

Solucija u sedam koraka

Muzički centar Pavarotti

Biznis plan 2005 - 2008

Mostar
Bosna I Hercegovina
Mart 2004

Sadržaj

1.Uvod	3
2.Prezentacija projekata MCP	4
2.1 Odjel kliničke muzičke terapije.....	5
2.2.Kreativni projekti muzičkog centra od otvorenja.....	5
2.3.Studio.....	7
3.Solucija u sedam koraka	7
3.1.Uvod.....	7
3.2.Članarina od korisnika I posjetilaca.....	8
3.3.Uspješan marketing I promjena imidža.....	9
3.4.Povećanje broja posjetilaca I korisnika.....	10
3.5.Angažovanje više donatora.....	11
3.6.Bolja pozicija u lokalnoj I internacionalnoj zajednici.....	12
3.7.Optimiziranje vlastitih izvora finansiranja.....	14
4.Primarni uslovi	17
4.1.Visok kvalitet I raznovrsnost projekata I programa.....	17
4.2.Razvoj organizacione strukture.....	17
4.3.Marketing I reklamiranje.....	18
5.Epilog	18
Dodatak 1: Načini finansiranja.....	19
Dodatak 2: MCP budžet.....	20
Dodatak 3: MCP organizaciona hijerarhija	24
Dodatak 4: O PMC	25
O Bosni I Hercegovini	25
Glavne posljedice rata na Mostar I BiH	25

1. Uvod

Muzički centar Pavarotti je osnovan od strane War Child-a UK u nekadašnjoj zgradi II osnovne škole na Luci u Mostaru uz velikodušnu finansijsku podršku Luciana Pavarotti-ja.

Cilj institucije je bio da pruži pomoć ljudima BiH (posebno Mostar i okoline) koji su doživjeli tešku traumu i stres kao rezultat rata. Pavarotti centar je muzički centar u kojem (pored ostalog) se organizuju muzičke, edukacione, muzičko-terapeutske, rekreacione i kulturne aktivnosti. Rad je fokusiran na djecu i mlade ljude kao glavnu ciljnu grupu, ali i odrasli mogu pronaći nešto za sebe.

Zvanični osnivači MC Pavarotti-ja su Grad Mostar (51%) i War Child UK (49%).

Ideja da se predstavi muzička terapija kao nova metoda za pomoć traumatiziranoj djeci i mladima BiH-e, posebno u Mostaru (statistički najveći broj ratom traumatizirane djece i mladih je bilo u mostarskoj regiji) realizovana je otvaranjem Odjela kliničke muzičke terapije u MC Pavarotti.

Pored muzičke terapije kao primarnog programa, planirano je da Centar postane mjesto gdje će djeca i mladi imati šansu predstaviti sebe kroz različite kreativne i terapeutske aktivnosti kao što su Školski projekat, Radionica afričkih udaraljki, Škola muzike, umjetničke radionice, dječiji hor, plesne radionice itd. I na kraju ali ne i zadnje visokoprofesionalni studio za snimanje je otvoren sa namjerom da privuče muzičare iz cijelog svijeta da snimaju u Mostaru.

S obzirom na veoma tešku ekonomsku i socijalnu situaciju, od početka sve aktivnosti i programi Centra su bili besplatni za korisnike i posjetioce.

Potrebna sredstva su bila osigurana preko War Childa od profita materijala "Pavarotti i prijatelji".

Ova "luksuzna" situacija u početku i nedostatak iskustva u finansijskom planiranju doveli su do veoma velikih mjesečnih troškova. Od septembra 1999 najveći dio novca je potrošen i MC Pavarotti je samo povremeno dobio mala sredstva od izdavačkih prava "Pavarotti i prijatelji".

War Child nizozemske je odigrao važnu ulogu u tom periodu pružajući ulogu glavnog donatora za Muzičku terapiju od januara 2000 i dijelom za Školski projekat od septembra 2000 do aprila 2003. Povremena sredstva od izdavačkih prava, male donacije i vlastiti prihod od studija, iznajmljivanja prostora, restorana itd., pokrivaio je ostatak potrebnog budžeta.

Veoma je vidljivo da je MC Pavarotti djelovao više kao humanitarna organizacija nego kulturna ustanova kako je i registrovan zvanično.

S obzirom na generalnu ekonomsku situaciju i činjenicu da su na početku bila osigurana sredstva, MC Pavarotti do 2004 nije dobio sredstva od lokalnih vlasti kao što je bilo zamišljeno na početku.

Na početku imidž humanitarne organizacije se uklapao sa primarnim ciljem Centra da ponudi različite besplatne usluge (na prvom mjestu terapeutske) mladoj generaciji

Mopstara i BiH. Kroz period kada je BiH bila u centru pažnje internacionalne zajednice nije bilo toliko teško pronaći sredstva za ustanovu. Situacija se promijenila u posljednjih nekoliko godina i postalo je veoma teško pronaći potrebna sredstva za nastavak besplatnih aktivnosti a posebno za pokrivanje troškova stalno uposlenih i troškova režije.

U tom smjeru menadžment Centra je poduzeo neophodne mjere drastičnog smanjenja mjesečnih troškova i broja stalno uposlenih.

Također je i Grad Mostar kao jedan od osnivača kontaktiran u proteklom periodu u cilju usvajanja Centra na budžet kako bi se dijelom pokrili generalni troškovi. Još nije donešena zvanična odluka ali je pozitivna gesta u tom smjeru činjenica da je Grad donirao određenu sumu za prvih pet mjeseci 2004 godine.

Mi čvrsto vjerujemo da će oni prepoznati važnost Centra za lokalnu zajednicu i pružiti stalnu podršku u budućnosti.

Iako MC Pavarotti nikada nije bio registrovan kao humanitarna organizacija ipak je djelovao kao takav . MC Pavarotti kao kulturna ustanova takve vrste, neće biti u mogućnosti da u potpunosti opstane bez donatora. Određena količina subvencija će biti neophodna. A kada ekonomija Mostar postane dovoljno jaka, cilj centra je da bude finansijski potpognuta od lokalne zajednice. Da bi preživjeli dolazeće godine u kojima lokalna zajednica još uvijek nije dovoljno jaka da u potpunosti preuzme svoju ulogu, poslovno planiranje će zavistiti i od drugih donatora. A sa druge strane MC Pavarotti će probati sve mogućnosti da “stoji na svojim nogama” koliko god je to moguće. Ovaj biznis plan 2005-2009 opisuje akcije koje smo planirali preduzeti u cilju transformisanja Centra u živu kulturnu ustanovu sa što zdravijom ekonomijom. Sedam povezanih koraka je planirano ostvariti tokom ove tranzicije: Solucija sedam koraka.

2. Prezentacija projekata MC Pavarotti

2.1 Klinička muzička terapija (postojeći projekat)

Ideja da se predstavi muzička terapija kao nova metoda za pomoć traumatiziranoj djeci i mladima

BiH-e, posebno u Mostaru (statistički najveći broj ratom traumatizirane djece i mladih je bilo u mostarskoj regiji) realizovana je otvaranjem prvog i za sada jedinog Odjela kliničke muzičke terapije u bivšoj Jugoslaviji u MC Pavarotti.

Odjel terapije radi sa oko 75 klijenata sedmično i od početka oko 650 klijenata je bilo obučeno ovim seansama.

Rad je organizovan u individualnim ili grupnim seansama kako u Centru tako i van njega u Školi za djecu sa posebnim potrebama, sirotištima, bolnicama itd, u mostarskoj regiji i Republici Srpskoj.

Glavna ciljna grupa su djeca i mladi, a odrasli su u manjem broju zastupljeni.

Odjel je organizovan kao tim od 6 ljudi (internacionalci-terapeuti i lokalno osoblje).

Ispunjen je primarni cilj Odjela da se pruži muzička terapija klijentima sa postratnim traumama i sve je manji broj klijenata sa takvim problemom. Danas je rad i plan za budućnost koncentrisan na klijente sa posebnim potrebama, iz problematičnih porodica i okoline, zlostavljanim osobama, osobama sa ovisnosti o drogama itd.

Pored ovoga Odjel terapije nudi i seminare za profesionalce, nastavnike, roditelje itd. Također je planirano da se u slijedeće četiri godine lokalizira projekat i uposli prvu generaciju BiH terapeuta.

2.2. Kreativni projekti Muzičkog centra Pavarotti od otvaranja:

2.2.1 Dječiji hor Pavarotti

Projekat postoji od decembra 1998, broj djece do sada 350, starost od 4 do 12 godina, sadašnji broj članova 70. Hor je imao nastupe na različitim kulturnim događajima kao što je tradicionalni Festival dječije pjesme Zlatna Nota, Dan Evrope, Međunarodni dan osoba sa onesposobljenjem, Dan Centra, proslava dan škola i vrtića, humanitarnim koncerti itd.

2.2.2. Plesna grupa Art

Projekat postoji od 1999, broj članova do sada 200, dobi od 3 do 12 godina, sadašnji broji 50 članova. Plesna grupa je nastupala na različitim događajima u Centru, humanitarnim koncertima, Danu Centra, godišnjicama škola itd.

2.2.3. Plesna grupa Flash

Postoji od 1998 godine. Broj članova 35. Rad je baziran na modernom plesu sa originalnim koreografijama. Flash je nastupao na različitim događajima u Centru, Dan Evrope, godišnjicama drugih kulturnih ustanova, u Norveškoj za Dan UN-a, itd.

2.2.4. Škola muzike

Postoji od 1998, broj članova do sada 250, dobi od 12 do 25 godina. Rad je baziran na praktičnom učenju sviranja električne gitare, bas gitare i bubnjeva. Trajanje jedne radionice je 3 mjeseca i uključeno je 12 studenata. Većina nekadašnjih polaznika je oformila vlastite band-ove i na osnovu njihovih potreba za probama, jedna od prostorija u Centru je namještena kao soba za probe. Ovi polaznici također imaju priliku da nastupe na raznim događajima koje Centar organizuje.

2.2.5. Engleski kroz igru

Postoji od januara 2003, broj članova do sada je 220, dobi od 5 do 12 godina. Sadašnji broj je 80. Kao dodatak ponekad nedovoljnim časovima engleskog u školama, ovaj projekat ima za cilj da se učenje engleskog jezika odvija kroz pjevanje i pjesme.

2.2.6. DJ radionica

Postoji od 1998, broj polaznika do sada 35-40, dobi od 15 do 20 godina. Sadašnji broj polaznika je 8. Polaznici imaju nastupe kako u Centru tako i u lokalnim café barovima i različitim DJ party-ima u Mostaru i okolini..

2.2.7. Likovna radionica

Organizirana nekoliko puta od otvorenja, broj polaznika do sada 200; trenutno se odvija u saradnji sa Cradle-om, broj polaznika 30, dobi od 5 do 10. Svaka radionica je kulminirala izložbom radova. Art soba je također iskorištena kao studio za slikanje mladih umjetnika.

2.2.8. Radionica Afričkih udaraljki

Postoji od otvorenja Centra; broj polaznika do sada 200, dobi od 7 do 18 godina. Nastupali su u Centru i različitim manifestacijama u Mostaru i imali su prezentacije u Njemačkoj i Holandiji.

2.2.9. Video radionica

Organizovana nekoliko puta, broj polaznika do sada 40, dobi od 16 do 20. Trenutno 5 ljudi je uključeno u taj rad. Rezultat te radionice su kratki dokumentarni i umjetnički filmovi koji su prezentirani Filmskim festivalima u Mostaru, Sarajevu i Norveškoj. Također su napravili i nekoliko video-klipova za lokalne muzičare.

2.2.10. Školski projekat (nekadašnji projekat)

Vanjski projekat u osnovnim školama i okolnim selima (od 1997 do jula 2003, broj korisnika 1800 sedmično) Danas je projekat izrastao u samostalnu organizaciju i djeluje odvojeno od Centra.

2.2.11. Teatarske radionice (nekadašnji projekat)

Organizovan nekoliko puta, broj učesnika 80, dobi od 7 do 20. Dans Centar ustupa prostor dvjema teatarskim grupama iz Mostara koje redovno imaju predstave u Centru sa novima predstavama.

2.2.12. Vanjski terapeutsko-kreativni projekati (nekadašnji projekti)

Kreativne radionice u Školi za slijepe i Bolnici Pazarić od 1998 do jula 2003 su djelovali kao vanjski projekti.

2.2.13. Seminari okrugli stolovi

MC pavarotti je organizovao nekoliko seminara i okruglih stolova od početka, obično u saradnji sa omladinskim, socijalno-kulturnim i zdravstvenim organizacijama i institucijama. Teme ovih seminara i stolova su bile posvećene mladim, demokratiji, problemima sa narkoticima itd.

2.3 Studio

MC pavarotti ima dva studija za snimanje u podrumu zgrade. Pored malog studija sa profesionalnom konzolom za miksanje za mlade bando-ve, posjedujem i 150 m² žive sobe sa jednim od nekoliko potuno opremljenih SSL stolova u bivšoj Jugoslaviji. Ovaj Studio, koji je jedan od najvećih u nekadašnjoj Jugoslaviji, je dizajniran i opremljen prema zamisli Brian-a Eno-a i Peter-a Gabriel-a.

Namjera je bila da studio bude korišten od strane profesionalaca uglavnom. Kako bilo, nekoliko prvih godina ne tako veliki broj poznatih umjetnika je znao da takav studio upšte i postoji. Jedan od razloga je i slab marketing studija. Iako odgovarajući marketing zahtjeva i odgovarajući budžet za to, što za sada ne postoji, sve više profesionalaca je privučeno mogućnostima toga studija. Dans studio radi sa skromnim profitom, uglavnom od umjetnika iz regiona bivše Jugoslavije. Kapacitet nije u potpunosti iskorišten, što daje dobru perspektivu za povećanje iskorištenosti u budućnosti.

3. Solucija Sedam koraka 2004-2008

3.1 Uvod

U posljednjih šest godina MC Pavarotti je stekao imidž jake organizacije koja je u potpunosti potpomognuta od strane g. Pavarotti-ja.

Ali g.Pavarotti je pomogao izgradnju zgrade i prvu godinu i po rada. Danas taj imidž još uvijek nije promjenjen ,a Centar se snažno bori da opstane finansijski.

U bližoj budućnosti je planirano da Mc Pavarotti poduzme neophodne korake kako bi prešao sa jednog nivoa humanitarne organizacije na kulturno-obrazovnu instituciju. To uključuje promjenu od uslužne ustanove na više orjentiranu poslovnu ustanovu. Drugim riječima , Mc Pavarotti će se promijeniti od ustanove u kojoj su sve usluge za korisnike bile besplatne u kulturnu ustanovu koja pokreće vlastitu zaradu preko komercijalnih aktivnosti, dobro izbalansiranih sa besplatnim aktivnostima. A sve u skladu sa pravima i zakonskim obavezama.

Ova tranzicija traži ne samo radikalne promjene u rganizaciji, nego se i ponašanje i odnos saradnika i klijenata treba promijeniti. A takva tranzicija se ne može uraditi preko noći.

Dug, predan i koncentrisan rad je potreban da bi se postepeno promjenila situacija.

Sedam koraka će biti preduzeto koji se baziraju na slijedećim postavkama:

1. Članarina od korisnika i posjetilaca
2. Uspješan marketing i promjena imidža
3. Povećanje broja posjetilaca i korisnika
4. Uspješni kvalitetni programi
5. Angažovanje većeg broja donatora
6. Bolja pozicija u lokalnom i internacinalnom društvu
7. Optimiziranje vlastitih izvora finansiranja

Ovu politiku mi nazivamo Rješenje u sedam koraka. Program je proces tranzicije više nego da se sve okrene naglavačke. U slijedećim dijelovima opisano je sedam koraka putem kojih će doći do promjene statusa Centra od humanitarne organizacije do kulturne ustanove.

3.2. Članarina od korisnika i posjetilaca

Prvi inajvažniji korak ka planiranom cilju je postepeno uvođenje plaćanja za usluge. planirano je pažljivo sprovođenje ovoga radi činjenice da su do sada sve usluge MC Pavarotti bile besplatne i ljudi će trebati vremena da prihvate ovu promjenu. Drastični koraci u tom smjeru mogu voditi na ozbiljno smanjenje broja korisnika. Na osnovu razgovora sa roditeljima, mladima i drugim ljudima stekli smo utisak da da je većina spremna da počne sa plaćanjem. Ali ova volja je bila i praćena komentarima o trenutno veoma slaboj ekonomiji u BiH a posebno u Mostaru. Vodeći računa o ovim komentarima formiranje cijene će pratiti proporcionalno razvoj ekonomske situacije.

3.2.1 Članarina za kulturno-obrazovne programe

Za prvu godinu je planirano postepeno uvođenje mjesečne članarine za klijente u iznosu od 5 KM (Eur 2,56) sa tendencijom rasta kao što je prikazano u tabeli 1. Svi ukupni iznosi su prikazani u lokalnoj valuti kao i u Eurima. Trenutni kurs je 1,9558 KM=1 Euro. Također je veoma važno voditi računa o familijama teške socijalne i ekonomske situacije. Oni će dobiti popust ili ako je moguće besplatno članstvo.

Tabela 1.

Broj korisnika projekata PMC-a	Iznos članarine (KM)	Broj mjeseci	2004	2005	2006	2007
400	5	5	10.000			
500	5	10		25.000		
600	7	10			42.000	
700	7	10				49.000
Admin troškovi 15%			1.500	3.750	6.300	7.350
Ukupno			8.500	21.250	35.700	41.650

3.2.2. Uvođenje naplaćivanja ulaznica posjetiocima programa

Kao što je predstavljeno od samog početka, pored terapijskih i različitih kreativnih aktivnosti, Centar organizuje i veliki broj različitih kulturnih događaja u svojim prostorima (sala, max.120 posjetilaca i dvorište max.500 posjetilaca). Ove aktivnosti su bile besplatne za posjetioce. Jedan od glavnih razloga, pored teške ekonomske situacije građana, je i činjenica da Centar ne posjeduje adekvatan prostor gdje bi bilo moguće primiti veći broj posjetilaca. Preko naplate ulaznica bili bismo u mogućnosti pokriti dio organizacionih troškova, troškova promocije pored poreza koje smo dužni platiti. i pored sumnjičavosti velikog broja uposlenih u Centru o ekonomskoj opravdanosti i mogućnosti smanjenja broja posjetilaca radi odlučeno je da se počne sa eksperimentalnim naplaćivanjem ulaznica za različite događaje kako je pokazano u tabeli 2.

Tabela 2.

Vrsta programa	Minimalan br.godišnje	Broj posjetilaca	KM	2004	K M	2005	K M	2006	K M	2007

veliki dog.	5	250	5	6250	6	7500	8	10000	10	12500
klasična	15	75	3	3150	3	3150	4	4200	5	5250
popularna	10	150	3	4500	3	4500	4	6000	5	7500
ostalo	10	100	3	3000	3	3000	4	4000	5	5000
UKUPNO		4800		16900		18150		24200		30250

Svjesni smo da će ove promjene donjeti samo mali profit, posebno prve godine. Postoji i rizik u smanjenju broja posjetilaca i korisnika kao i mogući gubitak pri organizaciji događaja. U periodu od 4 godine planirano je da do 2008 godine svi korisnici plaćaju za pružene usluge. Manji profiti će pokriti dio troškova Centra.

3.3 Uspješan marketing i promjena imidža

Do sada, oblast marketinga i pisanje proposita su bili odgovornost samo menadžmenta, bez većeg učešća drugih uposlenih i ostalih u Centru. Pored marketinških aktivnosti, koji će biti predmet diskusije kasnije (vidi dio 4.3.), želimo da predstavimo "marketinški mentalitet" u Centru.

3.3.1. Promjena ponašanja uposlenih

U budućem periodu, uposleni će biti uključeni u pisanje proposita. U stvari biće uključeni u prvi nacrt gdje će biti moguće predstaviti osnovne ideje o novim projektima ili proširenju i inovacijama u postojećim projektima, što će dalje biti razrađeno od strane menadžmenta. U roku od 4 godine ove sposobnosti bi trebale biti na nivou kod svih lidera radionica kada će oni biti u mogućnosti da u potpunosti napišu visoko kvalitetan proposit. Ovaj kvalitet mora sadržavati profesionalne standarde kako bi ih dalje prosljedili menadžmentu i Upravnom odboru kao i organizacijama i fondacijama u BiH i van.

Osim što će biti uključeni u pisanje proposita, svi uposleni u Centru moraju biti više uključeni u promociju Centra kroz marketinške aktivnosti, kontakte sa drugim organizacijama i individuama, razmjenu mišljenja i iskustava i na taj način povećati broj korisnika ciljnih grupa za različite aktivnosti. Ovo povećano učešće će biti i stimulacija za odgovornost prema projektima.

Vjerujemo da će ovo dovesti do osjećaja zadovoljstva i zaslužnosti bivajući odgovorni za nastavak i razvoj projekata.

Ovako će i kompetentne osobe koje još nisu uključene u Centar imati priliku da apliciraju. Oni će biti pozvani da iznesu sugestije za nove ili proširenje postojećih projekata. Način realizacije ovoga je kroz odgovarajući marketing, preko intervjua na radio i TV programima, javnim oglašavanjem u cilju uključivanja većeg broja ljudi.

3.3.2. Promjena imidža Centra

U planiranom procesu promjene od tipične humanitarne organizacije u kulturno-obrazovnu ustanovu je veoma važno postići tu promjenu sadašnjeg imidža. Od početka, zbog besplatnih usluga Centra, MC Pavarotti je dobio imidž bogate humanitarne

organizacije bez ikakvih poteškoća u pokrivanju svojih troškova. Centar će trebati neko vrijeme da bi promjenio ovakav imidž u glavama ljudi te da oni u potpunosti prihvate da je Centar ustanova koja obezbjeđuje različite kulturno-obrazovne usluge ali i da je za to potrebno platiti. Važno je razviti svijest korisnika da će njihov novčani doprinos pokriti neke od troškova projekata i programa i dati Centru bolju poziciju u budućnosti. Moramo voditi računa o činjenici da na samom početku rada Centra, postojala je ideja pravljenja prostora za djecu i mlade gdje će oni imati šansu da se uključe u različite projekte besplatno. A primarni cilj je bio terapijska pomoć u prevazilaženju trauma i iskustava. Sa druge strane Centar je trebao obezbjeđiti sigurne uslove za razvoj kreativnosti i talenata. Mjesto gdje bi imali šansu da nauče mnogo i mjesto gdje bi provodili slobodno vrijeme korisno i kreativno. Svi ovi razlozi i aspekti su doveli do stvaranja imidža humanitarne organizacije.

Kako su primarni ciljevi ispunjeni, neophodno je uspostavljanje novih ciljeva baziranih na potrebama građana i interesu kao i potrebama i interesu Centra. Ova promjena imidž Centra će vjerovatno imati pozitivan psihološki uticaj na generalni stav o Centru. U post-ratnoj BiH i Mostaru mnoge nevladine organizacije su davali usluge besplatno. Danas se većina tih organizacija povukla iz ove oblasti prema drugim kriznim oblastima u svijetu. A MC Pavarotti se oduvijek smatrao dugoročnom organizacijom.

3.4. Povećanje broja posjetilaca i korisnika

Od otvorenja, Centar je imao za cilj pružanja mjesta za djecu i mlade Mostara i BiH gdje će, pored muzičke terapije kao važnog segmenta, imati šansu razvijanja i potvrde svojih sposobnosti i talenta kroz različite aktivnosti. Ova ideja će i dalje ostati prisutna u budućim planovima Centra. Djeca i mladi će i dalje ostati glavna ciljna grupa iako će se organizirati i aktivnosti za odrasle.

3.4.1 Ciljna grupa i broj korisnika

Do sada, od otvorenja Centra, kroz različite aktivnosti u i van Centra je bilo uključeno oko 2000 učesnika, a danas ima oko 400 korisnika sedmično. Razvoj postojećih i uvođenje novi projekata, planirano je povećanje broja korisnika najmanje za 100 godišnje.

Dakle, u 2008 bi trebali dostići brojku od minimalno 700 korisnika sedmično.

Određeni koraci dijelom već pomenuti adijelom kasnije, će voditi kao realizaciji planiranog povećanja broja korisnika:

- interesantna ponuda različitih projekata kako u Centru tako i van njega
- redovne marketinške aktivnosti ne samo putem medija nego i preko promotivnih materijala, SMS-ova, e-mail-ova, promocijom "od usta do usta"
- dobrom organizacijom i uslovima za rad
- kvalitetni lideri radionica
- redovnim kontaktima sa djecom i mladima preko debata, upinika u cilju prepoznavanja interesa za određene aktivnosti
- redovna promocija postignutih rezultata radi promocije samog Centra i mladih kao i zadržavanja postojećeg učešća i povećanja istog

Svjesni smo da ovakav plan povlači i povećanje broja lidera i asistenata i razumno povećanih troškova organizacije i održavanja projekta. Ali ukoliko realizujemo svoj plan, priliv sredstava od članarina će se povećati i, što je svakako veoma važno, prostor Centra će biti iskorišten bolje.

Protok ljudi će biti veći, a imidž Centra pozitivan.

3.4.2. Broj posjetilaca na kulturno-umjetničkim programima

MC Pavarotti je dao značajan doprinos kulturnom životu Mostara. Pored organizacije kreativno-obrazovnih projekata, entar organizuje i razičite kulturne događaje. U proteklih 6 godina Centar je organizovao više od 300 različitih događaja uz minimalne troškove. Više od 90% ovih programa je bilo besplatno. Moramo biti realni i istaći da vi ponuđeni programi nisu bili visokokvalitetni ali većina jeste. Također ne smijemo zaboraviti da, bez budžeta za organizaciju događaja smo morali odbiti veoma kvalitetne programe jer ih nismo mogli finansijski podržati. Iz istih razloga nismo bili u mogućnosti napraviti dugoročno planiranje za organizaciju događaja. Veliki broj umjetnika je pristao nastupiti besplatno zahvaljujući humanitarnom karakteru Centra. Ali uz jedan uslov, moralo je biti predstavljeno mostarskoj publici također besplatno. Cilj koji želimo postići u 2008 godini je da svi programi imaju visok umjetnički kvalitet. Čak i ukoliko će to imati uticaja na broj događaja. Izbor kvaliteta znači odbijanje događaja koji ne mogu garantirati dovoljan umjetnički kvalitet. Planirani broj događaja različitog sadržaja je 40 godišnje u cilju privlačenja različitih ciljnih grupa počevši od djece pa do starijih osoba. Broj posjetilaca u 2008 bi trebao dostići brojku od 4800 godišnje. To bi trebalo biti praćeno naplaćivanjem ulaznica od 3 do 5 KM u prvoj godini mi do 5 do 10 KM (min.) u 2008 kao što je prikazano u tabeli 2.

3.5. Uključivanje većeg broja donatora

Do sada je uvijek jedan veliki donator finansirao Centar. Od otvorenja do septembra 1999 sva sredstva su dolazila od Decca Records-a preko War Child UK. Od januara 2000 War Child Holandije se uključio u pokrivanje ukupnih troškova muzičke terapije, a os septembra 2000 i dijelom školskog projekta. Ostali troškovi su bili pokriveni manjim donacijama od Decca-e i drugih organizacija i vlastitim prihodima od samofinansiranja (studio, restoran, iznajmljivanje prostora).

Naše nedavno iskustvo povlačenja glavnog donatora pravi buduće finansiranje još zahtjevnijim te takođe projekat muzičke terapije dovodi u pitanje. Planirali smo pronaći makar 3 manja donatora koji bi pokrivali troškove projekata. Sa nekoliko donatora sadašnja situacija sa kojom se susreo Centar će biti izbjeegnuta.

Imajući 3 ili više donatora biće mnogo lakće prebroditi situaciju kada jedan od donatora odluči da se povuče.

Sa tim ciljem ćemo pokušati kontaktirati potencijalne donatore na slijedeće načine:

- internet istraživanje
- članstvo u asocijacijama sa razvijenom bazom podataka o grantovima u cilju redovnog informisanja o predstojećim internacionalnim programima finansiranja

- razmjena informacija sa drugim organizacijama i ustanovama

I čak ukoliko pronađemo donatora za pokrivanje torškova projekata, najveći problem - pitanje pokrivanja generalnih troškova ostaje otvoreno. Jedini način, po našem mišljenju, je da osnivači, War Child UK i Grad Mostar, preuzmu svoja prava i obaveze, kako je i propisano BiH zakonima i važno je pronaći načine pokrivanja generalnih troškova. Bez ove potpore ne postoji budućnost za projekte takođe, bez obzira da li imaju obezbjeđena sredstva ili ne. Načini finansiranja Centra su prikazani u dodatku 1, a budžet Centra i potrebe su prikazane u dodatku 2.

3.6 Bolja pozicija u lokalnoj i internacionalnoj zajednici

MC Pavarotti je saradivao sa velikim brojem lokalnih organizacija. Od 1997, broj lokalnih partnera se povećavao i u 2003 dostigao broj od preko 25 različitih lokalnih i međunarodnih organizacija koje djeluju u Mostaru i BiH. Kooperacija je pokazana preko zajedničke organizacije projekata i programa, korištenja prostora i opreme Centra, zajedničkih prezentacija itd.

3.6.1 Saradnja sa lokalnom zajednicom

u slijedeće 4 godine naš cilj je nastavak saradnje sa sadašnjim partnerima, razvoj saradnje sa novim organizacijama u cilju prezentacije bogatijeg kulturnog života, povećanja aktivnosti kroz saradnju, razmjena mišljenja i iskustava, organizacija i bučešće u seminarima za profesionalce, okrugli stolovi, itd.

3.6.2. Savjetodavni odbor za organizaciju kulturno-umjetničkih programa

Kao što je istaknuto u dijelu 3.4.2. Centar planira da ponudi kulturme programe visokog kvaliteta. U cilju ostvarenja planiranog potrebno je formirati savjetodavni odbor. Članovi će bit priznati i poznati umjetnici iz različitih oblasti. Imaće ulogu prosudbe kvalitete ponuđenih programa i odobrenja za realizaciju istih. Pored te uloge, njihov zadatak bi bio i praćenje trenutne kulturno-umjetničke scene u BiH i sugeriranja u vezi novih programa. Bilo bi poželjno "iskoristiti" njihov imidž u cilju stvaranja kontakata sa drugim poznatim umjetnicima, ustanovama, organizacijama i potencionalnim donatorima.

A i jedan od važnih zadatak bi bili i postizanje bolje pozicije u kulturnoj infrastrukturi BiH.

3.6.3 Učenici-ambasadori

U cilju što bolje promocije i stvarnja imidža Centra u uobičajenu promociju je planirano proširenje na učenike-ambasadore Centra.

Titulu ambasadora bi dobila svako dijete ili mlada osoba koja pomogne u projektima Centra i promociji istih među svojim prijateljima iz škole ili susjedstva. Svako ko postane Ambasador će imati određene povlastice u cilju motivisanja i privlačenja drugih da im se pridruže.

Te povlastice bi bile nagrade za najuspješnije ambasadore preko smanjenja članarine, slobodnog ulaza na neke koncerte itd. Mislimo da ovaj način, pored dobre promocije, doprinosi porastu vlastite vrijednosti i odanosti Centru i većeg angažovanja u projektima.

3.6.4. Poslovni klubovi

Još jedan od načina bolje pozicije Centra u zajednici su kontakti sa postojećim poslovnim klubovima. Ideja je da se ponude kapaciteti Centra ovim klubovima za njihove sastanke, proslave, organizaciju događaja itd. To nam daje mogućnost prezentacije rada Centra poslovnim ljudima. Bolji nivo informiranja za više ljudi će također biti postignut kao i mogućnost uključenja u njihove klubove ili poslovna udruženja koji bi mogli finansirati određene projekte.

3.6.5. Projekti razmjene

U dosadašnjem radu PMC-a, jedan od veoma uspješnih projekata je bila saradnja sa partnerskim organizacijama van BiH. Od samog početka PMC je imao dobru saradnju sa Muzičkom akademijom Edinburg, Muzičkom akademijom u Hanoveru radi uspostavljanja i razvoja muzičkih projekata PMC-a, te razmjene iskustava i znanja lokalnih i internacionalnih muzičara, te saradnju sa Orff orkestrom iz Hanovera, EUBO te nekim od umjetnika koji su pored održanih koncerata u PMC-u održali i radionice za zainteresirane članove radionica.

Prvi uspješan projekat obostrane razmjene se desio u 2000. Bila je to saradnja PMC-a i omladinske organizacije Fortuna iz Crne Gore na teatarskom projektu "Mali Princ", prva takve vrste na ovom području poslije rata.

U 2003 godini u Mostaru i Drammenu je organizovan projekat "How Do You Sleep?" kao saradnja mladih ljudi iz Drammena, Norveška i Mostar, baziran na UN konvenciji o pravima djeteta, koji se pokazao kao veoma uspješan a što je doprinjelo promociji PMC-a kako lokalno tako i van BiH.

Kroz ovakve projekte PMC bi imao dobru šansu za poboljšanje imidža i promociju van granica BiH. Rizici su veoma mali a beneficije odlične.

3.6.6. Članstvo u EMU/ELIA/AES

Jedan od većih problema za PMC je nemogućnost pristupa, sa lokanog nivoa, informacijama o programima koji su finansirani od strane različitih organizacija ili fondacija, a koje bi se PMC mogao uključiti, bilo da je riječ o projektima ili kulturno-umjetničkim programima u cilju internacionalne saradnje.

U cilju poboljšanja te situacije je članstvo i saradnja sa udruženjima poput EMU/ELIA/AES i sličnim. Kako pristup tim organizacijama zahtjeva i neka sredstva za članarinu potrebno je pokušati dobiti članstvo, na početku besplatno ili uz neku minimalnu naknadu, do sticanja uslova kada bi PMC mogao postati punopravan član ovih organizacija sa svim pravima i obavezama.

3.6.7. Fondacija Prijatelji PMC-a i muzičari-ambasadori

Kako je situacija u Bosni i Hercegovini i Mostaru dosta komplikovana i teška i njen pozitivni razvoj je veoma spor, nije moguće u skorijoj budućnosti računati na neki značajniji doprinos od domaćih organizacija.

Jedna od veoma interesantnih solucija bi bilo uspostavljanje Fondacije Prijatelji PMC-a sa sjedištem van BiH koja bi okupljala internacionalne umjetnike i kulturne radnike koji bi doprinjeli internacionalnoj promociji PMC-a, organizovali neke manifestacije čiji bi prihod išao za PMC, a posebno važan dio bi bila promocija i eksploatacija Studija kao izrazito komercijalnog odjela PMC, na koji se polažu velike nade u samofinansiranju Centra. (vidi dio 3.7.5)

Realizacija toga će ovisiti kako od angažovanja uposlenih u PMC-u tako i od dosadašnjih internacionalnih partnera koji bi mogli pomoći u stvaranju Fondacije i animiranju novih članova.

U tom cilju je planirano i angažovanje nekih od muzičara kao ambasadora Centra koji bi učestvovali u sličnim aktivnostima kao i Fonadacija a kompenzacija bi bila izražena kroz besplatna ili snimanja sa većim popustima.

Uspostavljanje ove kategorije muzičara-ambasadora je lakše izvedivo i nešto na šta se treba koncentrisati u prvoj godini a kroz razvoj ove kategorije vjerujemo da će biti lakše i uspostavljanje Fondacije. Planirano je da se svim budućim korisnicima usluga Studija, posebno internacionalnim, prezentira ovaj plan kako bi se, ukoliko im ponuda bude interesantna, uključili u realizaciju istog.

3.7. Optimiziranje vlastitih mogućnosti finansiranja

Pored gore pomenutih načina finansiranja rada PMC-a veoma važno je i razviti sve moguće načine samofinansiranja, jer je to važna informacija kako za osnivače tako i za buduće donatore, a pogotovo što se ne može očekivati da sve finansijske potrebe budu zadovoljene od strane osnivača ili donatora .

Prema dosadašnjem iskustvu pokazalo se da je Studio najjači izvor samofinansiranja PMC-a i on je posebno obrađen u dijelu 3.7.5.

Prvo ćemo razmotriti neke druge moguće izvore samofinansiranja:

3.7.1. Dobrovoljni prilozi

Dobrovoljni prilozi i nisu baš toliko tipični za lokalnu zajednicu, ali je plan da se na eksperimentalnom nivo pokuša u prvoj godini početi sa tom kampanjom te da se u narednim godinama razvije. Sredstva koja bi se prikupila tim akcijama nisu velika i neće biti prikazani u finansijskom presjeku

3.7.2. Iznajmljivanje restorana

U dugoročnom planu (2006) želimo da iznajmimo restoran trećim licima.

A period do trenutka iznajmljivanja bi se trebao popuniti otvaranjem restorana u toku različitih kulturno-umjetničkih programa kako bi se iskoristio veliki broj posjetilaca. U slučaju iznajmljivanja određeni procenat bi bio dogovoren pored rente kao profit za Centar kao organizatora određenih događaja (tabela 3.)

TABELA 3.

PMC programi	2004		2005	2006	2007
5x 250 posjet.	7500	Zakup	12000	12000	12000
15x 70	3150	% od program.	2000	2000	2000
10x 150	9000				
10x100	3000				
Troškovi	12458				
Ukupno	10193		14000	14000	14000

3.7.3. Iznajmljivanje drugih prostora

Iznajmljivanje smještaja i drugih prostora Centra drugim organizacijama i individualcima (tabela 4)

TABELA 4.

	Broj dana	Cijena	2004	2005	2006	2007
Apartmani	80	70				
Sala I	50	40				
Ostalo	20	20				
Sala II	50	15				
Ostalo	20	10				
Porez						
UKupno			8055	8356.5	8658	8959.50

3.7.4 Seminari i kursevi

Muzička terapija je veoma cjenjena u ovom regionu kao visoko-profesionalni odjel. Ne samo zbog kvalitetnog internacionalnog kadra, terapija je interesantna drugim profesionalcima i medijima.. Također, i rad je prilično jedinstven i vežan sa jugoistočnu Evropu. Planirana je organizacija seminara i kurseva, prvenstveno u vezi sa muzičkom terapijom (tabela5.)

TABELA 5.

	Broj godiš.	Broj učesnika	KM	2004	2005	2006	2007
Seminari	2	50					
Kursevi	1	6					
UKupno							
Troškovi*							
Balans							

*Troškovi vezani za printanje materijala, knjige itd.

3.7.5. Studio za snimanje

PMC Studio, kao jedini čisto komercijalni dio Centra, predstavlja izuzetnu šansu za poboljšanje procesa samofinansiranja.

Iako, 1998. godine kada je Studio počeo sa radom, su postojale velike šanse da se, zahvaljujući medijskoj pažnji i usmjerenosti međunarodne zajednice prema BiH, kao i velikog broja umjetnika, Studio iskoristi na najbolji mogući način i stvori fiansijske rezerve za vrijeme kada se iskoriste sva sredstva od g.Pavarottija, te da se dio zarade usmjeri na popunu nedostajuće opreme i održavanje postojeće, to nije iskorišteno. Međutim , prepoznajući mogućnosti eksploatacije Studija i moguće zarade, od polovine 2000. godine se ozbiljnije prišlo Studiju.

Od tada pa do danas rad Studija i interes umjetnika je u stalnom usponu.

Planirano je da se u slijedeće četiri godine agresivnije pristupi reklamiranju Studija, nabavi nedostajuća oprema, te ostvari redovan prihod za PMC.

Prvi korak će biti kreiranje posebne web stranice za Studio sa svim informacijama o raspoloživoj opremi, cijeni, smještaju muzičara itd, te izrada brošura za Studiju koje bi bile distribuirane muzičarima, producentima i izdavačkim kućama.

U cilju ostvarenja planova već su ostvareni kontakti sa nekim od izdavačkih kuća kako bi se pokušao dobiti ugovor o stalnoj saradnji sa njihovim klijentima što bi značilo sigurnu eksploataciju Studija i prihod.

Također je ostvaren dogovor sa nekim od producenata i studijskih muzičara kako bi bili u stanju odgovoriti na zahtjeve od nekih umjetnika za angažovanje producenata i muzičara na njihovim projektima, te ih tako privući da koriste PMC Studio.

Svjesni konkurencije od strane ostalih studija za snimanje, a da bi privukli veći broj umjetnika, planirano je da prema našim mogućnostima ponudimo PMC Studio poznatim imenima uz popust ili čak i za neke kraće projekte besplatno ukoliko to može doprinjeti promociji Studija među muzičarima, kao što je bio slučaj sa finalistima takmičenja OBN music talents, te saradnja sa organizacionim odborom BiH muzičke nagrade Davorin za najbolja godišnja dostignuća na polju muzičkog stvaralaštva.

Do 2007. godine planirano je dostići broj od 150 radnih dana za Studio što bi omogućilo značajan doprinos procesu samofinansiranja PMC-a, te ukoliko mogućnosti dozvole i angažovanje menadžera studija koji bi imao ugovor o djelu i radio na procenat po projektu.

Očekivani prihod od Studija je prikazan u tabeli 6.

TABELA 6.

	2004	2005	2006	2007
Broj dana	120	130	140	150
Cijena (8h)				
Porez				
Ukupno	38.880	42.120	45360	48.600

4. Primarni uslovi

4.1. Visok kvalitet i raznovrsnost programa i projekata

Kako je ovim planom predviđen novi pristup u realizaciji projekata i programa, posebno u vezi sa uvođenjem plaćanja za usluge koje nudi Centar, veoma je važno istaći i da se do 2007 godine postigne da svi uposleni i umjetnici imaju potrebne kvalifikacije ili su u svom profesionalnom radu prepoznati i priznati kako bi se osigurao kvalitetan rad sa mladima kao i kvalitetan umjetnički program, te da po tome kvalitetu Centar bude prepoznat u lokalnoj zajednici i šire.

U tome cilju potrebno je izvršiti provjeru trenutno angažovanih u Centru (mada se i do sada vodilo računa o tome, a posebno u angažovanju lidera različitih projekata PMC-a) kao i voditi računa o kvalitetu umjetnika koji nastupaju u Centru posebno do ostvarenja plana o angažovanju Savjetodavnog odbora, te u procesu angažovanja novog osoblja povesti računa o kvalifikaciji, iskustvu i raspoloživim preporukama.

Također je potrebno uvesti i redovne polugodišnje ankete o ponuđenom programu PMC-a među korisnicima i posjetiocima programa kako bi se došlo do podataka koliko su oni zadovoljni raznovrsnošću i kvalitetom ponuđenog.

Cilj do 2007 godine je da broj korisnika i posjetilaca PMC koji su se pozitivno izrazili bude minimalno 75%.

4.2. Razvoj organizacione strukture

Prateći sve planirane promjene i razvoj PMC-a od NGO-a ka kulturno-obrazovnoj ustanovi u slijedeće četiri godine potrebno je izvršiti određene promjene u organizacionoj strukturi.

Na prvom mjestu je izrada četverogodišnjih, te kao i do sada godišnjih finansijskih planova te godišnjeg plana rada.

Veoma važna stavka su i detaljno razrađeni opisi poslova za sva radna mjesta, te interni ugovori o obavezama i pravima uposlenih kao i sitemu poslovnog napredovanja i nagrađivanja odnosno disciplinskih mjera u slučaju neobavljanja ili lošeg obavljanja poslova te narušavanju pravila o radu i ponašanju u PMC-u.(organizaciona struktura je prikazana u dodatku 3)

U cilju što efikasnijeg ostvarenja planiranih ciljeva i poboljšanja odnosa između uposlenih i menadžmenta, pored redovnih sastanaka uposlenih kako je i do sada bila praksa, planirano je uvođenje sastanaka jednom godišnje između svakog uposlenog i direktora kako bi se dala šansa svima da iznesu svoje prijedloge i primjedbe o radu Centra, uposlenih i menadžmenta, o čemu bi se vodila evidencija i prilagalo u personalni karton uposlenog. Informacije sa ovih sastanaka su strogo provjerljive i neće biti dostupne ostalim uposlenim.

4.3. Marketing i reklamiranje

Veoma važan dio u realizaciji navedenih planova je dobar marketinški plan i reklamiranje različitih aktivnosti PMC-a.

U početnoj fazi realizacije planiranog, predviđeno je korištenje i razvoj postojećih metoda promocije i reklamiranja projekata i programa PMC-a koje ne zahtjevaju velika finansijska ulaganja. Dosadašnje metode su se bazirale na slanje obavjesti o različitim aktivnosti PMC-a putem fax-a, e-maila, izradom pozivnica za važnija dešavanja, izradom plakata, radio i TV promocijom, izradom letaka i sl. Također je planirano i korištenje SMS poruka, angažovanje studenata-ambasadora u cilju distribucije letaka i plakata po školama, lokalnim kafeima, drugim organizacijama i institucijama, izrade vlastitih reklamnih panoa na teritoriji Mostara, te izrada jumbo plakata za važnije aktivnosti i dva puta godišnje jumbo plakata na kojima bi se promovisale sve aktivnosti PMC-a. Planirano je i redovnije održavanje postojeće web stranice, a postepeno i moderniziranje stranice u cilju bolje preglednosti dostupnih informacija te privlačnog dizajna za populaciju kojoj je primarno namjenjena.

U 2008 godini, ukoliko se svi planovi realizuju, predviđeno je i angažovanje stručnjaka za marketing koji bi izradio profesionalni marketinški plan za slijedeći četvorogodišnji period i bio odgovoran za njegovo provođenje.

Očekujemo da će se ujedinjenjem gradske administracije u jednu od dosadašnjih 7 opština, stvoriti uslove za Odjel za kulturu na nivou grada koji dovesti do bolje koordinacije između lokalnih institucija.

5. Epilog

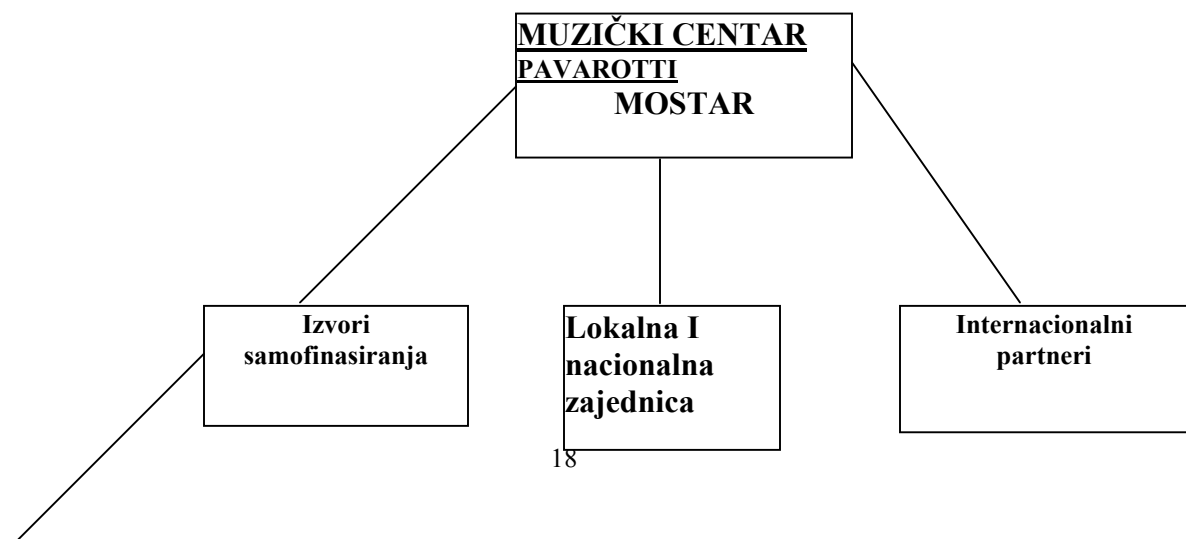
Ključ u poslovnom planiranju su komercijalizaciju, realni troškovi i fokusiranje na lokalno tržište. Samo studio može stremiti stranim klijentima. Implementacijom ovog biznis plana će, nadamo se, dovesti do bolje startne pozicije kao upješnijoj budućnosti u skladu sa poboljšanjem lokalne ekonomske situacije. Budućnost ne smije biti pritisnuta stvarima iz prošlosti. Zbog toga je potrebna predanost ovome od stvih uključenih da se fokusiraju na budućnost ustanove više nego na vlastitu poziciju.

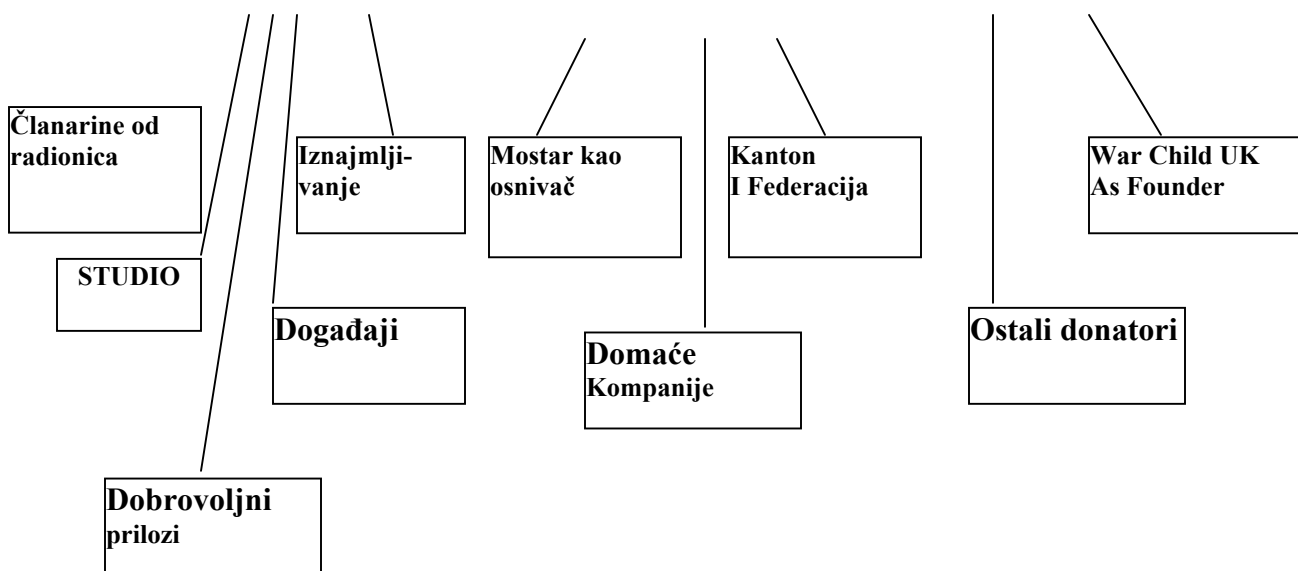
MCP ima sjajne potencijale da postane veoma važan kulturni centar Mostara i Bi. Ali u mnogim dijelovima ustanova još "pati" radi prošlih vremena. Jaka stavka Centra su zaposleni. Veći dio je veoma predan i nisu izgubili entuziazam bez obzira na probleme ili nesigurne uslove rada. Sa ovakvim osobljem Centar bi trebao moći imati bolju budućnost.

Iako je budućnost neizvjesna, Centar ima mnogo potencijala za razvoj u živi kulturni centar i partner za potencijalna strana ulaganja. Izazov je istražiti ovaj potencijal u potpunosti i postići stabilnu finansijsku osnovu koja ne zavisi od vanjskih izvora nego se razvija i od vlastitih prihoda.

Dodatak 1

NAČINI FINASIRANJA





Dodatak 2
MC Pavarotti budžet

Opis	NoE	2005		NoE	2006		NoE	2007		NoE	2008	
		KM	Euro		KM	Euro		KM	Euro		KM	Euro
Generalno osoblje												
1.Administracija												
1a. Direktor	1			1			1			1		
1b. Administrator	1			1			1			1		
2. Koordinator	1			1			1			1		
3. Tehnički odjel	5			5			5			5		
4. Recepcija (24 hours)	5			5			5			5		
5. Studio	2			2			2			2		
Muzička Terapija												
6. Internacionalci	3			3			2			1		
6a. Smještaj												
7.Lokalno osoblje	3			3			4			4		
8. Supervizija												

9. Vođe radionica	10			12			14			17		
Ostali troškovi												
Struja												
Grijanje												
Voda												
Telefon/Internet												
Odvoz smeća												
Putni troškovi												
Internacionalni												
Lokalni												
Vozila-troškovi												
Oprema												
Potrošni materijal												
Održavanje												
Ostali troškovi												
TOTAL		484.699	247.827	0	516.608	264.141	0	529.351	270.657	0	530.076	271.026

Objašnjenje:

1. Sve plate su planirane uz porast od 5%. Procenat prosječnog rasta plata u zadnjih 5 godina je bio 8,8%*. Također I ostali troškovi su prikazani uz porast od 5% godišnje.
2. Stavke od 1 do 5 prikazuju bruto plate generalnog (non-project) osoblja uključujući Studio .
3. Stavka 4 uključuje dnevnu (2 osobe) I noćnu (3 osobe) recepciju.
4. Stavke od 6 do 8 uključuju bruto plate za Muzičku Terapiju I vanjsku superviziju za terapeute, te smještaj za njih pošto u Mostaru nema muzičkih terapeuta.

*Informacija Federalnog zavoda za statistiku

5. Stavka 9 predstavlja bruto plate lidera projekta.
6. Odjel Muzičke Terapije će imati promjene personala pošto je planirana lokalizacija projekta. Za 2005 I 2006 je planirana ista struktura kao I sada. MTh tim se sastoji od 3 of terapeuta (internacionalci; 2 senior and 1 junior pozicija) I 3 lokalna asistenta. U 2007 je planirana zamjena 1 senior pozicije lokalnim terapeutom I zadržavanja sva 3 lokalna asistenta (1 asistent bi bio prebačen na administrativni posao.). U 2008 je planirano da postoje 1 internacionalni 1 lokalni senior terapeut, lokalni junior terapeut I 2 asistenta.
7. Slijedeći planirani porast broja korisnika I broj lidera će rasti od 10 u 2005 do 17 u 2008.

Projekcija troškova I prihoda

Prihodi	2005		2006		2007		2008	
	KM	€	KM	€	KM	€	KM	€
Projekti- Tab.1								
Programi- Tab.2								

Restaurant- Tab.3								
Iznajmljivanje- Tab.4								
Seminari I kursevi- Tab.5								
Studio- Tab.6								
Total:								
Troškovi:								
Razlika:								

Finansiranje	2005		2006		2007		2008	
	KM	€	KM	€	KM	€	KM	€
Grad Mostar								
Ostali								
Finansiranje MTh								
Projekti I događaji								
Total:	397.471	203.227	407.562	208.386	395.746	202.345	374.961	191.717

Kao što je pomenuto ranije, u toku su pregovori sa Gradom Mostarom. Kako još ne znamo rezultate sumnjamo da će Grad biti u mogućnosti u potpunosti financirati Centar u slijedeće 4 godine. Računamo da bi potpuno preuzimanje moglo nastupiti u naredne 3 godine poslije 2008. Prema tome bi se učešće drugih donatora smanjivalo ka nuli

Presjek troškova režije I troškova projekata

Projekcija troškova režije I troškova vezanih za projekte pokazuju 26,07% režijskih I 73,93% troškova projekata. U slijedećoj tabeli je prikazano da su troškovi Centra 33% za režije i 67% za projekta. Studijo je posmatran kao projekat jer je planirano da u 2008 radi punim kapacitetom. U ovom trenutku (2004) jedan dio troškova studija je posmatran kao dio režije, ali samo privremeno.

85% of the totalnih troškova su plate a 15% materijalni troškovi.

Troškovi režije

Opis	NoE	2005		NoE	2006		NoE	2007		NoE	2008	
		KM	€		KM	€		KM	€		KM	€
Uprava												
Troškovi uposlenih												
Direktor	1											
Administrator	1											
Koordinator	1											

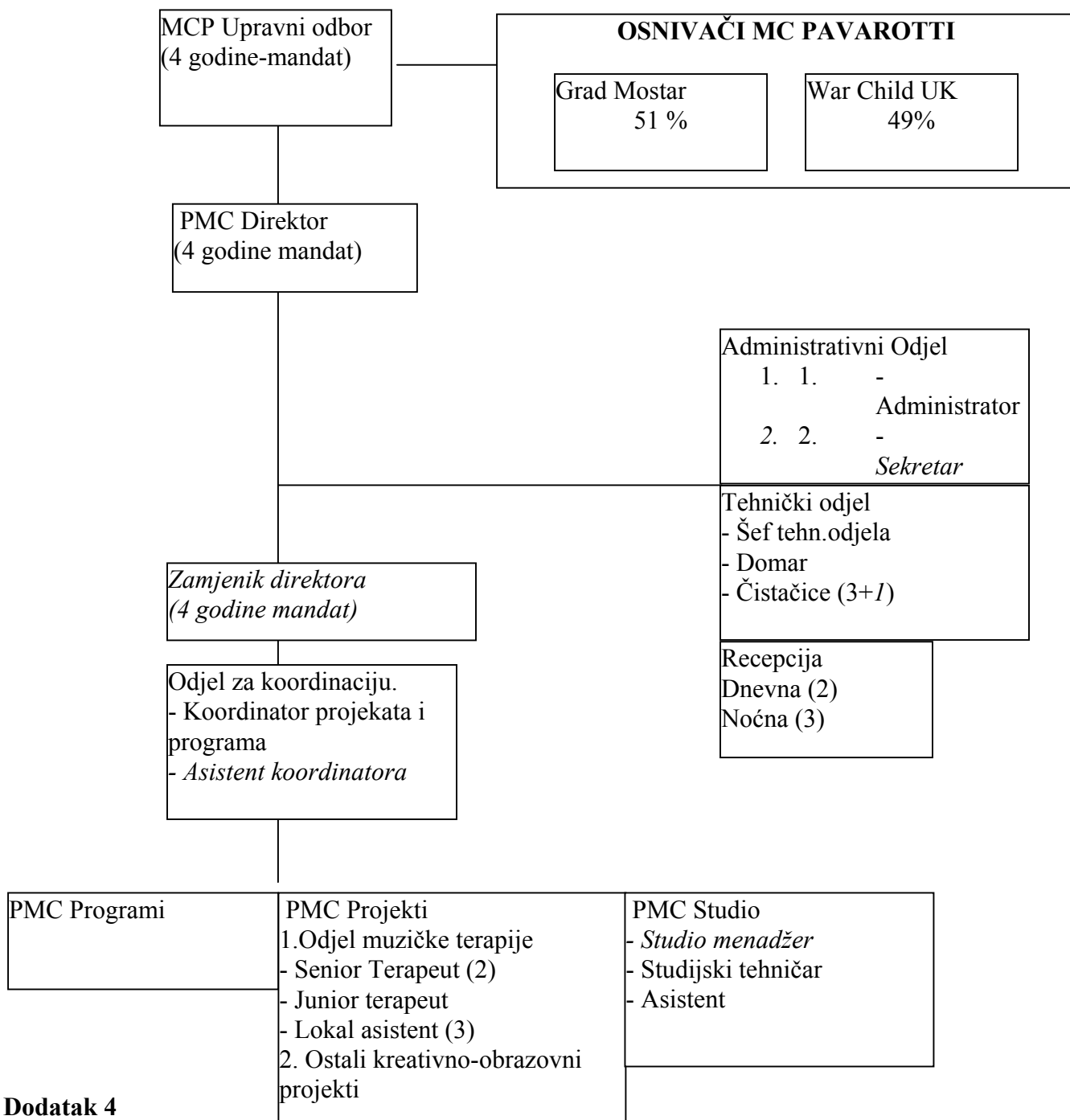
Recepcija (24 hours)	5									
<i>subtotal</i>										
Materijalni troškovi										
Struja 33%		5.148	2.632	5.405	2.764	5.676	2.902	5.959	3.047	
Grijanje33%		2.772	1.417	2.911	1.488	3.056	1.563	3.209	1.641	
Voda 33%		1.188	607	1.247	638	1.310	670	1.375	703	
Telefone/Internet 33%		3.630	1.856	3.812	1.949	4.002	2.046	4.202	2.149	
Odvoz smeća 33%		554	283	582	298	611	313	642	328	
Potrošni materijal33%		3.960	2.025	4.158	2.126	4.366	2.232	4.584	2.344	
Održavanje 33%		1.188	607	1.247	638	1.310	670	1.375	703	
<i>subtotal</i>		18.440	9.429	19.362	9.900	20.331	10.395	21.347	10.915	
total		126.338	64.597	132.655	67.827	139.288	71.218	146.252	74.779	

Troškovi projekata

Održavanje vozila										
Oprema										
Ostali troškovi										
Tehnički odjel	5		5		5		5			
Studio	2		2		2		2			
Internacionalci MTh.	3		3		2		1			
Lokalno osoblje MTh	3		3		4		4			
Smještaj MTh										
Supervizija MTh										
Putni troškovi:										
Internacionalni										
Lokalni										
Lideri projekata	10		12		14		17			
Struja 67%										
Grijanje 67%										
Voda 67%		2.412	1.233	2.533	1.295	2.659	1.360	2.792	1.428	
Telefone/Internet 67%		7.370	3.768	7.739	3.957	8.125	4.155	8.532	4.362	
Odvoz smeća 67%		1.126	576	1.182	604	1.241	635	1.303	666	
Potrošni mater. 67%		8.040	4.111	8.442	4.316	8.864	4.532	9.307	4.759	
Održavanje 67%		2.412	1.233	2.533	1.295	2.659	1.360	2.792	1.428	
total troškovi projekata		358.361	183.230	384.431	196.559	391.087	199.963	385.465	197.088	
procentualno										
<i>režije %</i>		26,07	26,07	25,65	25,65	26,26	26,26	27,51	27,51	
<i>projekti %</i>		73,93	73,93	74,35	74,35	73,74	73,74	72,49	72,49	

Dodatak 3

MC Pavarotti- organizaciona hijerarhija



Dodatak 4

O Muzičkom centru Pavarotti

O Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina (BiH) je locirana na Balkanskom poluostrvu u Južnoj Evropi. BiH ima 3.922.205 stanovnika (prema podacima iz Jula 2001) i prema posljednjem popisu iz 1991, 44% su Bošnjaci, 31% Srbi, 17% Hrvati, 5,5% Jugosloveni i 2,5% ostali.

BiH je bila jedna od republika SFRJ. Na referendumu od 29.02.1992 većina stanovnika se odlučila da žele živjeti u nezavisnoj i samostalnoj državi. U isto vrijeme Srbi su na referendumu izglasali da žele ostati u SFRJ (90%).

U aprilu 1992 počeo je sukob između združenih snaga Bošnjaka i Hrvata protiv nekadašnje JNA. U maju 1993 ova alijansa se raspala i počeli su sukobi između Bošnjaka i Hrvata.

Ovaj sukob je posebno uticao na Mostar koji je podjeljen na istočni (Bošnjački) i zapadni (Hrvatski) Mostar.

Snage bosanskih Hrvata u zapadnom dijelu su započeli 10-to mjesечnu opsadu istočnog dijela.

Konflikt je završen američkom intervencijom početkom 1994 kada je u Vašingtonu 18.03. potpisan Vašingtonski ugovor.

Ovim je utemeljena Federacija BiH, unija između Bošnjaka i bosanskih Hrvata.

Četvorogodišnji rat je završen potpisivanjem Dejtonskog ugovora 14.12.1995. godine koji je BiH konstituisana kao dvoentitetska država (Federacija BiH i Republika Srpska).

Glavne posljedice rata na Mostar i BiH

Trenutni broj stanovnika u Mostaru je 105.357 (podaci od 31.12.2002., što čini oko 70% prijeratnog stanovništva. Vjeruje se da je samo 15% prijeratnog stanovništva Mostara sada tu.

Rat je uništio infrastrukturu BiH i teško oštetio ekonomski život.

SFOR je raspoređen po cijeloj teritoriji BiH, uključujući i Mostar, kako bi pomogli ponovnoj izgradnji države i Ustava kako je predviđeno Dejtonom.

Posljednji federalni izbori su bili u oktobru 2002 uz mali odziv glasača (53,8%) zbog nepovjerenja vladinim strukturama. U oba entiteta su pobjedile nacionalne partije, 32% SDA, 16% HDZ u Federaciji BiH i 31% za SDS u Republici Srpskoj. Ti izbori su dali gotovo iste rezultate kao i 1990.

Slaba ekonomska situacija u BiH i Mostaru je dovela do niskog prosječnog dohotka od 525 KM (oko 265 Euro) u Federaciji BiH i prosječne penzije od 190 KM (oko 97 Euro). Stopa nezaposlenosti je veća od 45% u Mostaru i vodi atmosferi depresije, nesigurne budućnosti i ostalih problema poput alkoholizma, narkotika itd.

Rekonstrukcija grada je dleko od kraja. Grad nema dovoljno sredstava tako da još postoji potreba za internacionalnim novcem. Ali većina HO imaju namjeru povlačenja iz BiH, a posebno Mostara.

Grad Mostar se sastoji od 6 opština I distrikta ali je u fazi reorganizacija ka spajanju opština u jednu sa Gradskim vijećem.