



LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA

Na podlagi 3. alineje 1. odstavka 35. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 94/09 – Odl. US, 4/10, 20/11, 100/11 – Odl. US in 111/13) je direktor Lutkovnega gledališča Ljubljana ob predhodnem pozitivnem mnenju Mestne občine Ljubljana in soglasju Sveta in Strokovnega sveta Lutkovnega gledališča Ljubljana sprejel

**STRATEGIJO LUTKOVNEGA GLEDALIŠČA LJUBLJANA  
ZA OBDOBJE 2016–2020**

Ljubljana, 6. 11. 2015

Uroš Korenčan, direktor



*Kraljestvo  
domišljije*

## KAZALO

|   |    |
|---|----|
| Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča          | 3  |
| Osnovna predstavitev                                  | 3  |
| Formalno okolje delovanja zavoda                      | 3  |
| Organizacijska struktura zavoda                       | 3  |
| Prostorske kapacitete                                 | 4  |
| Poslanstvo zavoda                                     | 5  |
| Dolgoročni cilji delovanja zavoda                     | 5  |
| Dostopnost programov gledališča                       | 5  |
| Raznovrstnost programov gledališča                    | 6  |
| Kulturno-umetnostna vzgoja                            | 7  |
| Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva              | 8  |
| Odprtost gledališča                                   | 8  |
| Javna prepoznavnost gledališča                        | 9  |
| Prepoznavnost – promocijske aktivnosti                | 9  |
| Prepoznavnost – blagovne znamke LGL                   | 10 |
| Publicistika  | 13 |
| Cilji in ukrepi strategije 2016–2020                  | 14 |
| Programske usmeritve                                  | 14 |
| Produkcija in postprodukcija                          | 14 |
| Mednarodna gostovanja                                 | 14 |
| Festival Lutke  | 15 |
| Festival Zlata paličica                               | 15 |
| Organizacijske usmeritve                              | 15 |
| Kadrovski načrt                                       | 16 |
| Opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja | 17 |
| Finančni obseg poslovanja                             | 18 |
| Integralni kazalci                                    | 20 |
| Priloga: Analiza izvajanja strategije 2011–2015       | 21 |

## Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča

### Osnovna predstavitev

Lutkovno gledališče Ljubljana (v nadaljevanju LGL) je osrednje slovensko lutkovno gledališče, ki uprizarja lutkovne in dramske predstave za otroke, mlade in odrasle. Pretežna ciljna usmeritev gledališča je mlado občinstvo.

Javni zavod je bil ustanovljen leta 1948 (kot Mestno lutkovno gledališče), od leta 1984 pa ima prostore v Mestnem domu na Krekovem trgu. Delo gledališča gradi na stoletni tradiciji slovenskega lutkarstva. Z ustanovitvijo Lutkovnega muzeja je gledališče tudi uradno postalo skrbnik stoletne, dragocene dediščine.

Gledališče upravlja s petimi stalnimi in več manjšimi, občasnimi prizorišči. Na teh prizoriščih s skoraj 1.000 sedeži pripravi na leto do 15 premiernih uprizoritev, obišče pa ga okoli 110.000 obiskovalcev.

LGL posebno pozornost namenja tudi kulturno-umetnostni vzgoji; v vseh njenih razsežnostih in na nacionalni ravni sodeluje v naporih za krepitev standardov in sistemsko umeščanje kakovostnih kulturnih vsebin v programe vzgojno-izobraževalnih ustanov.

LGL je javni zavod, ki ga je ustanovila Mestna občina Ljubljana, delo gledališča pa finančno pretežno omogočata Ministrstvo za kulturo in Mestna občina Ljubljana. Poleg rednih javnih sredstev ustvarja še prihodek iz naslova izvajanja javne službe (prodaja vstopnic, odkup predstav na gostovanjih ipd.), iz naslova delovanja na trgu (organizacija dogodkov, tržna oddaja prostorov, prodaja izdelkov, povezanih z osnovnim programom, izdelava maskot ipd.). Gledališče se povezuje v evropska partnerstva in je uspešno v pridobivanju dodatnih javnih sredstev iz proračuna EU.

### Formalno okolje delovanja zavoda

Delovanje LGL bistveno opredeljujejo naslednje pravne podlage:

- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana – Ur. l. RS, št. 116/2008 (spremembe Ur. l. RS, št. 8/2010, 55/2012 in 24/2015);
- 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, 100/2011, 111/2013);

po vsebinski plati pa strateški dokumenti:

- Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 (ReNPK14-17); Ur. l. RS, št. 99/2013;
- Strategija razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2012–2015 (oz. edicija za novo obdobje – v pripravi) in
- Poslovni in programski razvoj Lutkovnega gledališča Ljubljana 2011–2015 (po izteku pričujoča Strategija LGL 2016–2020).

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

### Organizacijska struktura zavoda

Organi zavoda so svet zavoda, direktor in strokovni svet zavoda.

Svet zavoda sestavlja pet članov; enega izvolijo zaposleni med zaposlenimi, preostale imenuje ustanovitelj zavoda izmed strokovnjakov s področja dela zavoda, financ in pravnih zadev.

Strokovni svet sestavlja pet članov; enega člana izvolijo delavci zavoda, po enega člana imenujejo Kulturniška zbornica Slovenije, Akademija za gledališče, radio, film in televizijo Univerze v Ljubljani, Ustanova lutkovnih ustvarjalcev Slovenije in Društvo gledaliških kritikov in teatrologov Slovenije. Naloge in pristojnosti obeh svetov opredeljuje področna zakonodaja in sklep o ustanovitvi zavoda.

Direktor zastopa, predstavlja in vodi zavod ter je odgovoren za zakonitost in strokovnost dela zavoda. Podrobnejše naloge in pristojnosti direktorja opredeljuje področna zakonodaja in sklep o ustanovitvi zavoda. Zavod ima lahko dva pomočnika direktorja na področjih umetniškega vodenja ali za vodenje finančnih, pravnih in splošnih zadev.

Gledališče ima po trenutno veljavni sistemizaciji in v skladu s kadrovskim načrtom enega pomočnika direktorja za umetniško vodenje.

Gledališče izvaja svoje naloge v okviru treh sektorjev, razdeljeno je na programski, tehnični in poslovni sektor. Delo vsakega koordinira in vodi vodja sektorja, posamezni sektorji imajo lahko še notranje organizacijske oddelke, njihovo delo vodi vodja oddelka. Podrobnejša organizacija kadrov je opredeljena v Pravilniku o notranji organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest.

Poleg redno zaposlenih so v treh sektorjih angažirani tudi pogodbeni izvajalci, ki dopolnjujejo kadrovsko shemo in pomagajo pri realizaciji programa gledališča.

Glede na programsko razsežnost sodelujejo pri realizaciji programa gledališča tudi gostujoči izvajalci (posamezniki in organizacije).

### Prostorske kapacitete

LGL izvaja dejavnost v objektu Mestnega doma (poslovna stavba in dvorišče v lasti MOL, Krekov trg 2, Ljubljana, k. o. 1727 – Poljansko predmestje, parc. št. 240/2, ID 1727-228, v izmeri 5.025,90 m<sup>2</sup>), ki je bil zgrajen leta 1899 kot večnamenska stavba z dvorano in prostori za gasilce, reševalno postajo in mestne stražnike. Vlogo gledališke stavbe je Mestni dom začel prevzemati leta 1932, vendar se prvotna gradnja za druge namene odraža še danes, saj praktično vsak vzdrževalni poseg še vedno pomeni tudi korak v smeri gledališke funkcionalnosti. V prostorih Mestnega doma je med letoma 1920 in 1924 kot prvo (pol)poklicno lutkovno gledališče na Slovenskem delovalo Slovensko marionetno gledališče, ki ga je vodil pionir slovenskega lutkarstva Milan Klemenčič (1875–1957). Njegova znamenita predstava *Doktor Faust* iz leta 1938 še danes navdušuje domače in tuje gledalce Lutkovnega gledališča Ljubljana.

Mestna občina Ljubljana je kot ustanoviteljica zavodu s pogodbo predala objekt I. 2013 v celoti v upravljanje. Prostori Mestnega doma dajejo zavetu še pisani paleti ljubiteljskih kulturnih dejavnosti; na Šentjakobskem odru izvaja program Šentjakobsko gledališče, več prostorov v drugem nadstropju pa uporabljajo različni pevski zbori, katerih dejavnost koordinira Zveza kulturnih društev Ljubljana.

Za potrebe skladiščenja scenske opreme in lutk, v zadnjem času pa tudi depojske zbirke Lutkovnega muzeja, zavod uporablja dislocirano skladišče na Vojkovi cesti (poslovni prostori v lasti MOL, Vojkova cesta 87, Ljubljana, k. o. 1735 – Stožice, parc. št. 975/2, ID 1735-1565-39, v izmeri 82,30 m<sup>2</sup>).

Nepremičnini v lasti MOL in pripadajoča oprema sta vpisani v register javne kulturne infrastrukture na področju kulture.

Gledališče poleg navedenih najema še manjši uprizoritveni prostor z imenom Kulturnica na Židovski stezi 1. V Kulturnici (kapaciteta 60 sedežev) izvaja program manjših predstav, v zadnjih letih je v njem našel svoj dom program neuveljavljenih mladih avtorjev BiTeater.

Od otvoritve Lutkovnega muzeja zavod redno izvaja tudi dejavnost uprizarjanja historičnih predstav v novi dvorani Grajskega gledališča na Ljubljanskem gradu.

### Poslanstvo zavoda

Poslanstvo zavoda je nemoteno in trajno zagotavljanje javnih kulturnih dobrin na področju lutkovnega gledališča, gledališča za otroke in mlade ter muzejske dejavnosti. Zavod skrbi za profesionalno in kakovostno umetniško produkcijo.

Stalna in poudarjena naloga zavoda je skrb za izvirno domačo ustvarjalnost. Ob tem je zelo pomembno načrtno vzpodbujanje razvoja lutkovnih tehnologij in tehničnih rešitev.

Z raznovrstnostjo vsebin, žanrov in estetik zavod povezuje in združuje klasične izrazne tehnike s sodobnimi »odrskimi govoricami«. Posebej pomembno je povezovanje animacijskih tehnik z drugimi scenskimi izraznimi sredstvi. Glede na razgibano in bogato zgodovino gledališča ter glede na bogastvo slovenskega kulturnega in umetniškega izročila obnavlja in promovira postavitve najzanimivejših del iz preteklosti, ki so nepogrešljiva sestavina domače in širše evropske dediščine.

Za zgodovinsko izročilo lutkovnega gledališča skrbi v okviru Lutkovnega muzeja, pa tudi s postavljanjem razstav, dokumentiranjem in izdajanjem publikacij. Zavod se povezuje v mednarodne gledališke in muzejske tokove, ki zagotavljajo navzočnost v evropskem in mednarodnem prostoru. Skrbi za izobraževanje strokovnih in umetniških kadrov na svojem področju delovanja. Zavod s svojo dejavnostjo dviguje zavest o tem, da sta lutkarstvo in gledališče za otroke in mlade medij neskončnih možnosti. Njegovo širše umetniško in kulturno poslanstvo je namenjeno vsem in vsakomur, ne glede na starost in socialni status.

LGL skrbi za promocijo vseh svojih dejavnosti in razvija aktivne oblike kulturno-umetnostne vzgoje.

## Dolgoročni cilji delovanja zavoda

### Dostopnost programov gledališča

Dostopnost kulturnih vsebin je vpisana v vse kulturne strateške dokumente; za področje gledališča za otroke in mlade dostopnost razumemo kot civilizacijsko zavezo in neodtujljivo pravico, ki je opredeljena v 31. členu Konvencije o otrokovih pravicah (resolucija OZN št. 44/25 z 20. novembrom 1989), kjer je v 2. odstavku zapisano:

*»Države pogodbenice spoštujejo in podpirajo otrokovo pravico polno se udeleževati kulturnega in umetniškega življenja in spodbujajo zagotavljanje ustreznih in enakih možnosti kulturnega, umetniškega, razvedrilnega in prostočasnega udejstvovanja.«*

LGL presega deklarativno raven zapisanega s celotnim delovanjem, predvsem pa s konkretnimi ukrepi na področju cenovne dostopnosti, sodelovanja z ustanovami vzgoje in izobraževanja, sodelovanja v sistemskem urejanju kulturno-umetnostne vzgoje, v aktivnostih

promocije gledališča in njegovih programov in v naporih po čim boljši gostovalni pokritosti Slovenije.

LGL je v zadnjem letu poročanja (2014) izvedlo 1.140 dogodkov, ki jih je obiskalo 134.048 obiskovalcev. Izvedlo je 90 gostovanj po Sloveniji, povprečna cena vstopnice pa ostaja 4,5 €. Zavod na segmentu dostopnosti dosega vrednosti, ki bodo lahko višje zgolj v primeru, če se zmanjša obseg premierne produkcije in se na ta način sprostijo dodatne termine. A tudi sicer so v zvezi s številom dogodkov v hiši in številom obiskovalcev to praktično skrajne vrednosti, medtem ko so možnosti povečanja še vedno možne v segmentu distribucije programa z gostovanji po Sloveniji in zamejstvu. Za vse ukrepe stare strategije (Poslovni in programski razvoj Lutkovnega gledališča Ljubljana 2011–2015) v okviru tega cilja velja, da se ohranjajo v veljavi v okviru programskih usmeritev – če ne v obliki trenda rasti, pa vsaj na način ohranjanja doseženega obsega.

### Raznovrstnost programov gledališča

LGL združuje, glede na lastno genezo, katere del je tudi pridružitve korpusa zaposlenih bivšega javnega zavoda Gledališče za otroke in mlade Ljubljana (v nadaljevanju GOML), pestro paleto ustvarjalnih potencialov, katerih skupni imenovalec je predvsem ustvarjanje za mlado občinstvo. V obdobju izvajanja iztekajoče zavodske strategije smo v gledališču dokazali, da je možno skupno delo, prepletanje različnih uprizoritvenih in produkcijskih principov ter protokolov, da zavod lahko navzven deluje enotno. Medtem ko je preseganje žanrskih oz. zvrstnih razlik v sodobnem gledališču samoumevno, je bilo poenotenje vseh kadrovskih potencialov bolj naporno in dolgotrajno. Dejstvo je, da LGL ne bo nikoli več enako, kot je bilo pred pridružitvijo GOML-a; in bilo bi iluzorno pričakovati, da bo novo delovno okolje zaposlenim nekdanjega gledališča na Zaloški povsem enakovredno nadomestilo staro. Pa vendar, časa ni mogoče obrniti nazaj, danes je vse drugače. In morda ni povsem zgrešena trditev, da je združen korpus zaposlenih v tem obdobju ustvaril marsikaj dobrega, razvil nove produkcijske načine, se na novo uveljavil doma in na tujem, predružačil in na novo utemeljil pomen obeh festivalov, uprizoril izvrstne predstave, prejel vrsto nagrad doma in na tujem.

Zato za novo obdobje napovedujemo nadaljevanje programske politike, ki je v l. 2015 prinesla potrditve v obliki izbora večine sveže produkcije na oba pregledna nacionalna festivala – Bienale lutkovnih ustvarjalcev in Zlato paličico. Zavod dosega poleg strokovnih potrditev s trenutno programsko usmeritvijo tudi izvrstne rezultate na kazalcih dostopnosti, zato bi bilo nesmiselno bistveno spreminjati osnovne programske parametre.

V smislu naslavljanja publike prinaša takšna usmeritev širok razpon, saj poskušamo vsako leto uprizoriti vsaj eno lutkovno predstavo za odrasle, obenem pa smo se v zadnjih letih uspešno lotili tudi produkcij za najmlajše (mlajše od treh let). V ta nabor lahko štejemo vsaj naslednje uspešnice zadnjih sezon: S. Eržen: Ti loviš (rež. Silvan Omerzu), H. Tullet: Turlututu (rež. Matija Solce), Lučka, grah in pero (rež. Katja Povše). Posebnost produkcije za najmlajše je povsem drugačen pristop k nagovarjanju publike, velikokrat tudi brez besedila ipd. LGL razvija gledališče za najmlajše s podporo evropskih sredstev, saj je članica združenja (in partnerica EU projekta) »Small Size«, v okviru katerega se razvijajo odrske prakse za najmlajše. »Tržna programska niša« za zgodnje otroštvo ustrezno dopolnjuje tradicionalno ponudbo LGL, ki je do sedaj največ ustvarjalo za starostno obdobje od 3 do 7 let, v zadnjih letih pa je okrepilo tudi ponudbo za drugo triletje OŠ.

Širši problem je primanjkljaj gledališke ponudbe za zadnje triletnje osnovnih šol oz. za najstnike. Gre za dejstvo, ki odraža tudi manjše povpraševanje šol.

Poseben programski poudarek bo zato še naprej ostajal na gradnji mostu proti mladim: z uprizarjanjem svežih in aktualnih del za najstnike in ohranjanjem kakovostnih predstav iz preteklih sezon za to starost. Bolj okrepljeno bo treba usmeriti tudi marketinške aktivnosti v osnovne in srednje šole in se zavzemati za sistemske rešitve tega problema v okviru kulturno-umetnostne vzgoje.

Ključni starostni segment, na katerem bomo gradili še naprej, pa so mladi. Ta se tesno navezuje na promocijo lutkarstva za odrasle, ki je v ospredju večine razvitih lutkovnih okolij. Načrtujemo, da bomo programski ponudbi za mlade v okviru KUL abonmaja, ki je prepoznana kot dobra praksa tudi v nacionalnih in lokalnih strateških dokumentih, dodali redno ponudbo lutkovnih predstav za mlade in odrasle. Gre za t. i. razvoj občinstva, ki je tudi med prednostnimi nalogami razpisnega programa Ustvarjalna Evropa. V ta namen načrtujemo spremembe programske sheme z imenom BiTeater. Načrtujemo predvsem manjše forme sodobnega lutkovnega gledališča v prostoru Kulturnice. Ker je projekt zasnovan z več evropskimi partnerji, se v tem okviru načrtuje tako nadaljnja gostovalna distribucija v tujini kot tudi tuja gostujoča – istovrstna ponudba. Spremenjena programska shema BiTeatra se ozira v smer sodobnega lutkarstva, vizualnega gledališča in gledališča objekta; z interdisciplinarnim prepletanjem želimo osvežiti lutkovni izraz in omogočati razvoj sodobnega lutkarstva.

BiTeater načrtuje meje (oz. prestopanje mej) uprizoritvene raznovrstnosti LGL, ki sicer sega od negovanja marionetnega izročila do sodobne problemske mladinske dramatike.

Ker si želimo povečati gostovalno dostopnost v Sloveniji in v zamejstvu, bomo poskušali vsako leto ustvariti tudi manjše gostovalne produkcije (t. i. predstave iz kovčka), ki so cenovno pa tudi tehnično manj zahtevne. Usmeritev v mobilne, manj zahtevne produkcije, a tudi v odprte forme se zdi ustrezna tudi glede na predlagane ukrepe novega strateškega programa kulture v MOL (poglavje Kulturno-umetnostna vzgoja – ukrepi vključevanja umetnikov v izvajanje prostočasnih aktivnosti, ki potekajo v času podaljšanega bivanja v OŠ, ustvarjalni teden ipd.). Na ta način je možno angažirati manj zasedene člane igralskega ansambla in doseči enakomernejšo delovno obremenitev, kar lahko dodatno spodbuja delovno motivacijo.

LGL ima v repertoarju enega večjih korpusov predstav iz prejšnjih sezon (povprečno 35 naslovov); ključ ohranjanja predstav pri življenju je predvsem kakovost (in ne zgolj povpraševanje), kakovost pa ostaja ključna programska zaveza tudi v prihodnje.

### Kulturno-umetnostna vzgoja

Skrb za dostopnost kakovostnih programov kulturno-umetnostne vzgoje (KUV) je ves čas v ospredju delovanja LGL in eden od postulatov poslanstva zavoda. Gledališče v zadnjih letih bogati nabor različnih programov, saj se zavedamo, da je fenomen KUV večplasten, saj poleg ponudbe kakovostnih predstav vključuje tudi razvijanje lastne ustvarjalnosti skozi vključevanje otrok v različne kreativne procese; KUV se ne sme osredotočati zgolj na najmlajše, morda je celo pomembneje okrepiti in ohranjati vključenost mladih v različne kulturne vsebine. Zato razvijamo različne programe sodelovanja z organizacijami VIZ, a tudi ponudbe vsebin KUV, v katere se vključujejo otroci in mladi v prostem času.

Eden od ključnih in specifičnih delov ciljnega občinstva je zaposlen v organizacijah vzgoje in izobraževanja, ki se ukvarjajo z umeščanjem kulturnih vsebin v šolske programe – to so t. i. kulturni koordinatorji. Za njih pripravljamo tudi posebne aktivnosti, kot so vikend delavnice,



tematska omizja in razgovori – še posebej ob premierah predstav s problemsko tematiko ipd. Poleg neposrednega nagovarjanja kulturnih koordinatorjev je bistveno tudi sodelovanje in predstavitev v okviru Kulturnega bazarja, v aktivnostih ministrstva in služb MOL.

LGL postavlja s spremembo festivalskega koncepta in sodelovanjem s Cankarjevim domom in Slovenskim gledališkim inštitutom Zlato paličico kot odskočno platformo sistemskemu urejanju KUV na področju uprizoritvenih umetnosti. V sklopu Zlate paličice omogočamo razvoj stroke z različnih področij, ki sodelujejo v snovanju KUV in spodbujamo strokovno publicistiko (npr. zbornik *Odraščajoča publika*, 2013).

Nadaljnji razvoj platforme KUV se mora osredotočiti na uveljavitev standardov kakovosti uprizoritev, na večjo pretočnost med resorjem kulture in šolstva ter na izgradnjo distribucijske mreže, ki bi omogočala optimalno dostopnost na vseh območjih Slovenije. Poleg obeh partnerjev vključujemo v omenjene aktivnosti obe resorni ministristvi, saj gre za pooblastila, ki presegajo poslanstvo posameznega javnega zavoda.

### Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva

Z odprtjem Lutkovnega muzeja na Ljubljanskem gradu se je zaključil zgolj del investicijskega projekta – obveznosti do evropskih financerjev, v resnici pa se je šele začelo muzealsko delo, sistematična in strokovna skrb za gradivo slovenske lutkarske dediščine, ki je bila do sedaj nepreskrbljena. Delo organizacijske enote, ki se je vzpostavila v okviru LGL, ni osredotočeno zgolj v preteklost, ampak je v pretežni meri usmerjeno tudi v prihodnost, in sicer z aktualno ponudbo pedagoških programov in drugih oblik promocije lutkarstva. Povezuje se v projekte mednarodnega sodelovanja in tako pridobiva tudi dodatna sredstva za delovanje ter za nove, atraktivne vsebine.

### Odprtost gledališča

LGL ima izrazito bogat nabor prizorišč in eno vodil v izvajanju javnega interesa je optimalna izraba javne kulturne infrastrukture. Zato je gledališče odprto za programska sodelovanja z javnimi zavodi, nevladnimi organizacijami in posamezniki iz Slovenije in tujine. Ob tem skrbimo, da prihaja do sodelovanj, ki se programsko ustrezno umeščajo v poslanstvo zavoda. Tradicionalno sodelovanje z AGRFT ima možnosti dodatne nadgradnje, v smeri lutkovne specializacije, ki jo je v akademija uvedla v zadnjih letih. LGL z infrastrukturnimi kapacitetami lahko obogati proces študija, v okviru mednarodne vpetosti pa tudi pospeši prodor mladih talentiranih ustvarjalcev na tem področju.

V okviru izvajanja rednega programa LGL letno sodeluje vsaj v dveh koprodukcijskih razmerjih s slovenskimi gledališči, uveljavlja pa se tudi kot mednarodni koproducent, saj je v zadnjih treh letih sodelovala v treh koprodukcijah s tujimi gledališči. Ker je vsako koprodukcijsko razmerje specifično in drugačno, je težko vzpostaviti pravilo, ki bi narekovalo določen letni obseg. V primeru tesnejšega sodelovanja (skupna izvajalska ekipa) je pri načrtovanju potrebna precejšnja previdnost, da je projekt rentabilen in izvedljiv tudi v obdobju postprodukcije.

LGL gosti predstave drugih gledališč predvsem v okviru obeh festivalov, sicer med sezono z gostovanji zapolnjuje vrzeli – v obdobju intenzivnejših mednarodnih gostovanj ter zaključka študijev.

LGL sklepa partnerstva in razmerja sodelovanja tudi v projektih, ki presegajo izvajanje programa v hiši; tako razpisuje vse abonmaje v sodelovanju s Kinodvorom, KUL abonma pa s kar devetimi partnerji. V LGL je sedež slovenske podružnice svetovnega lutkarskega združenja Unima, smo tudi člani stanovskega združenja Ustanove lutkovnih ustvarjalcev.



Gledališče je član svetovnega združenja gledališč za otroke in mlade Assitej in pobudnik ustanovitve slovenske podružnice. Smo tudi med ustanovnimi člani mednarodnega združenja Small Size, ki je osredotočeno na ustvarjanje za najmlajše (pod šest let), s katerim smo večkrat uspešno pridobili tudi evropsko financiranje.

Naš zavod je tudi med ustanovnimi člani združenja NEECPA, mreže lutkovnih centrov, ki povezujejo predvsem ključne akterje iz Skandinavije, Baltika in Rusije, nam pa omogoča izmenjavo znanj in izkušenj (npr. skupne mojstrske delavnice) ter stabilna partnerstva za prijave na EU razpise.

### Javna prepoznavnost gledališča

LGL je gledališče, ki bo v obdobju trajanja te strategije praznovalo 70 let obstoja in je tudi s programom prepoznavno in uveljavljeno v Ljubljani, Sloveniji in širše. Prepoznavnost črpa predvsem na prevoženi kilometrini, med najbolj znanimi predstavami so »zimzelene« Žogica Marogica (iz l. 1951), Zvezdica Zaspanka (iz l. 1955) in Sapramiška (iz l. 1986). Omenjene rekorderke zastirajo pogled na novejšo uprizoritve, a tudi med njimi po navadi zaslovijo vsečni naslovi, ki imajo vzpostavljen širši kulturni kontekst (npr. knjiga, radijska igra, glasbena zgoščenka, TV film ipd.). Zato se gledališče pogosto loti širše zastavljenih promocijskih akcij in pripravlja dodatna gradiva (npr. za vzgojiteljice in učiteljice), po možnosti pa sodeluje tudi z drugimi kulturnimi izvajalci pri pripravi širšega konteksta – npr. izdaja knjige, razstava ipd.

LGL dosega izjemne rezultate na kazalcu obiskanosti, vendar ne gre za povpraševanje, ki bi bilo samoumevno. Vsako leto si moramo izbrati pot do nove publike – v generacijskem smislu, obenem pa je treba vztrajati s širjenjem oz. zajemanjem občinstva iz širšega okolja in tudi z gostovalno prisotnostjo po Sloveniji.

Gledališče deluje že več kot 30 let v Mestnem domu, na Krekovem trgu – na enkratni lokaciji, ki je del ožjega mestnega jedra. To je velik in pomemben potencial, ki ni v celoti izkoriščen. Z otvoritvijo Lutkovnega muzeja tudi gledališče postaja pravi deležnik na področju kulturnega turizma, ki prinaša dodatno in drugačno dimenzijo prepoznavnosti.

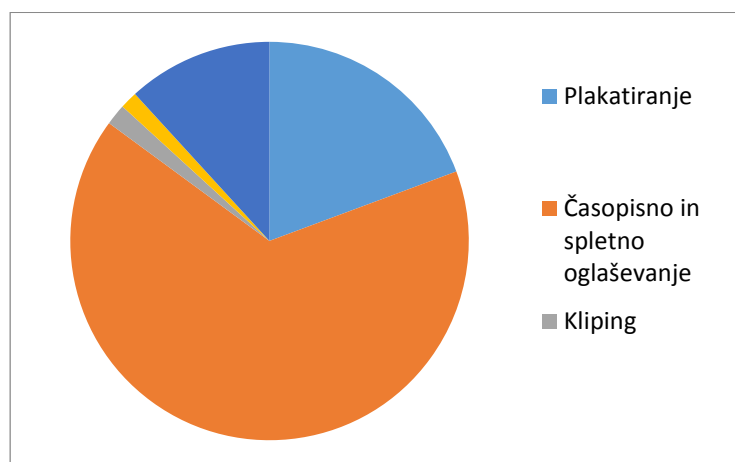
### Prepoznavnost – promocijske aktivnosti

LGL občuti večletno krizo, ki pustoši medijsko pokrajino, na posebno boleč način. Krčenja v uredništvih časopisov so najprej pometla s honorarnimi sodelavci, rezultat je slaba pojavnost na kulturnih straneh. Večletna diskontinuiteta refleksije na področju lutkovnega gledališča pa ima za posledico že tudi primanjkljaj kompetentnih piscev. Zato LGL aktivno sodeluje v projektih usposabljanja (Seminar sodobnih scenskih umetnosti – sodelovanje z zavodom Maska v sezoni 2014/15 – seminar Animirane forme in skupna izdaja revije Lutka/Maska) in je zainteresirano sodelovati tudi pri vzpostavitvi novega medija, namenjenega kulturi (promociji in refleksiji).

Največji medijski odmev imata oba festivala (Zlata paličica in Lutke), takrat je tudi LGL najbolj prisotno v različnih medijih. V okviru mednarodnega festivala Lutke smo že v l. 2012 dodatno oživili mesto in opozorili nase z razstavo lutk v izložbah trgovin mestnega jedra. Podobne akcije in postavitve manjših odrov po mestu prispevajo k živahnejšemu utripu mesta, hkrati pa dodatno promovirajo festival, lutkarstvo in naše gledališče.

LGL vloži letno približno 50.000 € v različne plačane promocijske aktivnosti, večina aktivnosti (in stroškov) nastane v poletju in zgodnji jeseni, ko se oglašuje nova sezona, vpis abonmajev in oba festivala.

Glede pojavnosti skrbimo za ustrezno razpršenost in dostopnost ustreznim ciljnim skupinam; večino sredstev vlagamo v časopisno oglaševanje, ne zanemarjamo pa niti sodobnih spletnih orodij promocije in komunikacije z občinstvom, kot so facebook, twitter, instagram, vimeo ...



### Prepoznavnost – blagovne znamke LGL

Lutkovno gledališče Ljubljana je »staro« gledališče, ki že od l. 1948 (ob ustanovitvi Mestno lutkovno gledališče) privablja otroke in njihove starše z vznemirljivimi in prepoznavnimi predstavami, kar pomeni, da se je ponudba gledališča usidrala v javno zavest več generacij in postala s tem eden od prepoznavnih in nosilnih elementov slovenske kulture – še posebej, ker omogoča enega prvih stikov naših malih državljanov s kulturo. V letih od ustanovitve se je nanizalo ogromno pravljčnih in lutkovnih junakov, ki so jih otroci vzeli za svoje in so na nek način del prepoznavnosti gledališča: Žogica Marogica, Zvezdica Zaspanka, Sovica Oka, Ceferin, Sapramiška, Kosovirji, Vila Malina, Zverjasec in Zverjašček itn. Za vse velja, da so nosilci prepoznavnosti gledališča, prav tako pa se skozi utrjevanje popularnosti posameznih likov uveljavlja tudi delo in javna prepoznavnost njihovih avtorjev – v prvi vrsti moramo omeniti vsaj Jana Malika, Franeta Milčinskega Ježka in predvsem Svetlano Makarovič, ki so prispevali prebojne like, s katerimi so izvrstni likovniki, režiserji, igralci ter drugi avtorji in ustvarjalci lahko ustvarili bogato dediščino gledališča. To poskušamo obdržati živo v obliki lutkotečnih predstav, na atraktiven način pa je predstavljena tudi v okviru Lutkovnega muzeja.

Lutkovno gledališče Ljubljana gradi konsistentno celostno podobo na osnovah logotipa, ki ga je za gledališče v osemdesetih ustvaril legendarni oblikovalec Jaka Judnič. S širitvijo dejavnosti in pripojitvijo GOML-a je postalo nujno, da v izhodišču, tudi na nivoju CGP, nakažemo, da se v LGL ne igrajo samo lutkovne predstave, program je mnogo kompleksnejši, predvsem pa ni omejen zgolj na lutkovne zvrsti. To smo storili z uvedbo promocijskega slogana »Kraljestvo domišljije«, ki ga dodajamo logotipu ob pripravi posamičnih promocijskih akcij. »Domišljija« v slogan vnaša sporočilnost ključne sestavine ustvarjalnosti, ki jo gledališče z vsemi programi in dejavnostmi razvija pri mladih in najmlajših, »kraljestvo« pa prinaša poleg pravljčne sporočilne note še razsežnost in raznovrstnost programov, ki se v gledališču izvajajo – razpon različnih zvrsti gledališča, specializirana otroška knjigarna, celoletne ustvarjalne delavnice za otroke in mentorje, festivali, posebni pedagoški programi, muzejska dejavnost itd. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj vizualnih rešitev, ki z različnimi blagovnimi znamkami, ki jih razvija LGL, nakazuje tudi na bogato raznovrstnost programa LGL.



Osnovni logotip LGL

Avtor: Jaka Judnič

*Kraljestvo  
domišljije*

Promocijski slogan – nadgradnja  
logotipa

Avtorica: Živa Moškrič



Primer kombinacije likovnih  
elementov CGP zavoda

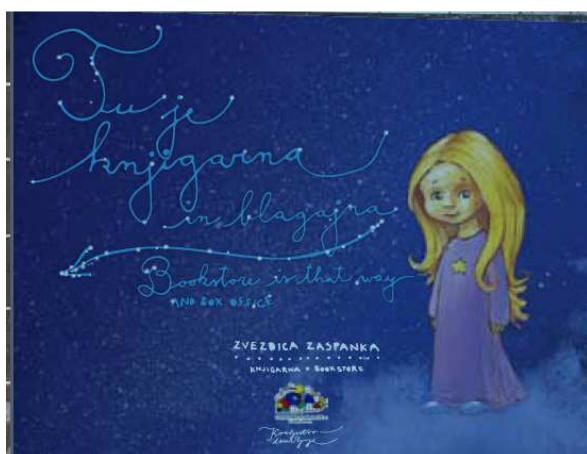


**LUTKOVNI  
MUZEJ**  
MUSEUM OF  
PUPPETRY

Osnova CGP Lutkovnega muzeja

Ilustracija: Silvan Omerzu

Oblikovanje: Ilovar/Stritar



Označba knjigarne Zvezdica Zaspanka

Ilustracija: Gorazd Vahen

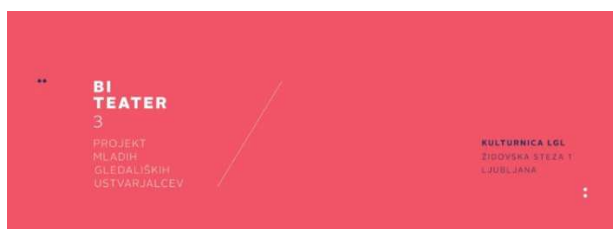
Oblikovanje: Boštjan Pavletič



Logotip Zlate paličice  
Avtor: Boris Balant (studio Humanist)



Celostna podoba festivala Lutke 2014  
Avtor: Jernej Stritar (Ilovar/Stritar)



Primer CGP BiTeatra za l. 2015  
Oblikovanje: Ajda Schmidt



Primer CGP sezone – 2015/16  
Ilustracija: Zala Kalan  
Oblikovanje: Futura DDB



CGP KUL abonmaja 2015/2016  
Oblikovanje: Ajda Schmidt

Prikazanih je nekaj likovnih rešitev označb različnih programov LGL, s katerimi nagovarjamo različno občinstvo. Sodelujemo z različnimi avtorji, vsako leto poskušamo angažirati tudi mlade oblikovalce, ki tako dobijo možnost uveljavitve. Takšna rešitev se izkaže za ustrezno še posebej v primeru nagovarjanja mladega občinstva (npr. KUL abonma, ki je namenjen mladim od 15. do 25. leta), saj je diskurz in komunikacija mladih specifična in gre za izrazito tvegan promocijski segment občinstva. Lutkovno gledališče Ljubljana je v zadnjih letih skozi programsko širitev in nagovarjanje različnega občinstva razvilo programe, ki se v resnici uveljavljajo kot blagovne znamke in vsak s svojo podobo predstavljajo širino delovanja zavoda. Vendar je takšna širina lahko dvorezen meč – programska razpršenost lahko povzroči padec kakovosti posameznih segmentov in zameglitev prepoznavnosti. Zato v naslednjem obdobju napovedujemo previdnost, kakovostno selektivnost in posledično lahko tudi smiselno krčenje na tem področju.

### Publicistika

LGL je v preteklem obdobju pristopilo k obuditvi revije Lutka, ki je prenehala izhajati na začetku tega tisočletja. V sodelovanju s slovensko Unimo (nosilka pravic) in stanovskim združenjem ULU (Ustanova lutkovnih ustvarjalcev) je na začetku leta 2014 izdalo prvo številko; izdajo je podprla Javna agencija za knjigo, preostala sredstva pa smo pridobili v okviru EU projekta EPKE (European Puppetry Knowledge Exchange). Naslednja Lutka izide konec 2015 v sodelovanju z zavodom Maska (skupna številka Lutka/Maska) in bo rezultat sodelovanja v okviru Seminarja sodobnih scenskih umetnosti, ki je v sezoni 2014/15 nosil naslov *Animirane forme*. Sodelovanje v projektih usposabljanja piscev-recenzentov bo še naprej v interesu LGL. V prihodnjem obdobju načrtujemo nadaljevanje izdajanja revije, mreža mednarodnih lutkovnih centrov NEECPA in svetovna Unima pa nam omogočata mednarodno distribucijo. V okviru omenjenih lutkovnih mrež se zbirajo strokovni prispevki in pripravlja nadaljnji razvoj – spletna platforma izobraževanja, e-predavanja ipd.

LGL je v sodelovanju s Slovenskim gledališkim inštitutom (takrat muzejem) izdalo monografijo »Milan Klemenčič: Iskalec lepote in pravljičnih svetov« (urednik Matjaž Loboda). V okviru delovanja Lutkovnega muzeja si v prihodnjem obdobju lahko obetamo več podobnih izdaj, potrebna sredstva bomo pridobili v okviru EU projektov (trenutno v teku EPUCO – All Strings Attached).

Ob rednem produkcijskem programu LGL izdaja programske knjižice in gledališke liste, ki so prilagojeni ciljnemu občinstvu, in pripravlja posebna pedagoška gradiva. V sklopu delovanja na področju kulturno-umetnostne vzgoje smo izdali zbirko esejev »Odraščajoča publika« (urednica Ivana Djilas), podobni podvigi bodo v prihodnjih letih možni v okviru podpore EU projekta Small Size.

Ob arhivskem snemanju predstav redno pripravljamo tudi kratke promocijske videe (teaser), priložnostno tudi kratke izobraževalne dokumentarce, ki odstirajo zakulisje in predstavljajo gledališke poklice (npr. *Kako nastajajo senčne lutke*, *Nastajanje kostumov za Pepelko* itd.).

## Cilji in ukrepi strategije 2016–2020

### Programske usmeritve

#### Produkcija in postprodukcija

Največja programska sprememba na obzorju je napoved krčenja letnega obsega premier. LGL je l. 2013 prevzel izvajanje programa BiTeater, s katerim je omogočil mladim diplomantom umetniških akademij prve delovne izkušnje in predstavitev v nizkoporačunskih produkcijah. Program, ki je izvajan v Kulturnici LGL na Židovski stezi, je obogatil program LGL z dodatnimi petimi premierami na leto. Tako je dosegel premierski obseg v zadnjih letih rekordnih 15 premier na leto. Posledica je drvenje iz premiere v premiero, v gledališču ves čas sočasno poteka več študijev in izdelava scenografij, težko je osredotočiti promocijske aktivnosti na posamično produkcijo. Bistvena težava, ki izhaja iz t. i. hiperprodukcije, pa je zasedenost prireditvenih prostorov s študiji – okrnjena možnost igranja predstav oz. manjše število ponovitev. Glede na to, da se je krčenje javnih sredstev v zadnjih letih izvajalo predvsem na segmentu financiranja programskih stroškov, je posledica hiperprodukcije nujno tudi nižja vrednost podpore posameznim predstavam – skromnejše opreme predstav in nizki honorarji avtorjev.

Prvi ukrep krčenja premiernega obsega bo posledica spremenjene programske usmeritve BiTeatra. Ta se preusmerja v vode sodobnega lutkarstva, v interdisciplinarna preseganja konvencij odrskega ustvarjanja, v raziskovanje, ki terja ustrezen čas in materialna sredstva. V sodelovanju s partnerji iz Škotske in Estonije smo novo programsko shemo prijavili na razpis Ustvarjalna Evropa. V sklopu projekta bi radi poleg novih produkcij zagotovili tudi stalno ponudbo lutkovnih predstav za odrasle (razvoj občinstva), mednarodne izmenjave produkcij in izmenjavo znanj (gostujoči tuji rezidenčni umetniki). Zastavljena shema predvideva dve produkciji letno – kar pomeni avtomatično zmanjšanje obsega premier za tri enote.

Zmanjšan premierni obseg ne pomeni zgolj možnosti povečanja postprodukcije v hiši, omogoča tudi večjo razpoložljivost za gostovanja po Sloveniji in v zamejstvu.

Sicer ostajata poglobitvi programski zavezi kakovost in raznovrstnost – žanrska, avtorska in vsebinska.

1. ukrep: zmanjšanje premiernega obsega, povečanje števila gostovanj po Sloveniji in v zamejstvu

Kazalniki: število premier, število gostovanj – letno poročilo

#### Mednarodna gostovanja

LGL ima vse boljše mednarodno distribucijsko mrežo. Leta 2013 se je v okviru gostovanja Živalske farme na prestižnem festivalu v francoskem Charleville-Mézières predstavilo osrednji francoski distribucijski mreži ONDA in podobne predstavitve izvajamo tudi na drugih pomembnejših festivalih. Rezultat mednarodnega uveljavljanja niso zgolj vabila na gostovanja, pomembnejši rezultat je doseganje ustreznih odkupnih cen, ki omogočajo rentabilnost posameznih gostovalnih akcij. V naslednjem obdobju nas čaka predvsem dodatna promocija naših produkcij na dramskih festivalih za otroke in mlade, kar bi razširilo nabor gostovalnih predstav še na dramske predstave.



2. ukrep: izvajanje gostovanj na pomembnejših mednarodnih festivalih, nadaljnje uveljavljanje LGL v mednarodnem prostoru

Kazalnik: število gostovanj – letno poročilo

#### Festival Lutke

Mednarodni festival Lutke se je v zadnjih letih uveljavil v evropskem prostoru, na zadnjem (festival je bienalen) smo gostili 25 tujih direktorjev festivalov, kar pomeni, da postaja ena pomembnejših mednarodnih lutkarskih manifestacij. Razlog za tak uspeh je prav gotovo kakovosten izbor programa, a tudi spremljevalni program, dobra organizacija, gostoljubnost in privlačnost Ljubljane. S festivalom bomo še naprej poskušali v čim večji meri oživiti tudi mesto (izložbe prodajaln, zunanja prizorišča ipd.), ohranili bomo tudi mojstrske delavnice, z novimi programskimi sekcijami želimo vključiti še študente akademij.

3. ukrep: izvajanje festivala v enakem obsegu, dodatne spremljevalne aktivnosti

Kazalniki: število predstav, število tujih direktorjev, število spremljevalnih dogodkov – letno poročilo

#### Festival Zlata paličica

Druga bienalna festivalska manifestacija (festivala se izmenjujeta) je namenjena krepitvi sodelovanja med resorjema šolstva in kulture, zato ima podnaslov »festival kulturne vzgoje na področju uprizoritvenih umetnosti«. Sodelovanje s Cankarjevim domom in Slovenskim gledališkim inštitutom se je izkazalo za ključno v nadaljnjem razvoju festivala, saj festival prerašča okvire prav skozi možnosti, ki jih omogočata oba partnerja. Kot ena od osnov platforme KUV se vzpostavlja tudi v okviru systemskega urejanja kulturne vzgoje. Izbor festivalskih predstav je predstavljen z dodatnimi pedagoškimi gradivi in obogaten s seznamom drugih priporočljivih predstav zadnjih dveh let in je po festivalu dostopen kot seznam priporočljivih vsebin za vrtce in šole v informacijskih bazah KUV (Kulturni bazar).

Že v l. 2016 se bo seznam dopolnil še s seznamom starih naslovov (izpred dveh let) predstav, ki so še žive oz. dostopne. Z interdisciplinarno presojo predstav, razširjeno in obogateno predstavitevijo za kulturne koordinatorje in celovitim naborom vseh slovenskih kakovostnih predstav za otroke in mladino se vzpostavi strokovna in systemska platforma KUV za področje uprizoritvenih umetnosti.

4. ukrep: nadaljnji razvoj platforme – v sodelovanju z relevantnimi deležniki obeh resorjev

Kazalniki: število vključenih kulturnih koordinatorjev, število ovrednotenih predstav – spletna platforma Kulturni bazar

#### Organizacijske usmeritve

Poglavitna usmeritev na področju organizacije v stari strategiji, ki je bila pisana v letu 2011, je bila homogenost delovanja zavoda. Poleg optimizacije delovnih procesov je prinašal ta cilj predvsem ukrepe v smeri poenotenja delovanja dveh entitet, ki sta se združili nekaj let pred tem. Poenotenje je pomenilo predvsem odpravo različnih produkcijskih protokolov – na način uveljavljanja dobrih praks in ohranjanja kakovostnih specifik.



Normativni ukrepi (interni akti, ki urejajo delo zavoda) so bili sprejeti in se uveljavljajo tudi v praksi. Zato aktualna strategija ne ponavlja starih ukrepov, čeprav ostajajo usmeritve optimizacije delovnih procesov in enotnega delovanja zavoda aktualne.

Spremembe internih aktov, ki urejajo delovanje zavoda, usmerjajo delo zavoda v smeri projektnega vodenja, v katerem prevzemajo poglavitno odgovornost načrtovanja in finančne izvedbe producenti, konkretne zadolžitve in odgovornost koordinacije in vodenja del v dvorani pa inspicienti. Vsak posamičen produkcijski projekt (produkcija predstave, poslovnega dogodka, mednarodnega gostovanja ipd.) ima svoje stroškovno mesto in se obravnava ločeno, kar omogoča preglednost poslovanja in programskega odločanja. Združeni stroškovni razrezi sestavljajo letni stroškovnik, ki je neposredna podlaga za finančni načrt v segmentu programskih stroškov. Interni protokoli (Hišni red) predvidevajo pravočasno pripravo projektnih dispozicij, v katerih se opredeli roke izdelave avtorskih del in termine izvajanja posameznih aktivnosti (ključne prelomnice produkcije so prevzem tehničnih skic, prevzem opreme predstave, razčlembna vaja, tehnična vaja, kostumska vaja, lučna vaja, kontrolna vaja, fotografiranje, testna predstava, generalka, premiera, postproduksijski sestanek).

Pomembno organizacijsko vodilo je tudi dolgoročno načrtovanje programa. Letni program gledališča se pripravlja za leto vnaprej, do oktobra za naslednje leto. Letni program se lahko spreminja do potrditve na Svetu zavoda (februarja za tekoče leto), pomembnejši projekti, večje koprodukcije in gostovanja v tujini se načrtujejo tudi za več let vnaprej.

Dolgoročno načrtovanje omogoča daljše terminske sklope ponovitev, ki jih je možno dovolj zgodaj nuditi tudi zaključenim skupinam vzgojno-izobraževalnih ustanov in nudi boljši pregled nad obremenitvijo vseh sodelujočih.

Za že omenjeno enakomernejšo delovno obremenitev je na tem mestu treba vpeljati tudi ustrezen ukrep, ki bi poleg posrednega učinka motivacije zaposlenih zmanjšal tudi tveganje poškodb in nesreč pri delu – razpon v efektivnosti zaposlenih je namreč tolikšen, da povzroča v primeru prekomerno obremenjenih izgorelost in telesne poškodbe (prisiljena drža v primeru lutkarjev ipd.). Ukrep priprave projektov KUV bi angažiral manjše mobilne ekipe, ki bi vključevale do dva igralca in enega tehnika. S tehnično manj zahtevnimi projekti bi lahko izvajali programe KUV tudi v negledaliških prostorih (npr. šole), vključevali pa bi lahko različne vsebine: od krajših predstav, do delavnic izdelave lutk in predstavitev gledališkega dela in gledaliških poklicev. Eden od predlaganih ukrepov na področju KUV v nastajajoči mestni kulturni strategiji je tudi sodelovanje umetnikov v izvajanju prostočasnih aktivnosti v času podaljšanega bivanja. Tovrstna odprtost organizacij VIZ se lahko izkoristi na podoben način v sodelovanju s šolskimi kulturnimi koordinatorji (mentorstvo šolskim gledališkim skupinam, neformalna izobraževanja v času podaljšanega bivanja ipd.).

#### 5. ukrep: priprava manjših, mobilnih projektov KUV

Kazalnik: število projektov – letno poročilo

### Kadrovski načrt

Strateške usmeritve na področju zaposlovanja vključujejo potrebe po rednih zaposlitvah, pa tudi po fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Slednje so postale nuja zaradi restrikcij na področju zaposlovanja, obenem pa so velikokrat tudi optimalen (npr. projektni) način pridobivanja potrebne kadrovske podpore.

LGL bo ob upoštevanju sprememb zakonodaje (in navodil financerjev) na področju zaposlovanja vztrajalo na doseženih standardih izvedbe, ki zahtevajo ustrezno kadrovska podpora.

Obdobje iztekajoče strategije je bilo tudi obdobje uvajanja restrikcij na področju zaposlovanja. LGL je po uvedbi Zakona o uravnoteženju javnih financ skrčilo obseg zaposlenih za 6,5 %, trenutno gledališče zaposluje 60 ljudi.

24-članski igralski ansambel se bo v prihodnjih letih lahko vsaj delno pomladil na račun upokojitev. Iskali bomo igralce s čim širšim naborom znanj, kar nam lahko omogoča tudi širok uprizoritveni razpon. Veljavni akt o sistemizaciji delovnih mest zahteva ob pogoju zaključene umetniške akademije tudi obvladovanje lutkovne animacije. LGL pozdravlja uvedbo lutkovne specializacije na AGRFT, saj se tako razširja tudi nabor potencialnih kandidatov.

V okviru tehničnega sektorja se obeta manj upokojitev, manko pa se kaže predvsem na segmentu izvedbe (inspicienti in lučni tehniki). Z nadomestnimi zaposlitvami tudi v tem sektorju iščemo tehnike s širšim naborom znanj. V okviru mednarodnega sodelovanja bomo skušali projektno angažirati in priučiti sodelavce oddelka delavnic, poleg tradicionalnih znanj si želimo specializirati nove sodelavce na področju novih tehnologij in materialov. V ta namen smo že dogovorjeni za rezidenčno gostovanje slovenske kiparke v izraelskem studiu Amita Drorija (lutkovna mehatronika in robotika). Za ohranitev deficitarnih veščin na področju izdelovanja lutk in tudi drugih gledaliških tehničnih profilov bomo še naprej izvajali mednarodne projekte neformalnega izobraževanja in izmenjave izkušenj – po zgledu uspešno zaključenega EU projekta EPKE (European Puppetry Knowledge Exchange).

V sklopu poslovnega sektorja se kaže manko predvsem na področju dela muzejske organizacijske enote, ki trenutno zaposluje tri ljudi, financirana pa je zgolj v višini dveh delovnih mest. Potrebe na področju restavriranja in konzerviranja (in priprave pedagoških programov, občasnih razstav in vzdrževanja stalne postavitve) presegajo dve delovni mesti, zato bi bilo upravičeno pričakovati, da nam financerji priznajo dodatno celo delovno mesto. Trenutno rešujemo manko predvsem s financiranjem iz muzejskega EU projekta »EPUCO – All Strings Attached«, kar pa ni trajna rešitev.

Ob upokojitvi v računovodskem oddelku velja ponovno preveriti možnost prenosa na zunanje računovodstvo, ključni dejavniki ob odločitvi pa bodo obseg in raznovrstnost prometa (knjigarna, EU projekti ipd.).

LGL sicer sodeluje v povprečju s 130 honorarnimi sodelavci, večinoma gre za avtorje in izvajalce, ki so vezani na posamezne produkcije. Glede na okrnjene finančne kapacitete nevladnega sektorja postajamo javni zavodi eden pomembnejših virov preživetja samozaposlenih v kulturi. Zunanji sodelavci vnašajo v delovne procese javnega zavoda drugačno dinamiko in dodatno spodbujajo ustvarjalnost.

6. ukrep: vzdržna kadrovska politika z obveznim nadomeščanjem upokojitev, pridobitev dodatne zaposlitve v Lutkovnem muzeju  
Kazalniki: število zaposlenih – letno poročilo

### Opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja

V objektu z dobrimi 5.000 m<sup>2</sup> se je razvijala kulturna namembnost postopno od 20. let prejšnjega stoletja; l. 2011 je bila otvoritev zadnjega stalnega prizorišča – Odra pod zvezdami. Tako se nahajajo v Mestnem domu štiri stalna gledališka prizorišča: Mali oder in Veliki oder v pritličju, Šentjakovski oder v prvi etaži in Oder pod zvezdami v podstrešni etaži.

V objektu je še več prostorov za izvajanje občasnih javnih dogodkov (Tunel v zaodru, preddverje Velikega odra), uredili smo dodatne prostore za izvajanje otroških delavnic in restavriranje lutk (bivši pisarniški prostori), v prvem nadstropju pa se nahajajo tudi vadbeni prostori pevskih zborov, katerih delo usklajuje ZKDL. Uporabo Šentjakobskega odra LGL deli s Šentjakobskim gledališčem, ki ima v stavbi tudi blagajno, manjše skladišče in mizarsko delavnico. Mizarska delavnica v prvem nadstropju se bo integrirala z drugimi delavniškimi prostori (lutke in rekviziti – 1. nadstropje, šiviljska delavnica – 2. nadstropje) v skupen servis. S Šentjakobskim gledališčem se dogovarjamo o optimalni rešitvi, ki bi omogočala izdelavo opreme predstav tudi Šentjakobskemu gledališču (prenos zaposlitve – mizarja). Skupaj s Šentjakobskim gledališčem pripravljamo tudi predlog funkcionalne ureditve zaodrja in prenove dvorane (oder, prezračevanje, zvočna izolacija).

V načrte investicijskega vzdrževanja v naslednjem obdobju mora tudi zagotavljanje optimalnega dostopa in sanitarij v sklopu vseh prizorišč Mestnega doma za gibalno ovirane.

Na področju opremljanja prizorišč nas čaka celovita obnova lučnih in tonskih napeljav, oprema tehničnih kabin je zastarela in dotrajana (odpoveduje med predstavami); zdi se, da sta bila investicijsko vzdrževanje in nakup opreme največji žrtvi finančne krize in bomo morali v prihodnjem obdobju zaostanek nadomestiti.

Mestni dom je stara zgradba (iz l. 1899), ki zahteva redno investicijsko vzdrževanje. V preteklosti je Mestna občina Ljubljana zagotavljala redna sredstva za vzdrževanje in investicijske posege v objektu (v okviru Oddelka za razvoj in investicije). Ko se je finančna kriza zaostila, so se sredstva v ta namen izrazito skrčila oz. ne gre več za redno in stabilno podporo v ta namen. Zavod je v teh letih izpad poskušal nadomestiti z dodatnim vložkom lastnih prihodkov. A lastni prihodki nadomeščajo izpad javnih sredstev v precej segmentih, zato bomo v naslednjih letih poskušali z ustanoviteljem poiskati dogovor o redni in stabilni podpori oz. kritju stroškov investicijskega vzdrževanja. Gre za objekt v lasti MOL, ki je kot del javne kulturne infrastrukture neprecenljiv in z markantno lokacijo tudi izpostavljen. LGL bo po svojim močeh stroške rednega vzdrževanja še naprej dodatno krilo tudi iz lastnih prihodkov.

7. ukrep: redna finančna podpora MOL za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme  
Kazalniki: deleži sredstev – letna poročila

### Finančni obseg poslovanja

Gledališče je v zadnjih letih uspešno prestalo vse negativne nihaje, od odprave  $\frac{3}{4}$  plačnih nesorazmerij do krčenja podpore s strani države. Izpad javnih sredstev smo nadomestili s povečanjem deleža lastnih prihodkov, vzdrževanjem stabilnega dotoka sponzorske podpore in z uspešnimi prijavi EU projektov.

A stihijsko reševanje likvidnostnih težav z evropskimi sredstvi ni dolgoročna rešitev, ker tudi podpora EU projektov ni stalna in stabilna. Gledališče potrebuje stabilno javnofinančno okolje – delovne pogoje, v okviru katerih lahko načrtuje dolgoročno in sklepa tudi EU partnerstva za dodatna sredstva, ki pa naj bi prinesla predvsem t. i. »evropsko dodano vrednost« in naj ne bi podpirala redne dejavnosti javnih zavodov oz. nadomeščala finančne obveznosti nacionalnih javnih financiranj.

Zato se v prihodnjem obdobju nadajamo rednega in stabilnega financiranja s strani resornega ministrstva in s strani ustanovitelja. V l. 2016 se obeta občutnejše povečanje plačnih odhodkov – na račun sproščenih napredovanj.

LGL v prihodnjem obdobju sicer ne predvideva povečanja obsega programa, posledično tudi niso predvidena izjemna povečanja obsega finančnega poslovanja, ki bi izhajala iz programskih potreb.

Zavod bo še naprej sodeloval z gospodarskimi subjekti in pridobival sponzorska sredstva, glede na razpoložljivost kapacitet pa bo del prihodkov še naprej pridobival tudi na trgu. Tudi na tem segmentu ne predvidevamo pretiranega povečanja, v preteklem obdobju smo namreč dosegli zavidljive rezultate, pa tudi terminsko so naše kapacitete optimalno zasedene.

LGL se bo še naprej povezovalo v projekte mednarodnega sodelovanja in pridobivalo evropska sredstva. Ker je uspešnost projektnih prijav nepredvidljiva, smo v napovedih previdni in v kazalnikih napovedujemo zgolj število prijav.

8. ukrep: priprava kakovostnih programov za pridobivanje podpore s strani države in MOL, priprava kakovostne ponudbe za pridobivanje tržnih prihodkov in partnerski projekti za pridobivanje podpore s strani EU

Kazalniki: višina javnih prihodkov, delež prihodkov iz izvajanja javne službe, višina tržnih prihodkov, višina sredstev v okviru financiranja EU – letna poročila

## Integralni kazalci

|   | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Število premier                                     | 13        | 12        | 12        | 12        | 12        |
| Štev. ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov) | 35        | 37        | 37        | 38        | 39        |
| Štev. domačih koprodukcij                           | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         |
| Štev. mednarodnih koprodukcij                       | 0         | 1         | 0         | 1         | 1         |
| Štev. vseh javnih nekomercialnih prireditev         | 1.110     | 1.150     | 1.170     | 1.165     | 1.180     |
| Štev. izvedb premiernih produkcij                   | 250       | 270       | 260       | 260       | 260       |
| Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon           | 500       | 530       | 550       | 550       | 550       |
| Štev. izvedb gostujočih predstav                    | 40        | 30        | 40        | 35        | 50        |
| Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev       | 320       | 320       | 320       | 320       | 320       |
| Štev. gostovanj po Sloveniji                        | 120       | 150       | 170       | 170       | 170       |
| Štev. gostovanj v zamejstvu                         | 15        | 20        | 30        | 30        | 30        |
| Štev. mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)        | 20        | 25        | 25        | 25        | 25        |
| Štev. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev   | 140.000   | 140.000   | 150.000   | 150.000   | 150.000   |
| Povprečna cena vstopnice (€)                        | 4,5       | 4,5       | 4,5       | 4,5       | 4,5       |
| Število prodanih vstopnic                           | 100.000   | 110.000   | 120.000   | 120.000   | 120.000   |
| Število vseh zaposlenih v javnem zavodu             | 60        | 61        | 61        | 61        | 61        |
| Število zaposlenih igralcev                         | 24        | 24        | 24        | 24        | 24        |
| Zasedenost igralcev (povprečje nastopov v letu)     | 110       | 120       | 120       | 120       | 120       |
| Štev. honorarnih zunanjih sodelavcev                | 140       | 140       | 140       | 140       | 140       |
| Od tega igralcev                                    | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        |
| Od tega igralcev, zaposlenih v drugih JZ            | 2         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Višina vseh odhodkov (€)                            | 3.400.000 | 3.500.000 | 3.500.000 | 3.500.000 | 3.500.000 |
| Višina izdatkov za plače (€)                        | 1.800.000 | 1.900.000 | 1.900.000 | 1.900.000 | 1.900.000 |
| Višina odhodkov za avtorske honorarje (€)           | 500.000   | 550.000   | 550.000   | 550.000   | 550.000   |
| Višina lastnih prihodkov (€)                        | 550.000   | 580.000   | 600.000   | 600.000   | 600.000   |
| Višina sredstev iz EU (€)                           | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    |

### Pojasnilo napovedi:

Kazalci izkazujejo predvsem napoved bolj stabilnega in predvidljivega programiranja, napovedano zmanjšanje premiernega obsega in povečanje števila gostovanj; kazalci, dostopnosti v zvezi z izvajanjem programa v hiši, se zadržujejo na vrednostih, ki se zdijo mejne glede na razpoložljive kapacitete in presegajo povprečja v vseh slovenskih gledališčih. Zasedenost zaposlenih (efektivnost) se v skladu z napovedanimi ukrepi enakomernejše obremenitve dvigne in zaustavi na 120 nastopih letno, kar je nad povprečjem slovenskih gledališč in ima posledice tudi na obremenitvi preostalega osebja.

Napovedano povečanje plačne mase neposredno povečuje celoten obseg odhodkov, posredno pa tudi obseg sredstev, namenjenih avtorskim honorarjem – ki so druga oblika plačila dela (in avtorskih pravic).

Porast izdatkov odraža tudi pričakovanje redne podpore investicijskega vzdrževanja.



Analiza izvajanja strategije 2011–2015



## Uvod

35. člen krovnega zakona za področja kulture<sup>1</sup> napotuje vodstva javnih zavodov k pripravi zavodskih strategij oz. strateških načrtov za obdobje petih let. Vsebovati morajo programske in organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter kadrovski načrt.

Obstoječa strategija javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (LGL) je bila pripravljena za obdobje od 2011 do 2015, kar pomeni, da se zaključuje oz. izteka v letu 2015. V letu 2016 pričnemo nov ciklus, ki ga je treba podložiti z ustreznim programskim oz. strateškim dokumentom.

Glede na to, da je LGL delovalo na podlagi strateškega dokumenta z opredeljenimi cilji, ukrepi in kazalniki izvajanja le-teh, je ob pripravi strategije za novo obdobje pomemben razmislek o ustreznosti usmeritev starega, o uspešnosti izvajanja ukrepov in o potrebnih modifikacijah in nadgradnji oz. opustitvi posameznih ciljev.

Ob pripravi nove strategije so ključna še naslednja izhodišča:

- usmeritve nacionalnega strateškega dokumenta (NPzK 2014–2017),
- usmeritve lokalnega strateškega dokumenta (Strategija razvoja kulture v MOL 2012–2015) in
- sočasna priprava Strategije razvoja kulture v MOL 2016–2019.

Naj ob zaključku uvoda navedem nekaj ugotovitev iz zadnjega letnega poročila, ki bi lahko veljale kot vodilo umeščanju LGL v slovenskem prostoru.

SURS poroča v l. 2013 o 4.746 odigranih predstavah (delovalo naj bi 47 gledališč), ki jih je obiskalo 881.252 gledalcev. Statistični urad ima zadnji podatek o zaposlenosti v gledališčih za l. 2011, ko naj bi bilo na področju gledališča zaposlenih 3.758 ljudi. Ta podatek lahko primerjamo z 58 zaposlenimi v LGL, lahko pa jim prištejemo še 205 zunanjih oz. honorarnih sodelavcev. V prvem primeru dela v LGL 1,5 %, v drugem pa 7 % slovenskih gledališčnikov. Glede na podatek iz letnega poročila za l. 2013 lahko ugotovimo, da **naše gledališče odigra 15,1 % predstav in ustvari 14,4 % celotnega obiska gledališč v Sloveniji!**

---

<sup>1</sup> Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (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](#), 100/2011, 111/2013); 35. člen, četrti odstavek: »Javni zavod mora imeti strateški načrt za obdobje petih let, pri čemer lahko načrt vsebuje tudi dolgoročne usmeritve, ki presegajo to obdobje. Strateški načrt javnega zavoda mora obsegati programske usmeritve, organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter kadrovski načrt. Strateški načrt mora biti predhodno usklajevan z ustanoviteljem in financierjem javnega zavoda. Za njegove spremembe in dopolnitve se smiselno uporabljajo določbe, ki veljajo za njegovo sprejemanje. Če direktor ne sprejme strateškega načrta, je to razlog za njegovo razrešitev.«



## ANALIZA IZVAJANJA STRATEGIJE 2011–2015

Ocena doseganja in ustreznosti obstoječih ciljev za naslednje programsko obdobje

### **1. cilj: Dostopnost**

Prvi cilj je razdeljen v dva vsebinska sklopa – se deli na cenovno dostopnost in povečanje obsega postprodukcije ter vsebuje pet ukrepov:

#### **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

#### **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

### **Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Prvi cilj bo prav gotovo stalnica vseh strateških dokumentov, še posebej če gre za programe, podprte z javnimi sredstvi. Tako ga najdemo tudi na prvem mestu ob usmeritvah razvoja uprizoritvenih umetnosti v NPzK 2014–2017.

Glede petih ukrepov, s katerimi izvajamo aktivnosti za doseganje prvega cilja, lahko zapišemo, da so še vedno ustrezni, da so se v preteklem obdobju izvajali in da gre pri vsakem od njih za dolgoročne, če ne kar trajne aktivnosti. LGL ima svojo podatkovno bazo kulturnih koordinatorjev v vrtcih in šolah, to ves čas dopolnjuje in nadgrajuje; v zadnjem času v ta namen sodeluje tudi v nacionalni in lokalni koordinaciji kulturno-umetnostne vzgoje (KUV). Glede na to, da z dosegom oz. razpršenostjo »odjema« slovenskih vrtcev in šol ne smemo biti zadovoljni, dokler naši gostje ne bodo odraščajoči iz vseh ustanov vzgoje in izobraževanja, je jasno, da gre za trajen ukrep.

Priprava specializiranih edicij za pedagoške delavce je doživela pomemben vsebinski preobrat z razvojem v okrilju festivala Zlata paličica. Zlata paličica postaja nacionalna platforma KUV na področju uprizoritvenih umetnosti in v sklopu priprav kataloga festivala v I. 2013 smo dognali format predstavitve produkcije, ki učiteljem omogoča kakovostno pripravo otrok na ogled predstave in tudi nadaljnje delo oz. refleksijo vidnega; navdušenje in pohvale so bile precejšnje. Tudi posebni programi in paketi KUV ponudbe postajajo stalnica našega dela, nekateri odstirajo skrivnosti nastajanja gledališke predstave, nekateri se lotevajo posameznih problemskih sklopov, ki jih načenjajo predstave, paketi (združena ponudba več komplementarnih kulturnih vsebin) pa omogočajo šolam pripravo zaključenih kulturnih dni (v skladu s šolskimi normativi glede potrebnega števila ur). Novost v ponudbi sezone 2015/16 je KUL(t)ura abonma v dopoldanskem času za tretje triletje OŠ in srednjo šolo (v njem sodelujeta še Kinodvor in MGLC). Pravo veselje možnosti se nam je odprlo na tem področju z odprtjem Lutkovnega muzeja, ki je s posebnimi pedagoškimi programi idealna dopolnitev ogleda predstav v hiši. Vendar velja tudi za aktivnosti tega ukrepa, da ne obstaja neko končno stanje, temveč je vsebine treba dopolnjevati in nadgrajevati.

Glede tretjega ukrepa lahko zapišemo, da se izvaja in prinaša pozitivne rezultate, predvsem v organizaciji in racionalizaciji dela gledališča. Igranje predstav v povezanih terminskih blokih prinaša

tudi drugačen način trženja predstav zaključenim skupinam – gre za področje dela, kjer se kaže še precejšen potencial razvoja – v povezavi s prejšnjimi ukrepi, zato se zdi, da je tudi ohranjanje tega ukrepa v bodoči strategiji na mestu.

Četrty ukrep (podatkovna baza in grajenje mreže slovenskih organizatorjev) ni tako permanenten, a tudi tu se razmere spreminjajo (nova infrastruktura iz EU sredstev, ugašanje posameznih organizacij zaradi krize). Zaradi krčenja sredstev za kulturo (lokalne skupnosti po Sloveniji) se je situacija drastično poslabšala, kar se odraža tudi na kazalcih uspeha v spodnji preglednici. A to je razlog več za poudarjeno delo na dobrih poslovnih odnosih in vztrajanje – gostovanja in prisotnost po Sloveniji ostaja ena pomembnejših aktivnosti izvajanja javnega interesa.

Ukrep »dnevi odprtih vrat«, ki ga v okviru mentorskih dnevov izvajamo vsako pomlad, je trajen in prepleten s prvimi tremi ukrepi. Vsako leto ga nadgrajujemo s posebnimi tematskimi pogovori s strokovnjaki po premierah (npr. o tematiziranju smrti, ločitve ipd.) ter delavnicami strokovnih usposabljanj, s čimer poskušamo mentorje oz. kulturne koordinatorje še bolj povezati z našo redno uprizoritveno dejavnostjo.

| Kazalniki realizacije/leto                         | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Štev. vseh javnih nekomercialnih prireditev skupaj | 821     | 908     | 1.066   | 1.174   | 1.140   |
| Štev. izvedb premiernih produkcij                  | 183     | 211     | 232     | 267     | 262     |
| Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon          | 562     | 515     | 489     | 454     | 434     |
| Štev. izvedb gostujočih predstav                   | 33      | 59      | 169     | 59      | 106     |
| Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev      | 43      | 123     | 206     | 320     | 339     |
| Štev. gostovanj po Sloveniji:                      | 94      | 134     | 96      | 109     | 90      |
| Štev. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev  | 115.598 | 115.116 | 107.996 | 127.340 | 134.048 |
| Povprečna cena vstopnice (€)                       | 4,24    | 4,19    | 4,5     | 4,5     | 4,5     |
| Štev. prodanih vstopnic                            | 94.129  | 98.541  | 92.235  | 107.167 | 97.922  |

#### Pojasnila odstopanj

Gledališče je v zadnjih štirih letih zmanjšalo obseg zaposlenih za slabih 7 % (iz 62 na 58). S tem smo prispevali k splošnemu cilju vzdržnega in »vitkega« javnega sektorja. Obenem smo povečali obseg našega dela na praktično vseh programskih segmentih, kar se bistveno odraža na ključnih kazalcih izvajanja našega programa. Tako smo v poročilu za l. 2013 poročali o 9-% povečanju števila obiskovalcev, 57-% povečanju števila abonementov in 37-% povečanju lastnih prihodkov – povečanje v obdobju, ko smo postali »vitki«.

Trend rasti je bilo v sezoni 2013/14 nujno zaustaviti. V ta namen smo napovedali zmanjšanje premiernega obsega (ki pa ostaja impozanten predvsem na račun koprodukcij in BiTeatra), vseeno pa si želimo ohranjati obseg izvajanja na kazalcih javne dostopnosti (število predstav, število obiskovalcev in uporabnikov). V zvezi z doseganjem ciljev na teh kazalcih velja ugotoviti, da so rezultati vezani tudi na padec kupne moči, a da je lahko statistika tudi zavajajoča – tako je razlog negativnega nihaja od l. 2013 do 2014 tudi v produkciji predstav z manjšo kapaciteto (npr. občinstvo na odru – *Močeradek gre čez cesto*).

#### 1. cilj: zaključek

Skrb za čim večjo javno dostopnost programov LGL je skladen s cilji nacionalne in lokalne kulturne politike in mora biti v ospredju naših naporov kot imperativ delovnih procesov – **cilj je ustrezen**.

## **2. cilj: Homogenost delovanja zavoda**

Ta cilj je razdeljen na dve usmeritvi: a) optimiziranje delovnih procesov in b) poenotenje dveh ansamblov in ekip na način preseganja in hkratnega ohranjanja obeh specifik. Smiselnost tega cilja gre razumeti predvsem v razmerah v času priprave (l. 2011) – nekaj let po združitvi dveh javnih zavodov (Gledališče za otroke in mlade in Lutkovno gledališče Ljubljana). Ker obdobje izvajanja strategije sovpada z najbolj radikalnimi posegi v kadrovske politiko v javnem sektorju, so trendi na tem področju zanimivi tudi v tej luči.

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); glede na razpoložljiva sredstva se vključuje še gostujoče igralce. Drugi cilj prinaša dva ukrepa:

### **6. ukrep**

vzdržna, a racionalna kadrovska politika in dopolnitev internih podlag (zavodski pravilniki – organizacija dela, sistemizacija)

### **7. ukrep**

dogovor s Šentjakobskim gledališčem o prevzemu mizarske delavnice

#### **\* Kazalniki**

- vzdrževanje istega števila zaposlenih, število spremenjenih internih aktov, porast na drugih kazalnikih poslovnih rezultatov v letnih poročilih

## **Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Gre za kompleksen cilj, ki je bil zastavljen dolgoročno in se odraža v pripravi formalnih aktov (organizacija dela, zavodska sistemizacija delovnih mest ipd.), a tudi v poslovnih rezultatih (tako v kakovosti kot obsegu izvedenega programa). Obeta racionalizacijo kadrovske virov, krčenje zunanjih naročil ob hkratnem angažiranju gostujočih igralcev, preseganju ločenosti in odpravi različnih produkcijskih protokolov itd.

Glede šestega ukrepa lahko zapišemo, da je bil ustrezen, zavodske interne podlage so bile prenovljene v letih 2011 in 2012 in so skladne z usmeritvami tega cilja ter predvsem s spremenjeno zakonodajo na tem področju. Eden bistvenih posegov v zavodski sistemizaciji delovnih mest je bilo izenačenje pogojev za zaposlitev dramskega igralca in igralca-animatorja, s čimer se odpravlja različno (tudi statusno) ločevanje in omogoča (dolgoročno) bolj enakovredno vključevanje igralcev v delovne procese. Tako je vsaj delno ukrep izveden, ostajajo pa nam dolgoročne implikacije ureditve in sprotne sledenje zakonskim spremembam.

Tudi sedmi ukrep je v fazi izvajanja; vodstvu gledališč pripravljata model sodelovanja v zvezi s storitvami mizarske delavnice, počasi pa se zaključuje tudi pravni spor – spomladi 2015 je sodišče že sprejelo pravnomočno sodbo v pravdni zadevi (MOL proti Šentjakobskemu gledališču) v zvezi z izpraznitvijo prostorov, na katero pa je bila možna še pritožba (LGL ni stranka v postopku). Ukrep ostaja do dokončne ureditve aktualen, zdi pa se, da bi ga veljalo premestiti v sklop materije nekega drugega cilja, kjer bi se obravnavalo problematiko infrastrukture in opredelilo investicijsko vzdrževalne ukrepe.

### **Struktura programa**

Strategija 2011–2015 ne predvideva posebnih ukrepov v zvezi s strukturo programa, vendar pa se najbolj izrecno dotika programske usode po združitvi GOML z LGL v 2. cilju. Tako lahko v opredelitvi cilja najdemo naslednje usmeritve: »odprava različnih produkcijskih protokolov – na način uveljavljanja dobrih praks« in »produkcije predstav z mešano igralsko zasedbo«; kot lahko razberemo že iz naslova tega cilja, je usmerjen k odpravi delitev (tako formalnih, produkcijskih kot tudi zvrstnih

oz. estetskih). Ker tako kompleksno poenotenje avtomatsko prinaša s seboj tudi nevarnosti in pasti, je poseben poudarek v opredelitvi cilja namenjen tudi »hkratnemu ohranjanju kakovostnih specifik«. Navajanje specifik obeh gledaliških subjektov bi moralo zajeti vsaj ohranjanje in razvoj specifičnih lutkarskih znanj in praks (tehnike animacije, tehnologije izdelave lutk ipd.) in negovanje ter razvoj posebne gledališke izraznosti za najmlajšo in odraščajočo publiko. Ocenjevanje uspešnosti dela na teh dveh segmentih bi bilo različno v različnih obdobjih, najbrž pa bi se razlikovalo tudi glede na to, kdo oceno izreka. Za trenutne potrebe nas zanima predvsem obdobje prehoda (od dveh samostojnih enot v združen javni zavod). Zaradi prej omenjene relativnosti izrekanja kakovostnih ocen si pomagamo s statistiko (povzeta po *Slovenskih gledaliških letopisih* Slovenskega gledališkega muzeja).

### Pred združitvijo

| Štev. premier | 99/01 | 00/01 | 01/02 | 02/03 | 03/04 | 04/05 | 05/06 | 06/07 | 07/08 | 08/09 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| LGL           | 4     | 7 + 2 | 7     | 6 + 1 | 7     | 9     | 6     | 7     | 6+1   | 8+2   |
| GOML          | 4     | 2     | 2     | 2     | 2     | 5     | 2     | 5     | 4     | 6     |

Iz zgornje tabele je razvidna predvsem dinamičnost produkcijskega obsega v obeh gledaliških hišah. V pozitivnih nihajih »bogatih« let se znajdejo koprodukcije, produkcije »Lutkovnega studia«, posamezni poskusi posebnih – festivalskih produkcij, raznoliki biseri, nekateri z bogatim postprodukcijskim življenjem, nekateri pa tudi z zgolj nekaj ponovitvami. Podrobnejši sprehod skozi zapise letopisov nam razkrije tudi druga zanimiva dejstva, npr. da je zelo nihaj, a se postopno povečeval obseg ponovitev iz prejšnjih sezon v obeh hišah. Da se je v prvih desetih letih postopno spreminjal tudi profil GOML-a, ki se pod imenom Gledališče za otroke in mlade pojavi šele v sezoni 2004/2005 (pred tem »Moje gledališče« in v sezoni 2003/2004 »Gledališki oder mladih«), premore pa ves čas precejšen korpus predstav za odrasle (*Krivica boli*, *Mož moje žene*, *Ljubimec moje žene*, *Državni lopov* itn.). Zelo raznolika dediščina torej, ki ne deluje zavezujoče v smislu dodatnih programskih maksim, ki bi jih veljalo ohranяти in dodajati obstoječim, že zapisanim v strategiji LGL 2011–2015. Ugotovitev o spremembah profila in imena GOML-a pa bi lahko tudi smiselno zaključila diskusijo o blagovni znamki GOML in potrebnosti spremembe imena LGL.

### Po združitvi

| Štev. premier | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Skupaj LGL    | 8       | 10      | 10      | 13      | 14      | 15      |
| Lutkovnih     | 4       | 7       | 6       | 8       | 6       | 7       |
| Dramskih      | 4       | 3       | 4       | 3       | 3       | 3       |
| BiTeater      |         |         |         | 2       | 5       | 5       |

Tudi tabela, ki prikazuje obseg produkcije po združitvi, kaže dinamiko, a vseeno se zdi, da je več ustaljenosti. Ob misli, da gre za obdobje redukcije javnih sredstev, nam takoj pride na misel, da bi bilo zanimivo slediti tudi podatke o finančni podpori posameznih programskih segmentov, seveda pa bi morali temu takoj dodati še podatek o številu zaposlenih, ki so »servisirali« posamezen segment.

Na tej točki moram narediti zasuk – ta je nujen prav zaradi poglobitve 2. cilja strategije – odprave dvojnosti delovanja LGL. Pred uveljavitvijo strategije je imelo LGL (sezona 2010/2011) dve programski knjižici, dva programska načrta, dva korpusa zaposlenih (tudi tehnikov in opreme), vstopna spletna stran LGL je ponujala izhodišči dveh poti – kjer sta bila predstavljena dva ansambla. Razdvojenost je šla do anekdotičnih skrajnosti, ko je tehnik enega korpusa ob ugotovitvi, da je tehnik drugega korpusa potreboval mikrofone iz »njegovega« kovčka, poklical policijo.

Z uveljavitvijo strategije se je ta dvojnost pričela odpravljati tako na formalni ravni (pravilniki) kot tudi na vsebinski ravni. Lutkovno gledališče Ljubljana deluje na podlagi integralnega finančnega in programskega načrta, kjer ob delitvi sredstev na projekte ne gledamo na zvrstno delitev, poglavitno vodilo našega dela je kakovost.

Kakovosti uprizorjenih produkcij se s pomočjo zgornjih statistik ne dotikamo, priča pa o njih izbor različnih selektorskih teles. In če navedemo samo sveže rezultate letošnjih gledaliških platform – 4 od 9 tekmovalnih predstav v izbranem programu Bienala slovenskih lutkovnih ustvarjalcev, 9 od 20 predstav v programu Zlate paličice, festivala KUV na področju uprizoritvenih umetnosti, in ena produkcija programskega sklopa BiTeater (*Hamletovanje*) v spremljevalnem programu Borštnikovega srečanja, je evidentno, da cilji in ukrepi Strategije 2011–2015 prinašajo pozitivne rezultate tudi po kakovostni plati.

#### Obseg zaposlenih

V zvezi z vzdržno kadrovsko politiko je bil zavod zavoljo krčenja javnih sredstev prisiljen v radikalno redukcijo števila zaposlenih – pod zastavljeno raven iz strategije. Gledališče je doseglo v letu uveljavitve Zakona o uravnoveženju javnih financ (2012) najnižji obseg števila zaposlenih in v dogovoru z ustanoviteljem vodilo prakso vzdržnega in postopnega nadomestnega zaposlovanja do obsega zastavljenega v strategiji (60 zaposlenih). Vendar je omenjeni dogovor zaradi zaostritve kriznih razmer in uveljavljanja vladnega cilja v zvezi z zaposlovanjem (– 1 % krčenje zaposlenih v javnem sektorju) ogrožen. V l. 2015 je zavod sicer prišel nazaj na število 60 zaposlenih, vendar se je to zgodilo na račun uvedbe novega programa (Lutkovni muzej). Glede na dejstva ob obravnavi rezultatov 1. cilja je treba ugotoviti, da je bila zastavljena raven obsega zaposlenih v strategiji optimalna in da bi se vzpostavitev Lutkovnega muzeja morala odražati na dveh dodatnih zaposlitvah (60 + 2). Igralski ansambel se mora pomlajevati, manjši ansambelski korpus pa pomeni neenakomerno in pretirano obremenjenost posameznih igralcev, organizacijske težave (nezmožnost ustreznega programiranja ponovitev) in posledično večji strošek na programskem segmentu avtorskih honorarjev (gostujoči igralci). Gledališče zato ne sme pristajati na nadaljnje krčenje števila zaposlenih, z ustanoviteljem je treba nadaljevati izvajanje dogovora o postopni zapolnitvi vrzeli, ki je nastala v l. 2012, da bi prišli do 62 zaposlenih.

| Kazalniki realizacije/leto                              | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|------|------|
| Število vseh zaposlenih v javnem zavodu                 | 61   | 60   | 55   | 58   | 58   |
| Število zaposlenih igralcev                             | 24   | 24   | 22   | 22   | 23   |
| Zasedenost zap. igralcev (povpr. štev. nastopov v letu) | 89,3 | 120  | 111  | 93,4 | 92   |
| Štev. honorarnih zunanjih sodelavcev                    | 139  | 153  | 114  | 205  | 134  |
| Od tega igralcev  | 6    | 7    | 19   | 30   | 26   |
| Od tega igralcev, zaposlenih v drugih javnih zavodih    | 1    | 2    | 1    | 2    | 2    |

V zgornji tabeli lahko spremljamo prej opisane procese in trende, opazno pa je še novo dejstvo – negativni nihaj števila zaposlenih igralcev (s 24 na 22 v l. 2012) spremlja tudi padec zasedenosti zaposlenih igralcev (od 111 na 93 v l. 2013). Strategija v končni tabeli sicer predvideva porast oz. dvig na tem kazalcu (postopno od 89,3 na 130 in potem 140 v zadnjih dveh letih izvajanja strategije).

## Pojasnila odstopanj

Ker je sicer l. 2013 izjemno po več kazalcih, ga tudi sicer lahko štejemo za prelomno in simptomatično. V l. 2013 je zavod dosegel vrh na kazalcih števila javnih nekomercialnih prireditev, po številu prodanih vstopnic, gostovanj po Sloveniji, leto je bilo npr. rekordno tudi glede prihodkov iz naslova EU razpisov.

Težko je sicer razumeti sovpadanje tako različnih trendov, vendar delovanje gledališča nikdar ni premočrtno in preprosto in zato padec na kazalcu zasedenosti zaposlenih igralcev v času programske ekspanzije vseeno ni tako kontradiktoren. Obdobje prehoda po uveljavitvi ZUJFa (upokojitve starejših igralcev) je namreč zaznamovalo postopno nadomestno zaposlovanje, razlog za to je bilo tudi dolgotrajno pridobivanje soglasij in posledica tega je večji angažma gostujočih igralcev (največ prav v l. 2013).

## 2. cilj: zaključek

Ker so pestile igralski ansambel prav v letih po redukciji ansambla različne poškodbe, ki bi bile lahko tudi posledica preobremenjenosti (statistika pokaže povprečje, ne kaže pa ekstremov), smo v zadnjem času posvetili precej pozornosti tudi vprašanju enakomernejše obremenjenosti zaposlenih. V strategiji za naslednje obdobje bo treba temu vprašanju posvetiti posebno pozornost v obliki samostojnega ukrepa, lahko v okviru istega cilja.

Zdi pa se, da je bil 2. cilj zastavljen preveč kompleksno – vključuje problematiko zavodske formalne ureditve (sistemizacija), problematiko programske strukture po združitvi, kadrovske strategije, pa tudi vprašanja upravljanja stavbe. Zato bi veljalo **materijo tega cilja nadgraditi in ustrezneje razporediti** po različnih vsebinskih segmentih.

## **3. cilj: Utrditev pomena LGL kot osrednje lutkovne ustanove in centra za uprizoritvene umetnosti za otroško in mladinsko publiko**

Cilj, ki pomembno načrtava vsebinske premise razvoja zavoda in postavlja tudi ključna mesta pozicioniranja v strokovnih in stanovskih združenjih (Unima, Assitej, ULU, NEECPA, Small Size Association).

Po vsebinski plati izpostavlja cilj mladinski abonma KUL (Kultura, Umetnost, Ljubljana) kot eno od ustreznih praks oz. platform promocije kulture med mladimi, prinaša pa tri ukrepe:

### *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 festival, Zlata paličica – platforma slovenske produkcije za otroke in mlade)

#### *\* Kazalniki*

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

### **Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Ponovno lahko ugotovimo, da gre za kompleksen cilj, ki poleg treh ukrepov nalaga dokaj heterogene programske aktivnosti in poslovna sodelovanja. Pozicija osrednje lutkovne ustanove je lahko neka statusna opredelitev zavoda, ki pa se mora dokazovati in potrjevati v kontinuiranem delu, skozi posamezne dosežke vsake sezone. Delo na področju KUV pa je nasploh polje razvoja, kjer ne velja zaspiti na lovorikah. LGL je bilo sicer »zmagovito« uspešno na polju sklepanja projektnih partnerstev in pridobivanja EU sredstev, vendar tudi tu velja, da je treba vzdrževati ustrezno »kondicijo«, obenem pa se je treba izogibati pastem EU financiranja (predvsem pretiranemu povečanju obsega dela na račun EU sredstev).

V zvezi z uspešnostjo dela na osmem ukrepu lahko zapišemo, da smo KUL abonma vključili v eno od partnerstev za pridobivanje EU sredstev (neuspešno), da pa se je abonma sicer kot primer dobre prakse znašel tako v lokalni strategiji kulture kot v predlogu lokalne strategije za mlade. KUL abonma se je razbohotil tudi v programskem smislu, vanj je vključenih 13 različnih ponudnikov (začeli smo s šestimi), vključuje pa praktično vsa področja umetnosti. Število mladih abonmentov je do sezone 2014/15 naraščalo in se v zadnji sezoni ustalilo na slabih 300, v dogovoru s partnerji projekta bomo skušali število v sezoni 2015/16 povečati (različne promocijske aktivnosti, aktivno vključevanje mladih v promocijo itd.). Abonma še vedno ne prejema posebnih namenskih sredstev in je tako odvisen predvsem od investiranja vseh vpletenih partnerjev (odpoved lastnemu prihodku), vključen pa je v shemo pridobivanja sredstev od dohodninskih zavezancev. V sezoni 2015/16 poleg ustaljenih abonmajev za najstnike (v sodelovanju s Kinodvorom) prvič ponujamo dopoldanski – šolski KUL(t)ura abonma za zadnjo triado in prve letnike srednjih šol (partnerstvo Kinodvor in MGLC). Tudi sicer ohranjamo v obsegu naše produkcije vsako leto predstavo, namenjeno najstniški publiki, ki je marketinško najbolj tvegana, zato se zdi, da ostaja tovrstni ukrep aktualen še dalje.

Deveti ukrep se je v času trajanja strategije 2011–2015 odvil hitreje, kot smo načrtovali. V tem času je MOL (v sodelovanju z javnima zavodoma Ljubljanski grad in LGL) uspela pridobiti potrebna sredstva za investicijo (Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, v okviru razvojne prioritete 3. »Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov« in prednostne usmeritve 3.2. »Mreženje kulturnih potencialov«); 26. 5. 2015 so se odprla vrata Lutkovnega muzeja. Že v l. 2014 smo se z muzejskimi vsebinami (Klemenčičeva zbirka) povezali v skupni projekt s partnerji iz Italije, Španije in Hrvaške ter uspeli na razpisu Ustvarjalna Evropa. Tudi sicer velja, da so se z muzejem odprle številne možnosti sodelovanja na evropski ravni, pa tudi izvajanje matičnih nalog na področju varovanja dediščine v Sloveniji, zato postaja muzej nov generator mednarodnega povezovanja, a tudi vir dodatnih prihodkov zavoda. V sklopu dejavnosti muzeja se odpira tudi prostor za predstavljanje rekonstrukcij starih predstav. Poleg obstoječe lutkotečne ponudbe je LGL že vzpostavilo sodelovanje z Mini teatrom in Unimo (rekonstrukcija partizanske *Jurček in trije razbojniki* in pavlihijade *Kaznovana trdosrčnost ali Peteršiljkovo mamo rubijo*), v prihajajočih sezonah pa bomo poskušali vsako leto zagotoviti obeleževanje spomina na pomembne in prelomne lutkovne uprizoritve iz preteklosti z rekonstrukcijo predstave ali s kako drugo obliko muzejske predstavitve.

Tudi nad uspešnostjo izvajanja desetega ukrepa smo lahko zadovoljni. Ustrezna programska usmerjenost mednarodnega festivala Lutke se izkazuje z različnimi pokazatelji: porastom obiska tujih »VIP« gostov (direktorjev evropskih festivalov in gledališč), obiskom publike, pa tudi medijskimi odzivi. Festival postaja ena od pomembnejših lutkovnih manifestacij v evropskem prostoru, kar dokazuje tako udeležba direktorjev vseh pomembnejših evropskih festivalov na zadnjem festivalu, kasnejše pojavljanje predstav, ki so jih naši gostje videli pri nas na njihovih festivalih, pa tudi interes skupin, da se pojavijo pri nas. Večina festivalskih predstav je razprodanih že pred pričetkom festivala, vsakič pa poskušamo v času festivala oživiti ter festivalsko obarvati tudi ulice in trge mestnega jedra. Ugled festivala omogoča organizatorju dobra pogajalska izhodišča pri določanju cene odkupa predstav, Lutke pa ostaja sicer eden od festivalov (v širši regiji), ki še vedno nudi ceno odkupa oz. kritje neposrednih stroškov gostovanja, kar je tudi kompleksno in pomembno sporočilo našega



gledališča. Odločitev za prehod od ad hoc selektorskega telesa k programskemu vodenju, ki je vezano neposredno na našo hišo (umetniška vodja Ajda Rooss), je dodatno prispevalo k prepoznavnosti festivala, obenem pa je vpelo LGL v mednarodne mreže festivalskih izmenjav. Festival vsakič opremimo s spremljevalnim programom (razstave, delavnice), z zadnjo festivalsko edicijo pa smo v sodelovanju z zavodom Maska vzpostavili tudi kritiško delavnico, ki se nadaljuje v revitalizacijo Seminarja sodobnih scenskih umetnosti (eden od rezultatov bo tudi skupna številka revije Maska in Lutka) in tako poraja možnosti (tudi širšega) preroda strokovne in kritiške publicistike.

Festival Zlata paličica je bil v času izvajanja strategije 2011–2015 deležen največ programskih sprememb, ki naj bi mu prinesle relevantno mesto na nacionalnem festivalskem zemljevidu. V l. 2013 smo s katalogom, programskim izborom, partnerstvom Cankarjevega doma, sodelovanjem vseh producentov otroških in mladinskih predstav, spremljevalnim programom in vpletenostjo šolskega resorja nakazali, v kakšno smer si želimo razvijati festival. V l. 2015 se je partnerstvo razširilo še na Slovenski gledališki inštitut (ki ima pooblastilo nacionalnega koordinatorskega KUV na področju gledališča), program pa je izbirala interdisciplinarna komisija (razvojna psihologinja, teatrologinja in pedagoginja), ki naj bi zagotovila čim širši razpon selektorskih orodij, pomembnih za določanje kakovosti produkcije, ki se namenja otrokom in mladim. Dolgoročni cilj festivala je postati nacionalna platforma KUV za področje uprizoritvenih umetnosti, v okviru katere se določajo standardi kakovosti in s katero bi pospešili odjem kakovostnih gledaliških vsebin v programe vzgoje in izobraževanja.

#### Pojasnila odstopanj

Za tretji cilj, ki je predvsem vsebinski, bi težko našli številčne kazalce, ugotavljamo pa porast obiska festivalskih direktorjev in dobre rezultate na razpisih Ustvarjalne Evrope. Tako lahko z zadovoljstvom poročamo, da odstopanj od zastavljenih smernic tretjega cilja ni.

#### 3. cilj: zaključek

Glede na kompleksnost materije, zastavljene v tretjem cilju, bi veljalo razmisliti o bolj strukturiranem orodjarniku ukrepov in morda o oprijemljivejših kazalnikih. Sicer gre za trajen cilj z dolgoročnimi ukrepi, ki **ostaja ustrezen** tudi za prihodnjo strategijo. Preoblikovan v novi strategiji pa mora v večji razdrobljenosti čim bolj smiselno zaobjeti raznovrstnost delovanja gledališča – od sodelovanja v sistemskem urejanju KUV do delovanja na področju strokovne publicistike (revija Lutka ipd.).

#### **4. cilj: Projekti neformalnega izobraževanja**

Četrti cilj je bil vpeljan kot eden od ukrepov »odpiranja hiše«, saj aktivno vključevanje otrok in mladih v programe LGL obeta večji pretok in prisotnost mladih generacij v hiši. Dolgoročna posledica tovrstnih aktivnosti pa so nove generacije ustvarjalcev z afiniteto do zavoda.

V prvem letu strategije smo ponudili štiri nove programe neformalnega izobraževanja za otroke in mlade na področju uprizoritvenih umetnosti (ples, igra, lutke ...). Število programov se je v nadaljnjih letih povečalo, nekatere programe pa smo tudi opustili – glede na povpraševanje. Uveljavili so se tudi programi neformalnega izobraževanja za mlade in odrasle, v katerih zaposleni LGL poučujejo deficitarna znanja s področja izdelovanja in animacije lutk, uspešna prijava projekta EPKE (European Puppetry Knowledge Exchange) in EU financiranje pa nam je omogočilo tudi mednarodno izmenjavo in poglobljanje znanj za profesionalce na področju izdelave lutk (tehnologija, oblikovanje, novi materiali ipd.).

##### *11. ukrep*

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

\* *Kazalniki*

– povečanje – število projektov, število sodelujočih – letno poročilo

### **Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

V sezoni 2015/16 razpisujemo štiri delavnice in ustvarjalnice različnih področij za otroke (Lutkarna, Igralsko-lutkovna šola, Plesalnice in Muzikalnice); nekatere so glede na starost otrok razpisane v več terminih, poleg tega za mentorje iz šol in vrtcev pripravljamo delavnico izdelave namiznih lutk in izpeljank ter lutkovne animacije, vsak konec meseca pa bodo potekale tudi strokovne vikend delavnice (ustvarjanje likovne zasnove, osnove mehatronike, priprava tehničnih risb, izdelava preprostih lutk iz lateksa, obdelava pene, izdelava senčnih lutk ...). S ponudbo programov ostajamo cenovno dostopni, a vseeno rentabilni, prilagajamo se povpraševanju, a tudi terminski razpoložljivosti infrastrukture, tematsko pa skušamo v čim večji meri s tovrstnim spremljevalnim programom slediti tudi programskim trendom hiše (npr. delavnica senčnega gledališča ob pripravi predstave *Račka, smrt in tulipan*).

Kot majhno, a pomembno novost sezone 2014/15 ocenjujemo obuditev Seminarja sodobnih scenskih umetnosti (sodelovanje LGL z zavodom Maska), poudarek prvega obujenega šolskega leta so bile »animirane forme«, programsko vodilo seminarja pa je interdisciplinarnost, ki je še kako aktualna ob obravnavi fenomena sodobnega lutkovnega gledališča. Gre za pomembno novost, ker prinaša upanje v opustošeno medijsko pokrajino, iz katere je skoraj izginila strokovna recenzija lutkovnega gledališča; gre za majhno novost, ker tovrstni programi ne gradijo na množičnosti. Šolsko leto, strukturirano v štiri module, je spremljalo deset slušateljev.

#### **Pojasnilo odstopanj**

V letnih poslovnih poročilih ne spremljamo posebej števila programov in slušateljev, ker gre za nabor kazalcev, povzetih iz poročil ministrstva, zato bi jih veljalo dodati. Ker pa gre za manj obsežno in bolj obvladljivo materijo, lahko z gotovostjo ocenimo, da je bila ponudba neformalnih izobraževanj skozi obdobje trajanja strategije 2011–2015 v porastu tako po obsegu kot po raznovrstnosti in da je posledično naraščalo tudi število slušateljev (otrok, mladih in odraslih).

#### **4. cilj: zaključek**

**Cilj je dolgoročne vrste, vendar bi ga veljalo premestiti v poglavje, ki bo obravnavalo raznovrstnost programa** (a tudi bolj enakomerno obremenjenost zaposlenih). Glede na prostorske omejitve (omejeno število popoldanskih terminov v ustreznih prostorih) velja poglobljati delo v smeri uprizoritvenih umetnosti, ukrepi in kazalci pa v takem primeru ne morejo graditi na povečanju števila, temveč zgolj na spremljanju rezultatov kakovosti.

### **5. cilj: Sodelovanje s sorodnimi akterji**

Usmeritve tega cilja kažejo na programsko in poslovno odprtost gledališča, ki je glede na infrastrukturni potencial gledališča v javnem interesu, obenem pa omogoča tudi širitev poslovnih kompetenc, pridobivanje novih virov financiranja in druge (npr. odrasle) publike.

Trend sodelovanja se je v letih izvajanja strategije 2011–2015 spreminjal, saj smo v začetku obratovanja Odra pod zvezdami (OPZ) razpolagali s precej prostimi termini, ki smo jih zapolnili na ta način, v naslednjih sezonah pa se je naša programska ponudba predstav na tem odru obogatila in imajo dostop na OPZ praviloma zgolj koprodukcije in enkratni dogodki, ki potrebujejo največ dva termina na odru.

LGL vzdržuje svojo produkcijsko kondicijo z vsaj eno domačo koprodukcijo letno in eno mednarodno koprodukcijo na dve leti, aktivni smo v snovanju partnerstev za prijave na razpise Ustvarjalne Evrope (v povprečju sodelujemo v štirih prijavah na posamezen razpis).

Za izvajanje rednega programa sklepamo poslovna sodelovanja z različni akterji in znamo v primeru, da sodelovanje ne prinaša optimalnih rezultatov, iz razmerij tudi izstopiti.

#### **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

**Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Od stalnih partnerjev lahko izpostavimo trajno sodelovanje s Kinodvorom, s katerim pripravljamo kombinirane programe abonmajske ponudbe in je tudi najbolj aktiven partner v pripravi KUL abonmaja, z javnim zavodom Ljubljanski grad, s katerim smo že v l. 2012 pričeli s skupno ponudbo kulturnih dni za šole *Moja Ljubljana*, po odprtju Lutkovnega muzeja pa se tovrstno sodelovanje še dodatno širi s komplementarnimi paketi ponudbe kulturnih dni.

V pripravi festivala Lutke gledališče sodeluje z različnimi slovenskimi akterji (Kinoteka, Ljubljanski grad, Turizem Ljubljana ipd.), na regionalni ravni pa koordiniramo termin in delno tudi program z bližnjimi festivali (PIF Zagreb, Sofia Puppet Fair), medtem ko nam prvo sodelovanje omogoča večjo razširjenost in prisotnost po mestu, nam drugo omogoča racionalizacijo posameznih gostovanj (delitev stroškov transporta ipd.). Festival Zlata paličica pripravljamo v sodelovanju s Cankarjevim domom in Slovenskim gledališkim inštitutom, cilj tega sodelovanja je predvsem izgradnja nacionalne platforme KUV na področju uprizoritvenih umetnosti in čim bolj ustrezno vključevanje rezultatov v druge nacionalne inštrumente KUV (Kulturni bazar ipd.).

LGL je v letih izvajanja Strategije 2011–2015 izvedlo 14 koprodukcijskih projektov, od tega 4 s tujimi producenti. Seveda je vsak projekt drugačna izkušnja in bi težko povprek ocenjevali smiselnost in uspešnost mednarodnega produkcijskega sodelovanja, lahko pa zapišemo, da je LGL zanesljiv in zaželen koprodukcijski partner. Mednarodne koprodukcije omogočajo izmenjave znanj in različnih praks, povečujejo postprodukcijski odjem (v več različnih kulturnih okoljih) in privedejo v naše gledališče različne eminentne tuje avtorje, ki si jih sicer ne bi mogli privoščiti. V Sloveniji LGL pretežno vstopa v koprodukcijska razmerja z nevladnimi organizacijami iz Ljubljane in javnimi zavodi iz drugih mest (smiselno zaradi ciljne publike).

| Kazalniki / leto              | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Štev. domačih koprodukcij     | 2    | 2    | 1    | 2    | 5    |
| Štev. mednarodnih koprodukcij | 0    | 0    | 1    | 2    | 1    |

V zgornji statistiki se najdejo različni »produkcijski zalogaji«, po kompleksnosti pa velja izpostaviti plesno lutkovno predstavo Duda Paiva: *Bestiaires* (koproducenti DPC, Riksteatret in Agder teater), ki je imela izjemno obsežno postprodukcijsko življenje na Norveškem in je bila uvrščena tudi na prestižni festival v Charleville-Mézièresu, ter koprodukcijo z Lutkovnim gledališčem Maribor (*Alica v čudežni deželi*, rež. Matjaž Pograjc), v kateri smo združili moči vseh služb (delavnic, igalskih ansambllov), da bi prišli do res barvite uprizoritve, za katero so bili razviti novi modeli mehanizmov za marionetne lutke in preizkušeni novi sintetični materiali.

Posebno mesto si zasluži sodelovanje z AGRFT, od šolskega leta 2011/12 sodelujeta dva člana ansambla LGL v študijskem procesu, vključitev naših lutkarskih strokovnjakov v študijski program AGRFT obeta nove perspektive v zvezi z izobrazbo na področju lutkarstva. Sicer LGL praktično vsako sezono gosti vsaj eno študijsko produkcijo, še posebej veseli smo specializacij na področju lutkarstva.

**5. cilj: zaključek**

**Gre za dolgoročen cilj in trajne ukrepe**, ki nedvomno sodijo tudi v prihodnjo zavodsko strategijo.

**6. cilj: Pridobivanje dodatnih javnih sredstev**

V obdobju negativnih javnofinančnih odklonov – in Strategija 2011–2015 je bila pisana v obdobju, ko je bila finančna kriza v največjem zamahu – je tak cilj zelo smiseln. Na nivoju zavodske organizacije zahteva fleksibilno in odprto administracijo, ki je kos različnim postopkom financiranja. LGL je v

obdobju trajanja strategije 2011–2015 dosegalo najboljše rezultate na razpisih Ustvarjalne Evrope (prej program Kultura), sicer se v delež javnih sredstev redno umešča še manjši prispevek Oddelka za predšolsko vzgojo in izobraževanje MOL, ki pokriva stroške usposabljanja mentorjev (izdelava skupinskih mask za Zmajev karneval) in sofinanciranje Turizma Ljubljana za posamezne akcije (Začetek Prešernovanja, Miklavž, Zmajev karneval).

### 13. ukrep

dodatna poklicna usposabljanja zaposlenih za izboljšanje kompetenc

#### Kazalniki

- povečanje – podatki o prihodkih v letnih poročilih
- podatek o izvedenih usposabljanjih

### Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj

Gre za obdobje finančne krize, ko so bila krčenja javnih sredstev najbolj radikalna, kar se sicer v spodnji preglednici ne odraža, saj gre obenem tudi za izrazito nestabilno področje na segmentu odhodka plač – kjer je država po eni strani krčila, po drugi strani pa nalagala obveznosti (3/4 plačnih nesorazmerij) in povrnila obveznosti delodajalca zgolj deloma.

Trinajsti ukrep se je v skladu z omejitvami ZUJFa (usposabljanje zaposlenih) izvajal ob delu – LGL je za prijavo uspešnega projekta EPKE (European Puppetry Knowledge Exchange) angažiral zunanega sodelavca, ob izvajanju projekta pa uvajal zaposlene in stalne zunanje sodelavce, obenem smo zaposlene pošiljali tudi na inštrukcije in praktična usposabljanja v zvezi z EU financiranjem (v sklopu upravičenih stroškov projekta). Rezultati takšnega usposabljanja so izvrstni – od l. 2013 se prijavljamo na vse EU razpise sami.

| Vir (v €) / leto         | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Celotni                  | 3.521.257 | 3.135.964 | 3.258.615 | 3.058.182 | 3.136.124 |
| Ministrstvo za kulturo   | 1.826.519 | 1.802.352 | 1.684.557 | 1.531.926 | 1.608.549 |
| Mestna občina Ljubljana  | 1.224.717 | 728.693   | 991.635   | 775.675   | 1.027.166 |
| Prihodki za izvajanje JS | 463.748   | 450.561   | 505.121   | 635.312   | 428.130   |
| Od tega EU               |           | 8.458     | 41.890    | 144.000   | 1.962     |

Zgornja tabela kaže izrazita nihanja v posameznih segmentih, ta so rezultat prej omenjene nestabilnosti, obenem pa se zmanjšajo z naslednjimi pojasnili:

- 2010 prejme LGL 497.693 € s strani MOL za investicijo (izkop za transformator, agregat, knjigarna, nadomestni prostor za igralce, klimat),
- 2012 prejme LGL 179.994 € s strani MOL za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme,
- 2013 prejme LGL 140.000 € kot vodilni partner za EU projekt EPKE,
- 2014 prejme LGL 155.490 € s strani MOL za programsko izvedbo Lutkovnega muzeja.

#### Pojasnilo odstopanj

Navkljub pojasnilom k tabeli je v zadnjem letu poročanja vseeno zaznati očiten upad prihodkov za izvajanje javne službe – kamor sodijo tudi prihodki iz EU proračuna. Dejstvo je, da je bilo v l. 2013 gledališču nakazanih 140.000 € avansa za EU projekt EPKE, sredstva so bila namenjena za daljše obdobje in gre za nakazilo sredstev za vse 3 partnerje (projekt se zaključuje v l. 2015). Ob zapisani strukturi prihodkov ostaja manjši, a stalen dotok sredstev s strani OPVI MOL in Turizma Ljubljana (sredstva ne presegajo 20.000 €), ki pa je namenjen dogovorjenim aktivnostim in zgolj dopolnjuje osnovno programsko shemo.

#### 6. cilj: zaključek

V primeru EU sredstev gre za vir, ki lahko pomaga zavodu tudi kdaj premostiti likvidnostne težave, a je predvsem nestabilen in zato ne more in ne sme nadomestiti javnih sredstev nacionalnih financerjev. V zvezi z uspehi na področju EU podpore sicer lahko zapišemo tudi, da ima LGL v l. 2015

na račun 3 EU projektov predvidenih rekordnih 211.138 €, na kar smo lahko ponosni, težko pa omenjena sredstva nadomestijo izpad slovenskih javnih sredstev, saj so namensko precizno določena – za izvajanje EU projektov, torej dodatnih vsebin.

Vendar so dodatne vsebine, ki jih lahko prinese dobro zasnovan in pripravljen projekt, za gledališče zelo pomembne; tako pomeni delo na projektu EPKE (European Puppetry Knowledge Exchange/ Evropska izmenjava lutkovnih znanj) za vse partnerje (poleg LGL še NUKU, Estonija in Divadlo Drak, Češka) pa tudi za širši evropski prostor nov model usposabljanja na deficitarnem področju oblikovanja, tehnologije in izdelave lutk. Mednarodna omreženost, ki se je spletla skozi projekt, nova znanja in izkušnje, pa tudi praktični rezultati projekta ostajajo trajna pridobitev, projekt pa primer dobre prakse, ki ga prenašamo tudi v druga partnerstva.

Ker postajajo dodatne vsebine integralni del našega programa in so lahko komplementarne tudi z osnovnim produkcijskim programom, **je ohranjanje tega cilja smiselno**, ob opozorilu, da ne smemo pristajati na nadaljnje krčenje slovenskih javnih sredstev pod pretvezo vitkega javnega sektorja.

## **7. cilj: Povečanje obsega lastnih prihodkov**

Ob zavedanju, da se razmere v zvezi z javnim financiranjem poslabšujejo, je bil zapisan sedmi cilj. Cilj je imel vpisano tudi opozorilo, da se na račun komercialnih dogodkov, ki naj bi v osnovi pomagali izvajanju javnega (osnovnega) programa, ne sme krniti obsega in kakovosti izvajanja »javne službe«.

Med dejavnostmi, ki naj bi se izvajale na trgu, so navedene predvsem oddajanje prostorov v uporabo, organizacija in izvedba poslovnih dogodkov ter izvajanje storitev za zunanje naročnike. Kot potencialna možnost je navedena tudi organizacija rojstnodnevnih zabav za otroke.

### **14. ukrep**

priprava kakovostnih programov za vstop na trg »kongresnih dejavnosti«

#### **Kazalniki**

– povečanje – število poslovnih dogodkov, obseg pridobljenih lastnih prihodkov iz nejavnih virov – letno poročilo

### **Ocena ustreznosti cilja in realizacije po ukrepih in kazalnikih ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Lutkovno gledališče Ljubljana je pričelo s trženjem Odra pod zvezdami (OPZ) takoj po odprtju – v oktobru 2011; za druge odre velja, da je prišlo do komercialne izrabe redko – predvsem zato, ker so zapolnjeni z izvajanjem programa (predstav). OPZ je veljal v obdobju po odprtju za zelo iskano lokacijo za izvedbo poslovnih dogodkov in je bil atraktiven tudi zato, ker je bil nov. V njem se je udomačilo kar nekaj prireditelj: od sprejema zlatih maturantov in štipendistov MOL, regionalnih Dnevnikovih Gazel, prireditve »Moj zdravnik«, dobrodelnih stand-up in glasbenih koncertov, županovih novoletnih srečanj z novinarji, medijskega festivala Naprej/Forward, novomedijske konference DiggIt, gostili pa smo tudi eminentne enkratne dogodke, kot je generalna skupščina pisateljskega združenja ICORN, podelitev Župančičevih nagrad, glasbene delikatese, kot so bili koncerti festivala Godibodi in Druga godba in ne nazadnje tudi eno poročno slavlje. Tudi v preostalih prostorih Mestnega doma in v Kulturnici na Židovski stezi proste kapacitete oddajamo, vendar je takih priložnosti zaradi zasedenosti prostorov manj.

LGL je v sezoni 2012/13 pričelo z organizacijo rojstnodnevnih zabav. Ker želimo biti tudi na tem področju cenovno dostopni in smo sposobni z lastnimi vsebinami pripraviti kakovosten program, se je novost »hitro prijel«: v l. 2014 se je 979 otrok zabavalo na 67 rojstnodnevnih zabavah. Ob tem je treba zapisati, da skrbimo, da so tovrstne prireditve ustrezno umeščene v program in ne obremenjujejo dodatno izvajanja rednega programa.

V zvezi s kvantitativnim poročanjem – po kazalnikih – lahko ugotovimo, da klasični odjem kazalcev ne premore dovolj strukturiranega orodjarnika, komercialni dogodki se tako najdejo med »drugimi nekomercialnimi dogodki«.

| Kazalci/leto   | 2010 | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|--|------|--------|--------|--------|--------|
| Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev                | 43   | 123    | 206    | 320    | 339    |
| Prihodki od org. prireditev, teh. storitev in najemnin 6.273 |      | 16.962 | 28.346 | 47.005 | 51.922 |

#### Pojasnilo odstopanj

Kazalci kažejo rast prihodkov in porast števila prireditev, a v obeh primerih velja, da tako računovodski standardi kot tudi standarden nabor kazalnikov izvajanja javne službe na področju uprizoritvenih umetnosti onemogočata preciznejše spremljanje in bi bilo treba tudi na tem segmentu orodjarnik kazalnikov nadgraditi.

#### 7. cilj: zaključek

Gre za cilj, ki ga je smiselno ohraniti, a tudi v tem primeru velja, da ne bi smeli stremeti k pretiranemu povečevanju, ker bi se to lahko zgodilo predvsem na račun izvajanja osnovnega programa. LGL ima s šestimi prizorišči neprecenljiv potencial, ki pa je pomemben predvsem kot javna kulturna infrastruktura – namenjen torej kulturi!

**Primerjava realizacije (2014) s ciljnimi vrednostmi iz Strategije 2011–2015 (integralni kazalniki) ter pojasnila morebitnih odstopanj**

Uporabljene so vrednosti iz poročila za l. 2014, ki je zadnje leto poročanja.

Pojasnilo odstopanj

| Primerjava 2014  | Strategija | Realizacija | Indeks |
|--|------------|-------------|--------|
| Število premier  | 8          | 16          | 2,00   |
| Štev. ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov)        | 40         | 35          | 0,88   |
| Štev. domačih koprodukcij                                  | 3          | 5           | 1,67   |
| Štev. mednarodnih koprodukcij                              | 1          | 1           | 1,00   |
| Štev. vseh javnih nekomercialnih prireditev skupaj         | 1.060      | 1.140       | 1,08   |
| Štev. izvedb premiernih produkcij                          | 240        | 262         | 1,09   |
| Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon                  | 570        | 434         | 0,76   |
| Štev. izvedb gostujočih predstav                           | 70         | 106         | 1,51   |
| Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev              | 180        | 339         | 1,88   |
| Štev. gostovanj po Sloveniji                               | 160        | 90          | 0,56   |
| Štev. gostovanj v zamejstvu                                | 20         | 7           | 0,35   |
| Štev. mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)               | 30         | 24          | 0,80   |
| Štev. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev          | 140.000    | 134.048     | 0,96   |
| Povprečna cena vstopnice (€)                               | 4,3        | 4,5         | 1,05   |
| Število prodanih vstopnic                                  | 135.000    | 97.922      | 0,73   |
| Število vseh zaposlenih v javnem zavodu                    | 60         | 58          | 0,97   |
| Število zaposlenih igralcev                                | 24         | 23          | 0,96   |
| Zasedenost zaposl. igralcev (povpr. štev. nastopov v letu) | 140        | 92          | 0,66   |
| Štev. honorarnih zunanjih sodelavcev                       | 120        | 134         | 1,12   |
| Od tega igralcev   | 40         | 26          | 0,65   |
| Od tega igralcev, zaposlenih v drugih javnih zavodih       | 2          | 2           | 1,00   |
| Višina vseh odhodkov (€)                                   | 3.200.000  | 3.173.899   | 0,99   |
| Višina izdatkov za plače (€)                               | 1.900.000  | 1.614.227   | 0,85   |
| Višina odhodkov za avtorske honorarje (€)                  | 300.000    | 447.128     | 1,49   |
| Višina lastnih prihodkov (€)                               | 550.000    | 500.052     | 0,91   |
| Višina sredstev iz EU (€)                                  | 40.000     | 1.962       | 0,05   |
| Povprečni indeks realizacije                               |            |             | 1,00   |

Povprečni indeks realizacije znaša okroglo 1,00, kar bi lahko pomenilo, da smo strategijo 100-% realizirali, kar pa seveda ni res, saj se med rezultati znajdejo tudi negativni in pozitivni odkloni, kjer jih ne bi hoteli. Po drugi strani pa ugotavljamo marsikje tudi boljše rezultate od načrtovanih. Na tem mestu se bomo dotaknili zgolj neželenih ali zaskrbljujočih odklonov.

Pozitiven odklon v primeru prvega kazalca – x 2 – je eden takih. V strategiji je bila načrtovana smernica postopnega zmanjševanja premiernega obsega, da bi dosegli obseg 8 premier na leto oz. sezono v l. 2014. V času izvajanja strategije je LGL pričelo v dogovoru in ob podpori ustanovitelja (MOL) novo programsko shemo z imenom BiTeater, v okviru katere je vsako leto uprizorilo 5 nizkoprorračunskih produkcij, ki so angažirale neizkoriščen potencial mladih diplomantov umetniških akademij



(predvsem AGRFT). A tudi brez predstav BiTeatra bi v l. 2014 ustvarili 11 odrskih novitet (3 več kot je predvideno v strategiji). V zvezi s tem lahko zapišemo, da se premiki v smeri krčenja osnovnega premiernega obsega zares dogajajo šele v sezoni 2015/16 (9 premier), medtem ko načrtujemo v l. 2016 redukcijo, integracijo in programsko preusmeritev BiTeatra (v smeri sodobnega lutkovnega gledališča za odrasle), s čimer se bo zmanjšal tudi celoten obseg premier.

Odklon, ki ni bil želen in je negativen, je nižji obseg realizacije na kazalcih gostovanj po Sloveniji in v zamejstvu. V tem primeru lahko najprej ugotovimo, da je šlo za preveč ambiciozno načrtovanje – 180 gostovanj po Sloveniji in v zamejstvu pomeni, da bi bili več kot pol sezone izven hiše. Eden od razlogov nižje realizacije (padec tudi od 2013 do 2014) je prav gotovo tudi krčenje sredstev za kulturo po lokalnih skupnostih izven Ljubljane. Glede na to, da gre za pomemben ukrep zagotavljanja javne dostopnosti, morajo ostati cilji zavoda na tem področju tudi v bodoče ambiciozni. Gledališče je sposobno izvesti več gostovanj po Sloveniji (in biti obenem tudi cenovno dostopno) z manjšimi predstavami, medtem ko ohranjamo prisotnost z večjimi produkcijami v večjih regionalnih centrih, kjer imajo urejeno kontinuirano gledališko ponudbo za najmlajše (Radovljica, Murska Sobota, Mežica, Novo mesto, Celje, Maribor, Nova Gorica, Koper ...). Medtem ko smo bili v avstrijskem zamejskem prostoru prisotni ves čas, pa prodiramo v Italijo ponovno v l. 2014. Usmeritev v stalno (in večjo) prisotnost tudi tu ostaja ustrezna.

Naslednje odstopanje, ki potrebuje pojasnilo, je nižji rezultat na prodaji vstopnic. Vstopni podatek ob pripravi Strategije 2011–2015 je bilo 94.129 prodanih vstopnic v l. 2010. 97.922 prodanih v l. 2014 pomeni seveda dvig od izhodišča, a za 27 % manj od zastavljenega cilja in pomeni tudi padec v primerjavi z letom 2013, ko je bilo prodanih 107.167 vstopnic. Glede na to, da kazalec preseže 100.000 zgolj v l. 2013, se zdi, da je bil tudi na tem kazalcu cilj zastavljen preveč ambiciozno. Gledališče je povečalo število prireditev, ki so več kot zadovoljivo zasedene, vendar je bil trend zadnjih let produkcija majhnih predstav z majhno kapaciteto publike (*Lučka, grah in pero, Močeradek gre čez cesto, Turlututu, Ti loviš!* itn.), kar je v skladu s smernicami gledališča za najmlajše. Porast igranja teh predstav pa se seveda odraža tudi v statistiki obiska. V zvezi s tem lahko torej zapišemo, da ne gre za zaskrbljujoče odstopanje, da pa bo treba zapisati ciljne vrednosti na tem kazalcu nekoliko bolj realno – v skladu z omenjenimi trendi in kapacitetami gledališča.

Zares zaskrbljujoč trend oz. odklon je nižji rezultat na kazalcu povprečne zasedenosti igralcev. Ne gre za »izkoriščevalsko« zaskrbljenost v smislu »naši javni uslužbenci delajo premalo«. Ne, ob analizi razlogov ugotovimo, da se ob povečanju števila predstav (manjše predstave – manjše zasedbe) zgodi zaskrbljujoč prenos obveznosti na zgolj del ansambla – da je statistično povprečje zelo zavajajoč podatek, ki ne pokaže zgornjih in spodnjih odklonov v okviru istega kazalca. Skrb gre torej v smeri preobremenjenosti posameznih članov ansambla ob hkratni podzasedenosti preostalega dela ansambla.

Razlogi oz. okoliščine v zvezi s tem so bili obravnavani v sklopu drugega cilja (Obseg zaposlenih), kjer je evidentirana tudi kontradiktornost vseh dejavnikov:

| Kazalniki realizacije/leto                              | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|------|------|
| Število zaposlenih igralcev                             | 24   | 24   | 22   | 22   | 23   |
| Zasedenost zap. igralcev (povpr. štev. nastopov v letu) | 89,3 | 120  | 111  | 93,4 | 92   |
| Štev. honorarnih zunanjih sodelavcev                    | 139  | 153  | 114  | 205  | 134  |
| Od tega igralcev  | 6    | 7    | 19   | 30   | 26   |

Zasuk je zaznati od 2011 do 2013 – v obdobju, ko se je igralski ansambel skrčil in bi prav zato logično pričakovali zgostitev obveznosti oz. povečanje zasedenosti. Dejansko gre za viharo obdobje uvedbe Zakona o uravnoteženju javnih financ, ko se je ob enovitem upokojevanju izpraznjena delovna mesta zapolnjevalo (če sploh) postopno. Omenili smo že administrativne težave ob pridobivanju soglasij za nadomestno zaposlovanje, velja pa omeniti tudi dejstvo, da nov igralec, vsaj v prvih dveh letih, ne

more doseči optimalne zasedenosti, ker še nima dovolj vlog. Tudi ta dejavnik (ob prenosu obveznosti na gostujoče igralce) je vplival na nižje rezultate na tem kazalniku.

A vseeno, kot smo že zapisali, igralski ansambel se mora pomlajevati, v naslednjem obdobju pa so nujni ukrepi proti neenakomerni obremenjenosti zaposlenih (predvsem igralskega ansambla), ki bi torej omogočili enakomernjšo obremenitev, omogočili vsem zaposlenim uveljavljanje in ustrezen obseg dela in zmanjšali tveganje poškodb in nesreč pri delu.

Zadnje odstopanje – nižja realizacija na kazalcu EU prihodkov – je bilo že pojasnjeno in ni zaskrbljujoče. Razlog je poročanje po načelu finančnega toka; LGL je sicer razpolagalo v l. 2014 s preko 100.000 € evropskih sredstev, ki pa jih je za izvajanje večletnih projektov prejelo v l. 2013. Trendi v zvezi s tem sicer presegajo ciljne vrednosti iz strategije – v l. 2015 LGL načrtuje priliv 211.138 €, kar za 76 % presega ciljno vrednost iz strategije 2011–2015!

## **Zaključek**

Analiza rezultatov izvajanja Strategije 2011–2015 prinaša spodbudna dognanja in oprijemljive usmeritve za nadgradnjo v naslednjem obdobju. Ugotovimo lahko, da ostajajo vsi cilji aktualni, saj je večina trajnih oz. dolgoročnih, da potrebujejo nekateri ukrepi nadgradnjo z dodatnimi aktivnostmi in nekateri premestitev zaradi boljše preglednosti.

V skladu s preciznejšo zakonsko opredelitvijo ciljev zavodskih strategij se v novi strategiji vpelje samostojni poglavji (ali cilja), posvečena kadrovskemu načrtovanju in investicijskemu vzdrževanju.

V skladu z ugotovitvami analize pa se ob bok obstoječim ciljem postavi tudi nova programska in organizacijska maksima – enakomernjša obremenjenost zaposlenih, ki mora vsebovati ukrepe programske raznovrstnosti (novi programi KUV). V sklopu raznovrstnosti delovanja gledališča morajo najti svoje mesto tudi delovanje na področju strokovne publicistike (npr. revija Lutka) ter programske vsebine Lutkovnega muzeja in BiTeatra, ki se v l. 2016 preusmerja na področje sodobnega lutkovnega gledališča.

V Ljubljani, 6. 8. 2015

Uroš Korenčan, direktor  
Lutkovno gledališče Ljubljana



Priloga št. 2 k zapisniku 4. redne seje Strokovnega sveta LGL, z dne 22.02.2016:

STROKOVNI SVET JAVNEGA ZAVODA LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA  
Krekov trg 2, 1000 Ljubljana

je na 4. redni seji Strokovnega sveta, dne 22.02.2016, sprejel naslednji sklep:

Sklep št. 10 k točki AD2: Člani Strokovnega sveta so se seznanili s Strategijo Lutkovnega gledališča Ljubljana 2016–21 in jo soglasno potrdili.

Predsednica Strokovnega sveta LGL:  
Jasna Vastl



Priloga št. 2 k zapisniku 9. redne seje Sveta zavoda LGL, z dne 24.02.2016:

SVET JAVNEGA ZAVODA LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA  
Krekov trg 2, 1000 Ljubljana

je na 9. redni seji sveta, dne 24.02.2016, sprejel naslednji sklep:

Sklep št. 42 k točki AD3: Člani Sveta zavoda so se seznanili s Strategijo Lutkovnega gledališča Ljubljana 2016-20 in jo soglasno potrdili.



Predsednica sveta zavoda LGL:  
Eva Strmljan Kreslin

