

Menadžment školskih, amaterskih i profesionalnih orkestrara

Berend, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Academy of Music / Sveučilište u Zagrebu, Muzička akademija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:116:450298>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[Academy of Music University of Zagreb Digital Repository - DRMA](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

MUZIČKA AKADEMIJA

ODSJEK ZA GLAZBENU PEDAGOGIJU I TAMBURE

akademska godina 2023./2024.

JOSIP BEREND

MENADŽMENT ŠKOLSKIH, AMATERSKIH I PROFESIONALNIH ORKESTARA

DIPLOMSKI RAD

mentorica: dr. sc. Iva Hraste Sočo, docentica

komentor: Franjo Pećarić, asistent



Zagreb, 2024.

UNIVERSITY OF ZAGREB

ACADEMY OF MUSIC

MUSIC PEDAGOGY AND TAMBURA DEPARTMENT

academic year 2023/2024

JOSIP BEREND

MANAGEMENT OF SCHOOL, AMATEUR AND PROFESSIONAL ORCHESTRAS

GRADUATION THESIS

supervisor: dr. sc. Iva Hraste Sočo, assistant professor

co-supervisor: Franjo Pečarić, teaching assistant



Zagreb, 2024

Prihvaćanje i prijava rada	
mentorica:	dr. sc. Iva Hraste Sočo, doc.
potpis:	
datum prijave:	

Izjava o autorstvu rada i suglasnost za javnu objavu	
Izjavljujem da sam jedini autor diplomskoga rada pod naslovom „Menadžment školskih, amaterskih i profesionalnih orkestara” te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način, bez pravilnog citiranja, korišteni dijelovi tuđih radova. Suglasan sam s javnom objavom rada.	
potpis:	
opaska:	papirnata kopija rada dostavljena je za pohranu knjižnici Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu

Obrana rada	
datum obrane:	27. rujna 2024.
mjesto:	Zagreb
članovi povjerenstva:	1. doc. dr. sc. Iva Hraste Sočo
	2. doc. dr. sc. Nikolina Matoš
	3. mag. mus. Franjo Pečarić, n. a.

Sažetak

Menadžment školskih, amaterskih i profesionalnih orkestara

Misija ovoga rada je analiza menadžmenta školskih, amaterskih i profesionalnih orkestara s naglaskom na njihove organizacijske strukture, financijske modele, procese produkcije te specifične izazove i prilike. Cilj rada je omogućiti dublje razumijevanje ključnih elemenata menadžmenta i produkcije unutar različitih tipova orkestara te ponuditi smjernice za buduće menadžere i producente u kulturnom sektoru. Rad se temelji na teorijskim okvirima i praktičnim primjerima kroz razgovore s relevantnim stručnjacima iz područja glazbenoga menadžmenta. Također, identificirani su ključni problemi, poput financijske održivosti i motivacije članova te predložene strategije za uspješno vođenje orkestara.

Ključne riječi: izvršni producent, menadžment, menadžer, orkestar, organizacija, upravljanje

Summary

Management of School, Amateur, and Professional Orchestras

The aim of this thesis is to analyze the management of school, amateur, and professional orchestras, with a focus on their organizational structures, financial models, production processes, and specific challenges and opportunities. The goal of the paper is to provide a deeper understanding of the key elements of management and production within different types of orchestras, offering guidelines for future managers and producers in the cultural sector. The paper is based on theoretical frameworks and practical examples through interviews with relevant experts in music management. Key issues such as financial sustainability and member motivation are identified, along with proposed strategies for successfully managing orchestras.

Keywords: executive producer, management, orchestra, organisation, manager

Sadržaj

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet istraživanja	1
1.2.	Metodologija.....	2
1.3.	Struktura rada	2
2.	MENADŽMENT	3
2.1.	Menadžment u kulturi.....	4
2.2.	Menadžer i izvršni producent	5
2.3.	Menadžment orkestrara.....	7
3.	ŠKOLSKI ORKESTRI	9
3.1.	Pravni oblik i organizacijski ustroj	9
3.2.	Proces produkcije	11
3.3.	Izvori financiranja	14
3.4.	Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti.....	15
4.	AMATERSKI ORKESTRI	17
4.1.	Pravni oblik	17
4.2.	Organizacijski ustroj.....	18
4.2.1.	Skupština i upravni odbor	20
4.2.2.	Predsjednik udruge.....	20
4.2.3.	Glavni dirigent	20
4.2.4.	Tajnik	21
4.2.5.	Produkcijski tim i samostalna produkcija	21
4.2.6.	Nadzorni odbor	21
4.2.7.	Koordinacija između tijela orkestra	22
4.3.	Proces produkcije	22
4.3.1.	Strateško planiranje za sljedeću godinu	22
4.3.2.	Operativno i financijsko planiranje te odabir repertoara.....	23
4.3.3.	Pisanje projekata i prijava na javne pozive za financiranje te traženje ostalih izvora financiranja	23
4.3.4.	Održavanje proba i tehnička priprema	23
4.3.5.	Marketinška kampanja	24
4.3.6.	Provedba samoga događaja.....	24
4.3.7.	Postprodukcija i evaluacija	25
4.4.	Izvori financiranja	25
4.4.1.	Javno financiranje	25
4.4.2.	Privatne donacije i sponzorstva.....	26
4.4.3.	Članarine	27
4.4.4.	Prihod od ulaznica i prodaja usluga	27

4.4.5.	Projekti i natječaji	27
4.4.6.	Zaklade i fondacije.....	28
4.5.	Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti.....	28
5.	PROFESIONALNI ORKESTRI.....	30
5.1.	Pravni oblik	31
5.2.	Organizacijski ustroj.....	32
5.2.1.	Upravni odbor	33
5.2.2.	Ravnatelj	34
5.2.3.	Umjetničko vijeće	35
5.2.4.	Financijsko-administrativna stručna služba	36
5.2.5.	Programsko-tehnički odjel	36
5.3.	Proces produkcije	38
5.3.1.	Planiranje i priprema.....	38
5.3.2.	Proces proba i tehnička priprema.....	39
5.3.3.	Logistika i transport	39
5.3.4.	Realizacija izvedbe	40
5.4.	Izvori financiranja	40
5.4.1.	Javna sredstva i proračunska potpora.....	40
5.4.2.	Sponzori i korporativna partnerstva	41
5.4.3.	Prodaja ulaznica i prihodi od komercijalnih aktivnosti.....	42
5.4.4.	Privatne donacije i zaklade.....	42
5.4.5.	Natječaji i međunarodni fondovi.....	42
5.4.6.	Usporedba poslovnih modela.....	43
5.5.	Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti.....	43
6.	ZAKLJUČAK.....	46
7.	LITERATURA	48
8.	PRILOZI.....	50
8.1.	Popis grafikona i tablica	50
8.2.	Razgovor s Igorom Kudeljnjakom: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci kao školskog orkestra	50
8.3.	Razgovor s Juricom Perharićem: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci kao amaterskog orkestra s vlastitom produkcijom.....	61
8.4.	Razgovor s Andreom Višak Išek: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Zagrebačke filharmonije kao profesionalnog orkestra	68

1. UVOD

Menadžment u kulturi, osobito menadžment orkestrara, predstavlja specifično i izazovno područje koje zahtijeva temeljito poznavanje organizacijskih struktura, financijskih modela, kao i dinamičnog odnosa između umjetničke i administrativne komponente. Orkestri, bez obzira na to jesu li školski, amaterski ili profesionalni, uključuju složene procese planiranja, organizacije i realizacije umjetničkih događanja, što zahtijeva specifične menadžerske vještine i pristupe. Interes i potreba za tom temom proizašla je iz vlastitoga bavljenja menadžmentom orkestrara i glazbenih događaja te nedostatkom literature koja opisuje organizacijske ustroje i procese produkcije, kao i rizike te mogućnosti svih triju vrsta orkestrara navedenih u radu.

Ovaj rad bavi se analizom menadžmenta školskih, amaterskih i profesionalnih orkestrara s naglaskom na organizacijske strukture, proces produkcije, financiranje te izazove i prednosti s kojima se suočavaju. Rad se u prvome poglavlju temelji na teorijskim okvirima menadžmenta, a u daljnjim poglavljima na praktičnim primjerima iz svakodnevne orkestralne prakse kroz razgovore sa stručnjacima iz područja glazbene pedagogije i orkestralnoga menadžmenta. Kroz analizu tih triju kategorija orkestrara, rad želi ponuditi uvid u ključne elemente uspješnoga vođenja orkestrara, ali i rasvijetliti specifične izazove i mogućnosti koje se javljaju u njihovu radu.

1.1. Predmet istraživanja

Cilj ovoga rada je istražiti menadžment školskih, amaterskih i profesionalnih orkestrara kroz detaljnu analizu njihovih organizacijskih struktura, financijskih modela, izazova s kojima se suočavaju te prednosti koje nude različite organizacijske prakse. Svaka od tih vrsta orkestrara nosi specifične zahtjeve i osobitosti u pogledu organizacije, financiranja, ali i same dinamike vođenja. Školski orkestri djeluju unutar obrazovnoga sustava gdje su ključni čimbenici njihova organizacija u sklopu nastavnoga programa i usklađivanje s pedagoškim ciljevima. Amaterski orkestri, s druge strane, temelje se na volonterskom angažmanu i često se suočavaju s problemima održivosti i financijske stabilnosti, ali istovremeno pružaju znatnu kulturnu vrijednost lokalnim zajednicama. Profesionalni orkestri, kao najsloženije organizacije među navedenima, imaju stroge hijerarhijske strukture i oslanjaju se na različite izvore financiranja, uključujući javne i privatne izvore, te se suočavaju s izazovima održavanja visoke razine umjetničke izvrsnosti uz istovremeno učinkovito upravljanje resursima.

Ovaj rad također nastoji prikazati kako svaki od tih orkestara upravlja svojim resursima, ljudskim i financijskim, te kako se organizacijski modeli prilagođavaju specifičnim potrebama i ciljevima orkestara. Ujedno rad želi identificirati glavne izazove u menadžmentu takvih orkestara, poput održivosti financiranja, motivacije članova, osiguravanja kvalitete izvedbi te dugoročnoga planiranja, kao i istaknuti potencijalne prednosti, poput fleksibilnosti, kreativnosti i mogućnosti razvoja umjetničkoga programa. Takvim pristupom rad nastoji pružiti sveobuhvatnu sliku o tome kako se orkestri mogu učinkovito voditi u skladu s njihovim specifičnim uvjetima i okruženjem, čime pridonosi boljem razumijevanju uloge menadžmenta u kulturnim institucijama, ali i osigurava smjernice za buduće menadžere i producente u tom području.

1.2. Metodologija

Rad se temelji na analizi stručne literature, mrežnih izvora i pravnih dokumenata te razgovora s relevantnim stručnjacima: Igorom Kudeljnjakom, voditeljem Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci, Juricom Perharićem, predsjednikom Gradskog tamburaškog orkestra Križevci i Andreom Višak Išek, producenticom Zagrebačke filharmonije. Dijelovi rada temelje se i na vlastitim iskustvima u menadžmentu i produkciji uz argumentiranje navodima iz stručne literature.

1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u četiri poglavlja koja obuhvaćaju različite aspekte kulturnoga menadžmenta i menadžmenta orkestara:

- Menadžment
- Školski orkestri
- Amaterski orkestri
- Profesionalni orkestri.

2. MENADŽMENT

Riječ menadžment je anglizam (*management*) koji se sa semantičkog aspekta preklapa i poistovjećuje s pojmovima organizacija, upravljanje, vodstvo, nadgledanje, kontrola, usmjeravanje i administracija. Kako bi se konkretnije opisao pojam menadžmenta, nužno ga je usporediti sa širim pojmom organizacije koji kao pravna struktura obuhvaća menadžment kao autonoman segment koji omogućuje i osigurava efikasno funkcioniranje organizacije. S drugoga gledišta, ako organiziranje sagledamo kao funkcijski pojam oblikovanja strukture, ono postaje funkcija menadžmenta. Zbog međusobne isprepletenosti, geneza između teorije organizacije i teorije menadžmenta je nerazdvojna (Buble, 2000).

Pojam menadžmenta povezan je s pojmom administracije te se, kao i s pojmom organizacije, međusobno isprepliće i nadopunjava. Često se oba pojma koriste kao sinonimi te se u suvremenoj teoriji pojam administracija koristi kao sinonim za menadžment neprofitnih organizacija i javnih i državnih službi. S drugoga gledišta, administracija je uži pojam od menadžmenta i njegov je dio. Najjasnija granica između pojmova postavljena je na način da administracija predstavlja rad sa stvarima, a menadžment predstavlja rad s ljudima (Buble, 2000).

U hrvatskom jeziku nemoguće je naći odgovarajući izraz za sadržaj i funkciju engleskoga pojma *management*, stoga se koristi posuđenica menadžment. Često se koristi i pojam upravljanje, no ono ima šire značenje. Uzevši u obzir etimologiju pojmova *management* i *manage*, koji dolaze od latinske riječi *manus* (ruka), najbliži hrvatski izraz bio bi rukovođenje.

Sa sadržajnog aspekta, menadžment se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i funkciju u kompaniji. „Prema Koontzu i Weihrichu menadžment je definiran kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve” (Buble, 2000). Hellriegel i Slocum definiraju menadžment kao vještinu postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. Prema tome, osoba koja se bavi menadžmentom, u najčešćem slučaju menadžer, alocira ljudske i materijalne resurse te usmjerava operacije u kompaniji (Buble, 2000).

Drugi autori, poput Henrija Fayola, ističu ključne funkcije menadžmenta koje uključuju planiranje, organiziranje, zapovijedanje, koordiniranje i kontrolu. Prema Fayolu, menadžment se sastoji od tih pet osnovnih funkcija koje su nužne za učinkovito vođenje organizacije. S druge strane, Mintzbergova teorija naglašava različite uloge koje menadžeri obavljaju unutar

organizacije, poput međuljudskih, informativnih i 'odlučivačkih' uloga. Prema Mintzbergu, menadžeri se suočavaju s različitim izazovima i odgovornostima koje zahtijevaju širok spektar vještina i kompetencija.

Općenito, menadžment predstavlja ključnu funkciju u svakoj organizaciji, bez obzira na veličinu ili djelatnost. Suvremeni pristupi menadžmentu naglašavaju važnost prilagodljivosti, inovacije i neprekidnog poboljšanja kao ključnih elemenata uspješnoga vođenja organizacija u dinamičnom okruženju globalnoga tržišta.

2.1. Menadžment u kulturi

Menadžment u kulturi je specifično područje menadžmenta koje obuhvaća organizaciju, vođenje i kontrolu kulturnih aktivnosti i organizacija. Taj sektor uključuje širok raspon aktivnosti, od upravljanja kulturnim institucijama, poput muzeja, galerija, kazališta i orkestara, do organizacije kulturnih događanja, kao što su festivali, izložbe i koncerti. Cilj menadžmenta u kulturi je osigurati učinkovito korištenje resursa, postizanje visoke kvalitete umjetničkih proizvoda i usluga te zadovoljavanje kulturnih potreba zajednice (Antolović, 2017).

Prema Antoloviću (2017), menadžment u kulturi je „primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište te njegova uloga jača usporedno sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga.“

Prema Dragičević Šešić i Dragojević (2005), menadžment kulturnih institucija je ključan za osiguravanje održivosti organizacija koje djeluju u turbulentnim društvenim i ekonomskim uvjetima jugoistočne Europe. Autori naglašavaju kako su „znanje i tehnike upravljanja kulturom prepoznati kao preduvjet za napredak – zapravo, kao preduvjet za sam opstanak kulturnih i umjetničkih organizacija, kvalitetnijih i zahtjevnijih programa te za osiguravanje karijera pojedinačnih umjetnika i producenata.“

Buble (2000) definira menadžment kulturnih projekata kao „pokušaj u kojemu su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na nov način, da bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.“

Usto, Anttonen et al. (2016) u knjizi *Managing Art Projects with Societal Impact* ističu da je menadžment u kulturi posebno složen jer kulturni projekti često imaju širi društveni utjecaj, a ne samo komercijalne ciljeve. Oni naglašavaju važnost integracije društvenih i umjetničkih ciljeva u menadžment kulturnih projekata, što je posebno važno u kontekstu suvremenih izazova s kojima se suočavaju kulturne institucije.

Uloga menadžmenta u kulturi također uključuje promišljanje specifičnih izazova, kao što su balansiranje između umjetničke autonomije i komercijalnih imperativa te prilagođavanje kulturnih programa raznolikim potrebama publike. Bertolini (2018) u svom istraživanju orkestara ističe da menadžment profesionalnih orkestara zahtijeva „sposobnost prilagodbe različitim potrebama izvođača, publike i financijskih struktura, kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i kvaliteta izvedbi.”

Kulturni menadžment razlikuje se od drugih oblika menadžmenta zbog nekoliko specifičnih čimbenika:

- **Neprofitna priroda:** Mnoge kulturne institucije i projekti djeluju na neprofitnoj osnovi, fokusirajući se na kulturne vrijednosti i društveni utjecaj umjesto na profit.
- **Financijska nesigurnost:** Kulturni sektor često se suočava s financijskom nesigurnošću i ovisnošću o javnim izvorima financiranja, donacijama i sponzorstvima.
- **Kreativna priroda:** Kulturne aktivnosti i proizvodi često su rezultat kreativnih procesa koji zahtijevaju fleksibilnost, inovativnost i rizik.
- **Društveni i kulturni utjecaj:** Kulturne aktivnosti imaju važan društveni i kulturni utjecaj, promovirajući kulturnu raznolikost, obrazovanje i društvenu koheziju.

Menadžment u kulturi zahtijeva specifična znanja i vještine kako bi se uspješno vodilo kroz nove izazove i osiguralo učinkovito funkcioniranje kulturnih organizacija.

2.2. Menadžer i izvršni producent

Menadžeri su osobe koje se bave menadžmentom i u kulturi imaju ključnu ulogu u organizaciji i realizaciji kulturnih programa. Oni su odgovorni za planiranje, koordinaciju, financijsko upravljanje i promociju kulturnih aktivnosti. Menadžer mora imati širok spektar vještina, uključujući sposobnost strateškoga razmišljanja, razumijevanje financijskih aspekata te razvijene komunikacijske i organizacijske sposobnosti.

Izvršni producenti, s druge strane, usmjereni su na operativnu realizaciju konkretnih projekata. Njihova uloga uključuje nadziranje procesa produkcije, upravljanje budžetom i resursima te osiguravanje da se projekti realiziraju u skladu s postavljenim ciljevima i rokovima (Dragičević Šešić i Dragojević, 2005). Izvršni producent mora imati sposobnost brzog donošenja odluka i rješavanja problema kako bi osigurao uspješnu realizaciju kulturnih događanja.

Uspoređujući definicije obaju pojmova, menadžer ima širu odgovornost u vođenju i upravljanju određenim područjem unutar organizacije ili cjelokupne organizacije te je zadužen za postizanje strateških ciljeva i svakodnevne aktivnosti. Izvršni producent je takozvani menadžer određenoga projekta i odgovoran je za operativno vođenje i financijsku održivost konkretnoga projekta ili programa.

Prema Antoloviću (2017), menadžer u kulturi mora biti sposoban za:

- strateško planiranje i postavljanje ciljeva
- razvoj i implementaciju marketinških strategija
- financijsko upravljanje, uključujući budžetiranje i prikupljanje sredstava
- upravljanje ljudskim resursima, uključujući regrutaciju, obuku i motivaciju zaposlenika
- evaluaciju i analizu postignutih rezultata.

Menadžeri i izvršni producenti obavljaju ključne uloge u upravljanju organizacijama i ostvarivanju njezinih ciljeva, no njihove specifične kompetencije odražavaju različite odgovornosti i fokuse djelovanja. Za upravljanje timovima, planiranje, organizaciju, komunikaciju te rješavanje problema unutar organizacije odgovorni su menadžeri, dok se izvršni producenti ističu u operativnome vođenju, financijskom menadžmentu, upravljanju rizicima te koordinaciji i integraciji različitih funkcija unutar organizacije ili projekta. Iako obje uloge zahtijevaju komunikacijske vještine, liderstvo i visoke etičke standarde, menadžeri se često suočavaju s većim izazovima u pregovaranju i odnosima s dionicima, a producenti su češće usmjereni na operativne aspekte i učinkovitost organizacijskih procesa.

Producent orkestra igra ključnu ulogu u vođenju i organizaciji aktivnosti orkestra s ciljem postizanja umjetničkih i administrativnih ciljeva. Obuhvaća širok spektar funkcija koje uključuju financijsko upravljanje, logistiku i operacije, marketing i promociju te upravljanje ljudskim resursima. On surađuje s dirigentom i glazbenicima u odabiru repertoara, planiranju

proba i koncerata te osigurava uspješno odvijanje svih administrativnih aspekata. Financijska odgovornost producenta orkestra obuhvaća proračunski nadzor, upravljanje prihodima i troškovima te privlačenje sponzorstava i donacija kako bi se osigurala financijska stabilnost orkestra. Uspoređujući ulogu producenta orkestra s funkcijom menadžera, primjećuje se da obje funkcije zahtijevaju vještine u upravljanju timovima i resursima, no producent orkestra često ima izraženiju umjetničku orijentaciju i specifičan fokus na kulturnu produkciju i umjetničke izvedbe.

Izvršni producent i menadžer, u engleskom jeziku često nazivan *executive* (izvršni, izvršitelj), dobili su navedeni pridjev jer ponajprije izvršavaju, to jest provode odluke drugih osoba ili tijela. Te odluke najčešće donosi upravno tijelo, poput upravnog ili izvršnog odbora, dioničarskog, odnosno vlasničkog odbora ili sličnog upravnog tijela. Ovisno o području djelovanja producenta ili menadžera, moguće je da osoba izvršava odluke i nekog drugog tijela, poput nadzornog odbora, umjetničkoga vijeća, skupštine i sl.

Iz svega navedenoga jasno je da je menadžer u kulturi svaka osoba koja se bavi temeljnim funkcijama menadžmenta te je širok pojam koji unutar kulturnoga sektora obuhvaća funkcije izvršnoga producenta, ravnatelja kulturne ustanove, čelne ljude u kulturnim organizacijama, čak i same umjetnike koji samostalno upravljaju svojim umjetničkim projektima. U sklopu orkestra funkciju menadžera najčešće obavlja predsjednik uprave ili ravnatelj, no funkcije se razlikuju ovisno o vrsti orkestra, pravnog subjekta i ustrojstva organizacije.

2.3. Menadžment orkestara

Menadžment orkestara predstavlja poseban izazov unutar menadžmenta u kulturi. Orkestri su kompleksne organizacije koje zahtijevaju oprezno planiranje i koordinaciju različitih aspekata poslovanja, uključujući glazbene programe, nastupe, financije i ljudske resurse.

Upravljanje orkestrima uključuje nekoliko ključnih elemenata:

- **Organizacijska struktura:** Većina orkestara ima hijerarhijsku strukturu koja uključuje upravni odbor, umjetničkoga direktora, menadžera i producente, dirigenta i glazbenike. Upravni odbor donosi strateške odluke, dok umjetnički direktor i dirigent planiraju i provode glazbene programe.

- **Financijsko upravljanje:** Financiranje orkestara dolazi iz različitih izvora, uključujući javne donacije, privatna sponzorstva, prodaju ulaznica i međunarodne projekte. Učinkovito financijsko upravljanje ključno je za održavanje stabilnosti i kontinuiranoga rada orkestra.
- **Marketinške strategije:** Promocija i marketing presudni su za privlačenje publike i osiguravanje financijske održivosti te uključuju razvoj marketinških kampanja, odnose s javnošću i digitalni marketing.
- **Upravljanje ljudskim resursima:** Uključuje regrutaciju i obuku glazbenika, motivaciju tima i osiguravanje pozitivne radne okoline.

Školski, amaterski i profesionalni orkestri suočavaju se s različitim izazovima i zahtijevaju specifične pristupe u menadžmentu. Na primjer, školski orkestri djeluju unutar obrazovnoga sustava i usklađeni su s nastavnim planovima i programima (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, 2006; 2008). Amaterski orkestri često su organizirani kao udruge građana i podliježu zakonima o udrugama (Zakon o udrugama, 2014). Profesionalni orkestri imaju složenije organizacijske strukture i financijske modele te podliježu specifičnim pravnim i financijskim regulativama.

Organizacije u kulturi, tako i orkestri, kroz organizacijski i operativni ustroj dijele se u dvije skupine poslovnih modela: kooperativni model, u kojem je organizacija u vlasništvu i/ili pod kontrolom umjetnika, te korporativni model, u kojem je organizacija u vlasništvu i/ili pod kontrolom javnih i/ili privatnih investitora. U kooperativnome modelu kulturnu organizaciju najčešće kontrolira skupština sastavljena od umjetnika koji djeluju unutar iste organizacije, uz savjetovanje vanjskih službi i/ili stručnjaka. Primjeri takvih organizacija su udruge građana i umjetničke organizacije, no kako organizacija postaje složenija i u organizacijskom smislu profesionalnija, poslovni model transformira se prema korporativnomu. Primjeri profesionalnih orkestara koji još funkcioniraju po kooperativnom poslovnom modelu ili sličnoj adaptaciji su Londonski simfonijski orkestar i Bečka filharmonija, dok je većina profesionalnih orkestara tijekom svojega djelovanja zbog financijskih rizika i pod utjecajem državne uprave napravila tranziciju prema korporativnomu modelu poslovanja. Tako su u bivšim komunističkim državama i državama socijalne demokracije organizacije u kulturi pod kontrolom i/ili u vlasništvu državne uprave koja iz javnog proračuna podržava kulturu, dok se u zemljama naglašenoga kapitalizma i kulturne organizacije vode korporativnim poslovnim modelima privatnih investitora koji na kulturnu organizaciju gledaju kao na još jednu korporaciju u tržišnom nadmetanju. Korporativni model poslovanja kulturnih organizacija omogućuje veći

priljev financijskih prihoda iz privatnoga sektora te veću tržišnu konkurentnost u kulturi, a umjetnike stavlja samo u poziciju radnika s vrlo malo ili nimalo prava glasa o autorskom djelu čiji su kreatori. Iako veći kapital u kulturnim korporacijama omogućava umjetničku izvrsnost, na drugi način suprimira umjetničko stvaralaštvo (Bertolini, 2018).

3. ŠKOLSKI ORKESTRI

Školski orkestar je glazbena skupina unutar školskog okruženja, sastavljena od učenika koji razvijaju svoje glazbene vještine pod vodstvom nastavnika ili dirigenta. Zbog dobrovoljnosti upisa u glazbenu školu, fleksibilnosti u radu, ali i obveze predmeta skupnoga muziciranja i sustavne podrške, školski orkestar prožet je obilježjima amaterskih i profesionalnih orkestara. Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi i najnovijim izmjenama Zakona (Narodne novine, 2023), Nastavnom planu i programu osnovnih i srednjih glazbenih škola (MZOŠ, 2006 i 2008) i Državnim pedagoškim standardima (Narodne novine, 2008a i 2008b), orkestar je nastava za minimalno petnaest učenika u sklopu glazbene škole te obvezatan predmet za učenike instrumenta trećeg i viših razreda osnovne škole i svih razreda srednje škole, ako je nastavu moguće organizirati na taj način. Do prije tridesetak godina postojala je praksa održavanja nastave različitih orkestara unutar općeobrazovnih, čak i srednjih škola, no ta praksa izumire te su rijetke općeobrazovne škole koje još održavaju nastavu orkestra kao izvannastavne aktivnosti. Zbog svoje specifičnosti unutar obrazovnoga sustava, specifična je i produkcija orkestra koja nije samostalna, nego je dio produkcije cijele škole.

3.1. Pravni oblik i organizacijski ustroj

Školski orkestri, za razliku od amaterskih i profesionalnih, nemaju formalan pravni oblik izvan obrazovnoga sustava. Oni su utemeljeni unutar osnovnih i srednjih glazbenih škola, a njihovo funkcioniranje regulirano je zakonskim okvirima koje pruža Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, 2023) i Državni pedagoški standardi. Prema tim propisima, školski orkestar nije zasebna pravna osoba, nego je integralni dio nastavnoga plana i programa glazbene škole.

Glavni aspekti koji reguliraju školske orkestre uključuju organizaciju nastave orkestra kao obvezatnog predmeta za učenike trećeg i viših razreda osnovne glazbene škole i svih razreda srednje glazbene škole. Pedagoški standardi propisuju minimalan broj učenika potreban

za održavanje nastave orkestra, što je posebno važno za organizacijske i kadrovske aspekte školskih orkestara.

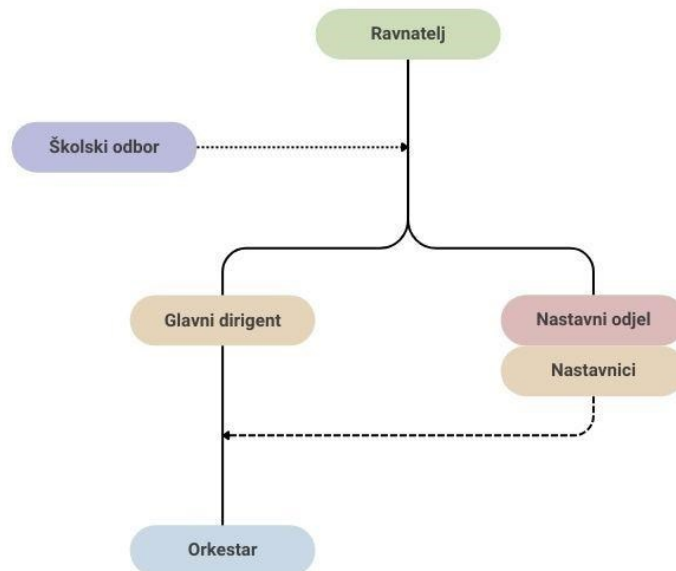
U razgovoru s Igorom Kudeljnjakom, voditeljem Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci, naglašeno je kako je školski orkestar važan za razvoj glazbenih vještina kod učenika te za promicanje timskoga rada i discipline. Međutim, istaknuti su i izazovi s kojima se suočavaju školski orkestri, posebno u pogledu financiranja i podrške lokalne zajednice, što ih dovodi u specifičan položaj unutar školskoga sustava, bez autonomije koju posjeduju amaterski ili profesionalni orkestri.

Organizacijski ustroj školskih orkestara temelji se na hijerarhiji unutar same glazbene škole. Voditelj školskog orkestra obično je nastavnik ili dirigent čiji je zadatak usmjeravanje orkestralnih proba, odabir repertoara i koordinacija s ostalim nastavnicima i školskom administracijom.

Iz razgovora s Igorom Kudeljnjakom saznajemo da je u praksi česta fleksibilnost u organizaciji proba i koncerata školskih orkestara. On ističe da je rad s učenicima zahtjevan jer mladi glazbenici još razvijaju tehniku sviranja. Organizacijska struktura školskih orkestara također uključuje suradnju s drugim nastavnicima koji vode različite sekcije unutar orkestra, kao što su gudačke, puhačke ili neke druge, ovisno o vrsti orkestra. Voditelj orkestra ovisi o administraciji škole i školskoj upravi, osobito u pogledu organizacije nastave i rasporeda proba, što često zahtijeva visok stupanj koordinacije.

Ni osnivanje ni redovni rad orkestra ne ovise ni o jednom tijelu škole osim o samom nastavniku u dogovoru s ravnateljem škole. Nastavnik u toj poziciji obavlja funkciju dirigenta i producenta, dok bismo ravnatelja mogli smatrati menadžerom. Ostale potrebe orkestra zadovoljavaju drugi nastavnici prema potrebi i nalogu ravnatelja. Ako orkestar sudjeluje u organizaciji većega projekta koji zahtijeva i veću financijsku podršku, o toj podršci odlučuje školski odbor.

ŠKOLSKI ORKESTAR



Grafikon 1. Organizacijski ustroj školskih orkestara

Na grafikonu 1. prikazan je organizacijski ustroj školskih orkestara koji je nešto jednostavniji od ustroja amaterskih i profesionalnih orkestara. Orkestrom upravlja dirigent, no moguća je pomoć nastavnika iz istoga nastavnog odjela u organizaciji ili održavanju proba i koncerata. Dirigent i nastavnici djeluju izravno po nalogu ravnatelja, čije strateške odluke mora odobriti školski odbor. Na redovni rad orkestra školski odbor nema utjecaja; on je pod potpunom kontrolom dirigenta i ravnatelja.

3.2. Proces produkcije

Proces produkcije u školskim orkestrima važan je segment rada koji uključuje brojne aspekte organizacije, planiranja i izvođenja orkestralnih nastupa. Iako školski orkestri nemaju strogo posložene menadžerske strukture poput profesionalnih orkestara, proces produkcije podrazumijeva niz složenih aktivnosti i odgovornosti koje uključuju organizaciju proba, odabir repertoara, logistiku koncerata i suradnju s različitim subjektima unutar škole i izvan nje.

U školskom okruženju proces produkcije uvelike ovisi o nastavnicima i školskoj upravi. Nastavnici glazbenih predmeta često preuzimaju uloge producenata, organizatora i umjetničkih

voditelja. Njihova uloga nije samo vođenje proba i postavljanje glazbenih standarda nego i osiguravanje svih logističkih preduvjeta za uspješnu produkciju. U razgovoru s Igorom Kudeljnjakom navodi se kako nastavnik orkestra često mora preuzeti višestruke uloge, uključujući one vezane uz administraciju, organizaciju proba i dogovore s vanjskim suradnicima.

Prvi korak u procesu produkcije je planiranje i organizacija proba. Nastavnik kao voditelj orkestra odgovoran je za redovito održavanje proba, koje su često ograničene rasporedom učenika i školskim obvezama. Prema Državnom pedagoškom standardu (Narodne novine, 2008), nastava orkestra organizira se za najmanje 15 učenika, a glavni izazov je uskladiti vrijeme i prostor za redovite probe. U glazbenim školama s manje učenika često dolazi do problema u popunjavanju orkestralnih dionica, što znači da nastavnik mora osmisliti kako će ravnomjerno rasporediti učenike na različite instrumente, pritom vodeći računa o njihovim glazbenim vještinama.

Sljedeći korak u produkciji školskog orkestra je odabir repertoara. Repertoar se mora prilagoditi tehničkim sposobnostima učenika, uzimajući u obzir njihov napredak i razinu učenja. Prema Nastavnom planu i programu za osnovne i srednje glazbene škole (MZOŠ, 2006 i 2008), odabir repertoara mora biti u skladu s nastavnim ciljevima, što uključuje odabir djela koja omogućuju učenicima razvoj specifičnih vještina. Nastavnik pri odabiru mora uzeti u obzir ne samo tehničku izvedivost nego i glazbenu vrijednost i obrazovnu komponentu odabranih djela.

Organizacija koncerata važan je segment produkcije u kojem se orkestralni rad predstavlja javnosti. U školskoj produkciji koncerti su često vezani uz posebne prigode, poput završetka školske godine, Božića ili školskih natjecanja. Organizacija koncerta zahtijeva suradnju između nastavnika, školske administracije i roditelja. Školska produkcija orkestra usmjerena je na izvođenje unutar škole, ali mnogi školski orkestri sudjeluju i na vanjskim događajima, natjecanjima ili festivalima. Kao što je istaknuo Igor Kudeljnjak, organizacija koncerta često je izazovna jer uključuje tehničke aspekte poput postavljanja scene, pripreme prostora, rasvjete i zvuka.

U školskim orkestrima često nema posebnoga produkcijskog tima koji bi bio zadužen za logističke aspekte, pa se zadatci delegiraju unutar školskog osoblja. Nastavnici i učenici surađuju u tehničkim aspektima produkcije, što uključuje postavljanje instrumenata, organizaciju ulaznica, tiskanje programa i promociju događaja. U velikim školama, s većim

brojem učenika i nastavnika, često se osnivaju timovi za pomoć u organizaciji koncerata. U školama koje imaju ograničene resurse, te se aktivnosti najčešće oslanjaju na rad nastavnika orkestra i školsku administraciju.

Još jedan važan aspekt produkcije je logistička koordinacija. Školski orkestri nemaju profesionalne tehničare ili menadžere, stoga je planiranje logistike, poput prijevoza instrumenata ili organizacije probe u drugom prostoru, dodatna odgovornost voditelja orkestra. U slučajevima kad se orkestre poziva na vanjske nastupe ili natjecanja, školska uprava često mora preuzeti dio organizacije, a financiranje tih aktivnosti često dolazi iz lokalnih fondova, donacija ili projektnih natječaja.

U procesu produkcije učenici također igraju važnu ulogu. Njihova odgovornost ne odnosi se samo na izvođenje nego i na pripremu instrumenata, postavljanje pozornice i pomaganje u organizacijskim zadacima. Taj angažman učenika, iako nije standardiziran, pomaže im razviti osjećaj odgovornosti i pripadnosti ansamblu. Produkcija je ujedno i prilika za učenike da se upoznaju s različitim aspektima organizacije koncerta, od tehničke pripreme do marketinških aktivnosti.

S vanjskim suradnicima, kao što su gostujući glazbenici ili tehnička podrška, često je potrebna suradnja kod kompleksnijih izvedbi. Prema razgovoru s Kudeljnjakom, škole koje imaju financijske mogućnosti povremeno surađuju s lokalnim glazbenicima ili orkestrima, koji pomažu u realizaciji većih projekata. Takve su suradnje dragocjene jer omogućuju učenicima uvid u profesionalni rad, ali su zbog ograničenih sredstava rijetke.

Konačno, proces produkcije završava evaluacijom. Kao dio nastavnog procesa, izvedbe se ocjenjuju prema unaprijed određenim kriterijima, a učenici dobivaju povratne informacije o svojem napretku. Nastavnici analiziraju izvedbe, ukazujući na tehničke i interpretativne elemente koji trebaju biti poboljšani, što je važan segment obrazovnoga procesa u glazbenim školama.

U usporedbi s profesionalnim orkestrima, proces produkcije u školskim orkestrima prožet je pedagoškim pristupom, a svrha je, osim izvedbe, i razvoj tehničkih i socijalnih vještina učenika. Produkcija u školskim orkestrima nije samo pitanje organizacije i izvedbe nego je ona i obrazovni proces kroz koji učenici stječu važna iskustva koja su neophodna za njihov razvoj kao glazbenika i osoba.

3.3. Izvori financiranja

Financiranje školskih orkestara ključno je za njihovo funkcioniranje i razvoj, a dolazi iz različitih izvora koji uključuju državni proračun, lokalnu zajednicu, donacije i projekte. Za razliku od amaterskih i profesionalnih orkestara, koji se oslanjaju na financiranje kroz javne pozive, privatne donacije, sponzorstva i prodaju ulaznica, školski orkestri u Hrvatskoj primarno ovise o javnom financiranju putem obrazovnoga sustava.

Državno financiranje školskih orkestara dolazi iz sredstava Ministarstva znanosti i obrazovanja prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, 2023). Ta sredstva namiruju plaće nastavnika, voditelja orkestra te osnovne operativne troškove, poput nabave notnih materijala i održavanja instrumenata. Dodatna sredstva školski orkestri mogu osigurati putem lokalnih i državnih kulturnih fondova kroz natječaje za kulturne projekte financirane prema Zakonu o financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 2022). To omogućuje organizaciju specifičnih koncerata, turneja ili festivala, što je osobito važno za proširenje aktivnosti izvan redovitoga nastavnog programa, no praksa pokazuje kako su takva sredstva minimalno iskorištena zbog velikih birokratskih zahtjeva.

Lokalne samouprave također pružaju podršku školskim orkestrima izdvajanjem sredstava za kulturne projekte unutar škola. Primjerice, Tamburaški orkestar Glazbene škole Alberta Štrige Križevci redovito dobiva podršku lokalne zajednice, što im omogućuje organizaciju dodatnih koncerata i sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima. Donacije od lokalnih tvrtki, građana ili bivših učenika često služe za nabavu novih instrumenata ili organizaciju pojedinih događanja, poput koncerata ili turneja. Iako te donacije najčešće ne pokrivaju sve troškove, često čine znatan doprinos financiranju školskih orkestara. Prodaja ulaznica i donacije građana na koncertima također su dodatan izvor prihoda, posebno za veće manifestacije, poput godišnjih koncerata ili sudjelovanja na natjecanjima. Ti prihodi pomažu pokriti troškove produkcije, prijevoza i gostujućih glazbenika te često služe za unapređenje infrastrukture orkestara.

Konačno, školski orkestri mogu se prijavljivati za dodatna sredstva putem međunarodnih programa poput *Kreativne Europe* ili programa *Erasmus*, što im omogućuje financiranje projekata koji uključuju međunarodnu partnersku suradnju, kulturnu razmjenu ili sudjelovanje na inozemnim projektima. Ti projekti pružaju financijsku podršku, ali i promiču međunarodnu vidljivost i rast školskih orkestara, te pridonose obogaćivanju glazbenoga obrazovanja učenika.

Igor Kudeljnjak također ističe da su takvi projekti ključni za podizanje razine glazbenog obrazovanja jer omogućuju učenicima stjecanje iskustva međunarodnih suradnji, što je nerijetko izvan dosega redovitoga školskog programa. Sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima i koncertima prilika je da učenici razviju svoje vještine i upoznaju druge kulturne sredine, dodatno obogaćujući svoj glazbeni razvoj.

3.4. Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti

Školski orkestri suočavaju se s brojnim izazovima i problemima koji utječu na njihovu učinkovitost, razvoj i dugoročnu održivost. Jedan od temeljnih problema s kojima se školski orkestri suočavaju je nedostatak financijskih sredstava. Iako se većina školskih orkestara financira iz državnoga proračuna putem Ministarstva znanosti i obrazovanja, sredstva su često ograničena i nedovoljna za primjerenu podršku svim aspektima funkcioniranja orkestra. Nabava instrumenata i notnih materijala, održavanje opreme i organizacija koncerata zahtijevaju dodatna sredstva koja su često nedostupna školama, osobito u manjim sredinama. To dovodi do toga da se mnogi školski orkestri oslanjaju na donacije, projekte i lokalnu podršku kako bi nadoknadili te financijske manjkavosti.

Jedan od najvećih izazova je održavanje motivacije među učenicima. Zbog mnogih školskih i izvanškolskih obveza, učenici često nemaju dovoljno vremena ili energije za redovitu praksu i sudjelovanje u orkestru. Taj je problem osobito izražen u manjim glazbenim školama u kojima često nema dovoljno učenika koji bi bili članovi orkestra, a oni koji sudjeluju, suočavaju se s pritiscima vezanima uz školske obveze. Igor Kudeljnjak u razgovoru naglašava kako je jedan od glavnih izazova održavanje interesa i motivacije učenika za orkestralni rad, osobito u situacijama kad učenici nisu isključivo posvećeni glazbenoj karijeri.

Problemi s raspoloživom infrastrukturom također predstavljaju znatan nedostatak. Neke škole nemaju primjerene prostorije za orkestralne probe, a akustika prostora može dodatno otežati rad. Nedovoljna tehnička podrška, poput nedostatka kvalitetnih instrumenata ili problema s održavanjem postojećih instrumenata, može uvelike ograničiti rad školskih orkestara. U mnogim slučajevima školske dvorane nisu dovoljno velike ni akustički prilagođene, što ograničava izvedbene mogućnosti orkestra, osobito kod složenijih glazbenih djela.

Jedan od rizika s kojima se suočavaju školski orkestri je i stalna promjena sastava članova. Učenici završavaju školovanje i napuštaju orkestar, što zahtijeva neprestano

prilagođavanje novim članovima i ponovno uspostavljanje ravnoteže unutar skupine. Taj je rizik izraženiji u manjim glazbenim školama koje imaju ograničene resurse, a priljev novih učenika u orkestar je neizvjestan. Također, ravnatelji škola i voditelji orkestara često se suočavaju s poteškoćama u održavanju kontinuiteta rada zbog velikih rotacija učenika, a samim time i promjenama u kvaliteti izvedbi.

S druge strane, školskim orkestrima otvaraju se mnoge mogućnosti, posebno u pogledu razvoja vještina učenika. Školski orkestar je platforma koja učenicima omogućuje da usavrše svoje tehničke sposobnosti i nauče raditi u timu. Orkestralni rad pomaže učenicima kod razvijanja socijalnih vještina, komunikacije i odgovornosti, što su neizostavni čimbenici za njihov osobni i profesionalni razvoj. Kako ističe Kudeljnjak, rad u orkestru često ima pozitivan učinak na samopouzdanje učenika jer im omogućuje javne nastupe i izlaganje pred publikom, što je neprocjenjivo iskustvo za mlade glazbenike.

Jedna od prednosti školskih orkestara jest fleksibilnost i prilagodljivost u radu. Orkestri se mogu prilagoditi različitim uvjetima i potrebama škole, a to uključuje sudjelovanje na različitim školskim manifestacijama, natjecanjima i kulturnim događanjima u lokalnoj zajednici. Ta fleksibilnost omogućuje orkestrima da se razvijaju u skladu s mogućnostima škole i interesima učenika, što često nije slučaj u rigidnijim strukturama profesionalnih orkestara. Na taj način školski orkestri postaju važan dio kulturnoga života zajednice te pružaju vrijednu priliku učenicima da se kreativno izraze.

Također, tehnološki napredak donosi nove mogućnosti za školske orkestre. Digitalizacija orkestrima omogućuje snimanje i dijeljenje svojih izvedbi, čak i sudjelovanje u međunarodnim projektima i natjecanjima putem *online* platformi. To otvara vrata globalnoj vidljivosti i omogućuje razmjenu iskustava s drugim orkestrima diljem svijeta. Učenici tako dobivaju priliku da se povežu s vršnjacima iz drugih zemalja, što dodatno proširuje njihove kulturne i umjetničke vidike.

Unatoč brojnim izazovima, školski orkestri imaju veliku ulogu u glazbenom obrazovanju jer razvijaju tehničke i društvene vještine učenika. Iako se suočavaju s problemima poput nedostatka financija, motivacije učenika i infrastrukturnih poteškoća, mogućnosti koje se otvaraju putem projekata, donacija i digitalnih tehnologija mogu pomoći u prevladavanju tih prepreka te pridonijeti njihovom daljnjem rastu i razvoju.

4. AMATERSKI ORKESTRI

Pojmovi amater i amaterski posuđenice su iz francuskoga jezika u kojem izvorna riječ *amateur* označava ljubitelja, no to značenje često ima negativne konotacije. U razgovornome stilu, amaterom se često smatra onoga tko nevješto obavlja neki posao ili nije stručan za određenu djelatnost, no stvarno značenje riječi puno je plemenitije. Amater je svaka osoba koja se određenom djelatnošću, poslom, aktivnošću ili zadatkom bavi iz sklonosti, zaljubljenosti i osobnog užitka, a ne po službenoj dužnosti ili radi zarade. Takva definicija ne isključuje da je amater obrazovan i stručan za posao kojim se amaterski bavi, no taj posao mu ne čini glavnu djelatnost ni izvor zarade, što također ne isključuje povremenu dodatnu zaradu od toga posla. Stoga, ista osoba može biti profesionalni solistički glazbenik, ali i amaterski orkestralni glazbenik, što uopće nema negativnu konotaciju.

Isti princip možemo upotrijebiti pri definiranju amaterskog orkestra. Amaterski orkestri ponajprije su orkestri čiji članovi sudjeluju u radu orkestra dobrovoljno iz sklonosti, entuzijazma i osobnog užitka, bez zahtijevanja financijskih i materijalnih protuusluga ili stalnoga zaposlenja. Članovi amaterskih orkestara povremeno mogu biti zaposleni i plaćeni za određene zadatke, sve dok taj posao ne prelazi u njihovu glavnu djelatnost. Amaterski orkestri također mogu imati stalno zaposlene djelatnike na određenim pozicijama ako unutar članstva orkestra ne postoji netko s potrebnim kompetencijama, znanjima, vještinama i voljom. Zbog načela neprofitnosti i okupljanja civilnoga društva u svrhu ciljeva viših od materijalne i financijske zarade, amaterski orkestri često su okupljeni u udruge ili umjetničke organizacije te ispunjavaju slične ciljeve glazbene izvedbe, očuvanja kulturne baštine, promocije kulture, međukulturalne suradnje i sl.

4.1. Pravni oblik

Amaterski orkestri najčešće djeluju u okviru udruga građana ili umjetničkih organizacija, što im omogućuje pravnu strukturu i organizaciju prema zakonima o neprofitnim organizacijama, od kojih su možda najpoznatija kulturno-umjetnička društva. Jurica Perharić, predsjednik Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, u razgovoru ističe kako je upravo taj pravni okvir omogućio dugoročno funkcioniranje Orkestra te stvaranje stabilne organizacijske strukture. Prema njegovim riječima, udruga kao pravni oblik omogućuje okupljanje ljubitelja tamburaške glazbe te uspostavu formalnog i pravno reguliranog načina rada.

Prema Zakonu o udrugama (Narodne novine, 2014), udruga je neprofitna pravna osoba koja se osniva u svrhu ostvarivanja zajedničkih interesa svojih članova. U slučaju amaterskih orkestara, ti interesi obuhvaćaju promociju glazbe, organizaciju koncerata i kulturnih manifestacija te očuvanje glazbene baštine. Statut Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci (2020) dodatno definira pravni oblik udruge, propisujući da je svrha Orkestra razvitak tamburaške glazbe, edukacija članova i promicanje tamburaške tradicije.

Amaterski orkestri mogu djelovati i kao umjetničke organizacije, koje prema Zakonu o umjetničkim organizacijama imaju status neprofitnih pravnih osoba te se bave isključivo umjetničkom djelatnošću. Ta vrsta pravnog oblika omogućava orkestrima da se profesionalno bave umjetničkom produkcijom i kulturnim programima, no bez komercijalne orijentacije. Prema Perhariću, iako Gradski tamburaški orkestar Križevci djeluje u formi udruge, često surađuje s umjetničkim organizacijama na raznim projektima, što im omogućuje širu vidljivost i dodatna sredstva za projekte.

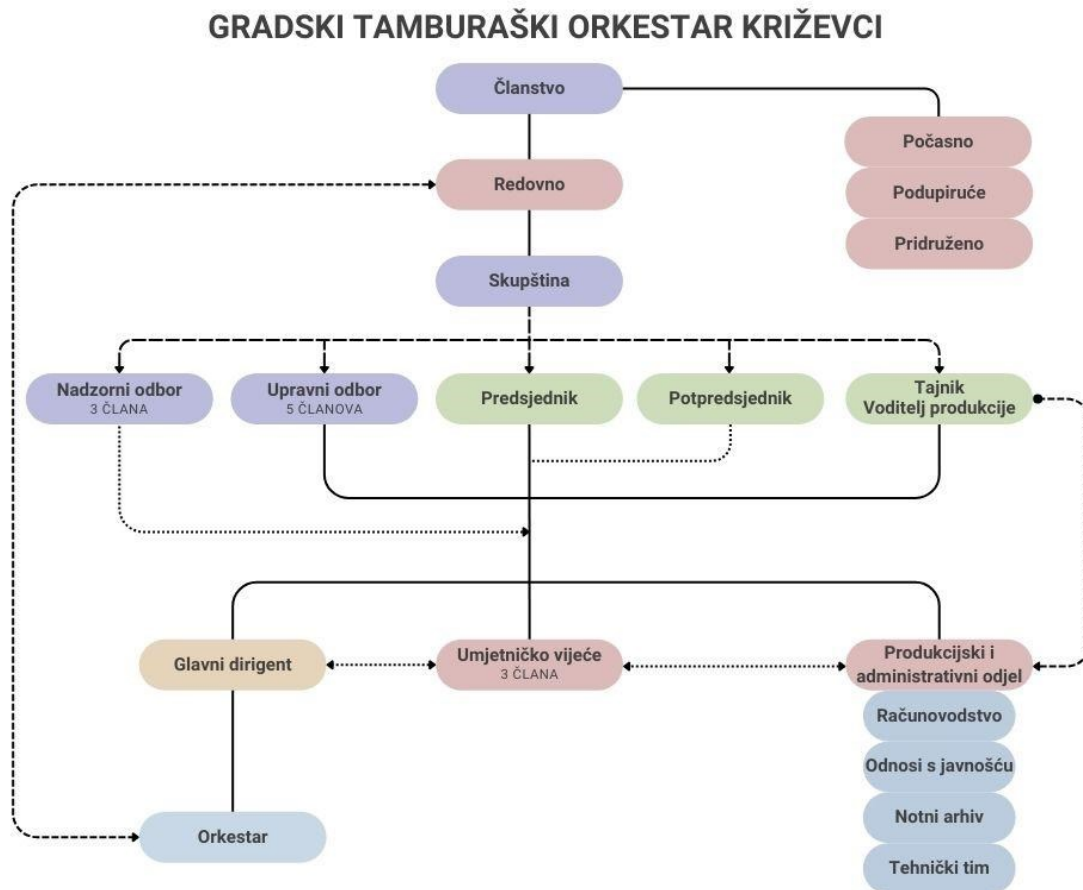
Zahvaljujući tim pravnim oblicima, amaterski orkestri mogu sudjelovati na javnim natjecanjima za financiranje kulturnih programa i projekata, čime osiguravaju potrebna sredstva za održavanje aktivnosti, edukaciju članova i organizaciju koncerata. Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 2022) također pruža temelj za financijsku podršku udrugama koje se bave kulturnim i umjetničkim djelatnostima, a amaterski orkestri mogu se prijavljivati za sredstva koja im omogućuju održavanje glazbenih aktivnosti i sudjelovanje na kulturnim manifestacijama.

Amaterski orkestri, tehnički i legalno, mogli bi postojati i unutar tvrtki i korporacija kao udruženja zaposlenika, pa su na taj način nastali npr. Zagrebački orkestar ZET-a i Policijski tamburaški orkestar, koji su zbog lakše regulative naknadno prerasli u udruge čiji su osnivači zaposlenici i/ili njihovi poslodavci (Zagrebački orkestar ZET-a, n. d.; Policijski zbor i tamburaški orkestar, n. d.).

4.2. Organizacijski ustroj

Organizacijski ustroj amaterskog orkestra temelji se na volonterskom angažmanu članova, pri čemu svaki član može preuzeti pojedine funkcije u skladu sa svojim vještinama i interesima. U slučaju Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, jasno je definirana organizacijska struktura prema statutu, koja uključuje nekoliko ključnih tijela: skupštinu, upravni odbor, predsjednika, tajnika i nadzorni odbor. Odlukama upravnog odbora mogu se

osnovati posebna tijela i dodijeliti određene funkcije, poput glavnoga dirigenta, producenta, notnog arhivara, umjetničkoga vijeća, tima za odnose s javnošću i produkcijskoga tima. Svaki amaterski orkestar ustrojen je prema vlastitom statutu, stoga može imati drukčiju hijerarhiju i procese produkcije krajnjega proizvoda.



Grafikon 2. Organizacijski ustroj Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci

Na grafikonu 2. prikazan je organizacijski ustroj Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci kao primjer udruge s vlastitom produkcijom. Takav model upravljanja može biti prilično složen jer pojedine osobe obavljaju više funkcija, stoga je organizacija više cikličnog nego hijerarhijskog ustroja. Grafikon prikazuje upravljačke razine u redovima, iz čega je vidljivo kooperativno upravljanje s mogućnošću izravnog utjecaja pojedinih funkcija na određena tijela. Skupština izravno izabire nadzorni odbor, upravni odbor, predsjednika, potpredsjednika i tajnika i ta su tijela na istoj upravljačkoj razini. Upravni odbor, predsjednik (kojeg u odsutnosti može mijenjati potpredsjednik) i tajnik ravnopravno sudjeluju u strateškim odlukama kroz rad odbora, dok nadzorni odbor nadzire i može utjecati na njihove odluke. Tijela te razine upravljanja odabiru glavnog dirigenta, umjetničko vijeće i službe produkcijsko-administrativnog odjela koji međusobno surađuju u produkciji pod izravnom kontrolom

voditelja produkcije, odnosno tajnika. Glavni dirigent izravno upravlja članovima orkestra u umjetničkom i programskom smislu, dok su oni istovremeno članovi skupštine.

4.2.1. Skupština i upravni odbor

Skupština je najviše tijelo koje okuplja sve redovne članove orkestra i donosi ključne odluke vezane uz strategiju, financije i dugoročni plan rada orkestra. Skupština bira upravni odbor, koji je operativno tijelo zaduženo za svakodnevno upravljanje udrugom i orkestrom. Prema Statutu Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci (2020), upravni odbor ima mandat na dvije godine i čine ga predsjednik, tajnik te troje redovnih članova koji su izabrani zbog svojih specifičnih znanja i doprinosa radu orkestra. Perharić ističe kako je uloga upravnog odbora ključna u donošenju odluka koje se odnose na financijsko upravljanje, suradnje s vanjskim subjektima, organizacije koncerata i drugih kulturnih manifestacija.

4.2.2. Predsjednik udruge

Predsjednik udruge odgovoran je za formalno zastupanje orkestra pred vanjskim tijelima, vođenje strateških projekata i organizaciju suradnje s lokalnom zajednicom i sponzorima. Predsjednik također koordinira rad upravnog odbora i skupštine te osigurava provedbu odluka koje donosi skupština. U slučaju Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, Jurica Perharić kao predsjednik, zajedno s producentom, preuzima odgovornost za komunikaciju s gradskim vlastima i sponzorima, osiguravajući potrebna sredstva za funkcioniranje orkestra. Uz predsjednika, skupština izabire i potpredsjednika koji je također ovlašten za zastupanje udruge te nosi sve odgovornosti predsjednika u njegovoj odsutnosti.

4.2.3. Glavni dirigent

Uloga dirigenta i umjetničkoga voditelja u amaterskom orkestru ne odnosi se samo na umjetnički dio rada nego i na obrazovnu i pedagošku komponentu. Perharić napominje kako je dirigent odgovoran za odabir repertoara, vođenje proba i pripremu orkestra za nastupe. Dirigent u amaterskom orkestru ima širi opseg odgovornosti nego u profesionalnom orkestru jer često mora prilagoditi repertoar tehničkoj razini glazbenika, motivirati članove te uspostaviti disciplinu i timski duh unutar orkestra. Dirigent surađuje s upravnim odborom, osobito pri planiranju nastupa i dugoročnih glazbenih projekata, ali i donošenju odluka o nabavi instrumenata i tehničke opreme potrebne za rad orkestra.

4.2.4. Tajnik

Tajnik udruge odgovoran je za administrativno poslovanje orkestra, vođenje evidencije članova i osiguravanje da udruga ispunjava sve zakonske obveze. Prema Zakonu o udrugama (Narodne novine, 2014), svaka udruga mora voditi popis svojih članova i redovito izvještavati nadležna tijela o promjenama u članstvu i djelatnostima udruge. U Gradskom tamburaškom orkestru Križevci tajnik je ujedno i producent te ima ključnu ulogu u organizaciji proba, dogovaranju logističkih detalja za koncerte i komuniciranju s članovima orkestra. Osim toga, tajnik je osoba koja vodi brigu o financijskoj dokumentaciji udruge, uključujući pripremu financijskih izvještaja i izvješća o realiziranim projektima.

4.2.5. Produkcijski tim i samostalna produkcija

Gradski tamburaški orkestar Križevci predstavlja dobar primjer amaterskog orkestra koji je uspio razviti samostalnu produkciju za svoje koncerte i događaje. U razgovoru s Perharićem saznajemo da je orkestar uspio organizirati nekoliko velikih projekata, uključujući međunarodne turneje, festivale i koncerte, pri čemu je uspostavljen produkcijski tim koji se brine o svim aspektima organizacije. Produkcijski tim u tom slučaju nije stalno zaposlen, nego se osniva po potrebi, ovisno o složenosti projekta. Prema trenutnom ustroju, tajnik udruge je ujedno i voditelj produkcije te organizira sve procese produkcije.

U produkcijskom timu amaterskog orkestra često sudjeluju članovi upravnog odbora, dirigent te članovi orkestra koji imaju iskustvo u organizaciji kulturnih događanja. Statut križevačkog orkestra (2022) predviđa da članovi orkestra mogu preuzeti tehničke i logističke zadatke, a Perharić naglašava važnost volonterskoga rada u realizaciji većih projekata. Produkcijski tim je odgovoran za organizaciju logistike, dogovor s tehničkim timovima za rasvjetu i zvuk, promociju događanja, koordinaciju s lokalnim vlastima te rješavanje financijskih pitanja vezanih uz organizaciju projekta.

4.2.6. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor udruge obvezatno je tijelo orkestra koje izglasava skupština i ne sudjeluje izravno u procesu produkcije. Zadaće nadzornog odbora uključuju nadziranje rada upravnog odbora, predsjednika i tajnika udruge kao ovlaštenih osoba za zastupanje s pravom odlučivanja, nadziranje poštivanja statuta udruge i drugih akata, razmatra materijalno-financijsko poslovanje i korištenje imovine te provodi stegovne mjere i odlučuje o isključenju iz članstva. Takvim sustavom osigurava se transparentno i pošteno upravljanje udrugom (Statut Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, 2020).

4.2.7. Koordinacija između tijela orkestra

Jedan od ključnih aspekata organizacijskog ustroja amaterskog orkestra jest koordinacija između različitih tijela, osobito između upravnog odbora, umjetničkoga vodstva i produkcijskog tima. U slučaju samostalne produkcije, te tri skupine moraju surađivati kako bi se osiguralo funkcioniranje svih faza organizacije. Perharić ističe kako upravni odbor odgovara za strateško i financijsko planiranje, dok umjetničko vodstvo osigurava najvišu razinu glazbenoga programa. Produkcijski tim služi kao veza između tih dviju skupina, osiguravajući tehničku podršku i promociju.

Takvim ustrojem i koordinacijom Gradski tamburaški orkestar Križevci osigurava ravnotežu između operativnih, umjetničkih i tehničkih segmenata organizacije, što omogućuje učinkovitu produkciju koncerata i kulturnih manifestacija. Ta struktura pokazuje kako amaterski orkestri, unatoč ograničenim financijskim i logističkim resursima, mogu organizirati uspješne projekte uz dobru koordinaciju i entuzijazam članova. Uz pravilnu suradnju tih tijela, moguće je ostvariti uspješnu produkciju i prezentaciju uz održavanje volonterskoga duha koji je karakterističan za amaterske orkestre.

4.3. Proces produkcije

Procesi produkcije u amaterskim orkestrima zahtijevaju koordinaciju nekoliko ključnih faza koje uključuju strateško i operativno planiranje, financiranje, marketinške aktivnosti, organizaciju samog događaja i evaluaciju. Te su faze posebno važne za amaterske orkestre, poput Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, koji svoje djelovanje temelje na volonterskom radu članova i potpori lokalne zajednice. Produkcija u amaterskim orkestrima obuhvaća više koraka, a svaki od njih ima svoje specifičnosti.

4.3.1. Strateško planiranje za sljedeću godinu

Strateško planiranje je prvi korak u procesu produkcije i najčešće se odvija krajem svake godine, kad se planira repertoar, projekti i financijski plan za sljedeću godinu. U amaterskom orkestru taj proces uključuje suradnju upravnog odbora s umjetničkim i produkcijskim vodstvom. Na redovnoj sjednici skupštine članovi odlučuju o glavnim događajima za sljedeću godinu, a upravni odbor preuzima odgovornost za operativnu provedbu.

Cilj strateškoga planiranja je definirati glavne ciljeve orkestra, kao što su planirani koncerti, festivali, edukacijski programi te sudjelovanje na natjecanjima i gostovanjima. Također se raspravlja o suradnjama s drugim kulturnim institucijama, školama ili lokalnim

vlastima. Strateško planiranje daje okvir za operativne aktivnosti koje slijede, omogućujući orkestru da se pripremi za sve izazove koji ga očekuju u nadolazećem razdoblju.

4.3.2. Operativno i financijsko planiranje te odabir repertoara

Nakon strateškog planiranja slijedi operativno i financijsko planiranje, pri čemu upravni odbor, glavni dirigent i produkcijski tim detaljno razrađuju korake potrebne za realizaciju strateških ciljeva. Taj korak uključuje preciznu raspodjelu odgovornosti i zadataka među članovima te utvrđivanje financijskih sredstava potrebnih za svaki projekt. Producent je ključna osoba u pripremi operativnoga plana jer vodi administrativne poslove, uključujući vođenje računa o rokovima, proračunu i pravnim aspektima produkcije.

Odabir repertoara je važan dio operativnoga planiranja. Glavni dirigent odabire skladbe koje će se izvoditi tijekom godine vodeći računa o tehničkim mogućnostima orkestra i tematskoj povezanosti s planiranim događajima. Repertoar se prilagođava i prigodnim događanjima, poput blagdanskih koncerata ili festivala, te je usklađen s ciljevima orkestra.

4.3.3. Pisanje projekata i prijava na javne pozive za financiranje te traženje ostalih izvora financiranja

Financijska stabilnost amaterskih orkestara ovisi o uspješnom prijavljivanju na javne pozive za financiranje te o traženju ostalih izvora financiranja, poput sponzorstava, donacija i članarina. U tom koraku najbitniju ulogu imaju tajnik i članovi upravnog odbora, koji su zaduženi za pisanje projekata i pripremu dokumentacije potrebne za prijavu na natječajne.

Amaterski orkestri često se prijavljuju na natječaje lokalnih zajednica, Ministarstva kulture i medija, županijskih i gradskih kulturnih vijeća, kao i na EU fondove poput *Kreativne Europe*. Prijave uključuju detaljne opise projekata, budžet i plan aktivnosti. Udruge i/ili umjetničke organizacije imaju pravo sudjelovati na natječajima i ostvarivati javna sredstva za realizaciju svojih kulturnih projekata ako im je tako utvrđeno statutom i zadovoljavaju formalne uvjete javnih poziva. Osim javnog financiranja, orkestar može ostvariti suradnju sa sponzorima, a taj proces uključuje pregovore s poduzetnicima i tvrtkama.

4.3.4. Održavanje proba i tehnička priprema

Kad su financije osigurane, slijedi održavanje proba i tehnička priprema. Probe se održavaju po potrebi i u dogovoru s članovima. Glavni dirigent vodi probe, dok tajnik vodi brigu o rezervaciji prostora za probe te zajedno s notnim arhivarom i tehničarima osigurava tehničke uvjete, kao što su instrumenti, note i prostor za uvježbavanje.

Tehnička priprema uključuje organizaciju instrumenata, postavljanje pozornice i osiguravanje tehničke podrške (ozvučenje, rasvjeta). U amaterskim orkestrima članovi često preuzimaju dio tehničkih zadataka. Prema razgovoru s Juricom Perharićem, članovi Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci nerijetko sami postavljaju pozornicu i pripremaju instrumente prije nastupa, dok se za zahtjevnije tehničke zadatke angažiraju vanjski suradnici. Tajnik i produkcijski tim koordiniraju sve tehničke aspekte, a probe se provode pod nadzorom dirigenta.

4.3.5. Marketinška kampanja

Marketinška kampanja počinje nekoliko tjedana prije koncerta kako bi se privukla publika. Produkcijski tim, uz pomoć volontera, vodi brigu o izradi promotivnih materijala, poput plakata, letaka, objava na društvenim mrežama i komunikaciji s lokalnim medijima. Marketinška kampanja u amaterskim orkestrima često se oslanja na društvene mreže, besplatne kanale komunikacije te suradnju s lokalnim medijima.

U manjoj sredini poput Križevaca važno je iskoristiti sve resurse zajednice pa Gradski tamburaški orkestar Križevci redovito surađuje s lokalnim radijskim i televizijskim postajama. Tajnik priprema i šalje priopćenja za medije, dok volonteri distribuiraju plakate i promotivne materijale. Perharić napominje kako je ključ uspješne marketinške kampanje u pravovremenoj komunikaciji s publikom i suradnji s lokalnim zajednicama.

4.3.6. Provedba samoga događaja

Provedba koncerta je kulminacija produkcijskoga procesa, a zahtijeva koordinaciju svih timova i sudionika. Na dan koncerta produkcijski tim dolazi na mjesto događanja nekoliko sati prije početka kako bi postavio pozornicu, provjerio tehničke uvjete (ozvučenje, rasvjeta) te održao generalnu probu. Glavni dirigent vodi posljednje probe, a producent koordinira tehnički tim i osigurava da svi instrumenti i oprema budu spremni.

Članovi produkcijskoga tima također sudjeluju u dočeku publike, organizaciji ulaska, prodaji ulaznica i osiguravanju reda tijekom koncerta. Za događanja na kojima se očekuje veći broj posjetitelja često se angažiraju volonteri ili vanjski suradnici za pomoć u organizaciji.

Glavni dirigent vodi orkestar tijekom koncerta, a produkcijski tim ostaje zadužen za tehničku podršku tijekom izvedbe. Nakon koncerta tehnički tim rastavlja pozornicu i instrumente, dok članovi upravnog odbora preuzimaju ulogu domaćina upućujući zahvale publici i sponzorima na podršci.

4.3.7. Postprodukcija i evaluacija

Nakon koncerta slijedi faza postprodukcije i evaluacije. Upravni odbor sastavlja financijske izvještaje, analizira troškove i prihode od koncerta (uključujući prihode od ulaznica, sponzorstava, donacija) te podnosi izvješća prema zakonskim propisima. Također se priprema izvješće za sponzore i donatore, u kojem se zahvaljuje na podršci te se ističu postignuti rezultati.

Evaluacija uključuje analizu uspješnosti koncerta, povratne informacije publike, kao i unutarnju evaluaciju među članovima orkestra. Perharić napominje kako je važno svaki aspekt koncerta detaljno analizirati kako bi se identificirali potencijalni problemi i predložila poboljšanja za buduće produkcije. Povratne informacije članova orkestra ključne su za planiranje budućih projekata te omogućuju unapređenje organizacijskih i izvedbenih aspekata.

4.4. Izvori financiranja

Izvori financiranja udruga, umjetničkih organizacija i neprofitnih organizacija ključni su za njihov opstanak i razvoj. Financijska struktura tih organizacija često uključuje različite oblike prihoda, od javnog financiranja do privatnih donacija i sponzorstava. Posebno je važno razumjeti kako se financiranje razlikuje ovisno o vrsti organizacije – primjerice, udruge poput Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci često se oslanjaju na kombinaciju javnih sredstava, članarina i sponzorstava, ali mogu uključiti i prihod od ulaznica, prodaju autorskih prava i druge komercijalne aktivnosti.

4.4.1. Javno financiranje

Jedan od glavnih izvora financiranja udruga, umjetničkih i neprofitnih organizacija je javno financiranje. To uključuje sredstva koja dolaze iz proračuna države, regionalnih i lokalnih samouprava te europskih fondova. Javno financiranje ima posebnu važnost u kulturi jer omogućuje očuvanje i promociju kulturne baštine, umjetnosti i obrazovnih programa u skladu s nacionalnim i transnacionalnim strategijama.

U Hrvatskoj, prema Zakonu o financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 2022a), kulturne organizacije, uključujući umjetničke organizacije i udruge, mogu podnositi zahtjeve za financiranje na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Taj zakon regulira način na koji se raspodjeljuju sredstva iz državnoga proračuna za potrebe kulture. Ministarstvo kulture i medija ima ključnu ulogu u raspodjeli tih sredstava putem javnih natječaja koji su najčešće otvoreni za projekte u području kulturne baštine, izvedbenih umjetnosti, likovne umjetnosti i glazbe.

Primjerice, Gradski tamburaški orkestar Križevci svake se godine prijavljuje na Javne pozive za predlaganje javnih potreba u kulturi koje objavljuje Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, kao i na javne pozive Koprivničko-križevačke županije i Grada Križevaca. Financiranje iz tih izvora omogućuje orkestru da pokrije osnovne prihvatljive troškove programa, kao što su honorari izvođača i stručnih suradnika, troškovi tiskovina, smještaja i prijevoza, troškovi tehnike i zakupa dvorana, troškovi promidžbe, troškovi ZAMP-a te troškovi naknade za rad prema ugovoru o radu ako su troškovi izravno vezani za odobreni program.

Osim toga, tu su i sredstva Europske unije, kao što su fondovi iz programa *Kreativna Europa* i *Music Moves Europe*. Ti programi pružaju potporu za projekte koji imaju međunarodnu dimenziju i promiču kulturnu razmjenu te suradnju između različitih zemalja EU i partnerskih organizacija. Organizacije koje se prijavljuju za ta sredstva moraju imati detaljan projektni plan, uključujući financijski plan i jasne ciljeve, te moraju pokazati kako projekt pridonosi kulturnom razvoju i europskoj suradnji (Brkić, A. i Letunić, A., 2021).

4.4.2. Privatne donacije i sponzorstva

Osim javnog financiranja, privatne donacije i sponzorstva ključan su izvor prihoda za udruge i neprofitne organizacije. Sponzorstva često dolaze od tvrtki koje žele podržati kulturne projekte ili zajednicu u kojoj djeluju. Na primjer, lokalne tvrtke često sponzoriraju događanja Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci jer to pozitivno utječe na njihov ugled u lokalnoj zajednici.

Proces traženja sponzorstava uključuje pregovaranje s tvrtkama te sklapanje ugovora u kojem se definiraju očekivanja sponzora i protuusluge koje će organizacija pružiti. Protuusluge mogu uključivati promociju sponzora na plakatima, letcima, u medijima te na društvenim mrežama organizacije. U nekim slučajevima sponzori mogu tražiti ekskluzivna prava na promociju tijekom određenog događaja.

Donacije su još jedan važan izvor financiranja. Fizičke i pravne osobe mogu donirati sredstva za konkretne projekte ili aktivnosti organizacije. U mnogim slučajevima donacije su uvjetovane poreznim olakšicama za pravne osobe, što motivira donatore da podrže neprofitne organizacije. Zakonski okviri u Hrvatskoj omogućuju porezne olakšice za donacije u kulturi, što dodatno potiče građane i tvrtke da financijski podupiru kulturne projekte.

4.4.3. Članarine

Mnogim udrugama članarine predstavljaju stabilan i predvidiv izvor prihoda. Prema Zakonu o udrugama (Narodne novine, 2022b), udruge imaju pravo naplaćivati članarine od svojih članova, a visina članarine određuje se unutar same udruge, najčešće odlukom skupštine. Članarine pokrivaju osnovne troškove funkcioniranja udruge, kao što su administrativni troškovi te omogućuju održavanje redovitih aktivnosti.

Na primjer, godišnje članarine Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci koriste se za osnovne administrativne troškove i manja ulaganja u opremu. Članovi se obvezuju plaćati članarinu kako bi podržali rad orkestra i osigurali redovito održavanje aktivnosti.

4.4.4. Prihod od ulaznica i prodaja usluga

Prihod od ulaznica na koncertima i događanjima važan je izvor prihoda za mnoge kulturne organizacije, osobito one koje organiziraju redovite nastupe. Cijene ulaznica određuju se ovisno o tipu događaja, veličini orkestra te njegovu ugledu.

Osim ulaznica, orkestri mogu ostvarivati prihode i od prodaje usluga, kao što su glazbene radionice, majstorski tečajevi i edukacijski programi te najam prostora ili instrumenata, čak i prodaje brendiranih proizvoda, poput promotivnih majica i suvenira. Te su aktivnosti često povezane s ciljevima organizacije i pridonose financijskoj stabilnosti.

4.4.5. Projekti i natječaji

Projekti i natječaji pružaju neprofitnim organizacijama priliku da dobiju financijsku podršku za pojedine inicijative. Pisanje projekata je neizostavan dio financijskoga planiranja za većinu organizacija, a uključuje detaljnu razradu ciljeva projekta, plan aktivnosti, proračun i izvore financiranja. Projekti mogu biti financirani iz nacionalnih izvora, poput Ministarstva kulture i medija, ili iz međunarodnih fondova, poput fondova Europske unije.

Gradski tamburaški orkestar Križevci jedan je od uspješnih primjera financiranja putem projekata: redovito se prijavljuje na natječaje Ministarstva kulture i medija te Koprivničko-križevačke županije za financiranje kulturnih manifestacija i velikih koncerata, turneja i ciklusa orkestra. Perharić ističe da natječaji često zahtijevaju detaljno financijsko izvješće, ali i praćenje rezultata, što znači da organizacije moraju imati kvalitetan administrativni i financijski tim.

4.4.6. Zaklade i fondacije

Zaklade i fondacije važne su karike u financiranju kulturnih projekata i organizacija. U Hrvatskoj djeluje nekoliko zaklada koje podržavaju kulturne projekte, poput Zaklade *Kultura nova* koja je specijalizirana za financiranje umjetničkih i kulturnih inicijativa suvremene umjetnosti. Takve zaklade financijski podupiru organizacije koje provode projekte s dugoročnim kulturnim i društvenim utjecajem.

Fondacije su važan izvor financiranja za neprofitne organizacije, osobito u segmentu suvremene umjetnosti, društveno angažirane umjetnosti te međunarodne suradnje. Gradski tamburaški orkestar Križevci koristi se mogućnostima koje nude zaklade i fondacije prijavljujući projekte za očuvanje i promociju tamburaške glazbe te kulturnu suradnju s orkestrima iz susjednih zemalja.

4.5. Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti

Amaterski orkestri pridonose očuvanju kulturne baštine i promociji glazbene tradicije, no suočavaju se s nizom izazova, nedostataka, rizika, ali i prednosti i mogućnosti za daljnji razvoj. Amaterski orkestri, poput Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, često se susreću s različitim problemima zbog nedostatka resursa, ali i s mogućnostima koje proizlaze iz njihova specifičnog položaja u zajednici. Ti orkestri okupljaju entuzijaste i zaljubljenike u glazbu, ali zbog svojih specifičnosti ne mogu uvijek pratiti razinu profesionalnih orkestara, što predstavlja određene izazove u njihovu svakodnevnom radu.

Jedan od glavnih nedostataka s kojim se suočavaju amaterski orkestri jest nedostatak financijskih sredstava. Za razliku od profesionalnih, amaterski orkestri ne mogu u istoj mjeri osigurati stabilne izvore prihoda iz koncertnih angažmana ili sponzorstava. Financiranje se uglavnom oslanja na javne natječaje, sponzorstva i donacije, što nije uvijek dovoljno za pokrivanje svih troškova. Prema riječima Jurice Perharića, često je teško pronaći sponzore za pojedine projekte jer većina potencijalnih sponzora ne prepoznaje dugoročnu vrijednost ulaganja u kulturne programe koje orkestar nudi.

Također, nedostatak profesionalnoga menadžmenta predstavlja velik izazov. U mnogim amaterskim orkestrima menadžerske funkcije preuzimaju volonteri koji, iako entuzijasti, nemaju uvijek potrebna znanja i iskustvo za vođenje složenih organizacijskih poslova. Taj nedostatak profesionalizma može dovesti do problema u vođenju financija, organizaciji događaja i komunikaciji s partnerima.

Nadalje, tu je i nedostatak motivacije i vremena kod članova. Članovi amaterskih orkestara uglavnom imaju druge profesionalne obveze i hobije, što otežava redovito održavanje proba i sudjelovanje na svim događanjima. Taj nedostatak vremena ograničava mogućnost intenzivnijega rada na repertoaru, a povremeni izostanci članova orkestra mogu ometati kontinuitet u radu i napredovanju.

Rizici s kojima se amaterski orkestri suočavaju često su povezani s financijskom nestabilnošću. Nedovoljna sredstva mogu uzrokovati nemogućnost organizacije važnih događanja ili sudjelovanja na natjecanjima i festivalima, što smanjuje vidljivost orkestra i njegovu sposobnost da privuče nove članove ili sponzore. Jurica Perharić u razgovoru ističe kako je upravo financijska neizvjesnost jedan od glavnih rizika koji ugrožavaju održivost orkestara poput Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci.

Također, fluktuacija članova predstavlja rizik za stabilnost i kvalitetu rada orkestra. Kako se amaterski orkestri oslanjaju na volonterski rad, često se suočavaju s odlaskom članova zbog privatnih ili profesionalnih razloga. Ta fluktuacija može poremetiti dinamiku orkestra, osobito u sredinama u kojima je manje glazbenika dostupno za angažman. Ponekad je teško pronaći zamjene za ključne članove, a takva situacija može ugroziti pripremu i izvedbu koncerata.

Još jedan rizik predstavlja nedostatak profesionalnih resursa, kao što su kvalificirani dirigenti, instruktori i tehničko osoblje. Nedostatak pristupa tim resursima može onemogućiti orkestru postizanje željenoga standarda izvedbe ili lakšu prilagodbu novim izazovima u glazbenoj produkciji. Čak i kad su dostupni stručnjaci, nije uvijek lako osigurati financijska sredstva za njihov angažman na duže razdoblje.

Unatoč izazovima, amaterski orkestri imaju nekoliko osnovnih prednosti koje im omogućuju dugoročno djelovanje. Neke od najvećih prednosti su volonterstvo i entuzijizam članova. Amaterski orkestri okupljaju ljude koji su strastveni prema glazbi i umjetnosti, a taj entuzijizam često može biti jača motivacija od financijske nagrade. Članovi su posvećeni svojim zaduženjima, čak i uz ograničeno vrijeme, što pridonosi pozitivnoj atmosferi unutar orkestra i jačanju zajednice.

Također, amaterski orkestri imaju snažan utjecaj na lokalnu zajednicu. Oni igraju važnu ulogu u očuvanju kulturne baštine kao što je, u slučaju Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, promicanje tamburaške glazbe. Orkestri stvaraju prostor za kulturno izražavanje,

okupljanje zajednice i prijenos znanja između naraštaja. Prema Perhariću, ta uloga u zajednici daje orkestrima posebnu važnost koja često nadmašuje financijske i organizacijske poteškoće.

Još jedna prednost je fleksibilnost u radu. Amaterski orkestri mogu eksperimentirati s različitim vrstama repertoara i prilagoditi svoje nastupe interesima publike bez velikoga pritiska komercijalnog uspjeha. To omogućuje orkestrima istraživanje novih područja glazbene izvedbe koja možda ne bi bila komercijalno isplativa za profesionalne orkestre.

Unatoč brojnim izazovima, amaterski orkestri imaju širok spektar mogućnosti za razvoj i napredak. Suradnja s profesionalnim glazbenicima i institucijama može donijeti znatne koristi amaterskim orkestrima. Kroz takve suradnje orkestri mogu unaprijediti svoj repertoar, poboljšati tehničku izvedbu i osigurati profesionalne konzultacije koje mogu podići razinu izvedbe.

Financiranje iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora također predstavlja veliku priliku za amaterske orkestre. Kao što ističe Perharić, mnogi orkestri nisu svjesni potencijala tih fondova, ali uz odgovarajuće stručno znanje i prijave na natječaje, moguće je osigurati znatna sredstva za razvoj projekata i kulturnih programa. Osim toga, digitalna transformacija nudi nove mogućnosti za promociju i distribuciju glazbenih sadržaja, što može povećati vidljivost orkestra na globalnoj razini.

Mogućnosti pružaju i obrazovni programi kojima se uključuje mlade glazbenike i povećava članstvo. Amaterski orkestri mogu organizirati radionice, edukacijske programe i majstorske tečajeve za mlade glazbenike, čime stvaraju buduće članove orkestra i osiguravaju kontinuitet tradicije. Na taj način mogu osigurati stabilnu bazu mladih glazbenika koji će pridonijeti daljnjem razvoju orkestra.

5. PROFESIONALNI ORKESTRI

Prema odredbama pojma profesionalan, sintagma profesionalni orkestar mogla bi biti višeznačna. Profesionalnost je pojam koji se odnosi na profesiju i profesionalce, to jest znalce, obrazovane i vješte u svojem području. Uz povezanost s profesijom, profesionalnost je riječ posljedično nastala od pojma profesije. Jednostavnim logičkim slijedom mogli bismo zaključiti da je svaki vješt i obrazovan glazbenik koji se svakodnevno bavi tom profesijom – profesionalni glazbenik, a ako su svi članovi orkestra profesionalni glazbenici, i sam orkestar je profesionalan. Takva profesionalnost očituje se u načinu rada te vještinama i znanjima koja su

članovi stekli obrazovanjem, a profesionalnost orkestra ovisi o profesionalnosti svakoga pojedinca. Tako postavljenom definicijom čak i poneke amaterske neprofitne orkestre, sastavljene od profesionalnih glazbenika, možemo nazvati profesionalnim orkestrima.

Zbog preklapanja pojmova, u kulturnom menadžmentu oni su određeni zaposlenjem, sistematizacijom i određenim kontinuitetom. Stoga istinski profesionalnim orkestrima možemo nazivati one u kojima postoje sustavno uređena stalna radna mjesta za koja su osigurane plaće radnika na duže razdoblje. Takvom sistematizacijom zaposleniku orkestra glavno je zaposlenje njegova profesija u orkestru, što ga čini profesionalnim orkestralnim glazbenikom. Stalno zaposlenje zahtijeva i stalno financiranje te potrebu za dodatnim zaposlenicima u sektorima računovodstva i menadžmenta. Zbog potrebe za stalnim financiranjem, a kvaliteta profesionalnog umjetničkog izričaja postaje kulturna potreba, takvi orkestri su najčešće organizirani kao javne ustanove pod pokroviteljstvom osnivača, uglavnom lokalne, regionalne ili nacionalne uprave. Kao kulturno dobro, korisnici javnoga proračuna i koncentracija glazbene kvalitete, profesionalni orkestri su zakonski, ugovornim obvezama i moralno dužni održavati produkcijski zahtjevne projekte, čime je stvorena potreba i za samostalnom produkcijom, marketingom, prodajom i sličnim službama. Takvim razvojem te prilagođavanjem tržišnim poslovnim modelima nastali su veliki složeni sustavi unutar organizacije nalik poduzećima i korporacijama.

5.1. Pravni oblik

Profesionalni orkestri mogu djelovati u različitim pravnim oblicima, ovisno o specifičnostima i potrebama organizacije. Najčešći pravni oblici uključuju javne ustanove, umjetničke organizacije i privatna poduzeća. Prema Zakonu o udrugama (Narodne novine, 2014) i Zakonu o izmjenama i dopunama zakona o udrugama (Narodne novine, 2022b), mnogi orkestri koji djeluju kao neprofitne organizacije registrirani su kao udruge građana te kao takve ne mogu spadati u kategoriju profesionalizma. Međutim, profesionalni orkestri, poput Zagrebačke filharmonije, obično su javne ustanove koje se financiraju iz državnoga ili lokalnoga proračuna te imaju stabilnu financijsku osnovu (Statut Zagrebačke filharmonije, 2022).

Javni orkestri, kao što su nacionalne filharmonije, često uživaju određene zakonske povlastice i stabilnost kroz kontinuirano financiranje. Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 2022a) osigurava podršku takvim institucijama, a

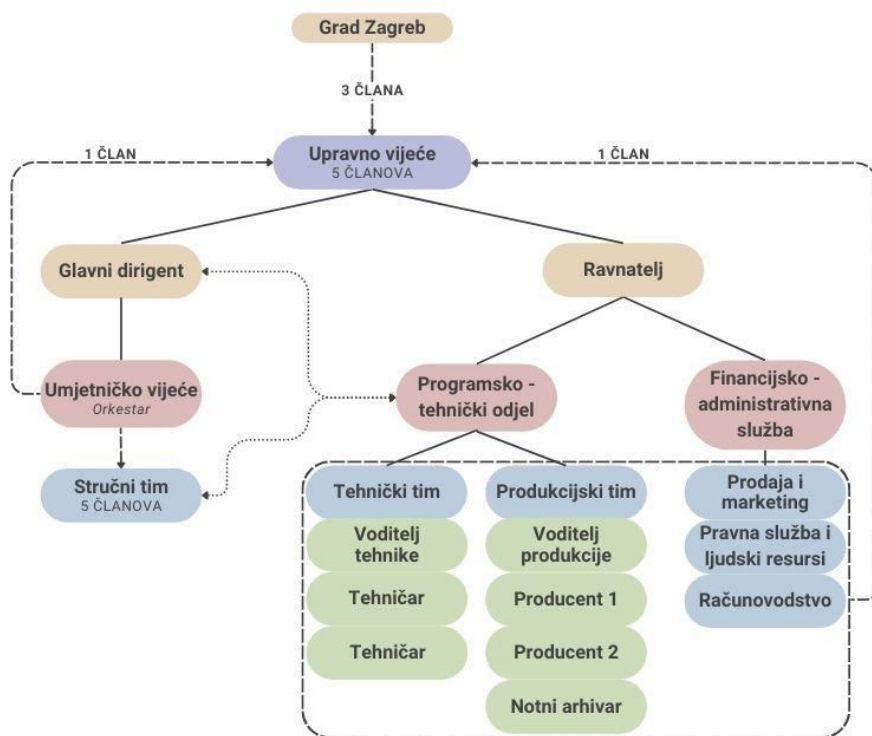
javne ustanove imaju jasna pravila o odgovornosti prema javnosti i državi. U tom kontekstu, pravni oblik javnih ustanova omogućava orkestrima održavanje visokih standarda izvedbe i kontinuiteta.

S druge strane, privatni orkestri mogu funkcionirati kao privatna poduzeća ili korporacije. Ti orkestri ovise o privatnim ulaganjima, prodaji ulaznica i drugim tržišnim modelima financiranja. Takvi modeli omogućavaju fleksibilniju strukturu, ali i veću ovisnost o komercijalnim uspjesima. Primjeri privatnih orkestara mogu se naći u nekim dijelovima svijeta gdje su orkestri osnovani kao poslovni subjekti i djeluju u sklopu privatnoga sektora, najčešće velikih produkcijskih i menadžerskih kuća ili samostalnih korporacija, poput The Philharmonic-Symphony Society of New York, poznatiji kao Njujorška filharmonija.

5.2. Organizacijski ustroj

Organizacijski ustroj profesionalnih orkestara obuhvaća više slojeva upravljačkih i umjetničkih tijela, koja zajedno omogućuju uspješno funkcioniranje i na umjetničkoj i na operativnoj razini. Glavna tijela i službe unutar ustrojstva uključuju upravni odbor, ravnatelja, umjetničko vijeće, financijsko-administrativnu stručnu službu i programsko-tehnički odjel, a međusobna suradnja tih tijela ključna je za održavanje stabilnog i uspješnog djelovanja. Iako osnovna struktura orkestara dijeli mnoge sličnosti, specifičnosti mogu varirati ovisno o regiji, financijskim modelima i povijesti svakog orkestra. Ovisno o strukturi upravljanja, profesionalni orkestri mogu se voditi kooperativnim ili korporativnim modelom poslovanja. Najočitiiji indikator omjera odlučivanja umjetnika i drugih u organizaciji (menadžera, predstavnika investitora ili državne vlasti i sl.) sastav je glavnog izvršnog tijela organizacije koje može biti nazivano skupštinom, upravnim ili izvršnim odborom ili vijećem, ovisno o poslovnome modelu.

ZAGREBAČKA FILHARMONIJA



Grafikon 3. Organizacijski ustroj Zagrebačke filharmonije

Na grafikonu 3. vidljiva je organizacijska struktura Zagrebačke filharmonije kao primjer ustroja profesionalnih orkestara. U središtu je upravno vijeće čiji su članovi izabrani od strane osnivača, članova orkestra i ostalih zaposlenika, a on nadređeno glavnom dirigentu te ga i predlaže kao i ravnatelja ustanove. Glavni dirigent je ustvari umjetnički direktor i kao šef dirigent nadređen je orkestru u umjetničkom smislu, dok sa stručnim timom i programsko-tehničkim odjelom radi na provedbi programa. Članovi orkestra čine umjetničko vijeće koje izabire članove stručnoga tima, a produkcijsko-tehnički odjel dijeli se na tehničke i produkcijske timove. Produkcijsko-tehnički odjel je, kao i financijsko-administrativna stručna služba, pod upravom ravnatelja.

5.2.1. Upravni odbor

Upravni ili izvršni odbor, vijeće ili skupština (u nastavku upravni odbor) u profesionalnim orkestrima je tijelo koje donosi ključne strateške odluke i nadzire rad cijele organizacije. Ta institucija upravlja financijskim sredstvima, definira dugoročne projekte i postavlja temelje za suradnju s umjetničkim osobljem. U Zagrebačkoj filharmoniji upravno vijeće donosi statut i odluke uz suglasnost Gradske skupštine i gradonačelnika, usvaja godišnji

program rada, financijski plan i izvješća, odlučuje o imovini, zaduživanju, građevinskim radovima i zakupu, nadzire provođenje programa, predlaže promjene i imenovanja, razmatra prijedloge sindikata, plan nabave i organizacijske promjene te odlučuje o drugim pitanjima u skladu sa zakonom i statutom (Statut Zagrebačke filharmonije, 2022).

U Njujorškoj filharmoniji upravni odbor ima sličnu funkciju, ali su dodatno uključeni u razvoj odnosa sa sponzorima i donatorima te u odlučivanje o međunarodnim projektima. S druge strane, u Londonskom simfonijskom orkestru upravni odbor je usmjeren na povezivanje s globalnim tržištima, što je ključna komponenta za razvoj orkestralnih turneja i partnerstava s velikim sponzorima (Bertolini, 2018).

Članovi upravnog odbora u Zagrebačkoj filharmoniji, prema Zakonu o ustanovama (Narodne novine, 2023), odgovorni su za donošenje odluka vezanih uz financiranje, a njihova suradnja s ravnateljem i umjetničkim timom od ključne je važnosti za kvalitetno funkcioniranje cijelog orkestra.

Imenovanje sastava upravnog odbora ovisi o modelu poslovanja organizacije. Ako se radi o kooperativnome modelu, upravni odbor je većinski sastavljen od glazbenika i zaposlenika orkestra, dok je u korporativnome modelu suprotno. Prema Bertoliniju (2018), omjer umjetnika i drugih u upravnom odboru Njujorške filharmonije je 0 : 45, Melburnskoga simfonijskog orkestra 1 : 9, a Londonskoga simfonijskog orkestra 6 : 8. Prema navedenim podacima jedino Londonski simfonijski orkestar naginje ka kooperativnom modelu, dok ostali orkestri posluju isključivo korporativno. U Zagrebačkoj filharmoniji također se primjenjuje korporativni model u omjeru 1 : 4, od kojih tri člana izravno bira gradonačelnik grada Zagreba kao osnivač, jednoga bira umjetničko vijeće, a jednoga svi zaposlenici organizacije. Takvim sastavom osigurana je nadmoć osnivača u kontroli poslovnih aspekata organizacije. U svim studijama slučaja glazbenici imaju utjecaj na programske aktivnosti kroz umjetničko vijeće koje je sastavljeno od svih članova orkestra.

5.2.2. Ravnatelj

Ravnatelj ili glavni menadžer je središnja osoba koja povezuje upravni odbor i umjetnički tim te nadzire svakodnevno poslovanje orkestra. Ravnatelj je zadužen za operativno upravljanje, planiranje i koordinaciju te je odgovoran za vođenje komunikacije između umjetničkoga tima, glazbenika i tehničkog osoblja. Prema Statutu Zagrebačke filharmonije (2022), ravnatelj ima ključnu ulogu u vođenju svih poslovnih aspekata, kao i u suradnji s administrativnim i produkcijskim timom.

U orkestrima poput Melburnskoga simfonijskog orkestra, ravnatelj je odgovoran i za razvoj odnosa sa sponzorima i poslovnim partnerima. Ta uloga zahtijeva visoku razinu menadžerskih vještina jer ravnatelj koordinira svakodnevne aktivnosti orkestra, upravlja budžetom, planira turneje i surađuje s međunarodnim umjetnicima.

Ravnatelj u Londonskom simfonijskom orkestru, kao i u Zagrebačkoj filharmoniji, prema riječima Andree Višak Išek, mora osigurati da se umjetnički projekti odvijaju prema planu, uključujući koordinaciju glazbenika, tehničkog osoblja te planiranje produkcije, što zahtijeva visok stupanj organizacije i komunikacije unutar organizacije.

5.2.3. Umjetničko vijeće

Umjetničkim aspektima orkestra upravlja nekoliko tijela i funkcija, ovisno o organizacijskom ustroju orkestra. Glazbenici iz orkestra najčešće su okupljeni u umjetničko vijeće koje, prema primjeru Zagrebačke filharmonije, izabire stručni tim sastavljen od pet članova, od toga su dva člana iz redova gudača, dva iz redova puhača i jedan iz reda udaraljki, harfe ili klavira. Stručni tim izvršava operativne zadaće umjetničkoga vijeća te su zajedno zaduženi za donošenje mišljenja o godišnjemu planu i programu rada te praćenje njihova ostvarenja, raspravljanje o umjetničkom radu Zagrebačke filharmonije i predlaganje mjera za unapređivanje djelatnosti, iznošenje mišljenja o nabavi i prodaji glazbenih instrumenata, brigu o usavršavanju kadrova te s tim u vezi iznošenje mišljenja i prijedloga, donošenje prijedloga za dodjelu nagrada istaknutim članovima orkestra, iznošenje mišljenja i prijedloga oko sudjelovanja na festivalima, snimanjima, manifestacijama i sl., praćenje razvoja mladih umjetnika te predlaganje mjera kojima će se potaknuti njihov razvoj i izbor jednog člana u upravno vijeće Zagrebačke filharmonije (Statut Zagrebačke filharmonije, 2022).

U orkestrima poput Njujorške filharmonije, umjetničko vijeće ima sličnu ulogu, ali s naglaskom na globalne projekte i gostujuće međunarodne umjetnike, dok u Melburnskom simfonijskom orkestru umjetničko vijeće snažno promiče lokalne australske umjetnike i projekte, što se odražava na repertoar.

Glavni dirigent kao umjetnički voditelj ima ključnu ulogu u određivanju smjera orkestra i oblikovanju umjetničkog izričaja. Prema Statutu Zagrebačke filharmonije (2022), umjetničko vijeće usklađuje rad s glavnim dirigentom kako bi se osigurao umjetnički kontinuitet i kvaliteta izvedbi. U nekim je orkestrima funkcija glavnoga dirigenta podijeljena na šefa dirigenta i muzičkoga direktora.

Dirigent je ključna figura u svakom orkestru; zadužen je za vođenje proba, pripremu izvedbi i rad s glazbenicima. U Zagrebačkoj filharmoniji dirigent surađuje s umjetničkim vijećem pri planiranju sezonskoga repertoara, a u orkestrima poput Londonskoga simfonijskog orkestra, glavni dirigent blisko surađuje s međunarodnim umjetnicima i orkestralnim timovima kako bi osigurao raznolikost u izvedbama (Bertolini, 2018).

Uz umjetničko vijeće i glavnoga dirigenta, to jest muzičkoga direktora, orkestar može imati umjetničkoga direktora koji je zadužen za kreiranje i implementaciju dugoročne umjetničke vizije i smjera orkestra. Njegova uloga obuhvaća strateško planiranje repertoara, odabir gostujućih umjetnika i dirigenta te osiguravanje da se umjetnički ciljevi orkestra usklade s njegovom misijom i vrijednostima. Umjetnički direktor često djeluje kao osoba koja povezuje menadžerski tim i umjetnički dio orkestra, osiguravajući da su umjetničke odluke u skladu s operativnim i financijskim mogućnostima organizacije. U takvoj se situaciji smanjuju ovlasti glavnoga dirigenta, to jest muzičkoga direktora, a funkcija umjetničkoga direktora često je sadržana u funkciji ravnatelja, ovisno o kapacitetima organizacije.

5.2.4. Financijsko-administrativna stručna služba

Financijsko-administrativna stručna služba je zadužena za sve poslovne i administrativne aspekte djelovanja orkestra. Ta služba uključuje odjele za financije, marketing, odnose s javnošću, prodaju ulaznica i ljudske resurse, koji su usko povezani s produkcijskim timom, a ponekad su i dio toga tima.

5.2.5. Programsko-tehnički odjel

Programsko-tehnički odjel zadužen je za operativno djelovanje orkestra i osiguravanje svih tehničkih potreba orkestra. Tehnički tim osigurava tehničku podršku tijekom proba i izvedbi te je odgovoran za postavljanje scene, održavanje opreme i koordinaciju s umjetničkim timom. U Zagrebačkoj filharmoniji tehnički tim obuhvaća tehničkoga direktora i tehničare koji blisko surađuju s produkcijskim timom kako bi osigurali visoku razinu tehničke izvedbe (Statut Zagrebačke filharmonije, 2022). Tehnički tim sudjeluje u programima vlastite produkcije, no za potrebe orkestra može se uključiti i u programe vanjskih produkcija u kojima orkestar sudjeluje kako bi pružio svu tehničku podršku, poput logistike ili transporta opreme.

Produkcijski tim ima ključnu ulogu u osiguravanju da se sve izvedbe orkestra odvijaju prema planu te su odgovorni za tehničku pripremu, logistiku i koordinaciju između umjetničkog i tehničkog osoblja. Taj tim koordinira sve aspekte izvedbe, od pripreme pozornice do tehničke potpore tijekom proba i koncerata. Prema riječima Višak Išek, u Zagrebačkoj filharmoniji, a

tako i u svakoj umjetničkoj produkciji, produkcijski tim surađuje s tehničkim osobljem i umjetničkim timom kako bi se osigurala visoka razina tehničke izvedbe i uspjeh svakoga projekta.

Voditelj produkcije, koji je uglavnom ujedno i jedan od producenata, odgovoran je za cjelokupno upravljanje produkcijskim procesom. On je veza između ravnatelja, umjetničkoga tima i tehničkog osoblja te upravlja svim logističkim aspektima projekta. Uloga voditelja produkcije uključuje planiranje i nadzor nad postavljanjem pozornice, koordinaciju proba i usklađivanje tehničkih zahtjeva izvedbe. Voditelj produkcije, zajedno s producentima, osigurava da su svi tehnički zahtjevi zadovoljeni i da su probe organizirane prema rasporedu. Taj segment rada uključuje dogovaranje vremena proba, osiguravanje potrebne opreme te koordinaciju između glazbenika i tehničkog osoblja.

Producenti programa odgovorni su za operativno vođenje koncerata i događanja. U Zagrebačkoj filharmoniji producenti blisko surađuju s voditeljem produkcije kako bi osigurali pravovremeno rješavanje svih ključnih zadataka, kao što su organizacija probe, postavljanje scene i tehnička podrška za koncerte. Producenti nadgledaju cijeli proces od početka do kraja, brinući se da svi logistički i umjetnički zahtjevi budu zadovoljeni. Producent djeluje kao posrednik između umjetničkoga tima i tehničkog osoblja. Njegova je zadaća osigurati da su svi umjetnički zahtjevi tehnički izvedivi i da se svaki detalj, poput rasvjete ili postavljanja instrumenata, uskladi prema željama dirigenta i izvođača.

Tehnički koordinator upravlja svim tehničkim aspektima izvedbe. On je odgovoran za tehničku pripremu, što uključuje postavljanje pozornice, rasvjetu, zvuk i ostalu tehničku opremu potrebnu za izvedbu. U suradnji s tehničkim timom, tehnički koordinator osigurava da sve tehničke specifikacije budu zadovoljene i da izvedbe orkestra budu besprijeorne. Tehnički koordinator i njegov tim postavljaju tehničku opremu i nadziru njezino funkcioniranje tijekom izvedbe. U Njujorškoj filharmoniji produkcijski tim rabi najsuvremeniju tehnologiju za snimanje i prijenos koncerata, a sličnim praksama koristi se i Londonski simfonijski orkestar za svoje velike međunarodne projekte (Bertolini, 2018).

Logistički menadžer zadužen je za prijevoz, organizaciju prostora, tehničku podršku i osiguravanje uvjeta za glazbenike. On nadzire sve aktivnosti povezane s organizacijom nastupa, od prijevoza instrumenata do postavljanja tehničke opreme u koncertnim dvoranama.

Produkcijski tim ima ključnu ulogu u planiranju i organizaciji međunarodnih turneja. Ta uloga uključuje dogovaranje prijevoza instrumenata, tehničke opreme i osoblja, kao i osiguravanje tehničkih uvjeta u koncertnim dvoranama. U orkestrima poput Njujorške filharmonije i Melburnskoga simfonijskog orkestra, produkcijski tim vodi opsežne logističke operacije za organizaciju međunarodnih turneja (Bertolini, 2018).

5.3. Proces produkcije

Proces produkcije u profesionalnim orkestrima ključan je za realizaciju svake izvedbe, od početnoga planiranja do izvedbe koncerta ili turneje. Produkcijski proces uključuje niz složenih zadataka koji zahtijevaju usklađivanje umjetničkih i tehničkih elemenata, a u svakom koraku sudjeluju različiti timovi unutar organizacije. Uloga produkcijskoga tima je središnja, a on je odgovoran za logistiku, koordinaciju i tehničku pripremu svakoga nastupa, dok ravnatelj, financijsko-administrativna služba i umjetničko vijeće aktivno sudjeluju u planiranju i realizaciji.

5.3.1. Planiranje i priprema

Planiranje je prvi korak u procesu produkcije, u kojem umjetnički tim, financijsko-administrativna služba i produkcijski tim zajedno definiraju ciljeve, repertoar i budžet za predstojeću sezonu ili pojedinačne projekte. Višak Išek naglašava da se u orkestrima poput Zagrebačke filharmonije produkcija temelji na strateškom planiranju koje uključuje odabir repertoara, gostujućih umjetnika, turneja i posebnih projekata. Taj proces koordinira ravnatelj u suradnji s financijsko-administrativnom službom, dok upravni odbor daje završno odobrenje za projekte. Na početku svakoga produkcijskog procesa produkcijski tim organizira redovite sastanke s umjetničkim i tehničkim timom kako bi razjasnili sve potrebe za nadolazeće izvedbe: definiraju se ključne točke, poput potrebne tehničke opreme, rasporeda proba i dostupnosti glazbenika. Ti sastanci moraju biti strukturirani kako bi svi timovi dobili jasne smjernice o svojim zadacima i rokovima.

Prema Bertoliniju (2018), orkestri poput Njujorške filharmonije i Londonskoga simfonijskog orkestra detaljno planiraju suradnje s međunarodnim umjetnicima i solistima, s posebnim fokusom na tehničke i logističke aspekte izvedbi. Produkcijski tim tehnički koordinira rad između raznih timova, osiguravajući da su svi resursi i oprema dostupni na vrijeme. U Zagrebačkoj filharmoniji produkcijski proces uključuje i dugoročnu pripremu za

međunarodne turneje i festivale, a svaka izvedba zahtijeva pripremu tehničkoga plana, postavljanje scene i testiranje tehničke opreme (Statut Zagrebačke filharmonije, 2022).

5.3.2. Proces proba i tehnička priprema

Nakon početne faze planiranja slijedi proces proba. U profesionalnim orkestrima probe su važan dio pripreme za koncerte i projekte, a njihovo pravilno organiziranje i tehnička podrška osiguravaju uspješnu izvedbu. Glavni dirigent vodi probe i surađuje s glazbenicima na interpretaciji glazbenih djela. Tehnički tim priprema prostor za probe, postavlja tehničku opremu i osigurava sve potrebne uvjete kako bi glazbenici mogli raditi bez ometanja. Prema Brkić i Letunić (2021), tehnička priprema naglašava se kao najkritičniji dio prije izvedbe jer svi tehnički aspekti moraju biti provjereni nekoliko puta kako bi se izbjegle pogreške tijekom koncerta.

Prema riječima Andree Višak Išek, u Zagrebačkoj filharmoniji tehnički tim blisko surađuje s produkcijskim timom kako bi se osigurala točna koordinacija termina proba i postavljanje instrumenata. U velikim orkestrima poput Londonskoga simfonijskog orkestra, tehnička priprema često uključuje složene tehničke postavke i suradnju s međunarodnim tehničkim osobljem kad su u pitanju gostovanja i turneje (Bertolini, 2018).

5.3.3. Logistika i transport

Organizacija prijevoza opreme, instrumenata i tehničke podrške bitan je dio produkcijskoga procesa, osobito kod međunarodnih turneja. Produkcijski tim, uz podršku logističkoga menadžera, osigurava da sva oprema bude prevezena na vrijeme i da su tehnički uvjeti u stranim koncertnim dvoranama zadovoljeni. U Njujorškoj filharmoniji produkcijski tim vodi opsežnu logistiku tijekom turneja, surađujući s tehničkim osobljem u različitim zemljama kako bi osigurao visoku razinu tehničke podrške (Bertolini, 2018).

U Zagrebačkoj filharmoniji logistički menadžer nadzire prijevoz instrumenata, organizaciju prostora i koordinaciju s lokalnim tehničkim timovima tijekom gostovanja. Svi logistički procesi usko su povezani s produkcijskim timom, koji osigurava da sve teče po planu. Prema Antoloviću (2017), administracija mora biti pravovremeno koordinirana s produkcijskim timom kako bi se osigurala nabava potrebne opreme i logistika putovanja, posebno za gostujuće umjetnike.

5.3.4. Realizacija izvedbe

Završna faza produkcijskoga procesa je sama izvedba, kad produkcijski i tehnički tim nadziru tehničku provedbu koncerta, uključujući rasvjetu, zvuk, postavke pozornice i druge tehničke aspekte. Produkcijski tim mora biti spreman brzo reagirati na eventualne tehničke poteškoće ili promjene tijekom izvedbe. Producenti su prisutni tijekom izvedbi, prate sve aspekte produkcije kako bi se osigurala besprijekorna tehnička realizacija. U orkestrima poput Melburnskoga simfonijskog orkestra, producenti imaju ključnu ulogu u praćenju tehničkih aspekata koncerata na otvorenom, koji su često kompleksniji (Bertolini, 2018).

5.4. Izvori financiranja

Financiranje profesionalnih orkestara od presudne je važnosti za održavanje njihove dugoročne održivosti i omogućavanje uspješnog izvođenja složenih produkcija. Profesionalni orkestri oslanjaju se na razne izvore financiranja koji uključuju javne fondove, sponzorske ugovore, prodaju ulaznica, privatne donacije i međunarodne suradnje. Kombinacija tih izvora osigurava stabilan prihod za realizaciju programa, održavanje instrumenata, plaće zaposlenika te organizaciju domaćih i međunarodnih nastupa.

Usporedba Zagrebačke filharmonije s poslovnim modelima profesionalnih orkestara koje opisuje Bertolini (2018), kao što su Njujorška filharmonija, Melburnski i Londonski simfonijski orkestar, pokazuje različite pristupe i stupnjeve ovisnosti o državnim i privatnim financijskim izvorima.

5.4.1. Javna sredstva i proračunska potpora

Za većinu orkestara u Europi, uključujući Zagrebačku filharmoniju, javna sredstva predstavljaju glavni izvor financiranja. U 2023. godini Zagrebačka filharmonija ostvarila je 5.712.862,89 eura iz nadležnoga državnog proračuna, što čini 93 % ukupnih prihoda, kao što je vidljivo u tablici 1 (Bilješke uz financijsko izvješće, 2023). Taj visok udio državnoga financiranja odražava važnost kulturnih institucija kao javnih dobara u europskom kontekstu, a takva financijska struktura omogućuje stabilnost u radu orkestra, osobito kad se uzme u obzir financiranje redovnih sezona i posebnih projekata putem Zakona o financiranju javnih potreba u kulturi. Taj zakon omogućuje financiranje kulturnih institucija iz proračuna na temelju programa i projekata koje predlažu kulturna vijeća (Narodne novine, 2022a). Javna sredstva dodjeljuju se na temelju natječaja i zakonskih uvjeta te su često vezana uz dugoročne programe,

godišnje sezone i posebne projekte. Ta su sredstva neophodna za funkcioniranje orkestara jer pokrivaju troškove poput plaća, troškova održavanja prostora, instrumenata i tehničke opreme.

Izvor prihoda	Iznos	Postotak
Ulaznice	257.783,73	4,19 %
Sponzorstva i usluge	157.805,14	2,57 %
Proračunska sredstva redovne djelatnosti	5.712.862,89	92,94 %
Ostala proračunska sredstva	19.061,25	0,31 %
Ukupno	6.146.859,32	100 %

Tablica 1. Prikaz prihoda Zagrebačke filharmonije prema izvorima, iznosima i udjelima iz 2023. godine

U Njujorškoj filharmoniji i Londonskom simfonijskom orkestru udio državnih subvencija znatno je manji nego u Zagrebačkoj filharmoniji, što znači da se ti orkestri više oslanjaju na privatne donacije i sponzorstva (Bertolini, 2018). Primjerice, u Njujorškoj filharmoniji financiranje iz javnih izvora čini samo oko 30 % ukupnoga proračuna, dok ostatak dolazi iz drugih izvora. Bertolini (2018) ističe kako se inozemni orkestri često suočavaju s nepredvidljivošću državnih fondova, stoga su prisiljeni diversificirati svoje izvore prihoda.

5.4.2. Sponzori i korporativna partnerstva

Sponzorstva i korporativna partnerstva važan su izvor financiranja za profesionalne orkestre, a uloga sponzora posebno je izražena u zemljama gdje je ograničen udio državnoga financiranja. Zagrebačka filharmonija je 2023. godine ostvarila 157.805,14 eura prihoda od sponzorstava i gostovanja. No zabilježen je znatan pad od 60,2 % u odnosu na prethodnu godinu, što ukazuje na poteškoće u održavanju sponzorskih ugovora i smanjenje broja međunarodnih turneja i gostovanja (Bilješke uz financijsko izvješće, 2023). Proces sklapanja sponzorskih ugovora obično uključuje definiranje ugovornih obveza sponzora i orkestra, pri čemu sponzorima često budu omogućene određene protuusluge, poput promocije njihova brenda kroz događanja orkestra, sponzorski paketi za koncertne večeri te suradnje na međunarodnim projektima (Brkić i Letunić, 2021). Unatoč izazovima, sponzori ostaju ključan partner jer kroz sponzorske ugovore dobivaju vidljivost i marketinške prilike, dok orkestri rabe ta sredstva za pokrivanje troškova produkcije i gostovanja. Slična je situacija i u Londonskom simfonijskom orkestru, gdje sponzorstva čine velik dio prihoda, no često su vezana uz specifične projekte i turneje (Bertolini, 2018).

Uspoređujući navedeno s Njujorškom filharmonijom i Melburnskim simfonijskim orkestrom, primjetna je razlika u pristupu. Melburnski simfonijski orkestar oslanja se na

dugoročne korporativne ugovore, dok Njujorška filharmonija često ulazi u kratkoročna partnerstva koja pružaju fleksibilnost u planiranju sezona i događaja (Bertolini, 2018). Takvi sponzorski ugovori u inozemstvu često uključuju specijalizirane marketinške kampanje, angažman međunarodnih brendova te događanja sponzora unutar dvorana.

5.4.3. Prodaja ulaznica i prihodi od komercijalnih aktivnosti

Prodaja ulaznica tradicionalno je jedan od glavnih izvora prihoda za profesionalne orkestre. Zagrebačka filharmonija je u 2023. godini ostvarila 257.783,73 eura prihoda od prodaje ulaznica i pretplata, što čini 4,2 % ukupnih prihoda. Taj segment financiranja doživio je znatan rast od 27,4 % u odnosu na prethodnu godinu, što je rezultat povratka publike nakon pandemije (Bilješke uz financijsko izvješće, 2023). Prodaja ulaznica uključuje sezonske pretplate, pojedinačne ulaznice za koncerte te posebne događaje, poput gala večeri i humanitarnih koncerata. Ti prihodi ovise o atraktivnosti programa, gostujućim umjetnicima i ukupnoj popunjenosti dvorane.

Usporedbe radi, orkestri poput Njujorške filharmonije i Melburnskoga simfonijskog orkestra imaju znatno razvijeniji sustav komercijalnih aktivnosti, uključujući prodaju digitalnih sadržaja, snimki koncerata i VIP paketa ulaznica. U Londonskom simfonijskom orkestru prodaja pretplata i VIP ulaznica ključna je za financiranje, s velikim brojem međunarodnih pretplatnika koji pridonose prihodima (Bertolini, 2018).

5.4.4. Privatne donacije i zaklade

Privatne donacije su važan izvor financiranja za mnoge orkestre, osobito one s većim međunarodnim projektima. Mnogi se orkestri koriste sustavima donacija s različitim razinama članstva koje donatorima omogućuju posebne pogodnosti.

U inozemstvu donacije imaju znatniji udio u ukupnim prihodima orkestara. U Njujorškoj filharmoniji veliki privatni donatori često utječu na repertoar i strateške odluke orkestra (Bertolini, 2018), dok je Melburnski simfonijski orkestar usmjeren na privlačenje donacija kroz međunarodne zaklade i pokrovitelje.

5.4.5. Natječaji i međunarodni fondovi

Profesionalni orkestri često se prijavljuju na natječaje za financiranje putem domaćih i međunarodnih fondova, uključujući i EU fondove za kulturne projekte, kao što je *Kreativna Europa*. Ti natječaji nude financiranje za specifične projekte, kao što su međunarodne suradnje, turneje i edukacijski programi. U razgovoru Višak Išek ističe da Zagrebačka filharmonija

ponekad sudjeluje u takvim natjecajima kako bi osigurala dodatna sredstva za razvojne projekte i međunarodne suradnje.

Prema zakonu o financiranju javnih potreba u kulturi (Narodne novine, 2022a), orkestri u Hrvatskoj imaju pravo prijavljivati projekte koji podržavaju kulturnu raznolikost i mobilnost umjetnika dok istovremeno koriste i sredstva iz međunarodnih fondova, poput *European Cultural Foundation* koji financira projekte kulturne suradnje u Europi.

5.4.6. Usporedba poslovnih modela

Uspoređujući Zagrebačku filharmoniju s inozemnim orkestrima koje opisuje Bertolini (2018), može se primijetiti da se Zagrebačka filharmonija znatno više oslanja na javna sredstva nego orkestri poput Njujorške filharmonije ili Melburnskoga simfonijskog orkestra, koji velik dio prihoda generiraju kroz sponzorske ugovore, privatne donacije i komercijalne aktivnosti. Bertolini naglašava važnost diversifikacije financijskih izvora, osobito u orkestrima koji sudjeluju u međunarodnim projektima kako bi se osigurala stabilnost prihoda u uvjetima kad su državne potpore smanjene ili nestalne. S druge strane, Zagrebačka filharmonija ima prednost stabilnoga državnog financiranja, no suočava se s izazovom povećanja prihoda kroz komercijalne aktivnosti i sponzorske ugovore.

5.5. Problematika: nedostaci, rizici, prednosti i mogućnosti

Profesionalni orkestri suočavaju se s nizom izazova i mogućnosti drukčijima od amaterskih orkestara, ali i međusobno, ovisno o njihovu poslovnom modelu, financiranju i organizacijskim strukturama. Zagrebačka filharmonija, kao primjer profesionalnog orkestra s dugom tradicijom, suočava se s problemima sličnima onima s kojima se susreću i prije navedeni inozemni orkestri, ali isto tako ima i svoje specifične prednosti i mogućnosti.

Jedan od najvećih nedostataka s kojima se suočavaju profesionalni orkestri, tako i Zagrebačka filharmonija, predstavlja ovisnost o javnim sredstvima. S obzirom na to da čak 93 % prihoda Zagrebačke filharmonije dolazi iz državnih proračunskih sredstava (Bilješke uz financijsko izvješće, 2023.), taj orkestar osjetljiv je na političke promjene, smanjenje državnih dotacija ili promjene kulturne politike. Takva ovisnost o jednom izvoru financiranja može biti ozbiljan nedostatak jer smanjenje ili obustava financiranja može ugroziti rad orkestra. Sličan problem bilježe i orkestri poput Londonskoga simfonijskog orkestra, gdje manji udio javnih sredstava, ali veća ovisnost o sponzorstvima i privatnim donacijama, također stvara rizik u uvjetima ekonomskih recesija kad se smanjuju korporativna ulaganja u kulturu (Bertolini,

2018). Melburnski simfonijski orkestar također se suočava s izazovima osiguravanja stabilnoga priljeva financijskih sredstava iz privatnoga sektora.

Višak Išek ističe da je još jedan čest rizik profesionalnih orkestara kompleksnost upravljanja velikim organizacijama. Profesionalni orkestri, za razliku od amaterskih, imaju znatno složeniju organizacijsku strukturu s različitim razinama upravljanja, uključujući ravnatelje, umjetničke i glazbene direktore, financijsko-administrativnu službu i tehnički tim. Koordinacija između tih timova ponekad može biti izazovna, osobito kad dolazi do sukoba između umjetničkih i financijskih ciljeva. No ako su svi timovi i službe organizirani u dobro povezan sustav, rizik postaje prednost profesionalnosti. Shodno tome, kadrovska pitanja predstavljaju problem za mnoge profesionalne orkestre, posebice u održavanju stalnoga sastava glazbenika i privlačenju međunarodnih talenata.

Najizraženiji su financijski rizici, osobito u orkestrima koji ovise o tržištu i privatnim izvorima financiranja. U Njujorškoj filharmoniji pad u donacijama ili sponzorstvima može dovesti do znatnih rezova u programima i broju koncerata (Bertolini, 2018). Zagrebačka filharmonija, iako primarno ovisna o javnim sredstvima, također se suočava s rizikom smanjenja financija kroz pad prodaje ulaznica, što bi moglo ugroziti operativnu sposobnost orkestra da realizira cijeli sezonski program.

Organizacijski rizici također predstavljaju važan segment. Loša komunikacija ili koordinacija između umjetničkog i produkcijskog tima može rezultirati nezadovoljavajućom pripremom izvedbi, tehničkim problemima ili nezadovoljstvom glazbenika i gostujućih umjetnika. Ta međuovisnost tijela organizacije zahtijeva vrlo visoku razinu koordinacije i preciznoga planiranja (Brkić i Letunić, 2021).

Jedan od većih rizika koji se javlja u svjetski poznatim orkestrima jest rizik konkurencije. Na globalnome tržištu kulture orkestri se natječu za istu publiku, sponzore i donacije. U tom smislu, orkestri u manjoj kulturnoj zajednici, poput Zagrebačke filharmonije, izloženi su riziku gubitka publike u konkurenciji s atraktivnijim, međunarodno prepoznatim orkestrima (Bertolini, 2018).

Usprkos navedenim izazovima, profesionalni orkestri imaju niz prednosti. Visoki umjetnički standardi profesionalnih orkestara, koji su rezultat stalne suradnje s vrhunskim dirigentima, solistima i skladateljima, omogućuju im izvođenje složenijih programa i privlačenje šire međunarodne publike. Zagrebačka filharmonija, na primjer, redovito surađuje

s renomiranim svjetskim umjetnicima, čime dodatno jača svoj ugled i poziciju na kulturnoj sceni, ističe Andrea Višak Išek.

Profesionalni orkestri također imaju prednost stabilne financijske potpore, osobito u europskom kontekstu gdje države često subvencioniraju kulturne institucije putem proračuna (Narodne novine, 2022a). Iako je ovisnost o javnim sredstvima rizična, ona također pruža stabilnost omogućujući orkestrima da planiraju dugoročne projekte i izbjegnu financijsku nesigurnost kojoj podliježu mnogi amaterski orkestri.

Profesionalni ugled još je jedna važna prednost. Orkestri poput Njujorške filharmonije i Londonskoga simfonijskog orkestra imaju svjetski prestiž i prepoznatljivost, što im omogućuje pristup većim sponzorskim sredstvima i međunarodnim projektima (Bertolini, 2018). Sličan ugled uživa i Zagrebačka filharmonija u regiji, iako je njezin međunarodni utjecaj ograničeniji u usporedbi s navedenim orkestrima.

Mogućnosti za profesionalne orkestre su mnogobrojne, osobito u sferi digitalne transformacije i međunarodnih projekata. Digitalizacija omogućava orkestrima poput Zagrebačke filharmonije da šire svoju publiku putem *online* platformi, *streaminga* koncerata i prodaje digitalnih snimki, što predstavlja novi izvor prihoda i povećava dostupnost izvedbi publici diljem svijeta.

Međunarodne turneje također predstavljaju veliku priliku za širenje utjecaja i financijske stabilnosti orkestara. Londonski simfonijski orkestar i Njujorška filharmonija često organiziraju turneje koje im omogućuju pristup novim tržištima i sponzorima. (Bertolini, 2018).

6. ZAKLJUČAK

Pisanje ovoga rada omogućilo mi je dubinsko razumijevanje složenosti menadžmenta orkestrara, što je obogatilo ne samo moje znanje nego i moje praktične vještine u tome području. Analizirajući školske, amaterske i profesionalne orkestre stekao sam jasniji uvid u specifične organizacijske i financijske izazove s kojima se svaki tip orkestra suočava. Detaljnim proučavanjem različitih menadžerskih praksi spoznao sam važnost prilagodljivosti i inovativnosti u kulturnom menadžmentu, osobito u kontekstu orkestrara, gdje se umjetnički ciljevi moraju uskladiti s operativnim ograničenjima. Kroz proces istraživanja i pisanja rada, produbio sam svoje razumijevanje odnosa između umjetničke vizije i poslovne prakse, što je ključno za uspješno vođenje glazbenih ansambala.

Osim postavljanja teorijskoga temelja, istraživanje i rad na temi omogućuju razvitak i u smislu analitičkih sposobnosti i sposobnosti rješavanja problema, što su neizostavne vještine svakoga menadžera u kulturi. Ovaj rad daje smjernice za strateško razmišljanje te promišljanje o dugoročnim ciljevima organizacije i ravnoteži između umjetničkih i financijskih potreba. Rad ukazuje na važnost timske suradnje, ne samo unutar ansambala nego i u koordinaciji s raznim dionicima, kao što su financijeri, publika i umjetnički voditelji. Također, rad može pomoći u daljnjem profesionalnom usavršavanju u menadžmentu orkestrara, prepoznajući područja u kojima je moguće dodatno unaprijediti vlastite vještine, poput razvoja marketinških strategija i boljeg razumijevanja zakonske regulative u kulturi.

Ključna spoznaja do koje me doveo ovaj rad jest da se menadžment različitih vrsta orkestrara bitno razlikuje – školski, amaterski i profesionalni orkestri imaju vrlo specifične potrebe i izazove. Jedan od važnijih zaključaka rada jest taj da menadžerske metode koje funkcioniraju za jednu vrstu orkestra nisu nužno primjenjive za drugu. Školski orkestri, primjerice, često ovise o obrazovnom sustavu i imaju vrlo ograničene mogućnosti samostalnoga financiranja, dok amaterski orkestri djeluju u okviru neprofitnih organizacija, što ih čini iznimno ovisnima o vanjskom financiranju i volonterskom radu. Profesionalni orkestri, iako sofisticiranije organizirani, suočavaju se s velikim pritiscima vezanima uz održavanje kvalitete izvođenja uz strogo definirane financijske ciljeve.

Ovaj rad može biti koristan mnogim dionicima u kulturnom sektoru. Osobito bi korist mogli imati studenti menadžmenta u kulturi i budući producenti koji žele bolje razumjeti funkcioniranje različitih orkestrara u praksi. Rad također može pomoći sadašnjim menadžerima i producentima u kulturi da prepoznaju ključne aspekte učinkovitoga vođenja orkestrara,

pogotovo u pogledu financiranja i organizacije produkcije glazbenih događaja. Nadalje, može biti koristan i u edukacijskom kontekstu, kao dodatni izvor literature za predavanja na temu kulturnoga menadžmenta, s naglaskom na orkestre.

Iako rad pridonosi razumijevanju menadžmenta orkestara, potrebno je nastaviti istraživanja u tom području. Buduća istraživanja mogla bi se usredotočiti na komparativne analize različitih poslovnih modela orkestara u međunarodnom kontekstu kako bi se dobila bolja slika o tome koje prakse funkcioniraju u različitim kulturnim i ekonomskim okruženjima. Također bi bilo korisno detaljnije istražiti utjecaj digitalnih tehnologija na menadžment glazbenih ansambala, osobito u pogledu *online* produkcije i distribucije glazbenih događaja, što postaje sve važnije u suvremenom kulturnom sektoru.

Konačno, trebalo bi razviti i više literature na hrvatskom jeziku koja bi obuhvatila specifične aspekte menadžmenta u kulturi, s naglaskom na praktične vodiče za vođenje kulturnih organizacija poput orkestara i drugih glazbenih ansambala. Radovi ovoga tipa mogu poslužiti kao platforma za daljnji razvoj stručne terminologije i metodologije u domaćem kontekstu, pridonoseći profesionalizaciji kulturnoga menadžmenta i osiguravanju dugoročne održivosti kulturnih institucija.

7. LITERATURA

1. **Adižes, I.** (2002). *Menadžment za kulturu [Managing for the Arts]*. Adizes Institute Publications.
2. **Antolović, A.** (2017). *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Algoritam.
3. **Anttonen, R., Ateca-Amestoy, V., Holopainen, K., Johansson, T., Jyrämä, A., Karkkunen, A., Prikk, K.K., Kuznetsova-Bodanovič, K., Luonila, M., Kölar, J.M. and Plaza, B.,** (2016). *Managing art projects with societal impact: study book for students, stakeholders and researchers*. Helsinki: Sibelius Academy Research Report Publications.
4. **Bertolini, D.** (2018). *Management and Structure of the Symphony Orchestra: A professional orchestra case-study into the techniques and philosophy applied within the industry*. Diplomski rad. Milano: Sveučilište u Milanu, Fakultet političkih, ekonomskih i društvenih znanosti.
5. **Brkić, A. i Letunić, A.** (2021). *Produkcija umjetničkih događaja: Početni priručnik za buduće producente/ice*. [e-knjiga]. Rijeka: RIJEKA 2020 d.o.o. Pristupljeno preko Rijeka 2020.eu: <https://rijeka2020.eu/wp-content/uploads/2021/06/Produkcija-umjetnickih-dogadaja.pdf> [1. kolovoza 2024.]
6. **Buble, Marin.** *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, 2006.
7. **Dragičević Šešić, M. i Dragojević, S.** (2005). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Beograd: CLIO.
8. **Lukić, D.** (2006). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti: organizacija, planiranje, proizvodnja i marketing u kazalištu*. Hrvatski centar ITI-UNESCO.
9. **Statut Udruge Gradski tamburaški orkestar Križevci** (2020). Križevci: Udruga Gradski tamburaški orkestar Križevci.
10. **Statut Zagrebačke filharmonije** (2022). Zagreb: Zagrebačka filharmonija.
11. **Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa** (2006). *Nastavni plan i program za osnovne glazbene škole*. Zagreb: MZOŠ
12. **Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa** (2008). *Nastavni plan i program za srednje glazbene škole*. Zagreb: MZOŠ
13. **Narodne novine** (2008a). *Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Narodne novine d.d. (63).
14. **Narodne novine** (2008b). *Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Narodne novine d.d. (63).

15. **Narodne novine** (2022a). *Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi*. Zagreb: Narodne novine d.d. (83).
16. **Narodne novine** (2014). *Zakon o udrugama*. Zagreb: Narodne novine d.d. (74).
17. **Narodne novine** (2022b). *Zakon o izmjenama, i dopunama zakona o udrugama*. Zagreb: Narodne novine d.d. (151).
18. **Narodne novine** (2023). *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*. Zagreb: Narodne novine d.d. (156)
19. *Zagrebački orkestar ZET-a* (n.d.). Zagrebački orkestar ZET-a. Dostupno na: <https://zgorkestarzet.hr/> [30. 8. 2024.]
20. *Policijski zbor i tamburaški orkestar* (n.d.). Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/policijski-zbor-i-tamburaski-orkestar/60> [30. 8. 2024.]

8. PRILOZI

8.1. Popis grafikona i tablica

Grafikon 1. Organizacijski ustroj školskog orkestra (grafikon izrađen prema razgovoru s Igorom Kudeljnjakom)

Grafikon 2. Organizacijski ustroj Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci (grafikon izrađen prema Statutu Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci iz 2020. i razgovoru s Juricom Perharićem)

Grafikon 3. Organizacijski ustroj Zagrebačke filharmonije (grafikon izrađen prema Statutu Zagrebačke filharmonije iz 2022. i razgovoru s Andreom Višak Išek)

Tablica 1. Prikaz prihoda Zagrebačke filharmonije prema izvorima, iznosima i udjelima iz 2023. godine (podaci preuzeti iz Bilješki uz financijsko izvješće 2023. godine)

8.2. Razgovor s Igorom Kudeljnjakom: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci kao školskog orkestra

Vrlo vrijedan dio rada čine razgovori s ključnim osobama u produkciji školskih, amaterskih i profesionalnih orkestara, koji su u radu poslužili kao kratke studije slučaja. Prvi razgovor vođen je s Igorom Kudeljnjakom, dirigentom Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci koji mi je pružio uvid u rad, organizacijski ustroj i produkciju školskih orkestara na primjeru tamburaškog orkestra križevačke glazbene škole.

-
1. Hvala Vam što ste pristali na intervju sa mnom u svrhu izrade diplomskoga rada na temu *Menadžment školskih, amaterskih i profesionalnih orkestara*. Molim Vas, predstavite se i recite nam koje orkestre vodite.

Hvala Vam na pozivu! Ja sam Igor Kudeljnjak, diplomirao sam studij glazbene pedagogije na Muzičkoj akademiji u Zagrebu na temu Dirigent tamburaškog orkestra pod mentorstvom mo. Vladimira Kranjčevića. Zaposlenik sam Tamburaškog orkestra Hrvatske radiotelevizije te sam često pozivan u ocjenjivačke sudove na natjecanjima tamburaških orkestara. Uz navedeno,

dirigent sam Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci, Tamburaškog orkestra Dobroč u Sloveniji i Tamburaškog orkestra Glazbene škole Alberta Štrige Križevci u kojoj radim i kao nastavnik tambure kao vanjski suradnik.

2. Koja je svrha i cilj školskog orkestra, odnosno zbog čega postoji taj orkestar?

Svakako radimo u smislu da se što više učenika upisuje na naš instrument i u tom smislu to nam je glavna svrha djelovanja jer smo orkestar glazbene škole, a druga stvar koju želimo postići je učenicima pokazati da postoje glazbeni festivali i nastupi, da što više sviraju pred publikom, da negdje otputuju i da motiviramo djecu da sviraju u nekim drugim orkestrima te da nekima glazba postane životni poziv, a s druge strane kako bi postali dobra publika na koncertima ozbiljne glazbe.

3. Vi ste dirigent, znači li to da ste ujedno i producent orkestra ili postoji netko tko se bavi takvim producerskim, odnosno menadžerskim poslovima?

Naša škola ne funkcionira isključivo kroz tamburaški orkestar, nego obuhvaća sve instrumente koje nudimo kao institucija. Kao dirigent školskog orkestra često sam zadužen za osmišljavanje i organizaciju nastupa s obzirom na to da najbolje poznajem učenike, a osim na probama i nastavi, s njima provodim vrijeme i izvan tih okvira. No važno je istaknuti da konačne odluke ne donosim sam. Ravnateljica škole, školski odbor i drugi relevantni dionici sudjeluju u donošenju ključnih odluka koje su važne za instituciju.

Ne bih se nazvao producentom, ali svakako sudjelujem u kreiranju programa i poticanju učenika na sudjelovanje, trudim se učiniti aktivnosti što zanimljivijima. S godinama to postane sve zahtjevnije jer su djeca sve ambicioznija i imaju veća očekivanja. Kad planiram koncerte ili putovanja, uvijek se prvo konzultiram s ravnateljicom i svim ostalim relevantnim osobama. Dakle, iako znatno pridonosim organizaciji, taj proces je rezultat zajedničke suradnje.

4. Uz projektne aktivnosti i izvanredne situacije koje orkestar provodi, što orkestar u svom redovitom radu obavlja, odnosno na koji način funkcionira redovito?

Naš primarni i najvažniji cilj jest naučiti učenike svirati. Također, izuzetno nam je važno da ta stečena znanja i vještine pokažu onoj publici koja nam je najvažnija – njihovim roditeljima, prijateljima i ostalim bliskim osobama. Na taj način omogućavamo da oni koji ulažu u glazbeno obrazovanje svoje djece vide konkretne rezultate.

Drugi cilj je naučiti učenike važnosti zajedništva kroz orkestar, koji najbolje odražava timski rad. Kroz zajedničko muziciranje učim ih da stvaramo kao kolektiv, da nije važno tko je najistaknutiji, već da svi zajedno pridonosimo stvaranju glazbenoga djela. Na taj način kod učenika razvijamo osjećaj odgovornosti, dijeljenja obveza i uloga, a završni rezultat, kad izvedu skladbu na koncertu, donosi im osjećaj zadovoljstva jer su to postigli zajedno.

Treći nam je cilj omogućiti učenicima iskustvo putovanja i priliku da nastupe pred drugom publikom. Tako ne samo da proširuju svoja iskustva nego i stječu uspomene koje će im, nadamo se, u budućnosti biti od velike važnosti. Kroz te aktivnosti želimo da osjete zadovoljstvo i vrijednost zajedničkoga rada, bilo u tamburaškom ili nekom drugom orkestru.

5. Ima li orkestar redovite i obvezne nastupe svake godine?

Iako u nastavnom planu nemamo formalno definiranu obvezu održavanja koncerata, trudimo se svake godine organizirati godišnji koncert. Međutim, jedan od najvećih izazova rada u školi jest to što učenici najbolje sviraju tek pri završetku školovanja. Nakon toga opet krećemo ispočetka s novim učenicima koji moraju svladati određeno gradivo kako bi mogli nastupiti, što često nalikuje Sizifovom poslu. Budući da nemamo stalnu generaciju koja ostaje u orkestru, ponekad ne uspijemo tijekom godine pripremiti jedan cjelovečernji koncert. U takvim slučajevima surađujemo s ostalim odjelima škole ili sudjelujemo na različitim događajima, poput božićnog koncerta, koncerta u povodu Dana škole ili koncerta posvećenog hrvatskim autorima, gdje izvodimo nekoliko skladbi. Trudimo se što češće nastupati.

Također, želim napomenuti da tijekom pandemije COVID-19 nismo imali priliku nastupati pune dvije godine jer nismo smjeli održavati koncerte. Ipak, jedan od najljepših trenutaka koji će mi ostati u sjećanju jest prvi koncert nakon završetka pandemije, kad smo konačno smjeli nastupiti. Premda smo trebali izvesti samo jednu skladbu, radost koju sam vidio u njihovim očima bila je nezaboravna. Ta radost postala je jedna od mojih najvećih motivacija u posljednjih mnogo godina jer sam shvatio koliko im znači pokazati ono na čemu su marljivo radili.

6. Rekli ste da često putujete izvan Križevaca. Koji je najčešći razlog i svrha nastupa izvan Križevaca?

Smatram da putovanja vole i oni koji tvrde suprotno. Posebno za dijete bez iskustva putovanja, važno je otići negdje, neovisno o destinaciji. Ono što je ključno jest da dijete putuje s društvom, što mu pruža osjećaj pripadnosti i zajedništva, a istovremeno dobiva priliku pokazati se pred

drugom publikom, kao što sam već spomenuo. Moje prvo putovanje izvan Hrvatske bilo je s tamburaškim orkestrom 1992. godine u Stuttgart, što mi je bilo fascinantno i znatno utjecalo na mene.

Iz iskustva mogu reći da na svakog učenika putovanje ostavlja snažan dojam. Kad im najavim putovanje, primjerice u Prag, koji smatram jednim od najljepših gradova na svijetu, i spomenem da će nastupati na festivalu gdje sudjeluju orkestri i ljudi sa svih kontinenata, to stvara nevjerojatan entuzijazam. Putovanja su ključna ne samo za njihov glazbeni razvoj nego i za šire shvaćanje svijeta. Učenici kroz takva iskustva upoznaju ljude koje inače ne bi sreli, sklapaju prijateljstva koja često traju cijeli život. Na osobnom primjeru, još uvijek sam u kontaktu s prijateljima koje sam upoznao na sličnim putovanjima i ta prijateljstva su postojana do danas.

Stoga se uvijek trudim, u okviru financijskih mogućnosti, organizirati putovanja i odvesti orkestar izvan Hrvatske kad god je to moguće. Posljednje putovanje bilo je u Italiju, i iako nisu bili veliki financijski izdatci, proveli smo se sjajno. Upoznali smo nove ljude i stekli iskustva koja su neprocjenjiva i koja se ne mogu kupiti ni na koji drugi način.

7. Pokušavate li s orkestrom putovati izvan države svake godine i koliko nastupa orkestar ima u Križevcima, a koliko izvan Križevaca?

Pokušavam svake godine organizirati putovanje za učenike, ali zbog financijskih i organizacijskih izazova uspijevamo odvesti orkestar na važan međunarodni festival otprilike svake dvije do tri godine. Smatram da je ključno da svaka generacija koja dođe u orkestar ima priliku sudjelovati na barem jednom takvom festivalu i to nam je dosad uspijevalo.

Što se tiče nastupa u Križevcima, naš orkestar ima u prosjeku 15-ak nastupa godišnje. Tijekom ljeta teže je organizirati koncerte zbog školskih obveza i nemogućnosti da se svi članovi okupe. Najčešće nastupamo na važnim događajima u gradu, poput Dana grada ili drugih manifestacija. Također, često smo pozvani na dodatne nastupe kad god nas netko zatreba. Imamo pripremljen program i obično možemo izvesti barem dvije do tri skladbe.

8. Kako teče proces organizacije jednog takvog putovanja ili koncerta? Tko pokreće inicijativu i tko sudjeluje u produkcijskom procesu?

Kad odlučim da bi orkestar trebao sudjelovati na nekom festivalu, pokrećem inicijativu i tražim odobrenje ravnateljice škole za realizaciju. Ako se složimo da je putovanje izvedivo, započinjemo s formiranjem financijskoga plana. Učenicima dodjeljujem repertoar, ali oni nisu obaviješteni za što točno vježbaju sve dok ne budemo sigurni da je putovanje moguće. Kad procijenim da su spremni, škola, u skladu sa zakonom, organizira putovanje preko turističkih agencija.

Traže se tri ponude, od kojih odabiremo najbolju, a nakon što se provedu sve potrebne procedure, učenici su obaviješteni o festivalu i točnoj svrsi njihova vježbanja. Ta faza često predstavlja veliki motivacijski poticaj za njih jer im postaje jasno zašto su se trudili i na čemu su radili. Motivacija je ključna u našem poslu, a saznanje o prethodnim uspjesima orkestra na sličnim natjecanjima dodatno potiče učenike da se ozbiljnije posvete repertoaru i nastoje biti što bolji želeći biti dio te uspješne priče.

9. U organizacijskom procesu u kojem sudjelujete Vi i ravnateljica, ima li još netko tko pomaže pri organizaciji takvih stvari?

Profesori tamburaškog odjela najčešće putuju s orkestrom jer su oni nastavnici učenika koji čine taj orkestar. Prema zakonu, jedan profesor mora biti prisutan na 15 učenika, pa tako obično idu tri do četiri profesora u pratnji. Iako ravnateljica i ja igramo ključnu ulogu u organizaciji, veliku pomoć pružaju sponzori i Grad Križevci, koji nam financijski pomažu. U slučajevima kad škola nema dovoljno sredstava, često se traže privatni sponzori ili organiziraju koncerti za prikupljanje dobrovoljnih priloga.

Trudimo se izbjeći to da roditelji pokrivaju troškove putovanja, kako bi svi učenici imali jednake prilike bez obzira na financijsku situaciju njihovih obitelji. Smatram da zakon treba biti osjetljiviji prema kolektivima poput našega i razumjeti da se ne možemo uspoređivati s organizacijom maturalnih putovanja ili škola u prirodi.

Osim toga, redovit rad orkestra uključuje popravak ili nabavu novih instrumenata, notnih stalaka i nota, što se financira iz proračuna škole. Budžet za te aktivnosti je ograničen, pa je potrebno oprezno planirati instrumentarij i potrošni materijal poput žica kako bi se mogli izraditi financijski planovi.

10. Iz Vašeg iskustva, je li uopće moguće i je li se orkestar ikad prijavio na neki javni poziv za financiranje, na primjer, resornoga ministarstva?

Iz mog iskustva, rijetki su slučajevi gdje orkestar uspijeva dobiti financiranje putem javnih natječaja. Takvih orkestara u Hrvatskoj nema mnogo, možda samo nekoliko, i natječaji koje ministarstva raspisuju za financiranje takvih inicijativa su izuzetno rijetki. Ministarstvo obrazovanja ima neke natječaje, ali ne u velikoj mjeri i mislim da oni zaostaju u ispunjavanju zahtjeva koji bi olakšali organizaciju putovanja izvan države. Vjerojatnije je da će pomoći u financiranju ansambala ili kolektiva koji nisu u sustavu nego nama jer je poznato da sustav traži samo održavanje nastave, a svi znamo koliko je teško fokusirati se isključivo na nastavu.

11. Jesu li svi ljudi koji sudjeluju u organizaciji zaposlenici škole?

Ja sam vanjski suradnik, ali svi smo većinom zaposlenici škole.

12. Kako je orkestar upravno organiziran u školskom sustavu? Postoji li neko tijelo koje donosi odluke o njegovu radu, pod time mislim na učenike i profesore?

Glazbena škola, kao institucija, donosi odluke i djeluje unutar obrazovnoga sustava. U samom orkestru trudim se već od malih nogu učenicima pokazati kako orkestar funkcionira. Pokušavam održavati određenu hijerarhiju, iako to možda nije pravi izraz, s obzirom na to da su oni još uvijek djeca. Ipak, mora se znati tko u određenom trenutku donosi odluke, pri čemu se ja trudim što manje miješati kako bi sami shvatili i razumjeli svoju ulogu. Posebno me veseli vidjeti da sami međusobno razgovaraju i rješavaju stvari vezane uz svoj rad.

U formalnom smislu, odgovornosti i obveze orkestra u dogovoru su samo između nastavnika i ravnatelja škole, no određeni financijski izdatci u vidu cijeloga proračuna škole ovise o školskom odboru.

13. Ima li školski odbor ili nastavničko vijeće utjecaj na rad orkestra?

Nastavničko vijeće ili školski odbor nemaju izravan utjecaj na rad orkestra. U praksi, ja njima predložim program koji ćemo raditi, a oni potom donesu odluku. Na primjer, ako bih htio da idemo na festival u Ameriku, prvo bi ravnateljica rekla da je to teško izvedivo, a zatim bi školski odbor također morao dati svoje mišljenje. Kad imam neku ideju, prvo je izložim ravnateljici, a

onda se to unosi u kurikulum kao dio plana za tu školsku godinu. Sve što odlučim i što ravnateljica odobri, ulazi u proces pred školskim odborom.

14. Treba li školski odbor to izglasati?

Da, naravno, školski odbor to treba izglasati. Ali nikad se nije dogodilo, i vjerujem da nikad neće, da se školski odbor upliće u moj rad. Ako sve što radimo odgovara školskim pravilima, školski odbor će to sigurno podržati i vjerujem da će tako biti i ubuduće.

15. Koje su prednosti i mane školskog orkestra u usporedbi s amaterskim ili profesionalnim orkestrom? U kojim aspektima školski orkestar može lakše organizirati aktivnosti, a u kojim se suočava s izazovima?

Mislim da su to zapravo dvije potpuno različite stvari. Školski orkestar je dio obrazovnoga sustava i financira se preko Ministarstva obrazovanja, dok se amaterske udruge obično financiraju iz lokalne samouprave ili drugih izvora. Razlike u financiranju predstavljaju veliku razliku između njih. Prednost školskog orkestra je u tome što može postojati bez velikih financijskih zahtjeva — jedini stvarni trošak je plaća profesora koji vodi orkestar. Međutim, postavlja se pitanje je li to dovoljno. Cilj nije samo održavati probe i ispunjavati satnicu nego obrazovati učenike tako da razviju ljubav prema glazbi. Ne moraju svi postati profesionalni glazbenici, ali važno im je pružiti širi pogled na svijet. Kako bismo ostvarili te ciljeve, potrebno je osigurati dodatno financiranje, bilo kroz natječaje, lokalnu samoupravu ili sponzore. S druge strane, amaterske udruge većinom se oslanjaju na lokalnu samoupravu i sponzorstva, što im olakšava financiranje u nekim situacijama. Ipak, obje vrste orkestara suočavaju se s izazovima kad je riječ o prikupljanju sredstava. Zato smatram da bi trebao postojati poseban fond iz kojeg bi se lakše mogla dobiti financijska sredstva, kako za školske orkestre, tako i za amaterske ili profesionalne udruge. To bi omogućilo umjetnički rad bez brige o tome hoće li se prikupiti dovoljno sredstava koja vrlo često nisu velika, ali su neophodna. Dakle, iako su škole i udruge u kulturi potpuno različito financirane, potreban je bolji sustav podrške za obje kategorije.

16. Je li školskom orkestru lakše funkcionirati jer ima podršku glazbene škole kao postojeće institucije?

Ponekad da, lakše je jer uvijek imamo prostor za održavanje proba i nastave. Ali kad je riječ o financiranju, nisam siguran. Neke kulturno-umjetničke udruge imaju sponzore koji su možda financijski moćniji i spremni su podržati ih s većim iznosima, dok drugi jedva pokrivaju osnovne

troškove, a kamoli da financiraju putovanja ili sudjelovanja na festivalima. Posebno nakon pandemije, mnoge su glazbene udruge izgubile članove, što im je dodatno otežalo financiranje i održavanje aktivnosti. U školskom sustavu situacija je stabilnija. Imamo određena sredstva i možemo planirati aktivnosti u skladu s njima, primjerice odlazak na državna natjecanja koja organiziraju Ministarstvo obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje i HDGPP, gdje su neki troškovi pokriveni. Ako idemo recimo u Zagreb održati koncert, škola će osigurati sredstva za put, poput plaćanja autobusa.

17. Osim samih priznanja, donose li Vam nagrade s državnih natjecanja pod Agencijom za odgoj i obrazovanje ili s međunarodnih natjecanja koji nisu pod Agencijom, neke dodatne koristi, poput financijske podrške ili mogućnosti organizacije koncerata?

Kad osvojimo jedno od prva tri mjesta na državnim natjecanjima, Grad ili Županija nam ponekad dodijele financijsku nagradu, ali ti su iznosi relativno mali, obično između 200 i 500 eura. Na međunarodnim natjecanjima rijetko dobivamo novčane nagrade, ali smo naprimjer prošle godine u Italiji osvojili 800 eura. No problem je što škola kao institucija ne može izravno raspolagati tim sredstvima. Zato se te nagrade obično koriste za pokrivanje dijela troškova budućih putovanja, izleta ili zajedničkih aktivnosti za učenike. Konkretno, te nam nagrade nisu od presudne važnosti. Naš orkestar je već prepoznat, posebno u tamburaškoj glazbi u Hrvatskoj, pa nam je lakše zatražiti sredstva od lokalne samouprave ili Grada kad planiramo sudjelovati na natjecanjima ili festivalima. Iako ne dobijemo uvijek cijeli iznos koji tražimo, uspijemo pokriti dio troškova s onim što imamo.

18. Smatrate li da Grad prepoznaje orkestar kao važan dio svojeg identiteta i predstavljanja grada?

Mislim da prepoznaje. Gdje god nastupamo, uvijek smo predstavljeni kao tamburaški orkestar iz Križevaca. Moram reći da su i prošla i sadašnja gradska uprava prepoznale važnost orkestra. Čak su Križevci često opisivani kao grad motociklista i tamburaša. Uvijek su se nalazila neka sredstva koja su nam bila potrebna. Današnja gradska uprava, naprimjer, podržava nas u našim aktivnostima – gradonačelnik je išao s nama na festival u Belgiju. Mislim da to puno govori o tome koliko orkestar znači ljudima koji donose odluke.

Osim toga, mislim da i građanima Križevaca orkestar puno znači. Ne samo roditeljima i bivšim članovima nego i široj zajednici. Naši koncerti uvijek su posjećeni, ljudi s nestrpljenjem očekuju što ćemo sljedeće izvesti. Sjećam se koncerta u povodu 35. godišnjice školskog orkestra, kad je

dvorana bila prepuna, toliko da su neki ljudi ostali vani jer više nije bilo mjesta. To pokazuje koliko građani cijene orkestar.

Orkestar ne daje doprinos samo kroz nastupe nego i kroz razvoj publike. Imamo stalnu publiku koja dolazi na naše koncerte, što je impresivno za grad od 20.000 stanovnika. Ali ono što je možda najvažnije jest da ne odgajamo samo tamburaše nego i publiku. Učenici koji su prošli kroz orkestar, danas odrasli ljudi, rado dolaze na naše i druge koncerte, prisjećajući se lijepih trenutaka. U tome možda leži naš najveći uspjeh.

19. Je li nastavniku tamburaškog orkestra ili ravnatelju škole predviđena naknada za organizaciju koncerata i turneja orkestra?

Ja sam vanjski suradnik ove škole i meni to nije plaćeno niti sam ikada postavio pitanje oko toga. Mislim da ni ravnateljici nije plaćeno za te aktivnosti. Što se tiče zaposlenika škole, mislim da oni mogu napredovati kroz sustav tako što organiziraju manifestacije, koncerte i slično pa na temelju toga dobivaju bodove za svoje napredovanje. Kao vanjskom suradniku, to mi nije pokriveno i nisam siguran imam li pravo to tražiti. Nikada nisam ni pitao. Naravno, svi mi radimo za novac i moramo od nečega živjeti, ali postoje i druge motivacije. Primjerice, meni bi bilo jako drago da imamo više koncerata jer znam koliko to znači djeci. Puno više nego same probe.

Dobivam naknadu samo za vođenje orkestra kao dirigent, ali sustavno gledano, orkestar škole zapravo nema svojeg producenta. Sve se u konačnici svodi na dobrovoljni rad mene i ravnateljice, a organizacija nekih većih putovanja oduzima jako puno vremena

20. Mislite li da bi bilo dobro kad bi škola zaposlila osobu s određenim znanjima koja bi bila producent i da li bi to pomoglo općem radu škole, kao i orkestru i organizaciji događanja?

Da, siguran sam u to. Naša škola godišnje organizira oko 70 koncerata, bilo da se radi o produkciji najmanjih nastupa ili o dovođenju ponekad čak i svjetski priznatih umjetnika u Križevce, što je velika stvar. Većina tih obveza pada na ravnateljicu ili primjerice u slučaju dolaska gudača, na profesore gudačkog odjela, a to znatno povećava njihov posao, iako im to nije formalno u opisu radnoga mjesta. Kad bi postojala osoba koja bi bila zadužena samo za organizaciju, da se pobrine za raspored koncerata, pripremu dvorane, raspored tonskih proba i ostale tehničke detalje – to bi sigurno olakšalo rad i omogućilo ravnateljici i profesorima da se fokusiraju na svoj primarni posao.

21. Smatrate li da ste kroz svoje obrazovanje stekli ikakve organizacijske ili produkcijske vještine koje sad koristite u radu s orkestrom?

Ne, mislim da nisam. Ne mogu se žaliti na svoje obrazovanje i ono za što sam se školovao, mislim da sam stekao prilično dobre kompetencije te sam imao kvalitetne mentore u većini slučajeva. No nitko nas nije učio kako organizirati koncerte ili pripremati djecu za različite aktivnosti. To nismo učili na nastavi. Neki savjeti su dolazili kroz privatne razgovore s mentorima, ali nije bilo formalne edukacije o tim stvarima. Većinu tih vještina stekao sam kroz vlastite angažmane u raznim udrugama, kroz osobno iskustvo, tražeći informacije i rješenja putem interneta i stjecanjem iskustva. Smatram da posao organizacije događaja ne obavljam dobro i vjerujem da bi osoba koja bi bila specifično zadužena za te zadatke to radila puno kvalitetnije od mene. Mislim da moj pristup ponekad djeluje neorganizirano jer često nemam dovoljno vremena, a ponekad i ne znam na što sve trebam paziti u procesu organizacije. Pisanje projekata ili pronalaženje financijskih sredstava također zahtijeva dodatne vještine, a ostali profesori su preokupirani svojim redovnim obvezama, poput održavanja nastave, što im ostavlja malo prostora za razvoj tih dodatnih vještina. Vjerujem da bi bilo korisno u umjetničkim školama uvesti predmet o organizacijskim i menadžerskim vještinama. Razgovarao sam s kolegama koji su samostalni umjetnici, poput violinista, i oni moraju znati kako sami sebe 'prodati' na tržištu. Njima nije dovoljno samo biti izvrstan u sviranju instrumenta – moraju se oglašavati, prijavljivati na natječaje i tražiti prilike da bi uspjeli živjeti od svojega rada. Taj proces je izrazito težak s obzirom na količinu truda i godina uložениh u postizanje vrhunskoga glazbenog znanja i vještina.

22. Koliko ulažete u marketing za orkestar, uključujući objave u medijima i na društvenim mrežama?

Kad sam preuzeo tamburaški orkestar, Facebook je bio vrlo popularan i tada sam, uz pomoć jednog kolege stručnjaka, napravio Facebook profil. Tamo sam redovito objavljivao informacije o koncertima, slike i snimke orkestra. Bio sam prilično aktivan na toj stranici do prije otprilike tri, četiri godine, no s vremenom, zbog obveza, rijetko se sjetim objaviti novosti. Naprimjer, postigli smo izvanredan rezultat na državnom natjecanju, ali sam to objavio tek dva mjeseca poslije. Škola ima svoju Facebook stranicu, koja je aktivnija pa se neke objave vezane za tamburaški orkestar objave na školskoj stranici. Kad je škola slavila svoju obljetnicu, uložili smo malo više u promociju, uključujući plakate i objave na Facebooku. Nismo koristili plaćene objave jer nam je cilj prvenstveno informirati lokalnu publiku. S obzirom na posjećenost naših

koncerata, čini se da informacije stižu do publike te da nam marketing ide uspješno. Međutim, moglo bi se raditi više na ozbiljnom oglašavanju, ali to zahtijeva sredstva i stručnost koju trenutno nemamo. Imali smo jedan projekt gdje smo svaki tjedan predstavljali jednog profesora uz kratku biografiju, sa slikama iz djetinjstva i snimkama. Projekt je bio usmjeren na privlačenje novih učenika u glazbenu školu, a ne toliko na promociju profesora. Cilj nam je bio prikazati profesore kao obične ljude i približiti ih javnosti, što je, vjerujem, pridonijelo povećanju interesa djece za upis u školu.

23. I za kraj, kakva je medijska popraćenost orkestra, pa i škole?

U Križevcima svaki naš koncert i nastup zasigurno bude na svim gradskim i regionalnim portalima. Tako da je medijska popraćenost dosta dobra, ali ja njima uvijek pošaljem gdje i kad nastupamo te oni to odmah objave, zbog čega dobijemo veliku podršku publike, što je zapravo i najbitnije.

24. Hvala vam puno što ste odvojili vrijeme za ovaj razgovor. Bilo je zadovoljstvo razgovarati s Vama i saznati više o vašem radu i iskustvima.

Hvala Vama na prilici da podijelim svoja iskustva i razmišljanja. Drago mi je da sam mogao pružiti uvid u rad našeg orkestra i sve aspekte s kojima se susrećemo. Želim vam sve najbolje u daljnjem radu.

8.3. Razgovor s Juricom Perharićem: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci kao amaterskog orkestra s vlastitom produkcijom

Razgovor s Juricom Perharićem, predsjednikom Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci proveden je pisanim putem te su mi odgovori koje sam primio 2. rujna 2024. godine pružili uvid u organizacijski ustroj i proces produkcije amaterskog orkestra koji pokušava ustaliti vlastitu produkciju širega djelovanja od same produkcije orkestra.

1. Hvala Vam na odzivu na ovaj razgovor u svrhu izrade diplomskoga rada. Molim Vas, predstavite se ukratko.

Ja sam Jurica Perharić, diplomirao sam glazbenu pedagogiju s modulom tambure na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku te sam trenutno nastavnik tambure u Glazbenoj školi „Jan Vlašimsky“ u Virovitici. Predsjednik sam udruge Gradski tamburaški orkestar Križevci te zajedno s produkcijskim timom sudjelujem u organizaciji svih projekata udruge.

2. Jeste li kao predsjednik udruge ujedno i menadžer ili producent orkestra?

Odgovornosti, obveze i zadaće predsjednika udruge propisane su statutom i ta se funkcija preklapa s funkcijom menadžera i producenta, no većina poslova odrađuje se prema dogovoru s cijelim produkcijskim timom i upravnim odborom za svaki projekt posebno. Kako se radi o neprofitnoj organizaciji civilnoga društva i amaterskom orkestru u kojem sudjeluju entuzijasti sa željom postizanja višega cilja i društvene te kulturne dobrobiti, najčešće volontiramo te zbog takvog načina rada prilagođavamo obveze članovima prema osobnim mogućnostima. Ponekad nam životne obveze ne dopuštaju svakodnevno sudjelovanje u aktivnostima udruge, no trudimo se pratiti postavljenju hijerarhiju. Predsjednik i tajnik udruge obvezni su odrađivati svakodnevne zadatke vezane za hladni pogon udruge i odgovorni su za pošteno i transparentno operativno i financijsko vođenje udruge. Kad organiziramo veće projekte koji zahtijevaju veću posvećenost i specifična znanja i vještine, angažiramo producenta za pojedini projekt, a najčešće to bude netko od članova produkcijskoga tima orkestra.

3. Objasnite svrhu, cilj i težnje Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci te registrirani pravni subjekt. Tko je osnivač u pravnome smislu? Koje su redovne aktivnosti orkestra? Organizirate li koncerte, koncertne cikluse, snimanja, turneje i sl. u vlastitoj produkciji?

Sudjeluje li orkestar u produkcijama trećih strana i kako? Tko je odgovoran za ostvarivanje suradnji?

Svrha, cilj i težnje udruge opisane su statutom udruge. Ciljevi osnivanja udruge su poticanje, pomaganje i razvijanje amaterskoga bavljenja tamburaškom glazbom, popularizacija tamburaške glazbe, zalaganje za promicanje glazbenog obrazovanja posebno djece i mladih, organiziranje kulturnih, umjetničkih i obrazovnih manifestacija i koncerata, održavanje javnih tribina, predavanja, seminara, radionica i drugih javnih događanja od interesa za građane.

Područja djelovanja udruge sukladno ciljevima su kultura i umjetnost, promocija i unapređivanje tamburaške glazbe i tamburaškoga pokreta, okupljanje građana koji se bave tamburaškom glazbom, međunarodna suradnja, sudjelovanje na smotrama i festivalima u zemlji i inozemstvu, edukacija, organiziranje savjetovanja, predavanja, seminara, kongresa, tribina i drugih stručnih skupova, strukovno povezivanje te stručno i profesionalno usavršavanje članova, suradnja s drugim istovrsnim i sličnim udrugama i organizacijama u zemlji i inozemstvu te svim organizacijama koje podupiru rad udruge, ostvarivanje stručne suradnje s domaćim i inozemnim strukovnim udrugama, izdavanje stručnih časopisa sukladno zakonu i obavljanje drugih aktivnosti koje pridonose ostvarivanju ciljeva osnivanja utvrđenih statutom sukladno zakonu.

Orkestar je registriran kao udruga građana i neprofitna organizacija, a osnivači udruge su trinaest članova osnivačke skupštine koji su glazbenici na tamburi, profesori tambure te djelatnici u kulturnom sektoru.

Orkestar je svoje djelatnosti od početka usustavio na razini projekata, dok bi kao svakodnevni rad udruge mogli spomenuti hladni pogon udruge koji uključuje operativno i financijsko planiranje i izvještavanje o ukupnom proračunu udruge, izvještavanje članova i partnera udruge, organiziranje proba, vođenje notne arhive i digitalizaciju notnih zapisa, vođenje instrumentarija, redovnu promociju i vođenje marketinških i komunikacijskih kanala i sl.

Većina projekata udruge su u samostalnoj produkciji, osim kad orkestar gostuje na nastupima koji su u organizaciji drugih strana; kad produkcijski tim eventualno organizira samo probe, notni materijal ili prijevoz, ovisno o potrebama projekta. Svake godine organiziramo nekoliko koncerata u Križevcima, poput Tambura pod ljetnim nebom u srpnju i godišnji koncert u prosincu, koji je najčešće tematski ili kojim obilježavamo neku važnu obljetnicu. Uz koncerte u vlastitoj produkciji, organiziramo projekt razvoja publike pod nazivom Po dragome kraju, kad

orkestar nastupa u manjim sredinama s ciljem širenja, popularizacije i promocije umjetničke tamburaške glazbe. Orkestar često nastupa na koncertima u produkciji Grada Križevaca ili drugih križevačkih ustanova i udruga, poput nastupa na adventu u Križevcima ili u sklopu Robin ljetnog kina. Također sudjeluje u partnerskim projektima s ostalim udrugama, u kojima orkestar pruža produkcijske i izvođačke kapacitete, dok partnerska udruga osigurava financiranje i promociju, poput Svemirskog koncerta organiziranog u partnerstvu s udrugom P.O.I.N.T. i astronomskim društvom Perzeidi na otvaranju Kozmološkog centra Križevci. Udruga se bavi i edukacijskim radom pa tako organizira ljetnu školu tambure na Pagu, ali i Međunarodni glazbeni festival Sonus u partnerstvu s glazbenom udrugom Opus i Glazbenom školom Alberta Štrige Križevci, na kojem se natječu školski i amaterski komorni sastavi i orkestri, ali i pružamo niz koncerata klasične, suvremene i popularne glazbe na raznim pozornicama u Križevcima. Udruga se bavi i izdavačkom djelatnošću: snimili smo i izdali nosač zvuka Križevci kroz zvuke tambure u sunakladništvu s udrugom P.O.I.N.T., a u tijeku je priprema za snimanje i izdavanje autorskog albuma Zdravka Šljivca. Svake godine organiziramo barem jednu inozemnu turneju i sudjelujemo na međunarodnim natjecanjima i festivalima. Takvi projekti zahtijevaju detaljno planiranje, osiguravanje financijskih sredstava i uspješnu realizaciju, zbog čega smo primorani imati vlastiti produkcijski tim.

Često smo pozvani nastupati na koncertima trećih strana, najčešće drugih tamburaških orkestara ili festivalima tamburaške glazbe, što rado prihvaćamo kad smo u mogućnosti nastupiti. Također, dužnost nam je nastupiti i na poziv sponzora koji osiguravaju ostvarivanje projekata udruge te na poziv Grada Križevaca, glavnog pokrovitelja svih aktivnosti udruge.

Za ostvarivanje suradnji odgovoran je predsjednik, producent orkestra, koji je trenutno ujedno i tajnik, te šef dirigent orkestra, kao i ostatak upravnog odbora, no svatko od članova je dobrodošao predložiti suradnju koju bi želio ostvariti, nakon čega je produkcijski tim realizira.

4. Koji je organizacijski ustroj unutar Gradskoga tamburaškog orkestra Križevci i znate li je li to standard za sve amaterske orkestre ili postoje određene specifičnosti? Koja upravna tijela postoje i koja je njihova međuovisnost? Tko čini produkcijski, odnosno menadžerski tim? Kako su organizirane aktivnosti orkestra? Pristupa li se svakom koncertu kao zasebnom projektu ili postoji određeni način procesa produkcije? Postoji li dio produkcije za koji su angažirane vanjske osobe?

Organizacijski ustroj propisan je statutom udruge te je djelomično reguliran i Zakonom o udrugama, no pošto su djelatnosti svake udruge specifične, tako se prilagođava ustroj udruge

odlukom skupštine i upravnog odbora. Svaka udruga se bazira na načelima transparentnosti, jednakosti i demokratskom poretku birajući predstavnike članstva u radnim tijelima udruge.

Vrhovno tijelo udruge je skupština koja je sastavljena od redovnih članova udruge te ona izabire pet predstavničkih tijela. Prvo tijelo je predsjednik udruge, zatim potpredsjednik udruge i tajnik udruge. Svaku tu funkciju izvršava jedna osoba i te osobe su ovlaštene za zastupanje udruge i odgovorne skupštini. Skupština također izabire upravni odbor koji je izvršno tijelo udruge i čine ga predsjednik udruge, koji je ujedno i predsjednik upravnog odbora i skupštine, tajnika te tri člana. Uz upravni odbor, izabire se i nadzorni odbor koji nadzire rad svih ostalih tijela udruge. Sva tijela se izabiru na mandat od dvije godine.

Upravni odbor zatim formira specifična tijela koja realiziraju određene segmente djelovanja orkestra. Prije svega, izabire se šef dirigent koji je član umjetničkoga vijeća sastavljenog od još dva člana. Upravni odbor ujedno je i produkcijski tim orkestra, ali se prema zahtjevima projekta organiziraju posebni produkcijski timovi, kao i timovi za odnose s javnošću. Trenutnu funkciju glavnoga producenta izvršava tajnik udruge i on organizira produkcijske timove. Redovito imamo tim za odnose s javnošću sastavljen od troje ljudi, notnog arhivara koji ujedno brine o tehničkim potrebama orkestra te IT stručnjaka koji brine o digitalnim potrebama i komunikacijskim te produkcijskim digitalnim alatima. Tijekom partnerskih suradnji u timove uključujemo i predstavnike partnera koji izvršavaju dogovorene zadatke. Specifični projekti zahtijevali su formiranje privremenih timova, pa smo tako pri izradi promotivnih majica te izradi posebno dizajniranih kravata i košulja oformili tim za dizajniranje i kontrolu izrade.

U programskoj službi, osim umjetničkog vijeća i šefa dirigenta, imenovali smo i vođe sekcija koji pravovremeno obavještavaju sekcije o probama i programu te brinu o raspodjeli svirača po dionicama. Vođe sekcija odgovaraju šefu dirigentu i producentu.

Jedino tijelo koje nije izabrano na mandat, a izabire se od strane skupštine je likvidator. Likvidator je tijelo koje zahtijeva Zakon u udrugama, a zastupa udruhu u postupku likvidacije sve do brisanja iz registra.

Od vanjskih suradnika angažirali smo redovit knjigovodstveni i računovodstveni servis te prema potrebi angažiramo tehničke službe za rasyjetu, razglas i prijevoz. Osim tehničkih službi, često angažiramo voditelje programa, gostujuće izvođače, soliste i zborove te dirigente. Dosad nismo imali potrebe angažirati druge vrste vanjskih suradnika, no ako će zahtjevi projekta to

tražiti, spremni smo angažirati marketinške i produkcijske stručnjake, kao i druge programske službe, poput režije ili drugih izvođača.

Svakom koncertu, nastupu ili bilo kakvoj aktivnosti udruge pristupamo kao zasebnom projektu. Prvo određujemo odgovorne osobe koje vode i realiziraju projekt te formiramo budžet projekta prema financijskom i operativnom planu koji donosimo godinu unaprijed. Nakon toga voditelj projekta, to jest producent, obavještava ostala tijela udruge i članove te okuplja orkestar i produkcijski tim, nakon čega se kreće u realizaciju projekta.

5. Kako je organiziran poslovni proces produkcije? Koji su izvori financiranja redovitih aktivnosti? Postoji li potreba, ali i mogućnost za financiranjem iz javnih poziva ili sponzorstva? Koji su neki općeniti troškovi redovitih aktivnosti? Tko je odgovoran za pronalaženje financiranja i izvještavanje?

Upravni odbor godinu dana unaprijed formira operativni i financijski plan koji izglasava skupština. U operativnom planu navodimo naziv projekta, datum održavanja, indikatore uspješnosti, status prijave, nositelje i partnere projekta, planirani budžet projekta, partnerske organizacije i ostale bilješke. Operativni plan je strateški dokument udruge prema kojem se formira i financijski plan te se traže izvori financiranja.

Udruga ima vrlo malo troškova redovitih aktivnosti, a to su troškovi knjigovodstvenog servisa i honorara šefu dirigentu koji se pokrivaju kroz Javni poziv za financiranje programa kulturno-umjetničkih udruga Grada Križevaca. Ustvari, većina troškova udruge financirana je iz javnih izvora gradskog ili državnog proračuna čija se sredstva dodjeljuju putem javnih poziva za predlaganje projekata. To ustvari znači da za svako financiranje moramo pisati poseban projekt, što i jest razlog zašto cijela produkcija funkcionira na projektnom menadžmentu. Projekte prijavljujemo na javne pozive Ministarstva kulture i medija, Ministarstva znanosti i obrazovanja, Ministarstva vanjskih i europskih poslova, Zaklade Kultura Nova, Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva, Koprivničko-križevačke županije, Grada Križevaca, Hrvatskog društva skladatelja te lokalnih samouprava u kojima održavamo određene programe. Tijek raspisivanja javnih poziva uglavnom kreće od kolovoza za sljedeću godinu, a završava tijekom siječnja i veljače. Tijekom godine se može pronaći još poneki javni poziv, ovisno o dislokaciji sredstava. Priprema projektne dokumentacije za prijavu na javni poziv možda je i najveći dio posla produkcije jer zahtijeva detaljno planiranje i predviđanje, što je ponekad dosta zahtjevno jer se radi o programima koji se realiziraju čak i nakon više od godinu dana od prijave. Za svaki projekt pokušavamo osigurati više različitih izvora financiranja kako

bismo osigurali održivost projekta te u slučaju neprihvatanja prijedloga mogli brzo preusmjeriti financijska sredstva na prioritetnije troškove te pronašli novi način financiranja. U takvim slučajevima tražimo sponzorstva i donacije iz privatnih izvora.

Sponzorstva i donacije većih kompanija najčešće se dodjeljuju kroz natječaje, no postoji mogućnost njihova izvanrednog financiranja ako kroz molbu i sponzorski portfelj procijene da sponzorstvo pozitivno djeluje na obje strane. Sponzorstva najčešće tražimo prije početka nove financijske godine kad kompanije formiraju proračune, ali surađujemo s nekoliko stalnih sponzora koji nam pomažu u redovnom financiranju projekata.

Prijave na javne pozive za financiranje, kao i molbe sponzorima priprema producent, a potvrđuje ga netko od ovlaštenih osoba za zastupanje. Taj proces je skraćen pošto je producent ujedno i tajnik pa traži financiranje prema operativnom planu koji je odobrio upravni odbor.

Nakon osiguravanja sredstva, producent obavještava tijela udruge o početku realizacije i formira produkcijski tim tog projekta. Umjetničko vijeće priprema program, a produkcijski tim angažira izvođače te formira plan proba u dogovoru s programskom službom. U pripremu projekta ulazi i angažiranje potrebnih tehničkih službi, sastavljanje ugovora, iznajmljivanje prostora, organizacija audio- i videosnimanja, organizacija prijevoza i smještaja, slanje prijave za festivale i natjecanja te ostali specifični zadatci. Prije samog događaja, produkcijski tim radi na promociji projekta, izrađuje tiskovine, šalje obavijesti medijima i objavljuje na društvenim mrežama i mrežnoj stranici sve relevantne informacije. Na dan događaja produkcijski tim zajedno s tehničkim službama priprema pozornicu, to jest lokaciju na kojoj se događaj odvija te je u službi izvođača kako bi tonske probe i nastup prošli bez problema. Nakon završenog projekta produkcijski tim zaključuje sve ugovore i plaćanja, objavljuje posljednji medijski izvještaj te šalje posljednji operativni i financijski izvještaj projekta upravnom odboru i pokroviteljima projekta. Na kraju godine skupštini se prezentiraju operativni i financijski izvještaji svakoga projekta te kumulativni godišnji operativni i financijski izvještaj.

6. Tko je odgovoran za zaposlenje redovnih i honorarnih zaposlenika orkestra?

Gostujuće honorarne izvođače predlaže umjetničko vijeće, odobrava upravni odbor, a angažira producent. Tehničke službe i ostale suradnike angažira producent samostalno ili na prijedlog upravnog odbora. Redovno zaposlene osobe u udruzi još nismo imali, no za takav način zapošljavanja tajnik priprema natječaj za zaposlenje koji predsjednik objavljuje. Nakon prijave kandidata za zaposlenje, upravni odbor pregledava dokumentaciju i ocjenjuje prijave, potom

predsjednik udruge potpisuje ugovor s najbolje ocijenjenim kandidatom koji je ispunio sve formalne uvjete natječaja.

7. Angažirate li volontere za određene aktivnosti i tko je odgovoran za taj dio organizacije?

Devedeset posto rada udruge počiva na volonterskom radu članova. Za veće projekte koji zahtijevaju više volontera nego što udruga može pružiti, producent ili imenovani koordinator volontera raspisuje javni poziv za volontere i/ili kontaktira volonterski centar. Evidenciju o volontiranju vodi koordinator volontera te je predaje tajniku udruge koji prijavljuje evidenciju volontiranja nadležnom uredu.

8. Postoji li određeni sustav i proces komunikacije unutar producentskoga tima, ali i prema izvođačima i umjetničkoj službi? Održavate li redovne sastanke ili po dogovoru? Održavate li *online* ili telefonsku komunikaciju?

Proces komunikacije ovisi o zahtjevima projekta. Najčešća komunikacija je uživo na sastancima, telefonska, e-poštom te grupnim razmjenjivanjem poruka. Za veće projekte koji uključuju velike količine dokumentacije ili pak korištenje određenih digitalnih alata, koristimo digitalne načine komunikacije unutar Microsoft 365 paketa radi lakše kontrole i dostupnosti sadržaja.

Upravni odbor održava sastanke prema potrebi, minimalno četiri puta godišnje, dok se skupština sastaje obvezno jednom na kraju godine. Ostala tijela održavaju sastanke online ili uživo prema potrebi.

9. Kako pristupate dogovaranju koncertnih prostora i tehničkih službi? Tko je odgovoran za raspolaganje imovinom ako je posjedujete?

Za potrebe organizacije posjedujemo mrežu kontakata koncertnih prostora i tehničkih službi koje svojim uvjetima odgovaraju određenim zahtjevima projekta. Odabir vrši producent u dogovoru s upravnim odborom prema potrebnim uvjetima i financijskim sredstvima. Za raspolaganje imovinom odgovorni su predsjednik i tajnik, no, naprimjer, za raspolaganje notnim arhivom, instrumentarijem i ostalom opremom zadužen je notni arhivar, odnosno tehničar koji odgovara predsjedniku i tajniku.

10. Po Vašem iskustvu, koji su nedostaci, ali i prednosti produkcije amaterskog orkestra u usporedbi s profesionalnim orkestrima?

Nedostatci samostalne produkcije amaterskih orkestara u sklopu udruga su prvenstveno financiranje koje nije moguće osigurati kumulativno na godišnjoj razini te velika količina papirologije koja je potrebna za osiguravanje financiranja projekta, a potrebno ju je pripremiti više od godinu dana prije održavanja programa. Zbog takvog načina financiranja, udruga često dolazi do nepredviđenih troškova i neizvjesnosti osiguravanja financiranja. Zbog manjka financijskih sredstva, udruga ne može stalno zaposliti osobe u produkcijskom timu, a profesionalne i opće životne obveze često sprječavaju članove u sudjelovanju u projektu te njihovo sudjelovanje ovisi o požrtvornosti, odvajanju slobodnog vremena i želji za ostvarenjem društvenih i kulturnih ciljeva udruge. No primjećujemo pomak u javnom financiranju koji se usmjerava prema organizacijskim kapacitetima neprofitnih organizacija, što bi moglo pridonijeti kvalitetnijoj samostalnoj produkciji udruga.

Kao prednosti amaterizma mogu navesti transparentnost poslovanja koja je uvjetovana zakonima, ali i javnim pozivima za financiranje. Udruge civilnoga društva često imaju jači društveni utjecaj te ostvaruju ciljeve koje nije moguće ostvariti kroz vladine ustanove. No najbitnija prednost amaterskoga djelovanja je entuzijazam i zaljubljenost u ono što članovi udruge rade. U projektima udruge svi sudjeluju dobrovoljno, što potiče članove na najkvalitetniju realizaciju projekta te osigurava uspješnost ostvarivanja ciljeva udruge.

11. Hvala vam puno što ste odvojili vrijeme za ovaj razgovor. Bilo je zadovoljstvo razgovarati s Vama i saznati više o Vašem radu i iskustvima.

Hvala Vam na ugodnom razgovoru i želim Vam daljnji uspjeh u radu!

8.4. Razgovor s Andreom Višak Išek: Organizacijski ustroj i procesi produkcije Zagrebačke filharmonije kao profesionalnog orkestra

Razgovor s Andreom Višak Išek, producenticom Zagrebačke filharmonije, koji smo proveli pisanim putem 17. srpnja 2024. godine i usmenim putem dva dana poslije, pružio mi je uvid u organizacijski ustroj i procese produkcije unutar dobro uhodanog sistema profesionalnog orkestra.

1. Hvala Vam na odvojenom vremenu za ovaj razgovor u svrhu izrade diplomskoga rada. Predstavite se i objasnite svoju funkciju u Zagrebačkoj filharmoniji.

Hvala Vam na pozivu! Zovem se Andrea Višak Išek, diplomirala sam muzikologiju dvopredmetno na Muzičkoj akademiji u Zagrebu pod mentorstvom prof. dr. sc. Mojce Piškor te etnologiju i kulturnu antropologiju na Filozofskom fakultetu u Zagrebu pod mentorstvom prof. dr. sc. Petre Kelemen.

Još u vrijeme studija radila sam u Muzičkom informativnom centru Koncertne direkcije Zagreb na digitalnoj bazi Quercus te digitalizaciji notne građe većinom hrvatskih autora te sam povremeno asistirala odjelu za produkciju pri Koncertnoj direkciji Zagreb kod zahtjevnijih projekata te na natjecanjima (Međunarodno violončelističko natjecanje Antonio Janigro, Međunarodno natjecanje mladih dirigenta Lovro von Matačić te Međunarodno saksofonističko natjecanje Josip Nohta na Muzičkoj akademiji u Zagrebu).

Na zadnjoj godini fakulteta kao studentica sam radila u arhivi Zagrebačke filharmonije, gdje sam asistirala tadašnjoj arhivarki u notnoj arhivi, a ubrzo nakon diplome bila sam i trajno zaposlena na radnom mjestu u notnoj arhivi. Kao arhivarka bila sam zadužena za nabavu i pripremu notnoga materijala za orkestar, pohranjivanje i zbrinjavanje notne građe te razne druge poslove, poput pisanja sezonske brošure za nove koncertne sezone i pomoćne marketinške poslove, ali sam također usko surađivala i s produkcijskim odjelom pa sam tako 'brinula' o pojedinim revijskim i gostujućim programima izvan sezone.

Dvije sezone vodila sam pretkoncertne razgovore prije koncerata Zagrebačke filharmonije u Crvenom, Bijelom i Plavom ciklusu te sam tako imala priliku bliže upoznati brojne soliste i dirigente te predstaviti publici njihovo umjetničko viđenje programa i koncerta. Od lipnja 2021. radim u produkciji Zagrebačke filharmonije.

2. Objasnite svrhu, cilj i težnje Zagrebačke filharmonije te registrirani pravni subjekt. Tko je osnivač u pravnome smislu?

Svrha, cilj i težnje, te registrirani pravni subjekt i osnivač Zagrebačke filharmonije propisani su statutom koji je dostupan na mrežnim stranicama orkestra.

3. Koje su redovne aktivnosti orkestra? Organizirate li koncerte, koncertne cikluse, snimanja, turneje i sl. u vlastitoj produkciji?

Redovna koncertna sezona sastoji se od koncertnih ciklusa (Crveni ciklus, Bijeli ciklus, Plavi ciklus, OFF ciklus, Komorni ciklus), koncerata izvan pretplate u samostalnoj organizaciji, ali i u suorganizacijama s Muzičkom akademijom u Zagrebu, Hrvatskom glazbenom mladeži,

Koncertnom dvoranom Vatroslava Lisinskog i slično, te tradicionalnih domaćih gostovanja. Gotovo svaki tjedan u sezoni ima drugi program, koncerti se održavaju petkom u Koncertnoj dvorani Vatroslava Lisinskog. Riječ je o sedamdesetak koncerata i predstava u vlastitoj produkciji, od kojih su u Crvenom i Plavom ciklusu uglavnom koncerti s klasičnim repertoarom, Minimini ciklus sadrži četiri predstave prvenstveno za djecu i mlade te OFF ciklus koji sadrži program pripremljen za publiku koja nije primarno klasično orijentirana, pa tako u OFF ciklusu koncerti nemaju pauzu, kraće traju, program je popularniji te nerijetko koketira s drugim glazbenim žanrovima kao što su jazz, rock, blues, pop, čak i metal. Takvi su nam koncerti izrazito važni za razvoj nove publike.

Uz redovne koncerte u vlastitoj sezoni, Zagrebačka filharmonija surađuje s drugim institucijama, kao što su Hrvatska glazbena mladež, koncerti sa studentima Muzičke akademije u Zagrebu koji su izrazito važni jer mladi glazbenici imaju posebnu priliku solistički nastupiti uz orkestar, zatim Komorni ciklus u suradnji s Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu, koncerti za Zagreb Classic te mnoge druge suradnje i koprodukcije.

U svakoj sezoni imamo određene termine za snimanje za razne izdavačke kuće (CPO, Naxos, Croatia Records...), a pritom posebnu pozornost pridajemo izvođenju i snimanju glazbe iz pera domaćih autora.

4. Sudjeluje li orkestar u produkcijama trećih strana i kako? Tko je odgovoran za ostvarivanje suradnji?

Zagrebačka filharmonija povremeno sudjeluje u produkcijama takozvanih vanjskih organizatora. Radi se uglavnom o popularnijim programima i suradnjama kao što su projekti Andrea Bocelli, Disney, Rock The Opera, Jose Carreras...

Do takvih suradnji dolazi najčešće s većim produkcijskim kućama koje imaju zahtjevnije programe koji trebaju uključiti simfonijski orkestar. Prijedlog suradnje najčešće inicira, kako ste nazvali – treća strana ravnatelju Zagrebačke filharmonije koji zatim u suradnji s timom odlučuje može li se i pod kojim uvjetima takva suradnja potvrditi.

5. Koji je organizacijski ustroj unutar Zagrebačke filharmonije i znate li je li to standard za sve profesionalne orkestre ili postoje određene specifičnosti?

Organizacijski ustroj unutar ZF-a određen je statutom kao temeljnim aktom, odnosno pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu. Nije mi poznato je li to standard za sve profesionalne

orkestre i prema mojem saznanju ne postoji standard primjene organizacijskog ustroja orkestra.

6. Koja upravna tijela postoje i koja je njihova međuovisnost?

Ravnatelj upravlja ustanovom i postoji upravno vijeće.

7. Tko čini produkcijski, odnosno menadžerski tim? Koja je vaša pozicija unutar tog ustroja? Obavljate li posao sami ili ste dio tima?

Ravnatelj je 'glava' kuće te glavne odluke vezane uz programe koncerata i planiranje sezone odrađujemo timski – ravnatelj, šef dirigent, stručni tim i produkcija.

Orkestar Zagrebačke filharmonije čini umjetničko vijeće. Umjetničko vijeće odabire svake tri godine stručni tim (pet glazbenika, od toga dva iz reda gudača, dva glazbenika puhača te jedan iz dionice udaraljki, harfe ili klavira). Pri kreiranju nove sezone održavaju se sastanci sa šefom dirigentom, stručnim timom i odjelom za produkciju te se komentiraju prijedlozi gostujućih glazbenika za nadolazeću sezonu.

Samu organizaciju, odnosno logistiku usklađivanja termina umjetnika i organizacije prijevoza i smještaja preuzima odjel za produkciju, koji trenutno čine dvije zaposlene osobe u Zagrebačkoj filharmoniji.

Užu problematiku odrađujemo kolegica i ja zajedno, no zatim svaka 'brine' o zaduženom projektu. Uglavnom se trudimo podijeliti posao po tjednima, odnosno koncertima te tako imamo dovoljno vremena pripremiti se za nadolazeći projekt tijekom sezone. Sve pretpripreme za novu sezonu odrađujemo minimalno godinu dana unaprijed te se posljedično na takozvani kostur s imenima izvođača, planom rada i financija nadovezuju ostali kolege: pravnicu s ugovorom, nadzornik s planom rada i sastavom orkestra, arhiva s nabavom notnoga materijala, marketing s pripremom oglašavanja i prodaje...

8. Kako su organizirane aktivnosti orkestra? Pristupa li se svakom koncertu kao zasebnom projektu ili postoji određeni način procesa produkcije redovnih aktivnosti?

Kako je sezona definirana barem pola godine prije početka, radimo takozvani 'molitvenik' – to je knjižica u kojoj su upisani planirani pokusi i koncerti. Na taj način glazbenici imaju uvid u cijelu godinu s detaljnim informacijama. Sredinom mjeseca šaljemo mjesečni plan u kojem su

upisani termini i obveze orkestra za nadolazeće kraće razdoblje. Raspored pokusa po danima šaljemo ovisno kad dirigent javi, uglavnom između jednog do deset dana prije prvoga pokusa.

9. Postoji li dio produkcije za koji su angažirane vanjske osobe?

Za organizaciju koncerata u našim ciklusima ne angažiramo vanjske osobe.

10. Opišite svoje radno mjesto te koji je poslovni proces produkcije.

Opis radnog mjesta producenta programa uključuje sljedeće aktivnosti, odnosno poslove: na temelju usvojenoga programa rada dogovara i utvrđuje s izvoditeljima sve pojedinosti oko izvođenja i ostvarenja programa i daje elemente za izradu ugovora, pravovremeno dostavlja ostalim službama Zagrebačke filharmonije sve podatke potrebne za ostvarenje programa; vodi korespondenciju s gostujućim umjetnicima; dežura na priredbama; prati i izvještava voditelja produkcije o razvoju glazbenog i glazbeno-scenskoga života u zemlji i inozemstvu imajući u vidu programsku potrebu Zagrebačke filharmonije; osmišljava i provodi suradnju Zagrebačke filharmonije s glazbenim i ostalim obrazovnim institucijama te institucijama i ustanovama od društvenog značenja; pomaže u marketinško-promidžbenim poslovima; brine o umjetnicima koji gostuju i sudjeluju u pripremama koncerata u zemlji i inozemstvu; vodi evidenciju programske djelatnosti Zagrebačke filharmonije u sezoni, vezano uz koncerte čiji je producent te odgovara voditelju produkcije za svoj rad i obavlja i ine poslove koje mu povjeri voditelj produkcije.

Opisat ću kako to izgleda u praksi. Po ideji tima (ravnatelj, šef dirigent, stručni tim i produkcija) ostvarujemo kontakt s umjetnikom/dirigentom (najčešće putem agencije kojoj umjetnik pripada) kojeg planiramo pozvati. U dogovoru s dirigentom i solistom biramo program prikladan za navedeni koncert (pogotovo ako je koncert u prigodno godišnje vrijeme – Božić, Uskrs, Svi sveti, karneval ili pak In memoriam Lovri von Matačiću ili In memoriam Milanu Horvatu i slično).

Nakon osmišljenog i usuglašenoga programa, radimo financijski plan sezone po ciklusima te u suradnji sa šeficom računovodstva i ravnateljem takav plan šaljemo kroz Javni poziv za financiranje Gradu Zagrebu.

Gostujućim umjetnicima organiziramo put i smještaj u Zagrebu te kroz održavanje pokusa komuniciramo s njima i brinemo o eventualnim dodatnim potrebama ili zahtjevima.

Sve termine pokusa usuglašavamo s Koncertnom dvoranom Vatroslava Lisinskog te u slučaju potrebe za večernjim terminima pokusa s recimo zborom, ako je Lisinski zauzet, tražimo zamjenu.

Pojedini koncerti zahtijevaju i ozvučenje, rasvjetu, a ako su izvan Lisinskog, nerijetko zahtijevaju i podizanje pozornice. Svaki je projekt priča za sebe te do zadnjeg detalja treba razmišljati o problematici koju određeni tip koncerta nosi sa sobom.

Uz redovne koncerte zahtjevniji dio produkcijskoga posla su planiranja turneje gdje uz datume, program, soliste brinemo o organizaciji putovanja i smještaja za cijeli orkestar (postoje posebni propisi za putovanja orkestra – autobus/avion/hoteli sobe i 4).*

11. Koji su izvori financiranja redovitih aktivnosti? Postoji li potreba, ali i mogućnost za financiranjem iz javnih poziva (kojih?) ili sponzorstva?

Glavni izvor financiranja je Grad Zagreb, po Javnom pozivu za predlaganje javnih potreba u kulturi. Naravno, postoji i mogućnost sponzorstva.

12. Koji su neki općeniti troškovi redovitih aktivnosti?

Neki od troškova su programski troškovi – honorari dirigenta, solista, dopuna u orkestru, ugodba klavira/čembala/celeste, troškovi smještaja i putovanja gostujućih umjetnika, najam notnoga materijala, kupnja notnog materijala itd.

13. Tko je odgovoran za zaposlenje redovnih i honorarnih zaposlenika orkestra? Angažirate li volontere za određene aktivnosti i tko je odgovoran za taj dio organizacije?

Po utvrđivanju da nedostaje zaposlenika u orkestru (nakon odlaska prethodnoga člana iz bilo kojeg razloga ili po otvaranju novoga radnog mjesta), pravna služba i ravnatelj traže odobrenje za zaposlenje u Gradskom uredu za kulturu i civilno društvo. Zatim se raspisuje audicija za glazbenike (po pravilniku za audicije u kojem je detaljno opisan cijeli proces, a javno je dostupan na mrežnoj stranici ZF-a).

Potrebu za honorarnim glazbenicima iskazuje nadzornik orkestra nakon uvida u sastav orkestra pojedinog koncerta. Honorarno u Zagrebačkoj filharmoniji sviraju profesionalni glazbenici na temelju potpisanog ugovora. Volontere unutar orkestra nemamo.

14. Postoji li određeni sustav i proces komunikacije unutar producenškoga tima, ali i prema izvođačima i umjetničkoj službi? Održavate li redovne sastanke ili po dogovoru? Održavate li *online* ili telefonsku komunikaciju?

Komunikaciju održavamo po potrebi i online i telefonom, pogotovo ako se radi o hitnoj situaciji koju valja što prije riješiti. Producenti tim inače redovito komunicira s članovima orkestra i tijekom svakog radnog dana, bilo slučajnim susretom na hodniku ili dogovorenim sastankom.

15. Kako pristupate dogovaranju koncertnih prostora, tehničkih službi, vanjskih suradnika, dirigenta i solista te ostalim potrebnim resursima? Tko je odgovoran za raspolaganje imovinom ako je posjedujete?

Zagrebačka filharmonija ima ugovor s Gradom Zagrebom kao osnivačem te Koncertnom dvoranom Vatroslava Lisinskog koja je 1973. izgrađena za Zagrebačku filharmoniju. Time je osiguran svaki petak u sezoni večernji termin za koncert Zagrebačke filharmonije te prema ugovoru Zagrebačka filharmonija ima prednost rezervacije termina za nadolazeće sezone.

Tehničku službu čine tri osobe s kojima redovito komuniciramo, ovisno o pripremi pojedinoga projekta. Minimalno deset dana prije samog koncerta tehničkoj službi ZF-a i KDVL-a javlja se koji su tehnički zahtjevi te se, ako je potrebno, nalazimo na sastanku gdje se detaljno razrađuju i dogovaraju tehnička zahtjevnost i protokol rješavanja problematike. Za raspolaganje imovinom, kako statut propisuje, odgovoran je ravnatelj.

16. Prema Vašem iskustvu, koji su nedostaci, ali i prednosti produkcije profesionalnog orkestra u usporedbi s amaterskim orkestrima?

Dvije godine sam bila predsjednica Gradskoga puhačkog orkestra Križevci te sam stekla itekako korisno iskustvo koje mi i dandanas koristi. Prednost profesionalne ustanove vidim u samoj podjeli posla: svatko je zadužen za jedan dio i odgovoran da se poslovanje u tom segmentu izvrši, a za taj posao osoba je plaćena. Postoji vlastito računovodstvo koje isplaćuje plaće, honorare te obavlja sve dužnosti vezane uz računovodstveni dio posla. Marketing obavlja svoj dio posla, prodaja svoj...

U amaterskim orkestrima često jedna do dvije ili tri osobe vode cijelu papirologiju, isplate, porezne obrasce i slično te ujedno animira ostale članove i dogovara nastupe. Osobno volontersko djelovanje pri vođenju organizacijskih poslova pri Gradskom puhačkom orkestru Križevci bilo mi je neizmjerljivo zanimljivo i poučno, po odrađenom poslu i nakon druženja s

ostalim članovima zaključak je uvijek bio da radimo ono što volimo i da se 'žrtvovanje' vremena i trud uvijek isplate.

Naravno, nemoguće je u opsegu posla usporediti profesionalni i amaterski orkestar jer je profesionalni orkestar kao Zagrebačka filharmonija odgovoran Gradu Zagrebu za financije te postoje određene procedure koje se moraju i na tom polju izvršiti. Nemoguće je da o orkestru i o svim 'okolnim' poslovima brine nekoliko ljudi. Voditi brigu o profesionalnom orkestru koji ima preko stotinu članova izazov je i za cijeli tim te ga je zbog opsega posla nemoguće usporediti s aktivnostima manjih amaterskih organiziranih orkestara.

17. Hvala vam puno. Bilo je zadovoljstvo razgovarati s Vama i saznati više o Vašem radu i iskustvima.

Hvala i Vama i puno uspjeha u daljnjem radu!