Mestna občina Ljubljana
Zoran Janković, *župan*
Mestni trg 1, 1000 Ljubljana
telefon: 01 306 10 10, faks: 01 306 12 14

Številka: 610-96/2020-2
Datum: 3. 11. 2020

Mestna občina Ljubljana
Mestni svet

ZADEVA:	**Predlog za obravnavo na seji Mestnega sveta Mestne občine Ljubljana**
PRIPRAVIL:	**Mestna uprava Mestne občine Ljubljana,** **Oddelek za kulturo**
ZUNANJI STROKOVNJAK:	**/**
NASLOV:	**Predlog Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025**
POROČEVALKI:	**mag. Mateja Demšič, vodja Oddelka za kulturo** **Uroš Korenčan, direktor Lutkovnega gledališča Ljubljana**
PRISTOJNO DELOVNO TELO:	**Odbor za kulturo in raziskovalno dejavnost**

PREDLOG SKLEPA:
Mestni svet Mestne občine Ljubljana sprejme predlog Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025.

Župan
Mestne občine Ljubljana
Zoran Janković

Prilogi:
– predlog sklepa z obrazložitvijo
– Strategija Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025 z dne 24. 10. 2020

PREDLOG

Na podlagi četrtega odstavka 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 – ZNOrg), 27. člena Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 24/16 – uradno prečiščeno besedilo) in drugega odstavka 1. člena Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 116/08, 8/10, 55/12, 24/15 in 64/16) je Mestni svet Mestne občine Ljubljana na …… seji ……. sprejel

S K L E P

o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025

I.

Mestni svet Mestne občine Ljubljana daje pozitivno predhodno mnenje k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025 z dne 24. 10. 2020.

II.

Ta sklep začne veljati z dnem, ko ga sprejme Mestni svet Mestne občine Ljubljana.

Številka:
Ljubljana, …

Župan
Mestne občine Ljubljana
Zoran Janković

Obrazložitev
predloga Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025

1. Pravni temelj

Pravni temelji za sprejem predloga Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025 so:

- 35. člen 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 – ZNOrg), ki v četrtem odstavku med drugim določa, da je treba k strateškemu načrtu zavoda pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja javnega zavoda;
- 27. člen Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 24/16 – uradno prečiščeno besedilo), ki določa, da mestni svet izvaja ustanoviteljske pravice do zavodov, če z zakonom, statutom ali drugim aktom mestnega sveta ni drugače določeno glede izvrševanja določenih ustanoviteljskih pravic;
- 1. člen Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 116/08, 8/10, 55/12, 24/15 in 64/16) ki v drugem odstavku določa, da ustanoviteljske pravice in obveznosti izvaja Mestni svet Mestne občine Ljubljana, razen v primerih, ko je zaradi izvrševanja določenih ustanoviteljskih pravic in obveznosti z zakonom, Statutom Mestne občine Ljubljana ali s tem sklepom določeno drugače.

2. Ocena stanja ter razlogi in cilji, zaradi katerih je akt potreben

Mestni svet Mestne občine Ljubljana je 24. 11. 2008 sprejel Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 116/08 z dne 9. 12. 2008), 25. 1. 2010 Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 8/10 z dne 5. 2. 2010), 9. 7. 2012 Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 55/12 z dne 20. 7. 2012), 23. 3. 2015 Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 24/15 z dne 10. 4. 2015), 26. 9. 2016 Sklep o dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 64/16 z dne 14. 10. 2016)

35. člen 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 – ZNOrg) določa, da strateški načrt sprejema direktor, da soglasje k strateškemu načrtu daje svet zavoda ter da je k strateškemu načrtu treba pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja javnega zavoda. Glede strateškega načrta določa, da se sprejme za obdobje petih let, pri čemer lahko vsebuje tudi dolgoročne usmeritve, ki presegajo to obdobje, ter da strateški načrt javnega zavoda obsega programske usmeritve in predviden obseg programa, organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter podlage za kadrovski načrt, ki vključujejo tudi predvidene zunanje sodelavce.

Na podlagi tega člena je zakonska obveznost Mestne občine Ljubljana kot ustanoviteljice javnega zavoda Lutkovnega gledališča Ljubljana, da poda svoje predhodno mnenje k strateškemu načrtu zavoda.

Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025 je pripravljena v skladu s strateškimi cilji Mestne občine Ljubljana. Že v fazi priprave je dokument usklajen z Oddelkom za kulturo Mestne uprave Mestne občine Ljubljana, ki se strinja z vizijo razvoja in delovanja Lutkovnega gledališča Ljubljana v naslednjih petih letih. Dokument je

pripravljen v skladu s poslanstvom zavoda, ki določa nemoteno in trajno zagotavljanje javnih kulturnih dobrin na področju lutkovnega gledališča in gledališča za otroke in mlade. Lutkovno gledališče Ljubljana je osrednja ustanova v državi, ki se posveča lutkarstvu, svoje poslanstvo osredotoča v smeri razvoja novih in ohranjanja starih lutkarskih veščin, metod, izpovednosti in poetik. V okviru javnega zavoda deluje notranja organizacijska enota Lutkovni muzej, ki skrbi za kulturno dediščino s področja lutkarstva. Muzej ni osredotočen zgolj v preteklost, ampak je v pretežni meri usmerjen tudi v prihodnost, in sicer z aktualno ponudbo pedagoških programov in drugih oblik promocije lutkarstva. 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. Posebno pozornost se 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. V naslednjem obdobju gledališče načrtuje zmanjšati premierni obseg, obenem pa povečati gostovanja po Sloveniji in v zamejstvu ter izvajati gostovanja na pomembnejših mednarodnih festivalih. Gledališče bo v naslednjem strateškem obdobju nadaljevalo z organizacijo obeh festivalov, in sicer festivala Lutke in festivala Zlata paličica. Lutkovno gledališče Ljubljana se je ob pojavu pandemije obneslo kot fleksibilen oz. prilagodljiv in inovativen javni zavod, ki je s svojimi storitvami vnesel v prostor optimizem in na ta način v kriznih razmerah dodatno utrjuje pomen delovanja v javnem interesu. Dostopnost in objave predstav na spletu so omogočili z digitalizacijo. Ena od poslovnih stalnic Lutkovnega gledališča Ljubljana v zadnjih letih je bilo povpraševanje, ki presega kapacitete gledališča. S pripravo manjših produkcij z manjšimi ekipami je možen boljši izkoristek vseh prizorišč in bolj enakomerna obremenjenost zaposlenih. Sprememba abonmajskega sistema – Kresnica, zagotovi bolj fleksibilen ogled predstav v spremenjenih razmerah delovanja.

3. Poglavitne rešitve

Z izdajo predhodnega mnenja Mestna občine Ljubljana kot ustanoviteljice bo omogočen nadaljnji postopek sprejemanja strategije Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2021-2025.

4. Ocena finančnih posledic

Lutkovno gledališče Ljubljana financira svojo dejavnost delno s strani Ministrstva za kulturo, delno pa s strani Mestne občine Ljubljana, ki sredstva za financiranje Lutkovnega gledališče Ljubljana zagotavlja v proračunu MOL za tekoče leto.

Odhodki financiranja javnega zavoda do leta 2025 iz proračuna ustanoviteljice MOL in sofinancerja RS – Ministrstva za kulturo se zmerno povečujejo v kolikor bodo okoliščine to dopuščale.

Pripravil:
Dejan Tešović
višji svetovalec

mag. Mateja Demšič
sekretarka – vodja oddelka

LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA

Na podlagi 2. alineje 1. odstavka 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 v nadaljnje sprejemanje predlaga

STRATEGIJO LUTKOVNEGA GLEDALIŠČA LJUBLJANA

ZA OBDOBJE 2021–2025

Ljubljana, 24. 10. 2020

Uroš Korenčan, direktor

Kraljestvo domišljije

KAZALO

Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča 3
Osnovna predstavitev 3
Formalno okolje delovanja zavoda 3
Organizacijska struktura zavoda 4
Prostorske kapacitete 4
Poslanstvo zavoda 5
Dolgoročni cilji delovanja zavoda 6
Dostopnost programov gledališča 6
Raznovrstnost programov gledališča 6
Kulturno-umetnostna vzgoja 7
Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva 8
Odprtost gledališča 8
Javna prepoznavnost gledališča 9
Analiza ustreznosti ukrepov Strategije 2016-2020 12
Pregled realizacije skozi napovedane kazalnike 12
Srednjeročni ukrepi 2021-2025 14
Produkcija in postprodukcija 15
Mednarodna gostovanja 16
Festival Lutke 16
Festival Zlata paličica 17
Organizacijske usmeritve 18
Kadrovski načrt 19
Opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja 19
Finančni obseg poslovanja 21
Prehodno poglavje – LGL v času krize 22
Organizacija dela 22
Digitalizacija 23
Mobilne produkcije 23
Sprememba abonmajskega sistema - Kresnica 23
Odprta prizorišča 23
Vzdrževanje mednarodne vpetosti 24
Kazalci za obdobje 2021 - 2025 24
Pojasnila napovedi 25

Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča

Osnovna predstavitev

Lutkovno gledališče Ljubljana (v nadaljevanju LGL) je bilo kot Mestno lutkovno gledališče ustanovljeno l. 1948. Gledališče se seli po različnih prizoriščih do 1984, ko najde svoj »mestni dom« na Krekovem trgu in poleg menjave imena doživlja 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 naporih za krepitev standardov in sistemsko umeščanje kakovostnih kulturnih vsebin v programe vzgojno-izobraževalnih ustanov.

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.

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 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. 116/08 (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 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 – 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 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 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 s pogodbo predala objekt l. 2013 v celoti v upravljanje. Prostori 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. Prostori niso najprimernejši, saj scenske elemente in lutke ogroža vlaga, razpršena rešitev skladiščenja pomeni logistične težave, predvsem pa nam primanjkuje kvadrature za bogato dediščino in svežo produkcijo. Gledališče se zato zavzema za

ustreznejšo in enovito rešitev. Mestna občina Ljubljana je naklonjena reševanju problematike, saj gre za težave praktično vseh mestnih gledališč. Centralno skladišče oz. depoji, bi se programsko lahko dopolnjevali z delavnico recikliranja, kar bi vsekakor bil korak v smeri krožnega gospodarjenja.
Gledališče najema manjši uprizoritveni prostor z imenom Kulturnica na Židovski stezi 1. V Kulturnici (kapaciteta 60 sedežev) izvaja študije 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 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, 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 naporih po čim boljši gostovalni pokritosti 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 oz. zvrstnih razlik v sodobnem gledališču samoumevno, je bilo poenotenje vseh kadrovskih potencialov bolj naporno in dolgotrajno, skrb za optimalno učinkovitost in hkrati dobro počutje zaposlenih pa ostaja trajna zadolžitev.
Gledališče je deležno potrditev ustrezne usmeritve in dela v obliki izbora na oba pregledna nacionalna festivala – Bienale lutkovnih ustvarjalcev in Zlato paličico, z zadnjo veliko ko-produkcijo *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 Borštnikovo 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.
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). 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 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 do sedaj 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 P. Ekart) in *Pravica biti človek* (avtorska predstava mladih, režija M. Bulc) pa smo sprožili tudi povpraševanje med najstniško publiko in pri pedagogih zadnjega triletja OŠ.
Ob produkciji kakovostnih odrskih del za najstniško publiko, pa hkrati ostaja obveznost vseh vpletenih za afirmacijo 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 pridobil specifična znanja in deloval kot vezni člen med najstniško publiko 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 skozi vključevanje otrok in mladih v različne kreativne 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 t. i. kulturni koordinatorji. Gledališče bo s pripravo posebnih programov, ki naslavljajo kulturne koordinatorje, 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 bienalno, kot je tradicionalno nastavljen 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 zastopanost strokovne komisije, ki uvršča novo ponudbo za šole in vrtce med priporočene vsebine, ki jih SLOGI promovira v okviru različnih strokovnih srečanj delavcev VIZ in preko rednega spletnega obveščanja. Na ta način je bil izveden prenos pomembnega smotra festivala – povezava v smeri šolskega resorja. Tako je festivalu preostala naloga »izložbenega okna« platforme, ki se odvija v živo, na zgoščen, festivalski način po različnih prizoriščih Ljubljane. Festival je ohranil tradicionalen okvir z večjim otvoritvenim dogodkom in zaključkom, na katerem se odvije podelitev nagrad. V zadnjih letih sta ostali dve nagradi publike – otroške in mladinske žirije. Drugačnih nagrad nismo več ohranil, ker se razume, da je 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 povpraševanje s strani vrtcev in šol – torej lahko zagotavlja posamezni predstavi dolgo življenje. A tudi podeljevanje nagrad publike predstavlja posebno zadrego gledališču, ki je osrednji producent gledališča za otroke in mlade. LGL kot nosilec bienalnega festivala organizira festival in vzpostavlja pogoje za uspešno izvedbo festivala. Strokovno telo SLOGI-ja izbere ožji nabor svežih naslovov za festivalski program, gledališče pa uredi potrebne pogoje 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 nagrade otroške in mladinske publike, nagrade izdelamo v delavnicah LGL, podelijo pa se na zaključni prireditvi, ki jo pripravi LGL. Povsem odveč je dodati še, 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 naporov FBS, ki namenja teden pred pričetkom tekmovalnega dela festivala gledališču za mlade. Gre za sklop Mlado

gledališče, v okviru katerega trenutno prikazujejo dobre prakse iz Slovenije in tujine in pripravljajo strokovna omizja in delavnice. Umestitev nacionalne festivalske platforme gledališča za otroke in mlade v okvir Festivala Borštnikovo srečanje bi pomenilo lahko trajno sistemsko rešitev za segment uprizoritvenih umetnosti, ki je prevečkrat odrinjen in medijsko zapostavljen. Podeljevanje nagrad v okviru mariborske platforme pa bi dalo tem nagradam lahko povsem drugačno težo. Odrsko ustvarjanje za odraščajoče publike 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 odraščajočo publiko pomembno in želimo to področje opolnomočiti, ga je tudi sistemsko potrebno postaviti enakovredno. Naj na tem mestu navedem anekdotični zapis strokovne komisije ministrstva, ki je ob 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 povrhu 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 potrebno 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 pričetek postopka prenosa in sprejem strategije LGL s tem predlogom zgolj predpogoj, 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 konservatorka - restavratorka), ki skrbita za razvoj programov, koordinacijo obiska in vzdrževanje zbirke stalne muzejske postavitve na Ljubljanskem gradu, delata na popisu in skrbi za 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 kvadraturo 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 (npr. redne tematske razstave muzejske vitrine z naslovom Odprašeno), v obsežno delo na dokumentiranju in evidentiranju ter restavriranju zbirke v fundusu, na 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

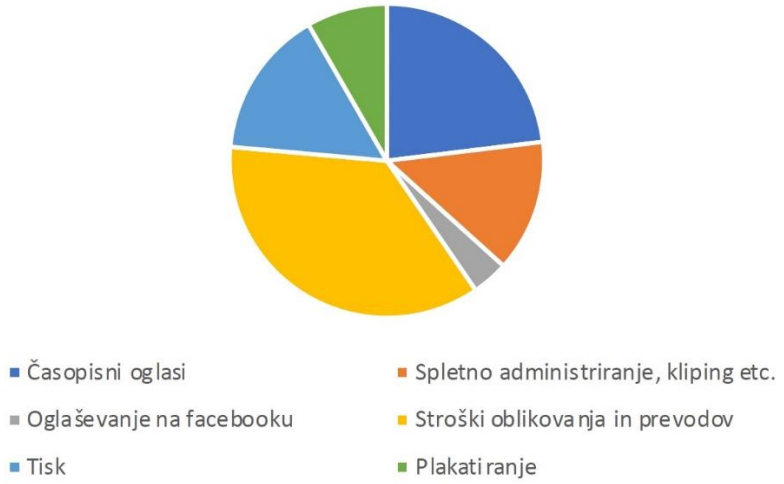
LGL ima izrazito bogat nabor prizorišč, ki jih že tradicionalno uspešno deli s precej nevladnimi organizacijami (pevski zbori, Šentjakobsko gledališče), eno vodil v izvajanju javnega interesa pa je optimalna izraba javne kulturne infrastrukture. Zato je gledališče odprto za programska

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.
V okviru izvajanja rednega programa LGL letno sodeluje vsaj v dveh koprodukcijskih razmerjih s slovenskimi gledališči, praviloma na dve leti pa sodeluje 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 potrebno pretehtati v luči pričakovanih koristi, obenem pa je potrebno držati obseg koprodukcij v mejah obvladljivega, kar omogoča tudi optimalen post-produkcijski 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 in 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 na način javnega poziva vključili v delo naše hostesne službe upokojence. Mešane ekipe študentov in upokojencev so se dokazale v različnih okoliščinah (še posebej uveljavljanja 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 se je blagajna in knjigarna nasproti spodnje postaje vzpenjače uveljavila in postala tudi nepogrešljiv del ljubljanskega turističnega utripa. V knjigarni nudimo 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 tako na tradiciji – v našem prostoru so med najbolj znanimi predstavami »zimzelene« *Žogica Marogica, Zvezdica Zaspanka* in *Sapramiška* - kot 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 na umetniški razpon gledališča. Ta terja različne promocijske in marketinške pristope, obenem pa ustrezno odmerjanje v pripravi produkcijskega in post-

produkcijskega načrta. Večje povpraševanje po zimzelenih predstavah izpričuje določene specifike slovenskega okolja, ki ga gledališče, kot akter na področju kulture, soustvarja in spreminja. Tako ostaja stalni izziv gledališču kulturno-umetnostna vzgoja in spremembe gledalskih navad ter afirmacija lutkarstva za odrasle.
V ta namen 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 izboriti 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. Z razvojem novih programskih niš (Kulturnica, muzejski programi) postaja gledališče deležnik na področju kulturnega turizma, ki prinaša dodatno in drugačno dimenzijo 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 se poslužuje vseh sodobnih oblik komunikacije z javnostmi, še vedno pa je največ vredna izjemno močna baza naslovov naših stalnih obiskovalcev.
LGL vloži letno približno 60.000 € 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.



Razrez promocijskih aktivnosti glede na stroške

Lutkovno gledališče Ljubljana od l. 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 pravljičnih 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.
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 ravnotežja 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 se razpenja 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 ciljnih publikah. V dani situaciji je ustrezna rešitev krepitev oz. dodaten poudarek osrednje blagovne znamke – to pooseblja gledališče, ki predstavlja celovitost in zagotavlja kakovost.
Lutkovno gledališče Ljubljana gradi konsistentno celostno podobo na osnovah logotipa, ki ga je za gledališče v osemdesetih ustvaril Jaka Judnič. S širitvijo dejavnosti in pripojitvijo GOML-a pred desetletjem 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« predstavlja ključno sestavino ustvarjalnosti, ki jo gledališče z vsemi programi in dejavnostmi razvija pri mladih in najmlajših, »kraljestvo« pa prinaša poleg pravljične sporočilne note še razsežnost in raznovrstnost programov, ki se v gledališču izvajajo.

LUTKOVNO GLEDALIŠČE LJUBLJANA

Osnovni logotip LGL
Avtor: Jaka Judnič

Kraljestvo domišljije

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 na ta način prispeva k razvoju in negovanju

kakovostne vizualne komunikacije. V l. 2019 so prejele priznanje za odlično slovensko oblikovanje Brumen podobe za tri promocijske akcije (sezona 18/19, Festival Lutke 18 in KUL abonma 18/19), 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 rezultat 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 pomočjo podpore EU projekta N.A.P.P. (Numeric Arts Puppetry Project) je jeseni l. 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 Charleville-Mézières 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 ciljne (bralske) publike. Večji doseg na nacionalnem nivoju 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. S pričetkom aktivnosti v letu 2021 bo zagotovo pomembno zaznamoval aktivno pozicijo gledališča na tem področju.

Analiza ustreznosti ukrepov Strategije 2016-2020

Na podlagi dolgoročnih usmeritev je bilo v stari strategiji napovedanih 8 ukrepov, ki naj bi ustrezno okrepili delovanje zavoda v željeno 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 tabeli pripravljene primerjave doseganja ciljev glede na vrednosti kazalcev za l. 2019. Ker so v strategiji za iztekajoče 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 l. 2019 je seveda aktualna epidemija, ki povsem podira ustroj in rezultate poslovanja.

Primerjava realizacije zadnjega leta poročanja z nastavljenimi kazalci za 2019 (strategija 16-20)	Kazalnik 2019 (Strategija 16-20)	Realizacija 2019	indeks 2019
Število premier	12	11	92
Štev. ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov)	38	31	82
Štev. domačih koprodukcij	2	2	100

Štev. mednarodnih koprodukcij	1	2	200
Štev. vseh javnih nekomercialnih prireditev	1.165	1.155	99
Štev. izvedb premiernih produkcij	260	240	92
Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon	550	563	102
Štev. izvedb gostujočih predstav	35	30	86
Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev	320	322	101
Štev. gostovanj po Sloveniji	170	34	20
Štev. gostovanj v zamejstvu	30	3	10
Štev. mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)	25	28	112
Štev. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	150.000	121.696	81
Povprečna cena vstopnice (€)	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
Štev. 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 (€)	3.500.000	3.972.626	114
Višina izdatkov za plače (€)	1.900.000	2.328.602	123
Višina odhodkov za avtorske honorarje (€)	550.000	361.822	66
Višina lastnih prihodkov (€)	600.000	761.611	127
Višina sredstev iz EU (€)	60.000	95.263	159

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

Primerjava povprečne realizacije z nastavljenimi kazalci za 2019 (Strategija 16-20)	Kazalnik 2019 (Strategija 16-20)	Povprečje 2016-2019	indeks povprečje
Število premier	12	12	100
Štev. ponovitev iz prejšnjih sezon (štev. naslovov)	38	33	86
Štev. domačih koprodukcij	2	2	100
Štev. mednarodnih koprodukcij	1	2	150
Štev. vseh javnih nekomercialnih prireditev	1.165	1.153	99
Štev. izvedb premiernih produkcij	260	249	96
Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon	550	515	94
Štev. izvedb gostujočih predstav	35	58	166
Štev. drugih javnih nekomercialnih prireditev	320	331	104
Štev. gostovanj po Sloveniji	170	45	27
Štev. gostovanj v zamejstvu	30	3	11

Štev. mednarodnih gostovanj (brez zamejstva)	25	22	88
Štev. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	150.000	126.771	85
Povprečna cena vstopnice (€)	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
Štev. 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 (€)	3.500.000	3.685.888	105
Višina izdatkov za plače (€)	1.900.000	2.005.318	106
Višina odhodkov za avtorske honorarje (€)	550.000	405.625	74
Višina lastnih prihodkov (€)	600.000	734.187	122
Višina sredstev iz EU (€)	60.000	98.766	165

Večletno povprečje kaže na večje ujemanje z vrednostmi kazalca za l. 2019, ki nam služi kot orientacija glede ustreznosti nastavljenih ukrepov.
Če se v analizi rezultatov obregnemo najprej v pozitivna odstopanja, lahko ugotovimo, da gre povečini za zadovoljive oz. celo odlične rezultate – pozitivna preseganja. Ta se odražajo še posebej na kazalcih mednarodne vpetosti in razsežnosti delovanja gledališča. Tako je gledališče okrepilo nad načrtovanim število 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 na mestu vprašanje omejitev – vsaj za primer mednarodnega sodelovanja (EU projektov, gostovanj in koprodukcij) lahko zapišemo, da so izvrstni rezultati tudi odraz robnih vrednosti kapacitet 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 pa navkljub objektivnim razlogom ne moremo biti zato 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.
V primeru ostalih odstopanj od napovedanih vrednosti ne gre za pretirane odklone.

Srednjeročni ukrepi 2021-2025

V oceni ustreznosti ukrepov se opiramo na kazalce realizacije – kjer je to možno.
Izvedba večine ukrepov je bila v domeni gledališča, v izvedbi nekaterih pa smo bili pogojeni tudi z zunanjimi dejavniki (kot so npr. kadrovske zadeve, obseg financiranja, sredstva za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme).

Produkcija in postprodukcija

1. ukrep: zmanjšanje premiernega obsega, 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 post-produkcije pa dosega trend preseganja na mednarodnih gostovanjih, medtem, ko realizacija zaostaja na 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 oz. 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 in dobre uprizoritvene kondicije ter požrtvovalnosti umetniškega ansambla in celotnega »gledališkega stroja«, ki skrbi za vrhunsko izvajanje programa.

Ocena ustreznosti
Zmanjšanje premierskega obsega je ustrezno, v luči aktualnih zmanjšanih kapacitet bo vsaj v določenem prehodnem obdobju potrebna še dodatna redukcija, da se poveča obseg post-produkcije in omogoči dostopnost publiki.
Kazalci napovedi post-produkcije so bili nastavljeni preveč ambiciozno in jih v realizaciji nismo uspeli doseči (indeksi: gostovanja po Sloveniji 25, število obiskovalcev 85), zato jih je potrebno smiselno ponastaviti v skladu s kapacitetami 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 naslavljajo aktualno problematiko mladih, v katerih tudi nastopajo mladi, tvorijo obojestransko močno vez. Posledica je povečan obisk s strani 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 obdobja odraščanja in komunicira s ciljnimi 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 19/20), 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 Moby Dicka 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 Macau, Hong Kongu in Shenzenu kar 25 predstav. Vrednosti kazalcev v zvezi z mednarodnimi gostovanji so robne vrednosti, omejene so naše kadrovske kapacitete, 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

Ker festivalski kazalniki niso v običajnih letnih poročilih, je potrebno poiskati podatke v letnih poročilih. 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 €	148.530 €	116.371 €
Namenska sredstva	55.700 €	32.000 €	30.000 €
Število predstav	28	25	22
Število delavnic	1	3	2
Število tuj. direktorjev	24	30	30

V l. 2020 – festival je bienalen – se odvija 15. mednarodni festival sodobnih lutkovnih umetnosti. Preprosti kazalci doseganja ciljev so v »trenutni realnosti« povsem odpovedali, vendar pa se kaže pomen festivala v odzivih publike, nastopajočih in vseh strokovnih deležnikov. V okviru festivala 2020 smo organizirali s podporo programa Teatroskop (program gledališkega mreženja francoskega inštituta za jugo-vzhodno 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-Meziérès, Festival de Casteliers – Montreal, Mime festival - London,

Festival of Wonder – Silkeborg, Trefffestival – Tallinn, Manipulate – Edinburgh itn.). In to dela naš festival Lutke za enega 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 tabelo 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 l. 2018 je potrebno 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 potrebno vztrajati pri zahtevah po dvigu namenskih sredstev – iz tabele je razviden 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 na programski usmeritvi, ki jo je opredeljeval IV 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 odraščajočo publiko. Na ta način je dosežen ključen strateški cilj, v bazo priporočljivih gledaliških vsebin, ki jih odbira tričlanska strokovna komisija, se sproti uvrščajo vse nove kakovostne predstave, kontinuiteta pa omogoča sistemsko umestitev – priznana je tudi s strani šolskega resorja. Šolski kulturni koordinatorji se vključujejo v različne programe, ki jih omogočata platforma in inštitut in na ta način 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 KUV vsebin v državi – v ponudbi platforme se nahaja 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 »pred-festival« Mlado gledališče, prvenstveno namenjen 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 afirmacije in dodaten potencial za izboljšanje področja.

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 delavnici, sklop razgovorov Razgledališče+)

Našteti programi izkazujejo izjemno raznovrstnost in so glede na to tudi različno obiskani (različne kapacitete), 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, ki se prične z ogledom ene od predstav, 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 izpostavimo vsaj *Kuku* (Lucie Félix, rež. Mateja Bizjak Petit), *Nasvidenje* (Ulf Nilsson, rež. Jasna Vastl) in *Medved in mali* (Katja Gehrmann, rež. Ivana Djilas), ki se uveljavljajo ob bok starim gostovalnim uspešnicam *Turlututu* (Hervé Tullet, rež. Matija Solce) in Ti loviš! (Saša Eržen, rež. 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 Pocci, Célia Houdart, rež. 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 kadrovsko krčenje, ki je bilo posledica vladnih ukrepov v času finančne krize. Manko rešujemo z različnimi oblikami začasnih rešitev, ki pa ne prinašajo trajnega olajšanja. Iz zgornje tabele je razvidno opiranje našega poslovanja na evropska sredstva Socialnega sklada, s katerimi smo pridobili nekaj neprecenljivih kadrovskih okrepitev. Vendar je potrebno v isti sapi opozoriti, da ne gre za stabilno rešitev, ker imajo projekti EU omejen rok trajanja in da gre za rešitev, ki ni najbolj ustrezna za področja dela, kjer se zahteva specializirana znanja. Parametri EU razpisov so neživljenjski (delež zaposlenih iz vzhodne statistične regije, težje zaposljivi z neustrezno izobrazbo ipd.) – predvsem pa je njihov pogoj zaposlitev za eno leto. V enem letu novega sodelavca priučimo in ko postane nepogrešljiv, ga moramo odsloviti oz. 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« odvzela.

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 do sedaj 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 bili 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 l. 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 je bil sicer izpostavljen problem stabilne podpore vzdrževanja objekta in neustreznost prenašanja teh stroškov v celoti na lastne prihodke gledališča.
Iz zgornje tabele je razvidno kam se »vleče rep« finančne krize iz 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 namenjajo amortizaciji osnovnih sredstev se ne približajo ustreznemu deležu, zaradi nestabilnosti javno-finančnega okolja, pa so tudi prednostne usmeritve vlaganja lastnih prihodkov drugje (manko sredstev za plače, programski stroški ipd.). 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 ipd.), dodaten problem pa je tudi zagotavljanje ustreznih klimatskih pogojev – 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 ustreznejši 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 skrb na področju investicij in investicijskega vzdrževanja biti usmerjena v zagotavljanje optimalnih pogojev 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 potrebno 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 je vključena tudi usmeritev v uporabo okolju 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 možno ob objektu vzpostaviti manjše zunanje prizorišče, zaenkrat ima delovni naziv »gledališče pod figo«.
Na področju opremljanja bomo nadaljevali s posodabljanjem, tudi v navezi s prehodnim ukrepom – digitalizacije, 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 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

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 ipd.. Še dodaten problem je, da je evropsko financiranje v osnovi namenjeno t. i. »evropski dodani vrednosti« - dodatnim aktivnostim, ki jih brez EU podpore ne bi bilo in ne rednemu programu. Stalen izziv ostaja vsebinsko integriranje EU vsebin v program, kar nam zaenkrat 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 tabele je razvidna rast celotnih prihodov, ki je vezana predvsem na rast stroškov dela. Razveseljiv je trend rasti lastnih prihodkov – tako tržnih, kot tistih iz izvajanja javne službe. Najbolj zaskrbljujoč pa je trend padanja programske podpore s strani države. Medtem, ko sredstva ustanovitelja v ta namen rastejo in že tudi krepko presegajo vložek ministrstva, nam ministrstvo namenja vse manjša programska sredstva – kar 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 na zahtevi, da se programska sredstva ministrstva povečajo.

Prehodno poglavje – LGL v času krize

Lutkovno gledališče Ljubljana se je ob pojavu pandemije obnesel kot fleksibilen oz. prilagodljiv in inovativen javni zavod, ki s svojimi storitvami vnaša v prostor optimizem in na ta način v kriznih razmerah dodatno utrjuje pomen delovanja v javnem interesu. Kot eni prvih smo ponudili na ogled posnetke predstav. Tako smo že v prvem vikendu po razglasitvi epidemije sprožili možnost spletnega ogleda video posnetkov obeh predstav, ki sta bili na sporedu in sta odpadli – *Vihar v glavi* in *Ti loviš!*. V naslednjih tednih smo objavili še 15 posnetkov naših 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 3 drugačna branja – pogovore o knjigah. Posnetek naše predstave *Medved in mali* je bil izbran tudi za »spletno obeleževanje« Dneva državnosti – MZZ RS ga je preko veleposlaništev posredovalo svojim uporabnikom in ostalim diplomatskim predstavništvom.

V delavnici gledališča smo izdelovali maske za naše zaposlene in obiskovalce (za primer, če jih pozabijo), tehnični sektor je organiziral delo v manjših skupinah, v času zaprtja smo predvsem pripravljali vse potrebno za pričetek rekonstrukcije Šentjakobskega odra (ki posega v vse etaže stavbe), istočasno pa smo preselil tudi skladišče na novo lokacijo. Naši zaposleni so sodelovali v projektu psiho-socialne pomoči osamljenim ostarelim, izvajal pa se je tudi študij oz. bralne vaje v spletni aplikaciji Zoom.

V gledališču smo bili eden od nosilcev priprav varnostnih protokolov za ponoven pričetek 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 ustreznejšo 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 naših kapacitet smo poskrbeli za vse naše 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 pozicija gledališča v okviru javnega sektorja izkazala za odrešilno tako za redno zaposlene kot tudi za vse zunanje sodelavce. Gledališče v l. 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 oz. 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. Ustreznejša 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 osmisli prednostna področja digitalizacije – gre predvsem za opravila in storitve, ki bodo aktualne tudi po koncu epidemije. To je priložnost za odpravljanje zaostankov, prvenstveno 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 knjigarne (podpora JAK RS) v smeri dopolnjevanja produkcijskega programa – dopolnilnih vsebin kulturno-umetnostne vzgoje za šole.

Mobilne produkcije

Ena od poslovnih stalnic LGL v zadnjih letih je bilo povpraševanje, ki presega kapacitete 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 ne-gledaliških 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 svoje dobroimetje do konca sezone 20/21 – z možnostjo podaljšanja do konca l. 2021. Za pridobivanje nove publike in upravljanje tveganja sistema abonmajev smo pripravili nadomestni »produkt« - paket vstopnic Kresnica. Ta se razlikuje od abonentskega sistema na način, da gre za vstopnice po izbiri, da se ga 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.

Odprta prizorišča

V 2020 smo sodelovali pri vzpostavitvi priložnostnega prizorišča Odprti 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 publike, ki se v zaprtem prostoru ne bi mogla zbrati v tolikšnem številu, bistvenega pomena pa je bilo tudi omogočanje post-

produkcijskih pogodbenih obveznosti različnih izvajalcev. V poletju 2020 smo preizkusili različna zunanja prizorišča (Arboretum Volčji potok, oder pred Kinom Šiška, Plečnikovo gledališče v Tivoliju - Švicarija), in povsod naleteli na izvrsten odziv, zato je sodelovanje v tovrstnih projektih smiselno tudi naprej – tudi po koncu epidemije, gre za izvrsten način omogočanja dostopnosti in pridobivanja novih publik.

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 publike, vztrajanje v našem delu pa vidimo kot pogoj nadaljevanja 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
Premier	12	12	10	10	10	10
ponovitve (štev. naslovov)	33	37	35	35	35	35
domačih koprodukcij	2	3	2	2	2	2
mednarodnih koprodukcij	2	2	-	1	2	2
vseh nekomercialnih dogodkov	1.153	786	1.200	1.100	1.100	1.100
izvedb premier	249	169	250	250	250	250
izvedb ponovitev	515	262	600	500	500	500
gostujoče izvedbe	58	15	45	20	50	25
drugih nekom. dogodkov	331	340	305	330	300	325
gostovanj po Sloveniji	45	25	40	50	60	70
gostovanj v zamejstvu	3	3	5	5	5	5
mednarodnih gostovanj	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 (€)	4,5	4	4	4	4	4
prodanih vstopnic	99.046	25.500	70.000	90.000	100.000	100.000
Zaposlenih	66	69	69	69	69	69
zaposlenih igralcev	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 (€)	3.685.888	3.700.000	3.800.000	3.850.000	3.900.000	4.000.000
izdatki za plače (€)	2.005.318	2.400.000	2.450.000	2.500.000	2.550.000	2.600.000
odhodki za avtor. honorarje (€)	405.625	350.000	450.000	450.000	500.000	500.000
lastni prihodki (€)	734.187	250.000	550.000	650.000	700.000	700.000
sredstva iz EU (€)	98.766	60.000	90.000	60.000	90.000	60.000

Pojasnila napovedi

Napovedi izražajo zmerni optimizem; gradijo na predpostavki, da se bo postopna normalizacija življenja odvijala do konca 2021. V primeru, da bi se razmere na področju javnega zdravja umirile, bi se vsaj do konca leta 2021 lahko sprostil ukrep fizične distance, ki najbolj vpliva na rezultate na področju dostopnosti.

Finančni kazalci temeljijo na predpostavki, da bodo glavni pokazatelji dostopnosti – obiskanost in posledično prodaja vstopnic, izrazito okrnjeni še celotno leto 2021. Zato predvideva izrazito zmanjšane lastne prihodke v 2021 in postopen dvig do »normalnih vrednosti« do l. 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 € - 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 stare in pridobivanje nove publike.

Gledališče vstopa v leto 2021 s kapitalom uspelih premier iz leta 2020, ki niso imele priložnosti predstavitve 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 ne-gledaliških prizoriščih. Obenem dopolnjujemo naš produkcijski korpus s koprodukcijami z različnimi domačimi in tujimi producenti – na ta način bogatimo naš program gmotno in izrazno,

povečujemo post-produkcijski potencial in omogočamo nevladnim organizacijam realizacijo njihovih ustvarjalnih načrtov.
V kvantitativnih napovedih se vse navedeno izraža na povečanem premierskem obsegu v 2021. Obseg post-produkcije bo v 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 bo ključno ustrezno uravnoteženje med igranjem v Sloveniji in tujini in stalna skrb za čim bolj enakomerno obremenitev zaposlenih.
A glede na situacijo, v kateri so zapisane te vrstice, je trenutna skrb gledališča povsem drugje. 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 prenovo strategije, vendar pa ne smemo odstopati od doseženih standardov, ki nikakor niso samoumevni, ki so zasluga vseh sodelujočih in pripadajo javnosti in prihodnosti.