



LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA

Kraljestvo domišljije

## Poslovni in programski razvoj Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2011-2015

### OSNOVNA PREDSTAVITEV IN USMERITVE ZAVODA

Lutkovno gledališče Ljubljana je osrednje slovensko lutkovno gledališče, ki izvaja lutkovne in dramske predstave za otroke, mladino in odrasle. Pretežna usmeritev javnega zavoda so mlade publike.

Javni zavod je bil ustanovljen l. 1948, delo gledališča pa temelji na stoletni tradiciji slovenskega lutkarstva.

Gledališče deluje na šestih prizoriščih, na sezono oz. leto pripravi do 10 novih predstav, letno odigra preko 700 predstav, gostuje v Sloveniji in tujini.

Organizira 2 festivala, ki se odvijata vsaki dve leti (vsako leto eden).

Izvaja programe kulturnega izobraževanja za otroke in mladino.

Eden ključnih ciljev LGL je spodbuditi interes različnih ciljnih skupin za lutkovno umetnost in afirmacija lutkarstva v okviru uprizoritvenih umetnosti in kulture nasploh.

Med pomembne naloge LGL sodi tudi kulturna vzgoja publik, v okviru katere med posebne poudarke sodi afirmacija lutk in gledališča med najstniško publiko.

Na podlagi navedenih aktivnosti se mora Lutkovno gledališče Ljubljana uveljaviti in utrditi svoje mesto kot osrednja slovenska referenčna ustanova za področje uprizoritvenih umetnosti za otroke in mlade, s tem pa tudi ena najpomembnejših za področje kulturne vzgoje. Na področju lutkarstva mora utrjevati osrednje mesto v Sloveniji in širši regiji z aktivno vlogo v strokovnih in stanovskih pobudah, projektih mreženja in izmenjav, s krepitvijo standardov kakovosti in z okrepljeno afirmacijo mednarodnega festivala Lutke. V obdobju do l. 2015 čaka zavod tudi pomembno delo na izgradnji prepoznavne in konsistentne javne podobe.

### Formalno okolje delovanja LGL

Delovanje LGL bistveno opredeljujeta naslednji pravni podlagi:

- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) Ur.l. RS, št. [96/2002](#), (spremembe Ur.l. RS, št. [123/2006-ZFO-1](#), [7/2007](#) Odl.US: U-I-35/04-11, [53/2007](#), [65/2007](#) Odl.US: U-I-276/05-11, [77/2007-UPB1](#), [56/2008](#), [94/2009](#) Odl.US: U-I-278/07-17, [4/2010](#), [20/2011](#)),
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana Ur. l. RS, št. 116/2008 (sprememba Ur.l.RS št. 8/2010),  
po vsebinski plati pa strateška dokumenta:
  - Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 - Ur. l. RS 35/2008 (sprememba ReNPK0811-A [Ur. l. RS, št. 95/2010](#)) in
  - Strategija razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2008–2011.

Poleg naštetega opredeljuje delovanje LGL še vsa zakonodaja, ki ureja javni sektor in delovanje javnih zavodov.

## **Kadrovska struktura**

Lutkovno gledališče Ljubljana je s pripojenim kadrovskim korpusom bivšega GOML-a gledališče standardne velikosti. Trenutna struktura je naslednja:

- Poslovni sektor 11
- Programski sektor 25 (brez inspicientov in lučnih oblikovalcev)
- Tehnični sektor 25

Zdi se, da je igralski ansambel sestavljen dokaj harmonično (glede na spol), starost povprečnega igralca je približno 46 let.

Povprečna obremenitev dosega 113 nastopov letno. Glede na to, da stroški dodatnega angažmaja igralcev (v obliki avtorskih pogodb) niso pretirani, se zdi, da je številčno stanje igralskega ansambla zadostno, manjka pa mladih iz česar izhaja tudi neenakomerna obremenjenost.

Potrebna je smiselna sistemska prerazporeditev vseh tehničnih profilov in delovnih mest neposredno vezanih na izvedbo v tehnični sektor. V okviru tako povečanega tehničnega sektorja in zaradi povečanih prostorskih kapacitet se vzpostavi dodatne oddelke (scenske razsvetljave, oddelek scenske izvedbe in oddelek za ton in izvedbo). Vodja vsakega od oddelkov sodeluje v rednih načrtovanjih s tehničnim vodjem.

V zvezi s sestavo poslovnega sektorja se kažejo največje pomanjkljivosti na področjih promocije, marketinga ter na področju računovodstva. V zvezi s slednjim bodo pomembni izsledki notranje revizije poslovanja (november-december 2011), najustreznejša rešitev pa se zdi zunanje računovodstvo.

## **Prostorske kapacitete**

Skupna kvadratura prostorov 7.448 m<sup>2</sup> (od tega Veliki oder 250 m<sup>2</sup> - velikost odra 10×12 m, Mali oder 100 m<sup>2</sup> - velikost odra 5 × 5 m, Šentjakovski oder 200 m<sup>2</sup>, Oder pod zvezdami 300 m<sup>2</sup> - velikost odra – prilagodljivo prizorišče, Kulturnica 60 m<sup>2</sup> velikost odra = širina prostora) ponuja predvsem s heterogenostjo dvoran široko paleto možnosti, ki vsekakor niso izkoriščene v celoti. Dva poudarka v tej smeri morata postati koprodukcije in sodelovanja z ostalimi akterji, ki delujejo za iste ciljne publike in trženje prostih kapacitet.

Mestni dom z novim Odrom pod zvezdami zaokrožuje tudi svojo ponudbo, kot center dogajanja za otroke in mlade.

Zavod v I. 2011 prevzema upravljanje celotnega objekta. Na ta način se bo uredilo dejansko stanje, saj je že do sedaj edini, ki skrbi za stanje objekta (s podporo lastnika – MOL).

Prioritete na področju posodabljanja in investicijskega vzdrževanja ostajajo Oder pod zvezdami (senčenje), oprema odrov in delavnic, zagotavljanje varnosti v skladu s požarnimi predpisi v celotnem objektu in zagotavljanje dostopnosti gibalno oviranim.

## **DOLGOROČNI CILJI JAVNEGA ZAVODA**

Dolgoročni cilji zavoda so skladni z usmeritvami dokumentov lokalne in nacionalne kulturne politike, osrediščajo pa se v smeri kakovosti produkcije, prepoznavnosti delovanja in optimizacije delovnih procesov.

### **Dostopnost**

a. cenovna dostopnost (cena vstopnic, abonmajev, šolske predstave, kulturni dnevi) Dolgoročno se zavezujemo ostati cenovno dostopni, da ne bi prihajalo do izključevanja mladih publik zaradi slabšanja kupne moči.

Drug način krepitve obsega nizkocenovne ponudbe in povečevanja dostopnosti je sodelovanje s šolami in vrtci, tega nadgrajujemo s srednjimi šolami – v zvezi s prodajo zaključenih predstav. Marketinško ponudbo predstav za zaključene skupine dopolnjujemo s ponudbo kulturnih dni, ki so kombinacija komplementarnih programov - v sezoni 11/12 ponujamo programski paket skupaj z javnim zavodom Ljubljanski grad.

- *1.ukrep*

- vzpostavitev podatkovne baze z vsemi kulturnimi koordinatorji v sferi vzgoje in izobraževanja

- 2. ukrep
- priprava posebnih edicij in programov za vrtce in šole
  - *Kazalniki*
- povečanje - pokazatelji javne dostopnosti - letna poročila

**b. povečanje obsega postprodukcije, zlasti gostovanj po Sloveniji**

V organizaciji programa vse bolj težimo k načrtovanju smiselnih terminskih sklopov (blokovi) istih predstav, kar omogoča optimalen izkoristek v smislu števila ponovitev postavljene predstave. Nova prostorska pridobitev (Oder pod zvezdami) nam v tej smeri pomaga, saj dodatno omogoča vzporedne postavitve na različnih prizoriščih. Utrjujemo odjemno mrežo po Sloveniji, predvsem z vzpostavljanje stalnih odjemalcev (večdnevna gostovanja), mreža se smiselno širi tudi v zamejski prostor, kjer je LGL sicer prisotno tradicionalno.

- 3. ukrep
- priprava letnega načrta s terminskimi sklopi ponovitev
  - 4. ukrep
- vzpostavitev podatkovne baze vseh organizatorjev s tehničnimi karakteristikami prizorišč
  - 5. ukrep
- »dnevi odprtih vrat« za kulturne koordinatorje in organizatorje na katerih se predstavi ponudba za prihodnjo sezono po starostnih sklopih
  - *Kazalniki*
- povečanje - pokazatelji javne dostopnosti - letna poročila

**Homogenost delovanja zavoda**

**a. optimiziranje delovnih procesov (delavnice, tehnika, marketing)**

LGL mora postati samozadosten v smislu zagotavljanja vseh storitev potrebnih za uresničitev posamezne produkcije. Organizacija takega ustroja mora biti usmerjena h kakovostni realizaciji končnega cilja – predstave.

Ukrep pomeni opuščanje nepotrebnih zunanjih storitev in racionalizacijo poslovanja. Obenem celovito zagotavljanje produkcijskih storitev pomeni tudi izboljšanje kapacitet za izvajanje storitev zunanjim uporabnikom (povečanje obsega lastnih prihodkov).

**b. poenotenje dveh ansamblov in ekip na način preseganja in hkratnega ohranjanja obeh specifik**

Gre tako za strukturni kot tudi za programski cilj, doseganje obeh je dolgotrajno. Po eni strani pomenijo procesi v tej smeri priznanje lutkovnega gledališča kot enakovredne uprizoritvene zvrsti, po drugi strani pa gre za odpravo različnih produkcijskih protokolov – na način uveljavljanja dobrih praks.

Po vsebinski plati se kažejo kot primer dobre prakse produkcije predstav z mešano igralsko zasedbo (bivši GOML in LGL), s čimer bomo nadaljevali; glede na razpoložljiva sredstva se vključuje še gostujoče igralce.

- 6. ukrep
- vzdržna a racionalna kadrovska politika in dopolnitev internih podlag (zavodski pravilniki – organizacija dela, sistemizacija)
  - 7. ukrep
- dogovor s Šentjakobskim gledališčem o prevzemu mizarne delavnice
  - *Kazalniki*
- vzdrževanje istega števila zaposlenih, število spremenjenih internih aktov, porast na ostalih kazalnikih poslovnih rezultatov v letnih poročilih

**Utrditev pomena LGL kot osrednje lutkovne ustanove in centra za uprizoritvene umetnosti za otroško in mladinsko publiko**

LGL prevzema aktivno vlogo v združenju Unima, postalo je eden od ustanovnih članov lutkarskega združenja NEECPA (sedež v gledališču NUKU, Talin), dolgoročen cilj je utrditev vloge v vseh stanovskih združenjih in organizacijah, ki se ukvarjajo lutkami in s produkcijo za otroke in mlade in vodilna vloga v vseh projektih razvoja lutkovne stroke.

LGL je v l. 2011 prevzelo vodilno koordinacijsko vlogo v projektu kulturne vzgoje abonma KUL (Kultura-Umetnost-Ljubljana), s katerim javni zavodi s področja kulture nagovarjamo mlado publiko. Projekt bomo nadaljevali, s KUL portalom se prijavljamo kot pridruženi partnerji tudi na razpis EU Culture, sredstva bi omogočila trajnost aktivnosti.

- *8. ukrep*

- nadaljevanje dela na skupnih projektih afirmacije kulture pri mladih in aktivno iskanje partnerstev za razpise EU

- *9. ukrep*

- razvoj projekta »lutkovni muzej« - z EU partnerstvom (primeri dobrih praks) do evropskih sredstev

- *10. ukrep*

- krepitev in profilacija obeh festivalov (Lutke – mednarodni lutkovni, Zlata paličica – platforma slovenske produkcije za otroke in mlade)

- *Kazalniki*

- povečanje - število projektov, stanje muzejskega projekta – letna poročila

### **Projekti neformalnega izobraževanja**

Aktivno vključevanje otrok in mladih v programe LGL obeta večji pretok in prisotnost mladih generacij v hiši in oblikuje nove generacije ustvarjalcev z afiniteto do zavoda. V sezoni 11/12 smo ponudili 4 nove programe neformalnega izobraževanja za otroke in mlade na področju uprizoritvenih umetnosti.

- *11. ukrep*

- nadaljnji razvoj ponudbe neformalnega izobraževanja za otroke in mlade s področja kulture

- *Kazalniki*

- povečanje - število projektov, število sodelujočih – letno poročilo

### **Sodelovanje s sorodnimi akterji**

Odprtost LGL do ustreznih in sorodnih zavodov daje rezultate že v l. 2011 (dve prijavi na EU Culture, sodelovanja z NVO v novih izobraževalnih programih, Kulturni dnevi, KUL abonma, sodelovanje z NVO – uporaba Odra pod zvezdami), v l. 2012 načrtujemo eno mednarodno koprodukcijo (Duda Paiva: Bestiaries, koproducenti DPC, Riksteatret in Agder teater), koprodukcijo z Lutkovnim gledališčem Maribor (Alica v čudežni deželi, rež. Matjaž Pograjc) in dodatna sodelovanja in koprodukcije z NVO.

Posebno mesto si zasluži sodelovanje z AGRFT, v sezoni oz. šol. letu 11/12 sodelujeta dva člana ansambla LGL v študijskem procesu AGRFT, kar si po eni strani štejemo v čast, po drugi strani pa obeta vključitev naših lutkarskih strokovnjakov v študijski program AGRFT povsem nove perspektive v zvezi z izobrazbo na področju lutkarstva. Sodelovanje z AGRFT je v sezoni 11/12 obrodilo tudi uprizoritveni sad – lutkovno predstavo »Lobanja, ki je žrla ljudi« (Kulturnica, 2. 10. 2011, 3 ponovitve v 2011). V prihodnjih letih smo z AGRFT dogovorjeni za podobna sodelovanja.

- *12. ukrep*

koprodukcije in druge oblike sodelovanja z nevladnimi organizacijami in javnimi zavodi, ki ustvarjajo za otroke in mlade ali delujejo na področju lutkarstva

- *Kazalniki*

- povečanje v l. 2012 do smiselnega obsega – letna poročila

### **Pridobivanje dodatnih javnih sredstev**

Sodelovanje iz prejšnje točke, pa tudi siceršnja redna dejavnost LGL zadovoljuje javni interes različnih sfer in sektorjev in ne zgolj obstoječih in pretežnih financerjev (Ministrstvo za kulturo RS in ustanovitelj MOL). Glede na to, da samo kulturna vzgoja preči vsebinska polja različnih resorjev, je očitno, da bi morala tudi podpora dejavnostim pritekati iz več virov. V l. 2011 se je LGL v dveh partnerstvih prijavilo na razpis za financiranje EU Culture, tudi podpora posameznim akcijam s strani zavoda Turizem Ljubljana je že tradicionalna, v sezoni 11/12 se med posredne vire podpore delovanja zavoda vključuje še šolski resor (sodelovanje v projektu Zmajev karneval – pustovanje v

LJ). Čim bolj pester razpon virov finančne podpore je v interesu zavoda, saj omogoča stabilnejše javne prihodke v obdobju negativnih javno-finančnih odklonov. Na nivoju zavodske organizacije pa zahteva fleksibilno in odprto administracijo, ki bo kos različnim postopkom financiranja.

- dosedanji ukrepi

#### 13. ukrep

- dodatna poklicna usposabljanja zaposlenih za izboljšanje kompetenc
  - o Kazalniki
- povečanje - podatki o prihodkih v letnih poročilih
- podatek o izvedenih usposabljanjih

### Povečanje obsega lastnih prihodkov

Finančna kriza in trendi v smeri reforme javnega sektorja pogojujejo usmerjanje v večje pridobivanje lastnih prihodkov. **Ob stalni skrbi za obseg in kakovost izvajanja »javne službe«** je potrebno zagotoviti uravnotežen obseg »aktivnosti na trgu«. Mednje zagotovo sodi oddajanje prostorov v uporabo, organizacija in izvedba poslovnih dogodkov, ter izvajanje storitev za zunanje naročnike. V l. 2011 se je obseg tovrstnih storitev povečal, pridobili smo tudi novega sponzorja, potrebna je stalna skrb za sodelovanje z obstoječimi partnerji iz gospodarstva in iskanje novih pristopov in modelov sodelovanja. Zavodu obstaja še dovolj manevrskega prostora za pripravo novih produktov za pridobivanje lastnih prihodkov (rojstno-dnevne zabave ipd.). V l. 2012 bo izveden postopek razpolaganja z nepremičnim premoženjem – za oddajo dela preddverja v najem ponudniku gostinske ponudbe (slaščičarna).

- 14. ukrep

- priprava kakovostnih programov za vstop na trg »kongresnih dejavnosti«
  - o Kazalniki
- povečanje - število poslovnih dogodkov, obseg pridobljenih lastnih prihodkov iz nejavnih virov – letno poročilo

### Kazalniki o delovanju LGL in načrtovano gibanje na osnovnih pokazateljih

Kazalniki realizacije	2010	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
Število premier:	10	11	10	9	8	8
Št. ponovitev iz prejšnjih sezon (št. naslovov):	27	32	37	38	40	40
Št. domačih koprodukcij:	2	2	2	3	3	3
Št. mednarodnih koprodukcij:	0	0	1	1	1	1
Št. vseh javnih nekomercialnih prireditev skupaj:	821	908	991	1035	1060	1095
- Št. izvedb premiernih produkcij:	183	211	240	250	240	240
- Št. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon:	562	515	530	550	570	590
- Št. izvedb gostujočih predstav:	33	59	60	65	70	75
- Št. ostalih javnih nekomercialnih prireditev:	43	123	161	170	180	190
Št. gostovanj po Sloveniji:	94	134	140	150	160	170
Št. gostovanj v zamejstvu:	4	3	14	20	20	20
Št. mednarodnih gostovanj (brez zamejstva):	7	7	67	40	30	50
Št. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev:	115.598	115.116	120.110	130.000	140.000	150.000
Povprečna cena vstopnice:	4,24	4,19	4,3	4,3	4,3	4,3
Število prodanih vstopnic:	94.129	98.541	108.000	125.000	135.000	145.000
Število vseh zaposlenih v javnem zavodu:	61	60	60	60	60	60
Število zaposlenih igralcev:	24	24	24	24	24	24
Zasedenost zaposlenih igralcev (povprečno št. nastopov v letu):	89,3	120	130	130	140	140
Načrtovano št. honorarnih zunanjih sodelavcev:	139	153	167	150	120	120
- Od tega igralcev:	6	7	23	30	40	40
o Od tega igralcev, zaposlenih v drugih javnih zavodih:	1	2	4	3	2	1
Višina vseh odhodkov	3.369.428	2.952.874	3.100.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
Višina izdatkov za plače	1.690.013	1.734.874	1.729.325	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Višina odhodkov za avtorske honorarje	244.811	219.600	219.000	250.000	300.000	350.000
Višina lastnih prihodkov	470.021	549.261	494.100	500.000	550.000	600.000
Višina sredstev iz EU	1.500	5.800	58.782	30.000	40.000	50.000

\* načrtovano

Uroš Korenčan, direktor

Ljubljana, december 2011