Strateški plan Operacije grad 2026. - 2029.

Uvod

Strateški plan Operacije grad (OG) proizlazi iz niza radionica i razgovora koji su se odvili između listopada 2025. i svibnja 2026. godine, a uključivao je 2 fokus grupe za članice mreže OG, intervju s predstavnicom Pogona te pripremne ankete. Provedeno je nekoliko radionica strateškog planiranja (uživo i online) koje su rezultirale Strateškim planom predstavljenim u ovom dokumentu. Fokus grupe i ankete omogućile su članicama OG-a da doprinese sadržaju Strateškog plana, koji je potom usuglašen na radionicama s predstavnicima operativnog tima te Upravnog odbora organizacije, uz dodatne konzultacije sa najvažnijim suradnicima.

Cilj ovog planiranja bilo je propitati koja je uloga mreže u suvremenom kontekstu, uzimajući u obzir da je Pogon, koji je bio povod osnivanja mreže, već dugo stabilna i održiva ustanova kojom se uspješno su-upravlja zajedno s Gradom Zagrebom te povećanim detektiranim potrebama članstva za podrškom i aktivnim zagovaranjem.

Strateški plan usvojen je na sjednici Skupštine Operacije grad 9. lipnja 2026.

Misija, Vizija i Pozicioniranje

Misija

Aktualna misija: *Operacija grad okuplja različite aktere u inicijativama zagovaranja i razvoja inovacija u sudioničkom upravljanju u kulturi i urbanoj transformaciji, promiče vrijednosti jednakog pristupa kulturi te radi na poboljšanju uvjeta djelovanja organizacija nezavisne kulture i mladih*

U refleksiji na aktualnu misiju zaključeno je kako je ona suviše općenita te da tim i Upravni odbor ne rezoniraju s njome.

Iz navedenih razloga, ažurirana misija organizacije je kako slijedi: *Predstavljanje aktera u nezavisnoj kulturi pri zagovaranju povećanja kvalitete radnih uvjeta i osiguranja opstanka i razvoja nezavisne kulture u Zagrebu.*

Vizija

Aktualna vizija: *Nezavisna kultura i mladi kao glavni akteri razvoja lokalnih sredina*

U sklopu Strateškog planiranja utvrđeno je kako prethodna vizija organizacije više ne odgovara u potpunosti trenutnoj situaciji i budućnosti Operacije grad kako je vide trenutni članovi tima i Upravnog odbora.

Nova vizija organizacije: *Nezavisna kultura u Zagrebu djeluje u korist građana kroz izuzetno posjećene i pristupačne programe, odgovarajući na potrebe različitih i raznovrsnih publika. Zagreb obiluje kvalitetnim prostorima za rad, održivo producira vrhunske programe te je kultura povezana sa svim aspektima života u gradu. Operacija grad i Pogon su motor javne i pristupačne kulture kao mjesta okupljanja nezavisne scene i poticanja mladih na aktivno sudjelovanje u kulturi te su prepoznati kao ključni partneri u razvoju kulture s Gradom Zagrebom.*

Pozicioniranje

Na fokus grupama i za vrijeme strateškog planiranja, članice i operativni tim iznijeli su svoje viđenje o tome što Operaciju grad kao organizaciju čini jedinstvenom. Zaključeno je kako je njen specifičan način postanka, historijat, kao i lokalna orijentacija na okupljanje nezavisne kulturne scene u Zagrebu - kao jedine takve mreže organizacija koja ima reprezentativan broj organizacija lokalno, izdvaja kao jedinstvenu. Pritom je Operacija grad i članica nacionalne Mreže društveno-kulturnih centara (DKC-HR) te regionalne mreže Kooperativa. Ovi faktori, kao i prepoznatljivost

na lokalnoj sceni, nude joj jedinstveni zagovarački potencijal, koji nije iskorišten do kraja, no svakako je pozicionira kao vjerodostojnu predstavnicu lokalne kulturne scene. Također, su-upravljanje Pogonom i razvijanje sudioničkog upravljanja u kulturi te nastojanje da se ovi principi primjene i na upravljanje samom organizacijom prepoznato je kao još jedna posebnost Operacije grad, pri čemu je upravo fokus na primjenu vrijednosti u praksi ono što članovi operativnog tima i Upravnog odbora prepoznaju kao važan aspekt njenog pozicioniranja. Dodatno, OG okuplja neke od najznačajnijih lokalnih kulturnih resursa te djeluje na međi više različitih sektora, otvarajući veliki potencijal za međusektorsko okupljanje i širu društvenu relevantnost.

Organizacije članice Operacije grad, zbog njezine pozicije i relevantnosti, smatraju opstanak organizacije i mreže iznimno važnim i neke od njih ističu kako ona ima potencijal da bude putokaz drugim organizacijama u njihovom djelovanju. Pritom članice ističu njeno jedinstveno i dugogodišnje iskustvo u radu kao ključan faktor mogućnosti osmišljavanja novih modela djelovanja i pristupa na nezavisnoj kulturnoj sceni. Ovi uvidi ujedno su i snage organizacije, važne za procjenu konteksta djelovanja te daju poticaj za osmišljavanje strateških pravaca - osobito u vidu nedovoljno iskorištenog zagovaračkog potencijala, kao i potencijala za okupljanje scene i međusektorsku suradnju. Ono što ostaje vidljivo i u ovom strateškog periodu velik je fokus na lokalnu zajednicu i lokalnu nezavisnu kulturnu scenu u Zagrebu, pri čemu je najveći značaj OG upravo značaj za lokalni kontekst.

Razmatranje onoga što OG čini jedinstvenom korespondira s kasnije utvrđenim ključnim strateškim područjima i ciljevima - fokusom na zagovarački potencijal i okupljanje nezavisne scene, na rad s velikom mrežom članica koje je čine reprezentativnom, su-upravljanje Pogonom kao i potencijal međusektorske suradnje i prenošenja specifičnih znanja i iskustava koje organizacija ima u svojoj povijesti i članstvu - od sudioničkog upravljanja u kulturi do razvoja društveno-kulturnih centara.

Refleksija na prethodni strateški period

U pripremi strateškog planiranja utvrđeno je kako je nešto temeljitija refleksija na prethodni strateški period važan element za razvoj nove strategije. Naime, strateški period bio je zahtjevan zbog niza unutarnjih i vanjskih faktora. Jedan od ključnih izazova bila je promjena upravljačke strukture organizacije i odlazak osobe koja je obnašala funkciju predsjednice i čiju ulogu nije bilo moguće na isti način nadomjesti. Posljedično, kapacitet organizacije nije bio usklađen s očekivanjima članstva te mogućnostima odgovora na izazovni vanjski kontekst djelovanja organizacije (s posebnim naglaskom na negativnu društvenu klimu). Zbog ovih razloga, prethodni strateški plan organizacije nije bilo moguće ostvariti u cijelosti te je u određenoj mjeri prestao biti relevantan s obzirom na promjenu unutarnjeg i vanjskog konteksta.

Refleksiju na prethodni strateški period ponudile su i članice putem anketa i fokus grupa kao i sudionici/e strateškog planiranja. Utvrđena je visoka razina konsenzusa oko toga da je u prethodnom strateškom periodu odnos OG-a i lokalne vlasti u Gradu Zagrebu kompleksan te da se ovom temom nedovoljno bavilo. Postoji nezadovoljstvo time što s jedne strane, Operacija grad nije dovoljno jasno istupala odnosno bila fokusirana u svom djelovanju, dok s druge strane Grad nije prepoznao njenu reprezentativnost, što se moglo vidjeti u neodazivanju na sastanke kao i općenitom tretmanu OG-a. Zaključeno je kako se treba analizirati ključne potrebe članica i zauzeti jasan stav prema Gradu Zagrebu, uz proaktivnije djelovanje te informiranje članica.

Također, članice su imale veća očekivanja od Operacije grad u pogledu reagiranja na javne napade koje su neke od njih iskusile u prethodnom periodu, kao i na generalni izostanak koordiniranih reakcija na stanje u sektoru, probleme s dodjelom prostora i javne prozivke organizacija te općenitih reakcija na nepovoljnu društvenu klimu. Također, neke članice smatraju kako je fokus organizacije na lokalnu razinu djelovanja bio nedovoljan. Članice su izložile jasan zahtjev da se Operacija grad pozicionira kao relevantna zagovaračka platforma na lokalnoj razini s obzirom na njenu relevantnost, reprezentativnost i potencijal fizičkog okupljanja članica na lokalnoj razini. Jedan od ključnih zahtjeva u ovom pogledu je jasno pozicioniranje i fokusirano zagovaračko djelovanje koje bi se usredotočilo na nekoliko ključnih tema (prostori, financiranje, upravljanje u kulturi), uz jasno definiranje dobrih praksi koje bi se zagovarale (npr. vezano za dodjelu prostora), kao i pozicije u odnosu na goruće teme i prijetnje (sve veći fokus grada na institucionaliziranu kulturu koja ima gentrifikacijski učinak na lokalnu scenu). Vezano za zagovarački rad u području sudioničkog upravljanja u kulturi te civilno-javnog partnerstva u kulturi, istaknuto je kako je ova tema donekle zamrla te da je indikativno što nema novih primjera u zadnjih desetak godina unatoč nastojanjima da se oni razviju, no ova tema je aktualna u nekim drugim regijama i zemljama te i dalje nudi potencijal za razvoj unutar Zagreba. No, bit će potrebno prilagoditi pristup.

Vezano za temu upravljanja i funkcioniranje OG-a kao organizacije, pozitivno je ocijenjena sposobnost tima da se prilagodi problemima koji su nastali nakon odlaska predsjednice s funkcije, pri čemu je rasterećenje te uloge ocijenjeno kao pozitivan pomak, no transfer je također prouzročio već spomenute probleme s kapacitetom tima za izvršenje prethodnog strateškog plana i odgovaranje na promjene u kontekstu. Odnos tima i Upravnog odbora ocijenjen je dobrim, no općeniti konsenzus je da treba dodatno raditi na kvaliteti upravljanja na razini organizacije i mreže. Kvaliteta upravljanja spomenula se i kao problem koji pogađa cjelokupni sektor, što u narednom periodu može biti izazovno s obzirom na ograničene upravljačke kapacitete u civilnom društvu. Na razini Upravnog odbora, zaključeno je kako je opterećenje među članovima/članicama UO nejednako raspoređeno, da treba osigurati veću (pro)aktivnost UO-a te veći fokus u upravljanju. Tim ocjenjuje kako je rad s članicama mogao biti bolji, no same članice su zamijetile pozitivne pomake u vidu većeg intenziteta rada s članstvom drugu polovicu prethodnog strateškog perioda. No, ono što se uočava na svim razinama je zamor i manjak entuzijazma (tim, Upravni odbor i same članice) kao posljedica sve težih uvjeta rada, društvene klime i sagorijevanja. Pritom, uspostavile su se neke pozitivne prakse (strukturirani proces mirenja za članice, mapiranje potreba) te su uspostavljene nove suradnje i novi projekti (npr. projekt u okviru Kreativne Europe). Nastanak interkulturalnog društvenog centra je ocijenjeno kao pozitivan pomak od strane svih uključenih, no ostaje neizvjesno kako će to dugoročno izgledati u praksi. Aktivacija platforme Upgrade ocijenjena je kao pozitivna, no dio članica smatra kako bi o ovome trebalo više komunicirati i kako će se reflektirati na IDC Trnje. Pozitivan je iskorak u kontekstu rada s ranjivim skupinama (migrantske zajednice, osobe s autizmom, osobe s invaliditetom).

Vezano za su-upravljanje Pogonom, članice su istaknule iznimnu važnost Pogona kao resursa te prevladava konsenzus o tome da je odnos s Pogonom u proteklom strateškom periodu bio dobar, uz zadovoljstvo pokretanjem rasprava o obnovi prostora. Vidljivo je kako će ova tema biti jedna od ključnih u narednom periodu. Iako je suradnja s Pogonom ocijenjena dobrom s obje strane, postoji dodatan prostor za dijalog (primjerice, održavanje više sastanaka uživo, aktivniji doprinos članica mreže i slično) u narednom periodu.

Članice su komunikaciju s OG-om u prethodnom strateškom periodu ocijenile dobrom, uz adekvatnu razinu informiranosti, no i dalje postoji prostor za poboljšanje komunikacije i prilagođavanje potrebama članica (u smislu intenziteta i kanala komunikacije). Iako je zamjetan manjak entuzijazma članica, organizacije su primijetile povećanje aktivnosti u mreži, kao i intenziteta suradnje i veće djelotvornosti upravljanja mrežom, uz dobru suradnju s timom i Upravnim odborom. Neke članice smatraju da nisu dovoljno informirane o svim događanjima koje organizira OG kao i specifičnim projektima (npr. planovi za platformu Upgrade). Članice se uglavnom slažu da je njihova komunikacija i suradnja bila nedostatna, uz neke recentne pomake te da bi trebalo raditi na poticanju većeg partnerstva i prijateljstva među članicama, što bi rezultiralo boljom suradnjom. U tom smislu, članice smatraju da treba bolje iskoristiti

prednosti fizičke blizine svih članica i potencijala za umrežavanje, zajedničke projekte te općenitog interesa za mrežu i njeno održavanje. Također, članice smatraju kako postoji veći prostor za njihov angažman i doprinos u mreži te da bi se njihove uloge i dužnosti trebale dodatno definirati. Dio članica zamjetno je neaktivan te treba istražiti potencijal za njihovo aktiviranje. U proteklom periodu nije bilo novih članica te je konsenzus da bi trebalo razmisliti o nešto proaktivnijem *outreachu* prema novim organizacijama koje dijele slične vrijednosti, pogotovo jer članice zamjećuju da je do informacija o tome kako se priključiti mreži teško doći.

Vezano za specifične programe i projekte Operacije grad, članice smatraju kako je važniji fokus na kvalitetu nego kvantitetu kod provođenja aktivnosti te su pojedine članice smatrale da bi se Operacija grad trebala manje baviti umjetničkom produkcijom, a više zagovaračkim, koordinacijskim i sličnim aktivnostima. Primjetno je razočaranje organizacijom 20. obljetnice, gdje je bio primjetan manjak aktivnosti i angažmana članica, a neki planirani sastanci nisu se ni održali. No, ovo se također tumači kao simptom općenitog zamora, sagorijevanja i manjka entuzijazma u sektoru te ukazuje na to da u praksi može biti izazovno raditi na aktivaciji članica.

Analiza konteksta

U pripremi strategije, analizirani su ključni pozitivni i negativni unutarnji i vanjski faktori koji utječu na rad Operacije grad. U pripremi su korišteni su uvidi sa fokus grupa i pripremnih anketa, koji su preispitani i nadograđeni na radionici Strateškog planiranja. U procesu analize bila je vidljiva visoka razina konsenzusa oko ključnih faktora unutarnjeg i vanjskog okružja organizacije, a neke šire teme (vezane za uvjete rada u sektoru i pogoršanje političke i društvene klime te pitanje odnosa s lokalnom vlašću) ostale su jednako aktualne kao i u prethodnom strateškom periodu, s time da su se prijetnje koje dolaze iz vanjskog konteksta osjetno intenzivirale. Općenito je u analizi konteksta osjetan naglasak na vanjskim prijetnjama koje su postale iznimno ugrožavajuće za sektor kao i za Operaciju grad, zbog čega im je posvećeno najviše pažnje. Upravo kao reakcija na te vanjske prijetnje, ali i kao iskorištavanje potencijala OG-a u novom strateškom periodu jedan od naglasaka bit će na većoj zagovaračkoj aktivnosti organizacije.

Unutarnji faktori	
SNAGE	SLABOSTI
● velik broj članica koje su fizički blizu i zainteresirane za zajednički rad, što otvara veliki potencijal za mobilizaciju; ● prepoznatljivost i važnost mreže za članice; ● bogata povijest i jedinstvenost (OG je bila inkubator za brojne inicijative i organizacije); ● sjajna umreženost i povezanost sa različitim tipovima organizacija na području Zagreba; ● OG djeluje na razmeđu više sektora što otvara dobre mogućnosti za međusektorsku suradnju i čini je relevantnim lokalnim akterom; ● jedinstveno organizacijsko znanje u području participativnog upravljanja kulturnom infrastrukturom koje je prepoznato lokalno, nacionalno i međunarodno; ● dobra suradnja unutar tima, i između tima i UO; ● prepoznatljivost kod donatora; ● osigurana financijska stabilnost u strateškom periodu;	● problemi u iznalaženju ključnih upravljačkih funkcija, ali i općenito nalaženju i zadržavanju radnika i radnica (ujedno i prijetnja, s obzirom na situaciju u sektoru); ● manjak motivacije, zamor i sagorijevanje UO/tima/članica (također i problem scene i uvjeta rada); ● ograničeni financijski kapaciteti u odnosu na potrebe (pogotovo za zagovaranje), nužnost projektnog rada za opstanak organizacije; ● nedovoljno fokusirano djelovanje u prethodnom periodu (zagovaračko, programsko, upravljački); ● problemi aktiviranja članstva i upravljanja očekivanjima članstva koja nadilaze trenutne kapacitete organizacije (npr. percepcija nedovoljnog rada na zagovaranju); ● veličina tima i raspodjela odgovornosti koja jako smanjuje otpornost organizacije na prijetnje (nema zamjene za članove); ● nedovoljno adresiranje problema u članstvu (npr. konflikti među članicama) zbog čega nastaju tenzije i oduzima se na kapacitetu za druge

	aktivnosti te se smanjuje efikasnost i operativnost mreže i tima (ovo je ujedno i reputacijska prijetnja);
Vanjski faktori	
PRILIKE	PRIJETNJE
● obnova Pogona i novi prostor (Knežija) - otvara potencijal za aktivaciju mreže; ● gradska vlast koja nije otvoreno neprijateljska (postoji prostor za proaktivniji dijalog koji se može iskoristiti); ● Novi prostori kulture nude dodatne prilike za projekte i za neke organizacije u mreži; ● mjesni odbori i drugi neiskorišteni prostori, osobito u kvartovima u kojima se nudi manje sadržaja, imaju veliki kapacitet da se izdvoje kao novi prostori za kulturu i iskoriste za programe članica; ● trenutno ne postoji jedinstveno i učinkovito mjesto okupljanja na sceni, a s obzirom na svoju reprezentativnost i prepoznatost - OG to može biti lokalno; ● u međuvremenu se pojavilo puno novih organizacija koje mogu donijeti dodatne kapacitete/pomladiti scenu i doprinijeti inoviranjem (potencijal za proširenje mreže);	● obnova Pogona i općenito manjak fizičkog prostora za djelovanje (većina prostora koji se nude su državni i u lošem stanju); ● dugoročna politička borba oko Pogona i pitanje održivosti su-upravljanja u slučaju promjene vlasti; ● gradska vlast u Zagrebu koja se distancira od nezavisne kulture i civilnog društva te ne uvažava reprezentativnost OG-a; ● jaka tendencija da se kultura u gradu institucionalizira, što može pregaziti nezavisnu scenu (grad više daje prostore institucijama, a manje nezavisnoj sceni); ● potencijalne promjene u Ministarstvu kulture i na nacionalnoj razini koje nepovoljno utječu na financiranje kulture i prostor za djelovanje (otvoreno neprijateljstvo ka nezavisnoj sceni); ● opasna društvena klima, rastuće neprijateljstvo prema nezavisnoj kulturi i fašizacija društva, što izravno ugrožava opstanak organizacija i vrijednosti na kojima su izgrađene, a posljedično se javlja i strah da ljudi istupaju i preuzimaju vidljive funkcije (strah od odmazde vladajućih i opozicijskih stranaka te radikalnih skupina); ● manjak financiranja iz svih izvora prijeti opstanku organizacija i ugrožava civilno društvo, a posljedično se javljaju značajno lošiji uvjeti rada u udrugama i kulturi - npr. promjena politika oko EU fondova (Kreativna EU, spajanje s CERV-om i okret od kulture i civilnog društva ka financiranju institucija, nestanak financiranja za migracije i LGBT teme značajne za nezavisnu kulturu); ● nepredvidiv utjecaj ubrzanog napretka tehnologije na kulturu, programe i radna mjesta (umjetna inteligencija);

	• dominacija desnih narativa na društvenim mrežama i internetu (ne samo algoritamska); • nastavak neoliberalizacije kulturne produkcije i sektora dodatno ograničava prostor za djelovanje; • zaoštravanje situacije na Balkanu i potencijalni rat u Europi može utjecati na prekogranična partnerstva i projekte, kao i financiranje;

U prethodnom strateškom planu značajan je prostor ostavljen za analizu konteksta te planiranje potencijalnih scenarija djelovanja sukladno o razvoju političke situacije, osobito lokalno. No, jedna od lekcija iz prethodnog strateškog perioda jest da razvoj takvih scenarija ima vrlo ograničeni učinak te da se trenutna društvena i politička klima mijenjaju tom brzinom da je potrebno usvojiti puno agilniji prostor u djelovanju te se prije svega usredotočiti na razvoj kapaciteta za suočavanje s prijetnjama - odnosno fokus na premošćivanje slabosti organizacije i iskorištavanje snaga i prilika. Naime, jedna od značajnih slabosti organizacije u prethodnom periodu bio je manjak otpornosti zbog unutarnjih izazova i posljedične nemogućnosti da tim, Upravni odbor i mreža brzo i učinkovito reagiraju na prijetnje iz vanjskog konteksta koje su naglo eskalirale (prozivke i napadi na organizacije, zabrane društveno-kulturnih programa, probleme s dodjelom prostora). Pritom, ocjena potencijala za suradnju s Gradom Zagrebom nije imala visoku prediktivnu vrijednost te je ova tema izazvala snažne reakcije članica i operativnog tima. Naime, iako trenutna lokalna vlast u Zagrebu ima jake veze s civilnim društvom i nezavisnom kulturom s obzirom na nositelje političkih funkcija koji su bili uključeni u rad organizacija u prošlosti, to nije nužno prednost i u proteklom se strateškom periodu čak pokazalo i kao opasnost i izazov. Kada se nositeljima političkih pozicija, koji su proizašli iz nekih od članica mreže pronalaze manjkavosti, to se reflektira i na organizacije koje su se iznenada našle pod povećalom javnosti. Pritom, stječe se dojam da se gradska vlast zbog ovih veza više preferira distancirati i ograditi od organizacija i nezavisne scene, nego ih otvoreno podržati i zauzeti jasan stav prema financiranju i promociji nezavisne umjetnosti. Više nego jednom spomenulo se kako je konstruktivnija (i otvorenija i učestalija) u nekim aspektima bila suradnja s prethodnom gradskom vlasti, koja za nezavisnu kulturu nije puno marila, nego sa trenutnom, za koju se pretpostavljalo da će biti više voljna za suradnju. Općenito, izraženo je nezadovoljstvo članica što grad ne ostavlja dovoljno fizičkog prostora za funkcioniranje organizacija, iako postoji dosta novih raspoloživih prostora. Pritom, implicitna poruka koju dobivaju je da moraju biti strpljive i pritajene kako se ne bi narušio ugled gradske vlasti s idejom da ona predstavlja svojevrsno “veće dobro”, zbog čega se ne razvija konstruktivna kritika u strahu od toga da će organizacijama biti lošije. Zbog svega ovoga, postoji značajna mogućnost da će se u narednom strateškom periodu OG i članice naći u procijepu između odnosa Možemo! s nacionalnom razinom i HDZ-om. U ovom ozračju, jedan od ključnih odgovora na

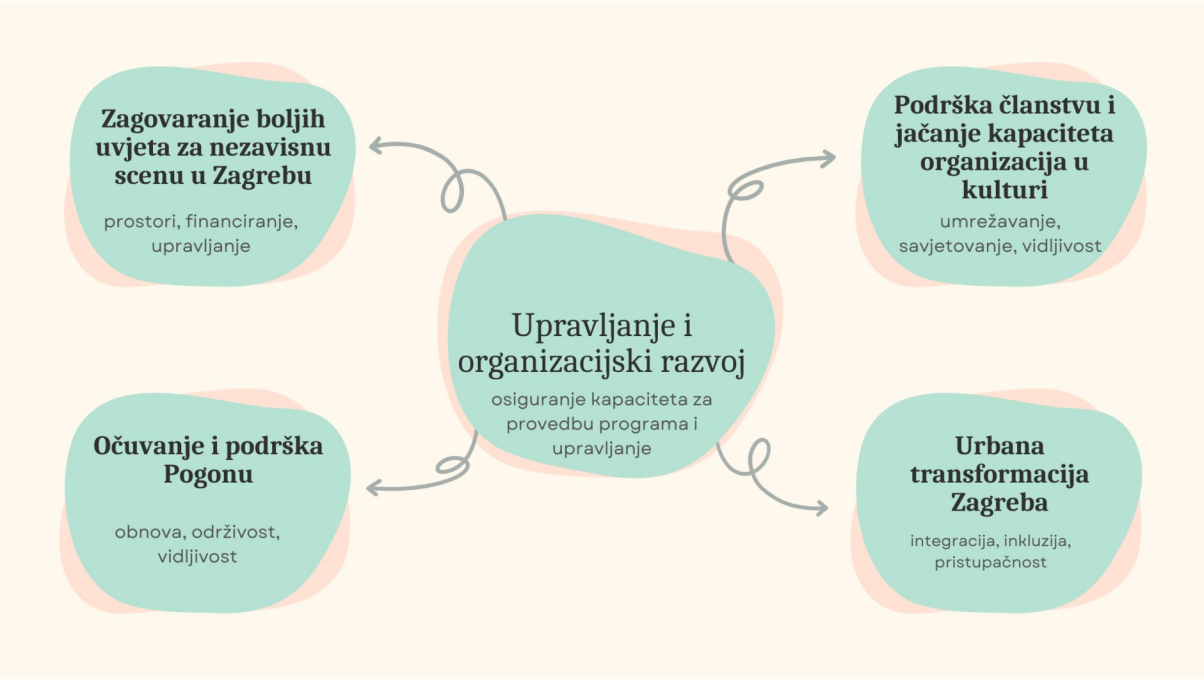
prijetnje iz vanjskog konteksta bit će zauzimanje puno jasnijeg stava i pozicije OG-a u odnosu na gradsku vlast, s obzirom na to da je jedna od slabosti organizacije bila sporost i nedovoljna proaktivnost u komuniciranju. S obzirom na to da snage i prilike organizacije prije svega leže u njenom lokalnom djelovanju, bit će ključno da se OG orijentira na lokalno zagovaranje i pronađe nove načine za odgovaranje na prijetnje u kontekstu. Osim zagovaračkog zaokreta, ovo podrazumijeva i rad na ojačavanju same mreže, učvršćivanje odnosa s Pogonom te organizacijski razvoj.

Strateški ciljevi

Postavljeni strateški ciljevi rezultat su konzultacija s članicama i rada operativnog tima i Upravnog odbora na radionicama strateškog planiranja. Važna osnova za njihovo utvrđivanje bila je refleksija na prethodni strateški period, kao i analiza konteksta. Strateška područja i ciljevi predstavljeni u ovom poglavlju inspirirani su i dugoročnom vizijom organizacije, koja se zasniva na snažnoj nezavisnoj kulturi na području grada Zagreba - unutar koje Operacija grad igra važnu ulogu - te njenoj povezanosti sa ključnim aspektima života grada. S obzirom na to da je jedna od ključnih snaga Operacije grad snažna mreža organizacija nezavisne kulture u Zagrebu, očekivanja i potrebe, kao i refleksije članica velika su komponenta strateškog usmjerenja u narednom periodu.

Najuočljiviji strateški pomak u novom periodu je odluka da se zagovaračke aktivnosti organizacije, prije svega usmjerene na lokalni kontekst Grada Zagreba, značajno osnaže i intenziviraju te da Operacija grad preuzme puno izraženiju ulogu okupljanja organizacija i zagovaranja boljih uvjeta za nezavisnu kulturu, s posebnim fokusom na prostor, financiranje i upravljanje. Ono što će biti neophodna posljedica ovog strateškog smjera jest osiguravanje organizacijskih kapaciteta za provođenje takvih aktivnosti, što će zahtijevati i promišljanje na koji način se mogu osigurati sredstva, organizirati tim i iskoristiti kapacitete mreže kako bi organizacija mogla ostvariti zacrtane ciljeve u praksi. Uz to, važan fokus organizacije bit će i osnaživanje mreže članica i intenziviranje rada s članstvom, što bi trebalo pozitivno utjecati na otpornost sektora. S obzirom na vanjski kontekst i rekonstrukciju Pogona, u narednom strateškom periodu će podrška Pogonu i rad s članicama mreže na temama obnove i prostora biti značajna tema, osobito s obzirom na to da se svi slažu kako je Pogon jedan od ključnih resursa nezavisne kulture, koji mora biti očuvan. Uz ova područja djelovanja, Operacija grad nastavit će i sa razvojem programa i aktivnosti koji za cilj imaju nastaviti razvijati modele, metode i sadržaje koji doprinose urbanoj transformaciji, koristeći bogata znanja i iskustva koja postoje u organizaciji kao i njene ključne snage, kao što je međusektorsko povezivanje s ciljem integracije i inkluzije ranjivih skupina kroz kulturu. Jedna od ključnih potreba koje su identificirane svakako je omogućiti puno fokusiranije programsko i zagovaračko djelovanje te će, osobito za programski rad, biti važno postići sinergiju između strateških ciljeva i operativnog planiranja. Operacionalizacija postavljenih ciljeva ujedno je prilika za dodatnu elaboraciju strategije i postizanje veće jasnoće u djelovanju i komuniciranju postignuća.

Skica nove programske strukture:



S obzirom na ustanovljavanje ključnih područja na koja će se Operacija grad usmjeriti u narednom periodu, za svako od njih ustanovljen je opći cilj, koji je koncipiran na način da opisuje željeni društveni učinak. Unutar svakog od cilja predstavljenog na ovaj način, navedeni su podciljevi koji doprinose ostvarenju općeg cilja i koji su osnova za dalju operacionalizaciju i definiranje aktivnosti u narednom periodu. Ključni indikatori učinka predviđeni su za definiranje na razini operativnog planiranja, sukladno kapacitetima organizacije i ishodima planiranih natječaja za projekte.

1. Povećanje kvalitete uvjeta rada i održivosti nezavisne kulture te afirmiranje njene važnosti za javnu kulturu u Zagrebu

Prvi strateški cilj odnosi se primarno na zagovaračke i koordinacijske aktivnosti Operacije grad u narednom periodu, koje će biti prije svega usmjerene na lokalni kontekst Grada Zagreba. Operacija grad ima ambiciju preuzeti snažniju koordinacijsku funkciju te iskoristiti potencijal mreže članica za ostvarenje izravnog doprinosa poboljšanju uvjeta za nezavisnu kulturu u Zagrebu, kao i rad na njenoj široj afirmaciji prema građanima i institucijama. Ovo uključuje zauzimanje jasnih stavova i elaboriranje zahtjeva te dobrih praksi prema Gradu i institucijama, proaktivno komuniciranje stavova i izgradnju novih odnosa, kao i osmišljavanje inovativnih alata i metoda komunikacije i zagovaranja. Što se tiče zagovaračkih aktivnosti na nacionalnoj razini, Operacija grad primarno planira ostati u funkciji podržavateljice te doprinositi ovisno o raspoloživim kapacitetima u onoj mjeri u kojoj za to ostane

prostora. OG želi razviti kapacitet za brzo, proaktivno i fokusirano djelovanje u situacijama u kojima je potrebno zaštititi nezavisnu kulturu te reagirati na promjene koje izravno utječu na uvjete funkcioniranja nezavisne kulture u Zagrebu, s osobitim fokusom na prostore, financiranje i upravljanje u kulturi. Budući da je utvrđeno kako je potrebno zauzeti jasnije stavove oko određenih tema te pronaći nove načine da ih se iskomunicira, savjetuje se prioritizirati izgradnju zagovaračkih kapaciteta organizacije uz osiguravanje zapošljavanja ili kapacitiranja osobe koja će predvoditi ove aktivnosti te koja bi uz konzultacije s članstvom i upravnim tijelima mogla predložiti jasnu zagovaračku strategiju baziranu na navedenim ciljevima. Takva strategija svakako bi trebala definirati konkretne zagovaračke ciljeve za svaki od područja te usuglasiti dobre prakse koje bi se zagovarale vezano za pojedine teme (npr. dodjelu prostora).

Specifični ciljevi:

1.1. Povećanje raspoloživog prostora te poboljšanje prostornih i infrastrukturnih uvjeta za nesmetan rad organizacija u kulturi
(povećanje broja nezavisnih kulturnih prostora u Zagrebu, s naglaskom na prostore u javnom vlasništvu dane na upravljanje organizacijama nezavisne kulture, ali i prostore u privatnom vlasništvu, poticanje ulaganja u uređenje i unapređenje trenutnih prostora te osiguranje njihove dugoročne održivosti u djelovanju, zagovaranje proširenja ponuda prostora u javnom vlasništvu, poglavito gradskih, za privremeno ili dugoročno korištenje organizacija u kulturi)

1.2. Povećanje autonomije organizacija te institucionalne podrške s krajnjim ciljem uvođenja i ojačavanja sudioničkih principa u upravljanju svojim kulturnim prostorima
(bottom-up i top-down implementacija principa sudioničkog upravljanje u nezavisne i institucionalne kulturne prostore, poboljšanje participacije građana, korisnika/publike te umjetnika/izvođača u upravljanju prostorom i programskom razvoju)

1.3. Povećanje održivosti i dugoročnosti financiranja organizacija i programa u kulturi te uklanjanje proceduralnih, administrativnih i tehničkih prepreka te nepotrebno opterećujućih praksi institucija koje dodjeljuju sredstva za nesmetanu provedbu programa
(zagovaranje povećanja financiranje za nezavisnu kulturu u Zagrebu, uvođenje više dugoročnih i stabilnih oblika financiranja, smanjenje nepotrebnog adminstrativnog tereta)

1.4. Afirmiranje društvene važnosti nezavisne kulture i rada članica Operacije grad za javnost, prema građanima i institucijama, uz obranu od napada, dezinformacija i manipulacija netrpeljivih političkih aktera
(promocija nezavisne kulture među građanima i publikom u Zagrebu, promocija

značaja javne i pristupačne kulture koju kreira nezavisne kulturna scena te značaja nezavisnih kulturnih prostora pristupačnih građanima za zajednice u kvartovima i gradu, naročito kao odgovor na politički motivirane napade aktera koji promoviraju mržnju, šire dezinformacije i potiču negativne sentimente protiv organizacija u kulturi i civilnoga društva)

2. Razvoj i podrška članstvu te jačanje kapaciteta organizacija u kulturi

U narednom strateškom periodu, Operacija grad želi povećati intenzitet rada s članicama te osnažiti mrežu organizacija koje okuplja. Članice su izrazile jasnu želju i potrebu za većom podrškom, umrežavanjem i suradnjom u svjetlu rastućih vanjskih prijetnji (savjetovanje, potencijalna pravna podrška) kao i dodatnom izgradnjom kapaciteta. Također, postoji prostor za dodatan rad na komunikaciji s članicama te ispitivanje koji kanali i intenzitet komunikacije najviše odgovaraju potrebama članstva, koje je izrazilo želju za više susreta uživo. Također, postoji prostor za dodatnu promociju rada i programa članica i afirmaciju njihovog djelovanja razvojem zajedničkih platformi i programa (npr. Dani nezavisne kulture), ali i stvaranjem novih političkih savezništava. U tom smislu, Operacija grad ima ambiciju u nekoj mjeri povećati outreach aktivnosti - što istražujući mogućnosti novih partnerstava i prostora za umrežavanje, što selektivnim proširenjem mreže novim organizacijama koje dijele njezine vrijednosti i koje se može informirati u benefitima uključenja. Neke od metoda koje će se koristiti u ostvarenju ovog strateškog cilja su radionice izgradnje kapaciteta, tematski susreti, newsletteri, savjetovanje, aktivnosti umrežavanja, outreach. Aktivniji rad s članstvom podrazumijeva osiguravanje kapaciteta šireg tima i Upravnog odbora da poveća intenzitet aktivnosti rada s članstvom, s osobitim naglaskom na kvalitetnu komunikaciju odgovarajuće učestalosti. Dio podciljeva može se ostvariti u sinergiji s već postojećim aktivnostima kojima se može fokusirano pristupiti na način da se u dizajn programa uključe aktivnosti umrežavanja ili komunikaciju o povijesti/vrijednostima organizacije, što se također može provoditi na strukturiran način (kao standardni dio programa). Prilikom operacionalizacije postavljenih ciljeva, savjetuje se na godišnjoj razini revidirati ciljeve rada s članstvom te odrediti realistične ciljne vrijednosti (npr. broj i teme radionica, broj uključenih članica, provedena savjetovanja, aktivnosti outreacha itd.)

Specifični ciljevi:

2.1 Pružati podršku te ojačati kapacitet članica za održivost i dobro upravljanje organiziranjem edukacija, radionica, prenošenjem dobrih praksi, savjetovanjem i drugim aktivnostima u skladu sa ciljevima, vrijednostima, praksama, povijesti i postignućima Operacije grad

(aktivno promovirate principe dobrog upravljanja organizacijama i kulturnim prostorima među članicama te drugim organizacijama, aktivno biti na raspolaganju organizacijama koje traže pomoć i podršku u aspektima upravljanja te promoviranje praksi koje otvaraju su-upravljanje i su-kreiranje programa zajedno s građanima i publikom)

2.2. Potaknuti snažnije umrežavanje i suradnju u vidu dijeljenja resursa i iskorištavanja zajedničkih prostornih kapaciteta te većeg broja zajedničkih programa među članicama organiziranjem aktivnosti koje to omogućuju
(facilitirati redovite razmjene između članica koje adresiraju njihove osnovne potrebe, održavanje platforme za razmjene i komunikaciju te aktivnost poticati povezivanje članica radi zajedničkog osnaživanja i suradnje, s naglaskom na vertikalnu podršku većih, starijih organizacija prema malim, novijim)

2.3. Surađivati s članicama u unapređenju njihovih prostornih kapaciteta aktivnim angažmanom oko problematike prostora u radu s članicama, što uključuje i prenošenje praksi dobrog upravljanja prostorima
(pružati aktivnu podršku članicama u adresiraju njihovih prostornih problema, bili to neriješeni ili drugi problemi s postojećim prostorom kojim organizacija upravlja ili pak podrška u pronalasku prostora za djelovanje)

2.4. Stvaranje savezništava s različitim društvenim akterima kao što su sindikati, institucije i politički saveznici s ciljem međusektorske i multidisciplinarne suradnje
(promocija rada članica mreže prema javnosti i prema donositeljima odluka te facilitaciju povezivanja s akterima izvan kulturnog sektora s ciljem međusektorske i multidisciplinarne suradnje te novih savezništva)

2.5. Dodatno aktiviranje postojećih članica u mreži te proširivanje mreže uključivanjem novih članica s posebnim naglaskom na novijim organizacijama i organizacijama koje upravljaju svojim prostorom
(aktivan angažman u povećanju aktivnosti članica mreže u pitanjima rada mreže i organizacije, zagovaranje, umrežavanja, itd. te proširivanje mreže aktivnim promoviranjem članstva te outreacha prema organizacijama u kulturi koje se mapira kao posebno relevantnim za rad mreže, bilo da se radi o većim organizacijama ili manjim)

3. Očuvanje Pogona kao otvorenog, slobodnog i svima dostupnog zajedničkog resursa za nezavisnu kulturu u Gradu Zagrebu po načelu

sudioničkog upravljanja

Za vrijeme pripremnih aktivnosti i planiranja utvrđeno je kako je Pogon jedan od ključnih resursa nezavisne scene u Zagrebu te da je njegovo očuvanje i razvoj jedan od prioriteta za Operaciju grad i njene članice, osobito s obzirom na predstojeće razdoblje obnove kao i anticipaciju potencijalne političke borbe za očuvanje Pogona i njegovog specifičnog načina upravljanja. Ovo strateško područje definirano je u suradnji s predstavnicom Pogona, a uključuje i očekivanja i potrebe članica. Ostvarenje ovog cilja počivat će na mogućnosti Operacije grad da responzivno i agilno reagira, mobilizira članstvo i pruži podršku Pogonu vezano za aktualne teme, kao i dugoročne potrebe koje će omogućiti njegov opstanak (primjerice, održivost, ali i priprema za moguće scenarije s ciljem zaštite ustanove u budućnosti). U tom smislu, ovaj cilj se ostvaruje u sinergiji s prethodna dva, a osobito u radu s članstvom za koje je opstanak Pogona važan te koje se može dodatno aktivirati oko podrške Pogonu u narednom periodu.

Specifični ciljevi:

3.1. Nastaviti osiguravati održivost Pogona i njegovih prostornih, ljudskih i organizacijskih kapaciteta za nezavisnu kulturnu scenu, s posebnim naglaskom na jačanje kapaciteta Pogona suradnjama s mrežom i članicama
(prema Gradu Zagrebu zagovarati održavanje i povećanje kapaciteta Pogona, naročito u prostornom smislu, ali i kroz održavanje i povećanje profesionalnog tima te podrški i usluga koje Pogon može nuditi korisnicima, poticati partnerstva sa samom mrežom i pojedinačnim članicama koje vode ka projektima koji omogućavaju veću financijsku održivost ili rast Pogona kroz održivo projektno financiranje)

3.2. Pružati aktivnu podršku Pogonu u tranziciji prostora Pogona Jedinstvo za vrijeme obnove te novog prostora na Knežiji uz dugoročno planiranje za period nakon obnove zgrade
(aktivno pratiti razvoj procesa, intenzivno i redovito komunicirati s Pogonom i članstvom o procesima, pružati Pogonu podršku i planiranju tranzicije i programiranju novog prostora, podržavati u komunikaciji s Gradom Zagrebom kao su-osnivačem)

3.3. Povećati vidljivost i izgraditi reputaciju Pogona realizacijom aktivnosti u mreži prema mlađim generacijama i drugim organizacijama, s ciljem međugeneracijskog transfera znanja
(poticati korištenje prostora Pogona među članstvom i aktivnostima Operacija grad koje ciljaju na mlade te informiranje mladih o nastanku i vrijednosti Pogona

kako bi ih se potaknulo na informiranje o Pogonu, posjećivanje programa u Pogonu te korištenje Pogona za vlastite aktivnosti)

3.4. Poticati aktivno sudjelovanje članica-korisnica Pogona u programiranju
(podrška radu Programskog savjeta i imenovanje zainteresiranih članica u Programski savjet, uključivanje članica u druge procese programiranja u Pogonu, formalne i neformalne)

3.5. Podrška razvoju praksi sudioničkog upravljanja u postojećim društveno-kulturnim centrima, dijeljenjem iskustava i ekspertize, sukladno kapacitetima
(zagovaranje uvođenja metoda sudioničkog upravljanja i u druge društveno-kulturne centre u Zagrebu, spremnost na podršku u kreiranju adekvatnog modela, modela sudjelovanja javnosti, itd.)

4. Povećanje inkluzije i kohezije zajednica u Zagrebu kroz kulturu

Ovaj strateški cilj odnosno područje pokriva aktivnosti koje Operacija grad provodi u sklopu programa i projekata koji su usmjereni na šire društvene učinke kulturnog djelovanja, osnaživanja međusektorske suradnje te unapređenja kvalitete života u lokalnoj zajednici, koristeći svoju jedinstvenu poziciju i ekspertizu kao akter u civilnom društvu. Temeljni principi i vrijednosti na kojima se zasniva programsko djelovanje Operacije grad su *interkulturalnost*, *integracija, inkluzija, pristupačnost, ravnopravna suradnja i održivost*, u sadržajnom (tematskom) i formalnom smislu (modeli, pristupi). Neke od metoda koje se mogu primjenjivati u provedbi ovog programa su društveno-umjetnička istraživanja, rezidencije, edukacije, festivali, aktivnosti razvoja publike i slično.
Operacija grad kroz godine izgradila je poziciju aktera koji u više tema povezuje kulturu i izvan-kulturne sektore, npr. kroz Platformu Upgrade gdje se povezuje kultura s integracijom migrantskih zajednica i interkulturnim dijalogom ili kroz suradnju sa Savezom udruga za autizam Hrvatske kroz program AUTsajder art, koji rad umjetnika s autizmom želi uvesti u mainstream, prepoznate kulturne prostore. Koristeći se ovim iskustvima, prepoznata je važnost podržati širenje važnosti kulture i umjetnosti, naročito kao transformativnih alata, izvan užeg područja kulture, u druga područja koja izravno imaju učinak na život lokalnih zajednica u Zagrebu. Cilj takvog djelovanja je koristiti kulturu, i posljedično i kulturne prostore, kao “ljepilo” zajednica koje povećava inkluziju i koheziju te, najjednostavnije rečeno - pretvara grad u mjesto otvoreno za sve osobe, koje svima daje priliku i koje kao zajednica svima pruža podršku u ostvarenju kvalitetnog života.
Utvrđeno je kako je u narednom strateškom periodu važno fokusirati programske

aktivnosti tako da budu koherentne, izgrađene na iskustvima i ekspertizama organizacije te naznače specifične aktivnosti i programe po kojima je organizacija prepoznatljiva i koje može kvalitetno ostvariti. Budući da se najveći dio aktivnosti ovog područja provodi uz pomoć projektnog financiranja, bit će važno dobro isplanirati korištenje mogućnosti postojećih fondova i izvora financiranja te osigurati sinergiju s drugim aktivnostima, uz adekvatne kapacitete za rad. U tom pogledu, ključno je također i raditi na stvaranju kvalitetnih lokalnih i međunarodnih partnerstava te osigurati da postoje adekvatni kapaciteti za provedbu programa. U slučaju pokretanja većeg projekta, možda će biti potrebno zaposliti dodatnu osobu ne bi li se omogućila nesmetana provedba programa.

Specifični ciljevi:

4.1. Ciljanim povezivanjem aktera podržati razvoj interdisciplinarnih i međusektorskih suradnji između organizacija u kulturi i drugih sektora, ~~a~~ koje žele povećati inkluziju, pristupačnost sadržaja te razvoj novih programa za građane, naročito marginalizirane skupine
(povezivanje aktera u kulturi i izvan oko detektiranih tema i problema za zajedničku suradnju i razvoj programa koji su specifično usmjereni prema građanima iz marginaliziranih skupina, gdje kultura i umjetnost služe kao motor inkluzije)

4.2. Potaknuti integraciju i aktivaciju osoba migrantskog porijekla u Zagrebu kroz kulturne i umjetničke aktivnosti te podržati razvoj i realizaciju Interkulturnog društvenog centra s ciljem borbe protiv rasizma, ksenofobije i fašizma
(poseban naglasak na daljnjem razvoju suradnji između organizacija i aktera u kulturi s ljudskopravaškim organizacijama i migrantskim kolektivima, naročito uoči sve većeg rasta negativnih sentimenata i prijetnji prema osobama migrantskog porijekla, podrška Gradu Zagrebu i Novim prostorima kulture u realizaciji Interkulturnog društvenog centra kao realizacije dugoročnog zagovaračkog napora Platforme Upgrade)

4.3. Približiti sadržaje nezavisne kulture različitim društvenim slojevima poticanjem korištenja prostornih kapaciteta kvartova (mjesnih odbora te drugih zanemarenih prostora), realizacijom programa, ciljanim promotivnim aktivnostima, međusektorskim partnerstvima i drugim aktivnostima
(poticanje realizacije i prepoznavanja drugačijih prostora u zajednici kao kulturnih prostora u širem smislu, poput mjesnih odbora, knjižnica, itd., naročito prema donositeljima odluka u Gradu Zagrebu i lokalnoj zajednici)

5. Prioriteti organizacijskog razvoja

Kako bi ih se moglo ostvariti, prethodno definirani strateški ciljevi i područja podrazumijevaju dodatne organizacijske kapacitete, kao i preispitivanje odnosno reorganizaciju postojećih. U narednom strateškom periodu bit će važno izdvojiti dodatno vrijeme za organizacijski razvoj ne bi li se adresirale slabosti i prijetnje koje ugrožavaju opstanak i kvalitetan rad organizacije (nedostatak kapaciteta i entuzijazma članova tima i Upravnog odbora, nedovoljna otpornost organizacije itd.) te omogućila realizacija potencijala i strateških ambicija. Iako je u narednom razdoblju osigurana osnovna stabilnost organizacije u vidu zadržavanja postojećih radnih mjesta, s obzirom na ustanovljene potrebe i nove zahtjeve u narednom strateškom periodu, bit će potrebno osigurati dodatne kapacitete za provedbu ciljeva. Neki od potrebnih daljnjih koraka u ovom smislu već su definirani unutar samih strateških ciljeva i područja, no na razini cjelokupnog programa, bit će potrebno usredotočiti se na financijsku održivost, izgradnju kapaciteta, reorganizaciju te učinkovitiju komunikaciju.

Prioriteti organizacijskog razvoja u narednom strateškom periodu su sljedeći:

5.1. Osigurati stabilnost i održivost organizacije proširenjem postojećeg broja stalno zaposlenih članova tima na 4 odnosno 5 stalnih članova tima (ovisno o potrebama) i održavanjem dovoljne razine financiranja, osobito kroz EU projekte te diverzifikaciju izvora financiranja kako bi se izbjegla ovisnosti o pojedinim donatorima

5.2. Povećati kvalitetu upravljanja te kapacitet članova tima i Upravnog odbora, uz postizanje održive distribucije odgovornosti i radnih tereta unutar operativnog tima što uključuje:

- **jasno definiranje organizacijskih uloga, s posebnim naglaskom na ulogu koordinatora**
- **osiguravanje i povećanje zagovaračkih kapaciteta organizacije**
- **reorganiziranje i osiguravanje kapaciteta Upravnog odbora da aktivno sudjeluje u radu organizacije i da svoj doprinos ostvarenju strateškog plana**
- **osiguranje prostora u rasporedu (i opisu posla članova tima) za bavljenje članicama, što uključuje i istraživanje načina aktivacije i usuglašavanja djelovanja mreže s ciljem njihove veće participacije u radu OG-a i radu Pogona**

5.3. Unaprijediti unutarnju komunikaciju s ciljem veće kvalitete informiranja i suradnje s članicama te veće vidljivosti djelovanja prema van te jasnijeg komuniciranja vrijednosti, važnosti i povijesti

organizacije (transgeneracijski prijenos znanja)

Operacionalizacija i praćenje provedbe ciljeva

Strateški ciljevi operacionalizirani su u zasebnoj tablici, u kojoj se za svaki od općih ciljeva definiraju podciljevi odnosno specifični ciljevi, opisani u ovoj Strategiji. Za svaki od podciljeva, definiraju se pripadajuće aktivnosti, zaduženja, period provedbe, resursi koje je potrebno osigurati, objektivno mjerljivi pokazatelji učinka, izvori i načini provjere indikatora, pretpostavke i ključni rizici. Svaka od aktivnosti može se nadopunjavati referencama na specifične budžetne linije, po potrebi. Uz svaki od podciljeva, označava se razina prioritizacije (visoka-srednja-niska), koja se revidira na kvartalnoj bazi. Predlaže se na kvartalnoj bazi revidirati liste aktivnosti, podciljeva, prioritizaciju te pratiti njihovo postignuće. Jednostavan način praćenja na razini podciljeva je R/A/G oznaka (red/amber/green), kojom se označava trenutni status provedbe za svaki od njih. Crvena (red) oznaka znači da postoji značajan rizik da se podcilj neće provesti ili podcilj nije ostvaren po planu. Amber (jantarna/narančasta) znači da se kasni u ostvarenju podcilja ili postoje drugi izazovi u provedbi, dok zelena (green) oznaka znači da aktivnost napreduje po planu. Ključni pokazatelji i načini provjere njihova postignuća osnova su za R/A/G klasifikaciju. Za dodjeljivanje prijedloga klasifikacije zadužena je osoba zadužena za ostvarenje podcilja ili klastera aktivnosti, a oko konačnog statusa aktivnosti konsenzus se utvrđuje zajedničkog procjenom tima prilikom kvartalne revizije i praćenja postignuća podciljeva.

Strategija će se po potrebi ažurirati i prilagođavati na godišnjoj razini, paralelno s operativnim planiranjem koje se radi na godišnjoj razini.