



Na podlagi določil 35. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18) direktor Lutkovnega gledališča Ljubljana sprejema

STRATEGIJO LUTKOVNEGA GLEDALIŠČA LJUBLJANA ZA OBDOBJE 2021–2025

Ljubljana, 15. 12. 2020

*Kraljestvo
domišljije*

Uroš Korenčan, direktor

KAZALO

Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča	4
Osnovna predstavitev	4
Formalno okolje delovanja zavoda	5
Organizacijska struktura zavoda	5
Prostorske zmogljivosti	6
Poslanstvo zavoda	7
Dolgoročni cilji delovanja zavoda	9
Dostopnost programov gledališča	9
Raznovrstnost programov gledališča	9
Kulturno-umetnostna vzgoja	10
Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva	12
Odprtost gledališča	13
Javna prepoznavnost gledališča	14
Analiza ustreznosti ukrepov Strategije 2016–2020	18
Pregled realizacije skozi napovedane kazalnike	18
Srednjeročni ukrepi 2021–2025	21
Produkcija in postprodukcija	21
Mednarodna gostovanja	23
Festival Lutke	23
Festival Zlata paličica	25
Organizacijske usmeritve	26
Kadrovski načrt	27
Opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja	28
Finančni obseg poslovanja	31
Prehodno poglavje – LGL v času krize	32

Organizacija dela	33
Digitalizacija	34
Mobilne produkcije	34
Sprememba abonmajskega sistema – Kresnica	34
Odprta prizorišča	35
Vzdrževanje mednarodne vpetosti	35
Kazalci za obdobje 2021–2025	35
Pojasnila napovedi	37

Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča

Osnovna predstavitev

Lutkovno gledališče Ljubljana (v nadaljevanju LGL) je bilo kot Mestno lutkovno gledališče ustanovljeno leta 1948. Gledališče se je selilo po različnih prizoriščih do leta 1984, ko je našlo svoj »mestni dom« na Krekovem trgu in poleg menjave imena doživljalo precejšnje strukturne in estetske oscilacije in spremembe. Danes je to sodobno gledališče, ki uprizarja lutkovne in dramske predstave za otroke, mlade in odrasle. Pretežna ciljna usmeritev gledališča je odraščajoče občinstvo.

Osrednja državna ustanova, ki se posveča lutkarstvu, svoje poslanstvo osredotoča v smeri razvoja novih in ohranjanja starih lutkarskih veščin, metod, izpovednosti in poetik. S stalno aktivnostjo v mednarodnem prostoru se je gledališče uveljavilo kot regionalni referenčni center, mednarodni festival pa uživa sloves ene pomembnejših lutkovnih manifestacij v Evropi.

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

Gledališče upravlja pet stalnih in več manjših, občasnih prizorišč. Na njih s skoraj 1000 sedeži pripravi na leto do 15 premiernih uprizoritev, obišče pa ga okoli 110.000 gledalcev.

Delo gledališča gradi na stoletni tradiciji slovenskega lutkarstva. Z ustanovitvijo Lutkovnega muzeja je gledališče tudi uradno postalo skrbnik dragocene dediščine.

LGL 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 in podobno) in delovanja na trgu (organizacija dogodkov, tržna oddaja prostorov, prodaja izdelkov, povezanih z osnovnim programom, izdelava maskot in drugo). Gledališče se povezuje v evropska partnerstva in je uspešno pri 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. 116/08 (spremembe Ur. l. RS, št. 8/10, 55/12, 24/15 in 64/16);
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) – Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo (spremembe 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18);

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 2020–2023 z usmeritvami do leta 2027 in
- (do izteka) Strategija LGL 2016–2020.

Poleg naštetega opredeljujejo 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 ter Društvo gledaliških kritikov in teatrologov Slovenije. Naloge in pristojnosti obeh svetov opredeljujeta 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 opredeljujeta 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 – za poslovni sektor je to direktor. 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 zmogljivosti

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 m²), 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).

Mestna občina Ljubljana je kot ustanoviteljica zavodu leta 2013 s pogodbo predala objekt v celoti v upravljanje. Prostor Mestnega doma dajejo zavetje 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, pa tudi depojske zbirke Lutkovnega muzeja, zavod uporablja različne skladiščne lokacije. Prostor niso najprimernejši, saj scenske elemente in lutke ogroža vlaga, razpršena rešitev skladiščenja pomeni logistične težave, predvsem pa primanjkuje kvadrature za bogato dediščino in svežo produkcijo. Gledališče se zato zavzema za ustrežnejšo in enovito rešitev. Mestna občina Ljubljana je naklonjena reševanju problematike, saj gre za težave praktično vseh mestnih gledališč. Centralno skladišče oziroma depoji bi se programsko lahko dopolnjevali z delavnico recikliranja, kar bi bil vsekakor korak v smeri krožnega gospodarjenja.

Gledališče najema manjši uprizoritveni prostor z imenom Kulturnica na Židovski stezi 1. V Kulturnici (zmogljivost 60 sedežev) izvaja študij in program manjših predstav, v zadnjih letih pa v njem načrtuje program lutkotečne dejavnosti, ki se vključuje med aktivnosti kandidature Ljubljane za EPK 2025. Gre za butični program lutkarstva za odrasle, ki ustreza tudi parametrom kulturnega turizma.

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 spodbujanje 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 na bogastvo slovenskega kulturnega in umetniškega izročila zavod 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 občasnih razstav (cikel Odprašeno), dokumentiranjem in izdajanjem publikacij. Zavod se povezuje v mednarodne gledališke in muzejske tokove, ki zagotavljajo navzočnost v evropskem in mednarodnem prostoru. Skrbi za izobraževanje vseh 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. Z gostovanji v tujini gledališče promovira slovensko kulturo v tujini, z razvojem novih oblik pojavljanja (Kulturnica, predstave v parkih) pa se loteva tudi kulturnega turizma v Sloveniji.

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 udejanja 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 prizadevanjih za čim boljšo gostovalno pokritost Slovenije.

Raznovrstnost programov gledališča

LGL združuje pestro paleto ustvarjalnih potencialov, katerih skupni imenovalec je predvsem ustvarjanje za mlado občinstvo. Gledališče dokazuje, da kljub razvijanju raznovrstnosti in prepletanju različnih uprizoritvenih in produkcijskih principov ter protokolov zavod lahko navzven deluje enotno – predvsem po zaslugi skupinskega dela in sodelovanja. Medtem ko je preseganje žanrskih oziroma zvrstnih razlik v sodobnem gledališču samoumevno, je bilo poenotenje vseh kadrovskega potencialov bolj naporno in dolgotrajno, skrb za optimalno učinkovitost in hkrati dobro počutje zaposlenih pa ostaja trajna zaveza.

Gledališče dobiva potrditev ustrezne usmeritve in dela z nastopi na obeh preglednih nacionalnih festivalih – Bienalu lutkovnih ustvarjalcev in Zlati paličici, z zadnjo veliko koprodukcijo *Sedem vprašanj o sreči* (po motivih Modre ptice M. Maeterlincka, v režiji T. Janežiča) pa je bilo prvič v zgodovini delovanja uvrščeno v tekmovalni program osrednje

pregledne gledališke manifestacije, Festivala Boršnikovo srečanje 2020. Zavod dosega poleg strokovnih potrditev s trenutno programsko usmeritvijo tudi izvrstne rezultate na kazalcih dostopnosti, zato bi bilo nesmiselno bistveno spreminjati osnovne programske parametre.

Takšna usmeritev vključuje predstave, ki so namenjene občinstvu vseh starosti, tako 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). Posebnost produkcije za najmlajše je povsem drugačen pristop k nagovarjanju občinstva, velikokrat tudi brez besedila in podobno. LGL razvija gledališče za najmlajše s podporo evropskih sredstev, saj je vključeno v združenje Small Size Network, v okviru katerega se razvijajo odrske prakse za najmlajše. »Tržna programska niša« za zgodnje otroštvo ustrezno dopolnjuje tradicionalno ponudbo LGL, ki je doslej največ ustvarjalo za starostno obdobje od 3 do 7 let, v zadnjih letih pa je okrepilo tudi ponudbo za drugo triletje OŠ. S produkcijama *Vihar v glavi* (Ned Glasier, Emily Lim in Company Three, režija Primož Ekart) in *Pravica biti človek* (avtorska predstava mladih, režija Mare Bulc) pa smo sprožili tudi povpraševanje med najstniškim občinstvom in pri pedagogih zadnjega triletja OŠ.

Ob produkciji kakovostnih odrskih del za najstniško občinstvo pa hkrati ostaja obveznost vseh vpletenih za uveljavitev in sistemsko umestitev gledališča v programe šol (OŠ in SŠ) in aktivnosti, ki so vezane na promocijo lutkarstva za odrasle. Prav to usmeritev bomo znotraj projekta ConnectUp (Ustvarjalna Evropa) še okrepili z izmenjavo znanj s štirinajstimi organizacijami in z usposabljanjem gledališkega mediatorja, ki bo pridobil specifična znanja in deloval kot vezni člen med najstniškim občinstvom in gledališčem.

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, poleg ponudbe kakovostnih predstav vključuje tudi razvijanje lastne ustvarjalnosti z vključevanjem otrok in mladih v različne ustvarjalne procese. KUV je dvostranski proces, poleg približevanja kulturnih programov resorju vzgoje in izobraževanja potrebuje tudi približevanje v drugi smeri. Prepričanje vseh, ki sodelujemo v procesih razvoja KUV, je, da nam manjka močnejša zaveza na sistemski ravni (ministrstva), ki bi se odražala tudi v otipljivih ukrepih na obeh straneh.

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 tako imenovani kulturni koordinatorji. Gledališče bo s pripravo posebnih programov, namenjenih kulturnim koordinatorjem, še naprej ohranjalo in povečevalo interes šol in vrtcev za programe LGL.

Poglavje zase na področju KUV je Zlata paličica. Festival, ki ga je gledališče razvijalo v smeri nacionalne platforme KUV za področje uprizoritvenih umetnosti, je doživel poseben razvojni vrhunec z vzpostavitvijo spletne platforme Zlata paličica. Gre za samostojen inštitut, ki deluje trajno in ne zgolj bionalno, kot je tradicionalno zastavljen festival. Pripravo spletne platforme je prevzel Slovenski gledališki inštitut (SLOGI); gre za strokovno neoporečno in neodvisno okrilje, ki s pomočjo evropskih sredstev zagotavlja sprotno spremljanje nove produkcije za otroke in mlade. SLOGI skrbi za multidisciplinarno zastopnost strokovne komisije, ki uvršča novo ponudbo za šole in vrtce med priporočene vsebine, te SLOGI promovira v okviru različnih strokovnih srečanj delavcev VIZ in z rednim spletnim obveščanjem. Tako je bil izveden prenos pomembnega dela festivala – povezava s šolskim resorjem. Festivalu je tako preostala naloga »izložbenega okna« platforme, ki poteka v živo, na zgoščen, festivalski način po različnih prizoriščih Ljubljane. Festival je ohranil tradicionalen okvir z večjim otvoritvenim dogodkom in zaključkom, na katerem poteka podelitev nagrad. V zadnjih letih sta to dve nagradi občinstva – otroške in mladinske žirije. Drugih nagrad nismo ohranili, ker je že sama uvrstitev predstave na seznam priporočenih v okviru platforme svojevrsten certifikat kakovosti, ki prinaša predstavi in ustvarjalcem bolj oprijemljive koristi od podelitve nagrade – promocija v okviru platforme zagotavlja predstavi zanimanje vrtcev in šol – torej lahko zagotovi posamezni predstavi dolgo življenje. A tudi podeljevanje nagrad občinstva pomeni zadrego za gledališče, ki je osrednji producent gledališča za otroke in mlade. LGL kot nosilec bienalnega festivala organizira festival in vzpostavlja možnosti za uspešno izvedbo festivala. Strokovno telo SLOGI izbere ožji nabor svežih naslovov za festivalski program, gledališče pa zagotovi potrebne razmere za izvedbo teh predstav v festivalskem tednu. In ni naključje, da nastane večina izbranih predstav v programu festivala v produkciji LGL. Gre za predstave, ki se potegujejo za nagradi otroškega in mladinskega občinstva, nagradi izdelamo v delavnicah LGL, podelita pa se na zaključni prireditvi, ki jo pripravi LGL. Povsem odveč je dodati, da je prejemnik praktično vseh nagrad v zadnjih letih LGL. Zato smo se z vzpostavitvijo nove platforme KUV v okviru Festivala Borštnikovo srečanje (FBS) začeli intenzivno dogovarjati o možnosti prenosa festivala

v Maribor. Gre za smiselno nadgradnjo prizadevanj FBS, ki namenja teden pred začetkom tekmovalnega dela festivala gledališču za mlade. Gre za sklop Mlado gledališče, v okviru katerega trenutno prikazujejo dobre prakse iz Slovenije in tujine ter pripravljajo strokovna omizja in delavnice. Umestitev nacionalne festivalske platforme gledališča za otroke in mlade v okvir Festivala Borštnikovo srečanje bi lahko pomenilo trajno sistemsko rešitev za segment uprizoritvenih umetnosti, ki je prevečkrat odrinjen in medijsko zapostavljen. Podeljevanje nagrad v okviru mariborske platforme pa bi lahko dalo tem nagradam povsem drugačno težo. Odrsko ustvarjanje za odraščajoče občinstvo je izjemno specifično in vsaj teoretično (a praksa to dokazuje že vrsto let) obstaja možnost, da se ustvarjalne ekipe in posamezniki, ki se specializirajo za gledališče za otroke in mlade, nikoli ne uvrstijo v program osrednjega nacionalnega festivala, ki prinaša tudi karierno najvišje nagrade na gledališkem področju. Če verjamemo, da je ustvarjanje za odraščajoče občinstvo pomembno in želimo to področje opolnomočiti, ga je tudi sistemsko treba postaviti v enakovreden položaj. Naj na tem mestu navedem anekdotični zapis strokovne komisije ministrstva, ki je pri obravnavi naše vloge za podporo festivalu Zlata paličica zapisala, da gre za izjemno pomemben in kakovosten festival, ki pa sodi na področje kulturno-umetnostne vzgoje in ne na gledališko področje. Najbrž je odveč zapisati, da ministrstvo takšnega področja (za povrh še z razpoložljivimi proračunskimi sredstvi) ne premore.

Za LGL bi prenos festivala pomenil razbremenitev predvsem na neki etični ravni, gledališče bi bilo izvzeto iz organizacijskih povezav in odvezano kakršnikoli možnih očitkov izključnega monopola. Prenos festivala potrebuje ustrezno soglasje v okviru organizacijske strukture gledališča in ustanovitelja MOL, vendar bo treba izvesti ustrezno proceduro podajanja soglasja tudi na strani, ki naj bi Zlato paličico sprejela (organi FBS, SNG MB in MzK RS). Zato je pričujoči zapis zgolj začetek postopka prenosa in sprejem strategije LGL s tem predlogom zgolj prvi pogoj, da se prenos tudi izvede.

[Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva](#)

V okviru javnega zavoda deluje notranja organizacijska enota Lutkovni muzej. Organizacijska enota zaposluje zgolj dve uslužbenki (vodja enote/kustosinja in konservatorica-restavratorica), ki sta pristojni za razvoj programov, koordinacijo obiska in vzdrževanje zbirke stalne muzejske postavitve na Ljubljanskem gradu, skrbita za popis in obsežen fundus dediščine, ki se skladišči na več lokacijah, obenem pa razvijata nove projekte sodelovanja in skrbita za vključenost

muzejskega centra v relevantna mednarodna omrežja. 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. Glede na omejeno kvadraturu razstavnih prostorov na Ljubljanskem gradu bo delo muzejske enote v prihodnje usmerjeno v mednarodne projekte in raziskave, v skrb za stalno postavitev in občasne postavitve (na primer redne tematske razstave muzejske vitrine z naslovom *Odprašeno*), v obsežno delo pri dokumentiranju in evidentiranju ter restavriranju zbirke v fundusu, pridobivanju novih zbirk in v publicistiko. Gledališče je dolžno v prihodnjem obdobju usmeriti vse sile v vzpostavitev ustreznih prostorov za hranjenje zbirke in za atraktivno javno predstavitev zbirke v fundusu (odprti fundus, delavnice restavriranja in tehničnih veščin za mlade ...). Za slednje imamo že izdelano programsko nalogo, iščemo pa ustrezno lokacijo – tudi v okviru aktivnosti kandidature Ljubljane za EPK 2025.

Odprtost gledališča

LGL ima izrazito bogat nabor prizorišč, ki jih že tradicionalno uspešno deli s precej nevladnimi organizacijami (pevskimi zbori, Šentjakobskim gledališčem), eno vodil pri izvajanju javnega interesa pa je optimalna izraba javne kulturne infrastrukture. Zato je gledališče odprto za programsko sodelovanje z javnimi zavodi, nevladnimi organizacijami ter posamezniki iz Slovenije in tujine. Ob tem skrbimo, da prihaja do sodelovanj, ki se programsko ustrezno umeščajo v poslanstvo zavoda.

V okviru izvajanja rednega programa LGL vsako leto sodeluje vsaj v dveh koprodukcijskih razmerjih s slovenskimi gledališči, praviloma vsaki dve leti pa tudi v mednarodni koprodukciji. Ne glede na širok razpon možnih oblik koprodukcijskega sodelovanja velja, da gre vedno za bolj zahtevno in tvegano obliko produkcije in je zato vsak predlog treba pretehtati v luči pričakovanih koristi, obenem pa je treba držati obseg koprodukcij v mejah obvladljivega, kar omogoča tudi optimalen postprodukcijski izkoristek.

LGL gosti predstave drugih gledališč predvsem v okviru festivala, sicer med sezono z gostovanji zapolnjuje vrzeli – v obdobju odsotnosti ansambla zaradi mednarodnih gostovanj ter intenzivnih študijev.

LGL sklepa partnerstva in razmerja sodelovanja tudi v projektih, ki presegajo izvajanje programa v hiši; skupaj z različnimi organizacijami pripravlja različne pakete ponudbe

kulturnih vsebin, kot so abonmaji in kulturni dnevi. V LGL je sedež slovenske podružnice svetovnega lutkarskega združenja Unima, gledališče je član stanovskega združenja Ustanove lutkovnih ustvarjalcev, mednarodne mreže muzejev za otroke Hands On!, svetovnega združenja gledališč za otroke in mlade Assitej ter med ustanovnimi člani mednarodnega združenja Small Size Network, ki je osredotočeno na ustvarjanje za najmlajše (pod šest let), s katerim smo večkrat uspešno pridobili tudi evropsko financiranje.

LGL je med uspešnejšimi prijavitelji projektnih prijav na razpis Ustvarjalna Evropa, kar dokazuje, da v širšem prostoru veljamo za zanesljivega partnerja in da nam naša mednarodna omreženost prinaša tudi pozitivne finančne učinke.

Novo razsežnost naše odprtosti je razprl projekt Lutke povezujejo, v katerem smo z javnim pozivom vključili v delo naše hostesne službe upokoјence. Mešane ekipe študentov in upokoјencev so se dokazale v različnih okoliščinah (še posebej pri uveljavljanju vseh ukrepov za omejevanje možnosti okužb) in ne zgolj v smislu medgeneracijskega povezovanja, zato bomo prakso nadaljevali.

Medtem ko poraja »fizična odprtost« gledališča še vedno potencial za izboljšanje – predvsem na področju vizualne komunikacije za orientacijo občinstva, pa sta se blagajna in knjigarna nasproti spodnje postaje vzpenjače uveljavili in postali tudi nepogrešljiv del ljubljanskega turističnega utripa. V knjigarni ponujamo izbor najboljšega leposlovja za otroke in mlade, strokovno literaturo s področja lutkovne umetnosti, v delu pa je prodajni program, namenjen turistom – tudi s prevodi slovenskih slikanic v različne jezike in prodajnimi razstavami ter naborom likovnih del slovenskih ilustratorjev. Program knjigarne se že vrsto let vpenja v nacionalne akcije promocije branja, kar finančno podpira Javna agencija za knjigo. Redna branja slovenskih igralcev smo v času epidemije preselili na splet – v inovativnem pogovornem formatu se je ta oblika izkazala za zelo ustrezno dopolnilo programom gledališča, še posebej če bomo v prihodnje vezali pogovore na besedila, ki jih uprizarjamo.

Javna prepoznavnost gledališča

Gledališče gradi prepoznavnost na tradiciji – v našem prostoru so med najbolj znanimi predstavami »zimzelene« *Žogica Marogica*, *Zvezdica Zaspanka* in *Sapramiška* – ter tudi na vznemirljivi in prodorni sodobni odrski pojavnosti – v tujini največ uspeha žanjejo *Misterij sove*, *Nekje drugje* in *Seansa Bulgakov*. Naštete predstave tvorijo torej dva stebra prepoznavnosti in kažejo obenem tudi umetniški razpon gledališča. Ta terja različne promocijske in marketinške

pristope, obenem pa ustrezno odmerjanje v pripravi produkcijskega in postprodukcijskega načrta. Večje povpraševanje po zimzelenih predstavah izpričuje nekatere specifikke slovenskega okolja, ki ga gledališče, kot akter na področju kulture, soustvarja in spreminja. Tako ostajajo stalni izziv gledališču kulturno-umetnostna vzgoja in spremembe gledalskih navad ter uveljavitev lutkarstva za odrasle.

V ta namen se gledališče pogosto loti širše zastavljenih promocijskih akcij in pripravlja dodatna gradiva (na primer za vzgojiteljice in učiteljice), po možnosti pa sodeluje tudi z drugimi kulturnimi izvajalci pri pripravi širšega konteksta – na primer pri izdaji knjig, razstavah in podobno.

LGL dosega izjemne rezultate na kazalcu obiskanosti, vendar ne gre za povpraševanje, ki bi bilo samoumevno. Vsako leto si moramo izboriti pot do novega občinstva – v generacijskem smislu, obenem pa je treba vztrajati s širjenjem oziroma 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. Z razvojem novih programskih niš (Kulturnica, muzejski programi) postaja gledališče deležnik na področju kulturnega turizma, ki prinaša dodatno in drugačno razsežnost prepoznavnosti.

Gledališče aktivno sodeluje v projektih usposabljanja kritiškega pisanja, kar bo vsestransko nadgradilo kot vodilni partner novega EU-projekta kritiške platforme. Slabosti podhranjenega in deficitarnega področja bo platforma presegla na način evropskega povezovanja.

Največ javne odzivnosti so deležne premiere predstav in festivalske manifestacije. Gledališče uporablja vse sodobne oblike komunikacije z javnostmi, še vedno pa je največ vredna izjemno močna baza naslovov naših stalnih obiskovalcev.

LGL vложи na leto približno 60.000 EUR v različne plačane promocijske aktivnosti, večina aktivnosti (in stroškov) nastane v poletju in zgodnji jeseni, ko se oglašuje nova sezona, ko se vpisujejo abonmaji in potekata 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.



Razrez promocijskih aktivnosti glede na stroške

Lutkovno gledališče Ljubljana od leta 1948 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 pravljичnih in lutkovnih junakov, ki so jih otroci vzeli za svoje in so nekako del prepoznavnosti gledališča: Žogica Marogica, Zvezdica Zaspanka, Sovica Oka, Ceferin, Sapramiška, Kosovirji, Vila Malina, Zverjasec in Zverjašček in drugi. Za vse velja, da so nosilci prepoznavnosti gledališča, prav tako pa se z utrjevanjem popularnosti posameznih likov uveljavljata 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.

Gledališče vzdržuje stik s tradicijo prejšnjega stoletja z obnavljanjem (nove zasedbe) in igranjem zimzelenih uspešnic, te ustrezno umeščamo v letni repertoar in sprotni program, ne da bi ogrozili ravnotežje s sodobno produkcijo. Dediščina, s katero nam je utrjena pot v preteklosti, je vključena v stalno postavitev Lutkovnega muzeja in se na atraktiven način prenaša v sodobnost in vključuje v ponudbo kulturnega turizma.

Gledališče pa se je v zadnjem času enakovredno uveljavilo z novo ponudbo, ki je izjemno raznovrstna, in za praktično vsak segment lahko trdimo, da deluje kot samostojna blagovna znamka. Razpon aktivnosti, ki jih organizira in izvaja LGL, sega od *Lutkovnega muzeja* in občasnih muzejskih razstav (*Odprašeno*), *Gledališkega laboratorija*, *Knjigarne LGL*, *Zmajevega*

karnevala, revije *Lutka*, raznovrstnih abonmajev do obeh bienalnih festivalov (*Lutke*, *Zlata paličica*). Tudi ambiciozno zastavljene produkcije predstav vzpostavljajo te kot samostojne blagovne znamke. V tem primeru lahko raznovrstnost povzroči razpršenost in okrnitev prepoznavnosti gledališča in zmedo pri ciljnem občinstvu. V danem položaju je ustrezna rešitev krepitev oziroma dodaten poudarek osrednje blagovne znamke – to poseblja gledališče, ki predstavlja celovitost in zagotavlja kakovost.

Lutkovno gledališče Ljubljana gradi konsistentno celotno podobo na osnovah logotipa, ki ga je za gledališče v osemdesetih ustvaril Jaka Judnič. S širitvijo dejavnosti in pripojitvijo GOML pred desetletjem je postalo nujno, da v izhodišču, tudi na ravni 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« pomeni ključno sestavino ustvarjalnosti, ki jo gledališče z vsemi programi in dejavnostmi razvija pri mladih in najmlajših, »kraljestvo« pa prinaša poleg pravljичne sporočilne note še razsežnost in raznovrstnost programov, ki se v gledališču izvajajo.



Osnovni logotip LGL

Avtor: Jaka Judnič

Promocijski slogan – nadgradnja
logotipa

Avtorica: Živa Moškrič

Gledališče pod »dežnikom« krovne blagovne znamke razvija raznovrstne programe, ki se z lastnimi podobami smiselno vključujejo v celoto. V namen promocije posameznih aktivnosti gledališče sodeluje z mladimi oblikovalci in tako prispeva k razvoju in negovanju kakovostne vizualne komunikacije. V letu 2019 so prejele priznanje za odlično slovensko oblikovanje Brumen podobe za tri promocijske akcije (sezona 2018/19, Festival Lutke 2018 in KUL abonma 2018/19), oblikovalka Ajda Schmidt pa je prejela nagrado za odlično slovensko oblikovanje Brumen za oblikovanje revije *Lutka*.

LGL je v preteklem obdobju pristopilo k obuditvi revije Lutka, ki je prenehala izhajati v začetku tega tisočletja. V sodelovanju s slovensko Unimo (nosilka pravic) in stanovskim združenjem ULU (Ustanova lutkovnih ustvarjalcev) je v začetku leta 2014 izdalo prvo številko; druga številka je izšla jeseni 2016 v sodelovanju z zavodom Maska (skupna številka Lutka/Maska) kot posledica sodelovanja v okviru Seminarja sodobnih scenskih umetnosti, ki je v sezoni 2014/15 nosil naslov *Animirane forme*. Aktivna vloga v usposabljanju piscev recenzentov je zaradi krize kritištva (še posebej za področje lutkarstva) postala stalnica, gledališče vsako sezono organizira neformalno obliko usposabljanja Mala šola kritike in nekaj slušateljev že tvorno sodeluje z gledališčem in deluje v različnih medijih. S podporo EU-projekta N.A.P.P. (Numeric Arts Puppetry Project) je jeseni 2019 izšla tretja revija Lutke v treh jezikih – posvečena vplivu novih tehnologij na sodobno lutkarstvo. Tretjo številko smo v okviru EU-projekta predstavili javnosti v festivalskem središču na 20. festivalu FMTM v Charleville-Mézièresu in je glede na večjezičnost namenjena pretežno distribuciji v tujini.

Razvoj strokovne publicistike je tudi sicer vezan na sodelovanje z lutkarskimi centri v tujini in širšo, evropsko distribucijo, gre namreč za strokovno polje, ki je deficitarno in ima šibko zaledje kakovostnih piscev, a tudi ozek potencial ciljnega (bralskega) občinstva. Večji doseg na nacionalni ravni lahko dosežemo z nadaljnjim pridobivanjem recenzentov, z osvajanjem mainstreamovskega medijskega prostora in z uveljavljanjem novih medijskih kanalov. Vse to nam omogoča nov EU-projekt »EU Kritiška platforma sodobnega lutkarstva«, katerega vodilni partner je LGL. Z začetkom aktivnosti v letu 2021 bo zagotovo pomembno zaznamoval aktivni položaj gledališča na tem področju.

Analiza ustreznosti ukrepov Strategije 2016–2020

Na podlagi dolgoročnih usmeritev je bilo v stari strategiji napovedanih osem ukrepov, ki naj bi ustrezno okrepili delovanje zavoda v zeleno smer, kar se smiselno lahko razbere iz nastavljenih kazalcev realizacije.

Pregled realizacije skozi napovedane kazalnike

Ker je v času priprave nove strategije zadnje leto poročanja 2019, so v spodnji preglednici pripravljene primerjave doseganja ciljev glede na vrednosti kazalcev za leto 2019. Ker so v

strategiji za iztekajoče se obdobje 2016–20 napovedani umirjeni trendi, med vrednostmi kazalcev za zaključno leto 2020 in 2019 ni pretiranih razlik. Dodaten razlog za uporabo vrednosti iz poročila za leto 2019 je seveda sedanja epidemija, ki povsem podira ustroj in rezultate poslovanja.

Primerjava realizacije zadnjega leta poročanja z nastavljenimi kazalci za 2019 (Strategija 2016–20)	Kazalnik 2019 (Strat. 2016–20)	Realizacija 2019	indeks 2019
Število premier	12	11	92
Število ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov)	38	31	82
Število domačih koprodukcij	2	2	100
Število mednarodnih koprodukcij	1	2	200
Število vseh javnih nekomercialnih prireditev	1.165	1.155	99
Število izvedb premiernih produkcij	260	240	92
Število izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon	550	563	102
Število izvedb gostujočih predstav	35	30	86
Število drugih javnih nekomercialnih prireditev	320	322	101
Število gostovanj po Sloveniji	170	34	20
Število gostovanj v zamejstvu	30	3	10
Število mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)	25	28	112
Število obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	150.000	121.696	81
Povprečna cena vstopnice (EUR)	4,5	4,5	100
Število prodanih vstopnic	120.000	93.251	78
Število vseh zaposlenih v javnem zavodu	61	71	116
Število zaposlenih igralcev	24	25	104
Zasedenost igralcev (povprečje nastopov v letu)	120	83	69
Število honorarnih zunanjih sodelavcev	140	135	96
Od tega igralcev	10	39	390
Od tega igralcev, zaposlenih v drugih JZ	1	3	300
Višina vseh odhodkov (EUR)	3.500.000	3.972.626	114
Višina izdatkov za plače (EUR)	1.900.000	2.328.602	123
Višina odhodkov za avtorske honorarje (EUR)	550.000	361.822	66
Višina lastnih prihodkov (EUR)	600.000	761.611	127
Višina sredstev iz EU (EUR)	60.000	95.263	159

Navkljub relevantnosti podatkov za leto 2019 je za še večjo gotovost glede posameznih parametrov v nadaljevanju navedena primerjava povprečja zadnjih štirih let. Tako so porezani posamezni ekstremi, ki lahko nastanejo glede na specifičnost delovanja gledališča z eno samo nekonvencionalno produkcijo (v LGL na primer *Mojster in Margareta* v 2018 in *Sedem vprašanj v sreči* v sezoni 2019/2020).

Primerjava povprečne realizacije z nastavljenimi kazalci za 2019 (Strategija 2016–20)	Kazalnik 2019 (Strat. 2016–20)	Povprečje 2016–2019	indeks povprečje
Število premier	12	12	100
Število ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov)	38	33	86
Število domačih koprodukcij	2	2	100
Število mednarodnih koprodukcij	1	2	150
Število vseh javnih nekomercialnih prireditev	1.165	1.153	99
Število izvedb premiernih produkcij	260	249	96
Število izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon	550	515	94
Število izvedb gostujočih predstav	35	58	166
Število drugih javnih nekomercialnih prireditev	320	331	104
Število gostovanj po Sloveniji	170	45	27
Število gostovanj v zamejstvu	30	3	11
Število mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)	25	22	88
Število obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	150.000	126.771	85
Povprečna cena vstopnice (EUR)	4,5	4,5	100
Število prodanih vstopnic	120.000	99.046	83
Število vseh zaposlenih v javnem zavodu	61	66	109
Število zaposlenih igralcev	24	24	99
Zasedenost igralcev (povprečje nastopov v letu)	120	113	94
Število honorarnih zunanjih sodelavcev	140	148	105
Od tega igralcev	10	30	295
Od tega igralcev, zaposlenih v drugih JZ	1	4	400
Višina vseh odhodkov (EUR)	3.500.000	3.685.888	105
Višina izdatkov za plače (EUR)	1.900.000	2.005.318	106
Višina odhodkov za avtorske honorarje (EUR)	550.000	405.625	74
Višina lastnih prihodkov (EUR)	600.000	734.187	122
Višina sredstev iz EU (EUR)	60.000	98.766	165

Večletno povprečje kaže na večje ujemanje z vrednostmi kazalnika za leto 2019, ki nam služi kot usmeritev glede ustreznosti predvidenih ukrepov.

Če se v analizi rezultatov obregnemo najprej v pozitivna odstopanja, lahko ugotovimo, da gre povečini za zadovoljive oziroma celo odlične rezultate – pozitivna preseganja. Ta se odražajo še posebej na kazalcih mednarodne vpetosti in razsežnosti delovanja gledališča. Tako je gledališče okrepilo načrtovana števila gostovanj v tujini, število mednarodnih sodelovanj in koprodukcij in povečalo delež evropskih sredstev. V zadnjih 10 letih je gledališče sodelovalo v kar 10 projektih EU-sodelovanja (dvakrat kot vodilni partner). V primeru pozitivnih odstopanj je umestno vprašanje omejitev – vsaj za primer mednarodnega sodelovanja (EU-projektov, gostovanj in koprodukcij) lahko zapišemo, da so izvrstni rezultati tudi odraz robnih vrednosti

zmogljivosti gledališča, pomembno je namreč ohranjati ustrezno ravnovesje s prisotnostjo v matični hiši in povečati obseg gostovanj po Sloveniji (in pri Slovencih v zamejstvu). Slednje – prisotnost v širšem slovenskem kulturnem prostoru – kaže v realizaciji največje negativno odstopanje. To sicer je posledica stanja v kulturi (komercializacija in manjša odjemna moč kulturnih domov), vendar navkljub objektivnim razlogom ne moremo biti zadovoljni ali mirni. Enakovreden dostop prebivalcev države (še posebej otrok) do kakovostnih gledaliških vsebin mora ostati strateški cilj tako na nacionalni ravni kot tudi v strategiji gledališča. Gre za eno pomembnih poslanstev gledališča in v danih razmerah je delna prilagoditev produkcijskega programa v smeri manjših in mobilnih produkcij smiselna.

Pri preostalih odstopanjih od napovedanih vrednosti ne gre za pretirane odklone.

Srednjeročni ukrepi 2021–2025

V oceni ustreznosti ukrepov se opiramo na kazalce realizacije – kjer je to mogoče.

Izvedba večine ukrepov je bila v domeni gledališča, pri izvedbi nekaterih pa smo bili odvisni tudi od zunanjih dejavnikov (kot so na primer kadrovske zadeve, obseg financiranja, sredstva za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme).

Produkcija in postprodukcija

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

Kazalniki: število premier, število gostovanj – letno poročilo

Gledališče je svoje poslovanje ustrezno spremenilo, število novih produkcij se je ustrezno zmanjšalo, na kazalcih postprodukcije pa dosega trend preseganja na mednarodnih gostovanjih, medtem ko realizacija zaostaja pri kazalcih obiskanosti v matični hiši, gostovanj po Sloveniji in v zamejstvu.

Na tej točki se zdi pomembna tudi usmeritev pogleda od kvantitativnih kazalcev k vsebinskim oziroma kakovostnim parametrom preteklega obdobja. Dolgoročna usmeritev široke in raznovrstne obravnave področja uprizoritvenih umetnosti in vzdrževanje stika z aktualnimi uprizoritvenimi prijemi se obrestuje tako na ravni strokovne obravnave (ocene strokovnih komisij, nagrade, kritike predstav, uvrstitev predstav na festivale) kot tudi na ravni povpraševanja (šol, vrtcev, vpis abonmajev, prodaja vstopnic). Vsaj posredno lahko štejemo

pozitivne trende na obeh ravneh kot dokaz ustrezne programske strukture, izvrstnega nabora izbranih ustvarjalcev, s katerimi gledališče sodeluje, ter dobre uprizoritvene kondicije in požrtvovalnosti umetniškega ansambla in celotnega »gledališkega stroja«, ki skrbi za vrhunsko izvajanje programa.

Ocena ustreznosti

Zmanjšanje števila premier je ustrezno, glede na sedanje zmanjšane zmogljivosti bo vsaj v nekem prehodnem obdobju potrebno še dodatno omejevanje, da se poveča obseg postprodukcije in omogoči dostopnost občinstvu.

Kazalci napovedi postprodukcije so bili nastavljeni preveč ambiciozno in nam jih v realizaciji ni uspelo doseči (indeksi: gostovanja po Sloveniji 25, število obiskovalcev 85), zato jih je treba smiselno ponastaviti v skladu z zmogljivostmi gledališča. Sam cilj povečevanja pa je ustrezen in ga je v vsebinskem smislu dobro vezati na produkcijo manjših, mobilnih predstav. V času omejitev delovanja se je povečalo povpraševanje po predstavah, ki so primerne za izvedbo na zunanjih prizoriščih, kar je vredno upoštevati ob snovanju posamičnih produkcij; tehnično manj zahtevne predstave so lahko ustrezne tudi za gostovanja v večjih šolskih prostorih.

Kompleksna narava fenomena kulturno-umetnostne vzgoje se je optimalno ujela v produkcijo gledališča v programih »gledališkega laboratorija« (celoletno sodelovanje z mladimi), rezultat te programske niše so uspešnice *Vihar v glavi*, *Pravica biti človek* in *Rumena luna*. Predstave, ki obravnavajo aktualno problematiko mladih, v katerih tudi nastopajo mladi, tvorijo obojestransko močno vez. Posledica je povečan obisk najstnikov in šol – predvsem srednjih šol in zadnjih razredov OŠ. Obenem se je nadaljeval tudi trend povpraševanja za drugo triletje OŠ, ki se je začel s predstavami *Emil in detektivi*, *Tajno društvo PGC* in *Kit na plaži*. Navedeno tvori paleto repertoarne ponudbe, ki celovito pokriva obdobje odraščanja in komunicira s ciljnim občinstvi.

Če temu dodamo še uveljavitev produkcije za odrasle (od premiere *Misterija sove* na festivalu FMTM v Charleville-Mézièresu do francoske premiere koprodukcije *Moby Dicka* na festivalu v Avignonu in nominacije DGKTS *Sedem vprašanj o sreči* za najboljšo predstavo sezone 2019/20), je povsem samoumevna namera, da gledališče ohrani parametre programske usmeritve.

Cilj je ustrezen in se ohrani – z upoštevanjem prilagoditev za prehodno obdobje.

Mednarodna gostovanja

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

Kazalnik: število gostovanj – letno poročilo

Gledališče je izvedlo več mednarodnih gostovanj, kot se je načrtovalo v strategiji; gre za referenčne organizatorje in festivale – med vrhunce zagotovo sodijo premiere naših koprodukcij (*Misterij sove* in *Kuku*) na festivalu FMTM v Charleville-Mézièresu – gre za najpomembnejši lutkovni festival na svetu – in predstave *Moby Dick* na festivalu v Avignonu. Kot izjemen gostovalni dosežek lahko izpostavimo tudi turnejo predstave *Lučka, grah in pero* na Kitajskem, na prelomu leta 2017 v 2018 smo odigrali v Macauu, Hongkongu in Shenzenu kar 25 predstav. Vrednosti kazalcev v zvezi z mednarodnimi gostovanji so robne vrednosti, omejene so naše kadrovske zmogljivosti, obenem pa bi večja odsotnost lahko ogrozila izvajanje programa v Sloveniji.

Ocena ustreznosti

Ukrep je trajnostne narave, vpetost v mednarodne lutkarske mreže gledališču prinaša prepoznavnost, ki je pomembna tudi za pridobivanje kakovostnih partnerstev za evropsko sofinanciranje. Ciljnih vrednosti kazalcev, ki so dosegle rob zmogljivosti zavoda, se ne spreminja.

Cilj je ustrezen in se ohrani.

Festival Lutke

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

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

Spodaj je pripravljeno poročilo – vključen je še dodaten pomemben podatek – višina namenskih javnih sredstev ministrstva.

Festival LUTKE (podatki iz letnih poročil)

	Lutke 2014	Lutke 2016	Lutke 2018
Celotna vrednost	152.081 EUR	148.530 EUR	116.371 EUR
Namenska sredstva	55.700 EUR	32.000 EUR	30.000 EUR
Število predstav	28	25	22
Število delavnic	1	3	2
Število tuj. direktorjev	24	30	30

V letu 2020 – festival je bienalen – je potekal 15. mednarodni festival sodobnih lutkovnih umetnosti. Preprosti kazalci doseganja ciljev so v »trenutni realnosti« povsem odpovedali, vendar pa se kaže pomen festivala v odzivih občinstva, nastopajočih in vseh strokovnih deležnikov. V okviru festivala 2020 smo organizirali s podporo programa Teatroskop (program gledališkega mreženja francoskega inštituta za jugovzhodno Evropo) hibridno spletno srečanje akterjev v regiji. Ocena vseh je, da je naš festival postal regijska referenčna točka za sodobno lutkarstvo. Pomen festivala se ne odraža zgolj v številu tujih direktorjev – v Ljubljani se zaradi aktualnega programskega izbora vsaki dve leti srečajo direktorji najpomembnejših lutkarskih centrov v svetu (FMTM – Charleville-Mezières, Festival de Casteliers – Montreal, Mime festival – London, Festival of Wonder – Silkeborg, Trefffestival – Talin, Manipulate – Edinburg, in drugi). Zaradi tega je naš festival Lutke eden najpomembnejših na svetu. Čeprav je zadnja trditev neskromna, trdim, da je resnična; gledališču pa se takšen sloves tudi obrestuje – odkupne cene predstav so nižje, ker je skupinam v interesu pojaviti se v Ljubljani, obenem pa tuji selektorji na našem festivalu vidijo in izberejo tudi naše predstave, ki se pojavljajo na prestižnih festivalih.

Poleg napovedanih kazalcev spremljanja so v preglednico dodane še celotna vrednost festivala in namenska sredstva ministrstva. Razliko med celotno vrednostjo in podporo javnih sredstev gledališče krije iz lastnih prihodkov in z različnimi EU-projekti.

Ocena ustreznosti

Obseg, kakovost in vrednost festivala iz leta 2018 je treba ne le zadržati – strateško gledano je festival vredno okrepiti, saj prinaša gledališču statusno in poslovno prednost v širšem prostoru. Glede na to, da je podpora iz naslova EU-projektov nestanovitna, je treba vztrajati pri zahtevah po dvigu namenskih sredstev – iz preglednice je viden trend padanja. Smiselno je vključevanje vsebin festivala sodobne lutkovne umetnosti Lutke v aktivnosti Ljubljane za

naslov Evropske prestolnice kulture 2025, gre za eno osrednjih evropskih manifestacij sodobnega lutkarstva.

Cilj in ukrep je ustrezen in se ohrani.

Festival Zlata paličica

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

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

V obdobju 2016–2020 je prišlo do največje spremembe pri programski usmeritvi, ki jo je opredeljeval 4. ukrep. Zlata paličica je prerasla iz bienalnega festivala v pravo platformo kulturno-umetnostne vzgoje na področju uprizoritvenih umetnosti. Slovenski gledališki inštitut je z uspešno kandidaturo za EU-sredstva socialnega sklada vzpostavil spletno platformo www.zlatapalicica.si, v okviru katere je postavljena referenčna baza za iskanje kakovostnih predstav za odraščajoče občinstvo. Tako je dosežen ključen strateški cilj, v bazo priporočljivih gledaliških vsebin, ki jih odbira tričlanska strokovna komisija, se sprti uvrščajo vse nove kakovostne predstave, kontinuiteta pa omogoča sistemsko umestitev – priznanja je deležna tudi od šolskega resorja. Šolski kulturni koordinatorji se vključujejo v različne programe, ki jih omogočata platforma in inštitut, in tako postajajo aktivni zagovorniki umeščanja gledaliških vsebin v letne delovne programe šol.

Obenem se je vzpostavila ustrezna organizacijska distanca med platformo in našim gledališčem, ki je največji producent vsebin KUV v državi – v ponudbi platforme je kar 32 naših predstav.

Ocena ustreznosti

Potrebna je drugačna umestitev bienalnega festivala, ki je z lansiranjem platforme v okviru Slovenskega gledališkega inštituta izgubil pomemben del svojega poslanstva. V zvezi s tem predlagamo prenos festivalske manifestacije pod okrilje Festivala Borštnikovo srečanje, ki v zadnjih letih (tudi s pomočjo EU-sredstev) pripravlja »predfestival« Mlado gledališče, namenjen predvsem strokovnim delavcem v šolstvu in kulturi. V ekipi Borštnikovega srečanja so naklonjeni ideji prenosa, za področje gledališča za otroke in mlade pa bi umestitev na

osrednji nacionalni festival ob bok produkciji za odrasle pomenila korak v smeri uveljavitve in dodatne možnosti za izboljšanje področja. Prenos festivala potrebuje ustrezno soglasje v okviru organizacijske strukture gledališča in ustanovitelja MOL, vendar bo treba izvesti ustrezno proceduro podajanja soglasja tudi pri tistih, ki naj bi Zlato paličico sprejeli (organih FBS, SNG MB in MzK RS). Zato je pričujoči zapis zgolj začetek postopka prenosa in sprejem strategije LGL s tem predlogom zgolj prvi pogoj, da se prenos tudi izvede.

Organizacijske usmeritve

5. ukrep: priprava manjših, mobilnih projektov KUV

Kazalnik: število projektov – letno poročilo

Ta ukrep je bil zamišljen predvsem kot nadgradnja organizacijske in programske sheme gledališča, predvsem v kadrovsko manj obremenjenem segmentu – s ciljem enakomernejše obremenitve zaposlenih. Gre za manjše, tehnično in kadrovsko nezahtevne predstave, obenem so bili v okviru tega ukrepa zamišljene različne inovativne oblike kulturno-umetnostne vzgoje – delavnice, pogovori, vodenja po zaodrju gledališča in aktivnosti v šolah.

Realizacija:

2016 – 4 programi (2 vodenji in 2 delavnice)

2017 – 5 programov (2 vodenji in 3 delavnice)

2018 – 5 programov (2 vodenji, 3 delavnice, sklop razgovorov Razgledališče+)

2019 – 9 programov (6 različnih vodenj, 2 delavnice, sklop razgovorov Razgledališče+)

Našteti programi izkazujejo izjemno raznovrstnost in so glede na to tudi različno obiskani (različne zmogljivosti), eden najbolj popularnih je zagotovo postal vodeni ogled vseh zaodrskih prostorov Skriti kotički, v ponudbi za šole prevladujejo kombinacije z ogledom stalne postavitve Lutkovnega muzeja. Kombiniran ogled se začne z ogledom ene od predstav in omogoča šolam, da organizirajo polnovreden kulturni dan, ki zadošča tudi šolskim standardom glede dolžine trajanja. Stalnica v sezoni so postale tudi ponedeljkove bralne urice *Skozi tisočere zgodbe*, ki potekajo s podporo Javne agencije za knjigo RS, v katerih slovenski igralci berejo in pripovedujejo pravljice, program branj povezujemo tudi z aktualnimi uprizoritvami.

Od manjših, mobilnih produkcij, ki so nastale v zadnjem obdobju, lahko posebej omenimo vsaj *Kuku* (Lucie Félix, režija Mateja Bizjak Petit), *Nasvidenje* (Ulf Nilsson, režija Jasna Vastl) in *Medved in mali* (Katja Gehrman, režija Ivana Djilas), ki se postavljajo ob bok starim

gostovalnim uspešnicam *Turlututu* (Hervé Tullet, režija Matija Solce) in *Ti loviš!* (Saša Eržen, režija Silvan Omerzu). Podobno gostovalno dinamiko doživlja tudi *Seansa Bulgakov* (režiser in avtor priredbe Matija Solce), ki je z dokaj nezahtevno postavitvijo ob *Misteriju sove* (Franz Poggi, Célia Houdart, režija Renaud Herbin) eden od gostovalnih “paradnih konj” gledališča.

Ocena ustreznosti

Priprava manjših in mobilnih projektov, dodajmo temu še tehnično manj zahtevnih predstav (adaptacija na zunanja prizorišča in šolske telovadnice), postaja v času veljave omejitvenih ukrepov vse bolj aktualen. LGL je bilo poleti 2020 aktivno na različnih zunanjih prizoriščih, kjer so naše predstave doživele izjemno odzivnost, izkazalo pa se je, da smo omejeni v naboru naslovov, ki jih lahko ponudimo. Besedna zveza »tehnično manj zahtevno« pomeni zagotovo sprejemanje estetskih kompromisov – dejstvo je namreč, da je resnično gledališko doživetje tisto v temni gledališki dvorani, kjer pridejo do izraza vsi registri gledališkega uprizarjanja, Vendar pa moramo biti ob soočenju s trenutnimi omejitvami, ki radikalno vplivajo na izvajanje našega poslanstva in predvsem na poslovanje gledališča, pripravljeni na kompromise. Do največje okrnitve kakovosti posamezne predstave pride, če je izvorno pripravljena za igranje v gledališki dvorani, in seveda je mnogo lažje, če že v začetku pripravljamo predstavo za zunanja prizorišča.

Cilj je ustrezen in se ohrani v obliki predlaganih ukrepov.

Kadrovski načrt

6. ukrep: vzdržna kadrovska politika z obveznim nadomeščanjem upokojitev, pridobitev dodatne zaposlitve v Lutkovnem muzeju

Kazalniki: število zaposlenih – letno poročilo

Zaposleni	2016	2017	2018	2019
Skupaj	60	64	69	71
Od tega EU-sredstva		4	6	9
Zaposleni za določen čas	9	13	14	16
OE muzej	2	2	3	3

LGL je v obdobju desetletja povečalo obseg izvajanja programa za skoraj dvakrat, ob tem pa je utrpelo kadrovske krčenje, ki je bilo posledica vladnih ukrepov v času finančne krize. Primanjkljaj rešujemo z različnimi oblikami začasnih rešitev, ki pa ne prinašajo trajnega olajšanja. Iz zgornje preglednice je vidno opiranje našega poslovanja na evropska sredstva Socialnega sklada, s katerimi smo pridobili nekaj neprecenljivih kadrovske okrepitve. Vendar je treba v isti sapi opozoriti, da ne gre za stabilno rešitev, ker imajo projekti EU omejen rok trajanja, in da gre za rešitev, ki ni najustreznejša za področja dela, kjer se zahtevajo specializirana znanja. Parametri EU razpisov so neživljenjski (delež zaposlenih iz vzhodne statistične regije, težje zaposljivi z neustrezno izobrazbo in podobno) – predvsem pa je njihov pogoj zaposlitev za eno leto. V enem letu novega sodelavca priučimo, in ko postane nepogrešljiv, ga moramo odsloviti oziroma smo soočeni z omejitvami zaposlovanja v javnem sektorju. V preteklih letih smo izkazali izjemno prilagodljivost in inovativnost v iskanju virov za reševanje kadrovske problematike, vendar pa za stabilno poslovanje potrebujemo povrnitev delovnih mest, ki nam jih je država v času finančne krize »začasno« odzela.

Ocena ustreznosti

Gledališče bo še naprej iskalo dodatne vire za pokrivanje stroškov dela, pričakujemo pa rahljanje sistemskih omejitev in povrnitev odvzetih delovnih mest, za kar se bomo zavzemali parcialno in v okviru stanovskega združenja (Kolegij direktorjev slovenskih gledališč).

Nujno je ohraniti in nadgraditi programe poklicnega usposabljanja, ki so nam jih doslej omogočili predvsem evropski projekti. Usposabljanje na delovnem mestu je pomembno tako za vzdrževanje uprizoritvene kondicije kot tudi za osvajanje novih znanj in orodij. Predvsem področje digitalnih tehnologij se razvija z neizprosno hitrostjo in terja od delovnega okolja, da omogoči zaposlenim ustrezno usposobljenost.

Cilj je ustrezen in se ohrani.

Opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja

7. ukrep: redna finančna podpora MOL za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme

Kazalniki: deleži sredstev – letna poročila

v EUR	2016	2017	2018	2019
-------	------	------	------	------

Inv. vzdrževanje	70.108	39.270	62.328	29.900
Nakup opreme	56.319	12.674	85.888	103.374
Skupaj	126.427	51.944	149.217	133.274
Od tega MOL	0	0	60.000	62.000

Med ukrepi tega cilja so bile prenova in optimalna uporaba zaodrja in servisnih prostorov Šentjakobskega odra, ureditev sistema prezračevanja v prostorih Šentjakobskega odra, ureditev dostopa do dvoran in ureditev sanitarij za gibalno ovirane. Glede na to, da so v letu 2020 stekla gradbena dela za rekonstrukcijo Šentjakobskega odra, bo še pred koncem leta 2020 izvedena (vsaj v 1. nadstropju) večina ukrepov.

Med prednostne so bili razvrščeni tudi nakupi opreme, s katerimi bi razbremenili šibke točke izvedbe (krmiljenje zvoka in svetlobe na posameznih odrih), v okviru 7. cilja pa smo sicer opozorili na problem stabilne podpore vzdrževanja objekta in neustreznost prenašanja teh stroškov v celoti na lastne prihodke gledališča.

Iz zgornje preglednice je vidno, kam se »vleče rep« finančne krize s preloma desetletja. Gledališče je bilo deležno podpore za namen investicijskega vzdrževanja in nakup opreme v zadnjih dveh letih – in spet smo v novem kriznem ciklusu. Vrednosti, ki se namenjujejo amortizaciji osnovnih sredstev, se ne približajo ustreznemu deležu, zaradi nestabilnosti javnofinančnega okolja pa so tudi prednostne usmeritve vlaganja lastnih prihodkov drugje (primanjkljaj sredstev za plače, programski stroški in podobno). V dani situaciji je zares »odrešilna« odločitev MOL, da obnovi prizorišče v jedru stavbe in s tem posredno vsaj nekoliko pomladi tudi objekt v celoti. A glede na število prizorišč, ki jih gledališče upravlja, je posodabljanje opreme stalna naloga. Gledališče gre v korak s časom in iz lastnih prihodkov dokupuje sodobno opremo. V zadnjih letih smo predvsem po zaslugi EU-projekta N.A.P.P. (Numeric Arts Puppetry Project), v katerem smo s partnerji razvijali možnosti uporabe sodobnih digitalnih orodij v odrski umetnosti, pridobili tudi sodobno programsko opremo in usposabljali zaposlene – delavnice smo odprli za različne tehnične profile in vabili tudi kolege iz drugih gledališč.

V zadnji »petletki« je gledališče večkrat selilo skladišče – iz ene nadomestne lokacije na drugo. Trenutno imamo skladiščenje urejeno na več lokacijah, za praktično vse lokacije velja, da so logistično manj primerne (oddaljenost, stopnice in podobno), dodaten problem pa je tudi zagotavljanje ustreznih klimatskih razmer – vlaga povzroča škodo na lesenih in tekstilnih kosih,

še posebej pa nas skrbi za muzejski fundus; prostore sproti razvlažujemo, vendar je trajnostna rešitev lahko samo ustrežnejši prostor.

Ocena ustreznosti

Gledališče bo kot odgovoren upravljalec javne kulturne infrastrukture še naprej skrbelo za vse nepremičnine, ki jih upravlja in uporablja, in pri tem argumentirano vztrajalo na dolžnosti javnih financerjev (tudi pristojnega ministrstva), da podpira ustrezno kondicijo javne kulturne infrastrukture.

V prihodnjem obdobju mora biti skrb na področju investicij in investicijskega vzdrževanja usmerjena v zagotavljanje optimalnih možnosti za gibalno ovirane po celotni stavbi (sanitarije v pritličju), v zagotovitev stalnih skladiščnih prostorov – vezano na cilj predlagane Strategije razvoja kulture v MOL 2020–2023, ki predvideva skupno reševanje za ljubljanske javne zavode in nevladne organizacije. V okviru tovrstnega reševanja je treba posebno skrb nameniti depojem za muzejsko zbirko. LGL bi v projektu lahko zagotovilo deficitarna znanja in veščine lutkovnih delavnic (restavriranje in konserviranje, delavnice tehničnih veščin), v isti sklop pa sta vključena tudi usmeritev v uporabo do okolja prijaznih materialov in krožno gospodarjenje z recikliranjem starih scenografij.

Po izvedeni rekonstrukciji Šentjakobskega odra pride na vrsto Mali oder, idejni projekt predvideva menjavo odra in preglednejšo vizuro – z dvigom naklona avditorija in vzpostavitev sanitarij za gibalno ovirane pod tehnično kabino Malega odra.

Gledališče bo še naprej sodelovalo pri skupnih prizadevanjih za vzpostavitev zunanjih prizorišč, ki ob ukrepih za preprečevanje širjenja okužb omogočajo najbolj sproščene razmere za organizacijo dogodkov. Eno od takih prizorišč se obeta tudi v sklopu urejanja nadomestnih skladiščnih prostorov na Ambroževem trgu, kjer je mogoče ob objektu vzpostaviti manjše zunanje prizorišče, za zdaj ima delovni naziv »gledališče pod figo«.

Na področju opremljanja bomo nadaljevali s posodabljanjem, tudi v navezi s prehodnim ukrepom – digitalizacijo, prednostno pa v smeri omogočanja zunanjih prizorišč (mobilna oprema za odprta prizorišča).

Sedmi cilj je ustrezen in se ohrani z navedenimi predlogi ukrepov.

Finančni obseg poslovanja

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

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

V EUR	2016	2017	2018	2019
celotni prihodki	3.447.760	3.551.207	3.835.328	3.973.986
sredstva ministrstvo	1.647.166	1.735.650	1.671.541	1.867.215
sredstva MOL	1.068.804	1.122.109	1.242.307	1.269.302
EU-sredstva	110.859	9.807	118.507	107.113
prihodki iz izvajanja JS	549.793	597.746	709.918	606.543
tržni prihodki	71.138	85.895	93.055	123.813
vrednost programa	690.425	658.425	685.636	700.396
program sredstva MK	278.425	246.425	270.636	265.396
program sredstva MOL	412.000	412.000	415.000	435.000

V utemeljitvi osmega cilja je bilo zapisano, da EU-sredstva ne morejo nadomestiti nacionalnega (državnega in lokalnega) financiranja, ker niso stabilna – odvisna so od parametrov razpisov, od razpisnih ciklusov, od uspeha projektne vloge v razpisni konkurenci, trajanja projektov in podobno. Še dodaten problem je, da je evropsko financiranje v osnovi namenjeno tako imenovani evropski dodani vrednosti – dodatnim aktivnostim, ki jih brez podpore EU ne bi bilo, in ne rednemu programu. Stalen izziv ostaja vsebinsko integriranje EU vsebin v program, kar nam za zdaj uspeva. Obenem pa lahko pripišemo krepitev pomena gledališča na evropski ravni ravno naši mednarodni vpetosti, ki jo omogoča tudi sodelovanje v okviru EU-partnerstev. Iz preglednice je vidna rast celotnih prihodkov, ki je vezana predvsem na rast stroškov dela. Razveseljiv je trend rasti lastnih prihodkov – tako tržnih kot tistih iz izvajanja javne službe. Najbolj pa zbuja skrb, da pada državna podpora programu. Sredstva ustanovitelja v ta namen rastejo in že tudi krepko presegajo vložek ministrstva, ministrstvo pa nam namenja vse manjša programska sredstva. To je sicer v nasprotju z vrednotenjem

strokovne komisije pristojnega ministrstva – ravno v zadnjih letih prejemamo opisno oceno »vrhunsko«.

Ocena ustreznosti

Ukrep je ustrezen in se ohrani, gledališče mora vztrajati pri zahtevi, da se programska sredstva ministrstva povečajo.

Prehodno poglavje – LGL v času krize

Lutkovno gledališče Ljubljana se je ob pojavu pandemije obnesel kot fleksibilen oziroma prilagodljiv in inovativen javni zavod, ki s svojimi storitvami vnaša v prostor optimizem in tako v kriznih razmerah dodatno utrjuje pomen delovanja v javnem interesu. Kot eni prvih smo ponudili na ogled posnetke predstav. Tako smo že prvi konec tedna po razglasitvi epidemije ponudili možnost spletnega ogleda videoposnetkov obeh predstav, ki sta bili na sporedu in sta odpadli – *Vihar v glavi* in *Ti loviš!*. V naslednjih tednih smo objavili še 15 posnetkov svojih predstav, ki so doživeli izjemen medijski odziv, ogromno ogledov, a tudi uvrstitev med šolske aktivnosti v času karantene. Od 12. marca do 31. maja 2020 si je predstave na spletu ogledalo 259.163 uporabnikov spleta, od tega največ *Vihar v glavi* – 32.376 in *Štiri črne mravljice* – 28.180.

Na splet smo prenesli tudi aktivnosti, ki sicer redno (s podporo JAK) potekajo v Knjigarni LGL in pripravili tri drugačna branja – pogovore o knjigah. Posnetek naše predstave *Medved in mali* je bil izbran tudi za »spletno obeleževanje« dneva državnosti – MZZ RS ga je prek veleposlaništev posredovalo svojim uporabnikom in drugim diplomatskim predstavništvom.

V delavnici gledališča smo izdelovali maske za svoje zaposlene in obiskovalce (če bi jih ti pozabili), tehnični sektor je organiziral delo v manjših skupinah, v času zaprtja smo predvsem pripravljali vse potrebno za začetek rekonstrukcije Šentjakobskega odra (ki posega v vse etaže stavbe), sočasno pa smo preselil tudi skladišče na novo lokacijo. Naši zaposleni so sodelovali v projektu psihosocialne pomoči osamljenim ostarelim, izvajal pa se je tudi študij oziroma bralne vaje v spletni aplikaciji Zoom.

V gledališču smo bili eden od nosilcev priprav varnostnih protokolov za ponoven začetek vaj in predstav. Vključili smo se tudi v organiziranje zunanjih prizorišč, kar smo v nadaljevanju

zaradi gradbenih del v objektu s pridom izkoristili (Odprti oder – Muzejska ploščad, Tivoli – Švicarija, in Arboretum Volčji potok).

Po sprostitvi ukrepov smo v našem gledališču prvi odigrali predstavo (*Sovica Oka*, sobota, 23. 5. 2020). V okviru različnih stanovskih združenj in zagovorniških platform se aktivno zavzemamo za ustrežnejšo obravnavo področja kulture in vseh, ki na teh področjih delujemo, saj se zavedamo, da gre ob raznorodnosti in raznovrstnosti za enovito okolje, v katerem prizadetost enega področja vpliva na nižanje standardov v celotnem sektorju. V okviru svojih zmogljivosti smo poskrbeli za vse zunanje sodelavce, še posebej skrbno pa smo se posvetili reševanju težkih situacij, v katerih so se znašli samozaposleni člani ustvarjalnih ekip. V kriznih razmerah se je položaj gledališča v okviru javnega sektorja izkazal za odrešilnega tako za redno zaposlene kot tudi za vse zunanje sodelavce. Gledališče v letu 2020 vsa nihanja in tveganja obvladuje uspešno navkljub izpadu praktično celotnega deleža lastnih prihodkov. V trenutnih razmerah je stabilnost podpore javnih sredstev odločilnega pomena. Kakršnakoli negativna odstopanja na tem področju bi pomenila vsaj radikalno nižanje standardov, zagotovo pa tudi ukinjanje dejavnosti oziroma javnega zavoda, kot ga poznamo, področje pa bi najbrž prešlo v popolno komercializacijo.

Organizacija dela

Izrazita dinamika v načrtovanju terja spremembe v organizaciji in večji poudarek na kratkoročnem načrtovanju ter razumevanje in prilagodljivost vseh vpletenih. Gledališče je v sodelovanju s pooblaščenim izvajalcem za varnost pri delu pripravilo navodila za varno delo in preprečevanje okužbe, ki jih je potrdil tudi pristojni izvajalec medicine dela. Jasno je, da sam obstoj ustrezne formalne podlage ne preprečuje tveganja – tega zmanjšamo zgolj zaposleni z odgovornim vedenjem. Ustrežnejša je organizacija dela v manjših skupinah, ki zmanjšuje tveganje prenosa okužbe. Ob večjih kriznih zaostritvah se izkazuje kot optimalna hierarhična razporeditev odgovornosti javnega zavoda po sektorjih in oddelkih – tako strukturiramo tudi krizno vodenje in obveščanje. Najpomembnejše v tem času pa je zagotovo zagotavljanje dela – ne le zunanjim sodelavcem: gre za opolnomočenje posameznika skozi delo in zato je ob navajanju esencialnih, za družbo pomembnih del in področij tako pomembno vztrajanje v delovnih procesih in javnih dogodkih – na pozitivni afirmaciji našega poslanstva.

Digitalizacija

Usmeritev v delovanje v spletnem okolju terja ustrezno opremljenost gledališča in usposobljenost zaposlenih. Glede na to, da se bodo v ta namen v prihodnjem obdobju zagotavljala posebna sredstva, je nujno, da se v LGL osmislijo prednostna področja digitalizacije – gre predvsem za opravila in storitve, ki bodo aktualni tudi po koncu epidemije. To je priložnost za odpravljanje zaostankov, predvsem na področju nove opreme, a tudi na področju sodobnih digitalnih delovnih okolij, ki omogočajo boljše načrtovanje dela (koordinacija programa), promocijo in spletno prodajo.

Medtem ko je splošna ugotovitev, da prestavljanje odrske umetnosti v virtualno okolje ni dolgoročna rešitev, pa velja še nadgraditi programe knjižarne (podpora JAK RS) in dopolnjevati produkcijski program – dopolnilne vsebine kulturno-umetnostne vzgoje za šole.

Mobilne produkcije

Ena od poslovnih stalnic LGL v zadnjih letih je bilo povpraševanje, ki presega zmogljivosti gledališča. S pripravo manjših produkcij z manjšimi ekipami je možen boljši izkoristek vseh prizorišč in bolj enakomerna obremenjenost zaposlenih. Zmanjša se tveganje odpovedi zaradi bolezni v ekipi, obenem pa se poveča mobilnost produkcije, ki se v primeru ustrezno zasnovane tehnične postavitve lahko predstavi na različnih negledaliških prizoriščih in na prostem. Glede na povečano povpraševanje šol za tako obliko dostopnosti je smiselna tovrstna prilagoditev programa premier.

Sprememba abonmajskega sistema – Kresnica

Gledališče se je spomladi znašlo pred izzivom, kako poravnati dolg abonentom, ki si v okviru različnih abonmajskih paketov niso ogledali vseh dogodkov. Zelo malo se jih je odločilo za povračilo denarja, ostalim bomo omogočili, da izkoristijo dobroimetje do konca sezone 2020/21 – z možnostjo podaljšanja do konca leta 2021. Za pridobivanje novega občinstva in upravljanje tveganja sistema abonmajev smo pripravili nadomestni »produkt« – paket vstopnic Kresnica. Ta se razlikuje od abonentskega sistema, gre za vstopnice po izbiri in se lahko koristi do konca naslednjega koledarskega leta, imetniku pa omogoča prednost pri rezervaciji vstopnic. Glede na to, da se bodo razmere normalizirale postopno in počasi, je tak sistem najprimernejši še vsaj za sezono 2021/2022.

Odperta prizorišča

V letu 2020 smo sodelovali pri vzpostavitvi priložnostnega prizorišča Odperti oder na Muzejski ploščadi, ki je zagotovilo možnost nastopov javnim zavodom, nevladnim organizacijam in tudi ljubiteljskim izvajalcem. Program odprtega odra so dopolnili okoliški muzeji, ki so prilagodili svoj poletni odpiralni čas. Projekt je naletel na izjemen odziv občinstva, ki se v zaprtem prostoru ne bi moglo zbrati v tolikšnem številu, bistvenega pomena pa je bilo tudi omogočanje postprodukcijskih pogodbenih obveznosti različnih izvajalcev. V poletju 2020 smo preizkusili različna zunanja prizorišča (Arboretum Volčji potok, oder pred Kinom Šiška, Plečnikovo gledališče v Tivoliju – Švicarijo), in povsod naleteli na izvrsten odziv, zato je sodelovanje v tovrstnih projektih smiselno tudi v prihodnje – tudi po koncu epidemije, gre za izvrsten način omogočanja dostopnosti in pridobivanja novih občinstev.

Vzdrževanje mednarodne vpetosti

Sodobno lutkarstvo je zagotovo ena najbolj mobilnih oblik gledališke umetnosti, na račun mednarodnega pretoka in izmenjav pa je tudi najbolj napredno, inovativno in tematsko relevantno umetniško področje. Prekinitev prehajanja meja in konec mednarodne izmenjave lahko prikrajša generacijo ustvarjalcev in občinstva, vztrajanje v našem delu pa vidimo kot pogoj za nadaljevanje nekih širših in bolj usodnih procesov. V okvir tega ukrepa sodijo (v skladu z razpoložljivimi sredstvi in razmerami na področju javnega zdravja):

- gostovanja produkcij iz tujine med sezono (izven obdobja festivala – v navezi z vsebinami Ljubljana 2025 – EPK);
- mednarodne koprodukcije;
- partnerstva v EU-projektih;
- gostovanja v tujini.

Kazalci za obdobje 2021–2025

	povp. 2016–2019	2021	2022	2023	2024	2025
Premiere	12	12	10	10	10	10

Ponovitve (štev. naslovov)	33	37	35	35	35	35
Domače koprodukcije	2	3	2	2	2	2
Mednarodne koprodukcije	2	2	-	1	2	2
Vsi nekomercialni dogodki	1.153	786	1.200	1.100	1.100	1.100
Izvedbe premier	249	169	250	250	250	250
Izvedbe ponovitev	515	262	600	500	500	500
Gostujoče izvedbe	58	15	45	20	50	25
Drugi nekomercialni dogodki	331	340	305	330	300	325
Gostovanja po Sloveniji	45	25	40	50	60	70
Gostovanja v zamejstvu	3	3	5	5	5	5
Mednarodna gostovanja	22	5	20	20	20	20
Obisk. vseh nekom. dogodkov	126.771	28.170	100.000	120.000	120.000	120.000
Povprečna cena vstopnice (EUR)	4,5	4	4	4	4	4
Prodane vstopnice	99.046	25.500	70.000	90.000	100.000	100.000
Zaposleni	66	69	69	69	69	69
Zaposleni igralci	24	25	25	25	25	25
Zasedenost igralcev (povprečje)	113	50	90	100	110	110
Honorarni sodelavci	148	80	100	110	150	140

Od tega igralcev	30	10	20	30	30	30
Od tega igralcev iz drugih JZ	4	-	2	2	2	2
Vsi odhodki (EUR)	3.685.888	3.700.000	3.800.000	3.850.000	3.900.000	4.000.000
Izdatki za plače (EUR)	2.005.318	2.400.000	2.450.000	2.500.000	2.550.000	2.600.000
Odhodki za avtor. honorarje (EUR)	405.625	350.000	450.000	450.000	500.000	500.000
Lastni prihodki (EUR)	734.187	250.000	550.000	650.000	700.000	700.000
Sredstva iz EU (EUR)	98.766	60.000	90.000	60.000	90.000	60.000

Pojasnila napovedi

Napovedi izražajo zmerni optimizem; gradijo na predpostavki, da bo postopna normalizacija življenja potekala do konca 2021. Če bi se razmere na področju javnega zdravja umirile, bi se vsaj do konca leta 2021 lahko sprostil ukrep medsebojne razdalje, ki najbolj vpliva na rezultate na področju dostopnosti.

Finančni kazalci temeljijo na predpostavki, da bodo glavni kazalniki dostopnosti – obiskanost in posledično prodaja vstopnic – izrazito okrnjeni še celotno leto 2021. Zato predvidevamo izrazito zmanjšane lastne prihodke v 2021 in postopen dvig do »normalnih vrednosti« do leta 2024.

Posledica je tudi padec celotnih stroškov, ki se bodo v skladu s pričakovanji v prihodnjih letih povečevali predvsem na račun rasti plačnih odhodkov. V napovedih predvidevamo zmerno rast, na letni ravni za 50.000 EUR – za korpus 69 zaposlenih. Ker je financiranje gledališča (tudi večine zaposlitev) deljena na dva javna financerja (Ministrstvo za kulturo RS in MOL), dodatno pa je še praktično šestina zaposlitev vezana na podporo iz naslova Socialnega sklada EU, se tudi rast stroškov dela razdeli po deležih podpore.

Napovedani kazalci predvidevajo postopno vrnitev na stare vrednosti v obdobju dveh let. Gledališče bo v prihodnjih letih moralo intenzivno delovati na področju promocije, cilj našega delovanja mora biti vrnitev zaupanja, povrnitev starega in pridobivanje novega občinstva.

Gledališče vstopa v leto 2021 s kapitalom uspešnih premier iz leta 2020, ki niso imele priložnosti, da bi se predstavile občinstvu. Precejšnja je tudi zaloga na pol izdelanih in dogovorjenih produkcij, ki zaradi omejitev še niso zaživele. Druga značilnost načrtov za prehodno obdobje je priprava manjših produkcij, ki so primerne za gostovanja po Sloveniji in na različnih negledaliških prizoriščih. Obenem dopolnjujemo naš produkcijski korpus s koprodukcijami z različnimi domačimi in tujimi producenti – tako bogatimo naš program gmotno in izrazno, povečujemo postproduksijski potencial in omogočamo nevladnim organizacijam realizacijo njihovih ustvarjalnih načrtov.

V kvantitativnih napovedih se vse navedeno izraža v povečanem obsegu premier v letu 2021. Obseg postprodukcije bo v letu 2021 zelo odvisen od trajanja zdravstvene krize in posledičnih omejitev. Ob sprostitvi ukrepov bo zato prednostni poudarek dela temeljil na igranju predstav. Glede na vabila in odpovedana gostovanja v tujini lahko predvidevamo tudi hitro povrnitev vrednosti na tem področju. Zato bosta ključna ustrezno uravnoteženje med igranjem v Sloveniji in tujini ter stalna skrb za čim bolj enakomerno obremenitev zaposlenih.

A glede na razmere, v katerih so zapisane te vrstice, je trenutna skrb gledališča povsem drugače. V prehodnem obdobju trajanja krize je ključno zagotavljanje dela – ob upoštevanju omejitev in ob zagotavljanju varnosti; poslanstvo javnega zavoda v krizi je omogočanje preživetja vseh, ki soustvarjajo program – tudi naših samozaposlenih zunanjih sodelavcev. Zato moramo biti pripravljeni ob načrtovanju strategije na različne prilagoditve, ob morebitnih korenitih spremembah okoliščin tudi na prenavo strategije, vendar pa ne smemo odstopati od doseženih standardov, ki nikakor niso samoumevni, ki so zasluga vseh sodelujočih ter pripadajo javnosti in prihodnosti.