



**STRATEGIJA
SLOVENSKEGA
MLADINSKEGA
GLEDALIŠČA
2016 – 2020**

December 2015



SLOVENSKO
MLADINSKO
GLEDALIŠČE

STRATEGIJA SLOVENSKEGA MLADINSKEGA GLEDALIŠČA 2016-2020

Predlog

Izdajatelj:
Slovensko mladinsko gledališče Ljubljana

Zanj:
Tibor Mihelič Syed

Avtorji:
Tibor Mihelič Syed, Goran Injac, Helena Grahek

Kontakt:
Slovensko mladinsko gledališče,
Vilharjeva 11,
1000 Ljubljana
T 01 3004 900
info@mladinsko-gl.si
www.mladinsko.com

1. UVOD: PRELET PRETEKLEGA OBDOBJA

Prvi uradni strateški dokument SMG za obdobje 2011–2015 je bil pripravljen in sprejet na pragu globalne gospodarske krize in hitro spreminjajočih se družbenih razmer, zato smo v dokumentu, katerega veljavnost se izteče prav leta 2015, natančneje v poglavju Analiza okolja (makro in mikro zunanje okolje, interno okolje zavoda) precejšnjo pozornost posvetili tako prednostim in priložnostim kot tudi nevarnostim obdobja, v katerem je bilo že slutiti, da bo brezglavo varčevanje odslej edini modus operandi, ki ga bodo zagovarjale evropske in državne institucije. Že takrat smo napovedali, da so glavne nevarnosti za razvoj našega zavoda, pa tudi za celoten kulturni sektor, prav omejitve na področju zaposlovanja, krčenje javnih sredstev, dodatna birokratizacija, ZUJF, sistemski nered, ki ga vnaša implementacija interventnih zakonov, padec kupne moči ... Hkrati pa danes še s toliko večjim obžalovanjem ugotavljamo, da se sistemske priložnosti in zakonski okviri, ki bi izboljšali razmere na področju kulturne produkcije, niso realizirali. Sistemska prenormiranost ter zbirokratiziranost se v praksi kažeta kot popolno nerazumevanje delovanja na področju živih umetnosti. Namesto da bi se posvečali strokovni, produkcijski in promocijski podpori programa, se kadri upravnih oddelkov v zavodu pretežno ukvarjajo le še z obrazci, tabelami, poročili, prilagajanjem na nove digitalne rešitve, ki pa dela ne olajšajo, temveč le še kopičijo gore podatkov, za katere ni jasno, čemu služijo in kdo jih sploh analizira ...



Kljub vsemu pa lahko na preteklih pet let gledamo s ponosom, v prihodnost pa z optimističnimi pričakovanji.



Strategija zavoda za obdobje 2011–2015 je bila opredeljena z aktivnostmi, ki bodo Mladinsko v mednarodnih okvirih uveljavile kot prepoznavno evropsko gledališče, s poslovno in finančno stabilnostjo, pridobivanjem novega občinstva, iskanjem rešitev za infrastrukturne težave gledališča, programsko pa z vzpostavitvijo v okvirih sodobnega gledališča, ki se tankočutno odziva na globalne in lokalne spremembe v svetu (socialne, ekonomske, okoljske), pa tudi na krizo (gr. *krisis* iz *krinein* – odločiti kaj), ki jo razumemo v smislu kitajske pismenke (le-ta ima namreč dva pomena: nevarnost in/ali priložnost), in sicer kot priložnost za nov način razmišljanja o sebi, družbi in svetu, ki nas obdaja.



Ugotavljamo, da smo v obdobju do leta 2015 dosegli večino poglavitnih ciljev, ki so bili zapisani v tem dokumentu, ali pa smo se jim zelo približali. Pa vendarle ne vseh, zato bo treba nekatere nedosežene cilje umestiti tudi v novi strateški dokument:

- spodbujati mlade ustvarjalce na področju uprizoritvenih umetnosti;
- vzpostaviti kontinuiteto tistega dela programa, ki se nanaša na strokovno refleksijo sodobnih umetniških praks, navzočih v našem gledališču, pa tudi širše;
- razviti ciljno naravnani in strokovno podprt vzgojno-izobraževalni program za mlade na eni in starejše na drugi strani;
- vzpostaviti sistem za pripravo kakovostnih pedagoških in drugih gradiv, ki bi spremljala vzgojno-izobraževalni program;
- število abonmentov smo resda povečali, toda zelenega števila, tudi zaradi posledic gospodarskih razmer, še nismo dosegli;
- z bolj angažiranim delovanjem na področju sodelovanja s pokrovitelji in tujimi partnerji povečati delež nejavnih virov;
- z bolj kreativnim trženjem povečati delež prodanih vstopnic ob enakem številu dogodkov;
- z abonmajem, oblikovanim z jasnimi premislekom in navezavo na redne učne vsebine (sociologija, psihologija, slovenščina, zgodovina ...), pridobiti organizirane skupine srednješolcev;
- izvesti vse ukrepe, s katerimi bomo gibalno oviranim omogočili nemoten dostop do naših dvoran, ter uresničiti predvidene programe, namenjene drugim skupinam invalidov (npr. cikel predstav s slovenskimi nadnapisi ali tolmačenjem v znakovni jezik za gluhe in naglušne);
- montirati nove sedeže in preurediti zgornjo dvorano ter avlo pred njo;
- v sodelovanju s Pionirskim domom zagotoviti 24-urno varovanje stavbe Baragovega semenišča.

A prej kot vse naštetu je morda vendarle pomembnejše vprašanje o identiteti in načinih za jasno profiliranje Mladinskega v razmerju do drugih gledališč. V programskem smislu gre tu za vrnitev k temeljem, kot so zapisani v ustanovnem aktu našega gledališča in ki dovolj jasno opredeljujejo njegovo vlogo v lokalnem in mednarodnem okolju.

2. OSNOVNA IZHODIŠČA PRI OBLIKOVANJU NOVIH STRATEŠKIH CILJEV

1. unikatnejša in drznejša programska profilacija gledališča v primerjavi s konkurenčnimi gledališči;
2. bolj kontinuirano delovanje v mednarodnem okolju (koprodukcije, gostovanja ...);
3. izboljšanje javne podobe;
4. sprememba organizacijske dinamike, ki bo posledično vodila k razširjenim možnostim za postprodukcijo ter k uvajanju novih programskih vsebin;
5. sodobnejša in bolj prožna kadrovska struktura;
6. angažirano in ciljno usmerjeno reševanje prostorskih težav gledališča;
7. pridobivanje novega občinstva, razvoj abonmajskega sistema z dodano vrednostjo (klubski program ...);
8. vzpostavitev angažirane strokovne pisarne in kreativnega oddelka za trženje programa;
9. vzpostavitev baze stalnih zunanjih sodelavcev, ki bodo najmanj pet let skrbeli za celostno grafično in sporočilno podobo gledališča, ter sodelavcev, ki bodo skrbeli za izobraževalne programe in klubski program;
10. urediti okolico gledališča in se angažirano lotiti reševanja infrastrukturnih preprek;
11. izvesti projekt menjave stolov v zgornji dvorani, če bodo to dopuščale dimenzije dvorane ter omejitve, povezane s spomeniško zaščito objekta, ki je poleg tega še v fazi denacionalizacije;
12. skupaj s Pionirskim domom omogočiti dostop gibalno oviranim obiskovalcem (dvigalo, invalidska klančina do spodnje dvorane, namestitev indukcijske zanke ...).



OSNOVNA analiza SWOT zavoda

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • predan in izjemen kolektiv • vedno boljša podpora ustanoviteljice • mednarodna prepoznavnost • zvesto občinstvo in predstave, ki v gledališče privabijo obiskovalce, ki jih gledališče sicer ne zanima 	<ul style="list-style-type: none"> • skrita in neprivlačna lokacija • prilagajanje programu Pionirskega doma • slaba infrastruktura in slaba tehnična opremljenost • energetska potratna infrastruktura • težave z objektom Stare pošte
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • bolj profiliran in angažiran program • razvoj izobraževalnih programov • ureditev okolice gledališča • nova javna podoba 	<ul style="list-style-type: none"> • umanjkanje državnega interesa za systemske spremembe na področju kulture • kopičenje birokratskih zahtev in omejitev • nerazumevanje programskih prizadevanj in morebitna izguba bolj konservativnega občinstva • dodatno krčenje javnih sredstev

3. VREDNOTE in NAČELA POSLOVANJA ter UMETNIŠKEGA VODENJA SMG

Gledališče prepoznavamo kot medij družbenosti, prostor kolektivnega delovanja, v katerem se srečujejo različne zasebne, družbene, ekonomske in druge politike, ideološki diskurzi, formalne in idejne političnosti umetniškega dela. Novi programski cilji zato nastajajo kot poskus demokratizacije dosedanjih praks – odpiranje prostora za širšo skupnostno participacijo sedanjega in prihodnjega občinstva, dramskih umetnikov, kritikov, strokovnjakov itd.

Zasnovani so kot nadgradnja in razširitev obstoječih programov, s hkratnim uvajanjem novih programskih smernic. Pri tem v središče postavljamo dve osrednji motivaciji, ki bosta usmeritev in delovanje gledališča oblikovali tudi v prihodnje, in sicer **odgovornost** in **refleksijo**.

Odgovornost razumemo:

- kot zavezanost napredku umetniškega sistema, raziskovanju in razširitvi meja izraznosti, kot omogočanje pogojev za nove, progresivne umetniške prakse in mišljenje;
- v širšem, družbenem smislu kot nujnost preizpraševanja in prav tako tudi kot kritično komentiranje družbene stvarnosti;
- kot moralno dolžnost po gospodarnem ravnanju z javnimi sredstvi;
- kot zavezo do kolektiva SMG, ki mora v svojem delu prepoznati smisel, biti motiviran in spoštovan.

Refleksijo razumemo:

- kot preizpraševanje umetniškega programa v lokalnem, slovenskem in mednarodnem kontekstu;
- kot soočenje s preteklimi, starimi in novimi umetniškimi strategijami ter kot aktivno vstopanje v dialog z diapazonom političnih opcij.

Cilj našega skupnega delovanja je, da SMG postane institucionalna platforma, kjer se različni jeziki in pogledi osmišljajo skupaj.

V ta namen si kot izhodišče postavljamo nekaj temeljnih nastavkov:

- **mesto**, ki ga ima SMG v domačem in mednarodnem kontekstu, dosedanja pozicija in nasledstvo;
- **umetniški ansambel SMG** kot umetniški organizem specifične in unikatne ansambelske igre, svojstvenih igralskih poetik in veščin, ki presegajo vnaprejšnjo ukalupljenost v stereotipno začrtanost vlog;
- **kontekst** – pretekle in sedanje ideološke paradigme (jugoslovanski in tranzicijsko-postjugoslovanski ideološki univerzum; današnja politična in simbolna ureditev ...); dosedanje **organizacijske** in **umetniške** prakse v SMG;
- **najnovejše raziskave** na področju načrtovanja programa institucionalnih gledališč (TIN Theater Institut Nederland; Instytut Teatralny Zbigniewa Raszewskiego iz Varšave ...), primeri organizacije programov v pomembnih evropskih gledališčih, ki so dokazala izjemno prilagojenost in odgovorila na potrebe sodobne družbe in nove zahteve kulturnega tržišča (organizacija gledaliških praks v Nemčiji, Avstriji, Skandinaviji, Poljski itd.).

Nova programska politika bo torej nadaljevala poslanstvo SMG, upoštevala bo dosedanje prakse ter uvedla nekaj programskih novosti, s katerimi bomo gledališko ponudbo obogatili in na novo osmislili, zato da bi vzpostavili jasno in čvrsto identiteto institucije. Ta zasnova bo omogočila vzpostavitev razlike v primerjavi z drugimi lokalnimi in nacionalnimi gledališči ter ne nazadnje redefinirala ugled SMG kot prostora progresivnega mišljenja ter družbeno angažiranih in radikalnih gledaliških praks.



Poleg naštetega smo si v Mladinskem zadali, da bomo pri na videz zelo banalnem vprašanju, kaj nas v teatru še zanima, sledili dvema preprostima postulatoma:

Zanimal nas bo:

- *teater, ki povzroča učinke v neumetnostnem diskurzu oz. diskurzu, ki ni vezan le na to, kar je bilo videno v predstavi;*

- *to, kako tako v strokovni kot laični javnosti vzpostavljeni sistem pričakovanj vpliva na recepcijo in dekodiranje umetniškega dela.*

Povedano drugače: teater nas bo zanimal tudi kot družbeni eksperiment in ne le kot eksperiment na ravni umetniškega izraza.

4. STRATEŠKA, ORGANIZACIJSKA IN TERMINSKA STRUKTURA PROGRAMA

Spremembe v kvantiteti in terminski umeščenosti programa so nujen predpogoj za to, da bodo prizadevanja za nove programske poudarke in nova produkcijska sodelovanja smiselna. Tu ne gre za zmanjšanje števila javnih dogodkov, temveč za uravnoteženje razmerja med produkcijo, postprodukcijo in drugimi komplementarnimi dogodki, ki bi del umetniških, kadrovskih in finančnih virov preusmerilo v dejavnosti, povezane s pridobivanjem občinstva, in v neposredno komunikacijo z njim, in to z razvojem spremljevalnih pedagoških dejavnosti, s strokovnimi predavanji, kulturnim in družabnim dogajanjem v Klubu Mladinsko, s kreativno podporo pri umetniških dejavnostih študentov ter predvsem z bolj angažiranim pridobivanjem mednarodnih gostovanj.

Zlasti pri slednjem se mora Slovensko mladinsko gledališče trajno in ne zgolj priložnostno umeščati v igro za sodelovanje na referenčnih tujih festivalih: tu smo v preteklosti delali bistveno napako. Veliko dela je bilo namreč vloženo v trženje paradnega konja, pozabilo pa se je na ohranjanje stikov z največjimi svetovnimi festivali, na katerih smo že doživeli izjemne uspehe. Če pri ohranjanju stikov in kontinuiranem informiranju o novih produkcijah nisi dovolj agresiven, te na mednarodnem trgu, dobrim referencam navkljub, hitro spregledajo.

Mladinsko mora postati relevanten koproducent in povezovalac med institucijo, nevladnim sektorjem in tujimi producenti ter umetniki. Postati mora prostor srečevanj in medzvrstnih povezovanj.

Da bodo za tovrstno razpiranje gledališča vzpostavljene ustrezne organizacijske razmere, bo ključnega pomena ravno sledenje nekaterim FORMALNIM NAČELOM IN PREDPOSTAVKAM:

- ***pravočasno oblikovanje programa sezone***, in to tako novih produkcijskih enot kot postproduksijskih dejavnosti, kar predstavlja pogoj za bolj sistematično, predvsem pa bolj ciljno trženje programskih vsebin;

- **optimizacija odnosa med finančno vrednostjo koeficienta in dejanskim številom osnovnih programskih enot:** enote je seveda moč razporejati na različne načine, a močno dvomimo, da je drobljenje koeficienta 5, ki pripada Slovenskemu mladinskemu gledališču, na 9 produkcijskih enot, ob dveh festivalih, ki jih organizira, drugih izjemnih dogodkih in zlasti gostovanjih, ki predstavljajo več kot tretjino odigranih predstav, v finančnem in organizacijskem smislu ustrezno; zlasti zaradi zagotavljanja najboljših mogočih razmer za vrhunsko umetniško delo, zaradi kreativnega umeščanja tega dela med različne javnosti in razpiranja manevrskega prostora za komplementarne programske vsebine. Ob kadrovskih, finančnih in infrastrukturnih danostih Mladinskega bi bilo najustreznejše število premiernih uprizoritev šest, pri čemer bi morala biti zadnja premiera konec aprila in ne maja ali celo junija; maj bi moral biti posvečen umetniški reviziji sezone, postprodukcijskim dejavnostim ter intenzivnim pripravam na novo programsko sezono in njenemu trženju, ne pa vzporednemu študiju predstav za tekočo sezono, saj se te v tem pomladanskem mesecu, povsem natrpanem s promocijo pomladanskih in poletnih festivalov, v medijskem prostoru preprosto izgubijo;
- **učinkovita izraba časa za študij predstav** in nemoten kreativni fokus na posamezno produkcijo in njen postprodukcijski potencial, tako umetniški kot trženjski; daljši študiji v SMG so v večini primerov zdaj le še pregovorna floskula, ki nima več veliko opraviti z dejanskim stanjem; morda je število vaj ustrezno, a so te vse prepogosto okrnjene in manj učinkovite; boljša terminska domišljenost programa bo poleg naštetega prispevala tudi k temu, da bodo vsi zaposleni prek celotne sezone enakomerno obremenjeni;
- **sistemska umeščanje novih produkcij v posamezne dvorane:** gre za obliko optimizacije programskih stroškov, katere namen je – povedano zelo grobo – rentabilnost predstave, da bomo vsaj v perspektivi z lastnim prihodkom pokrili stroške posamezne uprizoritve; predstava, katere fiksni stroški pomenijo skorajda dvakratnik mogočega prihodka in hkrati nima gostovalne perspektive, je v teh finančnih razmerah simptom slabega finančnega načrtovanja;
- oblikovati program tako, da bo v zasedbenem smislu upošteval tudi **nujnost angažiranja mladih umetniških kadrov**, bodisi igralcev bodisi drugih strokovnih sodelavcev, ki lahko nastopajo v vlogi asistentov dramaturgom, režiserjem, lektorjem, producentom

itn.; v smislu praktičnega izobraževanja, kritiške refleksije in pisanja avtorskih tekstov bo v tem okviru gotovo treba poglobiti sodelovanje z AGRFT, FF, FDV, ALU in drugimi podobnimi ustanovami; to načelo je neposredno povezano z naslednjim strateškim ciljem MOL: *povečati dostopnost do ustvarjalnosti za nove generacije umetnikov, ustvarjalcev v kulturi in vseh tistih posameznikov, ki se ukvarjajo s kritično in teoretsko refleksijo umetniške ustvarjalnosti;*

- ***angažirano in načrtno (pravočasno) sodelovanje v domačih in tujih koprodukcijah,*** zlasti v slednjih, saj te predstavljajo predpogoj za uspešno črpanje nejavnih virov; tvorno bo treba sodelovati s takšnimi partnerji, ki so zlasti v fazi postprodukcije sposobni in zainteresirani – v skladu z znanimi zmožnostmi – zagotavljati osnovne pogoje za kakovostno življenje gledališke predstave ali projekta; obveznosti koproducentov morajo biti torej tudi v kontekstu postprodukcije jasno definirane;
- sodelovati z režiserji, ki med pripravami na začetek študija niso miselno okupirani s projektom, ki se ravno končuje, v času pred premiero pa ne z začetkom novega študija v konkurenčni instituciji; tudi razpoložljivost režiserja je stvar, ki mora biti jasna že v fazi programiranja;
- grafična podoba produkcijskih enot SMG je razpršena in vsebinsko nekonsistentna; glede na nemajhna sredstva, ki jih SMG namenja zakupu oglasnih površin, bi morali biti vizualna podoba in njena sporočilnost bolj premišljeni, poenoteni, predvsem pa drzni in provokativni.

5. STRATEŠKI CILJI

5. 1. ORGANIZACIJA DELA IN PROGRAMA

CILJ 1

Kontinuirano spodbujati mlade ustvarjalce na področju uprizoritvenih umetnosti.

UKREPI

- vsako sezono bomo v okviru glavnega repertoarnega programa sodelovali z enim mladim, neuveljavljenim režiserjem ali režiserko;
- vsako sezono bomo koproducenti najmanj ene koprodukcije z AGRFT;
- najmanj pri polovici vseh produkcij v sezoni bodo sodelovali študenti s področja uprizoritvenih umetnosti (asistenti na področju dramaturgije, režije, scenografije ...).

PREDVIDENI UČINKI

- lažji preboj mladih na trg delovne sile;
- dragocene izkušnje in znanja, ki jih pridobijo mladi ustvarjalci, na eni, in mladostni naboj, ki ga pridobi institucija, na drugi strani.

KAZALEC USPEŠNOSTI

Število del in vlog ustvarjalcev, mlajših od 29 let, bo najmanj za 15 % večje od tistega iz obdobja, ki je bilo predmet prejšnje strategije.

CILJ 2

Vsako sezono izvesti najmanj eno ambiciozno mednarodno koprodukcijo.

UKREPI

- angažirano iskanje novih partnerjev in dobri odnosi s stalnimi;
- sodelovanje na konferencah in predstavitev;
- aktivno delovanje v mednarodnih gledaliških mrežah;
- izdaja publikacij v angleščini in ciljna distribucija gradiv partnerjem v tujini.

PREDVIDENA UČINKA

- večja prepoznavnost znamke Mladinsko in slovenske ustvarjalnosti v tujini;
- višji delež nejavnih sredstev iz mednarodnih virov.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- najmanj pet realiziranih mednarodnih koprodukcij in v tem kontekstu izvedenih najmanj 130 dogodkov, od tega vsaj polovica v tujini;
- najmanj za 10 % večje število zapisov v tujih medijih glede na prejšnjo petletko.

CILJ 3

Vsako sezono izvesti najmanj eno koprodukcijo z javnim zavodom ter najmanj eno koprodukcijo z nevladnim producentom.

UKREP

- integrirati tovrstno sodelovanje v redne programske vsebine.

PREDVIDENA UČINKA

- optimizacija javnih sredstev;
- kreativno mešanje disciplin in estetik.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- dvanajst tovrstnih koprodukcij do izteka veljavnosti strategije.

CILJ 4

Vsako sezono sodelovati najmanj z enim mednarodno uveljavljenim tujim režiserjem ali ekipo umetnikov.

UKREP

- angažirano spremljanje ustvarjalnosti tujih umetnikov.

PREDVIDENI UČINEK

- večji delež pokroviteljskih sredstev tujih kulturnih inštitutov.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- do izteka veljavnosti strategije najmanj šest produkcij, ki so jih ustvarili mednarodno uveljavljeni umetniki.

CILJ 5

Najmanj vsako drugo sezono uprizoriti eno veliko otroško ali mladinsko gledališko produkcijo.

UKREPI

- sledenje aktualnim pedagoškim smernicam;
- priprava domišljenih pedagoških gradiv;
- odzivanje na problematiko mladih in iskanje možnosti za umetniško refleksijo.

PREDVIDENI UČINEK

- unikatna in prepoznavna ponudba kulturno-vzgojnih vsebin.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- do izteka veljavnosti strategije najmanj tri zahtevnejše in dve manjši produkciji za otroke in mladino;
- povečan obisk zaključenih šolskih skupin.

CILJ 6

Kontinuirano (vsako leto) organizirati in ciljno razvijati festival Bobri.

UKREPI

- sledenje aktualnim kulturno-vzgojnim smernicam;
- povezovanje s sorodnimi festivali v tujini;
- priprava projekta Mlade oči (otroci/kritiki) in prijava na razpis Kreativna Evropa;
- razvoj in vključevanje občinstva;
- standardizacija pedagoških gradiv;
- do leta 2016 vzpostaviti spletno stran www.bobri.si.

PREDVIDENI UČINEK

- kakovostna rast festivala in umestitev v mednarodno okolje

KAZALCA USPEŠNOSTI

- uspešna prijava na evropski razpis;
- pet novih festivalskih izdaj.

CILJ 7

Najpozneje do leta 2017 celovito razviti kulturno-družabni program Kluba Mladinsko.

UKREPA

- k sodelovanju povabiti samostojne ustvarjalce, ki bodo skupaj z zaposlenimi umetniki in tehničnim kadrom izoblikovali programski koncept;
- tehnično opremiti Klub Mladinsko (mobilni oder, avdio sistem, razsvetljava ...)

PREDVIDENI UČINKI

- omogočanje predstavitve ustvarjalnosti tako na področju umetnosti kot na področju družboslovnih znanosti;
- vzpostavitev Kluba Mladinsko kot prostora za polemiko in dialog;
- daljše zadrževanje obiskovalcev v prostorih gledališča;
- dodana vrednost abonmajskega programa.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- do začetka sezone 2016/2017 že kontinuirano realizirati najmanj dva dogodka mesečno;
- število sodelujočih ustvarjalcev povečati za 10 % glede na leto 2015.

CILJ 8

Najpozneje do leta 2019 osnovati statut in platformo partnerskih gledališč kot podlago za mednarodni festival, ki ga bo vsako leto gostilo drugo partnersko gledališče.

UKREPI

- konceptualna zasnova projekta;
- iskanje partnerjev na rednih srečanjih mednarodnih gledaliških mrež;

- prijava projekta na razpise za evropska sredstva.

PREDVIDENI UČINKI

- širjenje mreže sorodnih gledališč in skupin umetnikov;
- teoretska platforma angažiranih gledališč;
- mednarodno umeščanje Mladinskega kot pobudnika novih praks.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- uspešna prijava na evropski razpis;
- ena izdaja festivala do izteka veljavnosti strategije.

CILJ 9

Do leta 2016 že redno, najmanj dvakrat mesečno, v domačih dvoranah uprizarjati predstave s tujejezičnimi nadnapisi.

UKREPA

- redno opremljanje predstav s tujejezičnimi nadnapisi;
- ciljno trženje predstav tuje govorečim prebivalcem mesta Ljubljana.

PREDVIDENA UČINKA

- seznanjanje tujcev, živečih v Ljubljani in okolici, s slovensko gledališko produkcijo;
- pridobitev novih obiskovalcev.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- najmanj dvajset dogodkov, opremljenih z nadnapisi, na sezono v domačih dvoranah.

CILJ 10

Do leta 2016 najmanj enkrat na dva meseca uprizarjati predstave, prilagojene gluhih in naglušnim.

UKREPA

- aktivno sodelovanje z Zvezo društev gluhih in naglušnih Slovenije;
- vzpostaviti seznam predstav, primernih za tolmačenje v znakovni jezik.

PREDVIDENA UČINKA

- boljša dostopnost kulturne ponudbe za skupine s posebnimi potrebami;
- novo občinstvo.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- trideset uprizoritev predstav, prilagojenih gluhim in naglušnim.

5.2 RAZVOJ KADROV

CILJ 11

Do izteka sezone 2015/2016 kadrovsko strukturo in sistemizacijo preoblikovati tako, da bo najmanj za polovični delovni čas moč zaposliti še dve mladi igralki, strokovno in projektno pisarno pa okrepiti tako, da bosta v sodelovanju z drugimi nadgrajevali dejavnosti, povezane s pridobivanjem mednarodnih gostovanj, usmerjali razvoj kulturno-vzgojnih dejavnosti ter vsebinsko bogatili tisto programsko sodelovanje, ki bo osnovnim programskim enotam prineslo dodatno strokovno in postprodukcijsko dimenzijo.

PREDVIDENI UČINKI

- nove programske vsebine;
- kakovostni napredek posameznih produkcijskih enot;
- pomladitev umetniškega ansambla.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- najmanj za polovični delovni čas zaposleni dve novi igralki ter okrepitev dramaturške pisarne.

CILJ 12

Do leta 2018 povečati povprečno število nastopov na igralca (število odigranih predstav) za 8 %.

UKREPA

- bolj uravnotežena zasedenost igralcev;

- večje število ponovitev.

PREDVIDENI UČINEK

- enakomernejša obremenjenost članov igralskega ansambla.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- dvig povprečne zasedenosti posameznega igralca.

CILJ 13

Vsako drugo sezono nekaterim članom tehnične ekipe (lučni, tonski in video tehniki) omogočiti dodatno strokovno izobraževanje ali obisk večje sejemske prireditve.

UKREPI

PREDVIDENA UČINKA

- pridobivanje novih tehničnih znanj;
- sledenje novostim in novim tehničnim rešitvam na področju avdio, video, lučne in scenske tehnike

KAZALEC USPEŠNOSTI

- najmanj trije obiski tehničnega kadra na večjih sejemskih in izobraževalnih prireditvah.

CILJ 14

Ob koncu vsake sezone organizirati dvodnevno športno-izobraževalno srečanje (dejavnosti team buildinga).

UKREP

- vsakoletna organizacija tovrstnih dejavnosti ob koncu junija.

PREDVIDENI UČINKI

- mobilizacija kolektiva in poistovetenje z matičnim gledališčem;
- pridobivanje novih znanj in veščin;
- spodbujanje zdravega načina življenja.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- najmanj štiri uspešne izvedbe do izteka strategije.

CILJ 15

Vsako sezono organizirati vsaj eno umetniško delavnico za umetniški ansambel.

UKREP

- vsakoletna organizacija umetniške delavnice za člane umetniškega ansambla.

PREDVIDENI UČINEK

- pridobivanje novih znanj in veščin.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- najmanj štiri izvedbe do izteka veljavnosti strategije.

5.3. INFRASTRUKTURA IN INVESTICIJE

CILJ 16

Do leta 2017 skupaj z ustanoviteljico in večinskim financerjem sprejeti dolgoročno vizijo infrastrukturnega razvoja SMG.

UKREPA

- kontinuiran dialog z ustanoviteljico;
- vzpostaviti seznam smiselnih predlogov za izboljšavo obstoječega stanja.

PREDVIDENI UČINEK

- izboljšane in posodobljene infrastrukturne razmere za uspešno delovanje gledališča.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- strateški, med ustanoviteljico in financerjem usklajen formalni dogovor.

CILJ 17

Do izteka sezone 2016/17 realizirati projekt menjave sedežev v Zgornji dvorani SMG, adaptacije odra in osvežitve preddverja pred dvorano.

SEDANJE STANJE

Dejstvo je, da prostori Baragovega semenišča, v katerih Mladinsko izvaja svojo dejavnost, nikoli niso bili namenjeni kakršnikoli gledališki dejavnosti, kaj šele produkciji sodobnega gledališča. Višina stropa nad odrom zgornje dvorane meri 3,75 metra, kar je pod ravno še tako osnovnih standardov. Sedeži v dvorani so stari že trideset let, skorajda petina polomljenih, večina pa izjemno glasnih in neudobnih.

UKREPA

- strokovna izmera dvorane z namenom preverjanja možnosti spremembe naklona in nižanja odra za 0,75 m;
- izdelava projektne dokumentacije in izvedba javnega natečaja oz. razpisa;
- nakup novih gledaliških zaves;
- vgradnja novih antipanic vrat v dvorano.

PREDVIDENA UČINKA

- zagotavljanje normalnih infrastrukturnih razmer za izvajanja gledališke dejavnosti;
- večje udobje in zadovoljstvo obiskovalcev.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- realizacija projekta do pričetka sezone 2016/17.

Ocenjena vrednost investicije: 90.000 EUR

CILJ 18

Do leta 2018 realizirati krajinsko ureditev zelenice oziroma zemljišča, ki ga imata v upravljanju Slovensko mladinsko gledališče in Pionirski dom – Center za kulturo mladih, da bi vzpostavili letno kulturno prizorišče na prostem.

SEDANJE STANJE

Ni jasne vizije, kakšna naj bi bila v urbanističnem in vsebinskem smislu namembnost območja, ki ga na severni strani omejujejo parkirne površine, na vzhodu spominski park Navje in na Severni mestni park s Staro pošto, od koder vodi do Baragovega semenišča nova, a že povsem uničena pot, na zahodu in jugu pa poslopja Gospodarskega razstavišča in Vilharjeva cesta. Območje, ki ga zaznamujeta kulturna dediščina in živo kulturno dogajanje, bi bilo treba urejati s tem v mislih. Predvidena vsebina Severnega parka je bila gotovo zanimiv poizkus, a je žal ostal na pol poti.

UKREPI

- pridobitev ustreznih soglasij za namestitev panojev, ki bodo vizualno ločili parkirišče, ki ga imajo trenutno v najemu Ljubljanska parkirišča in tržnice, d. o. o., od območja kulturnega dogajanja in zelenih površin;
- akcija, posvečena likovni rešitvi za prostor – v okviru festivala Bobri bi lahko pripravili likovno delavnico, izvesti bi bilo mogoče natečaj, denimo za študente ALU ali Fakultete za arhitekturo na temo Odsotni prostori (kako reprezentirati in kreativno dograditi nedokončano Plečnikovo stavbo);
- zasaditev dreves in zelenja na travniku;
- izgradnja parkour parka v sodelovanju z Oddelkom za šport MOL;

- skupnostni vrt Mladinsko;
- zasnova preprostega avditorija (iz grobega lesa izdelane in v hrib vpete klopi);
- podroben razmislek o tem, kako z obstoječo tehnično infrastrukturo, tehničnim in logističnim sodelovanjem morebitnih koproducentov in s kar najmanjšimi finančnimi vložki v nakup odrske opreme vzpostaviti takšen mobilni oder, da bo v pomladno-poletnih mesecih (maj, junij in september) zadovoljil potrebe tako hišnega festivala kot potrebe organizatorjev manjših koncertov, literarnih večerov, performansov;
- razmislek o morebitnih koproducentih in kontekstih: KD ProstoRož, Knjižnica pod krošnjami, Festival Godibodi, Mlade rime, Druga godba, Radio Študent, festival Založbe Sanje, Pionirski dom – Center za kulturo mladih ...
- bolj angažiran pristop k prostorskemu načrtovanju okolice Baragovega semenišča, in sicer pri sprotnem pridobivanju informacij in oblikovanju konstruktivnih pobud.

Prednosti:

- v neposredni bližini ni stanovanjskih zgradb;
- programske vsebine že obstajajo, vendar se producenti borijo s finančno ohromelostjo in zagotavljanjem osnovne infrastrukture;
- 70 % tehničnih in kadrovskih pogojev je že zagotovljenih;
- razmeroma majhen finančni vložek za precejšen vsebinski domet;
- usklajenost z naslednjim strateškim ciljem MOL: *povečati obseg tiste kulturne produkcije, ki se odvija na odprtih javnih površinah MOL in neposredno prispeva h kultiviranju podobe prestolnice.*

Ocenjena vrednost investicije: 50.000 EUR

CILJ 19

V začetku leta 2016 zaključiti javno naročilo za Fizično varovanje območja Baragovega semenišča 24/7

SEDANJE STANJE

Težave, ki jih prinaša varnostni nadzor zgradbe z več kot desetimi, med seboj precej oddaljenimi vhodi, so že dolgo predmet poslovnih načrtov obeh zavodov (SMG in PD) in dogovarjanj z ustanoviteljico, v povezavi z načrtovanim novim prizoriščem in ureditvijo zelenice pa

nujen predpogoj. Vsakoletne vlome in škodo, ki jo ti povzročajo zavodoma, vandalizem in možnost neomejenega prehajanja obiskovalcev med prostori različnih pravnih oseb je mogoče rešiti le z iskanjem novih finančnih virov, gotovo pa brez sodelovanja ustanoviteljice ne bo šlo.

UKREPA

- zagotoviti sredstva za izvedbo javnega naročila;
- skupaj s Pionirskim domom in s pomočjo Oddelka za javna naročila MOL izvesti postopek javnega naročila.

PREDVIDENA UČINKA

- nove možnosti za urejanje okolice gledališča;
- prenehanje vandalizma in oškodovanja sredstev v upravljanju.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- uspešna izvedba javnega naročila;
- nična stopnja škodnih primerov, povezanih z vlomi in uničevanjem.

CILJ 20

Ko gre za objekt Stare pošte, do leta 2017 vzpostaviti finančno bolj vzdržne razmere in formalno, torej v sodelovanju z Gospodarskim razstaviščem in ustanoviteljico, rešiti status objekta in definirati njegovo namembnost, tako da bo možnost za njegovo izrabo stabilna, ne pa podvržena popolnoma nepredvidljivim in nepreglednim interesom lastnika.

UKREPI

- vzpostavitev skupnega interesa z ustanoviteljico;
- pogovori z lastnikom objekta;
- iskanje dolgoročne rešitve.

PREDVIDENA UČINKA

- prenos objekta Stare pošte v upravljanje Slovenskemu mladinskemu gledališču;
- stroškovna optimizacija sredstev, ki jih SMG namenja najemninam.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- uspešen dogovor med SMG, ustanoviteljico in trenutnim lastnikom.

CILJ 21

Do leta 2018 skupaj s Pionirskim domom izboljšati dostopnost oz. zagotoviti neoviran dostop gibalno oviranim.

UKREPI

- preveriti možnosti in omejitve, ki izhajajo iz dejstva, da so objekti v upravljanju v fazi denacionalizacije in spomeniško zaščiteni;
- izdelava projektne dokumentacije;
- izgradnja klančin oz. dvigala;
- montaža slušne oz. indukcijske zanke v vseh dvoranh;
- obveščanje članov zvez invalidov o dogodkih.

PREDVIDENI UČINEK

- enakovredno in kakovostno sodelovanje oseb s posebnimi potrebami v kulturnem življenju.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- več slušno in gibalno oviranih obiskovalcev.

Ocenjena vrednost investicije:

- ***dvižna ploščad: 12.000 EUR + DDV***
- ***dvigalo: 50.000 EUR + DDV***

CILJ 22

Do leta 2018 zamenjati strešno kritino na dvoranskem delu objekta Stara pošta.

UKREP

- izpolnjen cilj št. 19

PREDVIDENI UČINEK

- gre za nujno vzdrževanje objekta z namenom nadaljnje funkcionalnosti objekta.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- nova strešna kritina.

CILJ 23

Do leta 2017 razširiti infrastrukturne možnosti za dodatno gostinsko in kulturno ponudbo Kluba Mladinsko.

SEDANJE STANJE

Prostorska specifika Kluba Mladinsko ni idealna, saj onemogoča kakovostno izvedbo različnih družabnih dogodkov. To pa ne zadrži nujnega premisleka o preoblikovanju prostora, tako da bo omogočal izvedbo manjših kulturnih in družabnih dogodkov. Tovrstne dogodke je treba dopolniti z osnovnimi gostinskimi storitvami, zlasti pred večernimi predstavami in po njih.

UKREPA

- tehnično opremiti Klub Mladinsko za različne kulturne in družabne dogodke;
- montaža preprostega mobilnega odra.

PREDVIDENI UČINEK

- dodatne možnosti za razvoj komplementarnega kulturnega programa.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- realizacija projekta;
- povečano število kulturno-družabnih dogodkov v Klubu Mladinsko.

Ocenjena vrednost investicije: 8.000 EUR

CILJ 24

Do leta 2017 nadomestiti in posodobiti dotrajan lučni, tonski in video park.

UKREP

- zagotoviti sredstva za nakup sodobnega medijskega strežnika, dveh avdio *subov* in nove lučne mize za zgornjo dvorano.

PREDVIDENI UČINKI

- predvsem logistično in tehnološko učinkovitejša izvedba predstav;
- tehnološko sodobnejše predstave;
- zmanjšano tveganje glede tehnične uspešnosti izvedbe.

KAZALCI USPEŠNOSTI

- uspešna prenova tehnične opreme;
- optimizacija časa;
- boljša tehnična podpora predstav.

Ocenjena vrednost investicije:

- **medijski strežnik AV Stumpfl Wings Engine Play Quad: 16.000 EUR,**
- **sub zvočniki Renkus Heinz: 12.000 EUR,**
- **glavna lučna miza: MagicO MO100 pro2014 ChamSys: 19.000 EUR.**

CILJ 25

Do konca leta 2017 nabaviti novo potniško vozilo za potrebe gostovanj ter prevoz gostov.

SEDANJE STANJE

Vozni park SMG trenutno šteje dve vozili, zlasti kombi, namenjen prevozu potnikov, pa je že močno dotrajan. Kmalu bo namreč star devet let.

UKREP

- izvedba javnega naročila v začetku leta 2017.

PREDVIDENA UČINKA

- varnejši prevoz zaposlenih;
- nižji stroški servisiranja.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- uspešna izvedba javnega naročila.

Ocenjena vrednost investicije: 32.000 EUR

CILJ 26

Do začetka sezone 2016/2017 realizirati sistem vizualnega označevanja gledališča.

UKREP

- vzpostaviti sistem usmerjevalnih tabel in označb, ki bodo obiskovalce vodile do gledališča.

PREDVIDENA UČINKA

- vidnejši in bolj izpostavljen dostop do gledališča;
- večja prepoznavnost gledališča.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- realizacija projekta.

CILJ 27

Do začetka sezone 2017/2018 prenoviti avlo pred zgornjo dvorano SMG.

UKREP

- menjava hostesnega pulta in vhoda v zgornjo dvorano (nova vrata z okovjem proti paniki)

PREDVIDENA UČINKA

- vzpostavitev privlačnejšega prodajnega prostora;
- privlačnejše storitve in večja varnost obiskovalcev.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- uspešna realizacija projekta.

5.4 TRŽENJE, POKROVITELJI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

CILJ 28

Optimizacija stroškov, povezanih s trženjskimi dejavnostmi, in aktivnejše komuniciranje z mediji.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- letni strošek tiska je najmanj 15 % nižji v primerjavi s stroškom za leto 2014;
- že v sezoni 2015/16 se je število brezplačnih medijskih objav (press kliping) povečalo za 20 %.

CILJ 29

Do leta 2017 naj višina pokroviteljskih in donatorskih sredstev predstavlja najmanj 3 % lastnih prihodkov.

UKREPI

- kontinuirano in ciljno iskanje pokroviteljev;
- pripraviti vsebinsko privlačne, kreativne in ciljno naravnane produkte in načine za morebitno sodelovanje;
- po potrebi angažiranje svetovalnih agencij.

KAZALCI USPEŠNOSTI

- število uspešnih dogovorov s predstavniki zainteresiranih podjetij;

- delež pokroviteljskih sredstev in donacij;
- število družabnih dogodkov, organiziranih za potrebe pokroviteljev.

CILJ 30

Sistemizirati in izboljšati trženjske strategije v odnosu do različnih ciljnih skupin.

UKREPI

- organizirati in sistemizirati trženje po segmentih ciljnih skupin;
- kontinuirano posvečati pozornost ažurnosti vseh adrem;
- pripraviti koledar sezone na podlagi različnih dejavnikov (gostovanj, premier) za celotno sezono;
- povečati obisk oz. zakup zaključenih predstav;
- povečati ugled in prepoznavnost abonmajev;
- povečati število abonentov;
- poiskati sinergično delujoče zunanje partnerje kot pomoč pri trženju abonmajev in drugih predstav;
- stroške kriti v obliki kompenzacij;
- na podlagi vsebine predstav poskušati pridobiti dodatne sponzorje;
- vpisati se v Društvo za marketing Slovenije in iskati nove kreativne povezave;
- razmišljati inovativno;
- implementirati sodobne marketinške poteze v gledališki tržni svet.

PREDVIDENI UČINEK

- več obiskovalcev in njihovo večje zadovoljstvo.

KAZALEC USPEŠNOSTI

- za 10 % višje število obiskovalcev do leta 2018 kot v obdobju prejšnje strategije.

CILJ 31

Do izteka sezone 2016/17 vzpostaviti nov likovni in besedni komunikacijski jezik, ki bo po drznosti značilen za Mladinsko.

UKREPI

- vzpostavitev baze stalnih zunanjih sodelavcev, ki bodo najmanj pet let skrbeli za celostno grafično in sporočilno podobo gledališča;
- polemično in ažurno komuniciranje v okviru družabnih in drugih omrežij;
- nameniti posebno pozornost estetiki gledališča zunaj gledališča.

PREDVIDENI UČINEK

- okrepljena prepoznavnost in profiliranost blagovne znamke ter večja podpora in pripadnost zaposlenih.

KAZALCA USPEŠNOSTI

- realiziran projekt in prepoznavno komuniciranje z različnimi okolji;
- večji obisk.

Strategijo Slovenskega mladinskega gledališča Ljubljana za obdobje 2016–2020 smo pripravili:

1. Tibor Mihelič Syed, direktor SMG
2. Goran Injac, umetniški vodja SMG
3. Helena Grahek, vodja trženja in odnosov z javnostmi

V Ljubljani, 17. decembra 2015