



**STRATEŠKI NAČRT**  
**LUTKOVNO GLEDALIŠČE MARIBOR**  
**2026–2030**

# KAZALO

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD                                                                        | 3  |
| FORMALNA PODLAGA                                                            | 4  |
| POSLANSTVO ZAVODA                                                           | 5  |
| <i>LETNI OBSEG</i>                                                          | 6  |
| <i>PROSTORSKE ZMOGLJIVOSTI</i>                                              | 7  |
| ANALIZA IZVEDBE STRATEŠKEGA NAČRTA 2021-2025                                | 9  |
| <i>ORGANIZACIJA IN KADRI</i>                                                | 9  |
| <i>PROSTORSKI POGOJI</i>                                                    | 10 |
| <i>FINANCIRANJE IN PRIDOBIVANJE DODATNIH SREDSTEV</i>                       | 10 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: UMETNIŠKI PROGRAM</i>                              | 11 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: KULTUVNO-VZGOJNI PROGRAM</i>                       | 11 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: POSEBNI PROJEKTI</i>                               | 11 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: GOSTOVANJA IN MEDNARODNA SODELOVANJA</i>           | 12 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: POLETNI LUTKOVNI PRISTAN</i>                       | 12 |
| <i>PROGRAMSKE USMERITVE: BIENALE LUTKOVNIH USTVARJALCEV SLOVENIJE</i>       | 12 |
| <i>INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE IN INFRASTRUKTURA</i>                          | 12 |
| <i>SKRB ZA DEDIŠČINO – LUTKOVNI MUZEJ MARIBOR</i>                           | 13 |
| <i>DOSTOPNOST IN PROMOCIJA PROGRAMA</i>                                     | 13 |
| <i>JAVNA PODOBA IN VIZUALNA IDENTITETA</i>                                  | 14 |
| <i>PREGLED REALIZACIJE 2021-2024</i>                                        | 15 |
| DOLGOROČNI CILJI IN UKREPI 2026-2030                                        | 16 |
| KAZALNIKI                                                                   | 16 |
| UKREP 1: KREPITEV UMETNIŠKE IDENTITETE LUTKOVNEGA GLEDALIŠČA MARIBOR        | 19 |
| UKREP 2: URAVNOTEŽENJE PRODUKCIJE                                           | 19 |
| UKREP 3: POSODOBITEV IN ŠIRITEV KULTRNO-UMETNOSTNE VZGOJE                   | 20 |
| UKREP 4: RAZVOJ MOBILNIH PROJEKTOV                                          | 20 |
| UKREP 5: RAZVOJ IN ŠIRITEV OBČINSTEV                                        | 21 |
| UKREP 6: RAZVOJ LUTKOVNEGA MUZEJA MARIBOR                                   | 21 |
| UKREP 7: UPRAVLJANJE KULTURNE DEDIŠČINE IN PROMOCIJA PROSTORA               | 22 |
| UKREP 8: KREPITEV IN DOLGOROČNO UPRAVLJANJE KČM                             | 23 |
| UKREP 9: KADROVSKI RAZVOJ, ODPRAVA KADROVSKE PODHRANJENOSTI IN PRENOS ZNANJ | 23 |
| UKREP 10: IZBOLJŠANJE INFRASTRUKTURNIH POGOJEV IN ENERGETSKE UČINKOVITOSTI  | 26 |
| UKREP 11: FINANČNA STABILNOST IN RAZVOJ NOVIH VIROV FINANCIRANJA            | 27 |
| UKREP 12: DIGITALNI RAZVOJ IN KOMUNIKACIJA                                  | 27 |
| UKREP 13: KREPITEV MEDNARODNEGA SODELOVANJA                                 | 28 |
| ZAKLJUČEK                                                                   | 29 |

## UVOD

Lutkovno gledališče Maribor (v nadaljevanju LGM) je v letu 2024 praznovalo 50. obletnico delovanja. Ustanovljeno je bilo z združitvijo dveh lokalnih ljubiteljskih lutkovnih gledališč, Lutkovnega gledališča KUD Jože Hermanko in Malega gledališča lutk DPD Svoboda Pobrežje, 8. decembra 1973. Sezona 1974/75 šteje kot prva profesionalna sezona gledališče, vpis v sodni register se je izvršil leta 1975.

LGM je sprva delovalo v dvorani v 1. nadstropju zgradbe Mariborske knjižnice na Rotovškem trgu. Skladno z razvojem in angažmajem se je večalo število domačih obiskovalcev, večal pa se je tudi interes drugih organizatorjev in gledališče je postalo mednarodno prepoznavno. Od leta 1990 LGM pripravlja lasten mednarodni festival Poletni lutkovni pristan, od leta 2001 gosti Bienale lutkovnih ustvarjalcev Slovenije (s prekinitvami v letih 2005, 2007 in 2009).

Novo obdobje delovanja se je začelo po selitvi v prenovljene prostore minoritskega samostana, jeseni leta 2010. LGM je postopoma prevzelo v upravljanje vsa prizorišča v minoritskem kompleksu, hkrati pa so novi prostorski pogoji omogočili krepitev dejavnosti in danes LGM predstavlja neizpodbitno jedro kulturnega dogajanja v mestu in regiji in nastopa kot močan nacionalni akter.

## FORMALNA PODLAGA

- Zakon 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, 21/18 – ZNOrg, 3/22 – ZDeb, 105/22 – ZZNŠPP in 8/25).
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP).
- Zakon o javnih financah - ZJF (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-1O, 76/23, 24/25 – ZFisP-1 in 39/25).
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2025 in 2026 - ZIPRS2526 (Uradni list RS, št. 104/24, 17/25 – ZFO-1E in 32/25 – ZJU-1).
- Zakon o računovodstvu - ZR (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE).
- Zakon o skupnih temeljnih sistema plač v javnem sektorju - ZSTSPJS (Uradni list RS, št. 95/24).
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - ZSPJS (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18, 204/21, 139/22, 38/24, 48/24 – odl. US in 95/24 – ZSTSPJS).
- Avtentična razlaga 49.a člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 35/11)
- Zakon o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti - ZSPDSLS-1 (Uradni list RS, št. 11/18, 79/18 in 78/23 – ZORR).
- Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 45/94, 45/94, 39/96, 39/99 – ZMPUPR, 82/99, 102/00, 52/01, 64/01, 43/06 – ZKolP, 60/08, 32/09, 32/09, 40/12, 46/13, 106/15, 46/17, 2/18 – popr., 80/18, 160/20, 88/21, 136/22 in 99/24).
- Zakon za uravnoteženje javnih financ - ZUJF (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R, 77/17 – ZMVN-1, 33/19 – ZMVN-1A, 72/19, 174/20 – ZIPRS2122, 139/22 – ZSPJS-AA, 32/25 – ZJU-1 in 57/25 – ZF).
- Statut Mestne občine Maribor (MUV, št. 10/2011, 8/2014, 12/2019, 4/2022).
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Maribor (MUV, št. 22/2004).
- Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Maribor (MUV št. 33/2010, MUV št. 4/2015 in MUV št. 25/2023).
- Pogodba o prenosu sredstev v upravljanje, št. 41001-366/2011-2 (2.11.2011), Aneks št.1 k Pogodbi o prenosu sredstev v upravljanje št. 4100-366/2011-4 (28.1.2016), Aneks št.2 k Pogodbi o prenosu sredstev v upravljanje št. 4100-366/2011-8 (13.11.2017), Aneks št.3 k Pogodbi o prenosu sredstev v upravljanje št. 4100-366/2011-18 (1.2.2022), Aneks št.4 k Pogodbi o prenosu sredstev v upravljanje št. 4100-366/2011-19 (5.9.2022), Aneks št.5 k Pogodbi o prenosu sredstev v upravljanje št. 4100-366/2011-2 (5.10.2022).

## POSŁANSTVO ZAVODA

Lutkovno gledališče Maribor je javni zavod, ki deluje v javnem interesu in uresničuje poslanstvo umetnosti kot prostora svobode in domišljije, refleksije in skupnosti, drznosti in tradicije. Njegovo delovanje temelji na ustvarjalnosti, dostopnosti in odgovornosti. LGM neguje, razvija in predstavlja lutkovno umetnost kot sodobni in večplastni izrazni medij; lutkovno umetnost razvija kot celovito, avtonomno umetniško prakso, ki ga sestavljajo igra, animacija, jezik, besedilo, materija, prostor, svetloba, glas, misel, ideja, vizija. lutka kot osrednji medij umetniškega izraza predstavlja tudi medij odnosa med umetnikom in občinstvom, med preteklostjo in sedanjostjo, med realnostjo in domišljijo. Nagovarja in vzgaja predvsem otroško in mlado publiko ter senzibilizira odraslo občinstvo, ki skozi lutko odkriva moč gledališka animiranih form in njegove brezmejne ustvarjalnosti.

LGM svoje poslanstvo uresničuje skozi raznolike programe, namenjene otrokom, mladim in odraslim, ki ga dopolnjuje in nadgrajuje s pedagoškim delom. LGM skrbi za razvoj občinstev in predvsem, da je umetnost dostopna, vključujoča in družbeno smiselna – v lokalnem, regionalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru.

Kot proaktivna, ustvarjalna in izobraževalna institucija LGM svoje poslanstvo materializira skozi:

- kakovostno, raznoliko in umetniško avtorsko produkcijo, ki gradi dialog med tradicijo in sodobnostjo,
- skrb za lutkovno dediščino, njeno materialno in nematerialno vrednost,
- kakovostno kulturno vzgojo, radovednost in ustvarjalnost otrok in mladih,
- razvoj občinstev,
- povezovanje umetnikov, pedagogov in drugih sodelavcev v celovit umetniški proces,
- raziskovanje, eksperiment in iskanje novih možnosti izraznosti,
- dostopnost do umetnosti kot skupne družbenotvorne izkušnje in osebnostne gradnje.

Z vzpostavitvijo Lutkovnega muzeja Maribor (2022) je LGM prevzel pomembno lokalno in regionalno vlogo varuha lutkovne dediščine: skrbi za zbiranje, ohranjanje, dokumentiranje in prezentacijo lutk, predmetov, rekvizitov, s čimer ohranja zgodovino lutkarstva ter jo povezuje s sodobnimi umetniškimi praksami in predstavlja na svež, sodobnemu obiskovalcu zanimiv način. S podporo AR tehnologije, *hands-on* pristopov in zgodovinske materije, muzej predstavlja prostor učenja, spoznanj in raziskovanja, v katerem sta tradicija in zgodovina izhodišče za razumevanje sedanjosti.

LGM kot upravljavec Kulturne četrti Minoriti, zgodovinskega kompleksa v najstarejšem območju mestnega jedra in najstarejšega drevesa znotraj njega (stari hrast), ustvarja sodobno kulturno

vozlišče Maribora. Prostor na skupni kvadraturi 7000m<sup>2</sup> so osupljivi že sami zase in govorijo večstoletno zgodovino, hkrati pa so preplet različnih izrazov, akterjev in občinstev. LGM z znamko Kulturna četrt Minoriti uresničuje svoje razširjeno poslanstvo in deluje kot nosilec odprtega, sodelovalnega kulturnega prostora, ki povezuje gledališče, glasbo, film, ples, vizualno umetnost in izobraževanje. Aktivno spodbuja vključevanje vseh generacij in skupin, ne glede na družbeni ali kulturni kontekst in manifestira idejo o umetnosti, ki je skupna, povezana in trajna javna dobrina.

LGM posebno pozornost posveča:

- dostopnosti programa (abonmaji, šolski popusti, popusti za socialno ranljive skupine),
- kulturno-vzgojnim vsebinam,
- medgeneracijskim in skupnostnim projektom,
- interdisciplinarnemu programu,
- sodelovanju z nevladnim sektorjem in drugimi javnimi institucijami.

LGM deluje v evropskem prostoru kot dejaven partner in pobudnik mednarodnih sodelovanj. Sodeluje v evropskih programih, mrežah in festivalih, gostuje po svetu in v Maribor vabi tuje ustvarjalce. Na ta način krepi prepoznavnost slovenskega lutkarstva in vlogo Maribora kot enega vodilnih lutkovnih središč v širši regiji.

Zavezan je trajnostnemu upravljanju kulturne infrastrukture, skrbi za energetske učinkovitost, okolju prijazno produkcijo in premišljeno rabo javnih sredstev. Z razvojem digitalnih orodij in novih komunikacijskih kanalov ohranja stik z občinstvom tudi v času sprememb – izkušnja pandemije je potrdila pomen fleksibilnosti in odpornosti.

Ko povzamemo, poslanstvo Lutkovnega gledališča Maribor izhaja iz naslednjih vrednot:

- umetniška integriteta,
- dostopnost in vključevanje,
- sodelovanje,
- znanje
- tradicija in dediščina,
- trajnost in odgovornost.

### **Letni obseg**

LGM letno pripravi v povprečju 5 novih uprizoritev in v programu ohranja približno 25 uprizoritev iz preteklih sezon. Izvede povprečno 400 predstav, skupno več kot 1000 javnih dogodkov in beleži nekaj manj kot 100.000 obiskovalcev v lokalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru. Je sodobno gledališče s programom za otroke, mlade in odrasle, posebno pozornost namenja kulturno-

umetnostni vzgoji ter razvoju področja, svoje poslanstvo pa osmišlja v prepletu tradicije in sodobnosti, raziskovanju in napredku. Kakovost dela dokazuje rast obiskovalcev, vabila na gostovanja, prepoznavnost ter uvrščenost v spremljevalne in tekmovalne programe relevantnih festivalov ter nagrade.

### **Prostorske zmogljivosti**

Lutkovno gledališče Maribor deluje v kompleksu nekdanjega Minoritskega samostana na Lentu, ki po celoviti prenovi predstavlja eno najbolj navdihujočih kulturnih območij v Sloveniji. Gre za prostorsko, vsebinsko in organizacijsko zaokrožen kulturni organizem, ki ga sestavljajo gledališki in dogodkovni, produkcijski, tehnični in delavniški, muzejski in upravni prostori ter prizorišča na prostem. Skupaj obsegajo več kot sedem tisoč kvadratnih metrov površin in poleg primarne dejavnosti podpirajo izvajanje drugih kulturnih dejavnosti – od klasičnih predstav do koncertov, sodobnih intermedijskih postavitvev, filmskih projekcij in strokovnih srečanj, hkrati pa kompleks predstavlja podporo celotnemu mestnemu dogajanju: filmskim, animacijskim, gledališkim, glasbenim, plesnim projektom in festivalom.

Jedro kompleksa predstavljajo samostanski prostori, ki so bili zasnovani z mislijo na sodobno lutkovno ustvarjanje, pa tudi na funkcionalnost in dostopnost občinstvu vseh generacij. Osrednji oder je Velika dvorana s 182/273 sedeži, ki je opremljena s sodobno scensko, svetlobno in zvočno tehnologijo. Mala dvorana sprejme 48/72 gledalcev in omogoča izvedbo intimnejših predstav, vaj ali kulturno-vzgojnih vsebin. Ob dvoranih delujejo vadbene in tehnični prostori, lutkovna, kostumografska in scenska delavnica, garderobe in pomožni prostori, ki omogočajo lastno produkcijo ter ustvarjalno in operativno avtonomijo.

Najnovejši del kompleksa zavzema Lutkovni muzej Maribor v objektu Tri babe, ki je bil odprt leta 2022. Muzej s svojo zbirko ohranja spomin na bogato zgodovino mariborskega lutkarstva, hkrati pa deluje kot prostor učenja, raziskovanja in druženja.

Ob osrednjih gledaliških prostorih so na razpolago še druga prizorišča, ki jih Lutkovno gledališče Maribor upravlja kot odprt kulturni ekosistem. Minoritska cerkev, s svojo impozantno arhitekturo in izjemno akustiko, omogoča izvedbo koncertov, performansov, razstav in drugih dogodkov za maksimalno 200 obiskovalcev. Sodni stolp, ki je prešel v upravljanje LGM leta 2022, je bil leta 2021 preurejen v sodoben galerijski in prireditveni prostor s skupno kapaciteto 200 oseb v dveh nivojih. Na prostem se nahajata prizorišči Avditorij in prizorišče Pod hrastom; prvi je namenjen večjim dogodkom do 520 obiskovalcev, med njih uvrščamo predstave, koncerte, filmske projekcije, predavanja, drugi pa manjšim intimnejšim prireditvam, predstavam za otroke, koncertom, literarnim pogovorom, z do 200 obiskovalci. Poleg prireditvenih prostorov ima LGM urejene administrativne pisarne, prostore za organizacijo in koordinacijo, garderobe ter pomožne tehnične prostore.

Leta 2024 je bilo dodatno urejeno skladišče v nekdanjem MTT, namenjeno shranjevanju scenografij, lutk, kostumov in tehnične opreme, kar je delno razbremenilo omejene prostorske zmogljivosti znotraj glavne stavbe.

Kompleks je z manjšimi izjemami dostopen gibalno oviranim osebam. V vseh glavnih delih so urejene klančine, dvigala in prilagojene sanitarije. Za gibalno ovirane je nedostopen le zgornji del Sodnega stolpa.

V povprečju se v prostorih, s katerimi upravlja Lutkovno gledališče Maribor, letno izvede približno tisoč (1000) javnih dogodkov, ki jih obišče okrog sto tisoč (100.000) obiskovalcev. Prostorji so polno izkoriščeni skozi vse leto, kar kaže na veliko produkcijsko in partnersko vitalnost zavoda.

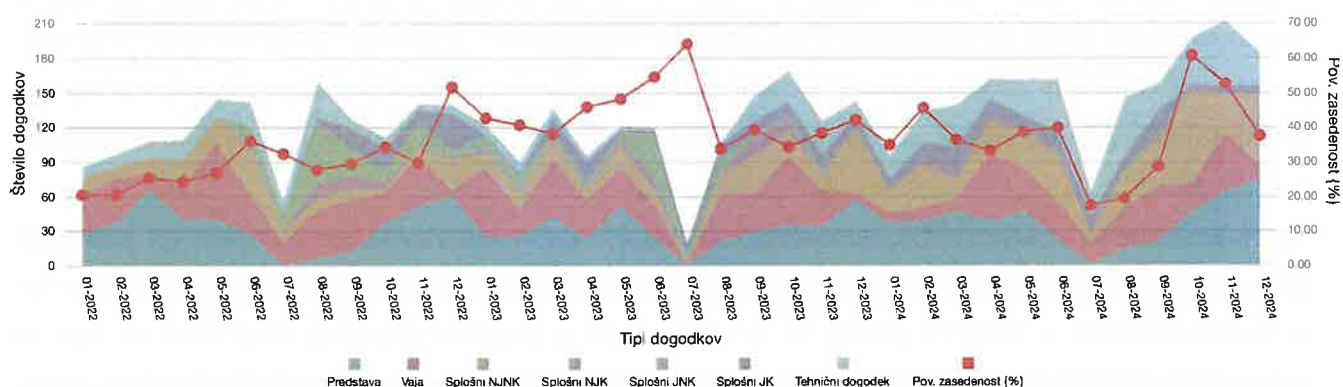


Tabela 1: Dinamika dogodkov od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2024

Vir. Theatros, interno digitalno orodje za organizacijo

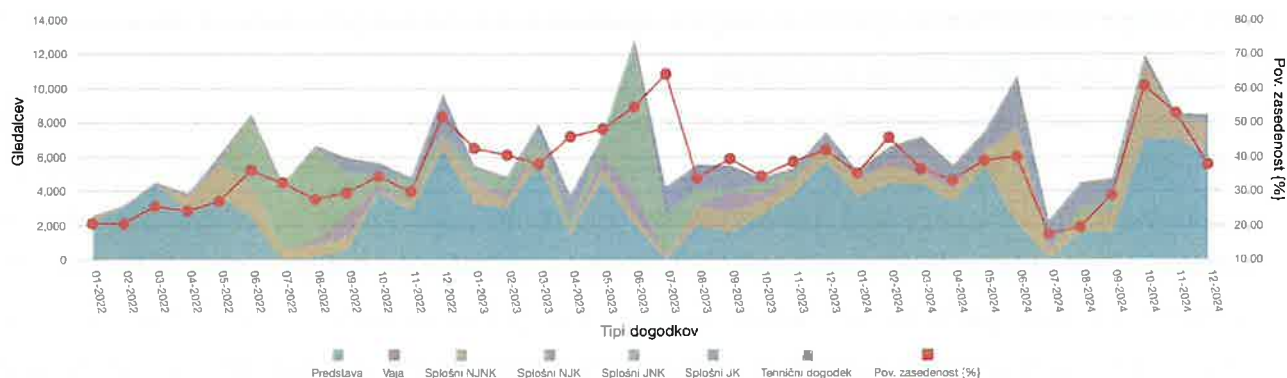


Tabela 2: Dinamika gledalcev od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2024

Vir. Theatros, interno digitalno orodje za organizacijo



# ANALIZA IZVEDBE STRATEŠKEGA NAČRTA

## 2021–2025

Strateški načrt Lutkovnega gledališča Maribor 2021–2025 se je izvajal v izrazito nepredvidljivem, neugodnem in kriznem obdobju, ki ga je med letoma 2020–2022 močno zaznamovala pandemija covida-19, ko so bile kulturne dejavnosti v Sloveniji v dinamiki različnih intervalov popolnoma ustavljene, kar je vplivalo na programske, produkcijske in finančne procese zavoda. Od leta 2022 naprej se je začelo obdobje previdnega in postopnega okrevanja, razmisleka in ponovne rasti, kar potrjujejo tudi kazalniki poslovnih poročil.

### Organizacija in kadri

Zaprtje prizorišč, delo od doma in odpovedi so upočasnili izvajanje zastavljenih ciljev, vendar se predvsem v takšnih trenutkih pokaže vitalnost in prožnost javnega zavoda. Po letu 2022 se je stanje stabiliziralo in omogočilo izvajanje ukrepov ter sledenje večini zamujenih dejavnosti: v letu 2024 smo izvedli zadnjo posodobitev Akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (45).

Po pregledu realizacije zastavljenega kadrovskega načrta, zavod ne dosega kvote načrtovanih zaposlitev. Za leto 2024 je bilo predvideno 34 zaposlenih, realiziranih polnih zaposlitev pa je bilo le 29, kar je 69% realizacije glede na sistemizirana DM (45). 100% je realiziran delež zaposlitev, ki jih financira MOM (12), prav tako ostaja enak in 100% delež, ki ga financira MzK (15), delež zaposlitev financiran iz nejavnih sredstev za opravljanje javne službe (lastni vir) je za 1 delovno mesto manjši, kot je bilo načrtovano v Strategiji LGM 2021–2025. Realizirane niso zaposlitve, načrtovane preko javnih del, EU sredstev in delno lastnega vira. Če povzamemo: število redno zaposlenih, ki so financirani iz občinskega vira se je povečalo (12), nespremenjeno ostaja število zaposlenih financiranih iz ministrskega vira (15), zmanjšalo pa se je število zaposlenih na lastnem viru (2). V dvoletnem obdobju smo imeli tri dodatne zaposlitve preko javnega razpisa Ministrstva za kulturo *Podpora novim kariernim perspektivam v kohezijski regiji Vzhodna Slovenija (KRVS) v obdobju 2019–2021*, ki so pripomogle k lažjemu premagovanju dodatnih zadolžitev.

Zaposleni so v teh letih izvedli naslednja izobraževanja:

- igralci: izobraževalne delavnice z Markom Downom, maj 2025;

- vsi zaposleni: predavanja Centra za krepitev zdravja, april 2024;
- uprava: Getting things done, 2024;
- tehnika: vsakoletna udeležba na mednarodnih konferencah in seznanjanje z novostmi s področja odrske, svetlobne in tonske tehnike, 2021–2025;
- vsakoletno izobraževanje za zaposlene iz Varstvo osebnih podatkov.

*Ukrepi 1 in 3 so bili uspešno izvedeni, ukrep 2 ni bil uspešno izveden.*

### **Prostorski pogoji**

MOM je zagotovila nove prostore za shranjevanje lutk in scenskih elementov (fundus) v letu 2023, vendar se je tudi ta prostor (lokacija) izkazal kot delno primeren – predvsem zaradi vlage je shranjevanje tvegano. Gledališki fundus se nahaja v prostorih nekdanje tovarne MTT v izmeri 936 m<sup>2</sup>. Pridobitev ustreznega skladiščnega prostora pomeni za LGM bistven napredek in izboljšanje pogojev shranjevanja opreme, saj je skladišče v lasti MOM in ni več predmet najema kot je bilo prej, je tudi dovolj veliko.

*Ukrep 1 je bil izveden, vendar rezultati niso v polnosti dosegli pričakovanih učinkov.*

### **Financiranje in pridobivanje dodatnih sredstev**

Poročila iz let 2022–2024 kažejo postopno stabilizacijo financiranja, razmerje med državnimi in občinskimi sredstvi je variabilno, povprečje preteklih let 2020–2024 prikazuje delež 48,20% Ministrstvo za kulturo, 34,25% Mestna občina Maribor, 14,5% lastni prihodki z intenzivno rastjo po letu 2023. Potreba po dodatnih sredstvih za programske stroške se je zaradi inflacije povečala, iz enakih razlogov se je podražilo vzdrževanje infrastrukture, poleg tega je LGM v letu 2022 v upravljanje prevzel nove objekte, Sodni stolp in Tri babe. Dodatna sredstva so bila iz strani Mestne občine Maribor namenjena za izvajanje t.i. ne-lutkovnih vsebin Kulturne četrti Minoriti.

|                            | 2020         | 2021         | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Donatorska sredstva</b> | 2.100        | 0            | 32.000        | 31.040        | 9.700         |               |
| <b>Sponzorska sredstva</b> | 640          | 8.000        | 0             | 25.980        | 17.026        | 18.000        |
| <b>Vsota sredstev</b>      | <b>2.740</b> | <b>8.000</b> | <b>32.000</b> | <b>57.020</b> | <b>26.726</b> | <b>18.000</b> |

Tabela 3: Pridobivanje sponzorskih in donatorskih sredstev.

*Ukrep 1 je bil uspešno izveden.*

#### **Programske usmeritve: umetniški program**

Umetniški program se je v prvem obdobju pandemije izvajal omejeno, a z visoko kakovostjo. Po letu 2022 je LGM ponovno vzpostavil polno produkcijsko sezono: 2021 – 6 premier, 2022 – 7 premier, 2023 – 6 premier, 2024 – 6 premier, 2025 – 4 premiere od napovedanih 5, ter se ponovno intenzivneje odprl mednarodnim sodelovanjem. V letu 2025 smo zaradi močne obremenjenosti s projektom *Transport*, ki zahteva tretjino našega igralskega kolektiva in prav toliko tehničnega, hkrati pa je organizacijsko in logistično izjemno zahteven ter tudi iz razlogov menjave vodstva, zaprosili za premik ene od premier v začetek koledarskega leta 2026. V dinamiki in obsegu dela javnega zavoda, se je ta premik izkazal kot pozitivno vodilo pri oblikovanju sezon z manjšim številom premier iz več aspektov, in sicer kot bolj obvladljiva dinamika programiranja in koordiniranja ter zasedenosti prostorov, kadrovskih obremenitev, tehnoloških in tehničnih priprav, promocije in komunikacije z javnostjo. Leta 2023 in 2024 se je povečalo število koprodukcij in festivalskih sodelovanj, kar potrjuje reaktivacijo umetniške dejavnosti.

*Ukrepi 1–6 so bili uspešno izvedeni.*

#### **Programske usmeritve: Kulturno-vzgojni program**

Kulturno-vzgojni program je bil v času pandemije in zaprtja šol omejen na spletne vsebine (npr. *Naredi sam*, *Animirana poezija*). Po ponovnem odprtju ustanov se je program vrnil k uveljavljenim oblikam in pristopom, vendar ostaja izrazita potreba po vsebinskem posodabljanju metod dela z mladim občinstvom ter po tesnejšem sodelovanju z drugimi institucijami in nevladnimi organizacijami. Le tako lahko sledimo sodobnim trendom in ohranimo kakovost v primerjavi z množico površnih in komercialnih vsebin, ki otrokom in mladim danes oblikujejo kulturne navade.

*Ukrepi 7, 8, 11, 14 so bili izvedeni, ukrepi 9, 10, 12, 13 so bili delno izvedeni.*

#### **Programske usmeritve: Posebni projekti**

Medgeneracijsko povezovanje in skupnostno delo so v nenehnem razvoju in ukrep je bil uspešno zasledovan. Poročila izpostavljajo pomembno vlogo pri ponovnem vračanju občinstva po pandemiji. V letu 2022 smo omogočili prostor za razvoj predstave in tehnično podporo slovensko-kanadski skupini lutkarjev, ki je predstavila delo *Zrcalce/Mirror*. V letu 2023 smo sodelovali v dveh posebnih projektih: s predstavo *Šesti čut* smo gostili mlade ukrajinske ustvarjalce ter mladi ekipi slovensko-čeških lutkarjev omogočili rezidenco, ki se je zaključila s premiero *Žalostinka za bika in rokoborca*. Ob 50. obletnici smo pripravili svetlobno

inštalacijo *Fragmenti prostora*. Sodelovali smo pri zasnovi in izvedbi zvočnega sprehoda *Philomela*, projekta v koprodukciji s Carmino Slovenico.

*Ukrepi 15–20 so bili v veliki meri izvedeni. Realizacijo ukrepa 16, 17, 18 in 19 dodatno udeležujejo tudi vsebine Kulturne četrti Minoriti.*

### **Programske usmeritve: Gostovanja in mednarodno sodelovanje**

Gostovanja so se po premoru (2020–2021) močno okrepila. Predvsem vključitev v evropski projekt šestih producentov, t. i. TRANSPORT, v okviru katerega LGM deluje kot nosilec delovnega paketa WP3 – *Workshops and tech* s fokusom na prenosu znanj s področja tehnologije 3D printa. S predstavo *Transport: Tovor* v omnibusu skupno šestih mednarodnih predstav iz petih držav, se je mreža profesionalnih stikov razširila po vsej Evropi, kar pomeni pomemben razvojni preskok na področju mednarodne prepoznavnosti in partnerstev. Sicer tudi gostovanja z drugimi predstavami in projekti niso zanemarljiva ter posledično krepijo mrežo prizorišč za gostovanja predstav po Sloveniji in zamejstvu. Med drugim je pomembno izpostaviti vsaj še *Ostržka* (2019) ter *Proces ali Žalostna zgodba Josefa K.* (2012), *Ferdo, veliki ptič* (2020), *Tok tok tok* (2023), *Bubo* (2023), idr.

*Ukrepi 21–23 so bili izvedeni.*

### **Programske usmeritve: Poletni lutkovni pristan**

Festival ohranja in nadgrajuje kakovost in raznolikost izvedbe ter dodaja nove vsebine in formira nove publike in izpolnjuje zadan ukrep.

*Ukrep 23 je bil izveden.*

### **Programske usmeritve: Bienale lutkovnih ustvarjalcev Slovenije**

Omejena sredstva ostajajo ključen izziv, kljub temu je organizacijska izvedba prepoznana kot kakovostna (2021, 2023, 2025). Predvsem zadnja, 13. edicija (2025), je oblikovala intriganten spremljevalni program in razvoj strokovnega profila festivala: fokusna tema, nadgrajen katalog, obsežna in jasno artikulirana razstava, strokovne okrogle mize in paneli.

*Ukrep 24 je bil izveden.*

### **Investicijsko vzdrževanje in infrastruktura**

Med letoma 2020–2024 so bila načrtovana in izvedena nujna investicijska vzdrževanja, izjemni servisi ter pregledi in vzdrževanja odrske tehnike; večjih investicij med navedenimi leti ni bilo izvedenih. Zaradi starosti objekta je potreba po vlaganju, kot tudi skrbno načrtovanje investicij, vedno večja. Še posebej v kontekstu najnovejših smernic zelenega prehoda ekološke

in energetske porabe v stavbah. Prav zato je bila v letu 2024 s finančno podporo ustanoviteljice MOM uspešno zamenjana dotrajana toplotna črpalka, ki uporablja dualni sistem ogrevanja in hlajenja prostorov, kar pomeni, da je naprava v pogonu celo leto. S to menjavo je predvideno zmanjšanje stroškov ogrevanja ter bolj učinkovita poraba električne energije. V istem letu se je pričela zamenjava dotrajanih fluorescentnih svetilk za sistem LED, kjer je energijska poraba za polovico manjša – v letu 2025 še menjava ni zaključena. V letu 2024 smo izvedli manjšo investicijo pri računalniški opremi in printerjih ter 3D tiskalnikih v lutkovni delavnici za potrebe 3D printa, ki je bila financirana z EU sredstvi. V letu 2025 je bilo v lastni režiji popolnoma sanirano mestno obzidje (notranji del, prizorišče Pod hrastom), v teku je sanacija strehe nad Veliko dvorano in polken na Sodnem stolpu.

*Ukrepi investicijskega vzdrževanja 1, 2, 4, 5, 6 so bili izvedeni; ukrep 3 je bil neizveden, ukrep 7 delno izveden. Zunanja reaktivacija ulične zemne razsvetljave ni bila izvedena zaradi finančnega obsega.*

*Infrastruktura se vzdržuje redno in v obsegu, ki ga omogočajo razpoložljiva sredstva, ob tem pa se ravna po načelih dobrega gospodarja in trajnostnega upravljanja. Minoritski kompleks je obsežen in zato zahteva ekonomičen sistem vzdrževanja, saniranja, čiščenja in energetskega upravljanja. V prihodnjih letih pričakujemo povečano potrebo po investicijah v gledališko tehnično opremo, saj ta zaradi svoje zahtevnosti, raznolikosti narave prizorišč in staranja obstoječih sistemov zahteva postopno posodobitev in prilagoditve sodobnim produkcijskim standardom.*

### **Skrb za dediščino – Lutkovni muzej Maribor**

Lutkovno gledališče Maribor je zavezano skrbi za lutkovno dediščino in skrbi za historično infrastrukturo. Lutkovni muzej Maribor je odprl svoja vrata leta 2022, s čimer je bila urejena historična pedagoška zbirka in vzpostavljen nov segment javne službe – skrb za lutkovno dediščino. Zbirko dopolnjuje gradivo, ki je predstavljeno s sodobnimi mediji in predstavlja zgodovino LGM, posamezne lutkovne tehnike in odstira zastore v zaodreje in procese nastajanja predstav. Muzej žal nima za to prepotrebneга zadolženega sodelavca.

*Ukrep je bil uspešno izveden.*

### **Dostopnost in promocija programa**

LGM je uspešno razvil učinkovite komunikacijske prakse: posodobljen sezonski koledar, prenovljen in dostopnejši spletni sistem nakupa vstopnic, uvedbo plačilnih kartic kot tudi aktivno sodelovanje z lokalnimi mediji.

*Ukrepi 1–6 so bili izvedeni.*

**Javna podoba in vizualna identiteta**

Sodelovanje z grafičnim oblikovalcem je stabilno in kontinuirano; sodelovanje z avtorjem vizualne podobe je prineslo konsistentno podobo. Vloga vizualne kulture je po pandemiji postala ključna za ohranjanje zaupanja občinstva in profesionalne prepoznavnosti zavoda. Poročila 2023–2024 potrjujejo uspešno posodobitev spletne strani, okrepljeno sodelovanje z RTV Slovenija in stalno prisotnost v lokalnih medijih.

Kažipoti v okolici kompleksa še niso izvedeni, kar ostaja ena neuresničenih infrastrukturnih nalog.

*Ukrepi 1, 2, 3, 4 in 5 so bili izvedeni.*

## Pregled realizacije 2021–2024

| Kategorija         | Kazalnik                             | 2021             | 2022             | 2023               | 2024             | Povprečje |
|--------------------|--------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|-----------|
| PRODUKCIJA         | Število premier                      | 6                | 7                | 6                  | 6                | 6,25      |
|                    | Število ponovitev iz prejšnjih sezon | 13               | 22               | 31                 | 28               | 23,5      |
|                    | Število izvedb premiernih produkcij  | 79               | 99               | 127                | 94               | 99,75     |
|                    | Število izvedb iz prejšnjih sezon    | 147              | 363              | 318                | 320              | 287       |
|                    | Skupno število predstav              | 226              | 462              | 445                | 414              | 386,75    |
| OBISK              | Skupno število obiskovalcev          | 37.987           | 80.660           | 92.099             | 95.349           | 76.024    |
| KČM                | Število dogodkov                     | -                | -                | 291                | 395              | 343       |
|                    | Obisk KČM                            | -                | -                | 33.881             | 35.065           | 34.670    |
| FINANČNI KAZALNIKI | Dejanski prihodki (€)                | 1.443.728        | 1.749.539        | 1.951.480          | 2.129.791        | 1.818.635 |
|                    | Načrtovani prihodki (€)              | 1.651.850        | 1.731.850        | 1.780.000          | 1.830.000        | 1.748.425 |
|                    | Delež MZK (%)<br>(€)                 | 52,36<br>755.884 | 44,96<br>786.525 | 53,01<br>1.034.538 | 40,46<br>861.738 | 47,2      |
|                    | Delež MOM (%)<br>(€)                 | 37,12<br>535.951 | 37,25<br>651.654 | 23,17<br>452.193   | 36,09<br>768.555 | 33,7      |
|                    | Lastni viri (%)<br>(€)               | 7,35<br>106.127  | 14,46<br>252.935 | 20,30<br>396.182   | 22,37<br>476.446 | 16,12     |
| KADRI              | Število zaposlenih                   | 28               | 28               | 30                 | 30               | 29        |
|                    | Zunanji sodelavci                    | 38               | 46               | 58                 | 47               | 47,25     |

Tabela 4: Pregled realizacije, vir: Poslovna poročila LGM 2021–2024

## DOLGOROČNI CILJI IN UKREPI 2026–2030

### Kazalniki

|                                                     | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   | 2030   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Število premier                                     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| Število ponovitev iz prejšnjih sezon (št. naslovov) | 25     | 25     | 26     | 27     | 28     |
| Število vseh javnih nekomercialnih prireditev       | 665    | 670    | 675    | 680    | 680    |
| Število izvedb premiernih produkcij                 | 93     | 95     | 97     | 100    | 110    |
| Število izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon         | 260    | 260    | 265    | 270    | 270    |
| Število izvedb gostujočih predstav                  | 8      | 15     | 8      | 15     | 8      |
| Število ostalih javnih nekomercialnih prireditev    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |
| Število gostovanj po Sloveniji                      | 60     | 62     | 62     | 63     | 63     |
| Število gostovanj v zamejstvu                       | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      |
| Število mednarodnih gostovanj                       | 13     | 15     | 15     | 17     | 17     |
| Število obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev | 72.850 | 73.500 | 75.050 | 75.750 | 75.750 |
| V lastnih dvoranh ali matičnih prizoriščih          | 61.000 | 61.000 | 63.000 | 63.000 | 63.000 |



|                                                                            |            |           |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Na gostovanjih po Sloveniji</b>                                         | 9.500      | 10.000    | 10.000    | 10.250    | 10.250    |
| <b>Na gostovanjih v zamejstvu</b>                                          | 750        | 750       | 750       | 1000      | 1000      |
| <b>Na mednarodnih gostovanjih</b>                                          | 1600       | 1300      | 1300      | 1500      | 1500      |
| <b>Povprečno število obiskovalcev na prireditvah</b>                       | 115        | 115       | 120       | 120       | 120       |
| <b>Povprečna zasedenost dvoran</b>                                         | 95%        | 95%       | 95%       | 95%       | 95%       |
| <b>Povprečna cena vstopnice</b>                                            | 5,5        | 5,5       | 5,7       | 5,7       | 5,9       |
| <b>Število prodanih vstopnic</b>                                           | 39.000     | 39.000    | 40.000    | 40.000    | 41.000    |
| <b>Število koprodukcij/ z mednarodnimi koproducenti/ s slovenskimi NVO</b> | 8/5/3      | 6/4/2     | 6/3/3     | 7/3/4     | 7/4/3     |
| <b>Število vseh zaposlenih v javnem zavodu</b>                             | 34         | 36        | 37        | 37        | 37        |
| <b>Predvideni javni viri</b>                                               | <b>MZK</b> | 44,25     | 44,43     | 44,68     | 44,93     |
|                                                                            |            | 1.184.573 | 1.267.493 | 1.356.217 | 1.451.152 |
|                                                                            | <b>MOM</b> | 39,49     | 39,64     | 39,87     | 40,10     |
|                                                                            |            | 1.057.111 | 1.131.108 | 1.210.286 | 1.295.006 |
| <b>Predvideni lastni prihodki</b>                                          |            | 14,96     | 14,52     | 14,14     | 13,74     |
|                                                                            |            | 400.489   | 414.506   | 429.013   | 444.029   |
| <b>Predvideni program javnih del</b>                                       |            |           | 0,53      | 0,49      | 0,45      |
|                                                                            |            |           | 15.000    | 15.000    | 15.000    |
| <b>Predvideni EU SS</b>                                                    |            | 1,30      | 0,88      | 0,82      | 0,78      |
|                                                                            |            | 34.977    | 25.000    | 25.000    | 25.000    |
| <b>Število zaposlenih igralcev</b>                                         | 6.5        | 7         | 8         | 8         | 8         |

|                                                          |           |           |           |           |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Zasedenost zaposlenih igralcev</b>                    | 130%      | 120%      | 115%      | 105%      | 100%      |
| <b>Načrtovano število honorarnih zunanjih sodelavcev</b> | 70        | 70        | 75        | 75        | 80        |
| <b>Višina sredstev, namenjena avtorskim honorarjem</b>   | 210.000   | 252.000   | 231.000   | 270.000   | 250.000   |
| <b>Višina vseh dohodkov</b>                              | 2.677.150 | 2.853.107 | 3.035.516 | 3.230.187 | 3.437.959 |
| <b>Višina izdatkov za plače</b>                          | 1.592.020 | 1.751.222 | 1.926.344 | 2.118.978 | 2.330.876 |
| <b>Višina lastnih prihodkov</b>                          | 400.489   | 414.506   | 429.013   | 444.029   | 459.570   |

Tabela 5: Kazalniki

Obdobje 2026–2030 predstavlja novo razvojno poglavje Lutkovnega gledališča Maribor, ki po petih desetletjih delovanja vstopa v obdobje konsolidacije, krepitve in mednarodne prepoznavnosti. Analiza preteklega strateškega obdobja 2021–2025 je pokazala, da je gledališče kljub pandemiji covida-19, prostorski širitvi, dodatnim obremenitvami in zahtevnim organizacijskim spremembam ohranilo ustvarjalni potencial, javno zaupanje in status vodilnih institucij v Sloveniji.

Prihodnje obdobje bo usmerjeno v utrjevanje identitete in kakovosti umetniškega ustvarjanja, poglobljanje in širitev znanj ter strokovno izobraževanje, krepitev dostopnosti, generacijski razvoj občinstev, mednarodno povezovanje ter trajnostno upravljanje kulturne infrastrukture. Strategija temelji na usmeritvah Nacionalnega programa za kulturo 2024–2031, Strategije razvoja Mestne občine Maribor 2023–2030 ter evropskih prioritet, ki poudarjajo vključevanje in dostopnost, trajnost in digitalno preobrazbo kulturnega sektorja. Poslanstvo ostaja nespremenjeno.

## UKREP 1

### **Krepitev umetniške identitete Lutkovnega gledališča Maribor**

V naslednjem strateškem obdobju bo Lutkovno gledališče Maribor nadaljevalo z utrjevanjem svoje umetniške identitete kot prepoznavnega središča sodobne lutkovne umetnosti. Osrednji cilj je ohranjanje visoke umetniške ravni lastne produkcije, s poudarkom na avtorskem izrazu, interdisciplinarnih pristopih in raziskovanju lutke kot kompleksnega umetniškega medija. Lutkovna umetnost je izrazno odprta – prepleta dramsko igro, animacijo, gibalni izraz, vizualno umetnost, glasbo, svetlobo in prostor, zato bo LGM spodbujalo sodelovanja med različnimi ustvarjalci in disciplinami.

Do leta 2030 si LGM prizadeva vzpostaviti stabilen sistem ustvarjalnega načrtovanja, s petimi premierami letno in rednim obnavljanjem repertoarja. Uveden bo stabilen model razvoja premier – s produkcijskimi sestanki, fazami testiranja, kontrolnih vaj, pilotne izvedbe, preizkušanje različnih produkcijskih modelov – ki bodo podpirale sledljivost in večji nadzor nad potekom in omogočale poglobljeno raziskovanje in ustvarjanje.

LGM bo krepilo sodelovanje s slovenskimi avtorji, tudi mladimi in še neuveljavljenimi umetniki, pesniki, dramatikami, ilustratorji, okrepilo vezi z AGRFT UL in tujimi akademijami ter mednarodnimi partnerji, predvsem pa spodbujalo avtorsko raziskovanje, ki gradi dialog med tradicijo in sodobnostjo.

## UKREP 2

### **Uravnoteženje produkcije**

V zadnjem desetletju se je repertoarni model Lutkovnega gledališča Maribor razširil – obsegal je tudi do osem premier letno, številne koprodukcije in spremljevalne projekte. Takšna dinamika je omogočila raznolikost in rast ustvarjalnega potenciala, a hkrati v kombinaciji s pomanjkanjem kadra rezultira v oteženem sestavljanju sezon in krajšem življenjskem ciklu predstav. Načrtujemo prehod v model uravnotežene in umerjene produkcije, ki bo omogočala večjo posprodukcijsko življenjsko dobo predstav, pogostejše ponovitve in več gostovanj doma, v zamejstvu in tujini.

Cilji:

- utrditev števila premier (do 5 letno) v korist povečanja števila ponovitev in izboljšanja ekonomike posamezne produkcije;
- lažja organizacija programa (sezona);
- podaljšanje življenjske dobe predstav z rotacijo repertoarja;

- aktivnejše vključevanje obstoječih predstav v festivalska, šolska in gostujoča okolja;
- krepitev zamejskih in mednarodnih sodelovanj ter mreženje s kulturnimi organizatorji (s festivalskimi in rednimi abonmajskimi programi).

LGM sledi načelu trajnosti v kulturi in si prizadeva za podaljšanje življenjskega cikla umetniškega dela. Ukrep bo omogočil tudi večjo prožnost in vzdržnost sezonskega načrtovanja, da se zagotovi izvedbena racionalnost in enakomerno obremenjevanje zaposlenih. Zmanjšanje hiperprodukcije pomeni tudi priložnost za poglobljeno umetniško raziskovanje, kakovostnejše pogoje ustvarjanja, ustvarjanje ugodnejšega okolja za prenos znanj, krepitev profila institucije in znižanje stroškov.

## UKREP 3

### **Posodobitev in širitev kulturno-umetnostne vzgoje**

Kulturno-umetnostna vzgoja je ena izmed temeljnih enot poslanstva LGM. V prihodnjem obdobju bo zavod posodobil obstoječe programe ter razvil nove. Cilj je oblikovati nove vsebine, ki spodbujajo ustvarjalnost, kritično mišljenje in razumevanje umetnosti kot ključnega gradnika posameznikove osebnosti, intimnih in družbenih odnosov.

Ključni pristop bo raziskovanje različnih formatov:

- interaktivna pedagoška gradiva, predavanja, predstavitve,
- participatorni programi, interdisciplinarne vsebine,
- ambadorska vloga zaposlenih,
- neposredno sodelovanje v učnih procesih na celotni izobraževalni vertikali.

Pri izvajanju izbranih programskih enot KUV se bo LGM povezoval s področnimi institucijami ter drugimi izvajalci vsebin in tako aktivno in trajno vzpostavljala mrežo sodelovanj.

## UKREP 4

### **Razvoj mobilnih projektov**

LGM bo vzpostavilo mobilni program hibridnega uprizoritveno-participatornega projekta, namenjen decentralizaciji dostopa do kakovostnih umetniških vsebin ter vključevanju otrok in mladih iz okolij, kjer redni dostop do gledališča ni mogoč oziroma je (logistično, finančno) otežen. Mobilni projekt bo umetniško izkušnjo približal občinstvu v vrtcih, šolah, manjših krajih, bolnišnicah, centrih za otroke in mladostnike, tudi domovih za starejše ter drugih javnih ustanovah.

Posebna pozornost bo namenjena vključujočim oblikam dela – interaktivnim delavnicam, delom z materiali, lutkovnim animacijam, ki omogočajo neposreden stik med umetnikom in otrokom.

LGM bo oblikoval mobilni paket predstav in delavnic (posamezno ali paket), ki bodo tehnično prilagojeni za prenos in izvedbo zunaj matičnih prostorov. Razvil bo mobilni komplet opreme z lahko sceno, prenosno osvetlitvijo, samostojnim ozvočenjem v transportni embalaži, ki bo omogočal vsebinsko in tehnično kakovostne izvedbe tudi v prostorih, ki sicer niso v tej funkciji.

Cilj je usklajen z NPK 2024–2031, ki posebej spodbuja dostopnost kulture v manjših krajih:

- Vzpostavitev in vzdrževanje stalnih partnerskih območij za mobilne programe,
- Oblikovanje prenosnega edukativnega kompleta,
- Vključitev mobilnih projektov v vsaj en evropski program (Creative Europe).

## UKREP 5

### **Razvoj in širitev občinstev**

Lutkovno gledališče Maribor razvija strategijo za dolgoročno delo z občinstvi, ki posega onkraj povečevanja števila obiskovalcev (kvantiteta), temveč je v fokusu predvsem kvaliteta. Cilj je razumeti različne skupine občinstev in vzpostaviti osebnejši odnos z njimi ter oblikovati občinstvo, ki ne le spremlja in obiskuje dogodke, temveč soustvarja kulturni prostor. In slednji je varen, dostopen, dinamičen, navdihujoč, pozitiven.

Poleg abonmajskih in festivalskih programov, bo LGM razvijal programe za ranljive skupine, mladostnike, starejše in družine z manjšimi otroki ter profilirane dogodke in programe za strokovno javnost.

Izvedba ukrepa bo merljiva z vprašalniki in anketami.

## UKREP 6

### **Razvoj Lutkovnega muzeja Maribor**

Po odprtju Lutkovnega muzeja Maribor leta 2022 mora slediti širitev – tako na strokovni, vsebinski kot tudi kadrovski ravni.

Vzpostavljena bo muzejska služba z lastnim strokovnim kadrom, ki bo odgovorna za raziskovanje, zbiranje, dokumentiranje in razstavljanje lutkovne dediščine ter oblikovanje muzejskega in kulturno-vzgojnega programa. Muzej bo postal prostor aktivnega učenja, raziskovanja in ustvarjanja, kjer bodo

otroci in odrasli v varnem okolju lahko raziskovali zgodovino lokalnega in regionalnega lutkarstva skozi interaktivne pristope, tehnologijo in materialnost lutke ter se hkrati seznanjali z vsebinami širšega, povezanega značaja. Poleg stalne muzejske zbirke se bo oblikoval tudi letni programski razstavni repertoar, predstave manjšega formata v povezavi s samostojnimi in nevladnimi ustvarjalci robnih lutkovnih formatov, strokovna omizja ter vzpostavljanje dostopa do strokovne in historične področne literature.

## UKREP 7

### **Upravljanje kulturne dediščine in promocija prostora**

Lutkovno gledališče Maribor upravlja z enim najdragocenejših kulturnih območij v regiji – z zgodovinskim kompleksom nekdanjega Minoritskega samostana in z objekti, ki sodijo v varovano območje kulturne dediščine lokalnega pomena. Prostori niso le okvir delovanja zavoda, ampak sestavni del njegove identitete in vsebinskega izraza, njihovo upravljanje pa zahteva poseben pristop, ki presega tehnično vzdrževanje.

LGM bo v naslednjem strateškem obdobju oblikoval celovito politiko upravljanja kulturne dediščine, ki bo vključevala:

- pripravo pravilnika upravljanja kulturne dediščine, ki bo opredelil ravnotežje med varstvom in javno rabo;
- razvoj vsebin in tiskovin, ki bodo obiskovalcem približale zgodovino samostana;
- redno izvajanje vodstev, delavnic in javnih pogovorov o kulturnem pomenu v sodelovanju s konzervatorskimi službami ZVKDS Maribor,
- vzdrževanje sodelovanja s konzervatorskimi službami ZVKDS Maribor in ZRNS pri posegih, sanacijah in vzdrževanju.

Ukrepi bodo izvedeni v sodelovanju z Ministrstvom za kulturo, Mestno občino Maribor, Zavodom za varstvo kulturne dediščine, Pokrajinskim arhivom Maribor in drugimi institucijami.

- izvedba najmanj dveh interpretacijskih projektov (npr. zvočni sprehodi, AR/VR izkušnje, razstava, svetlobna instalacija),
- označitev obstoječih arheoloških ostalin, vzpostavitev informacijskega sistema in označb dediščinskih objektov,
- povečanje prepoznavnosti prostora,
- povečanje števila obiskovalcev muzeja,
- sistem izvedbenih terminov Minoritske poti za širšo javnost.

## UKREP 8

### **Krepitev in dolgoročno upravljanje KČM**

Stabilno sodelovanje z javnimi in neodvisnimi producenti, razvoj skupnih programov in učinkovita raba skupne infrastrukture je način, kako okrepiti delovanje, je pot do kulturnega dialoga, umetniških sodelovanj, presežnih interdisciplinarnih projektov in svežih vsebin. Poudarek bo na dolgoročnem načrtovanju, ekskluzivnem vsebinjenju in transparentnem sistemu uporabe prostora ter partnerskih modelih financiranja in produkcije.

## UKREP 9

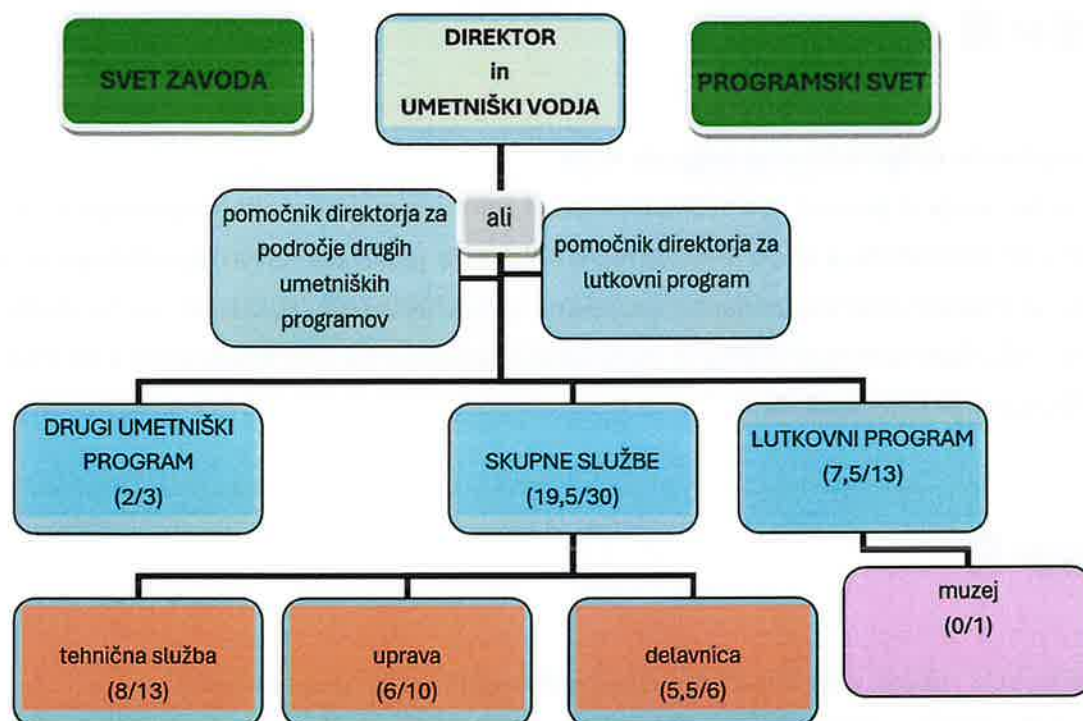
### **Kadrovski razvoj, odprava kadrovske podhranjenosti in prenos znanj**

Eden ključnih izzivov LGM v preteklem obdobju je bila izrazita in konstantna kadrovska podhranjenost, ki se kaže v vseh segmentih delovanja – umetniškem, tehničnem, pedagoškem in produkcijskem. Z razširitvijo programa, novim delovnim obsegom in novimi objekti, število zaposlenih ni sledilo povečanim obveznostim, kar omejuje razvojne možnosti zavoda.

### **Organizacijske enote in kadrovski načrt**

Konec leta 2024 se je spremenil Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest LGM. V spremembe so bile vključene: prilagoditev delovnih mest zaradi nove zakonodaje (Prenova plačnega sistema), prilagoditev organizacijske sheme zavoda zaradi spremembe in dopolnitve Odloka o ustanovitvi LGM ter prilagoditve zaradi potreb zavoda.

LGM vodi direktor, ki lahko izbere enega pomočnika (ali za lutkovni program ali za področje drugih umetniških programov). Organizacijsko se zavod členi na tri enote: *LUTKOVNI PROGRAM*, *DRUGI UMETNIŠKI PROGRAM* in *SKUPNE SLUŽBE*. Skupne službe pa so razdeljene v tri podenote, in sicer na upravo, tehnično službo in delavnice. Lutkovni program ima podenoto muzej. S to členitvijo je ustanovitelj prepoznal potrebo iz leta 2019 z novo organizacijsko enoto – drugi umetniški program.



Slika 1: Organigram LGM



| podnate /<br>število DM | SKUPNE SLUŽBE                                        | 29        | LUTKOVNI PROGRAM                                  | 13        | DRUGI UMETNIŠKI PROGRAM                           | 3        |
|-------------------------|------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|----------|
|                         | <b>UPRAVA</b>                                        | <b>10</b> |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | DIREKTOR/ICA IN UMETNIŠKI/AVODJA                     | 1         | POMOČNIK/CA DIREKTORJA/ICE IN UMETNIŠKEGA/E VODJE | 1         | POMOČNIK/CA DIREKTORJA/ICE IN UMETNIŠKEGA/E VODJE | 1        |
|                         | POSLOVNI/A SEKRETAR/KA                               | 1         | PREDSTOJNIK ORGANIZACIJSKE ENOTE                  | 1         | PREDSTOJNIK ORGANIZACIJSKE ENOTE                  | 1        |
|                         | VODJA KOORDINACIJE                                   | 1         | DRAMATURG/INJA                                    | 1         | TEHNIŠKI/A SODELAVEC/KA                           | 1        |
|                         | RAČUNOVODJA/RAČUNOVODKINJA                           | 1         | DRAMSKI/A IGRALEC/KA-ANIMATOR/KA                  | 10        | ORGANIZATOR STIKOV Z JAVNOSTMI IN PROMOCIJO       | 1        |
|                         | KOMERCIJALIST/KA                                     | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | BLAGAJNIK/BLAGAJNICA                                 | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | KOORDINATOR/KA IN ORGANIZATOR/KA KULTURNIH PROGRAMOV | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | VODJA ZA STIKE Z JAVNOSTJO                           | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | VODJA PRODUKCIJE                                     | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | STROKOVNI/A SODELAVEC/KA                             | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         |                                                      |           | <b>MUZEJ</b>                                      |           |                                                   |          |
|                         |                                                      |           | STROKOVNI/A SODELAVEC/KA                          | 1         |                                                   |          |
|                         | <b>DELAVNICA</b>                                     | <b>6</b>  |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | TEHNIČNI/AVODJA - DELAVNIC                           | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | OBLIKOVALEC/KA LUTK                                  | 2         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | SCENOGRF/KA                                          | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | KOSTUMOGRAF/KA                                       | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | INŽENIR/KA SCENSKE OPREME                            | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | <b>TEHNIČNA SLUŽBA</b>                               | <b>13</b> |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | TEHNIČNI/AVODJA                                      | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | OBLIKOVALEC/KA SVETLOBE                              | 2         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | OBLIKOVALEC/KA ZVOKA                                 | 2         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | MOJSTER/MOJSTRICALJČI                                | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | TONSKI MOJSTER                                       | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | INSPICIENT/KA                                        | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | SCENSKO-ODRSKI/A MOJSTER/MOJSTRICA                   | 2         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | MANIPULANT/KA                                        | 2         |                                                   |           |                                                   |          |
|                         | UPRAVNIK/CA                                          | 1         |                                                   |           |                                                   |          |
| <b>45</b>               |                                                      | <b>29</b> |                                                   | <b>13</b> |                                                   | <b>3</b> |

Slika 2: Organizacijska shema LGM

V naslednjem obdobju si bo LGM prizadeval za kadroviski razvoj in dodatne zaposlitve na ključnih področjih: igralski ansambel, muzej in kulturno-vzgojne vsebine, tehnična izvedba in produkcija. V skladu z določili ZUJIK-a bomo uvedli mehke prehode za mentorsko usmerjene poklice, ki so opredeljeni na področju kulturne dejavnosti. Prav tako si bomo prizadevali za izobraževanja zaposlenih ter za odprta izobraževanja za strokovno sektorsko javnost in prenose znanj v obliki asistenc ter praks.

Cilj ukrepa je zagotoviti stabilno kadrovisko strukturo, ki bo omogočala kakovostno izvajanje programov in podprla možnosti mednarodnega sodelovanja.

| Predvideni viri financiranja                                           | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Državni proračun MzK                                                   | 18        | 18        | 18        | 18        | 18        |
| Proračun MOM                                                           | 14        | 14        | 14        | 14        | 14        |
| Sredstva EU, vključno s sredstvi sofinanciranja iz državnega proračuna | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu                          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Nejavna sredstva za opravljanje javne službe                           | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         |
| Sredstva za financiranje javnih del                                    | 0         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| <b>SKUPNO število vseh zaposlenih</b>                                  | <b>34</b> | <b>36</b> | <b>37</b> | <b>37</b> | <b>37</b> |

Tabela 6: Predvideni viri financiranja 2026–2030

## UKREP 10

### Izboljšanje infrastrukturnih pogojev in energetske učinkovitosti

Lutkovno gledališče Maribor upravlja z izjemnim kompleksom Minoritskega samostana, kar prinaša pomembne produkcijske možnosti, hkrati pa tudi velike izzive vzdrževanja, čiščenja, ogrevanja, varovanja in dostopnosti.

V obdobju 2020–2025 so bili izvedeni nekateri ključni infrastrukturni posegi, med drugim zamenjava toplotne črpalke, sanacija mestnega obzidja, pridobitev skladišča MTT, hkrati se zavod sooča z velikimi potrebami vzdrževanja in številne potrebe ostajajo neizpolnjene, izzivi nerešeni.

LGM bo letno pripravljala in sledila načrtu vzdrževanja, energetske sanacije in investicijskega upravljanja, vključno z načrtom prednostnih del, kot so zunanja razsvetljava in zamakanja. V okviru zmožnosti bo poudarek na trajnostnih praksah: energetska učinkovitost, zmanjšanje porabe, uporaba recikliranih materialov, trajnosti in odgovornem ravnanju – tudi z odpadki, čistili, idr.

Zavod bo preučil možnosti vključitve v zelene evropske programe (npr. Creative Europe) ter v sodelovanju z financerji in relevantnimi deležniki komuniciral na teme energetske obnove.

Cilj ukrepa je zagotoviti, da LGM ostane sodobno, varno in energetske učinkovito kulturno središče, ki spoštuje okolje in tradicijo prostora.

## UKREP 11

### **Finančna stabilnost in razvoj novih virov financiranja**

Finančna stabilnost je temelj učinkovitega delovanja javnega zavoda. V preteklih letih se je LGM soočal z vse večjim obsegom dejavnosti – upravljanjem novih prizorišč, organizacijo lastnega programa, izvedbo evropskih projektov in povečanim obsegom tehničnega vzdrževanja – kar presega obstoječe javno financiranje. Razmerje med viri financiranja (država, občina) je sicer stabilno, a obstoječa sredstva ne zadoščajo za dolgoročni razvoj. Tudi lasten vir prihodkov ni zanemarljiv in služi omenjenim namenom. LGM si bo prizadeval za razvoj lastnih prihodkov – povečanje prihodkov iz trženja programa, uporabnin, donacij in sponzorstev ter se intenzivneje angažiral za evropska in mednarodna sredstva s poudarkom na sodelovanju v programih Creative Europe in Interreg. Zavod bo oblikoval donatorske in sponzorske pakete, ki so opora za trajno sodelovanje z gospodarstvom, manjšimi podjetji in posamezniki, znotraj tega pa tudi jasno časovnico in dinamiko naslavljanja potencialnih podpornikov.

## UKREP 12

### **Digitalni razvoj in komunikacija**

Pandemija je izpostavila pomen digitalne prisotnosti in fleksibilnosti kulturnih institucij – tako v komunikaciji z občinstvom kot v ohranjanju dostopnosti umetnosti. LGM bo še naprej razvijal in gradil celovit digitalni ekosistem, ki obsega digitalizacijo predstav in vzpostavitev spletnega arhiva lutkovne dediščine, video snemanje predstav in aktivne prisotnosti na družbenih omrežjih, razvoj izobraževalnih in interaktivnih spletnih vsebin.

Digitalna nadgradnja bo temeljila tudi na interni digitalizaciji – elektronski dokumentaciji, vodenju pogodb, arhiviranju in e-podpisih ter organizaciji dela, kar bo povečalo učinkovitost delovnih in upravnih procesov.

## UKREP 13

### **Krepitev mednarodnega sodelovanja**

LGM je ustvarjalen, zanesljiv in relevanten partner; že vrsto let aktivno sodeluje v mednarodnih mrežah, festivalih in koprodukcijah. V prihodnjem obdobju je vredno to vlogo krepiti – zavod bo vlagal v prisotnost z udeležbo v mednarodnih projektih, partnerskih mrežah in izmenjavah. Do leta 2030 bo LGM:

- sodelovalo v najmanj enem do dveh večjih evropskih projektih;
- organiziralo Poletni lutkovni pristan in krepilo njegov mednarodni značaj z gradnjo čezmejne regijske mreže povezav s festivali iz Hrvaške, Madžarske in Avstrije;
- se intenzivno mrežil z mednarodnimi producenti;
- in izvedel dva bienala slovenskih lutkovnih ustvarjalcev z mednarodno udeležbo showcaserjev.

Poleg umetniške dimenzije bo poudarek na upravljavskih in pedagoških izmenjavah, s ciljem pridobivanja novih znanj, izboljšanja kompetenc in povečanja mednarodne prepoznavnosti zavoda. Mednarodne aktivnosti bodo tesno povezane z razvojem kadrov – sodelovanje v projektih bo priložnost za učenje, izpopolnjevanje in strokovno rast zaposlenih.

## ZAKLJUČEK

Vsi navedeni ukrepi tvorijo medsebojno povezano mrežo razvojnih ciljev, katerih skupni namen je utrditev zavoda LGM kot ustvarjalnega, dostopnega in trajnostno usmerjenega kulturnega središča. Njihova uresničitev zahteva celovit pristop: uravnotežen razvoj programskih, kadrovskih, prostorskih, finančnih komponent, skladno s sodobnimi evropskimi smernicami kulturnega upravljanja, ki temeljijo na načelih trajnosti, vključevanja in skrbi za delovne pogoje ustvarjalcev. Prizadevanja so predvsem usmerjena v kvaliteto na vseh navedenih segmentih; kvantitativni kazalniki/smernice so presežene, zato razvojni fokus ni usmerjen v rast števila dogodkov, temveč v krepitev njihove izvedbene odličnosti, globine ter prepoznavne kakovosti.

Skladno z vrednotami umetniške integritete, dostopnosti, sodelovanja, tradicije in trajnosti bo LGM v prihodnjem obdobju ohranilo svojo vlogo nosilca lutkovne umetnosti, kulturne vzgoje in dediščine, obenem pa postalo model dobre prakse javnega zavoda, ki razume in artikulira umetnost, skupnost in prihodnost.

### **Razvojne omejitve**

Kot že navedeno, v trenutni konstelaciji prostorskih, kadrovskih in finančnih pogojev večanje kvantitete dogodkov ali občinstev ni niti realno, niti smiselno. Lutkovno gledališče Maribor je svojo dejavnost v zadnjih letih utrdilo na izjemno visoki ravni – po umetniški dovršenosti, strokovni zahtevnosti, organizacijski učinkovitosti in mednarodni prepoznavnosti. Obstoječi obseg dela presega kadrovske normative na praktično vseh nivojih: v tehničnem, produkcijskem, pedagoškem in administrativnem delu se kaže stalna preobremenjenost, ki otežuje kakovostno izvedbo programov. Ta kadrovska podhranjenost ima neposreden vpliv tudi na mednarodno dejavnost in pripravo evropskih projektov. Ob trenutnih delovnih obremenitvah, ki vključujejo redni lutkovni program, lastne festivale, muzejsko dejavnost in upravljanje Kulturne četrti Minoriti, zavod objektivno ne razpolaga z zmogljivostmi za prijavo in koordinacijo tovrstnih projektov. S tem se izgubljajo pomembne razvojne priložnosti, kljub temu da LGM iz vsebinskega, umetniškega in kvalitativnega vidika sodi mednje.

Poleg priprave evropskih prijav so zelo zahtevna tudi gostovanja v tujini. Zaradi majhnega igralskega kolektiva in nič manj podhranjenega tehničnega in produkcijskega kadra, vsako mednarodno gostovanje terja zapleteno usklajevanje urnikov, kar pogosto presega zmožnosti sicer energične, predane in požrtvovalne ekipe. S tem je neposredno ogrožena učinkovitost in stabilnost osnovne dejavnosti.

Zavod si v naslednjem obdobju ne želi več delati v krču, kjer bi dinamiko dela diktirali roki, omejitve, zmožnosti in pritiski, temveč si želi vzpostaviti zdravo, vzdržno in ustvarjalno delovno okolje, v katerem bodo zaposleni imeli dovolj časa za pripravo, refleksijo in kakovostno izvedbo.

Za prihodnje obdobje LGM ne zasleduje rasti v številkah, temveč rast v pomenu, v kakovosti umetniškega izraza, strokovnosti zaposlenih, refleksiji o delu in povezovanju z občinstvi. In ta kakovost zahteva čas – čas za pripravo, premišljenost, pogovor, učenje in izvedbo. Zato si LGM prizadeva, da bi z dodatno kadrovsko podporo omogočilo bolj utečeno delo, razbremenitev obstoječega kadra in več ustvarjalnega prostora za razvoj novih konceptov, občinstev in pristopov.

K Strategiji LGM 2026 – 2030 je Svet zavoda Lutkovnega gledališča Maribor podal soglasje na 2. redni seji 17. 11. 2025.

Maribor, 12. 1. 2026

Ksenija Repina  
direktorica



## **LUTKOVNO GLEDALIŠČE MARIBOR**

Zanj: Ksenija Repina

Avtorice: Nika Bezeljak, Tina Kren Mihajlovič, Andreja Lešnik, Hedvika Mihalič, Ksenija Repina