

# **Strategija**

**Javnega zavoda Kinodvor**

**2011 – 2015**

**18. marec 2011**

## 0. Uvod

V uvodu predstavitve petletne strategije Javnega zavoda Kinodvor bi želela poudariti dve pomembni izhodišči :

0.1.

**Film je v primerjavi z vsemi drugimi umetnostmi najbolj podvržen komercialnim vplivom.** Globalna, evropska, nacionalna ali lokalna tržna situacija neposredno vpliva na programsko politiko in poslovno strategijo tako komercialnih kot umetniških prikazovalcev. V Ljubljani je filmski trg skoraj popolnoma pod nadzorom Koloseja, podjetja, ki že več let izvaja izključno monopolistično strategijo. Kljub temu, da so tržni dinamiki podvržene tudi strategije drugih javnih zavodov na področju umetnosti (glasbene, likovne, uprizoritvene, literarne, ...), je odvisnost Kinodvora od trga neprimerljiva. Če bi večina filmskih distributerjev (v Sloveniji je dejavnih le sedem komercialnih distributerjev) prenehala s posredovanjem premiernih filmov Kinodvoru, bi se morala tako njegova programska kot poslovna strategija v celoti spremeniti. Relativno neodvisen od situacije na trgu je le filmsko-vzgojni program za otroke in mlade Kinobalon. **V primeru morebitnih sprememb situacije na trgu, bi se morala tudi dolgoročna politika javnega zavoda, ki deluje izključno na področju filma, ustrezno (radikalno) spremeniti in/ali prilagoditi novim razmeram.**

0.2.

Vse od oktobra 2008, ko je Kinodvor odprl svoja vrata, smo s slovenskimi filmskimi distributerji, partnerji pri izvajanju programa Kinodvora, ob različnih priložnostih razpravljali o **kroničnem pomanjkanju kinematografskih platen v mestnem središču Ljubljane**. Odprtju prvega multipleksa Kolosej je v Ljubljani sledilo množično zapiranje kinematografov (Bežigrad, Union, Kompas, Šiška, Mojca,... in nazadnje Komuna), kar je povzročilo kronično pomanjkanje oziroma izginjanje filmsko-kulturne ponudbe v mestnem jedru. Po zadnjih dostopnih informacijah je tudi Kinoklub Vič, še zadnji med Kolosejevimi kinematografi v središču mesta, tik pred zaprtjem.

V sodelovanju z Oddelkom za kulturo MOL zato Kinodvor raziskuje možnosti za povečanje števila svojih platen. Vsled tej pobudi smo preučevali različne možnosti – ponovno odprtje Kina Komune, prevzem Kinokluba Vič in/ali Kina Bežigrad oziroma ustanovitev umetniškega minipleksa v središču Ljubljane. Tako Kinodvor kot distributerji smo prepričani, da je danes, tudi glede na evropske in svetovne kinematografske trende, najbolj smotrna prav slednja možnost.

**Vsekakor bi bilo potrebno morebitno odločitev glede razširitve Kinodvora s povečanjem števila platen utemeljiti na podrobnejši študiji izvedljivosti projekta.** Takšna odločitev ima namreč lahko velik vpliv na celotno programsko in poslovno strategijo zavoda v naslednjih petih letih. V strategiji,

ki jo predstavljamo, ta možnost ni podrobneje elaborirana. **Odločitev ustanovitelja, da morebiti pristopi k investiciji v minipleks pomeni, da se bo strategija spremenila in prilagodila novim dejstvom.**

## **1. Vizija**

Vizija Kinodvora je razvijati se v osrednji mestni kino s kakovostno in raznovrstno filmsko ponudbo ter programom za otroke in mlade, biti filmsko središče s filmsko-vzgojnimi in izobraževalnimi programi ter živo festivalsko in družabno srečevališče (t.i. meeting point). Kinodvor je že danes poleg tega, da je mestni kino, ki ponuja redni filmski program, tudi prostor posebnih dogodkov in (ko)producent, ki svoje prostore, usluge in znanja ponuja slovenskim in mednarodnim kulturnim partnerjem. Ta vizija je skladna z določili ustanovitvenega akta Javnega zavoda Kinodvor.

## **2. Poslanstvo (v skladu z aktom o ustanovitvi) in dejavnosti**

Poslanstvo (2.člen – Sklep o ustanovitvi Javnega zavoda Kinodvor):

»Zavod je mestni kino, ki deluje na področju **prikazovanja zahtevnejše in kakovostne filmske produkcije**. S svojim delovanjem omogoča **kontinuirano dostopnost do tovrstne produkcije** tako obiskovalcem na območju Mestne občine Ljubljane kot tudi v širšem slovenskem in mednarodnem okolju. Zavod glede na izvajanje javne službe **presega občinski pomen in deluje skladno z javnim interesom države**. S svojim delovanjem **se vključuje v mrežo sorodnih institucij**, ki delujejo v Sloveniji in v mednarodnem okolju. Zavod poleg prikazovanja filmov izvaja še **dejavnosti filmske in kulturne vzgoje, izvaja pedagoške programe, programe promocije in izobraževalne programe**, ki se nanašajo na področje avdiovizualne kulture. Javnosti predstavlja domače in tuje umetnike in skupine, produkcije in koprodukcije s področja filmske ustvarjalnosti. Na področju avdiovizualne kulture **spodbuja participacijo, demokratičnost, pluralnost, mednarodno sodelovanje in kvaliteto ustvarjanja, predstavljanja in poustvarjanja**.«

Naše poslanstvo je torej **skrb za filmsko kulturo**, ki se začne s filmsko vzgojo mladih, in zadovoljevanje potreb zahtevnejših ljubiteljev filma.

Dejavnosti (4. člen – Sklep o ustanovitvi Javnega zavoda Kinodvor):

»Zavod opravlja pod enakimi pogoji in na način, ki velja za javno službo, naslednje dejavnosti s področja kulture:

- prikazuje zahtevnejšo in kakovostno filmsko produkcijo,
- organizira **festivale** avtorskih, umetniških, dokumentarnih, animiranih in drugih filmov,
- organizira in izvaja projekte **filmske in kulturne vzgoje**,
- izdaja in posreduje uporabnikom zavoda **študijsko gradivo** s področij filma, kulturno-izobraževalnega, kulturno-vzgojnega in znanstveno-raziskovalnega dela, ki se nanašajo na njegove dejavnosti,
- pripravlja in izvaja strokovna **posvetovanja, predavanja, kongrese, seminarje in delavnice** s področja avdiovizualne kulture,
- **povezuje se s sorodnimi institucijami** doma in v tujini,
- skrbi za **promocijo in razvoj filmske kulture**, še posebej na področju sodobne evropske filmske produkcije,
- omogoča predstavljanje in **razstavljanje likovnih, oblikovalskih in drugih umetniških del**, ki se nanašajo na filmsko produkcijo,
- **promovira avtorske filme, posebej** je pozoren na filme **mlajših** ustvarjalcev in na **slovensko** filmsko ustvarjalnost,
- deluje kot **prostor mrežnega povezovanja vseh akterjev**, ki v Sloveniji delujejo na področju zahtevnejše in kakovostne filmske produkcije,
- izvaja **klubsko dejavnost** s področja avdiovizualne kulture.

Poleg teh dejavnosti opravlja zavod tudi naslednje druge dejavnosti, ki služijo izvajanju zgoraj navedenih dejavnosti in se ne financirajo iz virov ustanovitelja:

- opravljanje gostinskih storitev za lastne potrebe in potrebe udeležencev na prireditvah in obiskovalcev,
- oddajanje prostorov, tehnične in scenske opreme za izvedbo vseh vrst prireditev,
- nudenje strokovnih uslug z delovnega področja zavoda pravnim in fizičnim osebam,
- prodaja publikacij s svojega delovnega področja,
- izvaja izobraževalno dejavnost (predavanja, delavnice, seminarji).«

**Tako opredeljeno poslanstvo in dejavnosti, ki jih Kinodvor že sedaj v celoti izvaja, so ustrezne tudi za prihodnji razvoj Kinodvora, na temelju spodaj podanih usmeritev in ciljev strategije.**

### **3. Vrednote**

Naša ključna vrednota je kakovost izbranih in predvajanih filmov, ki od gledalca pričakujejo vpletenost in razmislek. Kinodvor je povezovalac različnih akterjev na področju kinematografije in

avdiovizualne oziroma filmske umetnosti. V vlogi katalizatorja filmske kulture deluje komplementarno, ne ekskluzivno, spodbuja dejavnosti sorodnih institucij, društev in posameznikov, s katerimi sodeluje iniciativno oziroma v produkcijskih ali koprodukcijskih odnosih.

**Dosedanje delovanje javnega zavoda Kinodvor s celotnim izvajanim programom, z njegovo raznolikostjo in usmerjenostjo k različnim ciljnim občinstvom potrjuje, da so že sedaj te vrednote dejanske vrednote, na katerih temelji dejavnost Kinodvora.**

#### **4. Analiza programskih in poslovnih rezultatov v obdobju 2008-2009**

0.1.

**Leta 2008** je bila prednostna naloga novo ustanovljenega javnega zavoda Kinodvor ponovno odprtje kina v kar najkrajšem možnem času. Za uspešen zagon mestnega kina je bilo pomembno začeti z izvajanjem programa najkasneje v začetku oktobra, da smo tako lahko premierno predstavili nove jesenske filmske naslove, obenem pa nastopili kot strateški partnerji jesenskih festivalov (med katere sodijo Mesto žensk, LIFFe, Animateka). **Javni odziv tako medijev kot občinstva na ponovno odprtje Kinodvora je bil izrazito pozitiven.** Kinodvor je pričakoval spodbudne, pozitivne rezultate, vendar je povprečje **59 obiskovalcev na projekcijo** preseгло tudi najbolj drzna pričakovanja.

Kinodvor je **v letu 2009 utrdil svoj status enega vodilnih državnih središč za filmsko kulturo.** To potrjujejo tako kakovost prikazanega filmskega programa in posebnih dogodkov kot podatki o obisku, ki dokazujejo, da so gledalci Kinodvor v času od njegovega ponovnega odprtja, 1. oktobra 2008, že vzeli za svojega.

Na Oddelku za kulturo MOL so ob ustanovitvi Javnega zavoda Kinodvor maja 2008 dejali, do bo **moral imeti Kinodvor letno vsaj 50.000 obiskovalcev.** Glede na to, da je bil kino med 25. junijem in 31. avgustom 2009 zaprt zaradi obnovitvenih del, se je **napoved** za lani proporcionalno zmanjšala na **43.340 gledalcev.** S **54.447 obiskovalci** na projekcijah na Kolodvorski 13 in **dodatnimi 13.226 gledalci** Kinodvorovega programa ***Film pod zvezdami*** na Ljubljanskem gradu so bila ta pričakovanja močno presežena.

Tem številkam je treba dodati še na stotine nezabeleženih obiskovalcev spremljevalnih in drugih dogodkov, med drugim okroglih miz v Kinodvorovi *Kavarni*, razstav v Kinodvorovi *Galeriji*, *Kinobalonovih delavnic*, *Sezamovih kotičkov za najmlajše*, brezplačne projekcije filma *Shine-A-Light* na Prešernovem trgu itd.

Kinodvor daje velik poudarek posebnim delom programa za posebna ciljna občinstva. **Program za otroke in mlade *Kinobalon***, ki skrbi za filmsko vzgojo in izobraževanje, je lani gostil **13.398 mladih**

**gledalcev.** V letu 2009 je Kinodvor svoj spored razširil še z **Abonmajem za poznejša leta** s predstavami za izven in ciljno skupino upokoencev, ki jim dvakrat mesečno ponuja raznovrstne filme, pospremljene s tematskimi pogovori z zanimivimi gosti (*Filmska srečanja ob kavi*). Nova pridobitev Kinodvora v letu 2009 je bil tudi **Mobilni kino**.

**Tudi rezultati prvega polletja 2010 so nadvse spodbudni :**

**Do 21. tedna (do 25.maja 2010) smo zabeležili 27.196 obiskovalcev na 727 javnih projekcijah** (prihodek od prodanih vstopnic v višini 89.388,88 EUR). Za primerjavo : V enakem obdobju leta 2009 (od 1.1. do 26. maja 2009) smo zabeležili 20.753 obiskovalcev na 558 javnih predstavah (prihodek od prodanih vstopnic v višini 61.577,41 EUR).

Velik porast števila gledalcev pripisujemo obisku projekcij za šole in vrtce v okviru projekta, ki ga izvajamo v sodelovanju z Oddelkom za predšolsko vzgojo in izobraževanje MOL. V primerjavi z letom 2009, ko je ta program obiskalo 3.043 gledalcev, jih v letu 2010 štejemo že 5.207. K dobremu rezultatu so prispevali tudi 'popularni' filmi v programu Kinobalon (npr. Želvino osupljivo potovanje in Alica v čudežni deželi), kar je v primerjavi s 1.834 gledalci v letu 2009 letos v Kinodvor pripeljalo kar 4.884 obiskovalcev.

**Poletje 2010:**

Letni kino ***Kinodvorišče*** – naš odgovor na pregovorno slabo obiskano poletno obdobje – je s povprečjem **77 gledalcev na projekcijo** presegel naša pričakovanja. Neobičajno slabo vreme pa je žal resno načelo rezultate ***Filma pod zvezdami***. Zaradi dežja je odpadlo kar sedem projekcij, zaradi negotovega vremena pa je bržkone doma ostalo tudi veliko gledalcev, ki bi sicer prišli. Po naši oceni smo zaradi vremena izgubili vsaj 5.000 obiskov, še vedno pa smo jih vsega skupaj naštel **8.597**. Povprečen obisk na predstavo pod zvezdami je bil **514 gledalec na projekcijo**.

**V prvih dveh letih delovanja, natančneje od 1.10.2008 do 30.9.2010** je Javni zavod Kinodvor izvedel **2.830** filmskih projekcij, izdal **137.766** vstopnic, vključno s Filmom pod zvezdami ter dosegel **468.434,14 EUR** bruto prihodka od prodanih vstopnic.

**V letu 2010** se je na **1.749 javnih projekcijah** v organizaciji Kinodvora na različnih lokacijah zvrstilo skupaj **77.532 gledalcev**. Tej številki je treba prišteti še nekaj sto obiskovalcev **218 posebnih dogodkov**, za katere niso bile izdane vstopnice (okrogle mize in predavanja, razstave, različni festivalski dogodki, otroške ustvarjalne delavnice, komercialni najemi prostorov itd.), v filmski Knjigarnici, Galeriji in Kavarni pa se je zvrstilo še **dodatnih nekaj tisoč obiskovalcev**.

Ena najpomembnejših pridobitev za Kinodvor v letu 2010 je bil zagon **Male dvorane**. Ta je kljub majhni kapaciteti (21 sedežev) k skupni številki prispevala **322 projekcij** in s tem opazno pripomogla k še večji raznovrstnosti filmske ponudbe, predvsem ponudbe dokumentarnih in otroških filmov. **Doktrina šoka** (distribucija: Demiurg), dokumentarni film Michaela Winterbottoma in Mata Whitecrossa po knjižni uspešnici Naomi Klein, ki so ga predvajali skoraj izključno v Mali dvorani, se je s 1.864 gledalci celo uvrstil na visoko 6. mesto Kinodvorove lestvice najbolj gledanih filmov leta. S skupno **4.481 zabeležnimi obiskovalci** v letu 2010 se je investicija MOL v Malo dvorano že povrnila.

**Kinobalon** je na **220 rednih in 117 šolskih projekcijah** zabeležil **20.482 gledalcev**, približno 600 udeležencev pa se je zvrstilo še na dogodkih in delavnicah brez izdanih vstopnic. Mestna občina Ljubljana je s programom *MOL generacije* prispevala k porastu števila šolskih predstav, Kinodvorovo prizadevanje za vzpostavitev programa filmske vzgoje pa je v letu 2010 podprlo tudi Ministrstvo za kulturo, ki je Kinobalon prepoznalo za "prvi kompleksen in vrhunsko zasnovan program filmske vzgoje v slovenskem prostoru."

Zdaj že tradicionalni letni kino na dvorišču ljubljanskega gradu **Film pod zvezdami**, ki ga Kinodvor organizira v sodelovanju z MOL in Festivalom Ljubljana, je minulo poletje zaznamovalo neobičajno slabo vreme, ki je po oceni organizatorjev 'odneslo' vsaj 5.000 obiskov. Kljub temu so našteli kar **8.597 gledalcev**, ki so izkoristili priložnost ogleda izbranih vrhuncev kinematografske sezone.

**V prvih dveh letih delovanja (1.10.2008 – 30.9.2010) je Kinodvor izvedel :**

- 65 premier novih filmov in več kot 2.800 filmskih projekcij
- 15 festivalov in 12 festivalov Kinobalona in 24 dogodkov v sodelovanju z zunanjimi organizacijami
- 18 premier novih filmov, 367 rednih projekcij, 183 šolskih projekcij Kinobalona (projekcije za vrtce in osnovne ter srednje šole)
- 34 publikacij oziroma pedagoških gradiv (pedagoška gradiva ob filmih, knjižice in katalogi Kinobalon, publikaciji: »Zbornik Slon, zbornik o vzgoji in izobraževanju na področju animiranega filma« in »Ljubljana, filmsko mesto«)
- 46 delavnic Kinobalona (počitniške delavnice in delavnice ob filmih)
- 10 filmskih srečanj abonmaja za poznejša leta
- 74 dogodkov (spremljevalni dogodki ob filmih, pogovori z ustvarjalci in gosti), 17 dogodkov Kinobalona
- 15 festivalov in 12 festivalov Kinobalona in 24 dogodkov v sodelovanju z zunanjimi organizacijami

- 50 projekcij slovenskih filmov
- 74 dogodkov (spremljevalni dogodki ob filmih, pogovori z ustvarjalci in gosti), 17 dogodkov Kinobalona
- strokovno mednarodno srečanje »Digitalizacija slovenskih art kinematografov«
- 28 večerov filma in knjige (od tega 8 v okviru projekta Ljubljana - Svetovna prestolnica knjige)
- 18 razstav v galeriji Kinodvora
- 62 Sezamovih kotičkov v kavarni Kinodvora
- 2 publikaciji: »Zbornik Slon, zbornik o vzgoji in izobraževanju na področju animiranega filma« in »Ljubljana, filmsko mesto«

#### Zaključek:

- Kinodvor je s 54.447 obiskovalci v letu 2009 med vsemi kinematografi v Sloveniji **dosegel drugo mesto v številu obiskovalcev na platno (vir: Poročila o obisku v slovenskih kinematografih 2009 - Fivia 2010.)** Prepričani smo, da je Kinodvor s trenutnimi rezultati **dosegel maksimalno število možnih obiskovalcev na platno.** Za primerjavo: Kolosej Ljubljana je bil leta 2009 na prvem mestu s 78.405 obiskovalci na platno, vendar pa temu dosežku botruje predvsem uspeh t.i. 'blockbusterjev' oziroma filmskih megauspešnic.
- Ne glede na dobre rezultate pa **število obiskovalcev, ki jih Kinodvor lahko doseže z edinim platnom, ne predstavlja nevarnosti za velike igralce na trgu.** Tako je v letu 2009 število obiskovalcev Kinodvora (54.447) predstavljalo le 1,948 % vseh obiskovalcev kinematografov v Sloveniji.
- Ustanovitelj Javnega zavoda Kinodvor, **Mestna občina Ljubljana**, od Kinodvora pričakuje najmanj 50.000 gledalcev letno. V drugi sezoni od 1. septembra 2009 do 31. avgusta 2010, si je program Kinodvora na **1.548 projekcijah** ogledalo skupaj **75.019 gledalcev (prihodek : 250,436,09 EUR)**; od tega **7.711** na Ljubljanskem gradu. **Kinodvor ima torej za seboj še eno uspešno sezono in ostaja prepričan tudi v lepo prihodnost.**

#### 0.2.

Ob ustanovitvi Kinodvora je Oddelek za kulturo MOL ocenil, da mora javni zavod letno ustvariti približno **200.000 EUR lastnega prihodka s prodajo vstopnic oziroma drugimi viri financiranja.** Poleg tega bo ustanovitelj kril stroške zagona in investicij ter letno prispeval **nekaj več kot 50% sredstev za materialne in programske stroške** ter plače za šest zaposlenih s polnim delovnim časom.

Javni zavod Kinodvor ustvarja tudi programe širšega nacionalnega interesa, zato se je že od začetka prijavljal na razpise za pridobivanje državnih virov financiranja. Poleg subvencij v okviru razpisa za



kulturni tolar Ministrstva za kulturo (MK) je Kinodvor poskušal pridobiti dolgoročnejšo podporo za svojo izobraževalno dejavnost in programe za mlado občinstvo s ciljem, da na letni ravni zagotovi finančna sredstva za enega zaposlenega s polnim delovnim časom, t.j. vodja filmske vzgoje in programa za otroke in mlade Kinobalon. V letu 2010 je Kinodvor ta cilj več kot uspešno uresničil s kandidaturo na dvoletnem razpisu MK, na katerem je prejel sredstva v višini 80.000 EUR za izvajanje filmsko-vzgojnega programa na nacionalni ravni.

V letu 2008 je ustanovitelj investiral v ponovni zagon in novo opremo javnega zavoda, medtem ko je kino obratovalo le tri mesece. Tako je v letu 2008, vključujoč vse investicije in plače, MOL kril 88% vseh odhodkov Kinodvora, 63,5% v letu 2009 in predvidoma 51% v letu 2010. V enakem obdobju je MK sofinanciralo 0%, 4,5% in 6% vseh odhodkov, Europa Cinemas pa 1% v 2008 in po 2% v obeh naslednjih letih. Kinodvor je v letu 2008 ustvaril 11% lastnih sredstev, 30% v letu 2009 in 40% v letu 2010.

**Če se vrnemo k izhodiščem Oddelka za kulturo MOL in analiziramo finančni načrt z vidika zahtev glede materialnih in programskih stroškov, ugotovimo, da je Kinodvor močno presegel pričakovanja.** Medtem ko je MOL ob zagonu še zagotavljala 80% financiranja, so v letu 2009 ta sredstva predstavljala le 43%, v letu 2010 pa predvidoma 42%. Tako je Kinodvor v zagonskem letu 2008 za omenjene stroške zagotovil 18% lastnih sredstev, od tega 51.200 EUR od prodaje vstopnic in 19.500 EUR prihodkov na trgu; že v letu 2009 kar 47%, od tega 146.200 EUR od vstopnic in 129.000 EUR na trgu; v letu 2010 pa predvidoma 48%, od tega 185.000 EUR od vstopnic in 140.000 EUR na trgu. Druge vire financiranja predstavljata MK s 7% v letu 2009 in 8% v letu 2010 ter Europa Cinemas s 3% v 2009 in 2% v 2010.

## **5. Analiza okolja**

Kinodvor je, kot omenjeno v uvodu, v velikem obsegu odvisen od razvoja trga filmske industrije. Mnogi elementi, ki bodo nedvomno vplivali na programsko in poslovno politiko Kinodvora, so znani, vendar pa je težko predvideti, kdaj bodo nastopili. Poleg teh lahko na strategijo Kinodvora vplivajo tudi nekateri institucionalni in kulturno-politični vidiki :

1. Digitalizacija kinematografov v Sloveniji (in implementacija 3D tehnologije v kina po Sloveniji)
2. Nacionalna podpora procesu digitalizacije v Sloveniji
3. Dostopnost 35mm filmskih kopij za kinematografsko distribucijo
4. Odnos Koloseja do Kinodvora
5. Nadaljevanje slovenske distribucijske politike za posredovanje premiernih filmov Kinodvoru
6. Zaprtje Kinokluba Vič

7. Možnost odprtja konkurenčnega multipleksa v Ljubljani
8. Možnost odprtja kinematografov v središču mesta
9. Razvoj Art kino mreže v Sloveniji
10. Vplivi na navade obiskovanja kina v Sloveniji (domači kino, video na zahtevo, ...)
11. Piratstvo in anti-piratstvo v Sloveniji
12. Umeščenosť filmske vzgoje v pedagoške programe šol in vrtcev
13. Večanje strukturne podpore filmsko-vzgojnim programom pri Ministrstvu za kulturo RS
14. Nadaljevanje razpisa 'kulturni tolar' in zagotavljanje večjih sredstev za distribucijo in delovanje Art kino mreže
15. Obseg, v katerem Kinodvor ostaja partner oz. koproducent in središče festivalov, kot sta LIFFe in Animateka.
16. Določitev prioritet in nova opredelitev poslanstva Filmskega sklada RS oz. Filmskega centra RS
17. Določitev prioritet Slovenske kinoteke
18. Ekonomska kriza in njene posledice (ne toliko glede upadanja obiska, ki se je v preteklosti izkazal za dokaj odpornega proti krizam, pač pa glede zvišanja operativnih stroškov, novih zakonov, spremembe pri študentskem delu ipd...)

## **6. SWOT analiza (prednosti/slabosti/nevarnosti/priložnosti) po področjih:**

### **0.1. Prednosti:**

- Kinodvor je presešel pričakovanja glede obiska, v izredno kratkem času so ga obiskovalci prepoznali kot mestni kino.
- Uspešnim rezultatom botruje dejstvo, da je **Kinodvor več kot le kino – je kulturni filmski center, povezovalac kulturnih akterjev, prostor posebnih dogodkov in družabno središče.**
- Raznolikost programa in visoka produktivnost oziroma obseg dejavnosti so že široko prepoznavne kvalitete Kinodvora.
- Kinodvor ima zagnano, predano, ustvarjalno in delavno ekipo, ki ne pozna rutine, temveč izumlja nove in nove prijeme za promocijo filmske kulture.
- Izraba vseh prostorov na Kolodvorski 13 v funkcionalne namene – dvorana, mala dvorana, knjigarna, galerija, kavarna, (kino)dvorišče, terasa...
- Nakup tehnične opreme s prenosnim projektorjem omogoča Kinodvoru širjenje filmske kulture izven matičnega prostora na atraktivne lokacije kina na prostem. Projekti Mobilnega kina, kot sta **Film pod zvezdami** na Ljubljanskem gradu v sodelovanju z MOL in Festivalom

Ljubljana ter **Kinodvorišče** v sodelovanju s Slovenskimi železnicami v domačem atriju, Kinodvoru prinesejo znaten porast prodanih vstopnic v obdobju nizke sezone (pr. Kinodvorišče 2010: 1704 gledalcev oziroma 77 gledalcev na projekcijo; Film pod zvezdami : 8597 oziroma : 514 gledalcev na projekcijo). Poleg tega je Mobilni kino tudi izjemna komercialna priložnost (pr. Letni kino City pred objektom Atlantis v BTC).

- Razvijanje programov za specifična ciljna občinstva, tako starostno kot interesno – Kinobalon za otroke in mlade, Srečanja ob kavi z abonmajem za poznejša leta, festivali, Večeri filma in knjige, Ciklus japonskega filma, Ciklus francoskega filma...
- Pozitivna naravnost ljudi do Kinodvora in njegova primarna usmerjenosti v lokalno okolje pomenita, da si lahko privoščijo privilegij skoraj osebnega komuniciranja s svojimi dejanskimi in potencialnimi obiskovalci. Dobro poznavanje občinstva ponuja možnosti za uresničevanje želja in preseganje pričakovanj.
- Pozitivni rezultati Kinodvora spodbujajo delovanje nacionalne Art kino mreže in postavljajo Kinodvor na mednarodni zemljevid med najuspešnejše kinematografe v združenju Europa Cinemas.
- Kinodvor je decembra 2009 organiziral Mednarodno srečanje o delovanju in digitalizaciji mreže art kinematografov, ki je spodbudilo javne in strokovne debate ter načrte, potrebne za zagotovitev nacionalnih sredstev, s katerimi bo potrebno v slovenskih nekomercialnih kinematografih izvesti prehod na digitalno kinematografijo.
- Kinodvor se nahaja v središču mesta, je lahko dostopen pešcem in ima dobre povezave v javnem prometu zaradi bližine glavne železniške in avtobusne postaje.
- Kinodvor ima 35mm projekcijsko opremo vrhunske kakovosti z novim projektorjem, ki je brezhibno servisiran ter omogoča prikazovanje vseh ključnih formatov filma. Ta kakovost postaja vse redkejša karakteristika in prednost kin po vsem svetu. Prav tako s tehnično opremo rokuje usposobljena tehnična ekipa kinooperaterjev.
- Kinodvor je kulturni proctor, ki je osvobojen značilnosti multipleksov, kot so kokice, kršitve miru med predstavami z uporabo mobilnikov, glasnim govorjenjem ipd.
- Kinodvor je trenutno edini kinematograf v Sloveniji, ki ponuja redno tedensko otroško varstvo v času projekcij za starše.

## **0.2. Slabosti:**

- Problem programiranja Kinodvora ostaja tudi dejstvo, da kino razpolaga zgolj z eno (glavno) dvorano.
- Odvisnost programa od ponudbe na trgu filmske industrije.

- Navzlic dogovoru o sodelovanju pri izvajanju programa Kinodvora med MOL, slovenskimi distributerji in drugimi partnerji, ostaja dejstvo, da je Kinodvor za distributerje še vedno »druga izbira«, ko se odločajo, kateri film bo premierno prikazan v Kinodvoru. Distributerji skratka Kinodvoru ponujajo samo filme, ki jih je poprej zavrnil Kolosej. Dodaten problem tiči v tem, da Kinodvor nima dostopa do filmov, vse dokler iste filme še vedno predvaja Kolosej. Z drugimi besedami: Kinodvor nima praktično nobenega dostopa do umetniških naslovov z močnejšim tržnim potencialom.
- Lokacija Kinodvora ima tudi slabe plati, saj je znana po pomanjkanju parkirnega prostora.
- Kinodvor ne nudi vrhunskega udobja, saj nima kinematografskih sedežev z vzglavnikom, prostor med vrstami sedežev je ožji, ni garderobe, dvorana ni dostopna težjim električnim invalidskim vozičkom, Mala dvorana pa dostopa za invalidske vozičke sploh nima.
- Kinodvor ni opremljen s tehnično opremo za digitalne projekcije, vrhunsko zvočno kinematografsko izkušnjo in 3D projekcijo.
- Slabo delovanje art kino mreže, pomanjkanje več platen, na katerih bi se prikazoval zahtevnejši program ter neobstoje sorodnega kina v Sloveniji, ki bi lahko komplementarno dopolnjeval program Kinodvora in skupaj z njim postavljala odločnejše zahteve do distributerjev.
- Kinodvor je novonastala organizacija, ki šele razvija svoje življenjske funkcije, organizacijo dela in sisteme komunikacije, kar zahteva ogromno operativnega dela in jemlje čas za poglobljene strateške oziroma sistemske razmisleke na posameznih področjih dela.

### **0.3. Nevarnosti:**

- Zmanjšanje finančne podpore s strani ustanovitelja. Že v drugem letu delovanja je Kinodvor dosegel maksimalno izkoriščenost obstoječih kapacitet, zato sodi med ključne cilje ohranjanje kakovosti in zagotavljanje sredstev za izvedbo kadrovskega načrta. Za kar štiri od desetih zaposlenih zagotavlja Kinodvor plače z lastnimi sredstvi, kar je za javni zavod velika finančna obremenitev in odgovornost. Predlog kadrovskega načrta za prihodnost vključuje 13 zaposlenih, od tega sredstva za šest plač zagotavlja MOL, eno MK RS, štiri Kinodvor iz lastnih programskih sredstev in dva Kinodvor iz sredstev tržne dejavnosti kavarne.
- Možnost odprtja konkurenčnega multipleksa v Ljubljani
- Zaostajanje v prehodu na digitalni način prikazovanja lahko pomeni padec možne ponudbe kakovostnih filmov v Kinodvoru oziroma v mreži art kinematografov.

- Zmanjšanje števila komercialno zanimivih filmov v distribucijski ponudbi. Kinodvor za privabljanje in zagotavljanje občinstva potrebuje raznolikost, kar pomeni odmik od klasičnega kina, ki vsakemu filmu omogoča vsaj 3-4 prikazovalne tedne. Takšen način programiranja je za slovenske filmske distributerje slab, saj so stroški distribucije previsoki glede na čas prikazovanja.
- Manko vizije državne filmske politike bo kinematografe še naprej silil v večjo komercializacijo svoje ponudbe.
- Nesistematičnost nacionalne finančne podpore za art kinematografe, distribucijo in filmsko vzgojo. MK RS lahko preneha z razpisovanjem sredstev kulturnega tolarja. Kinodvor ne bo nujno vedno prejemnik sredstev iz razpisa za finančno podporo izvajalcu programov filmske vzgoje.
- Razvoj konkurenčnih filmsko-vzgojnih programov v državnih institucijah z večjimi kapacitetami (pr. Cankarjev dom)
- Poglobljanje krize slovenske filmske produkcije lahko še bolj vpliva na stanje v kinematografiji.

#### **0.4. Priložnosti:**

- Povečanje prepoznavnosti Kinodvora.
- Nadaljnje razvijanje programov za posamezna ciljna občinstva.
- Povezovanje in sodelovanje s kulturnimi institucijami ter partnerji v MOL in širše.
- Spodbujanje trajnih partnerstev in sponzorskih sodelovanj.
- Širjenje filmske kulture preko novih uporab Mobilnega kina.
- Implementacija digitalnega kina.
- Možnost širitve s povečanjem števila platen (minipleks) pomeni ključno spremembo, ki bo dolgoročno zagotovila razvoj Kinodvora.
- V okviru projekta Ljubljana – Svetovna prestolnica knjige Kinodvor promocijsko in programsko nadgrajuje tudi svojo Knjigarno z namenom, da postane edina specializirana filmska knjigarna pri nas.
- Zaprtje Kinokluba Vič
- Mednarodna konferenca Europa Cinemas ob priložnosti 90. obletnice Kinodvora v letu 2013.

## **7. Strateški cilji:**

0.1.

Ključni cilj Javnega zavoda Kinodvor do leta 2015 je ohraniti ter dodatno utrditi svoj položaj kot osrednja ljubljanska kinodvorana, kot edini mestni kino s stalnim programom za otroke in mlade ter eno vodilnih državnih središč za filmsko kulturo in festivalsko središče.

Kot član mednarodne mreže kinematografov Europa Cinemas je Kinodvor zavezan k izpolnjevanju naslednjih pogojev oziroma cilje:

- Posvečanje posebne pozornosti evropskemu filmu : najmanj 25% celotnega programa morajo sestavljati evropski filmi ne-nacionalnega izvora; od tega mora biti vsaj 70% projekcij filmov, ki so v istem kinu doživeli tudi premiero.
- Razvijanje evropskih iniciativ, namenjenih otrokom in mladim (mlademu občinstvu)
- Promoviranje raznolikosti znotraj evropskega programiranja.
- Razvijanje mreže kinodvoran, ki bo omogočala skupne iniciative na nacionalni in evropski ravni.
- Podpiranje prehoda na digitalne projekcije

0.2.

Kinodvor ima do leta 2015 zastavljene naslednje strateške cilje :

- 1. Kinodvor** obratuje 365 dni na leto s povprečno 3-8 projekcijami dnevno v visoki in 1-2 projekcijami dnevno v nizki sezoni. Naš cilj je prikazovanje kakovostne in zahtevnejše filmske produkcije ter ohranjanje raznolikosti programske ponudbe, ki obsega premierne projekcije, ponovitve, predstave in filmsko-vzgojni program Kinobalona, mednarodne filmske festivale in druga sodelovanja ter koprodukcije, projekcije v Mali dvorani, pogovore ob filmih in druge izobraževalne programe, Abonma za poznejša leta, Večere filma in knjige ter druge spremljevalne dogodke, projekcije Kinodvorišča in Filma pod zvezdami ter druge projekte Mobilnega kina, če naštejemo le ključne programske sklope. Naš cilj je letno doseči 50.000 filmskih gledalcev na Kolodvorski 13 ter dodatnih 30.000 obiskovalcev programov izven osrednje kinodvorane (projekti Mobilnega kina, Galerije, Knjigarne in Kavarne).
- 2. Poslovni rezultati Kinodvora** so že v prvih letih delovanja upravičili odločitev MOL, da ustanovi samostojni javni zavod za filmsko oz. kinematografsko dejavnost. V letu 2010 je zavod dosegel 48% lastnih sredstev, od tega 2% predstavljajo sredstva EU in 8% sredstva MK, 52% sredstev je prispeval MOL. V naslednjih štirih letih je naš cilj ohraniti takšno razmerje, kljub temu pa ne

izključujemo možnost povečanja lastnih prihodkov. Prostorske kapacitete Kinodvora z enim platnom smo v letu 2010 uspešno izčrpali, vendar pa je v naslednjih letih možno povečati prodajo storitev na trgu (kavarna) kot tudi prodajo vstopnic za dejavnosti Male dvorane in Mobilnega kina, vendar pa je s tem povezana tudi porast režijskih in organizacijskih stroškov. Tudi pri pridobivanju javnih sredstev EU in MK se zavzemamo za izboljšanje pogojev. Kinodvor za svoje delovanje in program filmske vzgoje kandidira na razpisih MK, vendar pa je za načrtovano, kontinuirano in razvojno naravnano dejavnost, ki jo Kinodvor že izvaja, nujna sistematična ureditev večletnega sofinanciranja. Članstvo v mreži Europa Cinemas nam omogoča sredstva, ki jih v celoti koristimo za dvorano z enim platnom, v letu 2012 pa bodo znani rezultati glede možnosti sofinanciranja drugega platna, torej Male dvorane.

- 3. Mobilni kino.** Oprema prenosnega filmskega projektorja omogoča filmsko dejavnost na različnih lokacijah izven primarne filmske dvorane. Ključno pri obsegu projektov z mobilnim kino je razpoložljivost opreme in ekipe. Trenutne kapacitete v prihodnjih petih letih omogočajo izvedbo petih večjih letnih projektov: Kinodvorišče (Kolodvorska 13, od konca junija do sredine julija), Letni kino City (komercialni projekt Atlantis, od sredine julija do konca julija), Film pod zvezdami (Ljubljanski Grad, od konca julija do konca avgusta), Film ob jezeru (Bled, konec avgusta), Liffe v Kinu Šiška (približno 2 tedna v sredini novembra). Poleg tega v sodelovanju z MOL in Zavodom Turizem Ljubljana preučujemo možnosti izvedbe vsakoletnega brezplačnega open-air dogodka v centru Ljubljane. V naslednjih petih letih torej načrtujemo izvedbo vsaj ene testne verzije tovrstnega projekta (ciljamo na leto 2011 ali 2012).
- 4. Kinobalon** obsega filmski ter filmsko-vzgojni program za otroke in mlade. V sodelovanju z MOL potekata uspešna projekta Bobri in MOL generacije, ki jih želimo razvijati in nadgrajevati. V skladu s sofinanciranjem MK RS je naš cilj tudi razširitev programa filmske vzgoje v regiji, pri čemer se Kinobalon vzpostavlja kot primer dobre prakse in s filmskim in spremljevalnim programom ter pripravo gradiv aktivno spodbuja filmsko-vzgojne projekte po vsej Sloveniji. V okviru Šolskega Kinobalona je naš cilj letno zagotoviti 100 šolskih projekcij in zaradi vse večjega povpraševanja aktivno iskati rešitve za kadrovske in prostorske širitve kapacitet.
- 5. Promocija, trženje in pokroviteljstva.** V naslednjih petih letih je naš cilj delna preusmeritev iz oglaševanja in zakupa oglasnega prostora v posebne in inovativne akcije, kar tudi delno pomeni prehod iz množičnega na osebno komuniciranje. Naša prioriteta bo gradnja ugleda (image-building) in prepoznavnosti Kinodvora ter posameznih segmentov preko vsebinskih kampanj

(osnova je trženje (filmskega) programa), ki bodo zasnovane inovativno in kreativno. Strategija pridobivanja pokroviteljev v naslednjih petih letih bo temeljila na pridobivanju finančnih pokroviteljev in donatorjev, osredotočenju na pet »popularnejših in na splošno občinstvo usmerjenih« projektov letno ter ohranitvi in pridobivanju zgolj ključnih medijskih partnerjev s poudarkom na sodelovanjih, ki ne obremenjujejo naših kapacitet. Visoka programska aktivnost na Kolodvorski 13 namreč omejuje možnosti oddaje prostorov in ostalih kapacitet Kinodvora v tržne namene.

6. **Implementacija digitalnega kina.** Najkasneje v dveh letih je potrebna instalacija kinematografske opreme za digitalni kino z vso infrastrukturo, ki bo omogočala nemoteno, zanesljivo in kvalitetno prikazovanje, shranjevanje in distribucijo digitalnega filmskega in alternativnega materiala, po najnovejših sprejetih in predlaganih standardih DCI, prihajajočih Evropskih standardih digitalne projekcije in smernicah v digitalni kinematografiji.
7. **Investicije.** Kinodvor za polni razmah svojega delovanja v naslednjih dveh letih nujno potrebuje prostor za ureditev novih delovnih mest. Tega je na sami lokaciji možno pridobiti le še na t.i. terasi, ki leži nad stranskim izhodnim hodnikom vzdolž kinodvorane in gleda na notranje dvorišče med Kolodvorsko, Miklošičevo in Trgom OF. Prav tako sodi med ključne projekte v naslednjih letih prenova sedežev v kinodvorani, ki so bili instalirani leta 2003, njihova življenjska doba pa je 7 – 10 let.
8. **Mednarodna sodelovanja.** V naslednjih petih letih želimo v sodelovanju s ključnimi institucijami za organizacijo tovrstnih dogodkov v MOL organizirati letno konferenco mednarodnega združenja kinematografov Europa Cinemas v Ljubljani. Kinodvor bo kandidiral za projekt organizacije tega dogodka v novembru 2013, vendar pa je izbor odvisen tudi od vrste dejavnikov, na katere Kinodvor nima vpliva.

0.3.

**Druge naloge, ki morajo biti izvedene do leta 2015 :**

1. **Spremljevalne dejavnosti.** Razvoj publicistične dejavnosti; razvoj projekta Kinodvor. Knjigarnica. (Do zaključka projekta Ljubljana - Svetovne prestolnice knjige razviti delovanje in doseči prepoznavnost referenčne (in edine) knjigarne v Sloveniji, ki je specializirana za film); razvoj projekta Kinodvor. Galerija: najbolj filmska galerija v mestu (V sezoni 2011-12 oblikovati stalni



razstavni program in postati edina in referenčna galerija, specializirana za film in s filmom povezane umetnosti; dokončno urediti hodnik za galerijsko dejavnost).

- 2. Organizacija.** Optimizacija in delna avtomatizacija delovnih procesov ter informacij, ki že v prvi fazi petletke vključuje ureditev baz podatkov, prenovitev spletne strani, vzpostavitev sodobnejšega in preglednejšega ter ciljnega oziroma segmentiranega sistema komuniciranja.
- 3. Kadrovsko načrtovanje.** Zaposleni v javnem zavodu delajo v okviru programsko-poslovnega oziroma tehničnega oddelka. Prvotna sistemizacija in katalog delovnih mest sta predvidevala 6 zaposlenih, sredstva za njihove plače je zagotovil ustanovitelj. Kinodvor je dodatno delovno mesto vodje za filmsko vzgojo in program za otroke in mlade že v prvem letu delovanja odprl z lastnimi sredstvi. V naslednjem letu smo zaradi polne izkoriščenosti kapacitet z lastnimi sredstvi odprli še 3 dodatna delovna mesta za določen čas. Glede na priložnosti, ki se Kinodvoru ponujajo vsled raznolike dejavnosti in kakovostne izvedbe, je naš cilj zagotoviti ustrezno kadrovsko strukturo, po potrebi tudi širiti obseg delovnih mest in zagotoviti ustrezne delovne pogoje (Glej Strateški cilj št. 6).
- 4. Prostor.** Izboljšanje dostopa za gibalno ovirane: povečanje nosilnosti dvigala za invalide ter ureditev dostopa v Malo dvorano; preureditev prehoda galerija-zaodrje z namenom pridobitve nujno potrebnega skladiščnega prostora ter ureditev dodatnih skladišnih prostorov; ureditev fasade; nabava dodatne opreme za uporabo novih funkcionalnih prostorov; v primeru ureditve parka ob Kolodvorskih ulici in morebitne cone za pešce, je smotrna ureditev Letnega vrta ob vhodu v Kinodvor.

Sestavila :

Nina Peče, direktorica Kinodvora

Koen Van Daele, pomočnik direktorice za vodenje umetniškega programa

Svet javnega zavoda Kinodvor je Strategijo soglasno potrdil na korespondenčni seji dne 18.03.2011.