

PRIJEDLOG ČETVEROGODIŠNJEG PROGRAMA RADA I RAZVITKA
KONCERTNE DVORANE VATROSLAVA LISINSKOG

Dvorana kao platforma, susretište i sjecište

Nina Čalopek, Zagreb, svibanj 2023.

SADRŽAJ

1. STRATEŠKI CILJ: Dvorana kao platforma, susretište i sjecište	3
1.2. Kako do strateškog cilja?	7
1.3. Temeljni principi programsko-komunikacijskog plana	9
2. PROGRAMSKI PLAN: Palača glazbe, ali i njezin dnevni boravak	11
2.1. PRVI PLAN - programi koji se mogu nastaviti provoditi ili inicirati u prvoj fazi	13
2.2. DRUGI PLAN - Zagrebačka filharmonija kao jedan od prioritetnih partnera	18
2.3. TREĆI PLAN - inicijative, partnerstva i programske suradnje	19
2.4. PROVOĐENJE PROGRAMA TIJEKOM GENERALNE SANACIJE I RENOVACIJE DVORANE.....	22
2.4.1. Osnovni mehanizmi normalizacije odvijanja programa tijekom sanacije	23
2.4.2. Prijedlozi alternativnih prostora odvijanja programa tijekom sanacije	23
3. KOMUNIKACIJSKI PLAN: analiza trenutnih obrazaca, mapiranje publike, postavljanje ciljeva i načelni modeli (kanali, sadržaji) provedbe	25
3.1. PUBLIKA: načelna analiza i kategorizacija	25
3.2. KOMUNIKACIJSKI CILJEVI	29
3.3. KOMUNIKACIJSKI KANALI	29
3.4. KOMUNIKACIJSKI SADRŽAJI	31
4. MUZIČKI INFORMATIVNI CENTAR	32
5. FINACIJSKI PLAN PROVEDBE PROGRAMA	35
5.1. PRIHODI	35
5.2. RASHODI	37
5.3. NOVI MODELI PRODAJE PROGRAMA (PRETPLATA)	39
5.4. PRODAJA USLUGA DVORANE	40
6. INTERNA ORGANIZACIJA POSLOVANJA	41
7. ZAKLJUČAK	43

1. STRATEŠKI CILJ: Dvorana kao platforma, susretno i sjecište

Funkcionalno promišljanje Dvorane prije svega kao **centralnog i zajedničkog mjesta vodećih aktera glazbene kulture Grada Zagreba**, važna je odrednica u profiliranju svih slojeva sadržaja, strategija i ciljeva Dvorane **kao prostora**, tako i **kao institucije**.

Ova smjernica prisutna je već i 1954. u Natječaju za izgradnju centralne koncertne dvorane Grada Zagreba¹ koji je predviđao prostorije za Zagrebačku filharmoniju, Koncertnu poslovnicu Zagreb (poslije Koncertna direkcija Zagreb), Društvo prijatelja muzike (poslije Hrvatska glazbena mladež) i Savez muzičkih udruženja Hrvatske², a poslije se još i jasnije ugradila i u upravljačku politiku i strukturu Dvorane³.

Kroz pet desetljeća svojega postojanja Dvorana je uvijek ostala na poziciji figure centralnog mjesta zagrebačke glazbene kulture, prolazeći pri tom kroz raznovrsne modalitete i intenzitete uspješnosti. Svojim programima, promjenama diskursa i načina komunikacije s publikom te poslovnom strategijom (i prema programskim i poslovnim partnerima) ponekad je više, a ponekad manje kvalitetno odgovarala na potrebe i zahtjeve zajednice.

¹ Povijesni podaci koje donosi ovaj Program oslanjaju se na doktorsku disertaciju dr. sc. Ane Unkić *Programsko-prostorni aspekti i društvena uloga Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog u Zagrebu* (Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, 2021.)

² Promišljanje i zamišljanje Dvorane kao centralnog mjesta glazbenoga Zagreba približilo se svojoj konkretizaciji tijekom same izgradnje, čak devet godina prije samog otvorenja Dvorane 1964., potpisivanjem Sporazuma o zajedničkom korištenju dvorane i poslovnih prostorija, čiji su potpisnici bili Zagrebačka filharmonija, Muzička omladina Hrvatske, Koncertna poslovnicu Hrvatske i Muzički biennale Zagreb.

³ Odbor za izgradnju Dvorane zatražio je mišljenja od čak sedamnaest institucija i udruga: Zagrebačke filharmonije, Koncertne direkcije Zagreb, Muzičke omladine, Udruženja muzičkih umjetnika, Društva hrvatskih skladatelja, Udruženja muzičara zabavne i narodne muzike Estrada, Kazališnog odbora, Ansambla narodnih pjesama i plesova Lado, tvrtki Arto, Croatia-film, Jadran-film, Zagreb-film, Croatia-concert, Turističkog saveza Zagreba, Privredne komore Zagreba, Republičkog sekretarijata za prosvjetu, kulturu i fizičku kulturu te Socijalističkog saveza ranog naroda Hrvatske (SSRNH), a u prvom Upravnom odboru Dvorane sjedili su predstavnici kulturnih ustanova za koje se pretpostavljalo da će biti najčešći korisnici: uz Marijana Haberlea kao glavnog projektanta, Milan Horvat (direktor Zagrebačke filharmonije), Aleksandar Lhotka (šef Muzičkog odjela tvrtke Dubrava film, danas Jadran film), Nikola Marić (tehnički direktor Direkcije za izgradnju javnih objekata grada Zagreba), Marija Makuc (predstavica Savjeta za kulturu i prosvjetu Grada Zagreba), Josip Stojanović (direktor Koncertne direkcije Zagreb i administrativni direktor Muzičkog biennala Zagreb), Vera Sarić (pomoćnica direktora Zagrebačke filharmonije), Ljubica Šmigamor (predsjednica Savjeta Zagrebačke filharmonije), Vojko Trs (tehnički direktor Radio televizije Zagreb) i Ivo Vuljević (direktor Opere HNK u Zagrebu i predsjednik Muzičke omladine Hrvatske).

Stoga je **temeljni programski cilj** ovoga Programa upravo

- ojačavanje inicijalne i karakterne odrednice Dvorane kao platforme ili susretništa / sjecišta zagrebačkih aktera različitih profila kulture, prvenstveno glazbene.

Treba posebno naglasiti da se ne radi tek o pukoj reviziji načela prošlosti, već o živoj potrebi suvremenosti, ali i o pripremi pozitivnih te fleksibilnih preduvjeta za buduće, potencijalne potrebe kulture Grada Zagreba.

Dvorana mora i može postati **moderan i živ centar glazbene umjetnosti**, ali i kulture Grada Zagreba (prirodom utjecaja ciklički i šire).

Strateški cilj redefiniranja Dvorane koja takva „nova“ može i spremnije dočekati tako dugo zazivanu „novu“ publiku, mora obuhvatiti i prodrijeti u sve aspekte osobnosti, uloga i vrijednosti Dvorane kao

- arhitektonskog objekta i gradske lokacije,
- važnog stratega glazbenog i kulturnog života Grada Zagreba pa neminovno i kulturne politike Grada Zagreba,
- koncertnog, ali i kulturno-edukativnog centra,
- mjesta za društvo i druženje, smijeh, zabavu i ugodne trenutke,
- mjesta za razvoj i poticanje kulturne i kreativne industrije s fokusom na glazbenu umjetnost Grada Zagreba, hrvatske scene i umjetničke zajednice, ali i regije te šire,
- mjesta turističke atrakcije i turističkih sadržaja.

Analiza potencijala te način aktiviranja istog po navedenim funkcijama i vrijednostima Dvorane u ostvarivanju temeljnog cilja Dvorane kao platforme, susretništa i sjecišta, razrađivat će se detaljnije u različitim dijelovima ovog Programa. Međutim, strateški cilj **razvoja Dvorane kao platforme, susretništa i sjecišta** podrazumijeva još jedan važan **zadatak revitalizacije**, onaj **razvoja nove publike**.

Ovaj Programski plan za očekivane rezultate prije svega predlaže potrebno inherentno sjedinjavanje dviju temeljnih poslovnih aktivnosti:

A) PROGRAMSKI PLAN

B) KOMUNIKACIJSKI PLAN

koji se onda posljedično ugrađuju i u sve ostale aspekte organizacije i provedbe poslovanja.

Takav holistički pristup ne pretpostavlja hijerarhiju programa nad komunikacijom istog, odnosno ne definira komunikaciju tek kao puku nadogradnju, već ih definira kao dva težišna usmjerenja koji se spajaju na točki zajedničkog cilja, te time svoje stremljenje i pravac čine jačim i usmjerenijim. U samoj praksi to pretpostavlja:

- selekciju programa sukladnu komunikacijskoj strategiji i ciljevima,
- komunikacijsku strategiju koja se temelji na pojedinačnim i dubljim uvidima u same programe i projekte.

Strateški cilj razvijanja Dvorane kao platforme, susretništa i sjecišta ujedno podrazumijeva i nekoliko manjih ciljeva čije se kvalitetno provođenje upravo temelji na dobrom odnosu i sljublivanju programskih i komunikacijskih poslovnih aktivnosti i odluka:

- **revitalizacija tradicije i kvalitete** – kao ključnih karakteristika i odrednica dosadašnjih, ali i budućih aktivnosti Dvorane → blage izmjene u modelima i konceptima važnih *brandova* Dvorane (poput pretplatničkog ciklusa *Lisinski subotom* ili ciklusa *Mladi u Lisinskom*), što će biti kroz programski plan jasnije pojašnjeno,
- **razvijanje demokratičnosti i otvorenosti platforme za svačije glasove i raznolika gledišta** → razvijanje odnosa, poticanje dijaloga i stalna briga za raznoliku tipologiju programa, programskih partnera, ali i njihove publike,

- **kreiranje vlastitih programa i projekata ili/i koprodukcijskih modela** koji mogu imati **održiviji utjecaj na ojačavanje umjetničke, odnosno glazbene scene i zajednice**, ali i njihove publike → osvjestavanje umjetnosti kao katalizatora promjene i promišljanja vlastite (ne nužno samo glazbene, već i društveno-političko-ekonomske) okoline.

1.2. KAKO DO STRATEŠKOG CILJA?: Kad se programski i komunikacijski planovi slože, sve se može, sve se može!

Komunikacijska strategija, PR i marketing u doba devastacije kulturnih proizvoda i njihove pozicije na tržištu zabave, dokolice, umjetnosti i slobodnoga vremena, postale su poslovne vještine i alati od kojih se očekuje mnogo, dapače usudila bih se reći i previše. Pad prodaje ulaznica, ali i interesa odnosno znanja publike o kulturnim i umjetničkim događanjima (prije svega na polju klasične, ali i suvremene alternativno-eksperimentalne te jazz glazbe) centralno je problemsko mjesto s kojim se kulturna i kreativna industrija s fokusom na navedene glazbene žanrove globalno nosi već nekoliko posljednjih desetljeća.

Stoga i ovaj Program kao temeljni model komunikacijskog plana donosi upravo model pogodan i za privlačenje nove publike, pritom ne zapostavljajući i onu postojeću s kojom će se nastojati razviti i neke nove aspekte odnosa.

Na temelju višegodišnjeg proučavanja i praćenja scene klasične glazbe te temeljem vlastitog dosadašnjeg iskustva kao organizatora, najčešće načine revitalizacije interesa za klasičnu glazbu mogu ugrubo podijeliti u nekoliko tipova nošenja s ovim top-problemom:

- uključivanje visoke tehnologije u umjetničke sadržaje,
- novi (digitalni) kanali komunikacije i prezentacije umjetničkih sadržaja,
- jačanje direktne komunikacije s pojedinim dijelovima publike – grupiranjem u klubove, ljubitelje i prijatelje programa, mecene i sl.,
- edukacija,
- povećavanje budžeta za PR aktivnosti,
- popularizacija umjetničkog sadržaja, odnosno uključivanje „mekanijih“ sadržaja u one „tvrđe“ i teže „probavljive“ i sl.

Ovo su tek neki od generalnih primjera pokušaja da se iznađe i oblikuje „nova publika“, a na domaćem terenu pa i u dosadašnjim aktivnostima Dvorane ovaj klaster novih mogućnosti ili alternativnih rješenja (koja nisu uvijek nužno i pozitivan odgovor na probleme) nažalost nije

dovoljno sustavno, s pravim ciljem i vrijednostima, te kontinuirano i strpljivo korišten, da bi pokazao prave pa i pozitivne rezultate.

Dva su koraka koja je potrebno u ovom segmentu poduzeti kako bi se postigao kvalitetan i produktivan međusobni utjecaj programskog i komunikacijskog planiranja i poslovanja:

1. **marketinška preobrazba programskog sadržaja** (koncertne pretplate, pojedinačnog koncerta, odnosno bilo kojeg tipa umjetničkog, kulturnog i glazbenog sadržaja) **u kulturni proizvod koji potencijalna publika želi** (pa posljedično i u tržišni kapital)

2. **plasiranje tog kulturnog proizvoda** za što je nužna već spomenuta sprega komunikacijskih aktivnosti s programom, odnosno duboki uvid i odlično poznavanje programa, kako bi se iz istog mogao pronaći upravo onaj „najklikabilniji“, odnosno „najlajkabilniji“ element koji će jednostavnim jezikom te vizualnim kodom ili porukom pobuditi interes publike.

1.3. TEMELJNI PRINCIPI PROGRAMSKO-KOMUNIKACIJSKOG PLANA: edukacija, participacija, kreacija

Ovim Programom **programsko-komunikacijski plan** (koji pojasnila sam ranije, čini inherentnu cjelinu), a posljedično i **plan razvoja publike** temeljit će se na **tri temeljna principa**:

1. EDUKACIJA
2. PARTICIPACIJA
3. KREACIJA

1. EDUKACIJA

Ovaj Program EDUKACIJU vidi u širem smislu – ne samo s fokusom na najmlađe generacije ili pak kao odgoj (ili preodgoj) publike, već i s fokusom na otvoren i kontinuiran proces prenošenja iskustava, znanja, vrijednosti i informacija u koji se kroz različite programe / koncerte, ali i poslovne i komunikacijske strategije planira uključiti sve aktere korištenja prostora Dvorane (naravno prije svega publiku svih generacija, ali i umjetnike, organizatore i posrednike glazbe, umjetnike svih profila i sl.).

2. PARTICIPACIJA

Participacija se u ovom Programu tretira višeznačno – kao povećavanje interakcije i otvorenosti, ležernog pristupa te integracije potreba suvremene publike i njihovih vrijednosti u ponudu Dvorane, ali i participacija kao generiranje programskih suradnji, odnosno programa koji se temelje na partnerstvima različitih modela – od klasičnih koprodukcijskih odnosa pa do poziva drugim organizatorima sa zanimljivim programima i sadržajima da se integriraju u program (i kroz komunikaciju i PR) kao dio ponude Dvorane.

3. KREACIJA

Kreacija kao stalno modificiranje ne samo programa već i formata prezentacije i posredovanja, kako bi se iznašla dodatna vrijednost i bolji, dostupniji, interesantniji pristup publici.

Ova **tri temeljna principa** ugrađena u programsko-komunikacijski plan (strateškog cilja usmjerenog prema razvoju publike, moderniziranju i aktiviranju Dvorane kao platforme, susretništa / sjecišta) **homogeniziraju se u svim smjerovima i slojevima osmišljavanja programa** Dvorane te su konkretni primjeri izneseni u samom programskom planu koji slijedi.

2. PROGRAMSKI PLAN: Palača glazbe, ali i njezin dnevni boravak

Svi programi navedeni u ovom segmentu Programa promišljeni su kroz prizmu najavljivanog zatvaranja Dvorane, u segmentima, ali kroz dulji vremenski period, te se za svaki tip programa nudi model fleksibilnosti već u samom programskom sadržaju ili alternacija koja omogućuje lakše premještanje programa u alternativne, možda nužno ne i konvencionalno koncertne prostore.

U godini 50. obljetnice Dvorane, kod promišljanja programa za budućnost, potrebno se vratiti na ishodište. Jer i tada, u prosincu 1973. godine, već je veliko (i brojem umjetnika, i brojem posjetitelja, odnosno publike, ali i značajem) dvodnevno otvorenje Dvorane pokazalo **multifunkcionalnost Dvorane kao prostora, ali i potencijale ovog centralnog mjesta glazbenog života Grada Zagreba za paralelizme i suživote široke palete raznovrsnih glazbenih žanrova**. Iako temelj produkcije vlastitih koncertnih programa Dvorana bazira prvenstveno na klasičnoj glazbi, ona se u svojim sekundarnim programskim segmentima mora rastvoriti i prema jazzu, alternativno-eksperimentalnoj glazbi, world music-u, umjetnostima novih medija i instalacijama, svim ostalim umjetnostima zvuka, suvremenom plesu i baletu, odnosno glazbenom kazalištu, kao i glazbenim amaterima, folkloru i sl. U svojih pet desetljeća žive aktivnosti, svi ti – pa i neki nespomenuti glazbeni pravci, bili su dio programa i koncerata koji su se odvijali u Dvorani. Međutim, ovim Programom nastojat ćemo raznovrsnost žanrova planirati i provoditi kao dio strategije poslovanja.

Primarni fokus programa ostat će klasična glazba, prvenstveno kroz centralni ciklus Lisinski subotom, kao i kroz neke nove vlastite cikluse (ili cikluse / programe drugačijeg tipa koji će nastati u koprodukcijama).

Međutim, Dvorana će **razvijati sekundarne segmente programa kojima će poticati raznovrsnost žanrova**, izvan temeljne odrednice Dvorane kao palače prvenstveno klasične glazbe, s naglaskom na jazz i alternativno-eksperimentalnu glazbu te srodne umjetnosti zvuka, umjetnosti novih medija, instalacije, alternativni rock i sl. **Sekundarne programe Dvorana će provoditi u koprodukcijama i programskim partnerstvima.**

Sukladno rečenom potrebno je postaviti **nekoliko različitih modela poslovanja kojima će se regulirati financijski ulog u programe, odnosno korištenje prostora Dvorane s naknadom ili bez, pa i regulacija tzv. gradskih termina:**

1. samostalna produkcija
2. programi nastali u koprodukcijama i programskim suradnjama
3. mreža aktivnih stalnih korisnika Dvorane
4. gostujući programi (najam dvorana)
5. posebni programi (samostalni i u koprodukcijama)

Tu posebno ističem upravo točku br. 3 odnosno mrežu aktivnih stalnih korisnika Dvorane koja se ne čini kao novo mjesto, budući da Dvorana već posjeduje takvu mrežu. Međutim, u prvoj fazi provedbe ovog Programa pokušat će se

- proširiti mrežu, povećati broj korisnika te ih učiniti strateški raznovrsnijima,
- dogovorno postići partnerstva koja su na liniji strategije Dvorane propisane ovim Programom
- aktivirati ne samo prostore koncertnih dvorana, već i ostale prostore Dvorane kao potencijalni „koncertni podij“
- sporazumno i dogovorno prezentirati nadležnom gradskom uredu iznesenu partnersku mrežu (na jednogodišnjoj i višegodišnjoj razini)
- dogovoriti uvjete poslovanja (od najma do marketinga)

Na narednim stranicama navedeni Planovi izvedbe programa donose nizove prijedloga čiji će se način, dinamika te usmjerenje provedbe, modificirati sukladno postignutim dogovorima s partnerima, ali i uvidom u realne financije te mogućnostima usmjerene aktivacije i operacionalizacije kadrova Dvorane za produkciju i realizaciju predloženih programa.

2.1. PRVI PLAN – programi koji se mogu nastaviti provoditi ili inicirati u prvoj fazi

2.1.1. ciklus Lisinski subotom

- ciklus Lisinski subotom kao najdugovječniji i centralni ciklus Dvorane i ovim Programom ostaje stožerni *brand-name* i nositelj klasične vrijednosti Dvorane i njezinih programa,
- ciklus Lisinski subotom treba se rukovoditi kvalitetom i visoko-etabliranim programom koji će publici ponuditi, kako i sama do sada korištena krilatica ciklusa sugerira, Svijet na dlanu,
- međunarodno etablirana domaća i strana imena iz svijeta klasike,
- lepeza raznovrsnih izvođačkih aparata – od sola do simfonijskog orkestra, ali i lepeza raznovrsnog glazbenog repertoara – od tzv. stare do suvremene glazbe,
- zbog planiranih radova cjelovite obnove Dvorane program se planira bazirati na manjim izvođačkim aparatima (solo, komorno) koji se jednostavnije i jeftinije mogu produkcijski izvesti i na alternativnoj lokaciji van Dvorane,
- također, predlaže se smanjivanje broja koncerata u ciklusu (na max. 10-12) čime se otvara prostor za nove koncertne cikluse i programe (spomenuti i u 2.1. segmentu Programa), ali se smanjivanjem broja koncerata te njihovim blagim i postepenim formatiranjem, bez smanjivanja kvalitete programa, ciklus Lisinski subotom priprema i za stabilno funkcioniranje tijekom potpunog zatvaranja Dvorane,
- odabirom programa koji se temelji na manjem izvođačkom aparatu financijski će se relaksirati troškove produkcije i organizacije gostovanja,
- pri odabiru programa koristiti mreže i kontakte organizatora koncerata u regiji, kako bi se ekonomičnije, odnosno po povoljnijim uvjetima dogovorilo gostovanja velikih imena svijeta klasične glazbe
- ciklus u pretplati.

2.1.2. ciklus Mladi u Lisinskom (u suradnji s HDGU)

- u dogovoru s partnerima HDGU nadograditi koncertni ciklus boljom platformom za promociju mladih glazbenika (dubinski ih uključiti u komunikaciju Dvorane produciranjem kraćih video priloga, razgovora i prigodnih emisija podcasta),
- ponuditi im mogućnost međusobne projektne suradnje kroz ostale cikluse Dvorane poput ciklusa za djecu i obitelj (v. točka 3.), odnosno ciklusa Nedjeljno poslijepodne (v. točka 4) – čime se ekonomičnije i održivije koristi program, odnosno isti ili sličan repertoar se primjenjuje u različitim kontekstima,
- u navedenim različitim kontekstima odnosno različitim ciklusima, ciljano za različitu publiku, koriste se različiti formati predstavljanja:
 - u ciklusu Mladi u Lisinskom održava se konvencionalni format recitala
 - u programima za djecu i obitelji, koncert se ograničava trajanjem, izvode se fragmenti repertoara, koristi se pozicija osobe glazbenog pedagoga, odnosno glazbenog posrednika
 - u ciklusu Poslijepodne u Lisinskom koncert je postavljen van standardnog prostora koncertne dvorane te je nadograđen razgovorom ili nekim drugim tipom ležernijeg pristupa glazbenom sadržaju
- na taj način mlade umjetnike nastojat ćemo vezati uz generiranje novih programa Dvorane, ali i poticati da sami promišljaju formate, da projektno razmišljaju i surađuju,
- Dvorana će im na taj način pružiti platformu da eksperimentiraju, stvaraju, iskustveno upoznaju različite načine generiranja programa, dijaloga s publikom, novih oblika prezentacije glazbe,
- Dvorana će mlade umjetnike (i sve ostale koji se na sličan način angažiraju) prepoznati kao „rezidentne“ te će ih PR-ovski tretirati sukladno toj posvojnoj kategoriji,
- ovakvim posebnim tretmanom mladih umjetnika revitalizirat će se i sam originalni ciklus Mladi u Lisinskom, te će u fazi pasivizacije Dvorane biti jednostavnije „spojiti“ ova tri ciklusa u jedan te ih producirati i organizirati na alternativnim lokacijama,

- omogućiti kupnju pojedinačne ulaznice kao dio kombinirane pretplate (dodatno objašnjeno u 5.3 segmentu ovog Programa).

2.1.3. ciklus koncertnih programa za djecu i obitelji

- kroz vlastite projekte, ali prvenstveno kroz koprodukcijske i partnerske programe potrebno je osmisliti ciklus koncerata za djecu i obitelji,
- inicijalno kroz poziv umjetnicima i organizacijama koji se već bave edukativnim koncertima da se direktno uključe u ciklus, a razvojno poticati umjetnike još neokušane u edukativnim programima da razviju nova iskustva i uđu u polje izazova izvođenja pred najmlađom i najslađom publikom te njihovim odraslima,
- osmisliti suradnju s glazbenim edukatorima (ev. studij glazbene pedagogije Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu) te razvijati praksu tzv. glazbenog posrednika (termin njemačkog govornog područja *Musikvermittler*),
- idealno programi bi se trebali u svojoj završnoj razvojnoj fazi održavati jednom tjedno (jutarnji vikend termin) kroz cijelu sezonu kao dio standardne programske ponude Dvorane, međutim realno je da se dinamika aktiviranja programa uskladi s inicijalnim mogućnostima (kako kapacitetom umjetnika, odnosno partnera, tako i financijama),
- ovakvi tipovi programa su financijski isplativi, odnosno prodajom ulaznica moguće je isplatiti minimalno honorare umjetnika,
- djelomično otvoriti mogućnost pretplate na pojedine koncerte iz ovog ciklusa u kombiniranoj pretplati (dodatno objašnjeno u 5.3. segmentu ovog Programa),
- uz koncertne programe ponuditi dodatne sadržaje (radionice, igraonice i sl.),
- alternativni koncertni prostor: mreža Centara za kulturu Grada Zagreba.

2.1.4. ciklus Poslijepodne u Lisinskom

- ovaj ciklus nudi ležerniju prezentaciju i konzumaciju klasične glazbe, ali i glazbe drugih žanrova,
- prezentira raznovrsnost i mnoga oblića glazbe i glazbenoga,
- programski većinom domaći izvođači i umjetnici,

- korištenje nestandardnih prostora Dvorane (foaje, garderobe), postavlja publiku na neuobičajena mjesta ili u netipične uloge (npr. da sjede uz izvođače ili da uz programsku knjižicu dobiju i primjerak izvođačkog materijala - nota i sl.),
- koncerti su kraći formati koje prati neki dodatni sadržaj (razgovori, predavanja, gledanje popratnog filma, izložba ili hobističko slikanje ili ručni rad, čitanje poezije, radionice različitog profila i sl.) koji je nužno tematski ili nekim sadržajnim elementom vezan uz program koncerta,
- cilj je provesti ugodno popodne u Dvorani uz visokokvalitetan sadržaj i druženje,
- u toplim i suhim mjesecima ovaj ciklus se može organizirati i na vanjskim lokacijama – pogotovo u razdoblju sanacije i renovacije Dvorane,
- ne nudi mogućnost pretplate, ali potiče organizirane dolaske grupa (školskih, umirovljeničkih, hobističkih i sl.).

2.1.5. ciklus MIX

- nudi jazz, world music i etno te alternativno-eksperimentalnu glazbu, u fokusu i domaći i međunarodni umjetnici,
- nastaje u koprodukciji s vodećim domaćim akterima i organizatorima spomenutih žanrova te nudi neakademske i neinstitucionalnoj, odnosno nezavisnoj sceni mogućnosti novog izraza unutar konteksta i kapaciteta Dvorane,
- promiče nove obrise klasične glazbe i nudi novi glazbeni krajobraz standardnoj publici Dvorane,
- ciklus razvijati postepeno, pažljivom dinamikom, inicijalno maksimalno 6 koncerata godišnje
- koristi prostor male koncertne dvorane i nestandardne koncertne prostore unutar Dvorane,
- djelomično otvoriti mogućnost pretplate na pojedine koncerte iz ovog ciklusa u kombiniranoj pretplati (dodatno objašnjeno u 5.3. segmentu ovog Programa).

2.1.6. Radio Lisinski

- Radio Lisinski naziv je podcasta koji u svojim snimljenim epizodama problematizira klasičnu glazbu i njezine raznovrsne aspekte, ali ne zanemaruje ni ostale žanrove glazbe te ih uspoređuje i postavlja u kontekst drugih umjetnosti i popularne kulture
- Radio Lisinski prvenstveno je okrenut tinejdžerima, ali i svim ostalim generacijama slušatelja
- Radio Lisinski plasira i sve audio-snimljene razgovore s umjetnicima i ostale diskurzivne formate pogodne za ovaj medij, a producirane i organizirane od strane Dvorane ili u Dvorani
- Radio Lisinski može imati tendenciju rasta u radio klasične glazbe i srodnih umjetnosti, ali to nije nužno cilj ovog programa
- Radio Lisinski može poslužiti i kao medij komunikacije, opreme i dodatnog informiranja publike i javnosti o ostalim programima, ali može i samostalno funkcionirati kao program

2.2. DRUGI PLAN – Zagrebačka filharmonija kao jedan od prioritetnih partnera

Pozicija Zagrebačke filharmonije unutar aktivnosti Dvorane, korištenja prostorija Dvorane, ali i poticanja i brige oko programa i aktivnosti ovoga orkestra, naišla je na svojevrsni disbalans u recentnom periodu poslovanja Dvorane. Centralni zagrebački orkestar potrebuje prostor kojeg će moći tretirati i koristiti kao vlastiti, u kojem se neće osjećati kao podstanar i koji će s razumijevanjem pratiti nastojanja ovog posebno velikog i ambicioznog orkestra.

Bez obzira na često spominjana nastojanja da Zagrebačka filharmonija dobije svoj vlastiti koncertni i radni prostor, svoj „dom“, Dvorana ipak mora nastojati ponuditi Zagrebačkoj filharmoniji potrebnu sigurnost te kontinuitet radnih i koncertnih aktivnosti.

Stoga ovaj Program prije svega otvara prostor za pronalaženje novih pozicija traganja za zajedničkim rješenjem – jer Dvorana bez Zagrebačke filharmonije gubi jednu od svojih temeljnih karakteristika prostora izvrsne akustike i gabarita upravo za koncerte simfonijske glazbe.

Osim usklađivanja organizacije rada, ovaj Program želi potaknuti i programsku sinergiju te zajednički interes Dvorane i Zagrebačke filharmonije na zajedničkoj produkciji sadržaja – poput programa za djecu i mlade i sl.

U već prekapacitiranom zagrebačkom koncertnom i glazbenom krajobrazu i devastiranoj infrastrukturi ove dvije noseće institucije Dvorana i Orkestar moraju iznaći rješenja za pozitivnu koegzistenciju, dapače simbiozu koja može rezultirati samo obostranom koristi.

2.3. TREĆI PLAN – inicijative, partnerstva i programske suradnje

Dvorana kao platforma mora biti stalni zagovaratelj novih vrijednosti, domaće (re)produkcije, ali i interdisciplinarnih, ponekad i *cutting edge* projekata, koji će donositi nove vrijednosti u zajednici kako kvalitetom umjetničkog sadržaja, tako i kvalitetom same produkcije. Dvorana mora biti donositelj trendova i poticatelj inicijativa na širem društvenom planu. Stoga ovaj Program donosi i prijedloge povremenih programa, a koji mogu pojačati poziciju Dvorane kao strateškog mjesta kulture Grada Zagreba. Također, istovremeno ti programi se prvenstveno baziraju upravo na isticanoj primarnoj karakteristici Dvorane kao platforme, odnosno na revitalizaciji starih partnerstva i odnosa, ostvarivanju novih te poticanju zagovaračkih te poslovnih profesionalnih mreža.

2.3.1. Poticanje suradnji s kulturnim institucijama (iz) susjedstva / interdisciplinarnost i otvorenost

- Muzej suvremene umjetnosti – koprodukcije zvučnih instalacija i umjetnosti novih medija, gostovanja izložbi ili produkcija i poticaj interdisciplinarnih programa
Nacionalna sveučilišna knjižnica – suradnja sa Zbirkom muzikalija i audiomaterijala već postoji u sklopu aktivnosti MIC-a; svakako treba istraživačke napore usmjeriti i u njihovu izvedbenu realizaciju čime se jača i medijska / javna prisutnost ponekad i zapostavljene baštine arhiva ili notne građe (programi poput Sviraj arhiv – tematskih mini-koncerata s uvodnim razgovorom ili predavanje; kvartalno),
- Pučko otvoreno učilište – suradnja i razmjena radioničkih programa koji se fokusiraju na razne tipove hobističkih aktivnosti (iz programa javnih potreba u kulturi Grada Zagreba), ali i drugih zanimljivih programa,
- potencijalno brojne suradnje i dobrosusjedski suživot s društveno-kulturnim centrom Paromlin.

2.3.2. Poticanje suradnji sa strukovnim udrugama, profesionalnim sektorom kulturne i kreativne industrije

- domaćinstvo kongresa, sajмова i poslovnih umrežavanja npr. sajam glazbenog izdavaštva,
- poticanje i organizacija (s partnerskim organizacijama) povremenih plenuma na teme iz uže struke koji će na isto mjesto dovesti profesionalce iz cijele Hrvatske ili regije.

2.3.3. Otvaranje novih prostora izraza i istraživanja glazbe

- u Dvoranu dovesti projekte i programe, sadržaje koji će glazbu i glazbeno sagledati iz nekih novih aspekata, kao što je tehnički i tehnološki ili prirodno-znanstveni npr. akustika i sl.; potaknuti suradnje s FER-om ili Tehničkim muzejom Nikola Tesla u Zagrebu,
- poticanje glazbene edukacije iz nekog novog rakursa i ne samo prema najmlađima, već okrenutost prije svega prema učenicima viših razreda osnovne ili učenicima srednjih škola, ali i svim ostalim zainteresiranima,
- potencijalno i dugoročno stvaranje mini-edukativnog centra tzv. Glazbeni laboratorij koji se temelji na interaktivnim ekranima i/ili sadržajima koji prikazuju i opimjeruju akustičke i fiziološke fenomene zvuka, ali i nude mogućnosti kreacije, istraživanja zvuka i glazbenih elemenata te njihovih suodnosa.

2.3.4. Glazbeni PIKnik – „pikni si ulaznicu“

- u mjesecu rujnu, na početku koncertne, ali i školske godine, ponuditi i organizirati manifestaciju koja će u jednom danu na jednom mjestu (u Dvorani) ponuditi gomilu sadržaja (izvedbenih i prezentacijskih) u zabavnom kontekstu
- svrha manifestacije je privući što više djece i odraslih – obitelji, predstaviti što više aktera, umjetnika, organizatora, koncertnih ciklusa, pretplata i sl., glazbenih izdavača, glazbenih škola glazbenih tečajeva, amaterskih zborova i sl. kako bi zainteresirana publika / korisnici / polaznici, što direktnije došli do informacija
- sa ciljem prodaje pretplata i privlačenja nove publike, ali i šire privlačenja djece glazbi, umjetnosti i razvijanju kulturnih navika

- organizacija glazbenih poligona i glazbenih (enigmatskih ili kviz-) igara, skupljanje žigova kroz cijelu koncertnu sezonu (po odslušanim koncertima i sl. po uzoru na npr. Planinarske knjižice; nagrada ostvarivanje određenog popusta na kupnju pretplata ili ulaznica i sl.)

2.3.5. Festivali u Dvorani

- potencirati povratak zagrebačkih najvrjednijih i najatraktivnijih festivala u Dvoranu (Animafest, Muzički biennale Zagreb i sl.)
- privući nove festivale i manifestacije koji danas stvaraju trendove i donose novu publiku (poput projekata i/ili festivala Udruge Kontejner – Device Art, Gibanja i sl.)

2.3.6. programski klasteri s fokusom

- programski klasteri su zamišljeni kao mali ciklusi programa koji se odvijaju u razdoblju od tri do tjedan dana, tri puta u sezoni
- okupljaju pod jednim lukom više programa (ili vlastitih programskih linija i ciklusa ili u kombinaciji s programima partnera), a sve sa istim tematskim fokusom na:
 - a) skladatelja npr. Tjedan Oliviera Messiaena ili Tjedan Blagoja Berse (može i ne mora biti vezano za obljetnice)
 - b) suvremenog umjetnika bilo kojeg profila (ne samo glazbenog) – u suradnji s umjetnikom osmišljavaju se i sadržaji i formati (ne nužno samo koncerti)
 - c) rezidencije suvremenih skladatelja i/ili izvođača

2.4. PROVOĐENJE PROGRAMA TIJEKOM GENERALNE SANACIJE I RENOVACIJE DVORANE

Planirano zatvaranje, kako djelomično tako i potpuno, Dvorane u narednom četverogodišnjem periodu, radi generalne sanacije i renovacije prostora, kao što je već pojašnjeno u ovom Programu uzima se u obzir pri koncipiranju tipologije ciklusa i planiranju načina odabira programa koncerata.

Bez Dvorane Zagreb gubi jedinu pravu koncertnu dvoranu koja može ugostiti veliki simfonijski orkestar, što je nažalost Zagreb već i iskusio u ranom post-potresnom razdoblju usred korona-krize. Rješenja koja su se tada nudila za velike program i orkestre – kao što je paviljon na Zagrebačkom velesajmu, nisu zaživjela. Potrebno je stoga najprije **prestati tražiti prostor koji će biti *al pari* Dvorani**, već pokušati **naći neke nove prostore koji će iskazati svoje specifične vrijednosti** u ovom prijelaznom razdoblju prema „*novoj*“ obnovljenoj Dvorani.

Zagrebačka koncertna infrastruktura je destabilizirana i zbog konstrukcijske renovacije zgrade Hrvatskog glazbenog zavoda, a iza koje uskoro slijedi i cjelovita obnova, a prirodni zamjenski prostori – većinom u zgradama raznovrsnih zagrebačkih muzeja (kao što je npr. Prirodoslovni muzej ili pak Atelier Meštrović) koji su već znali povremeno ugostiti koncerte također su trenutno u procesu renovacija.

Spomenimo i kultno Kino Europa, trenutno pod upravljanjem Kulturno-informativnog centra Zagreb, a koje bi, također nakon što prođe vlastitoj obnovu, moglo ugostiti koncertne programe kako u prostoru glavne kino dvorane, ali i manje dvorane Müller.

Važno je naglasiti da ovaj Program gleda na ovo zahtjevno vrijeme kao na pozitivnu potrebu, odnosno kao na **potrebno ulaganje u još i bolju Dvoranu u svakom njezinom aspektu**, te kao na **izazov da se uzbudljivim programima i produkcijama, na nekim novim alternativnim ili nestandardnim prostorima privuče i nova publika**, koja će se po obnovi Dvorane, vratiti novo-otkrivenim koncertnim interesima.

2.4.1. OSNOVNI MEHANIZMI NORMALIZACIJE ODVIJANJA PROGRAMA TIJEKOM SANACIJE:

- **baziranje programa na koprodukcijama** omogućit će **jednostavniju i lakšu preobrazbu programa prema alternativnim prostorima** u kojima će se programi trebati provoditi tijekom djelomičnog ili potpunog zatvaranja prostora Dvorane zbog generalne sanacije i renovacije,
- **ostvarivanje „dobrosusjedskih“ odnosa** osigurat će **prirodniji prelazak i koegzistenciju programa Dvorane u prostore susjednih institucija kulture** – kao što su npr. dvorana Gorgona Muzeja suvremene umjetnosti, dvorana Pučkog otvorenog učilišta, dvorana za povremene izložbe Tehničkog muzeja Nikola Tesla ili dapače i povremeno korištenje dvorane Pogona Jedinstvo, bez obzira što se radi o domu prvenstveno nezavisne kulture,
- **sadržaj programa upariti s novim mjestima / lokacijama te njihovim infrastrukturnim i akustičkim karakteristikama** – birati odgovarajuće programe, odnosno odgovarajuće lokacije.

2.4.2. PRIJEDLOZI ALTERNATIVNIH PROSTORA ODVIJANJA PROGRAMA TIJEKOM SANACIJE

Navodim i neke primjere zamjenskih prostora (s ponekim inovativnim načinima njihovog najpogodnijeg korištenja, od koji su neki doduše – možda samo naizgled – ekstremni, ali će najbolje ilustrirati tipologiju promišljanja iznalaženja rješenja za ovu situaciju):

- dvorana Istra Zagrebačkog kazališta mladih, kao i dvorana Centra za kulturu Histrionski dom (kapacitet: 250 mjesta, ≤ manji orkestralni aparati)
- dvorana Gorgona Muzeja suvremene umjetnosti (kapacitet: 220 mjesta, multimedijски programi, jazz i mix programi, zborni programi, interdisciplinarni programi)
- dvorana za povremene izložbe Tehničkog muzeja Nikola Tesla (kapacitet: 100 mjesta, ≤ komorni koncerti, ozvučeni programi)
- dvorana Pogona Jedinstvo (kapacitet: 150 mjesta, specifični programi u interpolaciji s nezavisnom kulturom Grada Zagreba)
- dvorana Pučkog otvorenog učilišta (kapacitet: 200 mjesta, konvencionalni programi solističko-komornog tipa)

- aktivacija Centara za kulturu za specifične programe npr. dječje ili jazz ili ciklus mix i sl. (Peščenica, Centar mladih Ribnjak, Centar za kulturu i informacije Maksimir, Centar za kulturu i obrazovanje Susedgrad, Centar za kulturu i film Augusta Cesarca, Centar za kulturu Novi Zagreb, Centar za kulturu Trešnjevka, Kulturni centar Travno, Narodno sveučilište Sesvete, Narodno sveučilište Dubrava; raznovrsni kapaciteti prostora)
- Multimedijalna dvorana Odjela za djecu i mlade Knjižnice Grada Zagreba (kapacitet: 70 mjesta, za raznovrsne tipove programe)
- povremeno korištenje gradskih sportskih objekata (npr. korištenje pontona u prostoru bazena Sportskog parka Mladost za izvedbu Glazbe na vodi G. F. Händela; male dvorane Doma Sportova ili dvorane Košarkaškog centra Dražen Petrović (kapacitet: cca. 3-5 tis. mjesta, ≤ veliki orkestralni aparati) ili dvorane Kutije Šibica (kapacitet: cca. 1000 mjesta, za interdisciplinarno usmjerene, ne nužno klasične programe i projekte)
- solistički koncerti u prostoru Brodarskog instituta (plitki bazen)
- *outdoor* koncerti na gradskim sportskim igralištima (jazz programi, dječji programi i sl.)
- multimedijalni koncerti (video) u prostoru Ljetnog kina Tuškanac ili solistički i komorni koncerti u prostoru Kinoteke (uprava: Centar za kulturu i film August Cesarec)

Plan razvoja nekog novog alternativnog prostora i njegova adaptacija za koncertne prostore, iziskivala bi dodatno financijsko opterećenje kako Dvorane tako i Grada Zagreba. Naravno, moguće je da se dodatnim mapiranjem lokacija pronađe zanimljivo mjesto koje će jednostavnim preinakama omogućiti pozicioniranje svih koncertnih i programskih aktivnosti Dvorane u isti prostor.

U gradu Zagrebu postoje mnogi privatni prostori (Lauba, centar Katran, Boćarski dom i sl.), kao i državni (Studentski centar Sveučilišta u Zagrebu s prostorima Kina SC, dvorane Pauk i sl.) koji se za potrebe specifičnih programa u nuždi mogu koristiti, s obzirom na poslovne odnose i postignute dogovore s njihovim vlasnicima, odnosno upravama.

Međutim, smatram da je u razdoblju djelomičnog ili potpunog zatvaranja Dvorane dobro da se na koncertne aktivnosti „testira“ što više javnih prostora Grada Zagreba kako bi ih se funkcionalno redefiniralo i sadržajno olabavilo, ali i dodatno infrastrukturno ojačalo.

3. KOMUNIKACIJSKI PLAN: analiza trenutnih obrazaca, mapiranje publike, postavljanje ciljeva i načelni modeli (kanali, sadržaji) provedbe

Uvidom u trenutno poslovanje PR-a i marketinga Dvorane zaključujem da se radi o vrlo standardnom i konvencionalnom pristupu, koji se temelji na generalnoj opremi pojedinih programa / koncerata, a koje plasira kroz vlastitu web stranicu i društvene mreže. Pristup bi mogao biti inovativniji i interaktivniji. Vizualni identitet Dvorane kao i trenutna brand strategija zasigurno su dobro prepoznatljivi elementi identitetskog koda Dvorane.

Prepoznatljivi logo, ali i do sada korištena komunikacijska gesta koja se koristi dvosmislenim, lako pamtljivim sloganima pokazala je pozitivne rezultate te djelovala poticajno na interes široke javnosti i medija. Stoga, provođeno treba zadržati, ali i modificirati sukladno u ovom Programu iznesenim komunikacijskim, ali i strateškim ciljevima.

Ono što se dodatno treba ponuditi i kreirati u sklopu PR kampanja svakako su dodatni interaktivni, ali i intrigantni sadržaji, koji će stajati iza slogana i krilatica – priče i sadržaji koji aktiviraju publiku i dovode ih u Dvoranu

3.1. PUBLIKA: načelna analiza i kategorizacija

Načelno za potrebe ovoga Programa postojeću i potencijalnu publiku Dvorane možemo kategorizirati i okarakterizirati na slijedeći način:

1) stabilna i vjerna publika (dobne skupine: 50+)

- viša razina i veći intenzitet interesa ili pak kontinuirani dolazak iz građanske navike
- od dijela ove publike očekuje se određeno poznavanje detalja programa i prepoznavanje kvalitete
- naklonost konvencionalnijim i klasičnim programima

2) akademski obrazovani muzičari i muzikolozi (dobne skupine: 20+)

- posjećuju jazz i klasične koncerte te koncerte suvremene glazbe, često uz dodatnu motivaciju poput specifičnog profesionalnog interesa za određeni koncert uspoređan s njihovim vlastitim pozivom (npr. "trubač će doći poslušati trubača")
- uključeni i studenti – budući profesionalci

3) profesionalci iz područja kazališta, plesa i suvremene umjetnosti (dobne skupine: 20+)

- prate kulturnu ponudu te prepoznaju i cijene kvalitetan sadržaj
- donekle povezani i sa nezavisnom scenom čije programe ponekad posjećuju

4) jazz publika (dobne skupine: 25+)

- interes za jazz glazbu i srodne ili rubne žanrove (npr. world music, rock i sl.)
- ponekad posjećuju i ostale glazbene sadržaje te ih se lakše može zainteresirati
- djelomično prepoznaju kvalitetan sadržaj
- glazbeno informiraniji od prosječne publike

5) publika sklonija kazališnim programima Dvorane, filmu, mjuziklu, opereti ili povremeno operi (dobne skupine: 30+)

- ciljano dolazi na programe navedenih sadržaja
- velika motivacija je element druženja i društva s kojim dolazi
- spremnija/otvorenija prema sadržajima izvan navedenih žanrova prema interdisciplinarnim ili hibridnim programima te popularnijim „lakšim“ sadržajima

6) publika nezavisne/alternativne kulture (dobne skupine: 25 – 50)

- posjećuju rock, alternativne, eksperimentalne, suvremene etno i/ili impro koncerte te jazz programe, kao i sound art, novomedijske i dizajn izložbe/manifestacije, suvremeni ples i kazalište
- djelomično prepoznaju kvalitetan sadržaj
- dijelom imaju interes za zahtjevnije ili inovativnije programske sadržaje

- aktivno prate određene aspekte popularne i alternativne kulture i umjetnosti
- dijelom su nastrojeni aktivistički/angažirano, sudjeluju na nezavisnoj kulturnoj sceni i u njezinim organizacijama i inicijativama

7) povremena kulturna publika (dobne skupine: 20 – 60)

- nema česte navike praćenja programa
- dodatno ih motiviraju specifični programi visoke kvalitete kod kojih ih posebno motivira pitanje ugleda/statusa dolaska na određene sadržaje ili pak ideja avanture, doživljaja nečeg novog i uzbudljivog
- može ih se zainteresirati za velika imena, interdisciplinarne programe ili ekstravagantne programe

8) obitelji s djecom (roditelji: 30 – 50; djeca: 4 – 12)

- veliki manjak glazbenih programa, ne samo edukativnih, već i koncertnih koji će biti usmjereni na obitelji, time i veliki interes obitelji za ovakav tip programa
- interes za široki spektar glazbenih i kazališnih žanrova i formata sadržaja, spremni na druženje, lojalni dobrim, kvalitetnim i nonšalantnim sadržajima
- djelomično prepoznaju kvalitetan sadržaj, spremni na inovativne programe

9) vrtići i škole (vrtići: 3 – 6; škole: 6 – 18)

- široki i zahtjevan raspon programa
- strukturirani i planirani dolasci u Dvoranu
- potrebna dodatna motivacija i program za starije dobne skupine školaraca
- potreban specifičan i pažljivo biran program

10) domaća publika van Grada Zagreba i međunarodna publika (dobne skupine: 30 – 60)

- zainteresirane grupe ili glazbeni profesionalci
- prepoznaju kvalitetan program i velika etablirana imena te ekstravagantne programe
- ljubitelji / zanesenjaci i fanovi određenih umjetnika ili tipova programa

Ovisno o karakteristikama pojedinih kategorija publike koji su za potrebe ovog Programa tek načelno navedeni, u daljnjoj detaljnoj analizi bit će svakako potrebno istražiti i njihove druge interese u kulturnom i umjetničkom polju, odnosno ponudi domaće (i međunarodne) scene, kao i medijske kanale koje prate. Kvalitetan plan razvoja klasičnog PR-a i marketinga razradit će se tek po dubinskom mapiranju i analizi publike, kao i njihovih interesa te temeljnih karakteristika, na temelju čega će se strukturirati daljnji

- modeli i principi diskursa,
- elemenata komunikacije, odnosno informacija koje se nude,
- te prije svega medija odnosno kanala komunikacije.

Ipak temeljni principi PR-a i komunikacijskog plana unutar ovog Programa temelje se na slijedećim komunikacijskim ciljevima za koje će se koristiti niže samo djelomično pobrojani komunikacijski kanali.

3.2. KOMUNIKACIJSKI CILJEVI

- kultivirati i njegovati imidž otvorene i intrigantne kulturne institucije
- uhvatiti se u koštac sa imidžom elitizma, ne umanjujući ili negirajući vrijednosti kvalitete i/ili ekskluzivnosti
- publici pojednostaviti i olakšati dolazak do informacije odnosno do potencijalno željenog koncerta / programa / umjetničkog sadržaja
- etablirati platformu raznovrsnosti, kvalitete, inovacije i veselja
- ne zanemariti stručne sadržaje i informacije, koristeći „jednostavniji“ diskurs

3.3. KOMUNIKACIJSKI KANALI

Svi navedeni komunikacijski kanali mogu dijeliti specifične PR sadržaje i materijale koji se produciraju u sklopu PR kampanja (poput video trailera, intervjua, najavnih tekstova i sl.), ali se materijali moraju koristiti specifično i sukladno pravilima pojedinog medija (različita trajanja, formati prikaza, naklonost pojedinih komunikacijskih kanala slici ili videu i sl.). Mediji se moraju održavati. Zapostavljeni medij, odnosno komunikacijski kanal sigurno će ostaviti gori dojam nego da se isti u potpunosti (ili barem na neko vrijeme) ugasi (pasivizira). Komunikacijske kanale, pa sukladno tome i sadržaje / materijale koji se kroz iste plasiraju, treba odabrati / usmjeriti prema publici koja je lojalna, odnosno vezana za određeni komunikacijski kanal.

1) web stranica

- potrebna je revitalizacija web stranice s nekim minimalnim tehničkim i funkcionalnim nadopunama
- omogućavanje lakšeg snalaženja publike u programu, brže povezivane ciljane publike sa željenim sadržaje, veća preglednost i dostupnost sadržaja npr. uvezivanjem srodnih sadržaja (odabirom web-članka za pojedini program, čitatelju se odmah nudi sličan ili srodan program / koncert na dnu stranice)
- kvalitetnija ilustracija / opis pojedinih programa

2) tiskani bilten i programske knjižice

- iako trendovi idu za smanjivanjem tiskovina, domaća publika i široka javnost još uvijek nisu spremni za drastično ukidanje tog tipa materijala
- tiskani mjesečni bilten Dvorane ima posebno važan status i simbol tradicije Dvorane te ga svakako treba zadržati, ali i oplemeniti dodatnim sadržajima, poput intervjua ili implementacijom QR kodova koji mogu voditi na sadržaje pozicionirane na web stranici (poput video-spotova, video intervjua ili ostalih tipova interaktivnih sadržaja pa sve do direktne on-line prodaje ulaznica)

3) društvene mreže i digitalni marketing

- Facebook, Instagram i YouTube - informirati ciljne skupine objavama i materijalima koji pozivaju na interakciju, participaciju i dijalog (postavljanje pitanja, traženje mišljenja, pokretanje dijaloga o temama), strateško korištenje plaćenih kampanja i oglasa
- plasiranje sadržaja u „manjim zalogajima“ primjerenih ovim tipovima medija i publike koja ih prati

4) newsletter

- treba analizirati korisnike / pretplatnike newslettera te pokušati anketno ustvrditi za koje tipove programa / koncerata su zainteresirani kako se newsletter ne bi tretirao kao „spam“ pošta, newslettere treba slati kontinuirano sa sadržajima koji direktno vode na prodaju ulaznica za pojedine programe / koncerte

5) mediji: digitalni portali, tiskovine, radio i TV

- zadržati dobre i strateške medijske partnere, pronaći kvalitetne i velike medijske pokrovitelje
- jasno strukturirati i raspodijeliti programski sadržaj na ciljane medije po kategorijama ciljane publike
- kroz medije komunicirati širu, generalnu strategiju i njezine elemente, kao i komunikacijske ciljeve

3.4. KOMUNIKACIJSKI SADRŽAJI

3.4.1. POSTOJEĆI KOMUNIKACIJSKI SADRŽAJI – s potencijalnim razradama:

- programska oprema koncerata (web članak o programu / koncertu, intervju, *trailer*, fotografije, glazbeni video spot i sl.) treba koristiti sukladno komunikacijskom kanalu na kojeg se materijal plasira, ali ujedno mora biti element poslovnog *storytellinga*
- razgovori s umjetnicima – intenzivirati susrete s umjetnicima i kroz neke nove, inovativnije formate komunikacije i prezentacije umjetnika i njihovih programa / koncerata

3.4.2. NOVI KOMUNIKACIJSKI SADRŽAJI:

- **ciklus razgovora, predavanja, okruglih stolova o različitim temama i profilima sadržaja** koji se naslanjaju na pojedine programske sadržaje / koncerte, ali ih rastvaraju i u njih ulaze kroz neke nove perspektive (npr. paradigma akustike, biomedicine, sociologije, politike i sl. o raznim aspektima glazbe i konkretnih programa / koncerata u sezoni Dvorane)
- **intenzivirati korištenje medija zvuka u opremanju PR sadržaja i kampanja** poput formiranja brandiranih „Lisinski“ *playlista*, *embeddana* glazba na web člancima ili u newsletterima, izrada audio *flyera* i sl.
- **grupiranje PR aktivnosti i sadržaja / kampanja prema nekom ključu/temi**, dijalog sa stručnjacima o temama ili specifičnostima pojedinih programa / koncerata, donijeti i poticati usporedne perspektive i neke nove načine promišljanja glazbenog
- **Lisinski podcast** (s idejom stvaranja nove platforme **Radio Lisinski**) sugovornici i moderatori koji predstavljaju različite glazbene žanrove i scene u seriji razgovora u komentiranju glazbenih primjera – otvorena platforma za raznolike perspektive i različite generacije slušatelja (veliki fokus na tinejdžere – najteže uhvatljivu dobnu skupinu publike)

4. MUZIČKI INFORMATIVNI CENTAR

Muzički informativni centar vrijedan je dodatak Dvorani koja će se po ovom Programu nastojati profilirati kao živ i inkluzivan centar te platforma zagrebačke glazbene kulture. Sukladno navedenom stremljenju, i Muzički informativni centar nastojat će razviti, nadograditi i potencirati svoje kapacitete i trenutne aktivnosti unutar vlastitog poslovanja.

Muzički informativni centar stoga mora nastaviti i sa svojom trenutno primarnim aktivnostima:

- **istraživanje** i briga za hrvatsku glazbenu baštinu i suvremeno glazbeno stvaralaštvo
- **interpretiranje** hrvatske glazbene baštine i suvremenog glazbenog stvaralaštva
- priprema izvedbenih notnih materijala i **izdavanje** istih iz opusa hrvatske glazbene baštine i suvremenog glazbenog stvaralaštva
- **plasiranje** i **promocija** vlastitih izdanja

Navedene primarne aktivnosti bit će sustavnije praćene i programsko-komunikacijskim planovima Dvorane, odnosno plasirane i kroz same (koncertne) programe koje Dvorana nudi.

Također, izdanja bi trebala biti sve više digitalna izdanja (pdf) te se modificirati sukladno suvremenim standardima primjene (iPads i sl.).

- **stalna nadogradnja i usavršavanje postojeće baze Quercus (Središnji informacijski sustav hrvatskog glazbenog života)**
 - ova baza nastala je 1997. godine, odnosno prije gotovo trideset godina, stoga osim što se sadržaj baze mora nužno kontinuirano nadograđivati, potrebno je i programerski, odnosno tehnički nadograditi, usavršiti, pojednostaviti i ubrzati sustav
 - baza se oslanja na propulzivnost samih aktera na glazbenoj sceni, odnosno na njihovu volju i ažurnost da sami pošalju podatke kako bi se promovirali kroz bazu – takav trend samo-promocije i angažiranosti treba se poticati, ali

se korisnicima u motivaciji jasnije trebaju naznačiti dobrobiti (međunarodna promocija i sl.)

- bazu treba usuglasiti i koordinirati sa bazama strukovnih udruga i bazom ZAMP-a

MIC i baza Quercus mogu biti **iznimno važan kanal plasiranja i promocije hrvatske glazbe** prema međunarodnoj kulturnoj i kreativnoj industriji. Baza, kao i web stranica se moraju stoga sustavno održavati dvojezično. Promocija hrvatskog stvaralaštva (prije svega suvremenog) u svijetu, **ujedno je i promocija aktivnosti Dvorane**. Pri tom se – što je ovim Programom već naglašeno – aktivnosti Dvorane (programske i komunikacijske) moraju djelomično uskladiti sa aktivnostima MIC-a.

Nadalje, kako se Muzički informativni centar ne bi prometnuo u samo znanstveno-istraživački ili pak izdavački profil institucije, **potrebno je inzistirati na razvijanju i ostalih usluga i aktivnosti** koje Muzički informativni centar mora obavljati i nuditi:

- **jačanje komunikacije i prikupljanja informacija vezanih za kreativni i kulturni sektor s fokusom na glazbene profesionalce, kroz ostvarivanje novih suradnji sa strukovnim udrugama i srodnim subjektima:**

- komunikacija tzv. „servisnih“ informacija – o natjecajima, pravima, natjecanjima i sl.
- organizacija savjetovanja i radionica o npr. pisanju projektnih natječaja, izradi web stranica ili promo-materijala i sl.

→ MIC će u navedenim aktivnostima biti tek kanal komunikacije i poticatelj aktivnosti, dočim će se programi i sadržaji aktivirati suradnjom sa srodnim i potencijalnim partnerima,

→ MIC će u aktivaciji ovog dijela usluga morati ojačati i modificirati vlastite kanale komunikacije (prvenstveno web stranicu i društvene mreže),

→ i ove aktivnosti MIC-a promišljat će se i uključivati u ovim Programom predložene programske planove i komunikacijske strategije Dvorane.

Ovaj Program uzima u obzir i kadrovsku skućenost MIC-a na svega tri zaposlenika te će se širenje aktivnosti i njihovo kvantitativno, ali i kvalitativno intenziviranje temeljiti na dinamičnom planiranju kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti te ostvarivanja ciljeva u spektru svih navedenih – raznovrsnih – djelatnosti i usluga MIC-a.

5. FINANCIJSKI PLAN PROVEDBE PROGRAMA

Cjelovita sanacija i renovacija Dvorane koja predstoji u narednom četverogodišnjem razdoblju utjecat će na brojne aspekte prirodnog funkcioniranja Dvorane pa tako i na financijsko poslovanje. U pripremnom razdoblju svakako je potrebno u suradnji s nadležnim uredima Grada Zagreba pripremiti potrebnu dokumentaciju, izraditi potrebne planove i *timeline*-ove aktivacije radnih zadataka te osnažiti i proširiti metode prihodovanja kako bi odvijanje programa, u novim produkcijskim uvjetima, moglo teći relativno neometano, uz sve aktivnosti vezane uz same sanacijske procese i konkretne radove. Kao što je već objašnjeno u ranijim segmentima ovog Programa, programi će se usklađivati infrastrukturnim mogućnostima kako unutar Dvorane (djelomično aktivne tijekom trajanja radova) tako i mogućnostima alternativnih prostora koji se budu koristili za odvijanje programa / koncerata Dvorane. Međutim, u pripremnom razdoblju uz **fleksibilan programski plan**, potrebno je pripremiti **realan te oprezan financijski plan**.

5.1. PRIHODI

Dosadašnji proračuni⁴ pa i oni doneseni za tekuću 2023. godinu, ali i za naredne 2024. i 2025., kojima se obuhvaća redovne i programske djelatnosti, kao i opremanje Dvorane, temelje se na recentnom pozitivnom poslovanju Dvorane, ali i pokazuju dosta kratku listu izvora prihoda Dvorane:

1. prihodi iz proračuna Grada Zagreba
2. vlastiti prihodi – prodaja usluga Dvorane
3. prihodi od prodaje ulaznica i pretplata / prodaja vlastitih programa
4. prihodi iz proračuna Ministarstva kulture za plaće, programsku djelatnost i naknade zaposlenika MIC-a

⁴ Konzultirani su podaci iz na web stranici Dvorane javno objavljenih financijskih izvješća za 2023. godinu, među kojima su financijski plan prihoda i financijski plan rashoda za 2023., odnosno 2023.-2025., te bilješke uz navedene financijske planove.

Već iz ovog temeljnog popisa, razvidno je da će se u razdoblju sanacije Dvorane, djelomično ili potpuno ostati bez vlastitih prihoda od prodaja usluga Dvorane, što je samo za 2023. g. planirano u iznosu od 675.900,00 eura, odnosno 12,9 % prihodovanja⁵. No, to nije i jedini razlog što se ovim Programom kao temelj izmjene prihodovanja inzistira na proširenju izvora prihoda. Velike mogućnosti se nude kroz brojne međunarodne zaklade i institute, ali i prije svega kroz programe i natječaje EU fondovova.

Temeljni ciljevi financijskog prijedloga PRIHODOVANJA koji se donosi ovim Programom su stoga:

1. proširivanje izvora prihodovanja

- uključivanje u projekte i natječaje iz programa Kreativne Europe i/ili Erasmus+, a koji mogu biti od temeljne važnosti za održavanje i pokretanje programa okrenutih prema mladima, obrazovnim programima, temeljnim investicijskim programima, razmjeni programa, koprodukcijским programima i zagovaračkim programima već opisanim u ovom Programu.
- investiranje u programe kroz suradnje s međunarodnim kulturnim institutima,
- apliciranje na programe međunarodnih zaklada poput Zaklade Ernst von Siemens (za suvremeno glazbeno stvaralaštvo, narudžbe novih djela, rezidencije i sl.) ili Robert Bosch (za aktivaciju glazbenih programa prema temama ekologije i zelene politike, prirodnih znanosti i sl.)

2. održavanje stabilnosti kod postojećih izvora prihodovanja (prije svega kroz stabilnu prodaju programa / ulaznica i pretplata)

- kvalitetan i interesantan program
- novi modeli prodaje odnosno mogućnosti kupnje programa

⁵ S obzirom na planirano prihodovanje u iznosu od 5.239.700,00€ po objavljenom financijskom planu za 2023.g. na web stranici Dvorane.

3. jačanje sponzorskih suradnji

- pronaći odgovarajuće sadržajne potencijale te dodatne koristi i pogodnosti za specifične tvrtke u sponzorskom odnosu
- razmišljati marketinški *out of the box*, a sponzore vezati i brandirati uz pojedine specifične programe usklađujući vrijednosti i komunikacijske geste / diskurs te ciljanu publiku
- sponzorsku mrežu graditi profesionalno i strpljivo

5.2. RASHODI

Za kvalitetno postavljanje plana rashodovanja svakako će biti potrebno napraviti dubinsku analizu financija i strukture poslovanja kako programskih tako i redovnih aktivnosti Dvorane, te slijedom toga mapirati probleme, dosad dobro primjenjivana rješenja, ali i iznaći nove modele financijskog poslovanja u rashodovnom smislu. Također, ovaj Program je svjestan da su rashodi, odnosno troškovi Dvorane slojeviti te se generiraju u grozdovima raznovrsnih aktivnosti i djelatnosti Dvorane.

Redovni troškovi Dvorane povezani su jednim dijelom i s organizacijom poslovanja, odnosno organigramom Dvorane te njegovom pravilnom i ekonomičnom organizacijom te direktnom i praktičnom komunikacijom unutar sustava. Također, na redovne troškove Dvorane utjecat će planirana cjelovita obnova, kao i kontinuirano održavanje infrastrukture i nabava dodatne opreme za standardno ili unaprijeđeno poslovanje Dvorane. Ovaj segment troškova svakako će tražiti potpuniji uvid u poslovanje Dvorane u segmentu operacionalizacije, kadrovskih pitanja, tehničke opremljenosti Dvorane, ali i planova, ciljeva i procesa njezine obnove.

Nadalje, programski troškovi Dvorane ovim Programom baziraju se na rebalansu starih i novih programa. Ovim Programom potiče se razvoj novih programa i ciklusa Dvorane što nužno može pratiti i povećavanje programskih troškova Dvorane. Međutim, kako je već i u programskim planovima pojašnjeno, zbog planiranih radova cjelovite obnove Dvorane program se planira bazirati na

- manjim izvođačkim aparatima (solo, komorno) koji se jednostavnije i jeftinije mogu produkcijski izvesti i na alternativnoj lokaciji van Dvorane, a takvih odabirom programa financijski će se relaksirati i troškove organizacije gostovanja (put, smještaj i sl.),
- predlaže se ne baš popularno smanjivanje broja koncerata u ciklusu koji je od temeljne važnosti karaktera, branda i vrijednosti Dvorane, odnosno broj koncerata unutar ciklusa Lisinski
 - maksimalni broj koncerata koji bi se predložio u narednom razdoblju kretao bi se između 10 do 12 koncerata u godini,
 - otvara se prostor za nove koncertne cikluse i programe (ciklusa za djecu i obitelj, ciklusa MIX),
 - smanjivanjem broja koncerata te njihovim blagim i postepenim formatiranjem, bez smanjivanja kvalitete programa, ciklus Lisinski subotom priprema i za stabilno funkcioniranje tijekom potpunog zatvaranja Dvorane.

Smanjivanje troškova generirat će se i jačanjem koprodukcijskih programa koji će se fokusirati na

- interes prema mentorskim programima i partnerskim rezidencijama za skladatelje, dirigente i/ili izvođače (međunarodno, regionalno),
- klasične koprodukcijske mehanizme projektnog managementa,
- jači *networking* i suradnju sa srodnim organizacijama u regiji kako bi se postigli ekonomičniji uvjeti gostovanja stranih umjetnika, tzv. održiviji programi – gostovanje umjetnika s više koncerata u većem vremenskom rasponu, čime se smanjuju troškovi putovanja, odnosno paušalno se određuje honorar za više programa.

Stoga je od temeljne je važnosti ovoga Programa da se rashode unutar financijskog poslovanja prati kontinuirano, na bazi **dnevne kontrole**, te strogo kako bi se dobro gospodarilo i upravljalo, ali i kako bi se **revizijom svih prihoda i rashoda mogle utvrditi mogućnosti racionalizacije i eventualne uštede, za moguće inovacije u programu i poslovanju Dvorane**, ali prije svega uz osigurano i nesmetano poslovanje u odnosu na partnere, dobavljače i umjetnike.

5.3. NOVI MODELI PRODAJE PROGRAMA (PRETPLATA)

Dvorana trenutno nudi pretplatu za svoj centralni ciklus Lisinski subotom te izvješća javno objavljena na web stranici Dvorane sugeriraju dobru prodaju i posjećenost. Ciklus i pretplatu je svakako potrebno zadržati na visokoj kvaliteti, ali i ponuditi neke nove mogućnosti prodaje.

Stoga, uz pretplatu Lisinski subotom, Dvorana će ponuditi i kombinirane pretplate, odnosno kombiniranje kupnje pojedinih koncerata iz ostalih ponuđenih ciklusa Mladi u Lisinskom i ciklusa MIX, kao i pojedinih koncerata iz ciklusa Lisinski subotom.

Modeli prodaje programa su stoga:

- 1. pojedinačne ulaznice**
- 2. pretplata Lisinski subotom**
- 3. pretplata na pojedine koncerte iz programa za djecu i mlade**
- 4. kombinirane pretplate odabirom pojedinih koncerata iz ciklusa Lisinski subotom, Mladi u Lisinskom i ciklusa MIX tzv. „paket pretplata“**

Osnovni ciljevi predložene segmentacije prodaje programa su:

- aktivacija nove publike,
- šira lepeza programske ponude,
- personaliziraniji pretplatnički paketi,
- bolji uvodi u interese publike,
- poticanje interaktivnosti i direktnosti u radu s publikom,
- dinamičniji proizvodi,

a kao temelj ovih promjena uzima se strateški cilj ovog Programa, ali i neminovne promjene u programskom poslovanju koje će se dogoditi zbog cjelovite sanacije Dvorane.

5.4. PRODAJA USLUGA DVORANE

Kao što je već istaknuto u Financijskom planu, upravo zbog sanacije Dvorane, u razdoblju njezinog djelomičnog i/ili potpunog zatvaranja, neminovno će doći do pasivizacije prodaja usluge Dvorane te gubitka u tom dijelu prihoda.

Međutim, ovaj Program i svojim strateškim ciljem sugerira da se otvori **dijalog s nadležnim Gradskim uredom prema analizi i novoj interpretaciji potreba aktera i organizatora (zagrebačke) glazbene i kulturne scene**, a kako bi se osmislili **novi modeli raspodjele tzv. gradskih termina**, po raznovrsnim tipologijama i potrebama, kako korisnika, tako i Dvorane.

Modeli bi trebali uzeti u obzir **prije svega niže tri navedene kategorije korisnika:**

1. stalni korisnici u koprodukcijском i programsko-partnerskom odnosu s Dvoranom,
2. stalni korisnici s programima od visoke važnosti za kulturu Grada Zagreba, van koprodukcijских i programsko-partnerskih odnosa s Dvoranom (npr. koncerti Simfonijskog orkestra Hrvatske radiotelevizije),
3. Zagrebačka filharmonija.

Ovakvom kategorizacijom moraju se dogovoriti i novi tipovi sinergije poslovanja, odnosno obaveza i uvjeta poslovanja (marketing, komunikacija i PR i sl., prodaja programa i sl.).

6. INTERNA ORGANIZACIJA POSLOVANJA

Dvoranu kao organizaciju i poslovni sustav čine ljudi – zaposlenici i njihovi resursi koji svakodnevno dolaze na svoj posao te čine radnu zajednicu u kojoj se trebaju osjećati korisno, slobodno spremno doprinijeti, imati odgovornosti, ali i obaveze, te zajednički, u zbroju svojih kvaliteta i mogućnosti, unapređivati samu organizaciju, ali i njezinu radnu okolinu.

Ovakav načelni i pomalo idealistički pogled na kadrovska pitanja te organizaciju poslovanja, temelj je i stalno mjesto te podsjetnik upravljačke politike ovog Programa kao generator zdrave radne okoline čiji su temelji

- **poticanje osobne radne odgovornosti i motivacije** djelatnika prema maksimaliziranju produktivnosti i kvalitete djelatnika,
- **poticanje kvalitetnog timskog rada,**
- **jačanje i usavršavanje operativnih i organizacijskih sistema,**
- **dobra i profesionalna komunikacija.**

Analizom i evaluacijom pojedinih segmenata poslovanja, odnosno radnih jedinica i odjela, kao i direktnim intervjuima sa zaposlenima (prije svega voditeljima jedinica i odjela), nastojat će se:

- **racionalizirati poslovanje boljom dugoročnom i kratkoročnom strategijom i poslovnim planovima** kako na razini Dvorane po pojedinim poslovnim projektima ili grupama projekata, tako i na razinama svakog pojedinom odjela, odnosno radne jedinice,
- **eventualne reorganizacije unutar organigrama Dvorane, prema novim potrebama poslovanja Dvorane,**
- **poticati i jačati sustave koji ekonomično, ali i s dobrim krajnjim rezultatima i rješenjima, koriste vrijeme, količinu ljudi na pojedinim zadacima te informacije, pa i financije,**
- nastaviti ulaganja u **informatizacije sustava,**
- pokrenuti integraciju **zelenog poslovanja Dvorane.**

Sukladno programsko-komunikacijskom planu, kao i programskim planovima s konkretnim i brojnim programskim prijedlozima koji se nude ovim Programom posebno ističem da je internoj organizaciji poslovanja svakako potrebno:

1. ojačati i/ili bolje aktivirati i usmjeriti Odjel produkcije programa Dvorane prema novim programima, kao i na adaptaciji postojećih programa sukladno strateškom planu Programa, ali i ususret izazovima preseljenja programa na nove alternativne lokacije tijekom zatvaranja Dvorane,
2. pripremiti Odjel programske tehnike i Odjela realizacije programa za nove izazove koje će donijeti preseljenje programa na nove koncertne lokacije,
3. integrirati segmente komunikacijskog tima u poslovanje Multimedijско-dokumentacijskog odjela tzv. MIC,
4. ojačati sinergiju Odjela produkcije programa i Odjela marketinga i promidžbe,
5. s Radnom jedinicom najma prostora i usluga dvorane analizirati nove izazove koje će donijeti pasivizacija Dvorane tijekom sanacije, te analizirati potencijalno alternativno korištenje radnih potencijala navedene Radne jedinice,
5. sa svim službama aktivno usuglašavati i kontrolirati izazove sanacije Dvorane.

Također, s obzirom na neke ranije faze upravljanja Dvoranom, postoje i modeli podjele uprave na:

1. umjetničkog ravnatelja – nadležnog za programsko upravljanje Dvoranom
2. poslovnog ravnatelja – nadležnog za redovne djelatnosti Dvorane.

Međutim, ovim Programom ne sugerira se ovakav tip podjele, budući da strateški cilj i programsko-komunikacijski plan provedbe istog ističu upravo integraciju svih segmenata poslovanja Dvorane kao temelj uspješnosti. Tim i ravnatelj/ica Dvorane nužno mora sagledavati i koordinirati svim segmentima koji čine Dvoranu modernom i aktivnom organizacijom, kako u njezinom prostornom i lokacijskom smislu, s punim potencijalom upotrebe mjesta od raznovrsnih korisnika pa sve do Dvorane kao simbola i centralnog mjesta (glazbene) kulture Grada Zagreba.

7. ZAKLJUČAK

Kroz pet desetljeća, od svečanog otvorenja u prosincu 1973. godine pa sve do danas, Dvorana je uvijek ostala na poziciji figure centralnog mjesta zagrebačke glazbene kulture, prolazeći pri tom kroz raznovrsne modalitete i intenzitete uspješnosti.

Danas, nakon recentnog privremenog zatvaranja tijekom post-potresnog i epidemijskog razdoblja, a pred novim izazovnim razdobljem koje nas tek čeka zbog cjelovite sanacije i renovacije, moramo razumjeti Dvoranu u svoj njezinoj višeslojnosti. Dvorana je živ organizam, a njezina pozicija koju zauzima u prostoru Grada Zagreba (pa i šire) nije u svojoj funkcionalnosti jednoznačna:

- Dvorana je i prostor i arhitektonski objekt i turistička zanimljivost;
- Dvorana je radno mjesto za radni kolektiv, ali i sustav upravljanja;
- Dvorana je mjesto dobre zabave i brige za baštinu, tradiciju i klasičnu vrijednost, ali i generator novog i doživljajnog;
- Dvorana je potencijal da svojim djelovanjem reagira, provocira, sugerira, inspirira, spaja;
- Dvorana je simbol klasične glazbe i visoko-kvalitetne izvedbe glazbe svih žanrova.

Dvorana, što je i strateški cilj ovog Programa, se time definira kao **PLATFORMA, SUSRETIŠTE / SJECIŠTE**, a zbog takve (funkcionalno ne jednoznačne, ali svakako izrazito jedinstvene) pozicije koju čine grozdovi vrijednosti, uloga i ciljeva, kao i zbog slojevitosti njezinog poslovanja, ovaj Program predlaže **holistički pristup**.

Iako detaljno iznosim kako **programski tako i komunikacijski plan**, smatram da se kroz oba moraju provući tri temeljna principa – **edukacija, participacija i kreacija**, a što će se ogledati i u ostalim aspektima poslovanja – **financijskom, kadrovskom, upravljačkom i dr.**

Ovaj program prepoznaje uzročno-posljedične veze, donosi kreativna i fleksibilna, hrabra te inteligentna rješenja, a time ciljano želi doći bliže rezultatima: **novoj modernoj viziji Dvorane kao**

prostora inkluzije, suradnje, obrazovanja, proaktivnosti i reakcije, usklađujući svoje vrijednosti i programe s potrebama i zahtjevima okoline.

Posebno bih istaknula kako sam kroz raznovrsne projekte, programe i organizacije stekla sve potrebne vještine, iskustva, ali i kvalitete, potrebne za upravljanjem ovako jedinstvenom institucijom. Kreativno sam, ali i strukturno-operativno postavljala i vodila velike sustave kao što je festival Muzički biennale Zagreb, koji u svega 7 do 10 dana trajanja, izvede oko 60 do 80 programa različitih tipova i vrsta. Koordinirala sam, razrađivala sam, usavršavala sve aspekte poslovanja, od organizacije i planiranja do finalne realizacije (produkcije, tehnike, administracije) pa sve do marketinga, „pakiranja“ proizvoda i prodaje, odnosno komunikacije projekata. Vodila sam odlične timove te sam instinktivno i znalački mogla potaknuti i inicirati još skrivene kvalitete svakog pojedinog člana tima, a tolerirati te pametno rukovoditi nedostacima.

Stoga, jednako mi je stalo do svojim radom i vizijom, profesionalnim i vrijednim stavom prema poslu, doprinesem i budućoj viziji i aktivnostima Dvorane za novo – šesto – desetljeće njezinog postojanja.

Zahvaljujem na pažnji,

Nina Čalopek