културног простора Србије, старе Југославије, Средње Европе, дакле, књижевног света. У новој серији, изменују осталог, објављени су и тематски кругови посвећени новим читањима градиће, савременој литератури региона, те белетристички, есејистички и теоријски текстови нејрелевантнијих домаћих и страних аутора.

„Поља“ данас теже да буду у сазвучју са савременим добом, али не као ефемерна белешка књижевног тренутка, нити као прости снимак и пресек литерарне и духовне ситуације, већ као жив, креативни, провокативни процес. „Поља“ су пре свега новосадски часопис, у значењу које том одређењу налаже Оденов стих: бити локалан а пењен свуда.

КЦНС – редакција ликовног програма

Ликовна редакција КЦНС данас располаже са три изложбена простора, а повремене тематске изложбе приређује и у другим просторима. МАЛИ ЛИКОВНИ САЛООН – Програмска оријентација Малог ликовног салона се базира на репрезентативним изложбама уметника који се изражавају у оквирима класичног медија сликарства, графике и мале пластике. Акцент код одабира уметника јесте на зрелим ауторским исказима уметника старије и средње генерације и млађих уметника аутохтоно трасираних поетика и рукописа. Доминанта у програмском одабиру је јасна и прочишћена ликовност са извориштима у урбаном културном миљеу. Уредник галерије даје предлог уметника који испуњавају нормативе програмске оријентације и у договору са одговорним уредником ликовног програма формира програм. У току календарске године предвиђено је 13 ауторских и 2 продајне изложбе.

ЛИКОВНИ САЛОН КУЛТУРНОГ ЦЕНТРА НОВОГ САДА – Уреднички концепт даје стратешку оријентацију према проблему из самог језика визуелних дисциплина. Експозиције се базирају на ауторима средње и млађе генерације, отвореним ка иновативном и

спекултивном креативном чину. Као аутор концепта и акцентованог визуелног темата, оловорни уредник ликовног програма позива већи број аутора који чине фондамент програма, а уједно оставља и могућност другим ауторима да партниирају у програму, сходно пројекту. У току календарске године предвиђено је 15 ауторских изложби.

КЦНС – редакција говорног програма

Први програм који је организовала редакција Трибине младих (Омладинске катедре), давне 1954. године, био је, у ствари, књижевни. Од самог почетка рада ове установе око ње су се окупили многобројни и, чини се, најквалитетнији аутори из разних области. У првој редакцији су радили Башко Петровић, сликар, Илија Врсајков, музиколог, Јован Солдатовић, вајар, Петар Поповић, књижевник, Лазар Чурчић, библиотекар, Богданка Познановић, мултимедијални уметник и чувени професор нових медија на Лицовој академији у Новом Саду и Дејан Познановић, преводилац и касније један од првих уредника часописа „Пола”, који је и настао иницијативом ових младих људи.

Настављајући ту традицију Трибине младих, Редакција говорног програма се данас бави организовањем книжевних трибина и промоција, те има за циљ да књижевној публици представи савремена кретања у напој књижевности, презентујући дела најеминентнијих аутора. При томе се даје предност награђеним делима, као и младим, још неафирмисаним писцима. У оквиру ове редакције промовишу се и публикације најразноврснијег садржаја. Све промоције, иако високог естетског квалитета, спадају у некомерцијалне.

КЦНС – редакција музичког програма

Од оснивања Трибине младих, међу првим програмима било је оних који су посвећени музичи. У почетку је акценат био на едукативним програмима, трибинама о музичким жанровима и композиторима чија су имена заступљена у свим музичким енциклопедијама и учебницима. Године 1957. забележена је прва сарадња ТМ и Музичке школе „Исидор Бајић“, а студенти музичке уметности су 1959. године, у организацији ТМ, одржали концерт за ученике Музичке школе „Исидор Бајић“. Већ од 1961. године посвећивала се посебна пажња и цез музичи, поред класичне. Од 1974. године, па надаље, ТМ је била организатор најзначајнијих концерата у то време популарних рок група, како домаћих тако и иностраних.

ТМ се спојила са Културним центром омладине и студената „Сонча Маринковић“. Програми су одржавани на улицама, трговима, у полујавним просторима, у двориштима Змај Јовине улице, Дунавској улици, Дунавском парку, на базену, на Кеју, на Петроварадинској тврђави. Било је много концерата: „Млади за младе“, „Цез метроном“, „Блуз клуб“, „Концерт за град и реку“... Називе тих циклуса негујемо и данас – „Нови звучни простори“, „Цез метроном“ и др. Музичка редакција осмишљава и реализује Новосадски цез фестивал, који траје више од 20 година и један је од посећенијих фестивала у Новом Саду. Данас редакција музичког програма употребљава сличну музичких догађаја у граду.

КЦНС – редакција спенског програма

Редакција спенског програма Културног центра Новог Сада своју богату и разуђену програмску делатност заснива на неколико основних програмских целина: фестивалску, продукциону и презентациону. У оквиру фестивалске целине издајају се: МАЛО ПОЗОРЈЕ – на овом фестивалу, основаном 1974. године, гостовало је мноштво алтернативних трупа, студенских академских позоришта, „померених“ представа класичног репертоарског театра, као и најбољи представници аматерског театра. Поетичка позадина овог фестивала је меандрирала као и сами њени артефакти. Тако је од идеје да оно није фестивал, него акција, ово истраживање временом постало место где се афиришишу нови позоришни језини и експерименти. Током његовог десетогодишњег деловања одиграно је преко 130 представа, а које је извело више од осамдесет трупа.

ИНФАНТ – Инфант је настао као активан одговор на нестанак југословенског фестивала „Мало позорје“, из жеље да се, у времену неподесном за културу и комуникацију, отвори сасвим нови простор за размену културних вредности са светом, да оној малој, али значајној стваралачкој енергији младих, обезбедимо адекватан контекст.

КЦНС – редакција филмског програма

Дугогодишњим стрпљивим стручним радом и досежнутим резултатима, филмски програм Културног центра Новог Сада је изборио значајан углед у сопственој средини, са референцама које се осећају и далеко ван државних граница. Осим редовних пројекција као и циклуса које реализује, филмска редакција препознатљива је и по фестивалу Еуро ин филм.

1.1 Лична карта установе

Назив установе	Културни центар Новог Сада, Нови Сад
Седиште установе	Нови Сад, Католичка порта бр. 5
Матични број	8162778
Порески идентификациони број – ПИБ	101655568
Основна делатност установе	9004 – рад уметничких установа
Број телефона	021/528-972
Електронска пошта – имејл	info@kcns.org.rs
Адреса интернет стране установе	www.kcns.org.rs
Број запослених	23+2
Име и презиме одговорног лица	Бојан Панаотовић
Име и презиме председника Управног одбора	Немана Герић
Име и презиме осталих чланова Управног одбора	Ана Пантић, Александра Шобот, Љенка Ерлеђ, Јелена Близић, Ксенија Чобановић, Снежана Комар

1.2 Процес израде стратешког плана

Градска управа за културу и Покрајински секретаријат за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама уз подршку Фондације „Нови Сад 2021“ започели су у октобру 2018. године „*Пројекат 33 – Јачање капацитета установа културе у Новом Саду за стратешко планирање*“ који има за циљ да пружи професионалну едукацију и подршку запосленима у установама културе у Новом Саду за партиципативну и колаборативну израду стратешких планова својих установа и тиме допринесе већој партиципативности и већем учешћу грађана и грађанки у јавном културном животу.

Програм који се реализовао из недеље у недељу представља комбинацију едукативних и менторских садржаја које Унеско катедра Универзитета уметности ставља на располагање у виду савремене литературе, вежби, аналитичких алата, примера добре праксе и образца за стратешко планирање у култури и уметности. У име Унеско катедре Универзитета уметности пројекат воде Вишња Кисић, историчарка уметности, мастер културне политике и менаџмента, доктор наука историје уметности и студија наслеђа и Горан Томка, културолог, доктор наука културе и медија, док су обоје представачи на Унеско катедри Универзитета уметности у Београду.

Пратећи Стратегију развоја културе града Новог Сада 2016–2026, „Пројекат 33“ омогућиће стратешко усмерење, бОЉУ координацију и сарадњу установа културе и интересекторско повезивање, али и квалитетнију припрему пројекта „Нови Сад 2021 – Европска престоница културе“. Пројекат је започет крајем октобра 2018. године и реализован је фазно: прва фаза је едукација која је трајала до средине децембра, затим фаза самосталног рада, да би у априлу започела трећа фаза тј. фаза менторства у којој је свака установа добила по једног ментора чији је задатак био да води тимове кроз процес рада на изради плана. У лето 2019. године очекује се завршетак целокупног процеса и усвајање петогодишњих планова у установама културе.

Културни центар Новог Сада је са ментором Гораном Томком израдио стратегију за наредни период. У изради су учествовали запослени и сарадници, док су стратегију припремиле Маја Ковачевић и Миљана Козаров из Културног центра, са колегама из Фондације „Нови Сад 2021“ – Милијом Рашковић и Вуком Радуловићем.

2. СТРАТЕШКА АНАЛИЗА

2.1. Анализа окружења – ПЕСТ анализа

ПЕСТ АНАЛИЗА			
Политичке/законске околности и фактори	Економске околности и фактори	Социокултурне околности и фактори	Технолошки фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Законом о изменама и допунама буџетског система („Службени гласник РС”, број 108/13), који је ступио на снагу 7. децембра 2013. године, прописана је забрана заснивања радног односа са новим лицима и још увек је на снази; од 2020. године очекује се укидање ове забране. • Нови предлог Закона у култури чека на усвајање. • Држава ставља акценат на развој културе у складу са својим привредним, политичким и економским потенцијалима. • Још боље прилагодили законе потребама културних установа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Код одређеног броја становништва приходи се не усмеравају на културу. • Потреба за већим улагањима у културу. • У наредној години се може очекивати повећање улагања локалне самоуправе и републичких институција за финансирање пројеката из области културе. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економским оснаживањем повећава се потреба за културним садржајима становништва. • Мултинационална и мултиконфесионална средина производи специфично културно окружење које доприноси постојању различитих културних навика. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дигитални медији и друштвене мреже стварају нову културну перспектију стварности, утичу на савремене трендове и доступни су великим броју корисника. • Дигитализација обезбеђују нови приступ информацијама.

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

Табела 1. – Анализа окружења

2.2 Анализа тренутне позиције установе

Извођачке уметности	Приказивачка делатност	Едукација	Издаваштво	Фестивали
Јавне установе	СНП; Позориште младих; Новосадско позориште; Академија уметности у Новом Саду; Музичке школе „Мелитор“ и „Јосип Станојевић“; СКИНС; КИД „Будо Томовић“; Подгорина	Филмски центар Србије; Југословенска кинотека; Војводацка кинотека; Музеј и галерије (Галерија Рајка Макнзића, Галерија Матице српске, Столицни библиотека Града Београда, Музеј Града, МСУВ); Академија уметности у Новом Саду; Завод за културу војвођанских националних мањина; КИД „Будо Томовић“; Дом културе Чачак; Дом културе Пожега; Општини универзитет Суботица; КЦ „Младост“, Фоча;	Новосадске средње и основне школе; Предшколске установе; Дејче село; Установе социјалне заштите	Матича Србије; Градска библиотека у Новом Саду; Народна библиотека „Светозар Јовановић“; Културни центар Београда
НВО	Музичка омладина Новог Сада	СУЛУВ; ДЛУЛ, Љубљана; Кунстраум Arkade, Аустрија; EU-Art-Network, Аустрија; Јиковни круг; И. Г. Д. Радоневачи; Галерија Бел Арт; Удружење филмских радника Војводине; СОКОИ; Удружење композитора Војводине; Удружење филмских уметника Србије	Друштво књижевника Војводине; ДНК; Удружење књижевних преводилаца Србије; Српско књижевно друштво	Дунавски дилатори; Заједње дејце игре
Привреда	ОПТ банка	ОПТ банка	ОПТ банка	ОПТ банка
Медији	РТС; РТВ; Радио021; Политика; Новосадска ТВ; Телеграф; НИН; Н1инфо; Данас; РТВ Делта; Вечерње новости; Били; Танју; Били; БЕТА; Радио 202; Радио Београд	РТС; РТВ; Радио021; Политика; Новосадска ТВ; Телеграф; НИН; Н1инфо; Данас; РТВ Делта; Вечерње новости; Били; Танју; Били; БЕТА; Радио 202; Радио Београд	РТС; РТВ; Радио021; Политика; Новосадска ТВ; Телеграф; НИН; Н1инфо; Данас; РТВ Делта; Вечерње новости; Били; Танју; Били; БЕТА; Радио 202; Радио Београд	РТС; РТВ; Радио021; Политика; Новосадска ТВ; Телеграф; НИН; Н1инфо; Данас; РТВ Делта; Вечерње новости; Били; Танју; Били; БЕТА; Радио 202; Радио Београд
Приватни сектор	Листићи куће	Издавачке куће (Прометеж, Јагуна, Јом, Вулкан, Службени гласник, Макарт, Booka, Креативни центар, Геопоетика, Компраст...)	Трговинија	
Остalo	ЕПК и градови побратимима			

2.3 Анализа животног циклуса установе

Културни центар Новог Сада баштини традицију неколико институција које су у Новом Саду деловале претходних десетића. Наиме, пре 65 година, **21. октобра 1954.** године одржан је **први програм Омладинске катедре** при Народном универзитету. Било је то „Вече младе војвођанске поезије“ и у програму су учествовали: Мирослав Антић, Флорика Штефан, Михал Бабинка, Бранислав Кулусинц, Петар Поповић и Милодраг Тодоровић. У водно предавање „Поезија и политика“ одржао је Лазар Чурић. Програм је водио Милета Павлов, уредник Катедре.

Трибина је ускоро, незванично, добила назив Трибина младих, што је и званично постала **1. септембра 1956. године**. Нема ниједног значајног имена из систа уметности са простора гадашње Југославије које није учествовало у програмима Трибине младих.

Од **1. јануара 1978.** године ова институција постаје Културни центар младих „Сонja Маринковић“, а касније, **1984. године**, оснива се **Културни центар Новог Сада** такође интеграцијом КЦМ „Сонja Маринковић“ и дела (ликовног) Радничког универзитета „Радивој Ђирпанов“, а издвојен је АКУД „Сонja Маринковић“ у засебну пелину. Од тада, значи већ 35 година, ова институција чији је оснивач Скупштина града, делује под овим именом. **Први број часописа „Польа“ објављен је далеке 1955.** са знаком новосадске Трибине младих и све до кулминације југословенске кризе деведесетих, с неким мањим прекидима, појављивао се редовно, да би у последњој деценији века почeo да гасне. Нова „Польа“ задржала су од старих, пре свега, отвореност за нове тенденције у књижевности и теоријској мисли.

2.4 Анализа интерне организације и комуникације установе

Установа која баштини традицију дугу 65 година, тачније 35 година од свог званичног оснивања, претрпела је велике организационе промене. Илустрација бр. 1 приказује тренутну организациону структуру која се примењује око 10 година са малим изменама и допунама. Запослени су током анализирања овог шематског приказа рекли да је организациона структура претрпела промене сваком променом менажмента и из тог разлога нема свој континуитет.

Тренутно је у току израда система Финансијско управљање и контрола (ФУК) којим ће се дефинисати процедуре рада у Културном центру Новог Сада.

Приказом Организограма уочиле су се потребе за отварањем нових сектора, који би били прилагођени широком спектру делатности које обавља Културни центар Новог Сада.

Културни центар Новог Сада

2020-2024

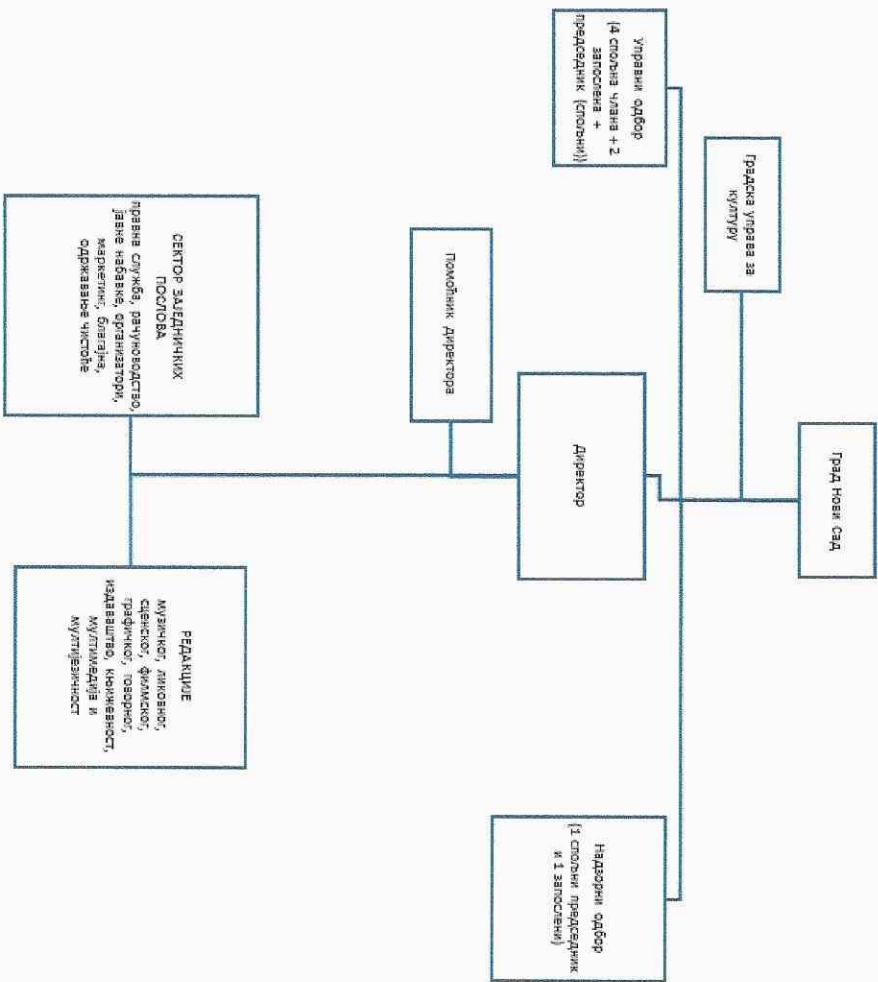
Петогодишња стратегија

С обзиром на то да Нови Сад носи титулу Европске престонице културе за 2021. годину и да се од периода проглашења до 2021. године спроводе пројекти који би требало да се одрже и након године титуле, Културни центар Новог Сада ће бити задужен за њих. Логично решење јесте промена организационе структуре ради што боље организованог и што ефективнијег рада. Предлог за промену организационе структуре произашао је из других анализа где су се детектовали проблеми који се тичу нових сектора.

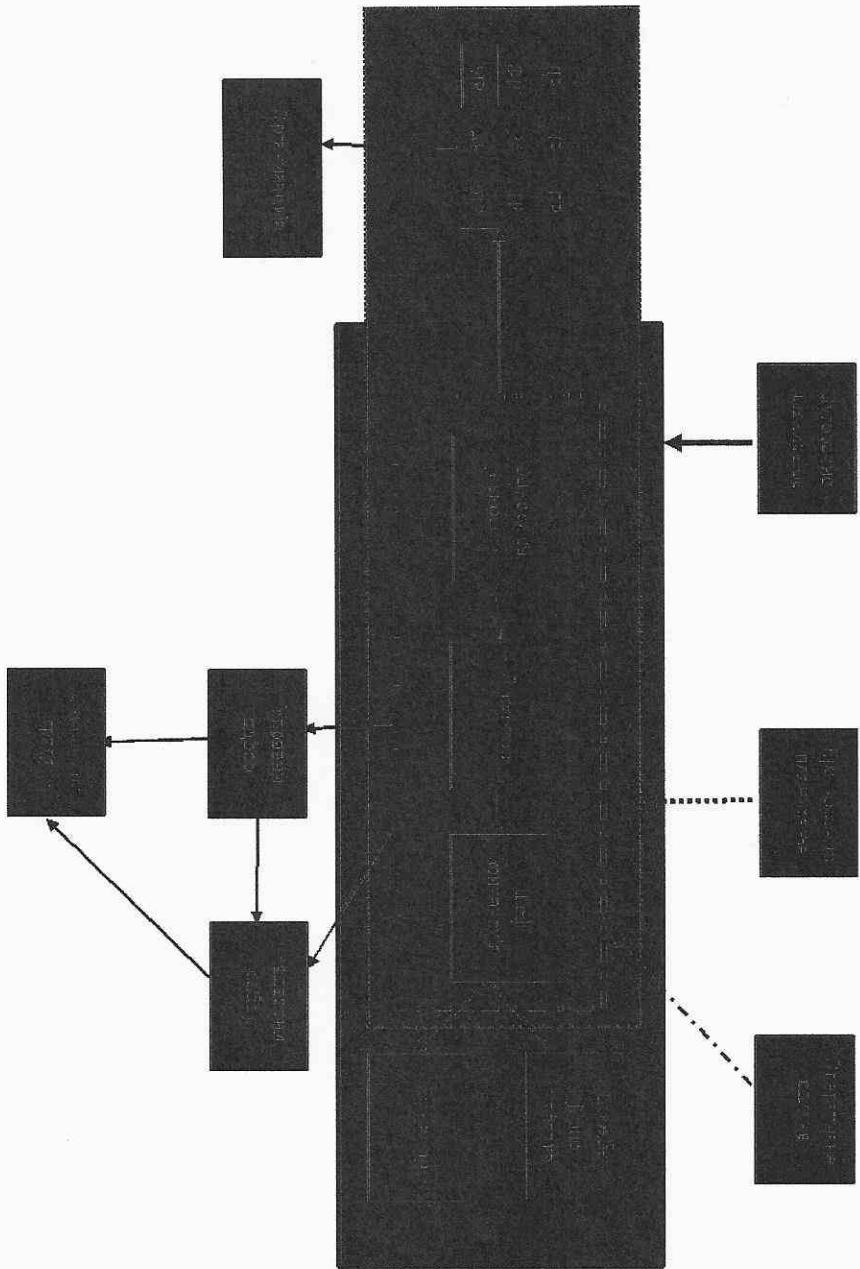
Културни центар Новог Сада

2020-2024

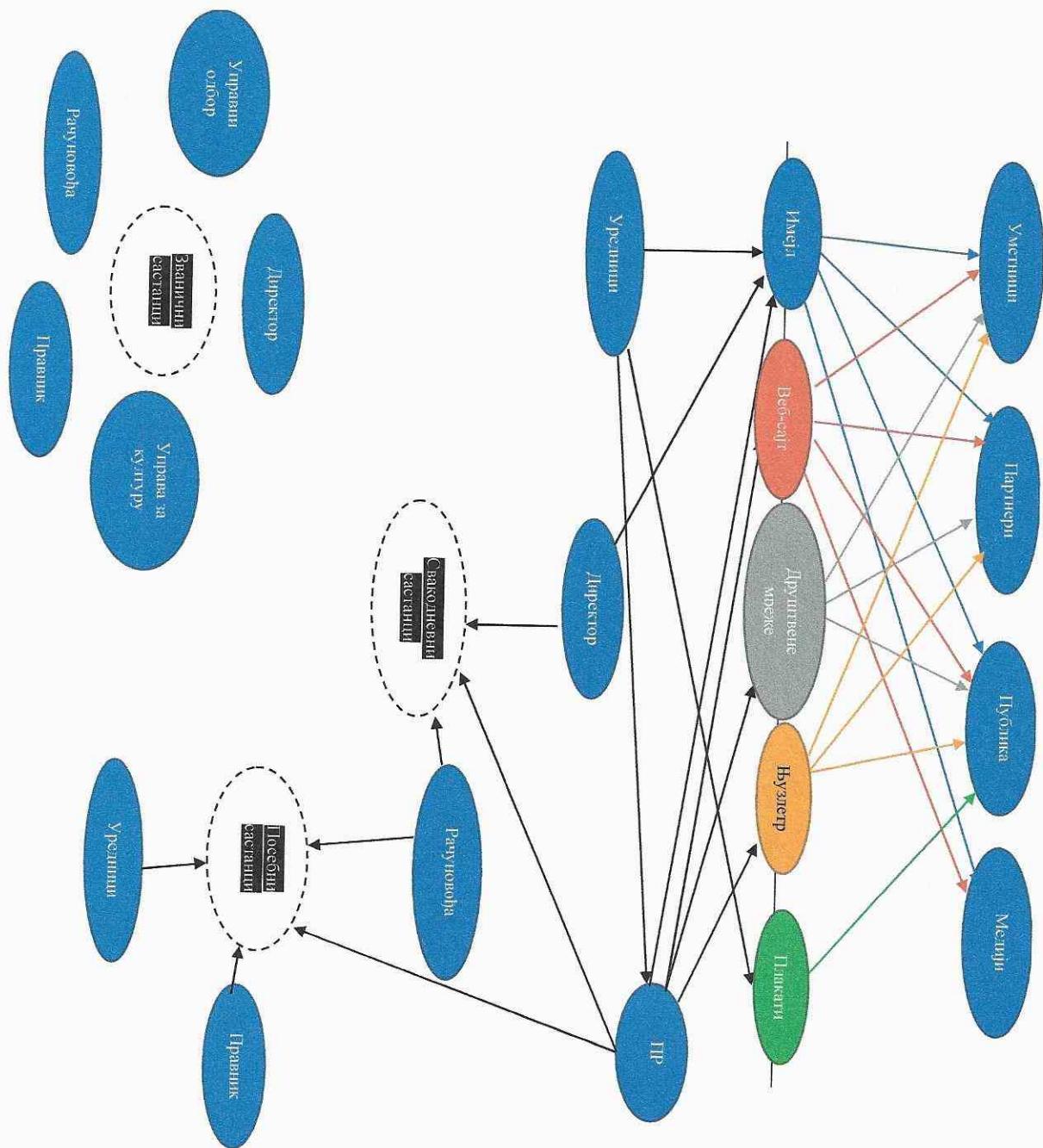
Петогодишња стратегија



Илустрација бр. 1 – Организрам – шематски приказ структуре организације, односа и позиција сектора у оквиру установе



Илустрација бр. 2 – Дијаграм доношења одлука



УПРАВЉАЊЕ

2.5 Анализа капацитета (ресурса) установе

Визија и мисија	4
Аутономија	4
Односи са надлежним органима	4
Лидерски стил	4
Системи менаџмента	3
Одлучување и интерна комуникација	4
Планирање	3
Мониторинг и евалуација	3
Ефикасност и ефективност	3
Просторни капацитети	5
Приступачност простора	5
Технолошка опремленост	4
Расположивост технике	4
Комуникациони канали	4
Бројност, систематизованост, релевантност	4
Проденат инвентарисаности и истражености	4
Физичко стапе – погодност депоа	5
Стратегија и процедуре колекционирања	4
Бројност, систематизованост, релевантност	3
Проденат инвентарисаности и истражености	2
Физичко стапе – погодност депоа	3
Стратегија и процедуре колекционирања	4
Вештине особља	3
Развој особља	4
Способности и посвећеност учењу	3
Организациона разноврсност	3
Мотивисаност и посвећеност	3
Финансијски менаџмент	4
Финансијска солвентност	4
Финансијска ситуарност	5
Прикупљање средстава	3

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

ОДНОСИ

Односи са медијима	4
Односи са публиком	4
Заједнички рад са локалном заједницом	4
Заједнички рад са државним органима	5
Заједнички рад са другим установама	4
Заједнички рад са организацијама приватног друштва	4
Укљученост у међународне мреже	3
Идентитет и репутација установе	3
Репутација челичних људи и Управног одбора	5
Репутација и компетентност запослених	4
Идентитет простора	4
	5

Анализирајући капацитет установе уз помоћ осам категорија, запослени и сарадници сматрају да, осим приказа тренутног стања, анализа даје и предлог у ком правцу стратешки документ може ићи. У свакој категорији оценявани су одређени сегменти ресурса, а с обзиром на „Збирке“ подељена на два дела – прва на Збирке: ликовна и књижевна дела и друга на Збирке: програмска архива. У категорији „Управљање“ од девет сегмената запослени су на пет дали оцену **3 – потребно је побољшање**.

Проблеми: мисија и визија, лидерски стил, одлучивање и интерна комуникација, планирање, мониторинг.

Решења:

1. Писањем стратегије, дошло је до потребе за писањем нове мисије и визије.
2. Надовезује се и потреба за побољшавањем планирања, мониторинга, одлучивања и интерне комуникације – што ће се постићи тачним планом рада у стратешком, а касније и у годишњем и акционом плану. Када је реч о одлучивању и интерној комуникацији, у оквиру првог стратешког циља одлучено је да један његов део буде посвећен запосленим и њиховим погреббама.
3. Проблем лидерског стила и односа са надлежним органима потребно је решити у оквирима менаџмента. Предлог је да се у оквиру стратешког циља бр. 3 и бр. 4 покрену програми едукације за уметнике, те отворе нови простори и нове могућности за ствараоце.

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

Иновативност је нешто што би у наредном периоду подигло лидерски стил установе на виши ниво. Док би атрактивност, оперативност и приступачност на неки начин обезбедили бољи однос са надлежним органима.

У категорији „Простор и људи“ приказани су највећи проблеми установе, запослени су сагласни да је потребно побољшање, а већина запослених је дала идентичне оцене.

У категорији „Збирке“ која је подељена на два дела: *ликовна и књижевна и програмска архива* уочени су проблеми који се више тичу организационе целине. Запослени делミчно воде рачуна, али свако о свом програмском – ликовном или књижевном – стваралаштву. Проблем који је детектован јесте да не постоји стратегија и процедура колекционирања, као ни бројност, систематизованост, релевантност, истраженост података.

Решење: Могуће решење јесте потпуна дигитализација грађе и додатно ангажовање лица која би се тиме бавила.

Категорија „Људи“ посебно је важна за Културни центар Новог Сада, с обзиром на то да 90 одсто посла зависи од људи и у производном и постпроизводном смислу.

Проблеми који се јављају:

Недовољан стручни развој особља, недовољна способност и посвећеност учењу, није доволно добро организован колектив, слаба мотивисаност запослених.

Решење: С обзиром на то да су људски ресурси изузетно важни када је овакав посао у питању, један од предлога јесте да се унапреди професионални развој и узајамна подршка запосленима и сарадницима који учествују у креирању културне политике Града. Један од стратешких циљева мора бити потпuno посвећен запосленима како би се подигао ниво мотивисаности, професионалног развоја и едукације.

Категорија „О односи“ приказује да установа има слабу комуникацију са публиком, као и слаб заједнички рад са цивилним друштвом, привредом и слабу укљученост у међународне мреже.

Решење: Предлог решења јесте откривање нових трендова и отвореност ка новим врстама уметности; окретање ка новој публици, која ће уједно и донети рад са цивилним друштвом; покретање нових пројеката, отварање простора; фаблаб; инкубатори; програми за циљану публику...

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

2.6 Финансијска анализа установе

Културни центар Новог Сада је установа културе чија је структура прихода таква да 98% свог буџета приходује из буџета Града Новог Сада, други извори прихода јесу они који се остварују се путем донација, међународних организација, спонзорства и приходи који се остварују на тржишту. Укупан годишњи буџет Културног центра Новог Сада у последње три године није имао великих одступања.

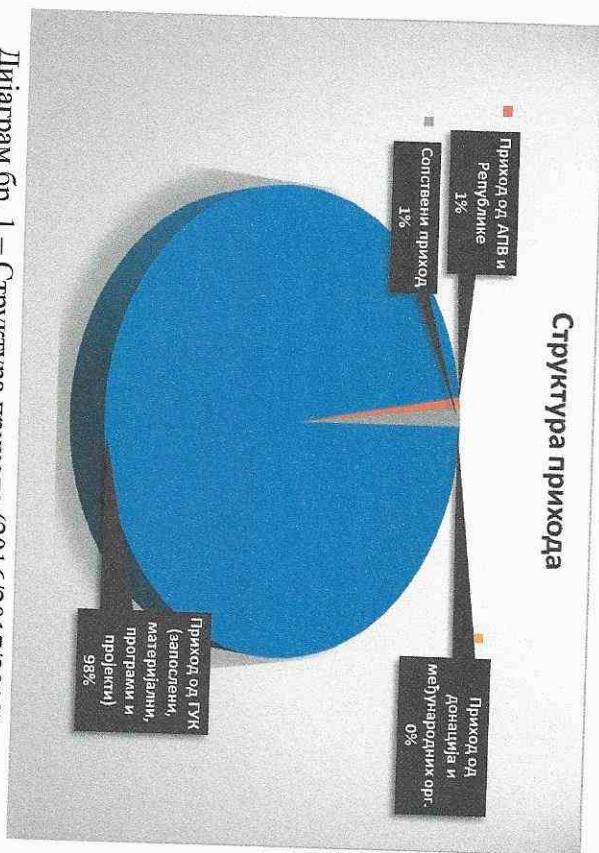
Извори прихода могу се поделити на следеће:

1. Приход из буџета (Град Нови Сад – ГУК)
2. Приход од других нивоа власти (Министарство културе и информисања, Покрајински секретаријат за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама)
3. Приход из међународних организација и иностраних држава (амбасада)
4. Сопствени приход
5. Спонзорства

На основу ових прихода произилази план расхода који се могу поделити на следеће:

1. Трошкови за зараде запослених
2. Стални трошкови
3. Трошкови за пројекте и програме
4. Текуће поправке и одржавање објекта и опреме
5. Трошкови за набавку основних средстава

Овакав план расхода одређују тачан ток новца, с обзиром на то да је Културни центар Новог Сада буџетска установа и функционише у складу са Законом о буџетском систему. Неутрошена средства на дан 31. 12. из извора сопствених прихода преносе се у наредну годину.

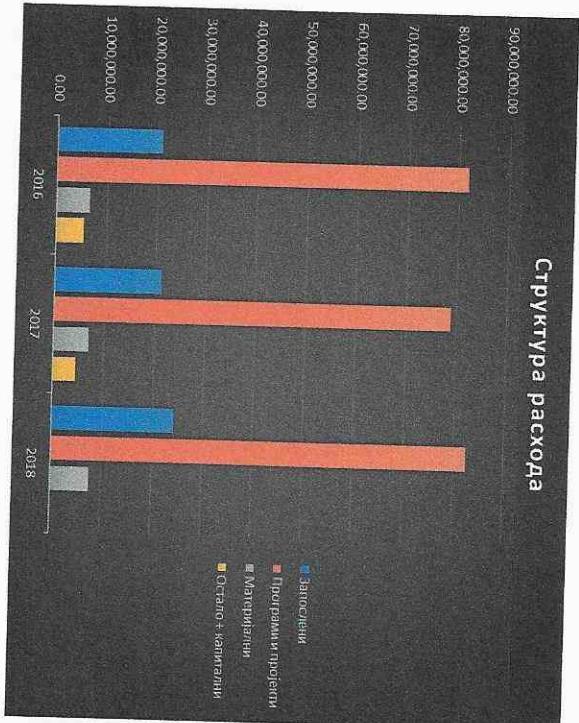


Дијаграм бр. 1 – Структура прихода (2016/2017/2018)

Оно што се може видети у дијаграму бр. 1 који приказује структуру прихода јесте да Културни центар Новог Сада највећим делом (чак 98%) зависи од једног извора финансирања. Овде се, такође, може видети да у периоду од 2016. године до 2018. године има помака у установу промени свој ток и одлучи да приходе умањи.

Структура расхода делимично се поклапа са структуром прихода. Тако у дијаграму бр. 2 може се видети да већи део расхода оде на програме и пројекте, и то више од 80 одсто. Следећи расходи су трошкови запослених, али основни трошкови, тачније плате, и оно што је капитални тј. остали трошкови.

Из ове анализе може се видети да установа, иако има велике капаците, нема озбиљне материјалне трошкове (трошкови струје, воде, грејања...). Такође, највећи део прихода троши на програме и пројекте, што и јесте њена намена.



Дијаграм бр. 2 – Структура расхода

Како смо и на почетку навели, извори расхода деле се на више категорија: пројекти и програми, запослени, те сопствени, материјални и детектован проблем.

Програми и пројекти

Овај извор расхода један је од важнијих, јер приказује тачне трошкове установе за програме које је реализовала, а такође приказује и које недостатке институција поседује када је реч о организацији и производњи програма и пројеката.

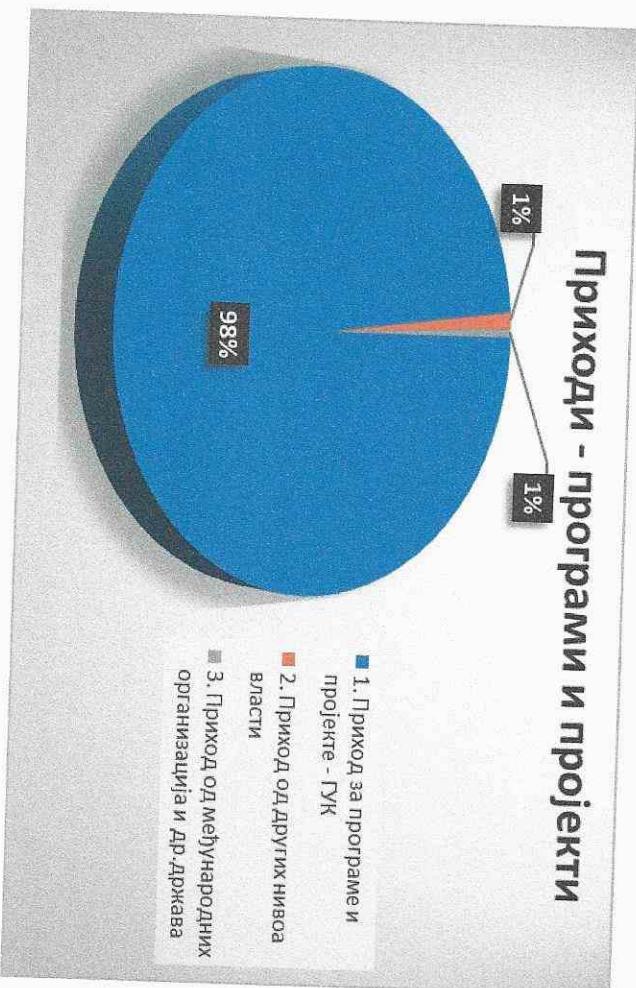
Анализирањем финансијских прихода/расхода у Културном центру Новог Сада приказано је не само који су извори прихода, већ и то да КЦНС новац у највећој мери преусмерава на програм, што је добар показатељ. Анализом се дошло и до закључка да структура финансија

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

зависи у великој мери од једног већинског извора. То је с једне стране у реду, да оснивач буле већински финансијер, али с друге стране је и забринавајуће што је веома слабо интересовање за потражњом других извора финансирања. Програми остају исти као претходних година, иако се нови трендови појављују. Запослени се недовољно едукују, те се лопте снадају у новим условима рада. Простори заостају за новим технологијама, па не могу испратити нове видове и презентације уметности.



Дијаграм бр.3 – Приходи – програми и пројекти

Решење: С обзиром на то да у редовима запослених не постоји тим који се бави проналажењем додатног новца, као и извора прихода за одређене пројекте, програме или капитална улагања, потребно је оспособити сараднике за овакав вид рада.

Такође, треба размислiti на који начин је могуће смањити/преусмерити расходе које институција и не мора да има. У дијаграму бр.4 видимо да на закуп имовине и опреме оде 9%, што је трећа највећа ставка у комплетном расходовању за програме и пројекте.

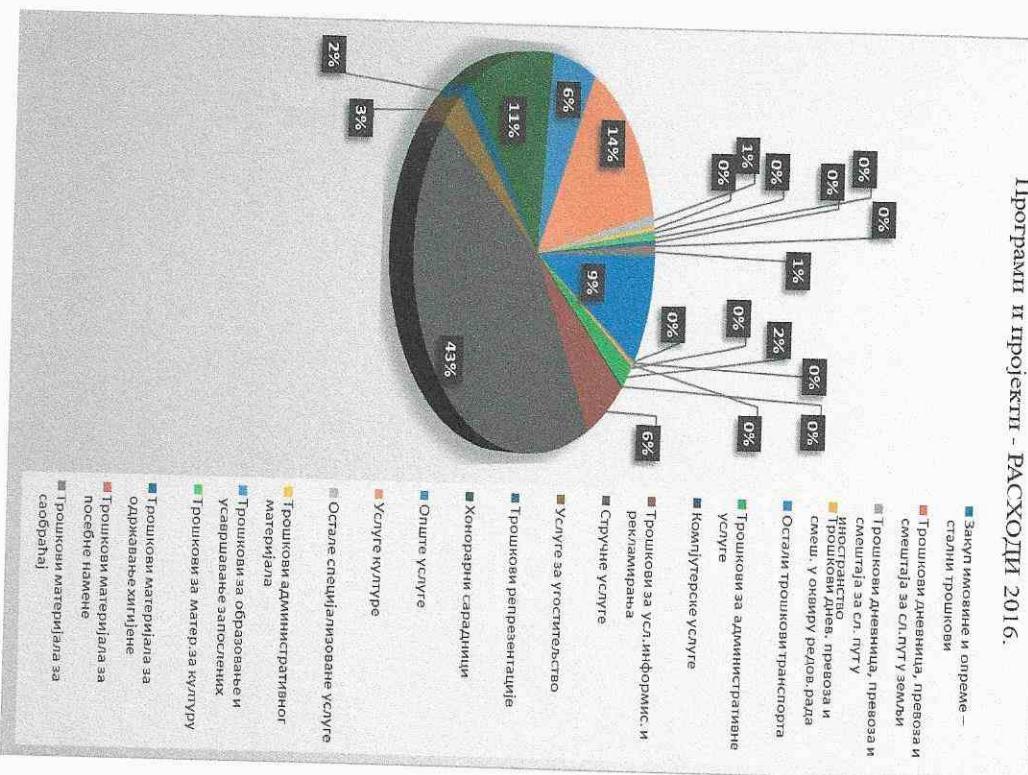
Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

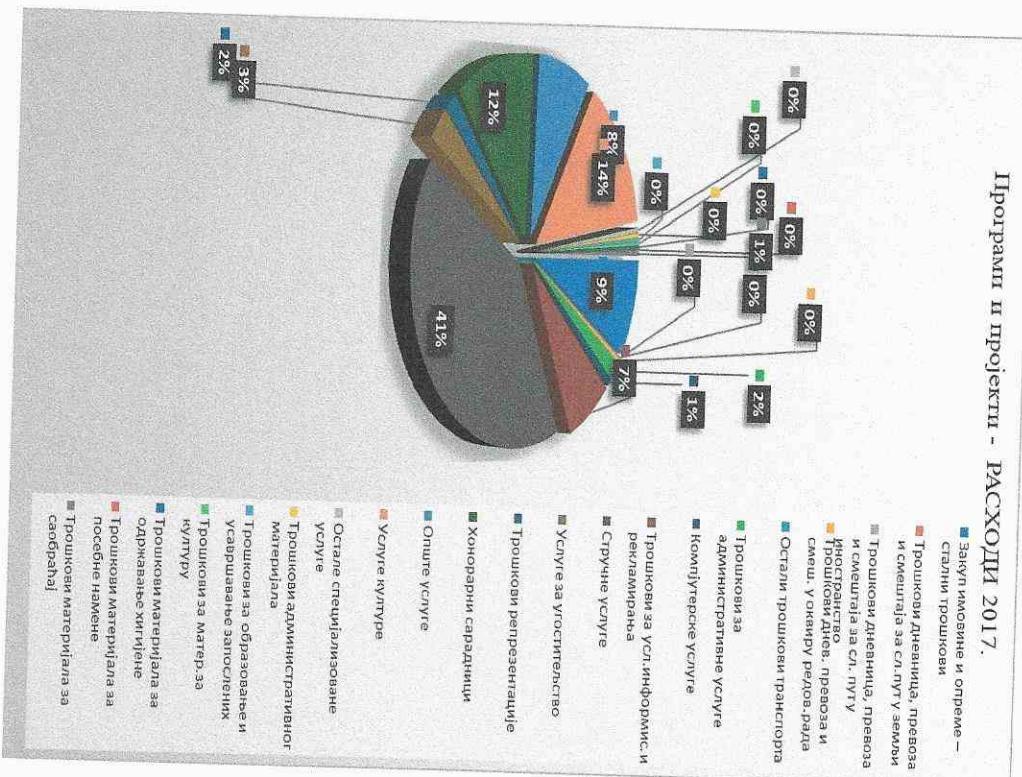
Резење: Нади изворе финансирања уз помоћ којих ће институција купити опрему која јој из године у годину прави велики трошак када су програми у питњу.

Програми и пројекти - РАСХОДИ 2016.



Дијаграм бр. 4-Програми и пројекти – расходи у 2016. години

Програми и пројекти - РАСХОДИ 2017.



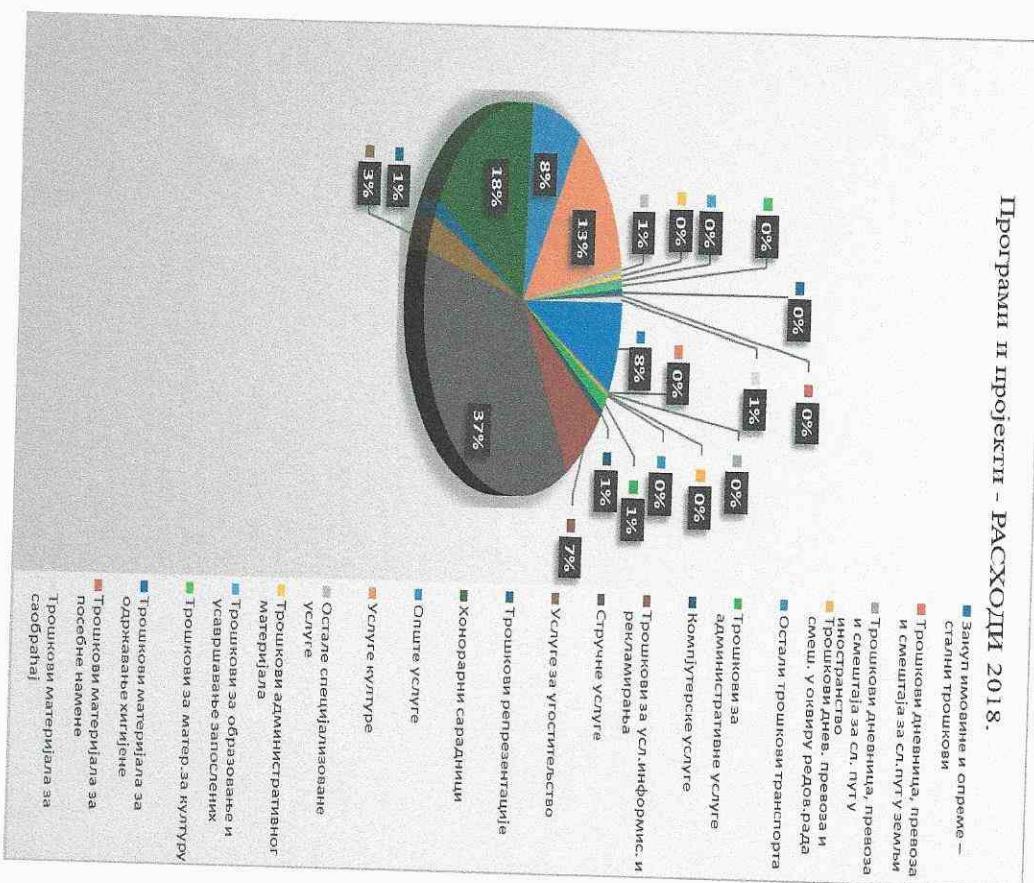
Дијаграм бр. 5 - Програми и пројекти – расходи у 2017.

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

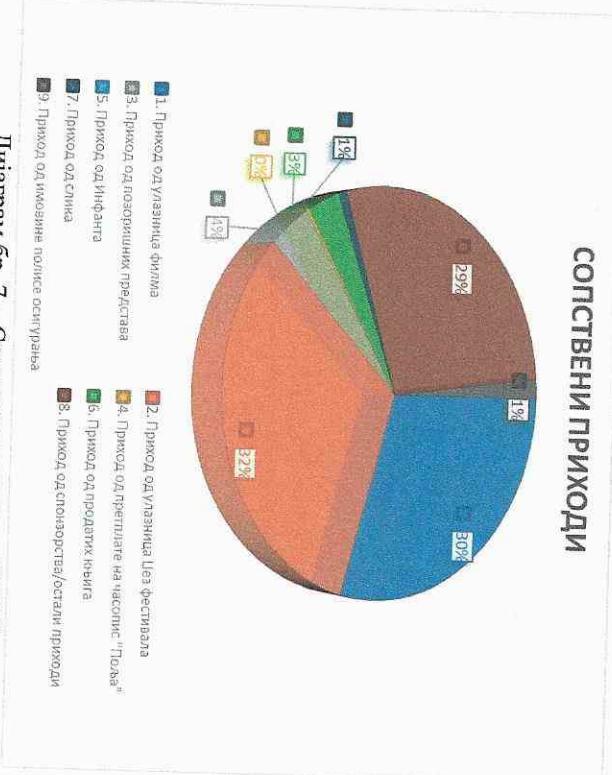
Програми и пројекти - РАСХОДИ 2018.



Дијаграм бр. 6 - Програми и пројекти - расходи у 2018. години

Сопствени приходи

Извор који би могао у будућности да буде други извор главног прихоловања свакако јесу сопствени приходи. Анализом долазимо до тога да установа има делимична сопствена приходовања, која јој долазе у великој мери од одређених фестивала и делом од редовног програма. Знатно мањи проценат су спонзорисани приходи или нови извори сопствених прихода.



Дијаграм бр. 7 – Сопствени приходи КЦНС

Проблем: Попут је Културни центар Новог Сада буџетска установа и ради у складу са Законом о буџетском систему, може се рећи да нема пуно могућности иако постоје идеје тј. решења за додатна приходовања.

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

Решења: Праналажење нових извора финансирања и циљаних спонзорстава једно је од решења за повећање сопствених прихода. Овај проблем може се решити, како смо навели на почетку, ангажовањем тима који ће се тиме бавити. Тим који ће на основу разноврсне делатности стварати пильане програме од којих ће установа приходовати, те правити мрежу сарадње.

Изнајмљивање продукције и комплетне организације је такође једно од решења. Путујући фестивали који се организују у земљи и илдеје. Овде је проблем закон, који би морао да се промени како би одређена продукција неометано могла да приходује од других извора.

Изнајмљивање простора другим организацијама, улужењима, приватним културним центрима, уметницима, фрилансерима, једна је од институцију и видела чиме све располаже. Овој идеји такође се противи закон. Потребно је омогућити институцијама културе да као установама културе даје право да простор и имовину уступи на коришћење трећим лијима. Потребно је да Оснивач донесе одлуку којом се

2.6. Преглед и анализа запослених и сарадника

Број запослених	23
Број запослених на одређено	2
Број сарадника месечно (у просеку)	80

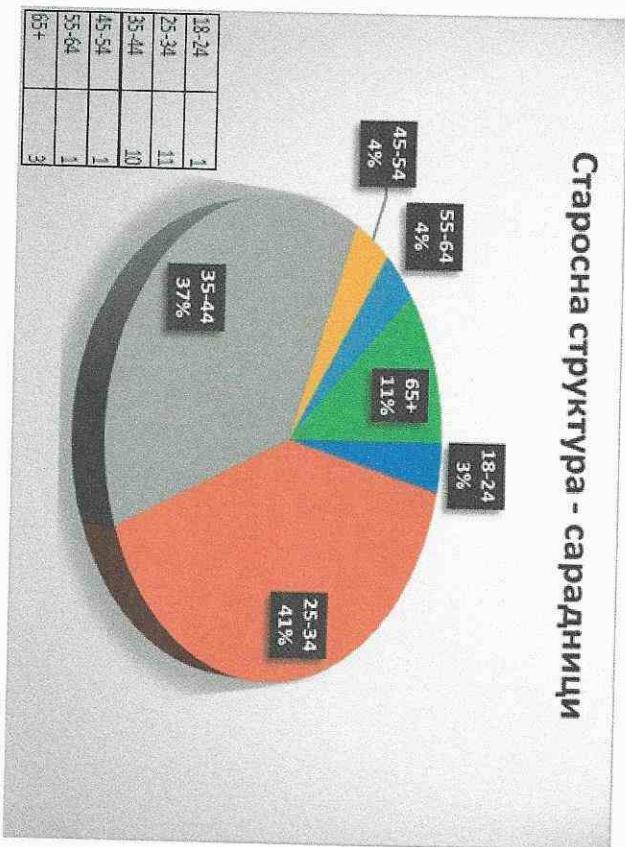
Табела бр. 3 – Преглед броја запослених и сарадника

Пошто установа има ограничен број стално запослених радника и није у могућности да прима нове раднике, због забране запошљавања у јавном сектору, али и због оптималног броја радника, није ни чудо што старосна структура изгледа тако да је скоро половина запослених старосне доби од 55 до 64 године.

Уколико бисмо сабрали запослене који припадају старосним групама: 18–24, 25–34 и 35–44 они не би чинили ни четвртину од укупног броја запослених. У спроведеној анализи публике, највећи проценат публике која долази у Културни центар исте је старосне доби као и већина запослених, тачније оних који осмишљавају програм.

Проблем: Нема младих међу запосленима, млади не учествују у осмишљавању програма, до 2021. два уредника отићи ће у пензију. Нема могућности запошљавања, тако да и сарадници који су ту не виде наду да ће добити посао, већина њих после известног времена крене у

потрагу за другим послом. Публика је старија (види дијаграм бр. **). Мало представа се користи за едукацију запослених.

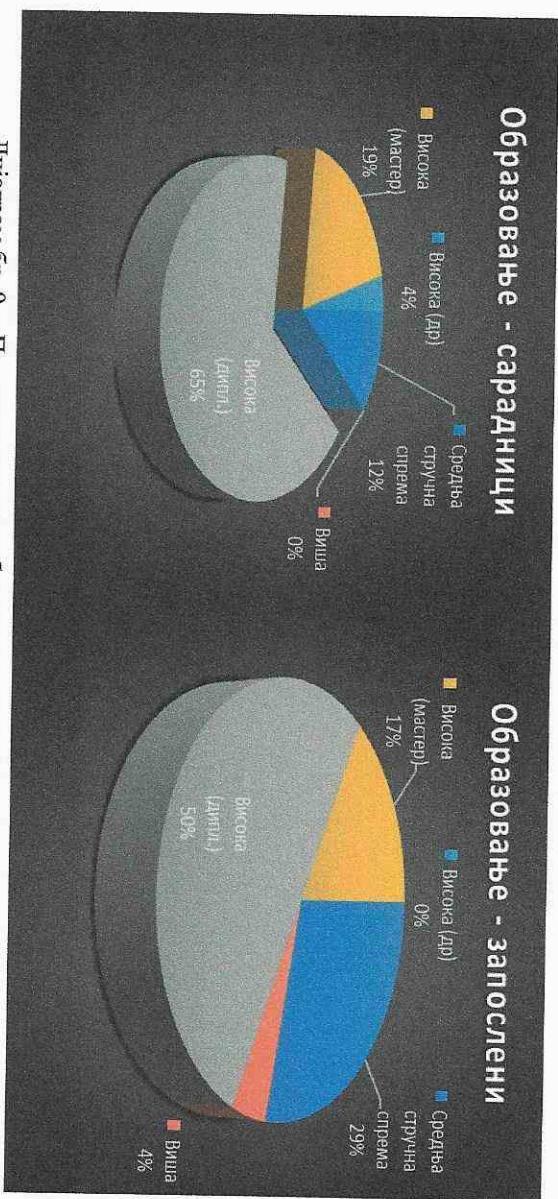


Дијаграм бр.8 – Старосна структура сарадника у Културном центру Новог Сада

Решење: Обука сарадника који су ту дужи временски период, а који би могли наставити да обављају посао оних запослених који ће у наредних пет година отићи у пензију. Пружење прилике да сарадници који су ту дуже време добију стално запослење. Укључити млађе сараднике у осмишљавање програма. Искључујти практику да особа која је уредник програма јесте и једина особа која осмишљава програм – направити тим који се бави осмишљавањем програма.

Структура образованца запослених и сарадника такође је подељена. Од укупног броја ангажованих сарадника који раде за Културни центар Новог Сада, 88 одсто (24) њих има високо образовање (основне академске, мастер, докторске), а 12 одсто (3) има завршну средњу школу. То је јасан показатељ да већина сарадника има потенцијала када је у питању учење, усавршавање и напредовање у послу. Кол

структуре образовања запослених ситуација је слична када је високо образовање у питању. Од укупног броја стално запослених у Културном центру Новог Сада (21) 71 одсто високо је образовано (основне академске, мастер студије), а 29 одсто има средњу школу.

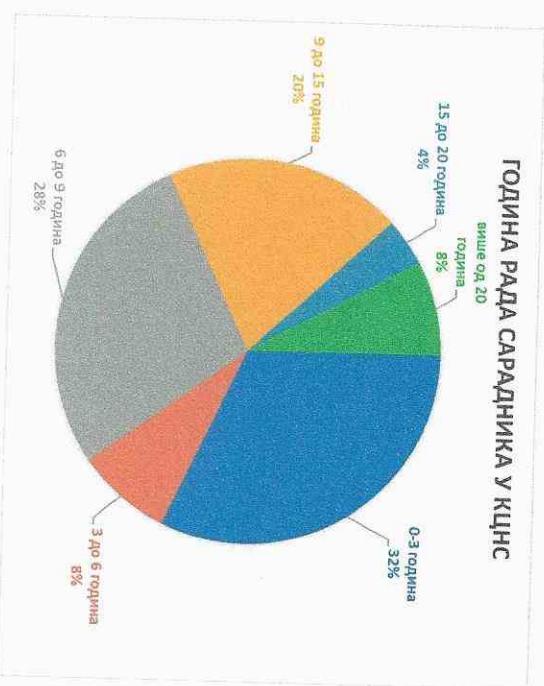


Дијаграм бр. 9 – Приказ структуре образовања запослених и сарадника

Анализом запослених такође је утврђен ради век сарадника у Културном центру. У дијаграму испод може се видети да су неки сарадници у Културном центру Новог Сада више од 20 година, без могућности сталног запослења.

Године рада сарадника у КЦНС	
Укупан бр. година	Бр. сарадника
0–3 године	8
3 до 6 година	2
6 до 9 година	7
9 до 15 година	5
15 до 20 година	1
више од 20 година	2

Табела бр.4 – Године рада сарадника у КЦНС



Дијаграм бр.10 – Године рада сарадника у Културном центру Новог Сада

Табела се односи на сараднике који су до данас задржали у Културном центру Новог Сада, наравно они су се мењали из године у годину. Може се приметити да је највећи прилив оних који су остали био пре три године. Треба истaćи да су многи сарадници имали прилике да мењају и по неколико директора у свом радном веку, што је у неким случајевима отежавајућа околност, јер није сигуран да ће се ово дешавати у будућности.

Проблем: Сарадници који имају задатке и одговорност према послу скоро у истој мери као стално запослени немају дужу економску стабилност, укључујући и права која произилазе из правног акта по ком су ангажовани: право на социјално и здравствено осигурање ограничено је трајањем самог уговора.

Решење: Образовање и усавршавање запослених. Отварање више позиција у оквиру редакције како би се омогућило напредовање у оквиру делатности. Омогућити прилике за развој вештина и унапређење знања. Организовати едуктивне курсеве и радионице у оквиру установе који би били доступни како запосленима тако и сарадницима.

Анализа циљних група и публике установе

Културни центар Новог Сада спровео је онлајн анкету која је била доступна 14 дана на друштвеним мрежама и званичном сајту. На тај начин публика је имала прилику да оцени рад Културног центра Новог Сада, као и рад Америчког кутка. Резултати анкете показали су да информације о програмима КЦНС на друштвеним мрежама публика оцењује највишом оценом (47 од 104 испитаника).

61 од 104 испитаника рекли су да информацију о нашим програмима добијају путем мејла.

34 од 104 испитаника није могло да оцени информације о садржајима које добијају путем мелија, док је 20 испитаника дало добру оцену.

Највишу оценом оцењена је приступачност зграде, 76 од 104 испитаника дали су највишу оцену.

Највишу оцену публика је дала за приятност и гостолубивост особља (75 испитаника дали су највишу оцену).

Публика је дала највишу оцену и за цене улазница.

Квалитет садржаја такође је добио највишу оцену (57 испитаника је дало највишу оцену).

Највишу оцену добила је и актуелност тема (57 испитаника дalo је највишу оцену).

Публика се изјаснила да је у протеклих 6 месеци највише присуствовала филмском програму. Одмах после филмског програма напле су се изложбе, трибине, концепти...

75 испитаника одговорило је да је у протеклих 12 месеци купило неку од наших публикација.

Програм који је остао у сећању као најбољи јесте филмски програм. Одмах после филмског програма нашао се курс страних језика, трибине, пеш фестивал...

На питање који програм је остао у најлошијем сећању већина испитаника је одговорила да нема лоше искуство са програмима КЦНС.

28 испитаника рекло је да веома јак утицај на посебеност програма има недостатак времена. Цена улазница нема утицаја на посебеност, као и да осећај неприпадности нема

значаја. Исто тако ни удаљеност КЦНС од места становаша испитаника нема утицаја на посещеност програма, као ни недостатак друштва с којим би посећивали програме. Исти одговор су дали и на питање да ли се осећају пријатно на нашим програмима. 99% испитника се изјаснило да се путем интернета информише о културним дешавањима у нашој установи.

Највећи број испитаника је старосне доби од 36 до 56 година 43,3%.

21,2% је старосне доби од 27 до 35 година.

13,5% је старосне доби од 18 до 26 година.

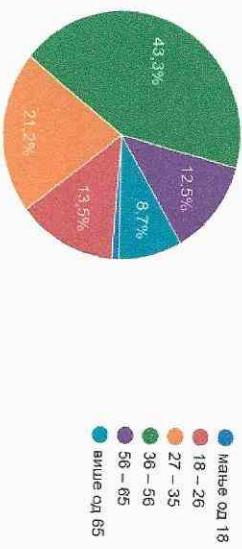
12,5% је старосне доби од 56 до 65 година.

8,7% је старосне доби изнад 65 година.

1% има мање од 18 година.

Године старости:

104 одговора

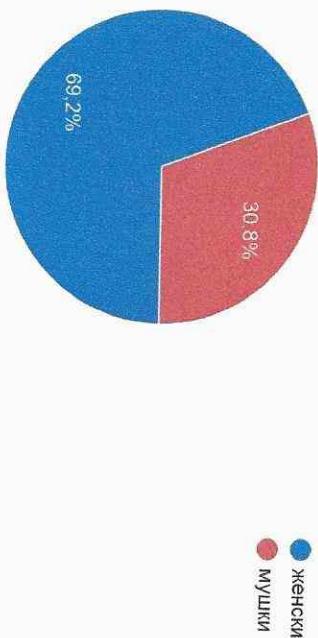


Дијаграм бр.11 – Приказ старосних група публике

Већи део испитаника чини женска популација – 69,2%, док је мушки пола 30,8% испитаника.

Пол:

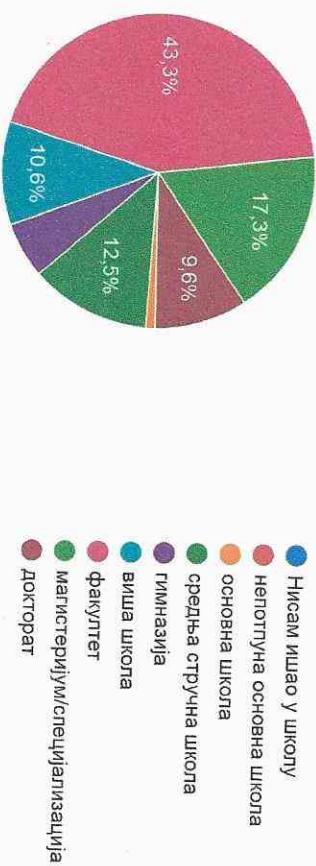
104 одговора



43,3% испитаника су факултетски образовани, 17,3% испитаника су магистри, 12,5% су са средњом стручном спремом, 10,6% су са вишом школом.

Образовање (највиши степен образовања који сте Ви завршили)

104 одговора



Дијаграм бр.13 – Образовање испитаника

Културни центар Новог Сада

2020-2024

Петогодишња стратегија

2.7 СВОТ анализа

Снаге	Слабости
Локација	Мотивисаност:
Уникатна делатност	Ниске плате и хонорари
Разноврсност и квалитет фестивала, трибина, изложби, филмских програма...	Уљуљканост (финансирјска), синекура
Програмски простори (КЦ + МЛС + АК = КЦНС)	Потреба за бОльим коришћењем лјудских ресурса
Могућност коришћења нових одговарајућих простора	Потреба за интегрирањем гимблидинга
Континуирана продукција програма	Потреба за бОльом комуникацијом
Ценовна приступачност	Потреба за интензивнијом комуникацијом са публиком
Сарадња са другим институцијама, организацијама, удружењима, НВО, иностраним културним организацијама	Малак запослених
Стабилно финансирање	Потреба за веном флукутацијом људи
Интернационални значај фестивала	Нетовољан број људи за реализацију програма
Богата и значајна историја КЦНС	Непостојање отвореног програмског простора у коме би се људи осећали отпуштено и удобно и где би долазили на дневној бази макар само да читају књиге (некадашни Артклуб)
Дугогодишња сарадња са еминентним уметницима и институцијама културе из земље и света	Организација:
Стручни уреднички и сараднички кадар	• Потреба за бОльом усаглашеноншћу
Наслеђе квалитетних програма, искуство	Претње:
Прилике, шансе:	
Сајмови	• Уљуљканост у стабилно финансирање
Изаби из зграде – програмски, са илјом	• Конкурренција
Изаби из земље – програмски, стручно	• Прелазак у перспективи на тржишну економију, с обзиром на то да не постоје механизми самодрживости
Усавршавање	
Међународна сарадња	
Направити фестивалски центар	
Информисање о добрим практикама и њихова примена	
ЕПК	
Европски и др. конкурси	
Укључивање младих у рад	
Институционализовати сарадњу са	

<ul style="list-style-type: none"> • средњим школама и факултетима • Повезивање културе и уметности са туризмом • Летњи биоскоп • Програми у Порти намењени младима бар у летњем биоскопу и Трибини младих • Програми других организација у КЦНС (нпр. Дани бразила) • Прилике за језичко усавршавање у Америчком кутку • Комисиона продаја артифика (књига нпр.) у МЛС • Увођење дечјег програма + радионице • Развој публике • Предавана (економична су) • Увезани догађаји – боље планирање • Нове технологије • Програми националних мањина
--

3. СТРАТЕШКИ ПЛАН

3.1. Принципи деловања установе

Установа тежи да делује по принципима који се могу видети и у Стратегији културног развоја града Новог Сада 2016–2026. године. Ови принципи јасно су дефинисани и у складу су са реализацијом пројекта Нови Сад 2021.

Културни центар Новог Сада своје принципе за период 2020–2024. године може приказати и кроз четири стратешка циља која је поставио као главне стубове петогодишње стратегије, а то су: развој, сусрети, подршка и презентација.

3.2. Мисија установе

Културни центар Новог Сада омогућава да врхунска култура и уметност буду приступаче и атрактивне разноврсним групама грађана и грађанки Новог Сада. Он подстиче изградњу културних навика и укуса Новосадана и ствара прилике за изражавање аматерским и професионалним ствараоцима ради и у то сеће приступачности културе као опште добра.

3.3. Визија установе

Културни центар Новог Сада је институција која на испиративан и отворен начин доприноси креативном развоју града и развоју културног стваралаштва.

Културни центар Новог Сада 2020-2024 Пеголишиња стратегија

3.4. Преглед стратешких пилева, стратешких програма и активности

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1 (запослени)	СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2 (шублика)	СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3 (ствараоци)	СТРАТЕШКИ ЦИЉ 4 (ширење културе)
Сарадња/развој: Унапређење професионалног развоја и узајамне подршке запосленима и сарадницима	Суверти: Стварање простора за сусрет и размену	Подршка/стваралаштво: Унапређење подршке сдени и ствараоцима	Презентација: Повећање приступачности и атрактивности разноликој публици
ПРОЈЕКТИ и ПРОГРАМИ	ПРОЈЕКТИ и ПРОГРАМИ	ПРОЈЕКТИ и ПРОГРАМИ	ПРОЈЕКТИ и ПРОГРАМИ
Едукација запослених и сарадника	Летњи биоскоп	Клуб „Трибина младих“ (оснивање клуба)	Унапређење сарадње са националним заједницама
Умрежавање запослених и сарадника са међународним контактима	Прављење годишњих ПР планова и буџета	Отварање фаблаба	Издраја сајта за слепе и слабовиде
Измена организационе структуре (у етапама)	Интеграција културних станица у рад Културног центра	Подршка аматерском стваралаштву	Адекватно обележавање зграде (приступачност за особе са инвалидитетом)
Увести програмске колегијуме	Стварање простора за продају комисионе robe	Мастер инкубатор (мастер класови и радионице)	Ојачавање Дечије редакције
Јачање тима			Унапређење технике у биоскопу
			Унапређење онлајн технике (резервација карата за програме)

3.5. План праћења и евалуације

СТРАТЕШКИ ЦИЉ/ПРОГРАМ	РЕЗУЛТАТ	ИНДИКАТОР	РОК	ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ	ОДГОВОРНЕ ОСОБЕ
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1: Унапређење професионалног развоја и узајамне подршке запосленима и сарадницима					
ПРОГРАМ 1: Едукација запослених и сарадника	Континуирана едукација запослених и сарадника	Број предавања, семинара, ангажованост запослених	2022	1.000.000,00	Секретар установе
ПРОГРАМ 2: Унапређавање запослених и сарадника са међународним контактима	Унапређење међународних контаката	Број путовања, конференција, број остварених контаката	2024	2.000.000,00	Сектор за међународну сарадњу
ПРОГРАМ 3: Увести програмске колегијуме	Боља комуникација запослених, продуктивнији и организованији посао	Нове идеје, већа продуктивност	2020	/	Помоћник директора
ПРОГРАМ 4: Јачање тима	Повећање мотивације, побољшање односа међу запосленима, нове идеје	Организација дружења и разоноде запослених. Анкетирање запослених и анализа добијених резултата	2024	500.000,00	Помоћник директора
ПРОГРАМ 5: измена организационе	Отварање нових сектора, побољшање организације унутар институције, продуктивност	Припајање културних станица и јачање унутрашње организације	2022	/	Правна служба