

# **Strategija**

**Javnega zavoda Kinodvor**

**2016–2020**

## 0. Uvod

[Javni zavod Kinodvor](#) je mestna kulturna institucija, ki jo je Mestna občina Ljubljana (MOL) ustanovila 26. 5. 2008 za izvajanje kinematografske dejavnosti. Ob ustanovitvi je bilo opredeljeno, da je zavod mestni kino, ki deluje na področju prikazovanja zahtevnejše in kakovostne filmske produkcije. S svojim delovanjem omogoča kontinuirano dostopnost tovrstne produkcije tako obiskovalcem na območju MOL 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 programe promocije in izobraževalne programe, ki se nanašajo na področje avdiovizualne kulture. Javnosti predstavlja domače in tuje filmske ustvarjalce ter njihova avdiovizualna dela. Na področju avdiovizualne kulture spodbuja participacijo, demokratičnost, pluralnost, mednarodno sodelovanje ter kakovost ustvarjanja, predstavljanja in poustvarjanja. Zavod je ponovni zagon kina na Kolodvorski leta 2008 videl kot priložnost za nov začetek oziroma prelomnico v navadah obiskovanja kina med Slovenci. Mestni kino je zato zasnovan kot **živahno filmsko-kulturno središče za ogled filmov in kinodruženja**, ki naj v ljudeh različnih starosti in okusov zbuja radovednost za kakovostni film in zanimanje za ogled filmov zunaj domačega naslonjača, kar pomeni, da je **razvoj občinstev** strateško vtkan v raznolikost programov, usmerjenih k različnim ciljnim publikam. Zavod svoje delovanje v javnem interesu vidi tudi kot priložnost za dostopnost kakovostnih spremljevalnih vsebin, ki nastajajo ob in skozi program. V skladu s tem je bistveni del podpornih strokovnih vsebin k filmskemu programu **javno dostopen za različne uporabnike**: podatkovna baza s popolnim filmskim repertoarjem od odprtja kina Ljubljanski dvor leta 1923; pogovori ob filmih s strokovnjaki oziroma filmskimi ustvarjalci; pedagoška gradiva za učitelje in starše; knjižice za otroke v zbirki Kinobalon; strokovna besedila za promocijo filmov.

Kinodvor je že leto po odprtju mestnega kina organiziral mednarodno strokovno srečanje z naslovom ***Mreže in digitalizacija art kinematografov***, kjer je bila sprejeta pobuda za revitalizacijo in reorganizacijo Art kino mreže Slovenije, združenja kinematografov in

prikazovalcev kakovostnega in umetniškega filma v Sloveniji, ter oblikovanje nacionalnega modela digitizacije art kinematografov v Sloveniji, nujne za preživetje kinematografske dejavnosti ter zagotavljanje čim boljših pogojev prikazovanja, večje dostopnosti in raznolikosti filmske ponudbe, zlasti zahtevnejših umetniških naslovov. Z uspešno prijavo na EU razpis za sredstva MEDIA programa je Kinodvor v letu 2011 kot prvi slovenski art kinematograf izpeljal prehod na **digitalno prikazovanje**, od leta 2015 pa je opremljen tudi s tehniko za predvajanje 3D stereoskopskih filmov.

Veliko oviro pri dostopnosti programov v Kinodvoru predstavlja omejitev z eno veliko kinodvorano, medtem ko ima druga, Mala dvorana, zgolj 21 sedežev in je primerna za prikazovanje dokumentarcev ter omejene ponudbe otroških filmov. Zato zavod, ki je za izvirnost programa in projektov leta 2010 prejel tudi medijsko nagrado *gong ustvarjalnosti*, razvija uspešne kreativne ter inovativne pristope nagovarjanja ciljnih publik. K temu stremi tako z organizacijo komunikacijsko-promocijske in tržne dejavnosti kot tudi uporabo vseh prostorskih kapacitet za izvajanje raznovrstnih dejavnosti (kino, galerija, kavarna, knjigarnica) ter s širjenjem programov iz matične kinodvorane z organizacijo filmskih projekcij pod znamko **Mobilni kino** – kino na prostem ali gostujoči kino v drugih dvoranah (npr. Ljubljanski grad, Kongresni trg, CUK Kino Šiška, Hala Tivoli, Gospodarsko razstavišče, SNG Opera in balet Ljubljana, Slovenska filharmonija, Grand hotel Union, Letni kino v Zdraviliškem parku oz. pred Festivalno dvorano Bled). Namen konceptualne zasnove takšnih posebnih dogodkov je popularizacija **filmske kulture na temeljih kakovosti in ustvarjanje novih skupnosti** – cilj, ki ga je zavod postavil tudi v središče pozornosti ob praznovanju 90. obletnice kina na Kolodvorski ulici in k čemur stremi nadaljevanje Leta kina tudi po uradnem izteku skozi program **Leto kina +**. Omejenost s prostorom pa narekuje tudi zmožnosti razvoja programov za mlada občinstva. Naraščajoče institucionalno zanimanje za filmsko-vzgojne programe in potreba po nagovarjanju mladih – najstniške populacije – v njihovem prostem času sta ključna izziva za prihodnost razvoja občinstev. Zavod že peto leto zapored del svojega programa za vzgojno-izobraževalne ustanove izvaja v sodelovanju s Slovensko kinoteko oziroma v njeni dvorani, v letu 2015 pa smo v sodelovanju z zavodom Mladi zmaji in ČMC Zalag postavili tudi prvi letni kino za mlade.

V petem letu delovanja mestnega kina (sezona 2013/2014) je Kinodvor s sonosilko projekta Slovensko kinoteko izvajal jubilejni projekt [Leto kina – Kinodvor 90, leto praznovanja kina in filma](#). V sodelovanju s številnimi kulturnimi ustanovami v mestu in širše je zavod uspešno aktualiziral svojo in tudi mestno dediščino ter obogatil programe različnih ustanov. S projektom je prispeval k dvigu zavesti o novem pomenu in vlogi kinematografa kot urbanega kulturnega, ustvarjalnega in družabnega središča ter zanimanje zanj razširil med zelo različna občinstva. Leto kina je prispevalo k obogatitvi konferenčne in publicistične ter založniške dejavnosti zavoda, saj je Kinodvor v samo/sozaložništvu izdal kar **8 strokovnih publikacij** ter organiziral dve mednarodni konferenci – **Mesto kina** in **Filmska vzgoja v kinu** –, na katerih smo v družbi domačih in tujih strokovnjakov prespraševali prihodnost kinematografije.

Rezultati filmsko-vzgojnega programa [Kinobalon](#) so Kinodvoru v mednarodnem kinematografskem združenju Europa Cinemas, ki povezuje 977 kinematografov v 596 mestih po 42 državah, prinesli **nagrada Europa Cinemas za najboljši program za otroke in mlade 2010**. Na razvoj in rezultate filmsko-vzgojnega programa, namenjenega vzgojno-izobraževalnim ustanovam, je pomembno vplival program **Kinobalon – MOL generacije**, s katerim Kinodvor v sodelovanju z Oddelkom za predšolsko vzgojo in izobraževanje MOL od leta 2009 omogoča brezplačno udeležbo v filmsko-vzgojnih programih 4500 otrokom različnih generacij letno. Prav s tem programom so šole in vrtci v MOL začeli spoznavati filmsko vzgojo, prenesli izkušnjo nazaj v svojo stroko ter zanj navdušili učence in učitelje drugih generacij. Cilj programa je zagotoviti enakopravno dostopnost do kulturnih vsebin – vsak otrok v MOL ima v času šolanja možnost, da se brezplačno trikrat (zadnje leto v vrtcu, v 3. razredu in v zadnji triadi) sreča s kakovostnim filmom in kulturno-vzgojnimi vsebinami, ki ga spremljajo (pogovori in delavnice). V letih 2010 in 2011 je Kinodvor s podporo Ministrstva za kulturo RS, ki je program Kinobalon prepoznalo kot *»prvi kompleksen in vrhunsko zasnovan program filmske vzgoje v slovenskem prostoru«*, izvajal projekt z naslovom **Kinobalon gostuje**, ki je v mestne oziroma art kinematografe po vsej Sloveniji prenašal uspešno prakso in pozitivne metode dela. **Na strokovnih temeljih in z metodo filmske vzgoje v Kinobalonu** se je nato oblikoval **Nacionalni program filmske vzgoje**, ki ga je v šolskem letu 2014/2015 izvajalo združenje Art kino mreža Slovenije. Projekt, ki je črpal sredstva Evropskega socialnega sklada Nove karijerne perspektive II, je obsegal izvajanje

brezplačnega filmsko-vzgojnega programa za več kot 16.000 učencev in dijakov v kinematografih in VIZ ustanovah v Sloveniji ter poklicno usposabljanje novo zaposlenih filmsko-vzgojnih delavcev v projektu. V sedmem letu delovanja mestnega kina, ki je s programom Kinobalon sprožil preporod filmske kulture za otroke in mlade, pa tudi filmsko-vzgojne dejavnosti v slovenskih kinematografih, smo svoje videnje filmske vzgoje in njenega razvoja v Kinodvoru zapisali v dokumentu [Refleksija razvoja filmske vzgoje v Kinodvoru](#).

Trend rasti obiska v Kinodvoru in rezultati, ki so spodbudili povečanje filmske ponudbe v mestu, so podprli **načrt MOL za mestni minipleks** – kreativno družbeno-kulturno središče, ki vsem generacijam v mestu vrača najbolj urbane navade v kulturnem življenju. Načrt za minipleks s tremi manjšimi in eno večjo kinodvorano, ki je trenutno umeščen v Podhod Ajdovščina, zagotavlja prostorske pogoje, v katerih lahko resnično zaživi koncept mestnega kina kot ustvarjalnega kulturnega središča za vse generacije, s poudarkom na **raznolikosti programov** in pridobivanju novih, zlasti **mladih občinstev**. Kinodvor bo še naprej tesno sodeloval z MOL pri pripravi podrobnejše študije izvedljivosti, pa tudi pri morebitnih izvedbenih postopkih projekta, saj ima takšna odločitev lahko velik vpliv na celotno programsko in poslovno strategijo zavoda. V strategiji, ki jo predstavljamo, ta možnost ni podrobneje elaborirana. **Odločitev ustanovitelja, da pristopi k investiciji v minipleks, pomeni, da se bo strategija spremenila in prilagodila novim dejstvom.**

## **1. Vizija, poslanstvo in vrednote**

Vizija Kinodvora je ohranjati standarde in se še naprej razvijati kot osrednji mestni kino s kakovostno in raznovrstno filmsko ponudbo ter programom za otroke in mlade, biti filmsko središče s filmsko-vzgojnimi in izobraževalnimi programi za vse generacije ter živo festivalsko in družabno srečevališče (t. i. meeting point). Poleg tega, da je mestni kino, ki ponuja redni filmski program, je Kinodvor že danes 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. Naše poslanstvo je torej **razvoj, promocija in skrb za filmsko kulturo**, ki se začne s filmsko vzgojo mladih, ter zadovoljevanje potreb zahtevnejših ljubiteljev filma. Naši ključni vrednoti sta **kakovost**

izbranih in predvajanih filmov, ki od gledalca pričakujejo **vpletenost in razmislek**, ter **programska raznolikost**. 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 strokovnih institucij, društev in posameznikov, s katerimi sodeluje iniciativno oziroma v produkcijskih ali koprodukcijskih odnosih. Zavod glede na izvajanje javne službe presega občinski pomen in deluje skladno z javnim interesom države, v vseh svojih dejavnostih pa zasleduje cilj doseganja **najvišjih strokovnih standardov**. Posebno skrb zavod namenja ranljivim socialnim skupinam, zlasti pri oblikovanju posebnih programov zanje, bodisi s sodelovanjem in izmenjavo vsebin z društvi in organizacijami, ki jih združujejo, ne nazadnje pa tudi s ponudbo brezplačnih dogodkov in projekcij ter prilagojenimi cenami vstopnic za ranljive skupine.

## **2. Analiza programskih in poslovnih rezultatov v obdobju 2008–2014**

### 2.1.

Temeljni program Kinodvora sestavljajo redni filmski program, program za otroke in mlade ter festivalski program. Pomembna spremljevalna dejavnost prikazovanja filmov v Kinodvoru je filmska in kulturna vzgoja, zato zavod namenja poseben poudarek izvajanju pedagoških programov, programov promocije, strokovnih debat in publikacij ter izobraževalnih programov, ki se nanašajo na področje avdiovizualne kulture. Kinodvor je danes **več kot kino**, saj je ogled filma pospremljen z dodano vrednostjo pogovora, razstav, ustvarjalnih delavnic ob filmu ter druženja in zabave po vzoru festivalskih »meeting-pointov« ali srečevališč. Kinodvor z izvajanjem dejavnosti izpolnjuje tudi zaveze iz ***Dogovora o sodelovanju pri izvajanju programa Kinodvora***, ki so ga ob odprtju mestnega kina podpisali MOL, Kinodvor in vsi takrat delujoči filmski distributerji v Sloveniji, MEDIA Desk Slovenije in Pionirski dom – center za kulturo mladih.

Obisk v mestnem kinu narašča sorazmerno s povečevanjem obsega programa zavoda. Tako se je število projekcij v Kinodvoru v petih letih, od leta 2009 do 2014, dvignilo za 40 %, število gledalcev pa v enakem obdobju za 44 %. Cilj MOL, da zavod doseže **50.000 gledalcev letno**, je Kinodvor presegel že v prvem letu delovanja, **v letu 2014 pa je mestni kino naštel 120.119**

**gledalcev** na 1892 javnih projekcijah, ki jih Kinodvor izvaja v dveh kinodvoranah s skupno 218 sedeži ter na lokacijah mobilnega kina zunaj kinematografa. Obisk Kinobalona se je od leta 2009 zvišal za 253 % v letu 2014, to je s 13.180 gledalcev na 33.351 gledalcev, od tega 14.540 na 277 rednih in 18.811 na 171 šolskih projekcijah. Podatke o obisku beleži zavod po številu izdanih vstopnic, tem pa vsako leto prišteva tudi številčno publiko – približno dodatnih **5 % letnega obiska** – spremljevalnih in posebnih dogodkov ter dejavnosti, kot so delavnice, brezplačne projekcije v Kavarni, strokovni seminarji, srečanja, konference, obiski galerije, pa tudi obiskovalce velikih brezplačnih prireditev na javnih površinah v organizaciji Kinodvora, kot je Letni kino na Kongresnem trgu, ki ga je v treh večerih prvo leto obiskalo približno 1700, v letu 2015 pa že 3600 gledalcev.

Kinodvor velja za zgodbo o uspehu, zahvaljujoč vrsti notranjih in zunanjih dejavnikov. Kljub navdušujočim statističnim podatkom pa moramo ostati pazljivi pri njihovi pravilni interpretaciji. Kinodvor je v sedmih letih od ustanovitve bistveno povečal obseg programa in dela zavoda. Novim okoliščinam se je v skladu s svojo vizijo in poslanstvom prilagajal, se preoblikoval in v svojih programskih smernicah iskal ustrezne odgovore na te spremembe. Poudariti je treba, da je imelo vse slabše stanje v edinem ljubljanskem multipleksu zagotovo neposreden pozitiven vpliv na obisk v Kinodvoru. Vendar pa moramo po drugi strani upoštevati in pričakovati dolgoročne negativne strukturne vplive oslABLJENE komercialne ponudbe v glavnem mestu.

Trenutno ostaja za mestni kino največja težava dejstvo, da potrebe in ponudbe kakovostnih filmov in programov, tako s strani slovenskih filmskih distributerjev kot s strani neprofitnega kulturnega sektorja, **v veliki meri presegajo zmogljivosti zavoda**. Pomemben podatek pri obsegu izvajanja javne službe je dejstvo, da je Kinodvor v prvem letu svojega delovanja prikazal 25 filmov v redni ali omejeni distribuciji, v zadnjih letih pa od 45 do 60 filmov. Glede na to, da multipleksi v svoj program tedensko umestijo povprečno tri nove filme, se z več kot eno Kinodvorovo tedensko premiero filma v distribuciji bistveno in vztrajno povečuje delež kakovostnih in umetniških filmov v distribuciji po Sloveniji. Kinodvor je tako od odprtja mestnega kina v letu 2008 prikazal kar 365 filmov v distribuciji, to je filmov z najmanj 7 projekcijami na rednem sporedu. Domnevamo lahko, da velik del ali celo večina teh filmov

brez Kinodvora sploh ne bi doživela kinematografske distribucije v Sloveniji. Vključujoč vse filmske projekcije je Kinodvor v sedmih letih javno prikazal 1624 celovečernih in/ali kratkih filmov, kar prinaša ogromno obogatitev v filmsko-kulturno ponudbo mesta.

Da bi omilil negativne posledice kroničnega pomanjkanja prostora za čedalje večjo ponudbo in povpraševanje, je zavod izvedel vrsto ukrepov. Opremljena in delujoča Mala dvorana za dokumentarne in slovensko sinhronizirane otroške filme je izrazito povečala število filmskih projekcij. V letu 2008 je imel Kinodvor po 3 projekcije dnevno, v visoki sezoni preteklih let pa se je ta številka povečala na 10. Z ustvarjanjem in promocijo posebnih programov (npr. Za zamudnike, Zajtrk pri Kinodvoru), katerih cilj je razvijanje novih občinstev in utrjevanje navad ogleda filma v kinu, zavod posameznim filmom zagotavlja dober obisk kljub manjšemu številu projekcij. Pomemben dejavnik pri oblikovanju programa in sporeda Kinodvora je digitalna oprema, ki omogoča predvajanje filma v omejenem številu projekcij daljši čas in torej podaljšuje življenjsko dobo zahtevnejših filmov. Ne nazadnje so ključni element uspeha Kinodvora tudi učinki t. i. »**event-cinema**« koncepta na filmsko kulturo v Sloveniji. Mestni kino je od svoje ustanovitve gostil nekaj najbolj cenjenih evropskih filmskih ustvarjalcev, tako ob premierah filmov kot v sklopu številnih filmskih dogodkov in festivalov, ki jih zavod organizira v partnerskih ali koprodukcijah sodelovanjih. Prisotnost filmskih režiserjev, igralcev in drugih ustvarjalcev zavod ne glede na ekonomsko vrednost filma pojmuje kot vitalni in temeljni prispevek k slovenski filmski kulturi. Medijska odmevnost takšnih dogodkov ne prinaša le ugleda Kinodvoru, temveč v prvi vrsti vsebuje in ohranja **kulturni diskurz o filmu** v Sloveniji.

## 2.2.

Ob ustanovitvi Kinodvora je Oddelek za kulturo MOL ocenil, da mora javni zavod letno ustvariti **50 % lastnih sredstev** s prodajo vstopnic oziroma drugimi viri financiranja. Medtem ko je MOL ob zagonu zaradi investicije v novo opremo še zagotavljala 80 % financiranja, so v letih 2009 in 2010 ta sredstva predstavljala 51 %, v letu 2011 48 %, v 2012 46 %, v letih 2013 in 2014 pa le 45 %. Lastna sredstva zajemajo prihodek z naslova prodaje vstopnic, sredstva, pridobljena na nacionalnih in EU razpisih (MK, Slovenski filmski center, MEDIA program, Europa Cinemas ...), donacije in sponzorstva, trženje in marketing, prihodek od kavarne in



knjigarne ter druge prihodke, ki niso sredstva ustanovitelja. Zavod je v letu 2014 pridobil 55 % lastnih sredstev, od tega prihodek z naslova prodaje vstopnic predstavlja 58 %, v okviru lastnega deleža pa je zavod pridobil tudi 18 % tržnih sredstev. MOL od ustanovitve zavoda zagotavlja sredstva za 6 plač zaposlenih, zavod pa z lastnimi sredstvi financira 7 od 13 plač zaposlenih, med njimi tudi plači za 2 zaposleni v filmsko-vzgojnem programu za otroke in mlade. Kinodvor je v letu 2015 prvič v času delovanja mestnega kina izvedel dvig cen v povprečju za 7 %, kljub temu pa je zavod s povečanjem popustov v določenih terminih ohranil dostopnejše cene za ranljive družbene skupine. Javni zavod ustvarja tudi programe širšega nacionalnega interesa, zato se je že od začetka prijavljal na razpise za pridobivanje državnih virov financiranja. Poleg subvencij v okviru t. i. »razpisa za kulturni tolar« pri MK je Kinodvor skušal pridobiti dolgoročnojšo 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, tj. vodjo 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. Žal se razpis za filmsko vzgojo na MK kasneje ni ponovil, od leta 2011 pa sredstva za sofinanciranje družinskega programa Kinobalon zavod v manjšem obsegu pridobiva na letnem projektnem razpisu Slovenskega filmskega centra. Razpoložljiva sredstva za 'kulturni tolar' pri MK so se po letu 2011 zmanjšala za več kot 60 % in so v letu 2014 predstavljala 1 % letnega proračuna, ter članstvo v mreži Europa Cinemas, ki sofinancira program evropskega filma in dejavnosti za mlada občinstva v višini 1,4 % letnega proračuna.

### **3. Analiza okolja**

Kot izhaja tudi iz zgoraj povedanega, film v primerjavi z drugimi umetnostmi najbolj prizadenejo komercialni vplivi. Globalna, evropska, nacionalna ali lokalna tržna situacija neposredno vpliva na programsko politiko in poslovno strategijo tako komercialnih kot umetniških prikazovalcev. Čeprav so tržni dinamiki podvržene tudi strategije drugih javnih zavodov na področju umetnosti (glasbene, likovne, uprizoritvene, literarne ...), je odvisnost kina od trga neprimerljiva. Če bi večina filmskih distributerjev prenehala s posredovanjem

premiernih filmov Kinodvoru, bi se morali tako njegova programska kot poslovna strategija v celoti spremeniti. **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.**

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:

- Ponudba filmov v distribuciji
- Možnost odprtja konkurenčnega multipleksa v Ljubljani
- Odnos Koloseja do distributerjev
- Vplivi na navade obiskovanja kina v Sloveniji (domači kino, video na zahtevo ...)
- Umeščenost filmske vzgoje v programe šol in vrtcev
- Podpora za razvoj filmsko-vzgojne dejavnosti
- Nadaljevanje razpisa 'kulturni tolar' in zagotavljanje večjih sredstev za distribucijo in delovanje Art kino mreže Slovenije
- Razvoj Art kino mreže v Sloveniji
- Razvoj nacionalne strategije za filmsko vzgojo
- Določitev prioritete Slovenskega filmskega centra
- Nadaljevanje nacionalnega filmsko-vzgojnega programa v Art kino mreži Slovenije
- Obseg, v katerem Kinodvor ostaja partner oz. koproducent in središče festivalov, kot sta LIFFe in Animateka.
- Razvoj alternativnih platform (VOD, COD)
- 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, sprememb pri študentskem delu ipd.)
- »Piratstvo« in »anti-piratstvo« v Sloveniji
- Delovanje drugega mestnega art kina (Cankarjev dom)
- Delovanje komercialnih mestnih kinov (Kino Komuna, Kino gledališče Bežigrad)
- Odnos Koloseja do Kinodvora

- Določitev prioritete Slovenske kinoteke

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

##### **Prednosti:**

- Kakovost, dostopnost in raznolikost kulturno-umetniškega programa
- Inovativni in ustvarjalni pristopi za razvijanje občinstev in ciljnih publik
- Širok krog zanesljivega in zvestega občinstva
- Močni in trajni osebni stiki z občinstvom in usmerjenost v lokalno okolje
- Prepoznavnost Kinodvora kot kakovostne znamke
- Kinodvor ima in ohranja pozitivno javno podobo in generalno gledano uživa naklonjenost medijev do njegovih programov in dejavnosti
- Predana, ustvarjalna, strokovna ekipa
- Visoko standardizirana projekcijska oprema za kinodvorano in mobilni kino
- Dobro sodelovanje z nacionalnimi in mednarodnimi filmskimi organizacijami
- Nacionalna in mednarodna strokovna referenčnost in nagrade
- Delovanje v javnem interesu širšega nacionalnega pomena
- Funkcionalna izraba vseh prostorov
- Velika ponudba kakovostnih filmov pomeni širok izbor in možnost selekcije najboljših ter ohranjanje najvišjih standardov kakovosti programa

##### **Slabosti:**

- Prostorska omejenost:
  - onemogoča širši in bolj raznolik izbor kakovostnih programov
  - onemogoča nadaljnjo rast občinstva v smislu obsega izdanih vstopnic
  - narekuje slabša pogajalska izhodišča za filme v distribuciji
  - omejuje izbor posebnih programov zaradi slabših tehničnih pogojev (majhnost
  - platna, majhna projekcijska kabina)
  - onemogoča ustrezno zagotavljanje prostora za filmsko-vzgojne programe VIZ (povpraševanje VIZ presega zmogljivosti zavoda)

- onemogoča ali močno omejuje razvoj in širitev novih programov (abonmajski programi, programi za posebne skupine, izvedba delavnic in pogovorov, programi za mlade)
- Odvisnost programa od stanja in ponudbe na trgu (distributerji, multipleksi)
- Omejitve ZUJF na področju zaposlovanja. Povečanje obsega programa in dejavnosti Kinodvora je izčrpalo ne le prostorske, temveč tudi kadrovske zmogljivosti zavoda, ki bi krog zaposlenih v ustrezni zakonodaji lahko povečal z lastnimi sredstvi
- Pomanjkljivo udobje in dostopnost (sedeži, ni garderobe, Mala dvorana ni dostopna za invalidske vozičke)
- Omejitve spomeniško zaščenega objekta pri urejanju glavnega vhoda, ustreznih oznak, javne komunikacije ipd.
- Pomanjkanje parkirnih prostorov
- Čakalne dobe za premiere filmov (razpisi za sofinanciranje, dogovori distributerjev s komercialno mrežo)
- Nesistematična in negotova ponudba kakovostnih filmov za otroke in mlade v redni distribuciji
- Predolgi roki za objavo rezultatov razpisa za filmsko in kulturno vzgojo pri Slovenskem filmskem centru

**Nevarnosti:**

- Zmanjšanje sredstev MOL (6 od 13 zaposlenih financira zavod z lastnimi sredstvi)
- Odvisnost filmsko-vzgojnih programov od tržnih oz. lastnih sredstev (2 plači)
- Zmanjševanje števila kakovostnih in zahtevnejših filmov v distribuciji
- Spremembe v filmski industriji in načinu kinematografske distribucije (nevarnost prenehanja delovanja filmskih distributerjev)
- Odprtje konkurenčnega multipleksa v središču Ljubljane
- Pomanjkanje jasne vizije razvoja za reproduktivno kinematografijo na strani javne filmske agencije (SFC) in odsotnost nacionalne strategije na področju filmske vzgoje
- Nesistematičnost nacionalne finančne podpore za art kinematografe in distribucijo art filmov ('kulturni tolar')
- Pomanjkanje medijskega prostora za kakovostno filmsko kritiko

- Poglobljanje ekonomske krize, ki bi vplivalo na potrošnjo kulturnih dobrin

**Priložnosti:**

- Utrjevanje prepoznavnosti in zaupanja v kakovost mestnega kina
- Večja dostopnost in raznolikost programov v dodatnih prostorih in projektih mobilnega kina (mestni minipleks)
- Povezovanje in sodelovanje s kulturnimi institucijami v Ljubljani in širše
- Prenos dobrih praks v lokalnem, nacionalnem in mednarodnem okolju
- Spodbujanje trajnih partnerstev in pokroviteljstev
- Izobraževanje strokovnega kadra (program, filmska vzgoja, tehnologije)
- Strokovna zasnova načrtovanja, razvijanja in implementacije srednje- ter dolgoročne filmsko-kulturne politike
- Vrhunski in kakovostni ter strokovno zasnovani filmsko-kulturni in filmsko-vzgojni programi ter dogodki, ki niso utemeljeni na tržni uspešnosti, temveč kulturnem poslanstvu
- Strokovna zasnova, program, tehnična izvedba in promocija vrhunskih kakovostnih brezplačnih kulturnih dogodkov na javnih površinah, ki bogatijo kulturno-turistično ponudbo mesta
- Edini mestni art kino s kontinuiranim programom vseh 365 dni na leto
- Izdajanje redne strokovne publikacije

**5. Strateški cilji in naloge v obdobju 2016–2020**

Kinodvor je ne le v Sloveniji, temveč v širšem mednarodnem prostoru primer dobre prakse. Izpolnjuje svoje poslanstvo, ustvarja lastna sredstva za nadgrajevanje programa in nova delovna mesta ter prenaša pozitivne izkušnje in metode dela v mreži sorodnih institucij. S tem tudi sam oblikuje trende in utira pot razvoju nacionalne kinematografije, poleg tega pa uživa ugledno mesto v svetu dveh največjih mednarodnih združenj – Europa Cinemas za promocijo evropskega filma in ECFA (European Children's Film Association) za otroški in mladinski film. Tudi v naslednjem obdobju ostaja dolgoročni cilj zavoda **utrjevanje h gledalcu**

**usmerjenega mestnega kina ter filmsko-kulturnega programa, ki sledi sodobnim tendencam širjenja in razvijanja občinstev ter gledalca spodbuja k razmisleku in refleksiji.**

Rezultati Kinodvora, ki so spodbudili povečanje filmske ponudbe v mestu in trend rasti obiska v mestnem kinu, so podprli načrt investicije v **mestni minipleks**. Kinodvor bo tudi v naslednjem obdobju sodeloval z MOL pri uresničevanju načrta za mestni minipleks.

#### **Strateški cilji:**

1. Utrjevanje statusa Kinodvora kot **osrednjega mestnega kina** z rednim filmskim programom, programom za otroke in mlade s filmsko vzgojo ter festivalskim programom.
2. Zagotavljanje **večje dostopnosti kakovostnih filmov in filmsko-vzgojnih programov** ter sodelovanje pri načrtu Mestne občine Ljubljana za izgradnjo novega **mestnega minipleksa**.
3. Krepitev prepoznavnosti Kinodvora po **inovativnih in ustvarjalnih pristopih za razvoj občinstev**.
4. Utrditev položaja **Kinobalona** – programa za otroke in mlade s filmsko vzgojo kot dejavnosti mestnega kina s širšim **nacionalnim pomenom** in strokovno svetovanje pri vzpostavitvi nacionalne strategije za filmsko vzgojo v Sloveniji.
5. Cilj zavoda je ohranjati obseg lastnih sredstev v višini vsaj 50 % ter z njimi zagotavljati financiranje zaposlenih v zavodu, katerih plač ne financira ustanovitelj.

#### **Opis ključnih nalog za uresničevanje ciljev:**

1. **Inovativnost in razvoj občinstev.** Cilj Kinodvora je delovati kot filmsko-kulturni prostor za razvoj in promocijo filmske kulture za vse generacije. V prvem obdobju delovanja je mestni kino kakovostni film zelo uspešno približal najmlajšemu občinstvu (od 3 do 12 let), mladim do 18. leta v šolskem času, odraslim nad 30 let ter starejšim od 55 let. V naslednjem petletnem obdobju je naloga zavoda razvijanje in vzpostavitev programov ter aktivnosti za najstniško občinstvo, zlasti v prostem času, čeprav zaradi prostorskih omejitev brez mestnega minipleksa vseh potencialov in

učinkov takšnih ukrepov ne bo mogoče dolgoročno kar najbolje izkoristiti. Čeprav bistvena, pa vloga kina kot kulturnega prostora ni edina. Ljudje gledajo filme na televiziji ali svojih računalnikih, o njih berejo v revijah in časopisih, komentirajo in se o njih pogovarjajo na socialnih omrežjih ipd. Ohranjanje vitalne filmske kulture zato ni le stvar dostopnosti filma, temveč prav tako **razvoja filmsko-kulturnega diskurza**. V tej perspektivi ima Kinodvor v naslednjem obdobju pomembno nalogo prenovitve in osvežitve svoje spletne pojavnosti in podobe, strategije socialnih omrežij ter založništva in publikacij. V sklopu strateškega razvijanja občinstev bo Kinodvor raziskal možnosti in učinke novih tehnologij, kot so nacionalni in mednarodni prenosi v živo (t. i. live-streaming) pogovorov s filmskimi ustvarjalci in posebnih dogodkov; raziskal zanimanje in potrebo po vzpostavitvi svojega programsko kuriranega VOD kanala; potrebo in implementacijo spletne prodaje vstopnic ipd.

- 2. Novi programi za mlada občinstva.** Z letošnjim letom začenjamo z novo znamko za najstniški filmsko-vzgojni program, ki vključuje filmski klub in festival, šolski program ter dogodke med letom. Oblikovanje rednega najstniškega filmskega programa v Kinodvoru nastaja kot rezultat večletnih izkušenj, spremljanja stanja in tehtnega razmisleka. Že sedmo leto redno tedensko izvajamo šolske projekcije za zadnjo triado osnovne in srednje šole, občasno tudi za študente. V prostočasnem programu v sodelovanju z Lutkovnim gledališčem Ljubljana od leta 2011 oblikujemo dva abonmaja: Najstniški abonma za najstnike od 11. do 15. leta in KUL abonma za mlade od 15. do 25. leta, v katerih ponujamo deset filmskih abonmajskih dogodkov letno. Abonmajske projekcije pogosto spremljajo dogodki – razstave, pogovori, prisotnost avtorja filma, predstavitev stripa, knjige, plesni nastop ipd. V okviru KUL abonmaja je Kinodvor koordiniral KUL ambasadorje – skupino mladih, ki je promovirala abonma, o njem poročala in urejala Facebook stran, z njimi pa smo po končanem projektu opravili tudi evalvacijo abonmaja ter določili njegove programske prednosti in slabosti. V letu 2015 smo v sodelovanju s Četrtnim mladinskim centrom Zalog, ki deluje v okviru javnega zavoda Mladi zmaji, zasnovali *Film na ulici*, dogodek za mlade na prostem v Zalogu. Dosedanje delo z najstniki je potrdilo, da film mlade zelo zanima, še posebej filmski dogodki s spremljevalnimi dejavnostmi, v katere so

dejavno vključeni. Mladi predstavljajo specifično ciljno skupino, ki jo bistveno zaznamuje proces osamosvajanja, iskanja in oblikovanja identitete ter povezovanja v interesne vrstniške skupine. Kulturno-vzgojne dejavnosti za mlade morajo zato pri posredovanju kakovostnih vsebin nujno upoštevati njihove potrebe, interese in specifične načine preživljanja časa. Ključno izhodišče oblikovanja novega programa za najstnike je, da morajo biti mladi v reproduktivni kinematografiji, ki jim je namenjena, osrednji aktivni programski in organizacijski člen. Zato želimo letos prvič oblikovati nov filmski klub, ki bo prek druženja v rednih tedenskih ciklih predstavljal kontinuirano in poglobljeno izvajanje kakovostnega filmsko-vzgojnega programa za mlade, obenem pa omogočal njihovo aktivno sooblikovanje istoimenskega najstniškega filmskega festivala.

- 3. Mreženje in partnerska sodelovanja.** Kinodvor je povezovalac različnih akterjev na področju kinematografije in avdiovizualne oziroma filmske umetnosti. Jedro filmskega programa Kinodvora so kakovostni filmi, ki jih v redno distribucijo ponujajo vsi slovenski distributerji. Kot javna institucija Kinodvor svoje prostore, usluge in znanje ponuja ljubljanskim in slovenskim kulturnim partnerjem, večinoma povezanim s filmom (festivali, produkcijske hiše, strokovna društva, revije), ter organizacijam, aktivnim tudi na področju drugih umetnosti in kulturnih disciplin. Čeprav bi želel Kinodvor nadaljevati s politiko odprtih vrat do omenjenih institucij in s tem utrjevati svojo vlogo filmsko-kulturnega centra, pa je prostora v kinu z eno samo veliko dvorano za tovrstno ponudbo premalo. Prav segment neodvisne kulturno-umetniške in filmske produkcije je eden tistih, ki nujno kliče po razširitvi na mestni minipleks. Kinodvorov program sestavljajo tudi sodelovanja z vsemi javnimi zavodi MOL ter vsakoletni partnerski programi (Film pod zvezdami z Ljubljanskim gradom; abonmaji za otroke in mlade z Lutkovnim gledališčem). Kinodvor je aktiven član ter predstavnik v svetih mednarodnih institucionalnih mrež (Europa Cinemas, ECFA, CICA). Pomembna dejavnost v sklopu mednarodnih sodelovanj je tudi prisotnost Kinodvora na mednarodnih festivalih v tujini. Udeležba na festivalih in ogled aktualne filmske produkcije v tujini sta ključna pri zagotavljanju filmskega programa, saj zavodu omogočata ne le uspešno pogajanje s partnerji o aktualni ponudbi, temveč tudi



aktivno vlogo pri spodbujanju distributerjev za nakup filmov, ki sodijo v program Kinodvora in Art kino mreže Slovenije.

4. **Promocija, trženje in pokroviteljstva.** Kinodvor danes v javnosti vse bolj uživa ugled prepoznavne znamke kakovosti in zaupanja, vendar pa je njegova prednost butična, saj je tržna strategija že vnaprej omejena na prednostno obravnavanje izvajanja javne službe v omejenih prostorskih kapacitetah. Gradnja ugleda (t. i. image-building) in prepoznavnosti Kinodvora ter posameznih segmentov tako temelji na vsebinskih kampanjah, katerih osnova je trženje (filmskega) programa, zasnovane pa so inovativno in kreativno. V skladu s tem zavod klasična oglaševalska orodja nadomešča s posebnimi in inovativnimi akcijami, ki pomenijo nadomeščanje množičnega z osebnim komuniciranjem. Osebni stik z javnostmi je tako vrednota kot tudi način tržnega komuniciranja. Strategija pridobivanja pokroviteljev je osredotočena na razumevanje pokroviteljev kot naših partnerjev, druga raven razumevanja pokroviteljev pa je, da so to podjetja, ki si v prvi vrsti želijo podpreti našo dejavnost in že poznajo naš javni zavod. Večina ponudbe pokroviteljem je osredotočena okrog popularnejših in k splošnemu občinstvu usmerjenih projektov ter ohranjanja in pridobivanja medijskih partnerjev s poudarkom na sodelovanjih, ki naših prostorskih kapacitet ne bi še dodatno obremenila. Z uspešnimi sodelovanji smo v preteklosti uspeli nagovoriti zelo različne pokrovitelje, Kinodvor pa ima danes tudi svojega glavnega pokrovitelja – *Zavarovalnico Triglav*.

5. **Kinodvor. Kavarna.** je v zadnjem letu dokončno ustvarila svojo identiteto. V dopoldanskem času je postala zbirališče zaposlenih v okoliških pisarnah, v zgodnjem popoldanskem času prostor za delo in sestanke mlajše generacije umetnikov in kreativcev, v popoldanskem so kapacitete zapolnjene ali celo presežene z obiskovalci filmskih projekcij, ob vikendih pa so gostje predvsem družine in starejši. V letu 2012 je na pobudo Kinodvora v sodelovanju s skupino prostoRož MOL zunanjo okolico obogatila z ureditvijo otroškega igrišča. Razširitev koncepta igralnih površin na zelenicah vzdolž Kolodvorske ulice in ureditev letnega vrta ob vhodu v Kinodvor ter razvijanje dejavnosti na prostem bodo mogoči v primeru omejenega dostopa za

promet oziroma načrtovane ureditve parka ali peš cone na tem območju. V prihodnjih letih je glavni cilj Kavarne privabiti več obiskovalcev mlajše generacije, kar je povezano tudi z urbanizacijo bližnje okolice. Glavno sredstvo za doseganje tega cilja bo povečanje zunanjih kapacitet letnega vrta vzporedno z ureditvijo in spremembo prometnega režima na Kolodvorski ulici. Poleg tega v prihodnje načrtujemo več za javnost odprtih dogodkov, ki bodo potekali v Kavarni oziroma v prihodnosti tudi na letnem vrtu. Zaradi zasedenosti Kinodvora s programom in obiskovalci so možnosti za širitev ponudbe in kavarniškega programa predvsem v poletnih mesecih. Kavarna ostaja še naprej cenovno ugodna in bo nagovarjala kar najširšo publiko.

6. **Organizacija.** Razvoj dejavnosti zavoda ter povečanje obsega dela in programa zavoda zahtevata spremembe v organizaciji dela in sistemizaciji zavoda, zlasti na področju razširitve notranjih organizacijskih enot oziroma programa za mlada občinstva ter založništva in knjigarništv.
  
7. **Kadrovsko načrtovanje.** Zavod z lastnimi sredstvi zagotavlja dve delovni mesti na področju izvajanja filmsko-vzgojnega programa Kinobalon za otroke in mlade. Zaradi ohranjanja dostopnosti kakovostnih programov kulturne vzgoje, ki ne bi bili nujno odvisni od komercialnega uspeha, je zavod na ustanovitelja že v letu 2013 naslovil prošnjo za redno financiranje ene plače za izvajanje pedagoških in kulturno-vzgojnih programov, kar pa v luči omejitev ZUJF ni izvedljivo, zato ostaja eden od ciljev v prihodnjem obdobju. Načrt za mestni miniplex vključuje odpiranje novih delovnih mest in širjenje kroga zunanjih sodelavcev, medtem ko bo zavod tudi v prihodnjem obdobju skrbel za racionalizacijo obsega študentskega dela (biljeterji, osebje Kavarne). Povečanje obsega programa zavoda je možno in se kaže zlasti na področju projektov mobilnega kina, kjer nastaja potreba po dodatni samostojni ekipi, tako za vodenje kot tehnično izvedbo projekta. S spremembami v financiranju avtorskega in študentskega dela se v zavodu pojavlja dilema, saj je s finančnega vidika stroškov dela racionalnejša razširitev kadrovskega načrta kot najem zunanjih sodelavcev in študentov, vendar je to v luči ZUJF težko izvedljivo.

8. **Investicije, vzdrževanje in nakup opreme.** Zagotavljanje ustrezne tehnične in projekcijske opreme za kakovostno predvajanje filmskega programa. Predviden je nakup novih sedežev v kinodvorani, medtem ko je nakup novih kinoprojektorjev nujen samo v primeru odprtja dodatnih kinodvoran. Za potrebe mobilnega kina je predviden nakup dodatnega videoprojektorja in video preklopnih komponent za potrebe elektronskega podnaslavljanja v slovenski ali tuj jezik.

## **6. Zahvala**

Mestni kino se za sodelovanje pri doseganju rezultatov iskreno zahvaljuje vsem starim in novim **podpornikom, pokroviteljem, partnerjem ter soorganizatorjem**, ki z nami sooblikujejo program mestnega kina od začetka do danes.

*»Zavedamo se, da moramo biti veliko več kot le kraji, kjer se v najboljših možnih pogojih prikazujejo filmi, če želimo še naprej privabljati gledalce. Filme moramo ustrezno predstaviti in jih umestiti v kontekst, jih pospremiti in podkrepiti, vključiti in izobraževati naše občinstvo, iskati nove načine, kako približati in posredovati filme ljudem, komunicirati, premoščati prepade ... Biti moramo živahna kulturna, umetniška in družabna središča. Kljub vsemu trudu, ki ga vlagamo v dosego tega cilja, pa ne smemo nikoli pozabiti, da je srž in srčika našega početja predstavljanje in prikazovanje nečesa izjemnega, dela, ki je bilo ustvarjeno, da bi se ljudi dotaknilo.« (Van Daele, K., *Filmi, ki jih nočete videti nikjer drugje kot v kinu*, Ljubljana, Javni zavod Kinodvor, 2014, str. 53).*

Sestavila:

Nina Peče Grilc, direktorica Kinodvora

Koen Van Daele, pomočnik direktorice za vodenje umetniškega programa