

Poslovni in  
programski  
razvoj javnega  
zavoda  
Lutkovno  
gledališče  
Maribor

ZA OBDOBJE  
2015–2020



LUTKOVNO  
GLEDALIŠČE  
MARIBOR



<b>5</b>	<b>Uvod</b>
6	Vizitka
7	Formalne podlage
8	Obseg
9	Financiranje
10	Kadrovska struktura
12	Infrastruktura v upravljanju in uporabi
14	Usmeritve
<b>17</b>	<b>Dolgoročni cilji</b>
18	Kazalniki
<b>23</b>	<b>Načela in ukrepi</b>
24	Zagotavljanje visokih področnih standardov
32	Dostopnost programskih vsebin
37	Povezovanje in sodelovanje
40	Povečevanje financiranja
42	Kadrovska rast
48	Smotrno investicijsko vzdrževanje
50	Upravljanje novih prizorišč
<b>55</b>	<b>Zaključek</b>



# Uvod

Lutkovno gledališče Maribor (LGM) je usmerjeno k ohranjanju visokih umetniških standardov lutkovne produkcije in postprodukcije, zagotavljanju dostopnosti dogodkov, razvoju inovativnih spremljevalnih vsebin ter strokovnemu in umetniškemu povezovanju in mreženju, predvsem z namenom utrjevanja ugleda LGM kot vsestranskega vrhunskega lutkovnega središča, prepoznavnega tako v lokalnem in narodnem kot v mednarodnem prostoru. Hkrati zavod dejavnosti usmerja tako, da ustrezno promovirajo na novo vzpostavljeno kulturno infrastrukturo in omogočajo njeno ekonomično uporabo.

# Vizitka

Javni zavod

**Lutkovno gledališče Maribor**

Vojašniški trg 2 A, 2000 Maribor, Slovenija

T +386 2 2281970

MŠ 5103959000

E info@lg-mb.si

DŠ 39815480

S www.lg-mb.si

UJP 01270-6030356767

LGM je bilo ustanovljeno z združitvijo dveh aktivnih ljubiteljskih lutkovnih gledališč v Mariboru, Lutkovnega gledališča KUD Jože Hermanko in Malega gledališča lutk DPD Svoboda Pobrežje. 8. decembra leta 1973 je prišlo do formalne združitve, sezona 1974/75 pa šteje za prvo profesionalno sezono novoustanovljenega slovenskega lutkovnega gledališča za otroke. Vpis v sodni register se je izvršil leta 1975.

LGM je od ustanovitve pripravljalo in redno igralo lutkovne predstave za otroke v domači dvorani (v 1. nadstropju zgradbe Mariborske knjižnice), po Sloveniji in v zamejstvu. Z rastjo kakovosti se je večal tudi interes organizatorjev festivalov in Lutkovno gledališče Maribor je postalo mednarodno prepoznavno, veliko je gostovalo in začelo izvajati mednarodni festival Poletni lutkovni pristan.

Novo obdobje delovanja se začne po preselitvi LGM v prenovljene prostore minoritskega samostana jeseni leta 2010.

# Formalne podlage

- ▶ Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Ur.l. RS, št. 96/02, 77/07-UPB1, 56/08, 94/09, 4/10, 20/11, 100/11)
- ▶ Zakon o zavodih (Ur. list RS, št. 12/91, 17/91-I, 55/92, 13/93, 66/93, 45/94-odl. US, 8/96, 31/00, 6/00 in 127/06)
- ▶ Zakon o javnih financah (Ur. list RS št. 79/99, 124/00, 79/01, 109/08, 49/09, 107/10, 11/11, 110/11)
- ▶ Zakon o uravnoteženju javnih financ (Ur. List RS št. 40/12 in 55/12)
- ▶ Statut Mestne občine Maribor (MUV, št. 27/95, 13/98, 17/98, 23/98, 5/00, 6/04, 13/04 in 26/05)
- ▶ 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; 30. 12. 2012)
- ▶ Pogodba o sofinanciranju operacije Lutkovno gledališče v Minoritskem samostanu, št. C1536-08S330294, št. C1536-10S330066, št. C1536-10S330067
- ▶ Druge za javno upravo zavezujoče zakonske podlage

Programsko delo gledališča usmerjata strateška dokumenta

- ▶ Nacionalni program za kulturo 2014-2017
- ▶ Lokalni program za kulturo MOM 2015-2020 (predlog)

# Obseg

LGM odigra povprečno 370 predstav letno in beleži okoli 65.000 obiskov v nacionalnem in mednarodnem gledališkem prostoru. Kakovost uprizoritev dokazuje 31 narodnih in mednarodnih nagrad v obdobju po letu 2010. Gledališče izvede 6 premier letno in na programu ohranja povprečno 20 uprizoritev iz preteklih sezon.

Pospešeno razvija sistem spremljevalnih vsebin, med katerimi so najpomembnejši kulturno vzgojni programi, ki predvsem mladim občinstvom nazorno predstavljajo lutkovno umetnost in jih spodbujajo k razvoju lastne ustvarjalnosti (povprečna letna izvedba 300). LGM izvaja svoje predstave v domačih dvoranah (2/3) ter na gostovanjih v Sloveniji in tujini (1/3). Gosti povprečno 10 lutkovnih predstav letno. LGM organizira dva festivala:

- ▶ Mednarodni festival Poletni lutkovni pristan letno
- ▶ Bienale lutkovnih ustvarjalcev Slovenije vsako liho leto

LGM izdaja interaktivne programske liste ob premierah, priložnostne promocijske in predstavitvene publikacije ob drugih dogodkih ter tri obsežnejše kataloge – sezonsko knjižico in festivalska kataloga.

# Financiranje

Javni zavod LGM je v večini financiran iz sredstev javnih financ. Deleži sofinanciranja niso opredeljeni. LGM letno posreduje predlog programa in finančnega načrta ustanovitelju MOM in državi (MZK) ter prejme sredstva na osnovi predhodnih let in delno presoje strokovne komisije (MZK - program). Večinski financer delovanja je država (približno polovica), MOM sofinancira delovanje v deležu 35 %, LGM zagotavlja cca. 15 % lastnih sredstev. Državna vira sta dva: Ministrstvo za kulturo RS in Zavod za zaposlovanje RS (program javnih del). Sponzorski delež je omejen, veliko več je izmenjav na osnovi partnerskega sodelovanja (npr. oglaševanje, snemanje). Lastni prihodek (iz naslova izvajanja javne službe) je stabilen v opredeljenem deležu zaradi zagotavljanja dostopnosti - nizkih cen vstopnic – in omejenosti izvajanja programa (kadrovske manko in visoka obremenjenost zaposlenih).

V letu 2014 se je delež sofinanciranja MOM povečal na račun delovanja novega prizorišča (Zunanji avditorij).

# Kadrovska struktura

Z vzpostavljanjem novih prizorišč nemoteno delo zavoda ne bo mogoče brez učinkovitega kadrovskega načrta, podprtega s financiranjem ustanoviteljice in države. To naj bo eden izmed pomembnih strateških ciljev v obdobju 2015-2020.

LGM sodi med mala gledališča, saj zaposluje 24 delavcev (na sistemiziranih 40 delovnih mest): Umetniški ansambel 8, Tehnična služba 5, Delavnica 5, Uprava 6.

Kadrovski manko je dejavnik, ki bistveno zaznamuje delovanje LGM v vseh segmentih, posebno velik primanjkljaj pa se kaže v enotah Delavnica in Tehnična služba, ki ga je v želji po nadaljnjem uspešnem delovanju potrebno čim prej in čim bolj učinkovito zapolniti. Umetniški ansambel se je leta 2010 bistveno pomladil (povprečna starost cca. 39 let), povprečna zasedenost igralcev je 253 enot (od tega 115 predstav) ali 14 % nad slovenskim povprečjem.

Kadrovsko podhranjenost delno sanirajo visoka delovna motiviranost, uspešno izkušensko učenje, notranja povezanost in timski značaj ekipe.

Realizirani delež zaposlitev znaša približno 60 % obsega, kot ga predvidevajo pogodbe o investicijski operaciji Lutkovno gledališče v Minoritskem samostanu. Tudi aktualno povpraševanje po programu LGM je večje od realiziranih kadrovskih kapacitet zavoda.

LGM manko kadrov uravnava:

- ▶ s pogodbenimi sodelavci (število pogodb narašča za povprečno 10 % letno)
- ▶ s študentskim delom (podobna rast)
- ▶ s programom javnih del (samo podporne dejavnosti)
- ▶ s programskimi omejitvami in prilagoditvami (posledica: omejen obseg programa in lastni prihodek)

# Infrastruktura v upravljanju in uporabi

Celoten minoritski kompleks z zunanjimi površinami in souporabo skladišča nalaga zavodu gospodarjenje s cca. 6.650 m<sup>2</sup> infrastrukture, v glavnem pridobljene na osnovi Pogodb o sofinanciranju operacije Lutkovno gledališče v Minoritskem samostanu, št. C1536-08S330294, št. C1536-10S330066, št. C1536-10S330067.

LGM je po sprejetju Odloka o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Maribor z dnem 30. 12. 2010, MUV št. 33/10, uradno preseljeno na naslov Vojašniški trg 2 A v prenovljen minoritski samostan iz 13. stoletja. Upravlja z dragoceno kulturno infrastrukturo v obsegu 2.820 m<sup>2</sup> samostanske površine, 399 m<sup>2</sup> novo izgrajenega zunanjega avditorija (skupni oder z veliko dvorano LGM) in 1.452 m<sup>2</sup> zunanjih površin (775 KO Maribor št. 1997/1, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 in 845 KO Maribor št. 2005). Junija 2015 se zaključuje izgradnja minoritske cerkve in podpornih prostorov v skupni izmeri 1.180 m<sup>2</sup>, ki zaradi arhitekturne povezanosti prehaja v upravljanje LGM.

Avgusta 2013 se je gledališki fundus preselil v ustrežnejši prostor v Preradovičevi ulici 40. Pogodba št. 41001-0105/2012-25 med MOM in LGM o brezplačni souporabi najetega skladišča (cca. 800 m<sup>2</sup> od 1.060 m<sup>2</sup> skupne površine) je bila podpisana 10. 10. 2013, pridobitev ustreznega skladiščnega prostora pa pomeni za LGM bistven napredek in izboljšanje pogojev shranjevanja opreme.

Prizorišče	Kapaciteta (število sedišč)
Velika dvorana	91 klopi: 182/273**
Mala dvorana	24 klopi: 48/72**
Klub*	44
Studio*	30
Razstavišče*	20
Minoritska*	20
Zunanji avditorij***	522
Minoritska cerkev****	200

\*LGM je za javnost vzpostavilo še 'sekundarna' prizorišča, ki podpirajo izvajanje spremljevalnih vsebin.

\*\*Obe dvorani sta opremljeni s klopmi, ki namestijo po dva odrasla ali tri otroke.

\*\*\*Sezonsko omejen prostor, ki v poletnem času zunaj rednega programa LGM podpira programe zunanjih izvajalcev.

\*\*\*\*Izgradnja se zaključuje junija 2015.

# Usmeritve

LGM je strokovno in umetniško mednarodno primerljivo lutkovno gledališče, in sicer predvsem zahvaljujoč premišljeni kadrovske politiki v segmentih umetniškega ansambla, delavnice za izdelavo lutk in scene ter tehnične službe v povezavi z jasno umetniško usmeritvijo in pogumnimi programskimi odločitvami.

Osnovni programski poudarki: samosvoja avtorska naravnost lutkovne produkcije, poudarjena ustvarjalna povezovalnost, raziskovalni značaj ustvarjanja, zavezujoča komunikativnost, inovativne in strokovno zasnovane dopolnilne programske vsebine, mreženje z istovrstnimi partnerji v stanovskih zvezah in z raznorodnimi v aktualnih skupnih projektih; ohranjanje prepoznavne javne podobe in visokih umetniških standardov.

Gledališče koncipira program za različne starostne skupine občinstev in ga učinkovito - z jasnimi trženjskimi in pedagoškimi nagovori - posreduje ustreznim naslovnikom.

Gledališče deluje nacionalno povezovalno znotraj stanovskih organizacij (ULU, UNIMA), predvsem preko izvajanja nacionalnega bienalnega festivala, v mednarodnem prostoru pa išče primerljive partnerje.

Skrbi za permanentno izobraževanje zaposlenih in neguje njihovo celostno ustvarjalnost z namenom krepitve inovativnosti, obenem pa z različnimi oblikami neformalnega učenja izvaja nabor novih kadrov.

Zagotavlja pogoje za varno, dobro organizirano, veselo in umetniško bogato snovanje.

Neguje komunikacijo, ki njegov program (in značaj) posreduje po izvirnih dopolnilnih kanalih.

Gospodarno vzdržuje zahtevno infrastrukturo in prostore zunaj lastnega rednega programa daje na voljo za pripravo in javno izvajanje kulturno-umetniških vsebin zunanjih izvajalcev, ne glede na njihov status, pri čemer imajo prednost lutkovni, gledališki in plesni projekti, ki v mestu nimajo ustrežnejšega prostora.





# Dolgoročni cilji

Dolgoročni cilji so usklajeni z usmeritvami in vodili obeh strateških dokumentov na področju kulture, in sicer Nacionalnega programa za kulturo 2014-2017 in predloga Lokalnega programa za kulturo MOM 2015-2020. Naravnani so k ohranjanju visokih umetniških standardov lutkovne produkcije in postprodukcije, zagotavljanju dostopnosti dogodkov, razvoju inovativnih spremljevalnih vsebin ter strokovnemu in umetniškemu povezovanju in mreženju, predvsem z namenom utrjevanja ugleda LGM kot vsestranskega vrhunskega lutkovnega središča, prepoznavnega tako v lokalnem in narodnem kot v mednarodnem prostoru. Hkrati naj zavod dejavnosti usmerja tako, da ustrezno promovirajo na novo vzpostavljeno kulturno infrastrukturo in omogočajo njeno ekonomično uporabo.

# Kazalniki<sub>1</sub>

Kazalniki ne merijo dinamike delovanja novih prizorišč. Zunanji avditorij in Minoritsko cerkev obravnava posebna tabela.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Število premier	6	6	5	5	5	5
Št. ponovitev iz prejšnjih sezon (št. naslovov)	26	26	28	28	30	30
Št. velikih predstav	8	9	11	11	12	12
Št. malih predstav	18	17	16	15	14	13
Št. malih koprodukcij	3	3	4	5	6	7
Št. srednjih koprodukcij	3	3	2	1	1	1
Št. velikih koprodukcij	0	0	0	0	0	0
Celotna vrednost lastne produkcije in postprodukcije (ponovitev) – programski sklop I	244.321	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Vrednost produkcije (do premiere)	177.300	180.000	175.000	175.000	170.000	170.000
Vrednost ponovitev na matičnem odru	52.761	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Vrednost ponovitev na gostovanjih*	14.260	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000
Št. vseh javnih nekomercialnih prireditev skupaj	629	650	670	700	750	750
Št. izvedb premiernih produkcij	132	140	140	140	150	150
Št. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon	223	230	240	250	270	270
Št. izvedb gostujočih predstav	13	15	20	20	25	25
Št. ostalih javnih nekomercialnih prireditev	261	265	270	290	305	305
Št. gostovanj po Sloveniji	51	60	65	70	75	80
Št. gostovanj v zamejstvu	5	5	7	7	9	9
Št. mednarodnih gostovanj**	18	20	25	30	35	40
Št. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	60.880	63.000	65.000	68.000	70.000	75.000
V lastnih dvoranah ali matičnih prizoriščih	44.790	45.000	50.000	50.000	55.000	55.000
Na gostovanjih po Sloveniji	6.750	8.000	8.500	9.000	9.500	10.000
Na gostovanjih v zamejstvu	1.000	1.000	1.400	1.400	1.800	1.800
Na mednarodnih gostovanjih**	1.830	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Povprečno število obiskovalcev na prireditvi	132	135	135	135	135	135

\* Po Sloveniji in zamejstvu

\*\* Brez zamejstva

# Kazalniki<sub>2</sub>

Kazalniki ne merijo dinamike delovanja novih prizorišč. Zunanji avditorij in Minoritsko cerkev obravnava posebna tabela.

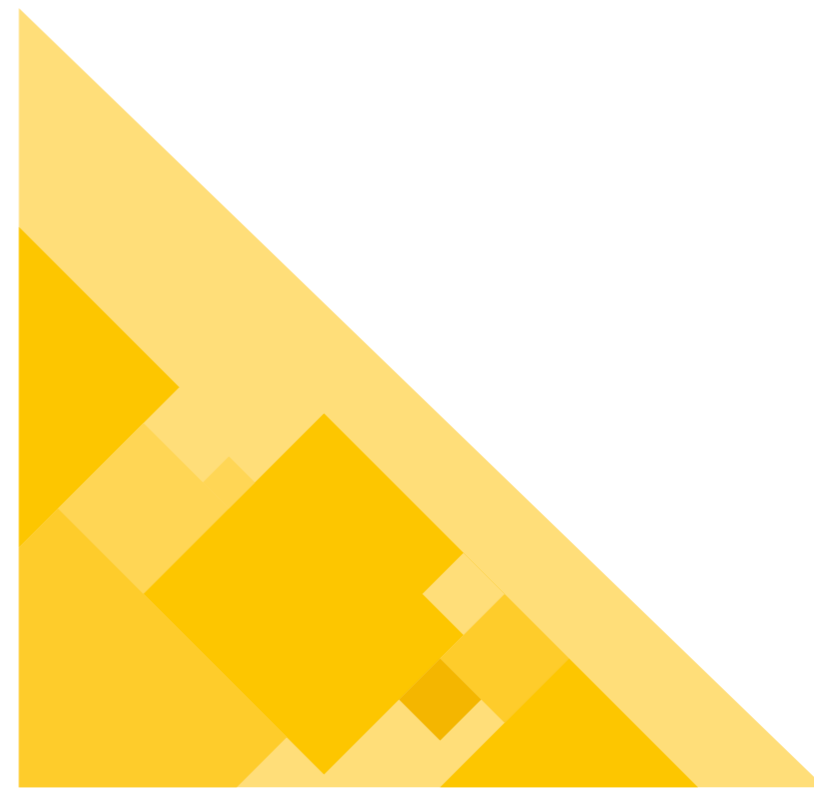
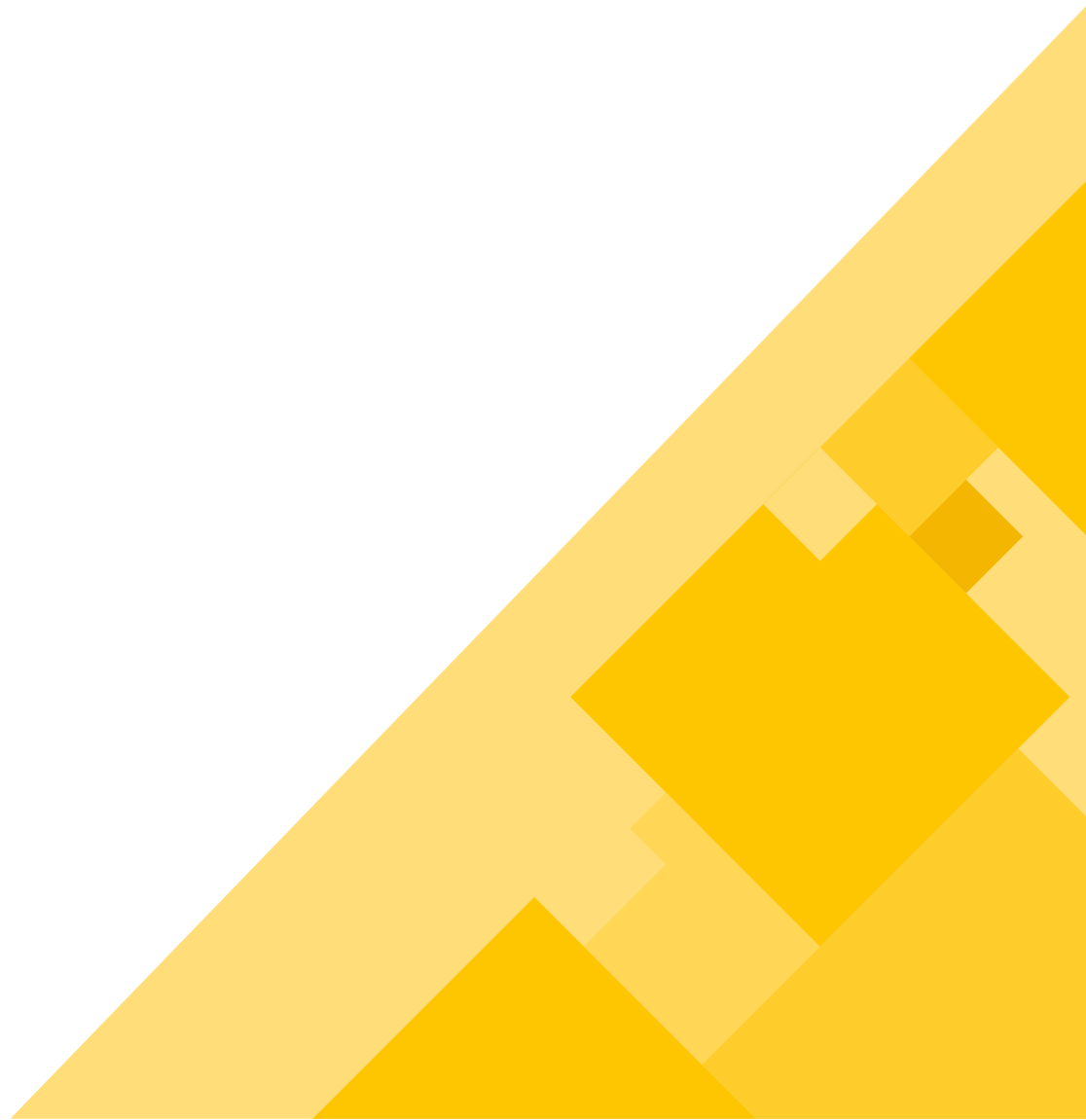
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Povprečna zasedenost lastnih dvoran <sup>**</sup>	94 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
Povprečna cena vstopnice	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Število prodanih vstopnic	35.400	38.000	40.000	42.000	45.000	45.000
Št. koprodukcij	6	6	6	6	7	8
Z mednarodnimi koproducenti	2	3	2	2	2	3
Slovenskimi NVO	3	3	3	3	4	4
Število vseh zaposlenih v javnem zavodu	28	34	35	36	38	40
Javni viri	23,85	26,85	27,85	27,85	28,85	29,85
Lastni prihodki	2,15	3,15	3,15	5,15	5,15	5,15
Program javnih del	2	3	3	3	3	3
EU SS	0	1	1	0	1	2
Število zaposlenih igralcev	8	8	9	9	10	10
Zasedenost zaposlenih igralcev <sup>****</sup>	125	120	120	120	120	120
Načrtovano št. honorarnih zunanjih sodelavcev	137	120	110	100	100	100
Od tega igralcev	11	14	16	16	15	15
Od tega igralcev, zaposlenih v drugih javnih zavodih	1	4	4	3	3	0
Višina sredstev iz mednarodnih virov	0	25.000	30.000	15.000	20.000	30.000
Višina sredstev, namenjenih avtorskim honorarjem	185.400	205.000	205.000	200.000	200.000	200.000
Višina vseh odhodkov	1.383.869	1.521.432	1.545.000	1.570.000	1.620.000	1.670.000
Višina izdatkov za plače	709.704	833.873	858.000	883.000	933.000	983.000
Višina lastnih prihodkov	213.600	225.000	240.000	250.000	265.000	270.000

\*\* Brez zamejstva

\*\*\* V odstotkih na predstavo

\*\*\*\* Povprečno št. nastopov v letu

# Načela in ukrepi



# Zagotavljanje visokih področnih standardov

LGM kot javni zavod si prizadeva postavljati visoke standarde na področju delovanja. Program gledališča je v želji po celovitosti tehtno preiščen in urejen v smiselne sklope, ki se med seboj dopolnjujejo in prepletajo ter nagovarjajo široko ciljno občinstvo različnih starosti in interesov.

## Lutkovna produkcija

Repertoarni izbor naj tudi vnaprej sloni na pestrosti in raznolikosti literarnih predlog iz domače in svetovne klasične in sodobne otroške literature kot osnove raznovrstnih odrskih vsebin, izvedenih v različnih estetikah ob uporabi različnih lutkovnih tehnologij. Na ta način naj se širijo meje lutkovnega medija in se zagotavlja privlačnost predvsem za najmlajše gledalce, nagovarja pa se tudi starejše skozi nabor inovativnih konceptov. Povpraševanje po predstavah raste, zato je v skladu s tem treba razvijati že vpeljano ustvarjanje za najmlajše ('small size') in vztrajati pri ustvarjanju in promociji predstav za mladino in odrasle, ki so skozi spoznavanje delovanja LGM vedno bolj naklonjeni lutkovnemu mediju.

Število novih sezonskih uprizoritev bi kazalo stabilizirati na številu pet (od teh po ena koprodukcija, kadar tako sodelovanje lahko rezultira v umetniškem presežku), dodatna ena premiera pa naj izhaja iz studijskega/raziskovalnega dela ali koprodukcijskega sodelovanja z NVO. Pomembno vodilo ustvarjanja naj bo komunikativnost.

Ukrep 1: Zagotavljanje izrazitih avtorskih umetniških konceptov « angažiranje samosvojih vrhunskih lutkovnih ustvarjalcev.

Ukrep 2: Zagotavljanje aktualne sporočilnosti repertoarne tematike za vse naslovnike.

Ukrep 3: Uporaba tradicionalnih lutkovnih tehnik in razvoj novih lutkovnih izrazov v smeri gledališča animiranih form v sodelovanju s sodobnimi lutkovnimi ustvarjalci.

Spodbujanje samosvoje avtorske estetike je ena od pomembnih nalog gledališča za zagotavljanje razvoja (lutkovne) umetnosti.

Ukrep 4: LGM naj neprekinjeno izvaja Natečaj za lutkovno predlogo, s katerim spodbuja pisanje za lutkovno gledališče.

Le celovito koncipiranje programa ustvarja ustrezno umetniško podobo gledališča in omogoča njegov umetniški razvoj ter širšo prepoznavnost.

Ukrep 5: Na programu naj ostajajo najtehtnejši naslovi iz preteklih sezon, to naj bo osrednje vodilo izbora (sporočilo, estetika, tehnika).

**Gostujoče predstave** se izvajajo na dva načina: kot redna programska izmenjava, in sicer na prvem mestu in v največjem obsegu z Lutkovnim gledališčem Ljubljana (LGL) in s SLG Celje, dodatno pa tudi z nevladnimi organizacijami, npr. Mednarodni center lutkovne umetnosti (MCLU) Koper, Matita, Bufeto, Moment, Mini teater idr.; ter kot gostovanja zanimivih lutkovnih produkcij z željo širitve raznovrstnosti sezonskega programa, z mislijo na domače občinstvo. Med njimi je (zunaj festivala) malo tujih gostov.

Ukrep 6: Vzpostavitev partnerske povezave, ki bi omogočila zmanjšanje stroškov, za vabilo pomembnim lutkovnim izvajalcem iz tujine.

Vse tri enote (premiere, ponovitve, gostujoče predstave) predstavljajo celovito

programsko ponudbo LGM, zato morajo biti med seboj povezane. Skozi ponudbo predstav se gledališče profilira v očeh javnosti, oblikuje se njegova podoba, rast zadovoljstva občinstva (in obiska) upraviči vložek sredstev in dela. Tu imata ključno vlogo delavnica za izdelavo lutk in scene ter umetniški ansambel, ki s svojim razvojem narekujeta inovativnost in kakovost produkcije LGM, ki oblikuje prepoznavnost gledališča in dviguje njegovo zaželenost v drugih prostorih. Z gostovanji pa LGM širi dober glas o mestu in deželi. Vse je povezano in dogajajo se procesi, katerih učinki niso merljivi samo v denarju.

Ukrep 7: (Poleg kadrovskega ukrepa) pozorno umerjanje procesov znotraj hiše, skrb za njihovo povezanost, medsebojno razumevanje posameznih delovnih enot in razumevanje skupnega cilja ter tesno sodelovanje s tričlanskim programskim svetom gledališča.

LGM naj še naprej **gostuje** v primerljivem deležu, a večjem obsegu, kot je nekoč (približno tretjina programa zunaj domačega objekta). Največji delež gostovanj zajemajo gostovanja po Sloveniji, in sicer v sklopu abonmajskih programov gledališč, kulturnih domov in drugih organizatorjev, tudi na festivalih in ob posebnih priložnostih. LGM sodeluje z nekaterimi gledališči v sklopu programske izmenjave (LGL), abonmajске ponudbe (LGL, SLG Celje, SNG Nova Gorica, PGD Kranj, SNG Drama Ljubljana, Cankarjev dom LJ) ter s posameznimi kulturnimi domovi (Novo mesto, Krško, Mežica idr.) in drugimi organizatorji otroških prireditev (npr. JSKD Ljutomer, Zavod za kulturo Murska Sobota). To mrežo je potrebno krepiti in premišljeno širiti.

Ukrep 8: Krepitev postprodukcije premier in ponovitev z izdelavo predloga sezonskega koledarja dogodkov, podprtega z dogovori o izmenjavah z drugimi gledališči in z obvladljivo abonmajsko politiko, z izdelavo letnega načrta narodnih in mednarodnih gostovanj ter s komuniciranjem z organizatorji kulturnih dogodkov v širšem prostoru (npr. akcija Lutkovni zajtrk).

Drugi sklop gostovanj predstavljajo gostovanja na festivalih, pretežno na mednarodnih festivalih v tujini. Potrebno je premišljeno oblikovati izbor primernih in ustreznih festivalov, ki za LGM pomenijo t. i. referenčni prostor, v katerega mora vstopati.

Referenčni narodni festivali: Bienale lutkovnih ustvarjalcev Slovenije, Lutke, Zlata paličica, Borštnikovo srečanje, Teden slovenske drame idr. Izbor mednarodnih naj narekujejo: tradicija festivala v smislu odmevnosti preteklih edicij in njegova umeščenost v širši lutkovni prostor; umeščenost festivala glede na priljubljenost med drugimi organizatorji in selektorji (možnost nadaljnjih vabil in gostovanj); geografska razpršenost izbranih festivalov (različne države, različni profili festivalov); izvedljivost glede na urnik in finančni načrt; možnost t. i. turneje; recipročnost.

Ukrep 9: Posodabljanje internega seznama najpomembnejših lutkovnih festivalov.

Ukrep 10: Učinkovita festivalska strategija – merodajni tekmovalni festivali, 'show casi', izmenjave, turneje – znotraj letnega načrta gostovanj.

LGM izvaja **dva festivala** – enega letno, drugega na vsako liho leto.

**Poletni lutkovni pristan (PLP)** s pestro programsko zasnovo zadovoljuje interes gledalcev po poletni sprostitvi, zabavi, ustvarjanju, hkrati pa nagovarja tudi zahtevnejše občinstvo. Prevladujočim otroškim vsebinam dodaja izbor predstav za odrasle, preko sproščenih avgustovskih vikendov pa festivalski program na začetku septembra zgosti v bogat mednarodni finale z obiskom povabljenih tujih gostov. Zgoščeni del sledi strokovnim, umetniškim in izobraževalnim kriterijem ter je namenjen tudi neposredni lutkovni izmenjavi in predstavitvi strokovni javnosti. Konceptualna zasnova festivala je jasna in idejno pregledna, pri načrtovanju pa bi kazalo uvesti nekaj sprememb in novosti, ki bi poenostavile izvedbo in zagotovile pregledno celovitost dogodka.

Ukrep 11: Preoblikovanje organizacijske in izvedbene strukture festivala v bolj pregledno in strukturirano obliko.

Ukrep 12: Utrditev ugleda festivala v mednarodnem prostoru.

Izvajanje, namen, obliko, obseg in druge parametre **Bienala lutkovnih ustvarjalcev Slovenije** ureja leta 2012 sprejeti Statut. Bienale je osrednji slovenski lutkovni festival,

platforma za prikaz najboljšega na področju lutkovnega gledališča v Sloveniji, hkrati pa prostor učenja, izmenjave in strokovne razprave ter popularizacije lutkarstva. Izvedba takega festivala je kompleksna, terja visoko stopnjo preišljenega vodenja projekta, povečan angažma zaposlenih, hkrati pa tesno povezanost z zunanjimi sodelavci. Bienale je eden od ključnih preizkusov stopnje profesionalnega razvoja LGM.

Ukrep 13: Povečevanje referenčnosti festivala z vnašanjem novih (strokovnih) programskih enot ter ugleda festivala skozi povezovanje s tujimi organizatorji (t. i. show-case).

### Kulturno vzgojni program

LGM skozi delovanje Studia LGM spodbuja raziskovalno in eksperimentalno lutkovno ustvarjanje, rušenje žanrskih predsodkov in preizkušanje novih, tudi hibridnih izrazov. Skozi študijsko ustvarjanje se lahko krepí sodelovanje in se vzpostavljajo nove povezave LGM in drugih ustvarjalcev. Je prostor izkušenskega učenja in razvoja ključnih veščin. Študijski program je za lutkovno gledališče bistvenega pomena, predvsem zaradi odsotnosti verificiranih študijskih programov na področju lutkovne umetnosti. Studio LGM je tisti segment dejavnosti gledališča, ki je najbolj intenzivno razvojno naravnán: v ambiciozno umetniško profilirani smeri, kot možnost izkušenskega učenja o gledališču in zanj ali kot predstavitev dodatnih možnosti lutkovnega medija in spoznavanje njegove pomembnosti za otrokov razvoj. Studio naj ponuja možnosti izvajanja dragocenih vsebin, kar bi bilo potrebno v naslednjem obdobju še močneje izkoristiti:

- ▶ avtorski projekti zaposlenih; uspešen poskus je bil izveden v sklopu programa EPK, cikel, poimenovan Zaigrane zgodbe, je sedaj izjemno uspešen in priljubljen del repertoarja LGM – inovativne, komunikativne in umetniško presežne lutkovne miniaturre (Zmrđica in Zmrdek, Janček ježek, Proces, Gagarin! in Mož, ki je sadil drevesa), temelječe na pogumnem in samostojnem raziskovanju;
- ▶ študijske koprodukcije; eksperimentalne obštudijske produkcije študentov umetniških akademij, prednostno lutkovnih smeri, ki omogočajo izmenjavo, učenje, spodbujajo razvoj področja, nudijo ustrezno platformo za vstop v profesionalni lutkovni prostor (kot že npr. Dejanje brez besed, Vselej ista zgodba, Rob);

- ▶ kulturno vzgojni moduli; npr. Studio MaMa – aktivna vključitev mater in babic (sicer spremljevalk otrok na lutkovne predstave) v celovit lutkovni proces od izbora uprizoritvene predloge preko izdelave opreme in vaj do izvedbe predstave; praksa opravlja dvojno nalogo – ozavešča fenomen lutkovnega gledališča in izvaja promocijo le-tega.

Ukrep 14: Vzpostavljánje Studia LGM kot samostojne programske enote z vsaj eno repertoarno produkcijo letno (kot šeste predstave sezone).

LGM izvaja precej raznolik sistem kakovostnih **kulturno vzgojnih vsebin**, ki jih sezonsko širi in nadgrajuje. Vključuje devet natančno definiranih pedagoških enot, namenjenih posameznikom in skupinam, otrokom, mladostnikom in odraslim. Večina vsebin se lahko izvaja samostojno ali v povezavi s predstavami, a vedno kot možnost učenja o lutkovnem gledališču in zanj, ostrenje občutljivosti na umetnost, posebno lutkovno, razvijanje kompetenc ter popularizacijo lutkovnega gledališča. KV programe je treba nenehno prenavljati in prilagajati potrebam, saj so med drugim tudi pomembno polje dvosmerne komunikacije z zahtevnimi gledališkimi obiskovalci. Kulturna vzgoja (KV) kot ena prednostnih spremljevalnih vsebin umetnosti, kakor jo opredeljujeta tudi NPK 2014-2017 in LPK 2015-2020 (predlog), postaja vedno pomembnejši segment delovanja gledališča, katerega večino (cca. 80 %) ciljnega občinstva predstavljajo otroci med 2. in 15. letom (ter njihove družine).

Ukrep 15: Sprotno spremljanje novosti v vzgoji in izobraževanju ter na področju kulturne vzgoje; prenos na programe LGM v sodelovanju s področnimi strokovnjaki.

Ukrep 16: Povezana izdelava skupne ponudbe KV vsebin v mestu, kjer je lahko LGM pomemben dejavnik usklajevanja.

Ukrep 17: Izdaja predstavitvenih publikacij z opisom programov za šole in vrtce ter druge VIZ zavode, sodelovanje na skupnih predstavitvah (npr. Kulturni bazar, Lutkovni bazar ipd.), izvedba motivacijskih akcij (npr. Lutkovni zajtrk), komuniciranje z mentorji ter strokovna podpora pri izbiri vsebin.

Ukrep 18: Uvajanje strokovnih razprav s področja vzgoje, umetnosti in družinske psihologije kot podlage za oblikovanje strokovne platforme.

Med pomembnejše izobraževalne naloge LGM naj sodi tudi sodelovanje s strokovnimi šolami, do sedaj najtesnejše s Srednjo šolo za oblikovanje Maribor, s Srednjo lesarsko šolo Maribor in z Višjo strokovno šolo Maribor (smeri: lesarstvo, oblikovanje materialov). LGM dijakom in študentom omogoča opravljanje prakse s strokovnim mentorstvom zaposlenih v delavnicah LGM.

Ukrep 19: Formalizacija sodelovanja, njegovo spodbujanje ter razširitev na druge programe (npr. pedagoške v sodelovanju s PEF UM).

Posebno KV nalogo opravljajo priložnostne razstave in prostorske postavitve. LGM vzdržuje muzejsko razstavo lutk, izvaja festivalske razstave, oblikuje priložnostne razstave (prazniki, jubileji, premiere; lutke, scenski elementi, rekviziti, skice, sheme, načrti, plakati, fotografije) in opremlja izložbo. Nujna je povečana komunikativnost.

Ukrep 20: Redna izvedba natečajev za likovno poustvarjanje po ogledu predstave, vabilo k sooblikovanju predstave (imena, predmeti, teme ...), nato razstava stvaritev.

Zgodnje uvajanje v umetnost izvaja LGM skozi program družinske kavarne, v sodelovanju z zadrugama Dobrina in Dame, ki delujeta v okviru Centra avtonomne in alternativne produkcije. Družinska kavarna je prostor kakovostnega druženja, aktivnega preživljanja prostega časa, nekakšen družinski klub. Ne gre samo za gostinski lokal z ekološko ponudbo lokalnih produktov, njegova posebnost je spremljevalni program kakovostnih vsebin, povezanih z osnovno dejavnostjo LGM. Del kavarniškega prostora je preurejen tako, da lahko najmlajši aktivno preživljajo prosti čas ob spremljanju razčlenjenega programa, katerega namen je interaktivno - postopno in varno - uvajanje v svet umetnosti (osem stalnih vsebin).

Ukrep 21: Oblikovanje dodatne programske ponudbe in pritegnitev zunanjih

izvajalcev kulturno-umetniških vsebin za najmlajše z izrazito družbeno odgovorno držo, predvsem NVO in drugih lokalnih deležnikov. Razširitev delovnega časa kavarnice (sobota » vikend » popoldnevi » počitnice).



# Dostopnost programskih vsebin

Ena izmed pomembnih nalog LGM je zagotavljanje dostopnosti programa. To je predvsem v odnosu do otrok ključno, saj najmlajših ne smemo prikrajšati za zgodnjo umetniško izkušnjo, izjemno pomembno za razvoj vsestranske ustvarjalnosti, kot ugotavljajo sodobni strokovnjaki.

LGM naj ubere še bolj striktno politiko oblikovanja cen vstopnic in omogočanja ugodnosti za tiste, ki jih zares potrebujejo. To lahko dosegamo posredno (preko nadomeščanja prihodkov z drugimi viri, z okrepljenim PR in promocijo) in neposredno (akcije, popusti, abonmaji).

Ukrep 22: Omejitev in postopna ukinitvev brezplačnih vstopnic za dogodke z vstopnino.

## PR in promocija

LGM veliko vlaga v aktivnosti PR. Poleg komuniciranja z mediji je pomembno neposredno komuniciranje z javnostjo preko različnih akcij, npr. nagradne igre, vključevanje posameznih skupin javnosti v programe zavoda (sodelovalni projekti, spodbujanje k odzivom, pogovori, osebni obiski ipd.), nove inovativne vsebine (kavarna s programom, festival kot sklop družinskih vsebin, privlačne predstavitvene programske publikacije z dodatno razlago in priporočili, cedeji z glasbo iz predstav), vse z namenom večje prisotnosti v javnosti.

Ukrep 23: Posodabljanje točnega promocijskega načrta in ciklično izvajanje na program vezanih akcij.

Poseben pristop terja komunikacija z VIZ zavodi, ki jim LGM oblikuje sezonski predlog izbora primernih predstav za specifično starostno skupino, vključno z datumi možnih ogledov, v pomoč pedagogom. To se zdi dobra strategija, ki ima želeni učinek povečanega obiska (porast za povprečno 5 VIZ na sezono).

Ukrep 24: Skrbna komunikacija z učitelji in vzgojitelji ter vodstvi šol; oblikovanje praktičnih publikacij; individualne akcije (npr. Lutkovni zajtrk) in sodelovanje v skupnih predstavitev (npr. Kulturni bazar).

Ukrep 25: Uvajanje mobilnih info točk po srednjih šolah in fakultetah na začetku sezone / ob vpisu abonmajev; za sistemske nagovore pa naj se gledališče še tesneje poveže s posameznimi šolami, fakultetami in konkretnimi predavatelji (PEF, FF idr.).

Poseben segment nagovarjanja javnosti izvaja blagajna LGM (tudi hostesna služba), ki predstavlja prvi 'živ' stik z gledališčem. LGM se v sklopu kadrovske kapacitete trudi z oblikovanjem maksimalnega obsega odpiralnega časa in poenostavljanjem spletnega nakupa vstopnic.

Ukrep 26: Trajno izobraževanje hostesne službe in blagajne z razširjenim odpiralnim časom (vsak popoldan).

Ukrep 27: Vzdrževanje koherentne javne podobe gledališča, ki naj podpira inovativen program.

## Oblikovanje cen in abonmajska ponudba

Cene vstopnic za predstave znašajo: 5 € (predstave za otroke) in 10 € (predstave za odrasle). Cene KV vsebin so nižje, in sicer od 2 € do 4 € (odvisno od potrebnega materiala)

za izvedbo). Kolikor dolgo se le da, naj bodo cene enake. Pravilnik LGM jasno določa distribucijo vstopnic z namenom omejitve brezplačnih ogledov na dopustni minimum. LGM omogoča brezplačni obisk socialno šibkim ali drugače prikrajšanim.

Ukrep 28: Ohranjanje nizkih cen in omogočanje brezplačnih obiskov socialno ogroženim.

LGM izvaja sistem abonmajev za posameznike in skupinski abonma, omogoča količinski popust pri nakupu vstopnic iz dvomesečnega programa ter se vključuje v sodelovalne akcije z možnostjo popustov (npr. Svet knjige, MB City Card, Active Slovenia). Hkrati ponuja cenovno ugodnejše povezane vsebine (npr. predstave s spremljevalnimi pogovori, delavnicami in predstavitvami).

Ukrep 29: Sezonsko prenavljanje ponudbe razširjenega programa v povezavi v možnostjo dodatnih popustov.

Obisk festivalskih vsebin PLP je za zdaj brezplačen, enako LGM ravna s programom zgodnjega vpeljevanja v umetnost.

Ukrep 30: Zagotavljanje brezplačnega obiska omenjenih programov tudi vnaprej, saj oba pomenita pridobivanje novih gledalcev.

### **Koledar dogodkov**

Osnovni pogoj za optimalno delovanje je premišljeno oblikovan sezonski urnik/koledar, ki se vsako leto izvede meseca maja za prihodnjo sezono (sept-jun). Urnik vključuje optimalno kombinatoriko vsebin (vaje in javni programi) glede na povpraševanje in možnosti. Tak urnik omogoča konkretno ponudbo programskih vsebin s posebej skrbnim premislekom o VIZ, načrtovanje gostovanj in drugih aktivnosti ter hitre odzive vpletenih. Vsi zaposleni imajo dostop do letnega koledarja in pregled nad aktivnostmi zavoda. Poleg skupnega načrtovanja dela z delavnico in tehnično službo je možnost vpogleda v letni urnik dela nujna, saj vnaša občutek varnosti zaradi pretočne informiranosti in sprotnega

vnašanja sprememb.

Ukrep 31: Načelo oblikovanja urnika naj bo izvajanje vsebin v sklopih, kar obremenitve (predvsem) tehnične službe ohranja znotraj dovoljenih okvirov tudi ob precej obširnem programu.

LGM seznanja javnost z dvomesečnim urnikom, saj je to dobra osnova za načrtovanje (predvsem družinskih) obiskov in za nakup vstopnic s popustom.

Ukrep 32: Zaradi preglednosti naj se javno objavlja samo minoritski program 'za izven', domača spletna stran pa predstavlja celoten program dogodkov.

Z vnašanjem dodatnih 'manjših' programskih vsebin se urnik tudi širi – trenutno na polnih šest dni v tednu, sobota vključuje od tri do šest vsebin.

Ukrep 33: Z dodatnim zaposlovanjem bo mogoče program postopoma razširiti na vse dni v tednu, tudi na redne popoldneve znotraj delovnega tedna, skladno s povpraševanjem javnosti.

Zunaj izvajanja lastnega programa LGM lahko ponuja prostorsko in tehnično izvedbeno podporo drugim kulturnim ustvarjalcem, ki ne razpolagajo s svojimi prizorišči. Tako sodelovanje že teče z nekaterimi neodvisnimi ustvarjalci na področju plesa (npr. Plesna izba Maribor, Center plesa, Galerija plesa), z društvi (npr. Sonček, Moment) ter z zavodi (SNG Maribor – Festival Borštnikovo srečanje, Narodni dom – festival Lent, MB knjižnica) idr.

Ukrep 34: LGM sezonsko načrtuje podporo zunanjih vsebin po svoji presoji in zunaj svoje javne službe.

### **Dostopnost za invalide**

V skladu z ugotovitvami Sveta invalidov pri MOM gledališče postopoma odpravlja

arhitekturne in komunikacijske ovire. Prostori v objektu in oklici so (ne vsi optimalno, a varno) dostopni, programi tudi (tolmač za gluhe po predhodnem dogovoru), spletne vsebine delno. Obisk dogodkov je za invalide brezplačen.

Ukrep 35: V prihodnjem obdobju naj gledališče dokončno prilagodi svojo domačo spletno stran tudi za slepe in slabovidne.

# Povezovanje in sodelovanje

Razvojni družbeni trendi nakazujejo uspešnost samo v primeru povezovanja. LGM naj to sprejema in izvaja na več ravneh.

## Znotraj zavoda

Ena izmed najpomembnejših prednosti selitve v minoritski kompleks je fizična povezanost posameznih procesov znotraj LGM. Največji napredek v razumevanju celovitosti gledališkega delovanja je zaznati v enotah umetniškega ansambla, delavnice in tehnične službe.

Ukrep 36: Trajnostno spodbujanje skupinskega projektne delo in zavedanja povezanosti med vsemi zaposlenimi, tudi nujna osebna odgovornost posameznika. Temu naj služijo še letni delovni razgovori z zaposlenimi.

Ukrep 37: Izvajanje zgoščenih tematskih koordinacijskih sestankov v optimalni dinamiki in sprotno evalviranje učinkov dela.

Pomembno je tesno sodelovanje z obema organoma nadzora in svetovanja, s svetom gledališča in programskim svetom LGM. Svet zavoda LGM služi kot zgled angažiranega delovanja v smislu samoiniciativne podpore zakonitemu, transparentnemu in ambicioznemu delovanju zavoda. Programski svet se živo in koristno vključuje v strokovne in umetniške premisleke ter strateško načrtovanje delovanja.

## Lokalno

V okviru osnovne dejavnosti naj se LGM povezuje predvsem na programskem nivoju, npr.: skozi klasične koprodukcije z zavodi in NVO; pri zbiranju gradiva za oblikovanje uprizoritvenih predlog; z VIZ skozi abonmajske ponudbe in razširjene KV vsebine; z VIZ pri opravljanju prakse in usposabljanju učencev in študentov; s fakultetami v podporo razvoju uprizarjanih tem, vsebin in predlog; v tematskih projektih s poudarjeno KV vrednostjo; skozi programske izmenjave; s socialnimi podjetji v krepitvi družbene odgovornosti, tudi z Zavodom za turizem pri oblikovanju enotne turistične ponudbe z namenom pospeševanja kulturnega turizma (to LGM že uspešno izvaja).

Ukrep 38: Spodbujanje povezovalnih iniciativ v vseh programskih sklopih kot povečevanje obsega postprodukcije in dostopnosti programov.

LGM kot upravljavec obsežne kulturne infrastrukture se povezuje z zunanjimi izvajalci kulturno-umetniških vsebin različnih statusov (a pretežno NVO) v mestu in jim nudi ustrezno strokovno podporo za kakovostno izvedbo teh programov.

Ukrep 39: LGM naj v čim krajšem možnem času angažira producenta z osrednjo nalogo celovitega in konstruktivnega komuniciranja z zunanjimi izvajalci (tudi ZA in MC).

## Nacionalno

LGM se na nacionalnem nivoju precej uspešno povezuje pri ustvarjanju klasičnih koprodukcij; z drugimi zavodi v sklopu abonmajske ponudbe predstav; z drugimi ustvarjalci različnih statusov pri programski izmenjavi (predstave in festivali); znotraj stanovskih združenj (ULU, ASSITEJ, tudi UNIMA); v strokovnem dialogu podobno kot na lokalnem nivoju; skozi izvedbo Bienala lutkovnih ustvarjalcev, ki se utrjuje kot strokovna platforma slovenske lutkovne umetnosti.

Ukrep 40: LGM je potrebno utrditi kot gledališkega partnerja v ponudbi predstav za odrasle.

Sodelovanje s pristojnim ministrstvom je zgledno.

Ukrep 41: Povezava večinskega financerja in ustanoviteljice v enotni obravnavi smeri in dinamike razvoja LGM v prihodnosti.

## Mednarodno

LGM je v mednarodnem prostoru dobro uveljavljen producent kakovostnih lutkovnih predstav, zato je pogost gost najprestižnejših dogodkov, najpogosteje festivalov. LGM ta prostor širi, okrepiti ga je treba tudi v širšem programskem smislu.

Ukrep 42: Okrepiti je treba manj pogoste oblike mednarodnega sodelovanja, npr. koprodukcije, programske izmenjave lutkovnih gledališč, turneje in strokovno komunikacijo znotraj obstoječih platform.

# Povečanje financiranja

Redno delovanje gledališča financirata država in lokalna skupnost, večinski financer je Ministrstvo za kulturo RS, ki prispeva cca. polovico (npr. v 2013 51,6 %, v 2012 49,6 %) vseh prihodkov zavoda. Ustanoviteljica podpira delovanje gledališča v približnem deležu ene tretjine vseh prihodkov (v 2013 32,6 %, v 2012 30,4 %), zavod sam zagotavlja cca. 15 % lastnih sredstev iz naslova izvajanja javne službe (15,8 % v 2014, 14,2 % v 2013, 18,5 % v 2012). Droben delež predstavljajo javni skladi (program javnih del). V prihodnjem obdobju bo potrebno okrepiti financiranje delovanja gledališča zaradi nujne podpore razvojnih programov, kar bo mogoče v usklajenem delovanju obeh financerjev delovanja, proučiti tudi možnost črpanja sredstev iz dodatnih virov, v veliki večini iz EU razpisov. Obseg financiranja zavoda se na letni ravni namreč konstantno zmanjšuje (povprečno za 7 %), program zavoda pa se krepi – ne samo v obsegu, temveč tudi v kompleksnosti in kakovosti vsebin.

Ukrep 43: LGM spodbuja Ministrstvo in MOM k sprejemu dogovora za podporo razvojnega delovanja zavoda.

Z dodatnim financiranjem (iz EU virov) je potrebno okrepiti predvsem naslednje programe: razvoj in izvajanje kulturne vzgoje, povezovanje v sklopu medpodročnih projektov, gostovanja in izmenjave, izobraževalne vsebine za zaposlene, programe novih prizorišč (ZA in MC).

Ukrep 44: LGM si prizadeva za dodatne javne vire financiranja (npr. izobraževanje, socialni programi), s poudarkom na evropskih možnostih.

Povečevanje obsega sredstev z naslova ustanovitelja bo nujno pri podpiranju delovanja novih prizorišč.

Ukrep 45: LGM kot upravljavec skrbno spremlja stroške obeh prizorišč za izdelavo jasne sheme sofinanciranja njunega delovanja.

Pridobivanje sponzorskih sredstev in donacij je v Mariboru problematično. Nujna je krepitev promocijskih dejavnosti z namenom povečanja privlačnosti, predvsem pa nadaljnje iskanje novih oblik sodelovanja (v materialu, kompenzacije, popusti, izmenjave, partnerstva).

Ukrep 46: Okrepljene promocijske aktivnosti s ciljem povečanja sponzorskih sredstev.

Pomembno je povečanje lastnih prihodkov, in sicer na najmanj 15 % celotnih prihodkov zavoda.

Ukrep 47: Izvajanje vseh aktivnost z namenom povečanja lastnega prihodka (zaposlovanje, širjenje programa, promocija, povezovanje idr.).

Ena od prioritarnih nalog prihodnjega obdobja bo torej zagotavljanje dodatnih virov financiranja, ki bo edino lahko omogočilo ustrezen programski razvoj, in sicer celovit razvoj gledališča brez nevarnosti izgube težko vzpostavljene identitete zavoda. Ob tem pa je potreben strog nadzor nad porabo.

Ukrep 48: Racionalizacija stroškov s pomočjo celovitega in povezanega načrtovanja, smotrnega zbiranja ponudb ter optimalnega izvajanja delovnih procesov.

# Kadrovska rast

Sistemizacija zavoda v obsegu zaposlitev upošteva pogodbeno obveznost upravičenca (MOM) po prenovi objekta, v definiciji vrste kadrov pa potrebe sodobnega lutkovnega gledališča na eni strani in dejstva programskega upravljanja dodatnih prizorišč na drugi:

<b>Umetniški ansambel</b>	<b>11</b>	<b>Delavnica</b>	<b>7</b>
dramski igralec	10	Oblikovalec lutk	1
dramaturg	1	Scenograf	1
		Kostumograf	1
<b>Tehnična služba</b>	<b>12</b>	Inženir scenske opreme	4
tehnični vodja	1		
oblikovalec svetlobe	2	<b>Uprava</b>	<b>10</b>
mojster luči	1	direktor in umetniški vodja	1
oblikovalec zvoka	2	strokovni sodelavec	1
mojster zvoka in videa	1	poslovni sekretar	1
oblikovalec videa	1	sodelavec za pr in promo	1
scensko-odrski mojster	2	glavni računovodja	1
inspicient	2	računovodja/knjigovodja	1
		producent	1
		blagajnik	2
		gospodar-upravnik	1
		<b>Skupaj</b>	<b>40</b>

Realizirani delež zaposlitev znaša 60 % obsega, kot ga predvidevajo pogodbe o investicijski operaciji Lutkovno gledališče v Minoritskem samostanu. Tudi aktualno povpraševanje po programu LGM je večje, kot ga dopuščajo kadrovske kapacitete zavoda. Alternativne oblike sodelovanja ne omogočajo gospodarne porabe sredstev, zato je nujna preiščljena dinamika zaposlovanja, a hkrati iskanja dodatnih virov financiranja stroškov dela (predvsem EU skladi, EU Culture).

Predlog optimalnega kadrovskega načrta:

Viri financiranja	2015	2016	2017	2018	2019
Državni proračun	14,85	16,85	16,85	16,85	16,85
Proračun MOM	9	10	10	11	12
Sredstva EU, vključno s sredstvi sofinanciranja iz državnega proračuna	0	1	1	0	1
Sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu	0	0	1	1	1
Nejavna sredstva za opravljanje javne službe	2,15	3,15	3,15	4,15	4,15
Sredstva za financiranje javnih del	2	3	3	3	3
Skupno število vseh zaposlenih	28	34	35	36	38

Ukrep 49: Nujno je dodatno zaposlovanje specializiranih kadrov z motivom postopnega doseganja zadanega cilja v okviru investicije prenove objekta in umestitve LGM vanj.

Za izvajanje sedanjega obsega programa in njegovo smotrno širitev je potrebno tudi permanentno izobraževanje obstoječih kadrov. Področje lutkovne umetnosti je deficitarno, najdostopnejše oblike izobraževanja pa so: izkušenjsko učenje (skozi repertoarne in spremljevalne projekte), mojstrske delavnice, strokovne in umetniške izmenjave. Treba je krepiti znanje in kapacitete lutkovne delavnice, ki mora biti kreativen, inovativen prostor, naklonjen eksperimentiranju in iskanju novih tehnoloških možnosti, pri čemer optimizacija procesov pušča več odprtega prostora za razvoj. Posledično so

tudi repertoarne predstave privlačne, bogate, presenetljive, predvsem pa izvedene na visokem kakovostnem nivoju. Enako velja za področje kulturno vzgojnih programov, kjer je potrebno sodelovanje strokovnjakov s področij vzgoje, izobraževanja, psihologije, metodike.

Ukrep 50: Oblikovanje široke mednarodne partnerske mreže z namenom skupnega izvajanja naštetih oblik.

Med obstoječimi partnerji so že: Pedagoška fakulteta UM, Zavod za šolstvo RS, DAMU Praga, AUM Osijek, AGRFT, Lutkovno gledališče Ljubljana, Gledališče Konj, Zapik, Športniki, gledališče DRAK, NoriSawa Theatre in Naivni divadlo Liberec, MCLU Koper, SLOGI, ULU, Festival BS, Moment in drugi.

LGM naj ohranja strategijo izvajanja projektnih nalog v sodelovanju z zunanjimi sodelavci, pri čemer naj bo osnovno merilo izbora prepoznana kvaliteta. Projektno sodelovanje vključuje: ustvarjanje predstav (režija, pisanje besedil, prirejanje besedil, skladanje glasbe, korepeticije, oblikovanje likovnih podob predstav, scenografija, kostumografija, koreografija, lektoriranje, izvajanje predstav in drugih dogodkov ipd.), oblikovanje publikacij, fotografiranje (delno), snemanje (delno), strokovna podpora pri sooblikovanju konceptov (akcij, projektov, razstav, razprav, festivalskih enot ipd.) idr. Vse zgoraj naštete naloge so tudi možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih skozi izkušensko sodelovalno učenje.

Določena dela se bodo izvajala z delom študentov (npr. hostesna služba, garderoba, pomoč pri izvedbi delavnic ipd.), predvsem iz povezljivih študijskih programov (predšolska vzgoja, razredni pouk, likovna umetnost, glasba, druge smeri PeF, medijske komunikacije ipd.), tudi v obliki študijske prakse (z ustreznim mentorstvom).

Kadrovski načrt je v obdobju varčevalnih ukrepov izvedbeno močno omejen, zato dokument predvideva le počasno in postopno izpolnitev kvote do konca prihodnjega obdobja. Šele končno stanje pa omogoča gladko doseganje ostalih ciljev zavoda.



# Smotrno investicijsko vzdrževanje

LGM upravlja z razkošno infrastrukturo v trenutni vrednosti približno 13 milijonov evrov. Že upravljanje računovodskih vrednosti je velik zalogaj, predvsem pa je pomembno in zahtevno dosledno izvajanje letnega popisa sredstev. Ker gre za nadstandardno izvedbo projektov, prinaša to visoke stroške rednega vzdrževanja, po preteku garancijskih dob pa je močno povečan obseg investicijskega vzdrževanja. Naloga vodstva v prihodnjem obdobju bo skrbno spremljanje kakovosti in vzdržljivosti objekta in opreme ter natančno spremljanje potreb nepremičnin.

Ukrep 51: Izdelava točnega vzdrževalnega načrta za celoten objekt in delovno opremo ter njegovo dosledno izvajanje po zaključku 3. faze prenove, do konca julija 2015.

LGM velja za trenutno najboljše tehnično opremljeno slovensko gledališče.

Ukrep 52: Poseben vzdrževalni načrt za vzdrževanje odrsko-scenske opreme, ki podpira redno oskrbo le-te (julij 2015).

Velike potrebe zavoda se kažejo pri prenovi voznega parka. LGM upravlja s tremi vozili, od katerih sta dve stari čez deset let in ju je potrebno zamenjati. Brezhiben vozni park je nujna podpora široke in stroškovno vzdržne izvedbe programa gostovanj. LGM išče

ugodnega ponudnika in skuša doseči delno kompenzacijo ali sponzorski vložek le-tega.

Ukrep 53: Nakup enega kombiniranega vozila za prevoz ljudi in opreme v letu 2015.

Ukrep 54: Nakup vozila za prevoz opreme v letu 2017.

# Upravljanje novih prizorišč

Nobeno izmed novih prizorišč – Zunanji avditorij in Minoritska cerkev - ne podpira zgolj osnovnih programov LGM in zavod nima težnje k širjenju osnovne programske sheme. LGM je na prvem mestu upravljavec obeh novih prizorišč, uporabnik pa občasno. Naloga LGM je vzpostavitev prepoznavnosti in privlačnosti obeh prizorišč ter njegovega tekočega delovanja.

Ukrep 55: Oblikovanje javne podobe obeh prizorišč.

Obe prizorišči stopata v obdobje t. i. začasnega delovanja, saj nimata urejene podporne infrastrukture: sanitarij, garderob (za nastopajoče in obiskovalce) ter prostorov za prodajo vstopnic in informacijsko središče. Začasno podporo bodo ponujale različne zasilne rešitve v obliki kemičnih sanitarij za obiskovalce (ZA), obstoječih garderob za nastopajoče v LGM, prodaje vstopnic pri blagajni LGM ipd. (Stalni podporni prostori so predvideni v objektu Tri babe, kjer se prenova še ni pričela, zato bodo v najboljšem primeru lahko izvedeni v obdobju petih let.)

## Zunanji avditorij

LGM vpeljuje ciklično izvajanje zunanjih programov (v sklopih) kot način hitrejše vzpostavitve prepoznavne programske sheme novega prizorišča. Namen je pospešena zagotovitev zadostnega obiska in dobra umeščenost prireditev v lokalni prostor. Hkrati je nujna vzpostavitev dvorišča kot družabnega prostora (predlog: družinski koncept).

Ukrep 56: Angažiranje sezonskega producenta za izvedbo programa ZA.

Ukrep 57: Okrepitev tehnične službe za ustrezno podporo sezonskih vsebin.

## Minoritska cerkev

Program MC s podpornimi prostori v mansardi LGM je nujno ločevati na javnega in internega. Programsko delovanje naj vključuje letni poziv zainteresiranim izvajalcem kulturnih programov in projektnim uporabnikom, ki bodo samostojno financirane programe razvijali v podpornih prostorih in jih izvajali v MC.

Ukrep 58: Angažiranje producenta za zagotavljanje optimalnega delovanja MC.

Ukrep 59: Oblikovanje dokumentacije in pomladna izvedba poziva v sodelovanju LGM in MOM ter oblikovanje koprodukcijskega dogovora zunanjih izvajalcev z LGM z začetkom v 2016.

# Kazalniki<sub>3</sub>

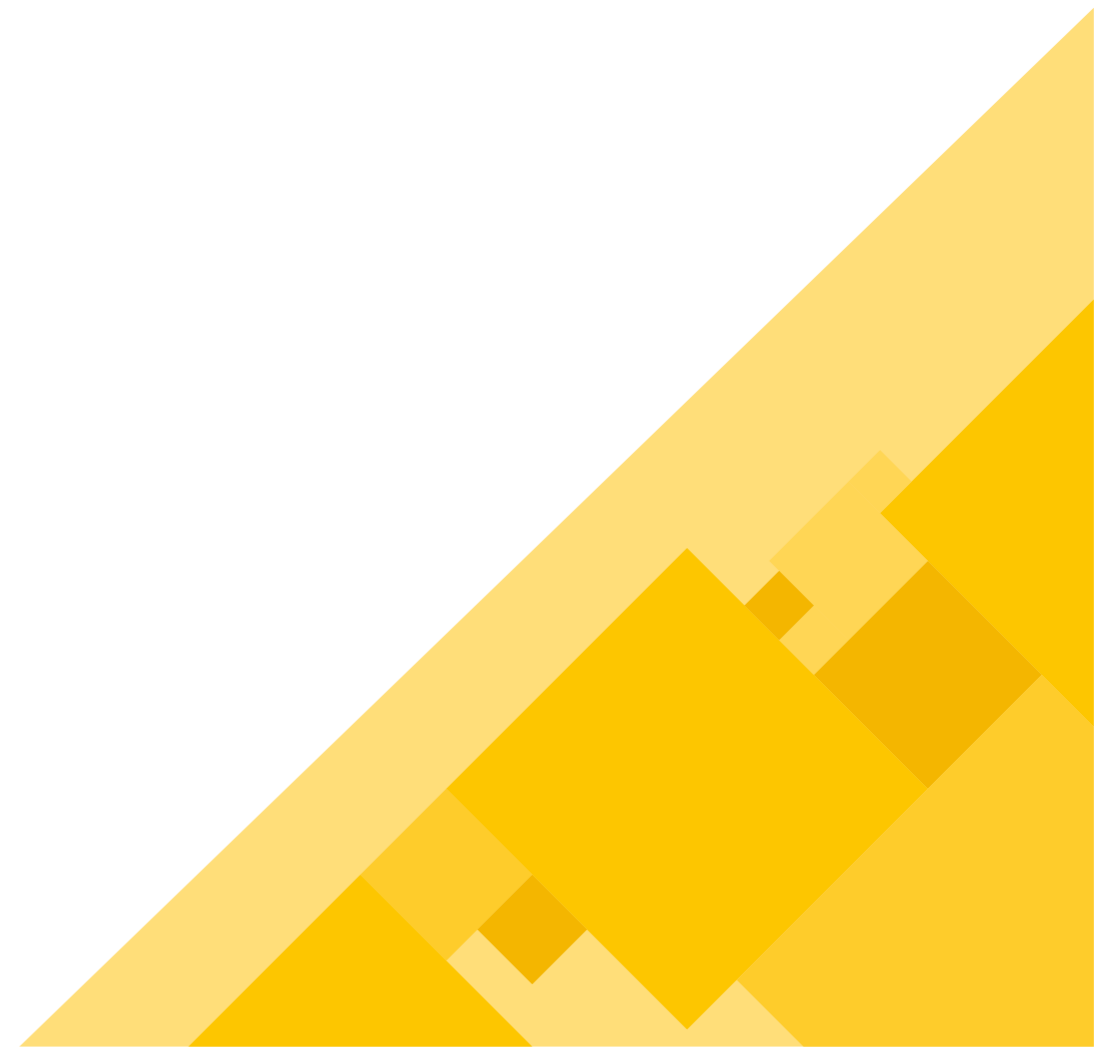
\*Velika kapaciteta poletnega prizorišča – manj polnih dogodkov : več manj polnih dogodkov

\*\*Podporne programske dejavnosti in programi LGM

\*\*\*Prihodki od prodaje vstopnic in predvidenega programskega financiranja MOM, ne nujno preko LGM

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Število javnih prireditev	55	80	100	115	120	120
Zunanji avditorij	50	60	70	80	80	80
Minoritska cerkev	5	20	30	35	40	40
Celotna vrednost produkcije	35.000	40.000	60.000	80.000	100.000	120.000
Zunanji avditorij	20.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000
Minoritska cerkev	15.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000
Št. obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev	16.600	24.800	30.900	36.200	38.000	38.800
Zunanji avditorij	15.650	21.000	25.200	29.600	30.400	31.200
Minoritska cerkev	950	3.800	5.700	6.600	7.600	7.600
Povprečno število obiskovalcev na prireditvi	-	-	-	-	-	-
Zunanji avditorij	313	350	360	370	380	390
Minoritska cerkev	190	190	190	190	190	190
Povprečna zasedenost (%)	-	-	-	-	-	-
Zunanji avditorij*	60	67	69	71	73	75
Minoritska cerkev	95	95	95	95	95	95
Povprečna cena vstopnice	-	-	-	-	-	-
Zunanji avditorij	6,8	7	7,2	7,2	7,2	7,2
Minoritska cerkev	13	8	7	7	7	7
Število prodanih vstopnic	-	-	-	-	-	-
Zunanji avditorij	12.520	16.800	20.200	23.700	24.300	25.000
Minoritska cerkev	855	3.400	5.100	6.000	6.900	6.900
Višina sredstev iz mednarodnih virov	0	2.500	15.000	20.000	25.000	30.000
Višina sredstev, namenjenih avtorskim honorarjem**	24.500	28.000	42.000	56.000	70.000	84.000
Višina lastnih prihodkov in prihodkov koproducentov***	96.251	144.800	181.140	292.640	323.260	348.300

# Zaključek



Zavod naj deluje na način, ki bo podpiral vrhunsko lutkovno snovanje, produkcijo pa učinkovito posreduje najširši javnosti. Zagotavlja naj največjo možno dostopnost teh vsebin in jih zato opremlja z ustrežno komunikacijsko opremo. Dejavnosti v prid deluje čudovita zgradba, kot nalašč ustvarjena za dopolnjevanje umetniškega konteksta. Sodobna oprema omogoča udejanjenje ambiciozno zasnovanih umetniških projektov. Skladnost hotenj in podpora ustvarjalnosti pa sta nujna pogoja za uspešno ustvarjanje. Skrbno poslovanje (in kadrovanje), podprto z modrimi odločitvami (v luči varčevalnih in drugih ukrepov), skrb za celovitost razvoj osnovnega programa, iskanje novih finančnih virov ter permanentno izpopolnjevanje so najpomembnejše naloge v prihodnjem obdobju. Le tako bo LGM tudi v prihodnjem obdobju uspelo ohraniti podobo sodobnega lutkovnega središča s spoštljivim odnosom do tradicije in pogumom za raziskovanje ter s privlačnim in dostopnim programom. Naloga iz preteklega obdobja je razširjena, saj bo LGM v prihodnje predstavljalo jedro bogatega kulturnega dogajanja v minoritskem kompleksu. Z ohranjanjem svoje biti naj žlahtni soseščino, ki naj se preišljeno in povezano polni z dodatnimi vsebinami na dveh novih prizoriščih.

Doseganje dolgoročnih ciljev je merljivo na nivoju realizacije kazalnikov in finančnega načrta ter v drugih vsebinskih poglavjih letnih poročil v obdobju 2015-2020.

Strateški dokument je bil potrjen na 11. seji Sveta zavoda 12. januarja 2015.

Mojca Redjko  
v. d. direktorice

Lidija Divjak Mirnik  
predsednica Sveta zavoda

