



Mestna občina

Ljubljana

Župan

Mestni trg 1, 1000 Ljubljana

t: 01 306 10 10

tajnistvo.zupana@ljubljana.si, www.ljubljana.si

**Številka: 6101-14/2024-23**

**Datum: 8. 10. 2025**

**Mestna občina Ljubljana**

**Mestni svet**

**ZADEVA:** Predlog za obravnavo na seji Mestnega sveta Mestne občine Ljubljana

**PRIPRAVIL:** Mestna uprava Mestne občine Ljubljana,  
Oddelek za kulturo

**ZUNANJI**

**STROKOVNJAK:** /

**NASLOV:** Predlog Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030

**POROČEVALKI:** mag. Mateja Demšič, vodja Oddelka za kulturo  
Uroš Korenčan, direktor Lutkovnega gledališča Ljubljana

**PRISTOJNO**

**DELOVNO TELO:** Odbor za kulturo in raziskovalno dejavnost

**PREDLOG SKLEPA:**

Mestni svet Mestne občine Ljubljana sprejme predlog Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030.

**Župan**

**Mestne občine Ljubljana**

*Zoran Jankovič*

**Prilogi:**

- predlog sklepa z obrazložitvijo
- Strategija Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030

Na podlagi četrtega odstavka 35. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18 – ZNOrg, 3/22 – Zdeb, 105/22 – ZZNSPP in 8/25), 27. člena Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 31/21 – uradno prečiščeno besedilo) in 1. člena Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko mladinsko gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 110/04, 105/08, 106/11 in 25/16) je Mestni svet Mestne občine Ljubljana na ..... seji ..... sprejel

## **S K L E P**

### **o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030**

#### **I.**

Mestni svet Mestne občine Ljubljana daje pozitivno predhodno mnenje k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030 z dne 2.6.2025.

#### **II.**

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

Številka:  
Ljubljana, ...

Župan  
Mestne občine Ljubljana  
*Zoran Janković*

**Obrazložitev**  
**predloga Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategiji Lutkovnega gledališča Ljubljana**  
**za obdobje 2026-2030**

**1. Pravni temelj**

Pravni temelji za sprejem predloga Sklepa o pozitivnem predhodnem mnenju k Strategije Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030 so:

- 35. člen Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18 – ZNOrg, 3/22 – Zdeb in 105/22 – ZZNSPP in 8/25), ki v četrtem odstavku med drugim določa, da je treba k strateškemu načrtu zavoda pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja javnega zavoda;
- 27. člen Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 31/21 – uradno prečiščeno besedilo), ki določa, da mestni svet izvaja ustanoviteljske pravice do zavodov, če z zakonom, statutom ali drugim aktom mestnega sveta ni drugače določeno glede izvrševanja določenih ustanoviteljskih pravic;
- 1. člen Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana (Uradni list RS, št. 116/08, 8/10, 55/12, 24/15 in 64/16) ki v drugem odstavku določa, da ustanoviteljske pravice in obveznosti izvaja Mestni svet Mestne občine Ljubljana, razen v primerih, ko je zaradi izvrševanja določenih ustanoviteljskih pravic in obveznosti z zakonom, Statutom Mestne občine Ljubljana ali s tem sklepom določeno drugače.

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

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

35. člen Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18 – ZNOrg, 3/22 – Zdeb in 105/22 – ZZNSPP in 8/25) določa, da strateški načrt sprejema direktor, da soglasje k strateškemu načrtu daje svet zavoda ter da je k strateškemu načrtu treba pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja javnega zavoda. Glede strateškega načrta določa, da se sprejme za obdobje petih let, pri čemer lahko vsebuje tudi dolgoročne usmeritve, ki presegajo to obdobje, ter da strateški načrt javnega zavoda obsega programske usmeritve in predviden obseg programa, organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter podlage za kadrovske načrt, ki vključujejo tudi predvidene zunanje sodelavce.

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

Strategija Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030 je pripravljena v skladu s strateškimi cilji Mestne občine Ljubljana. Že v fazi priprave je dokument usklajen z Oddelkom za kulturo Mestne uprave Mestne občine Ljubljana, ki se strinja z vizijo razvoja in delovanja Lutkovnega gledališča Ljubljana v naslednjih petih letih. Dokument je pripravljen v skladu s poslanstvom zavoda, ki določa nemoteno in trajno zagotavljanje javnih kulturnih dobrin na področju lutkovnega gledališča in gledališča za otroke in mlade. Lutkovno gledališče Ljubljana je osrednja slovenska ustanova, ki se posveča lutkarstvu, svoje poslanstvo uresničuje v smeri razvoja novih in ohranjanja starih lutkarskih veščin, metod, izpovednosti in poetik. S stalno aktivnostjo v mednarodnem prostoru se je gledališče uveljavilo kot regionalni referenčni center, mednarodni bienalni festival Lutke pa uživa sloves ene pomembnejših lutkovnih manifestacij v Evropi. Lutkovno gledališče Ljubljana posebno pozornost namenja tudi kulturno-umetnostni vzgoji in na nacionalni ravni sodeluje v naporih za krepitev

standardov in sistemsko umeščanje kakovostnih kulturnih vsebin v programe vzgojno-izobraževalnih ustanov. Gledališče upravlja s petimi stalnimi in več manjšimi, občasnimi prizorišči. Lutkovno gledališče Ljubljana gradi na stoletni tradiciji slovenskega lutkarstva, z ustanovitvijo Lutkovnega muzeja pa je tudi uradno postalo skrbnik dragocene nacionalne dediščine. Organizacijska enota Lutkovni muzej v okviru gledališča skrbi za razvoj programov na področju lutkovne dediščine, za vzdrževanje stalne muzejske zbirke in stalne postavitve na Ljubljanskem gradu ter za strokovno obravnavo obsežnega fundusa, ki se hrani na več lokacijah. V Lutkovnem gledališču Ljubljana je sedež slovenske podružnice svetovnega lutkarskega združenja Unima, gledališče je član stanovskega združenja Ustanove lutkovnih ustvarjalcev, mednarodne mreže Otroci v muzejih - Hands On!, svetovnega združenja gledališč za otroke in mlade Assitej, je pa tudi med ustanovnimi člani mednarodnega združenja Smali Size, ki je osredotočeno na ustvarjanje za najmlajše (pod šest let).

Lutkovno gledališče Ljubljana uspešno prijavlja projekte na razpise Ustvarjalne Evrope, kar dokazuje, da v širšem prostoru velja za zanesljivega partnerja, mednarodna omreženost pa prinaša tudi pozitivne finančne učinke. V naslednjem strateškem obdobju predvidevajo zmanjšanje obsega premier, omogočili pa bodo dolgotrajniji in bolj kakovostni študij ter tako povečali število odigranih že ustvarjenih predstav in gostovanj. Letno predvidevajo 6 lastnih premier, mednarodno koprodukcijo in produkcijo v okviru projekta BiTeater. Na področju abonmajev in razvoja občinstva je bil v preteklem obdobju najbolj prepoznaven KUL abonma, s katerim so mlade uvajali v ponudbo ljubljanskih organizacij iz različnih polj kulture in umetnosti (MGML, Narodna galerija, Slovenska filharmonija, Kinodvor, Kino Šiška, MGL, SMG...), v letu 2024 pa so abonmajsko ponudbo osredotočili na abonma z imenom "15+". V letu 2028 bo gledališče praznovalo 80-letnico, kar bodo še posebej obeležili.

### 3. Poglavitne rešitve

Z izdajo predhodnega pozitivnega mnenja Mestne občine Ljubljana kot ustanoviteljice bo omogočen nadaljnji postopek sprejemanja strategije Lutkovnega gledališča Ljubljana za obdobje 2026-2030.

### 4. Ocena finančnih posledic

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

Sredstva za investicije, investicijsko ter tekoče vzdrževanje ter nakup opreme se bodo v prihodnjih letih zagotavljala skladno s sprejetim proračunom MOL za tekoče leto, glede na proračunske zmožnosti.

Pripravil:  
*Dejan Tešovič*  
višji svetovalec



mag. Mateja Demšič  
sekretarka – vodja oddelka



Strategija Lutkovnega  
gledališča Ljubljana  
2026–2030

---

Na podlagi 2. alineje 1. odstavka 35. člena Zakona o uresničevanju  
javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno  
besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17 in 21/18) direktor  
Lutkovnega gledališča Ljubljana v nadaljnje sprejemanje predlaga

---

# STRATEGIJO LUTKOVNEGA GLEDALIŠČA LJUBLJANA ZA OBDOBJE 2026–2030

Ljubljana, 2. 6. 2025

Uroš Korenčan, direktor



Lutkovno gledališče Ljubljana

Krekov trg 2, 1000 Ljubljana

[www.lgl.si](http://www.lgl.si)

---

# KAZALO

## **Uvodna predstavitev in poslanstvo gledališča // 3**

- osnovna predstavitev // 3
- Formalno okolje delovanja zavoda // 4
- Poslanstvo zavoda // 4
- Organizacijska struktura zavoda // 5
- Prostorske zmogljivosti // 6

## **Dolgoročni cilji delovanja zavoda // 7**

- Dostopnost programov gledališča // 7
- Raznovrstnost programov gledališča // 7
- Kulturno-umetnostna vzgoja // 8
- Skrb za dediščino slovenskega lutkarstva // 8
- Odprtost gledališča // 9
- Javna prepoznavnost gledališča // 10

## **Strateške usmeritve za obdobje 2026–2030 // 12**

- Produkcija in postprodukcija // 12
- Mednarodna gostovanja // 13
- Festival Lutke // 14
- Razvoj občinstva // 14
- Investicije, investicijsko vzdrževanje in nakup opreme // 17
- Organizacijske usmeritve // 18
- Finančno poslovanje // 21
- Načrtovani obseg delovanja – kazalniki za obdobje strategije // 22

## **Zaključek // 23**

# UVODNA PREDSTAVITEV IN POSŁANSTVO GLEDALIŠČA

## OSNOVNA PREDSTAVITEV

Lutkovno gledališče Ljubljana (v nadaljevanju LGL) je bilo kot Mestno lutkovno gledališče ustanovljeno leta 1948. Prvi ustvarjalni zagon je mlado gledališče črpalo iz različnih tradicij, ki so zaznamovale slovensko lutkarstvo od njegovih začetkov v drugem desetletju dvajsetega stoletja do konca druge svetovne vojne. Gledališče se je selilo po različnih prizoriščih do leta 1984, ko je našlo svoj »mestni dom« na Krekovem trgu in poleg menjava imena doživelo precejšnje strukturne in estetske oscilacije ter spremembe. Danes je to sodobno gledališče, ki uprizarja predstave predvsem za odraščajoče občinstvo.

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

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

Gledališče upravlja pet stalnih in več manjših, občasnih prizorišč. Na teh prizoriščih s skoraj 900 sedeži pripravi na leto do 10 premiernih uprizoritev, obiše pa ga več kot 110.000 ljudi.

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

LGL je ustanovila Mestna občina Ljubljana, delo gledališča pa finančno pretežno omogočata Ministrstvo za kulturo (MzK RS) in Mestna občina Ljubljana. Poleg rednih javnih sredstev ustvarja še prihodek iz naslova izvajanja javne službe (prodaja vstopnic, odkup predstav na gostovanjih ipd.), iz naslova delovanja na trgu (organizacija dogodkov, tržna oddaja prostorov, prodaja izdelkov, povezanih z osnovnim programom, izdelava maskot ipd.). Gledališče se povezuje v evropska partnerstva in je uspešno pri pridobivanju dodatnih javnih sredstev iz proračuna EU.

## FORMALNO OKOLJE DELOVANJA ZAVODA

Delovanje LGL bistveno opredeljujejo naslednje pravne podlage:

- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Lutkovno gledališče Ljubljana – Ur. l. RS, št. 116/08 (spremembe Ur. l. RS, št. 8/10, 55/12, 24/15 in 64/16);
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) – Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo (spremembe 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17, 21/18, 3/22, 105/22, 8/25);

po vsebinski plati pa strateški dokumenti:

- Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031 (ReNPK24-31); Ur. l. RS, št. 61/24;
- Strategija razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2024–2027 in
- (do izteka) Strategija LGL 2021–2025.

Poleg naštetega opredeljujejo delovanje LGL še vsa zakonodaja, ki ureja javni sektor in delovanje javnih zavodov, ter interni organizacijski akti.

## POSŁANSTVO ZAVODA

Poslanstvo zavoda je nemoteno in trajno zagotavljanje javnih kulturnih dobrin na področju lutkovnega gledališča, gledališča za otroke in mlade ter muzejske dejavnosti. Zavod skrbi za profesionalno in kakovostno umetniško produkcijo.

Stalna in poudarjena naloga zavoda je skrb za izvirno lutkovno ustvarjalnost. Ob tem je zelo pomembno načrtno spodbujanje razvoja lutkovnih tehnologij in tehničnih rešitev.

Z raznovrstnostjo vsebin, žanrov in estetik zavod povezuje in združuje klasične izrazne tehnike s sodobnimi »odrskimi govoricami«. Posebej pomembno je povezovanje animacijskih tehnik z drugimi scenskimi izraznimi sredstvi. Glede na razgibano in bogato zgodovino gledališča ter glede na bogastvo slovenskega kulturnega in umetniškega izročila zavod obnavlja in promovira postavitve najzanimivejših del iz preteklosti, ki so nepogrešljiva sestavina domače in širše evropske dediščine; ta program rekonstrukcij imenujemo Lutkoteka.

Za zgodovinsko izročilo slovenskega lutkarstva skrbi muzejski oddelek gledališča, ki izvaja strokovno obravnavo obsežnega muzejskega fonda, predstavlja dediščino v okviru stalne muzejske postavitve na Ljubljanskem gradu ter pripravlja občasne razstave (npr. cikel

Odprašeno). Muzejski oddelek skrbi tudi za dokumentiranje nesnovne lutkovne zgodovine (videointervjuji s pomembnimi ustvarjalci 20. stoletja) in izdaja publikacije.

Zavod se povezuje v mednarodne gledališke in muzejske tokove, ki zagotavljajo navzočnost v evropskem in mednarodnem prostoru. Skrbi za izobraževanje vseh kadrov na svojem področju delovanja. Zavod s svojo dejavnostjo dviguje zavest o tem, da sta lutkarstvo in gledališče za otroke in mlade medij neskončnih možnosti. Njegovo širše umetniško in kulturno poslanstvo je namenjeno vsem in vsakomur, ne glede na starost in socialni status. Z gostovanji v tujini gledališče promovira slovensko kulturo v tujini, z razvojem novih oblik pojavljanja (poletne predstave v parkih) pa se loteva tudi kulturnega turizma v Sloveniji.

LGL skrbi za promocijo vseh svojih dejavnosti in razvija aktivne oblike kulturno-umetniške vzgoje.

## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZAVODA

Gledališče izvaja svoje naloge v okviru treh sektorjev, razdeljeno je na programski, tehnični in poslovni sektor. Delo vsakega koordinira in vodi vodja sektorja – za poslovni sektor je to direktor. Posamezni sektorji imajo lahko še notranje organizacijske oddelke, njihovo delo vodi vodja oddelka. Podrobnejši organigram je opredeljen v Pravilniku o notranji organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest.

Gledališče ima po trenutno veljavni sistemizaciji in v skladu s kadrovskim načrtom enega pomočnika direktorja za umetniško vodenje.

Poleg redno zaposlenih so v treh sektorjih angažirani tudi pogodbeni izvajalci, ki dopolnjujejo kadrovske shemo in pomagajo pri realizaciji programa gledališča. Glede na programsko razsežnost sodelujejo pri realizaciji programa gledališča tudi gostujoči izvajalci (posamezniki in organizacije).

Organi zavoda so svet zavoda, direktor in strokovni svet zavoda.

Svet zavoda sestavlja pet članov; enega izvolijo zaposleni med zaposlenimi, preostale imenuje ustanovitelj zavoda izmed strokovnjakov s področja dela zavoda, financ in pravnih zadev.

Strokovni svet sestavlja pet članov; enega člana izvolijo delavci zavoda, po enega člana imenujejo Kulturniška zbornica Slovenije, Akademija za gledališče, radio, film in televizijo Univerze v Ljubljani, Ustanova lutkovnih ustvarjalcev Slovenije in Društvo gledaliških

kritikov in teatrologov Slovenije. Naloge in pristojnosti obeh svetov opredeljujeta področna zakonodaja in sklep o ustanovitvi zavoda.

Direktor zastopa, predstavlja in vodi zavod ter je odgovoren za zakonitost in strokovnost dela

zavoda. Podrobnejše naloge in pristojnosti direktorja opredeljujeta področna zakonodaja in sklep o ustanovitvi zavoda.

## PROSTORSKE ZMOGLJIVOSTI

LGL izvaja dejavnost v objektu Mestnega doma (poslovna stavba in dvorišče v lasti MOL, Krekov trg 2, Ljubljana, k. o. 1727 – Poljansko predmestje, parc. št. 240/2, ID 1727-228, v izmeri 5025,90 m<sup>2</sup>), ki je bil zgrajen leta 1899 kot večnamenska stavba z dvorano in prostori za gasilce, reševalno postajo in mestne stražnike. V prostorih Mestnega doma je med letoma 1920 in 1924 kot prvo (pol)poklicno lutkovno gledališče na Slovenskem delovalo Slovensko marionetno gledališče, ki ga je vodil pionir slovenskega lutkarstva Milan Klemenčič (1875–1957).

Leta 2013 je Mestna občina Ljubljana kot ustanoviteljica objekt s pogodbo predala v celoti v upravljanje zavodu. Prostori Mestnega doma dajejo zavetu še pisani paleti ljubiteljskih kulturnih dejavnosti; na Šentjakobskem odru izvaja program Šentjakobsko gledališče, več prostorov v drugem nadstropju pa uporabljajo različni pevski zbori, katerih dejavnost usklajuje Zveza kulturnih društev Ljubljana.

Za skladiščenje scenske opreme in lutk, pa tudi muzejske zbirke Lutkovnega muzeja (do primerne hranjenja katere imamo tudi zakonsko obvezo), zavod uporablja različne lokacije. Prostori niso najprimernejši, saj scenske elemente in lutke ogroža vlaga, razpršena rešitev skladiščenja pomeni logistične težave, predvsem pa nam primanjkuje kvadrature za bogato dediščino in svežo produkcijo. Mestna občina Ljubljana je naklonjena reševanju problematike, saj gre za težave tako rekoč vseh mestnih gledališč. Centralno skladišče oziroma depo bi se programsko lahko dopolnjevali z delavnico recikliranja, kar bi bil vsekakor korak v smeri krožnega gospodarjenja.

Gledališče najema manjši uprizoritveni prostor z imenom Kulturnica na Židovski stezi 1. V Kulturnici (60 sedežev) izvaja študije in program manjših predstav, v zadnjih letih v njej načrtuje predvsem produkcije programske niše BiTeatra.

# DOLGOROČNI CILJI DELOVANJA ZAVODA

## DOSTOPNOST PROGRAMOV GLEDALIŠČA

Dostopnost kulturnih vsebin je vpisana v vse kulturne strateške dokumente; za področje gledališča za otroke in mlade dostopnost razumemo kot civilizacijsko zavezo in neodtujljivo pravico, ki je opredeljena v 31. členu Konvencije o otrokovih pravicah (resolucija OZN št. 44/25 z 20. novembrom 1989), kjer je v 2. odstavku zapisano:

*»Države pogodbenice spoštujejo in podpirajo otrokovo pravico polno se udeleževati kulturnega in umetniškega življenja in spodbujajo zagotavljanje ustreznih in enakih možnosti kulturnega, umetniškega, razvedrilnega in prostočasnega udejstvovanja.«*

LGL udejanja deklarativno raven zapisanega predvsem z ukrepi na področju cenovne dostopnosti, sodelovanja z ustanovami vzgoje in izobraževanja, sodelovanja v sistemskem urejanju kulturno-umetnostne vzgoje, v aktivnostih promocije gledališča in njegovih programov in v prizadevanjih za čim boljšo pokritost Slovenije z gostovanji.

## RAZNOVRSTNOST PROGRAMOV GLEDALIŠČA

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

Gledališče potrditve, da so njegove usmeritve in delo ustrezni, dobiva s povabili na nacionalne in mednarodne festivale, kjer prejema tudi strokovne nagrade. Zavod dosega poleg strokovnih potrditvev s trenutno programsko usmeritvijo tudi izvrstne rezultate na kazalcih dostopnosti, zato bi bilo nesmiselno bistveno spreminjati programsko usmeritev gledališča.

Glede nagovarjanja občinstva prinaša takšna usmeritev širok razpon, s katerim lahko dosežemo vse starostne segmente (s poudarkom na odrasčajočem občinstvu). V zadnjem obdobju se je okrepila programska ponudba za zadnje triletnje osnovne šole in za srednje šole. Za dijake (in starejše) smo oblikovali posebno abonmajsko ponudbo (Abonma 15+), s katero nadgrajujemo izkušnje KUL abonmaja in se obenem osredotočamo na vzgojo občinstva za sodobno lutkovno gledališče.

### KULTURNO-UMETNOSTNA VZGOJA

Skrb za dostopnost kakovostnih programov kulturno-umetnostne vzgoje (KUV) je ves čas v ospredju delovanja LGL in eden od postulatov poslanstva zavoda. Gledališče v zadnjih letih bogati nabor različnih programov, saj se zavedamo, da je fenomen KUV večplasten, poleg kakovostnih predstav vsebuje tudi razvijanje lastne ustvarjalnosti, tako da vključuje otroke in mlade v različne kreativne procese. KUV je dvostranski proces, poleg približevanja kulturnih programov resorju vzgoje in izobraževanja potrebuje tudi približevanje v drugi smeri.

Eden od ključnih in specifičnih delov ciljnega občinstva je zaposlen v organizacijah vzgoje in izobraževanja, ki se ukvarjajo z umeščanjem kulturnih vsebin v šolske programe – to so t. i. kulturni koordinatorji. Gledališče s pripravo posebnih programov, namenjenih kulturnim koordinatorjem, vzdržuje in povečuje interes šol in vrtcev za programe LGL.

### SKRB ZA DEDIŠČINO SLOVENSKEGA LUTKARSTVA

Organizacijska enota Lutkovni muzej v okviru gledališča skrbi za razvoj programov na področju lutkovne dediščine, za vzdrževanje stalne muzejske zbirke in stalne postavitve na Ljubljanskem gradu in za strokovno obravnavo obsežnega fundusa, ki se hrani na več lokacijah. Obenem razvija nove projekte sodelovanja in skrbi za vključenost muzejskega centra v relevantna mednarodna omrežja. Delo organizacijske enote, ki se je vzpostavila v okviru LGL, ni osredotočeno zgolj v preteklost, ampak je v pretežni meri usmerjeno tudi v prihodnost, in sicer z aktualno ponudbo pedagoških programov in drugih oblik promocije lutkarstva. Glede na omejeno kvadraturu razstavnih prostorov na Ljubljanskem gradu je delo muzejske enote usmerjeno v občasne postavitve (npr. redne tematske razstave z naslovom Odprašeno v prostorih matične ustanove – gledališča), v obsežno

delo evidentiranja, dokumentiranja, ohranjanja, interpretiranja in restavriranja zbirke v depojih, v pridobivanje novih zbirk in v publicistiko. Gledališče mora v prihodnjem obdobju vzpostaviti ustrezne prostore za hranjenje zbirke in za atraktivno javno predstavitev zbirke na potujočih razstavah in v depojih (odprti depoji, delavnice restavriranja in tehničnih veščin za mlade...). Za slednje imamo že izdelano programsko nalogo, iščemo pa ustrezno lokacijo.

## ODPRTOST GLEDALIŠČA

LGL ima izrazito bogat nabor prizorišč, ki jih že tradicionalno uspešno deli s precej nevladnimi organizacijami (pevski zbori, Šentjakobsko gledališče, koprodukcije z NVO), pomembno vodilo delovanja pa je optimalna izraba javne kulturne infrastrukture. Zato je gledališče odprto za programska sodelovanja z javnimi zavodi, nevladnimi organizacijami ter posamezniki iz Slovenije in tujine. Ob tem skrbimo, da prihaja do sodelovanj, ki se programsko ustrezno umeščajo v poslanstvo zavoda.

V okviru izvajanja rednega programa LGL vsako leto sodeluje vsaj v dveh koprodukcijskih razmerjih s slovenskimi gledališči, praviloma vsaki dve leti pa sodeluje tudi v mednarodni koprodukciji.

Ne glede na širok razpon možnih oblik koprodukcijskega sodelovanja velja, da gre za zahtevnejšo obliko produkcije. Zato se vsak predlog pretehta v luči pričakovanih koristi in javnega interesa, obenem pa je treba držati obseg koprodukcij v mejah obvladljivega, kar omogoča tudi optimalen postprodukcijski izkoristek.

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

LGL sklepa partnerstva in razmerja sodelovanja tudi v projektih, ki presegajo izvajanje programa v hiši; skupaj z različnimi organizacijami pripravlja različne pakete ponudbe kulturnih vsebin, kot so abonmaji in kulturni dnevi. V LGL je sedež slovenske podružnice svetovnega lutkarskega združenja Unima, gledališče je član stanovskega združenja Ustanove lutkovnih ustvarjalcev, mednarodne mreže Otroci v muzejih – Hands On!, svetovnega združenja gledališč za otroke in mlade Assitej ter med ustanovnimi člani mednarodnega združenja Small Size, ki je osredotočeno na ustvarjanje za najmlajše (pod šest let).

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

## JAVNA PREPOZNAVNOST GLEDALIŠČA

Gledališče gradi prepoznavnost na tradiciji ter tudi na vznemirljivi in prodorni sodobni odrski pojavnosti, oboje tvori dva stebra prepoznavnosti in kaže tudi na širok umetniški razpon gledališča. Ta raznovrstnost terja različne promocijske in marketinške pristope.

Večje povpraševanje po zimzelenih predstavah izpričuje nekatere specifične slovenskega okolja, ki ga gledališče, kot akter na področju kulture, soustvarja in spreminja. Tako ostajajo stalni izziv gledališču kulturno-umetnostna vzgoja in spremembe gledalskih navad ter afirmacija lutkarstva za odrasle.

V ta namen se gledališče pogosto loti širše zastavljenih promocijskih akcij in pripravlja dodatna gradiva (npr. za vzgojiteljice in učiteljice), po možnosti pa sodeluje tudi z drugimi kulturnimi izvajalci pri pripravi širšega konteksta – npr. izdaja knjige, razstava ipd. Gledališče posebno pozornost namenja poglobljenemu spoznavanju gledališkega procesa, posameznih uprizoritev in igralskega ansambla, zato vsak mesec pripravlja podkaste, v katerih o gledališču in tematikah, ki jih obravnava, govorijo ustvarjalci.

LGL dosega izjemne rezultate pri kazalcu obiskanosti, vendar ne gre za povpraševanje, ki bi bilo samoumevno. Pot do novega občinstva je treba prehoditi vsakič na novo – v generacijskem smislu, obenem pa je treba vztrajati s širjenjem oziroma zajemanjem občinstva iz širšega okolja ter tudi z gostovanji po vsej Sloveniji.

Gledališče deluje že več kot 40 let v Mestnem domu, na Krekovem trgu, na atraktivni lokaciji, ki je del ožjega mestnega jedra. Z razvojem novih programskih niš (Kulturnica, muzejski programi) postaja gledališče deležnik na področju kulturnega turizma, ki prinaša dodatno in drugačno razsežnost prepoznavnosti.

Največ javne odzivnosti so deležne premiere predstav in festivalske manifestacije.

Posebna priložnost za javno prepoznavnost so zagotovo okrogle obletnice oziroma jubileji – v obdobju trajanja pričujoče strategije (leta 2028) se obeta 80-letnica gledališča.

Gledališče uporablja vse sodobne oblike komunikacije z javnostmi, večina aktivnosti (in stroškov) nastane od pomladi do zgodnje jeseni, ko se oglašujeta nova sezona in festival.

Glede pojavnosti skrbimo za razpršenost in dostopnost ustreznim ciljnim skupinam. Gledališče aktivno sodeluje v projektih usposabljanja kritiškega pisanja, kar nadgrajuje tudi z mednarodnim sodelovanjem in strokovno publicistiko.

Lutkovno gledališče Ljubljana gradi konsistentno celostno podobo na podlagi logotipa, ki ga je za gledališče v 80. letih ustvaril Jaka Judnič.

Gledališče pod »dežnikom« krovne blagovne znamke razvija raznovrstne programe, ki se z lastnimi podobami smiselno vključujejo v celoto. Pri promociji posameznih aktivnosti gledališče sodeluje z mladimi oblikovalci in tako prispeva k razvoju in negovanju kakovostne vizualne komunikacije.

# STRATEŠKE USMERITVE ZA OBDOBJE 2026–2030

## PRODUKCIJA IN POSTPRODUKCIJA

### **1. ukrep: Zmanjšanje števil premier**

#### **Pričakovani učinki:**

povečanje števila odigranih predstav in gostovanj, dolgotrajnejši in bolj kakovostni študiji

#### **Obseg (ciljna vrednost):**

šest premier + medn. koprodukcija + BiTeater produkcija na leto

#### **Kazalniki:**

število premier, število gostovanj – letno poročilo

Zmanjšanje števila premier kot posledica manjših programskih sredstev je trend v vseh gledališčih, a razmerja so v LGL zelo drugačna, saj je glede na svoj profil zelo specifično. Prva razlika je zagotovo življenjska doba produkcij, ki v primeru uspešnosti in interesa občinstva živijo dolgo. Druga specifika je izhodiščna vrednost glede obsega, ki se krči – LGL je v preteklem desetletju na račun majhnih produkcij BiTeatra uspelo ustvarjati tudi 15 premier na leto.

Standard programske podpore MzK RS za naše gledališče predvideva 4,5 koeficienta, kar bi lahko zadoščalo za 4,5 velike oziroma šest srednje velikih predstav. Glede na to, da se vrednost podpore ni prilagajala inflaciji, niti si ni opomogla po finančni krizi konec prvega desetletja, je nadaljnje krčenje obsega produkcije nujno, še posebej v luči prizadevanj za izboljšanje razmer za prekarne delavce, kar je večina sodelujočih v ustvarjalnih ekipah.

A cilji produkcijskega krčenja so kompleksnejši, saj posledice omogočajo krepitev več pomembnih segmentov izvajanja javne službe na področju uprizoritvenih dejavnosti.

Manj produkcij omogoča daljše in bolj poglobljene študijske procese z več posvečanja vsem fazam nastajanja predstave – od zasnove do končne izvedbe in promocije. Obenem pa bi ta korak sprostil prostorske in kadrovske zmogljivosti za igranje predstav – večje število odigranih predstav. Glede na kronično preseganje povpraševanja po naših predstavah – za zaključene šolske skupine dopoldan in tudi za popoldanske predstave za »izven«, je tak korak samoumeven. Tak programski premik bi olajšal tudi izvajanje druge paradne discipline LGL – gostovanj po Sloveniji in v tujini.

Zatorej ne gre zgolj za finančni ukrep, posvečenost posamičnemu procesu odpira vrata bolj kakovostnemu delu in hkrati omogoča doseganje boljših rezultatov na ključnih kazalcih javne dostopnosti.

Končna nastavljena vrednost produkcijskega sklopa znaša šest produkcij na leto, npr. tri v pomladnem in tri v jesenskem delu sezone – z možnostjo izvajanja že utečenih deljenih študijev (prvi del študija konec sezone, premiera zgodaj jeseni). Ker gre za dokaj radikalno spremembo, je predvideno prehodno obdobje, kjer bo presežek pomenilo predvsem že dogovorjeno koprodukcijsko sodelovanje. Mednarodne koprodukcije in produkcije BiTeatra (mladih ustvarjalcev) bi tudi sicer nadalje dopolnjevale nastavljeni produkcijski obseg – glede na razpoložljiva sredstva in zmogljivosti gledališča.

## MEDNARODNA GOSTOVANJA

### **2. ukrep: Nadaljnje uveljavljanje LGL v mednarodnem prostoru**

#### **Pričakovani učinki:**

izvajanje gostovanj na pomembnejših mednarodnih festivalih,  
nova partnerstva za evropska sredstva

#### **Obseg:**

20 gostovanj v tujini, ena mednarodna koprodukcija na dve leti,  
dva živa EU-projekta na leto

#### **Kazalnik:**

število gostovanj/število odigranih predstav, višina EU-sredstev – letno poročilo

Lutkovno gledališče Ljubljana velja v širšem prostoru za uveljavljeno »blagovno znamko«, kar se odraža tudi na področju mednarodnih gostovanj, saj gre za področje, na katerem je LGL vodilno v Sloveniji. Prestižen status gledališča v mednarodnem prostoru prinaša tudi ustrezno finančno vrednotenje, saj se izvaja program mednarodnih gostovanj praktično brez podpore javnih sredstev oziroma celo s presežkom prihodkov. Obseg gostovanj v tujini dosega robne vrednosti (glede na razpoložljivost zmogljivosti – povprečje 25 gostovanj na leto) in se ne sme povečevati. Pomembno pa je nadaljevati delo na trajnostnih atributih – več ponovitev na eni lokaciji in več lokacij v nizu (turneje, trajnostne oblike transporta in prevoza ekipe), kar gledališče vzorčno preizkuša z evropskim projektom Transport.

## FESTIVAL LUTKE

### **3. ukrep: Povečanje javnih prihodkov za festival**

#### **Pričakovani učinki:**

izvajanje festivala v enakem obsegu, večja odmevnost, dodatne spremljevalne aktivnosti

#### **Obseg:**

20 tujih skupin / 30 direktorjev tujih gledališč

#### **Kazalniki:**

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

Mednarodni bienalni festival sodobne lutkovne umetnosti je uveljavljen kot regijska referenčna manifestacija za področje. Ne gre zgolj za simbolni status, veljava festivala v mednarodnem prostoru vpliva na nižje odkupne cene predstav, saj je skupinam v interesu pojaviti se v Ljubljani. Tuji selektorji na našem festivalu izbirajo (tudi naše) predstave, festival Lutke je tako postal odskočna deska za mednarodni uspeh marsikateri skupini. Zato drži, da festival prinaša gledališču statusno in poslovno prednost v širšem prostoru.

Uveljavljena oblika festivala (do 20 različnih skupin v zgoščenem štiridnevnem programu) terja sodelovanje več prizorišč, kar prispeva tudi k večji prisotnosti festivala v mestu. Boljši izkoristek posamičnega gostovanja (in s tem javnih sredstev) festival dosega z več ponovitvami, kar je skladno tudi s trajnostnimi načeli. Že dlje časa je festival vključen v regijsko festivalsko omrežje, v katerem festivali sodelujejo z izmenjavami gostujočih predstav, tako znižamo stroške transporta, obenem to v nekaterih primerih omogoča dodatno finančno podporo posamičnim gostovanjem.

Glede na to, da je podpora festivalu iz naslova EU-projektov nestanovitna, je treba vztrajati pri zahtevah po dvigu namenske podpore, saj gre za eno osrednjih evropskih manifestacij sodobnega lutkarstva. Trenutna podpora MzK RS znaša četrtno vrednosti, kar pomeni visoko tveganje za gledališče.

## RAZVOJ OBČINSTVA

### **4. ukrep: Krepitev dela na področju kulturno-umetnostne vzgoje**

#### **Pričakovani učinki:**

povečanje sodelovanja z organizacijami VIZ, širši geografski domet

#### **Obseg:**

štirje različni paketi programske ponudbe, ki se v izvedbi prilagodijo starosti in specifičnim interesom

#### **Kazalniki:**

število posebnih programov KUV, število predstav za vrtce in šole, število pedagoških mentorjev na majski predstavitvi sezone ponudbe

Programi kulturno-umetnostne vzgoje potekajo kot nadgradnja programske sheme gledališča, s katerimi odraščajočemu občinstvu poskušamo približati širši kontekst uprizoritev. Gre za manjše, tehnično in kadrovske nezahtevne dogodke, v okviru tega ukrepa so zamišljene različne inovativne oblike kulturno-umetnostne vzgoje – delavnice, pogovori, vodenja po zaodrju gledališča in aktivnosti v šolah. Eden najbolj priljubljenih je zagotovo vodeni ogled vseh zaodrskih prostorov Skriti kotički, v ponudbi za šole prevladujejo kombinacije z ogledom stalne postavitve Lutkovnega muzeja na Ljubljanskem gradu – kombiniran ogled, ki se začne z ogledom ene od predstav in konča z vodenim ogledom stalne razstave ter samostojnim preizkušanjem različnih lutkovnih tehnik, omogoča šolam, da organizirajo polnovredni kulturni dan, ki zadošča tudi šolskim standardom glede dolžine trajanja. Gledališče je v zadnjih letih nadgrajevalo stalne programe KUV, poleg lastnega interesa za njihov razvoj je nov in drugačen razmislek terjalo tudi snovanje takšnih programov med epidemijo. Spričo slednje smo tako v letih med 2020 in 2025 nadgradili **pedagoška gradiva**, ki spremljajo vsako uprizoritev za otroško občinstvo. Ta so zdaj v spletni obliki nadgrajena z videovsebinami, ki jih snemamo posebej za ta gradiva in so usmerjena predvsem v spoznavanje nastanka uprizoritve (na primer intervjuji z ustvarjalci, snemanje poteka nastanka lutke, videodelavnice za izdelavo lutk). Ob ukinitvi tiskanih gledaliških listov, čemur je poleg epidemije botrovala tudi trajnostna naravnost, smo uprizoritve za odrasle začeli opremljati s **spletnimi gledališkimi listi**, ki so za srednješolske skupine lahko nadgradnja ob ogledu uprizoritev.

## **5. ukrep: Načrtovanje gostujočih predstav sodobnega lutkovnega gledališča med sezono**

### **Pričakovani učinki:**

afirmacija sodobnega lutkarstva med mladimi, stalno abonmajsko občinstvo

### **Obseg:**

Abonma 15+ = lastna produkcija in dve gostovanji

### **Kazalniki:**

število predstav za mlade in odrasle, število abonmentov 15+

Povpraševanje po gledališču in stalen dotok občinstva nista samoumevna. Potrebno je strateško usmerjeno delo na področju promocije in marketinga ter stalno osveščanje javnosti. Gre za krovne odločitve na področju razvoja občinstva.

LGL v zadnjih letih neguje stalen dotok občinstva za otroške predstave, večina predstav je razprodanih takoj, kar pa ni samoumevno, poleg menjave generacij in ciljnega občinstva, moramo biti pozorni tudi na nove strategije obveščanja. Stanje pa je drugačno pri starejšem ciljnem občinstvu, saj se zoperstavljamo prevladujočim stereotipom, da so lutke namenjene otroškemu občinstvu. Ponudbo za odrasle je zato treba obravnavati drugače. LGL afirmira lutkovno gledališče za odrasle predvsem na festivalu Lutke, ki pa je v smislu razvoja občinstva zaradi bienalne narave nezadosten.

V gledališču smo pred leti začeli strateško ukrepati na tem področju - eden od bolj prepoznavnih ukrepov je bil »KUL abonma«, s katerim smo mlade uvajali v ponudbo ljubljanskih organizacij iz različnih polj kulture in umetnosti (MGML, Narodna galerija, Slovenska filharmonija, Kinodvor, Kino Šiška, MGL, SMG ...). Leta 2024 pa smo abonmajsko ponudbo osredotočili na naše gledališče in vzpostavili abonma z imenom »15+«. Glede na cilje našega gledališča je doslej ta ukrep najustrežnejši, saj dosega dobre rezultate v prodaji, obenem pa pomeni za abonente gledališko ponudbo, ki je v sozvočju z usmeritvami našega gledališča. »15+ abonenti« nam omogočajo dovolj stabilen odjem predstav sodobnega lutkovnega gledališča, ki se tako lahko pojavlja bolj redno. Tako postanejo tudi gostovanja tujih gledališč zunaj okvirov festivala manj tvegana, za pripravo dovolj atraktivne abonmajske ponudbe pa so nujna in jih lahko izvajamo v sklopu podpore gostujočim predstavam MzK RS. Navedeno vzpostavlja dobre temelje za kontinuirano delo pri razvoju občinstva.

## INVESTICIJE, INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE IN NAKUP OPREME

Gledališče upravlja pet stalnih in več manjših, občasnih prizorišč. Skupna izmera vseh prostorov, ki jih trenutno upravlja in uporablja LGL, znaša 7161 m<sup>2</sup>. Gre za prostore Mestnega doma na Krekovem trgu, kjer je sedež gledališča z upravnimi prostori, večina dvoran s pripadajočimi prostori, delavnice, blagajna in knjigarna. Gledališče najema še manjšo dvoranico (Kulturnica s 50 sedeži) na Židovski stezi, kjer se izvajajo študijski procesi in manjše predstave, dislocirane pa so tudi vse skladiščne zmogljivosti. Mestni dom prvotno ni bil grajen za potrebe kulture oziroma gledališča, v dobrih stotih letih pa je s postopnimi prilagoditvami postal eden večjih uprizoritvenih centrov v Ljubljani. Zadnja večja prilagoditev zgradbe je bila rekonstrukcija vrhnje etaže in zgraditev Odra pod zvezdami (odprtje leta 2011), zadnja večja posodobitev pa sta bili rekonstrukcija in posodobitev Šentjakobskega odra, ki je bila končana v začetku leta 2021. Z naslednjim večjim posegom v objekt bi se morali posvetiti Malemu odru, ki je potreben celovitejše prenove, v okviru katere bi obnovili oder in vse inštalacije, dvignili naklon avditorija in pod njim s tem pridobili potreben volumen za vzpostavitev sanitarij, ki bi bile dostopne iz pritlične etaže. Gre za rešitev, ki bi omogočila dostop iz povezovalnega preddverja do sanitarij gibalno oviranim obiskovalcem.

Starost objekta in velika obiskanost terjata redno vlaganje v vzdrževanje, število dogodkov in hiter razvoj odrske tehnologije pa redno posodabljanje odrske opreme.

### 6. ukrep: Rekonstrukcija Malega odra

#### Pričakovani učinki:

sanitarije za gibalno ovirane v pritličju, boljša vidnost odra

#### Obseg:

menjava in dvig naklona avditorija, tehnološka prenova odra in instalacij, preboj stene do sanitarij pod avditorijem Malega odra

#### Ocenjena vrednost:

350.000 EUR, priprava dokumentacije v letu 2026, izvedba poletje 2027

Mali oder LGL je eno bolj priljubljenih prizorišč, še posebej primeren za manjše produkcije za najmlajše. Eden ključnih problemov prostora je naklon avditorija, ki ne omogoča optimalne vidnosti odra, še posebej v zadnji polovici dvorane. Ker prostor ni bil deležen večje prenove od 80. let, ne ustreza sodobnim standardom. Neustrezno je zračenje prostora, odrska oprema je zastarela, posledica različnih tehničnih improvizacij pa so razgaljene

inštalacije po vsem prostoru in tudi sicer neurejen videz. V sklopu prenove bi rešili eno večjih zadreg objekta – sanitarije za gibalno ovirane v pritlični etaži.

Pod tehnično kabino Malega odra so sicer že sanitarije, ki pa se zaradi nedostopnosti praktično ne uporabljajo. Z dvigom avditorija bi pridobili dodaten prostor za sanitarije za gibalno ovirane, dostop vanje pa bi zagotovili s prebojem stene iz preddverja.

## **7. ukrep: Stabilna podpora vlaganju v osnovna sredstva**

### **Pričakovani učinki:**

delovanje v urejenem in varnem delovnem okolju, zadovoljno občinstvo

### **Obseg:**

uravnotežena podpora investicijskemu vzdrževanju in nakupu opreme – na ravni desetletnega povprečja

Stavba Mestnega doma je bila zgrajena leta 1899, namembnost objekta se je sčasoma spreminjala, adaptacije posamičnih prostorov pa so se običajno plastile na stare rešitve. Po dobrem stoletju je to (poleg stalne vlažnosti, ki jo povzročajo vode z Grajskega griča) eden od pglavitnih razlogov za pogosta presenečenja na področju investicijskega vzdrževanja.

Zgradba je dandanašnji v celoti namenjena kulturi, glede na široko paleto organizacij, ki poleg LGL uporabljajo prostore, jo lahko opredelimo kot enega najpomembnejših objektov javne kulturne infrastrukture v Ljubljani.

Gledališče vsako leto v skladu z navodili prijavi stroške najnujnejših vlaganj v osnovna sredstva tudi MzK RS, vendar za zdaj razpoložljiva sredstva državi očitno ne omogočajo vlaganj v občinsko javno kulturno infrastrukturo. Zato se tudi v prihodnjem obdobju lahko zanesemo predvsem na Mestno občino Ljubljana, ki je ustanoviteljica in lastnica osnovnih sredstev, ki jih upravlja gledališče. Starost objekta in velika obiskanost, ki vpliva tudi na dotrajanost, narekujejo nujnost rednega in stabilnega vlaganja sredstev v investicijsko vzdrževanje, obenem pa moramo skrbeti za ažurno posodabljanje odrske tehnologije, kar se izkaže kot pomembno še posebej ob gostovanjih tujih skupin.

## ORGANIZACIJSKE USMERITVE

Gledališče je v zadnjih petih letih s pomočjo zunanjega izvajalca razvijalo organizacijsko orodje (LyManager), ki omogoča koordinacijo programa v daljšem obdobju. Aplikacija, ki ob ustrezni uporabi onemogoča sočasno podvajanje obveznosti, vzpostavlja dobre temelje za pregledno načrtovanje in enakomernejšo obremenitev zaposlenih. Dolgoročnejše načrtovanje programa odpira nadaljnje možnosti na področju mednarodnega sodelovanja, evropskih projektov, organizirane prodaje zaključenim skupinam in gostovanj po Sloveniji. Druga premisa stabilnega načrtovanja je letni program dela, ki z odrejenim kolektivnim dopustom omogoča zaposlenim ustrežnejše načrtovanje dopusta in prostih dni.

Gledališče s specifično organizacijo dela vključuje zunanje sodelavce, ki sodelujejo v posamičnih ustvarjalnih ekipah, a tudi pri izvedbi ponovitev. Zaradi restrikcij na področju zaposlovanja je LGL pri izvajanju obsežnega programa odvisen od stalnih zunanjih sodelavcev, ki dopolnjujejo potencial redno zaposlenega osebja v tehničnem, a tudi umetniškem sektorju.

### **8. ukrep: Zagotavljanje ustreznih delovnih razmer vsem statusnim oblikam sodelovanja**

#### **Pričakovani učinki:**

zadovoljni sodelavci, dobri umetniški in poslovni rezultati

#### **Obseg:**

64 redno zaposlenih, 20 zunanjih sodelavcev

#### **Kazalniki:**

letno poročilo

Gledališče izvaja program s pomočjo 64 sodelavcev, ki so v rednem delovnem razmerju, od tega jih dela 25 v tehničnem sektorju (ta poleg lučnega, scenskega in tonskega oddelka vključuje tudi atelje, vzdrževanje in čiščenje), 27 v umetniškem sektorju (poleg igralskega ansambla še dramaturg in umetniški vodja), 12 pa v poslovnem sektorju (ta vključuje tudi muzejski oddelek in knjigarno). V okviru slovenske gledališke mreže je LGL zavod s primerljivo kadrovsko zasedbo, ki pa izvede na letni ravni neprimerljivo več programa. Specifika obeh lutkovnih gledališč je izvajanje več nalog na delovnem mestu inspicienta, ki je hkrati tudi tonski mojster, v primeru uporabe videa v predstavi pa vodi tudi ta segment. Kadar gre za postavitev, ki so zahtevnejše (hkratna uporaba mikrofонов, ozvočnih inštrumentov, videa), se za vodenje določita dve osebi. Gledališče je v času finančne

krize (2009–2013) delilo usodo celotnega javnega sektorja na področju kulture in utrpelo skoraj šestodstotno krčenje zaposlitev. LGL je nastali primanjkljaj reševalo na različne načine – z vključitvijo v podporne sheme socialnega sklada EU (projekti Skriti poklici za-odnja, Udarne brigada, KUL služba), z obogatitvijo na račun dodatnega programa (muzej), evropskimi projektnimi in lastnimi sredstvi. Poleg zagotavljanja zadostnega števila ustrezno usposobljenih sodelavcev mora biti med prednostnimi kadrovskimi usmeritvami tudi pomlajevanje kadrovske strukture. Gledališče lahko v primeru sprostitev delovnega mesta igralca/igralke dodatno motivira kandidate z uporabo določil 46. člena ZUJIK, kar je predvideno tudi v aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Pomemben kadrovski segment tvorijo že omenjeni zunanji sodelavci, saj jih zgolj na področju tehničnega sektorja stalno sodeluje 19, nekateri izvajajo dejavnost kot samozaposleni na področju kulture, drugi kot samostojni podjetniki. Ker gre za stalno potrebo zavoda, bi bila za vzdržno delovanje gledališča optimalna rešitev redna zaposlitev. Taka rešitev je v razmerah slovenskega upravljanja javnih sredstev, ki že več desetletij neselektivno zadržuje in krči zaposlovanje, utopična. V dani situaciji se bo gledališče še naprej zavzemalo za pošteno in enakovredno obravnavo vseh sodelavcev, ki so za uspehe gledališča neprecenljivi. Mednje sodijo tudi gostje v zasedbah, a tudi vse ustvarjalne ekipe, ki običajno sodelujejo zgolj projektno – za krajše obdobje.

Eden pomembnejših delov gledališkega osebja, ki skrbi za nemoten potek predstav in pomeni prvi stik z občinstvom, so ekipe hostesne službe. LGL že leta kombinira študentsko ekipo z upokojenci, ki z dopolnilnim delom ostajajo socialno aktivni. Gre za projekt medgeneracijskega sodelovanja, ki žanje navdušenje pri občinstvu, obenem pa zagotavlja drugačno, zrelejšo dinamiko izvajanja dela.

Za vse statusne oblike sodelovanja v delu gledališča sta poleg zagotavljanja ustreznih delovnih razmer pomembni tudi usposabljanje in seznanjanje z novostmi na področju, kar mora ostati stalna usmeritev.

## FINANČNO POSLOVANJE

### 9. ukrep: Priprava kakovostnih programov za pridobivanje podpore

#### Pričakovani učinki:

izdatnejše povečanje vložka MzK RS v festival Lutke, stabilna podpora vzdrževanju stavbe in nakupu opreme, krepitev deleža EU prihodkov

#### Obseg:

vzdrževanje aktualne strukture prihodkov, bienalno povečanje na račun festivala, upoštevaje rasti stroškov

#### Kazalniki:

letno poročilo

LGL je javni zavod, delovanje gledališča se pretežno financira iz javnih sredstev. Največji delež v strukturi prihodkov ima država z 49 odstotki (od tega 78 % za plače). Pravna podlaga financiranja MzK RS je Odločba ustavnega sodišča, ki na posreden način potrjuje, da gledališče presega lokalni pomen. Po l. 2000 je bil za gledališča, ki so ustanovljena s strani lokalne skupnosti, status preseganja lokalnih okvirov vpisan tudi v strateške dokumente MzK RS, z nazivom mreža slovenskih gledališč. Ustanoviteljica MOL zavzema v podpori 30-odstotni delež, lastni prihodki predstavljajo 15 odstotkov prihodkov, pomemben prihodek za delovanja pa so tudi EU-sredstva (v povprečju okrog 6 %), ki pa so glede na razpisno naravo nestanovitna. Gledališče potrebuje za optimalno delovanje stabilne razmere, zato je napovedani prehod na dvoletno podporo javnih sredstev dobra novica. V sezoni 2025/2026 gledališče po daljšem obdobju prvič zvišuje ceno vstopnic. S tem načrtujemo dvig lastnih prihodkov, da bi vsaj delno ublažili porast stroškov, ki ga podpora javnih sredstev ne dohaja. Glede na to, da je med osnovnimi postulati poslanstva zavoda dostopnost, ki obsega tudi vključenost socialno šibkejših skupin, si želimo, da se novo postavljene cene ne bi spreminjale vsaj 10 let.

Področja, ki terjajo izdatnejšo sistemsko podporo (redno podporo javnih sredstev), so investicijsko vzdrževanje, nakup opreme, na programskem področju pa bienalna festivalska manifestacija.

## NAČRTOVANI OBSEG DELOVANJA – KAZALNIKI ZA OBDOBJE STRATEGIJE

|                                           | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Število premier                           | 8         | 8         | 6         | 7         | 6         |
| Štev. predstav iz prejšnjih sezon         | 40        | 40        | 45        | 45        | 45        |
| Štev. domačih koprodukcij                 | 1         | 2         | 1         | 2         | 2         |
| Štev. mednarodnih koprodukcij             | 1         | -         | 1         | -         | 1         |
| Štev. vseh javnih prireditev              | 930       | 938       | 1.010     | 1.008     | 1.040     |
| Štev. izvedb premiernih produkcij         | 220       | 220       | 250       | 240       | 250       |
| Štev. izvedb ponovitev iz prejšnjih sezon | 550       | 600       | 600       | 650       | 630       |
| Štev. izvedb gostujočih predstav          | 50        | 8         | 50        | 8         | 50        |
| Štev. drugih javnih prireditev            | 110       | 110       | 110       | 110       | 110       |
| Štev. gostovanj po Sloveniji              | 35        | 40        | 40        | 40        | 45        |
| Štev. gostovanj v zamejstvu               | 3         | 5         | 5         | 5         | 5         |
| Štev. mednarodnih gostovanj               | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| Štev. obiskovalcev vseh prireditev        | 100.000   | 110.000   | 115.000   | 120.000   | 130.000   |
| Povprečna cena vstopnice (EUR)            | 7,7       | 7,7       | 7,7       | 7,7       | 7,7       |
| Število prodanih vstopnic                 | 80.000    | 85.000    | 87.000    | 90.000    | 95.000    |
| Število vseh zaposlenih                   | 64        | 64        | 64        | 64        | 64        |
| Število zaposlenih igralcev               | 25        | 25        | 25        | 25        | 25        |
| Povprečje odigranih predstav na igralca   | 110       | 135       | 110       | 135       | 110       |
| Štev. honorarnih zunanjih sodelavcev      | 150       | 160       | 165       | 170       | 175       |
| Od tega igralcev                          | 27        | 33        | 33        | 35        | 37        |
| Od tega igralcev, zaposlenih v drugih JZ  | 3         | 2         | 1         | 1         | 1         |
| Višina vseh odhodkov (EUR)                | 5.450.000 | 5.650.000 | 5.850.000 | 6.050.000 | 6.300.000 |
| Višina izdatkov za plače (EUR)            | 3.200.000 | 3.350.000 | 3.500.000 | 3.550.000 | 3.700.000 |
| Višina odhodkov za avt. honorarje (EUR)   | 600.000   | 650.000   | 700.000   | 750.000   | 800.000   |
| Višina lastnih prihodkov (EUR)            | 720.000   | 750.000   | 770.000   | 820.000   | 850.000   |
| Višina sredstev iz EU (EUR)               | 70.000    | 80.000    | 80.000    | 90.000    | 90.000    |

## ZAKLJUČEK

Pri tem strateškem dokumentu gledališča so sodelovale različne službe gledališča. Dokument je nastal zato, da bi jim služil in da bi ga razumeli kot svoje orodje. Delovne skupine so pripravile analize po različnih področjih. Ugotovitve teh področnih pregledov so smiselno upoštevane v dokumentu, nekatere pa smo takoj začeli upoštevati pri delu. Zato jedrnata strategija gradi na obsežnejšem gradivu, na katerem so utemeljene posamezne usmeritve, v nekaterih segmentih (npr. investicijsko vzdrževanje) pa je to že tudi podlaga za načrtovanje v prihodnjih letih.

Ob predhodni obravnavi strokovnega sveta zavoda, je ta izrazil pomisleke v zvezi s hitro redukcijo obsega produkcije. Zato je v tem delu dokument nastavljen omiljeno, z bolj poudarjeno prehodno naravo ukrepa.

Gledališče že tradicionalno izvaja obsežen in raznovrsten program, dokument pa se dotika predvsem tistih področij delovanja, na katerih načrtujemo spremembe, dodatno krepitev oziroma nadgradnjo.

Strategija je navkljub dolgemu obdobju »sušnih let« pisana z realnimi pričakovanji. A vseeno na tem mestu velja poudariti, da bi gledališče potrebovalo več finančne podpore na prav vseh stroškovnih segmentih. Programska podpora MzK RS se je v obdobju finančne krize zmanjšala za več kot 30 odstotkov, število sofinanciranih delovnih mest za pet odstotkov, izhodišča financiranja pa ostajajo še vedno enaka.

Bistvena sprememba, ki jo prinaša dokument, je načrtno zmanjšanje števila premier. Ukrep, ki zagotovo pomeni tveganje za atribut raznovrstnosti, prinaša obet bolj premišljenega in kakovostnega dela, sprošča termine gledališča za igranje, kar bo vsaj deloma omililo poglobitno težavo gledališča v javnosti – presežno povpraševanje po vstopnicah. Povečanje vrednosti na kazalnikih dostopnosti sovпада z načrtovanim povečanjem lastnih prihodkov.

Gledališče tako gradi odpornost na zmanjševanje javnih sredstev, ob tem bi pa vseeno želeli poudariti, da mora javno sofinanciranje kulture slediti stroškom produkcije in stroškom dela, saj bomo le tako lahko zagotavljali umetniško produkcijo na vrhunskem nivoju.

Gledališče je v preteklem obdobju skozi premagovanje kriz dokazalo, da je iznajdljivo in zna zmagovito previhariti raznolike sistemske viharje. Ukrepi za prihodnje obdobje obetajo nadaljnjo kakovostno rast in še večjo skrb za odraščajoče občinstvo. V gledališču bomo še naprej predano in dosledno izvajali svoje poslanstvo, širili obzorja novim generacijam otrok in skozi številna gostovanja po svetu promovirali slovensko umetnost, kot enega najbolj prepoznavnih znakov slovenske države.